

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КОВАЛЬЧУК ВІТАЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**

УДК 005.21:005.332.2;659.3:658.821+378

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ  
КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-наукова програма – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В.М. Ковальчук

Науковий керівник

Кривицька Ольга Романівна,

доктор економічних наук, професор

Харків – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Ковальчук Віталій Миколайович.* Теоретико-методичні засади стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, освітньо-наукова програма – Менеджмент, Галузь знань 07 – Управління та адміністрування. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, МОН України, Харків, 2023.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Інтеграція вітчизняної сфери освіти у європейський простір вимагає вдосконалення механізмів управління ЗВО, які забезпечують їх ефективне функціонування в освітньому середовищі. В умовах цифровізації економіки та суспільства зростає роль комунікацій як дієвого інструменту підвищення затребуваності вищої освіти. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є використання сучасних комунікацій та інформаційних технологій як основних інструментів впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище ЗВО. Проте, сучасна практика діяльності вітчизняних ЗВО показує, що управління внутрішніми комунікаціями переважно спрямовується на освітню діяльність, а управління зовнішніми комунікаціями сприймається як допоміжна діяльність та, зазвичай, характеризується лише розповсюдженням інформації щодо надання освітніх послуг, а також застосовується відособлено від інших інструментів комунікацій, які іноді навіть суперечать одне одному. Все це призводить до зниження сприйняття важливості ролі комунікацій в діяльності ЗВО, ускладнення їх інтеграції в загальну систему управління ЗВО та, як наслідок, призводить до неефективної діяльності ЗВО. Однак саме зосередження уваги на управлінні комунікаціями є одним із головних напрямів підвищення

ефективності функціонування вітчизняних ЗВО та розвитку вищої освіти на національному та світовому рівнях. Встановлено, що інтеграція вітчизняної сфери вищої освіти у європейський освітній простір вимагає формування нових механізмів управління закладами вищої освіти, здатних конструктивно вирішувати питання щодо якості та затребуваності вищої освіти. Використання сучасних комунікаційних та інформаційних технологій як основних інструментів впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище ЗВО, дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність закладу вищої освіти на національному та світовому освітніх ринках. В межах дослідження запропоновано розглядати управління комунікаціями у ЗВО на основі системного підходу, який дозволяє не тільки виявити зв'язки між елементами, а й побудувати ефективні комунікації. Розгляд процесу управління комунікаціями у ЗВО на основі системного підходу дозволив виявити і розкрити різноманітні зв'язки та відносини всередині самого процесу, а також виявити вплив на нього факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено, що управління комунікаціями у ЗВО є специфічною складовою освітнього менеджменту, завданням якого є обмін інформацією в процесі формування та розвитку системи вищої освіти на основі використання сучасних управлінських, маркетингових та інформаційних технологій. Тобто, всі комунікаційні процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі ЗВО є важливою складовою забезпечення функціонування закладу вищої освіти у сучасних макроекономічних умовах та підґрунтям для формування ефективної стратегії управління комунікаціями. Стратегічне управління комунікаціями у ЗВО передбачає розробку стратегії для досягнення його комунікаційних цілей з урахуванням вимог ринку освітніх послуг, його можливостей та рівня затребуваності вищої освіти. У свою чергу, особливості формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО визначаються тим, що процес її розробки передбачає врахування особливостей та ключових компонентів, які впливають та визначають зміст комунікацій, що використовуються в

діяльності ЗВО. Встановлено, що реалізація стратегії комунікаціями у ЗВО є найбільш складним та відповідальним етапом цього процесу, оскільки тільки її ефективне впровадження у діяльність закладу вищої освіти гарантує досягнення поставлених довгострокових цілей його розвитку. Виявлено, що формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО України є тим інструментом, який дозволить обґрунтовано із соціальної та економічної точок зору провести певні зміни, підвищити значущість і затребуваність вищої освіти та визначити стратегічні напрями організації всіх видів діяльності закладу.

У другому розділі роботи проведено аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти, оцінку сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО, а також діагностику перспектив управління комунікаціями у ЗВО. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти дозволив зробити висновки, що проблеми з кількісними та якісними показниками діяльності ЗВО України не пов'язані напряму з недостатнім державним фінансуванням, оскільки витрати бюджету на освіту в Україні за структурою не сильно відрізняються від розвинених країн світу. Більшою проблемою є зміни на ринку праці, які пов'язані із зменшенням кількості високотехнологічних виробництв, що обумовило зміну структури вищої освіти, а саме, зменшення кількості коледжів, технікумів, училищ та відповідне збільшення інститутів, академій, університетів. При цьому відбувається поступове зменшення щільності охоплення освітніми послугами населення. Це обумовлено, в першу чергу, наступними факторами – зменшенням платоспроможності населення та освітньою еміграцією. Недостатній рівень управління комунікаціями вітчизняних ЗВО обумовлює розвиток негативної тенденції щодо відтоку потенційних здобувачів освіти. Оцінка сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО довела, що комунікаційні стратегії закладів вищої освіти України мають бути спрямовані на створення передумов для поліпшення очікування від результатів здобуття вищої освіти та доведення

до потенційних здобувачів реальних стратегій кар'єрного розвитку з достойним рівнем оплати праці. Встановлено, що серед найефективніших інструментів донесення інформації до потенційних здобувачів вищої освіти є офіційні сайти закладів освіти, соціальні мережі тощо. Протягом останніх років їх вплив на рішення про вибір закладу освіти стрімко зростає. Саме тому існує прямий кореляційний зв'язок між рівнем застосування цифрових платформ та затребуваністю освітніх послуг конкретного ЗВО України. Діагностика перспектив управління комунікаціями у ЗВО була проведена на підставі оцінки ефективності управління комунікаціями. Встановлено, що на остаточний результат оцінки ефективності комунікаційних стратегій ЗВО має вплив множина факторів, які не підлягають кількісному вимірюванню, а можуть бути оцінені лише якісно. Зроблено висновок, що на достовірність отриманих результатів суттєво впливають підготовка та реалізація всіх етапів оцінки ефективності комунікації, а саме: повнота множини критеріїв оцінки; рівень оновлення статистичної інформації; залучення різних експертних груп при проведенні опитування; порівняння результатів обробки статистичної та експертної інформації із застосуванням різних методів.

У третьому розділі роботи обґрунтовано організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО, розвинуто методичні положення щодо формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО, розроблено методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО. Встановлено, що організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, які істотно впливають на якість та затребуваність вищої освіти. Визначена ресурсна складова організаційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО, яка складається з наступних видів основних ресурсів: матеріально-технічних, кадрових, управлінських, інноваційних, інформаційних та фінансових. Оптимізацію витрат на управління комунікаціями у ЗВО було виконано на основі застосування класичного

методу оптимізації задач математичного нелінійного програмування. Визначено, що питання покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення вітчизняних ЗВО та питання державного фінансування сучасних цифрових технологій виходять на перший план, оскільки всі нові програмні продукти та системи є дороговартісними, а вся увага нашої країни сьогодні спрямована на ряд інших проблем, пов'язаних із бойовими діями. Проте, якщо не вкласти кошти у майбутню трансформацію вищої освіти на основі популяризації цифрової грамотності, то різко знизиться рівень її затребуваності, що у підсумку призведе до значного відставання її якості, неможливості саморозвитку для молоді та загального зниження рівня соціально-економічного розвитку країни. Встановлено, що формування механізму організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО є сукупністю послідовних процесів, що визначають системний управлінський вплив на всі об'єкти, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності закладів вищої освіти та інформаційно-комунікаційному забезпеченні освітньої діяльності, що дає можливість реалізовувати нові напрями надання освітніх послуг. Запропоноване у роботі організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО дозволить значно покращити використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері вищої освіти та поширити співпрацю між органами державної влади, представниками бізнес-структур, громадськості у вирішенні питань затребуваності освітніх послуг в Україні.

**Ключові слова:** теоретико-методичні засади, управління комунікаціями, стратегія, інформаційно-комунікаційне забезпечення, заклади вищої освіти, освітня послуга.

## ABSTRACT

Kovalchuk Vitalii, M. Theoretical and Methodological Principles of Communications Management Strategy in Institutions of Higher Education. – Qualification scholarly paper: manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 – Management, educational and scientific programme – Management, Field of knowledge 07 – Management and Administration. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, MES of Ukraine, Kharkiv, 2023.

The dissertation is devoted to verifying theoretical provisions and developing practical recommendations for substantiating the communication management strategy in higher education institutions. Integrating the domestic sphere of education into the European space requires improving the management mechanisms of higher education institutions, which ensure their effective functioning in the educational environment. In the conditions of digitisation of the economy and society, the importance of communication is increasing as an effective tool for boosting the demand for higher education. One of the ways to solve this problem is by using modern communications and information technologies as the main tools of influence on the external and internal environment of higher education institutions. However, the modern practice of domestic higher education institutions shows that communication management mainly aims at educational activities. They perceive external communication management as an auxiliary activity. It is characteristic of them only to disseminate information about the provision of educational services and is used separately from other communication tools, which sometimes contradict each other.

All this leads to a decrease in the perception of the importance of the role of communications in the institutions of higher education, the complication of their integration into the general management system of the higher education institutions, and, as a result, their ineffective activity. However, focusing attention

on communication management is one of the main directions of increasing the effectiveness of the functioning of domestic higher education institutions and developing higher education at the national and global levels. The investigation established that integrating the domestic sphere of higher education into the European educational space requires the formation of new management mechanisms of higher education institutions capable of constructively solving issues related to the quality and demand for higher education. The use of modern communication and information technologies as the main tools of influence on the external and internal environment of institutions allows for a significant increase in the efficiency of their functioning and the development of higher education at the national and global levels. Within this study's framework, considering communications management in higher educational institutions based on a systemic approach allows us to identify connections between elements and build effective communications. Deliberation of the communication management process in higher education institutions based on a systemic approach made it possible to identify and reveal various connections and relationships within the process and the influence of external and internal environmental factors. It was determined that the management of communications in higher education is a specific component of educational management, the task of which is the exchange of information in the formation and development of the higher education system based on modern management, marketing and information technologies. That is, all communication processes in the external and internal environment of higher education institutions are an essential component of ensuring the functioning of a higher education institution in modern macroeconomic conditions and the basis for the formation of an effective communication management strategy. Strategic management of communications in higher education institutions involves the development of a strategy to achieve its communication goals, taking into account the requirements of the educational services market, its opportunities and the level of demand for higher education. In turn, the specifics of the formation of a communications management strategy in higher education institutions are



determined by the fact that the process of its development involves taking into account the features and essential components that influence and define the content of communications used in the activities of higher education institutions. It has been established that implementing the communication strategy in higher education institutions is the most complex and responsible stage of this process since only its practical implementation in the activities of the higher education institution guarantees the achievement of the set long-term goals of its development. It was found that the formation of a communication management strategy in the higher education institutions of Ukraine is the tool that will allow the implementation of specific changes based on a social and economic point of view to increase the importance and demand of higher education and to determine the strategic directions of the organisation of all types of activities of the institution.

The second chapter of the work deals with an analysis of the communication environment of higher education institutions, an assessment of the current level of demand for higher education and communication management in higher education institutions, and a diagnosis of prospects for communication management in higher education institutions. The study of the communication environment of higher education institutions made it possible to conclude that problems with quantitative and qualitative indicators of the activity of higher education institutions of Ukraine are not directly related to insufficient state funding since the structure of budget expenditures for education in Ukraine does not differ much from the developed countries of the world. A bigger problem is changes in the labour market, which are associated with a decrease in the number of high-tech industries, which led to a change in the structure of higher education, namely, a decrease in the number of colleges, technical schools, schools and a corresponding increase in institutes, academies, and universities. At the same time, there is a gradual decrease in the density of population coverage by educational services. It is due, first of all, to the following factors – a decrease in the solvency of the population and educational emigration. The need for more communication management of domestic higher

education institutions determines the development of a negative trend regarding the outflow of potential education seekers. The assessment of the current level of demand for higher education and communication management in higher education institutions proved that the communication strategies of higher education institutions of Ukraine should aim at creating prerequisites for improving expectations from the results of obtaining higher education and providing potential applicants with fundamental career development strategies with a decent level of remuneration. The official websites of educational institutions, social networks, and others are among the most effective tools for conveying information to potential higher education applicants. In recent years, their influence on choosing an educational institution has proliferated. That is why there is a direct correlation between the level of use of digital platforms and the demand for educational services in Ukraine. Diagnostics of the prospects of communications management in higher education institutions were carried out based on evaluating the effectiveness of communications management. It has been established that the final result of evaluating the effectiveness of communication strategies of higher educational institutions has several factors that cannot be measured quantitatively but can only be assessed qualitatively. One can conclude that the obtained results' reliability significantly depends on the preparation and implementation of all stages of evaluation of the effectiveness of communication, namely, the wholeness of a set of evaluation criteria, level of statistical information update, involvement of various expert groups during the survey; comparison of the results of statistical and expert information processing using different methods.

In the third chapter of the work, the organisational financial and economic support of the communications management strategy in higher education institutions, their methodological provisions for forming an effective communications management strategy, and a methodical approach to evaluating their communications management strategy were developed. The communications management strategy's organisational, financial, and economic support depends on many external and internal factors that significantly affect the quality and demand

for higher education. The resource component of the organisational support of the communications management strategy in higher education institutions consists of the primary resources: material and technical, personnel, managerial, innovative, informational, and financial. The optimisation of costs for managing communications in higher education institutions was performed based on applying the classical method of optimisation of mathematical nonlinear programming problems. It has been resolved that the issue of improving the information and communication support of the domestic armed forces and the issue of state funding of modern digital technologies comes to the fore since all new software products and systems are expensive, and in our country today, there are many other problems related to hostilities on its territory. However, in the opinion of the author, if funds are not invested in the future transformation of higher education based on the popularisation of digital literacy, the level of its demand will decrease sharply, which will eventually lead to a significant lag in its quality, the impossibility of self-development for young people and a general decrease in the level of socio-economic development countries. It was confirmed that the formation of the mechanism of organisational financial and economic support of the communication management strategy in higher education institutions is a set of consecutive processes that determine the systemic management influence on all objects that participate in the financial and economic activities of institutions of higher education and the information and communication support of educational activities, which makes it possible to implement new areas of providing educational services. The organisational financial and economic support of the communications management strategy in higher education institutions proposed in the work will significantly improve the use of information and communication technologies in the field of higher education and expand cooperation between state authorities, representatives of business structures, and the public in solving issues of the demand for educational services in Ukraine.

**Keywords:** theoretical and methodological principles, communication management, strategy, information and communication support, higher education institutions, educational service.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії:

1. Кривицька О. Р., Ковальчук В. М. Теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції* : монографія [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с., С. 240-252. (особистий внесок здобувача: визначено вплив комунікаційного забезпечення на прийняття управлінських рішень та запропоновано структуру інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО).

### Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19(47). С. 43-50. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19\(47\)-43-50](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19(47)-43-50).

URL : <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3050/2793>.

3. Кривицька О. Р., Коваленко Л. Б., Ковальчук В. М. Методичний підхід до оцінки затребуваності вищої освіти в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 42–49.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-42-49>.

URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-42\\_49.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-42_49.pdf) (особистий внесок здобувача: запропоновано послідовність проведення дослідження щодо рівня затребуваності вищої освіти в Україні).

4. Ковальчук В. М. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 284–292. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-284-292>.

URL : [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-11\\_0-pages-284\\_292.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-284_292.pdf).

**Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:**

5. Кривицька О., Дорошенко Н., Бабич Д., Крикун О., Ковальчук В. (2021). Фінансова складова стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1(36), 462-470. (*Web of Science*).

<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228084>.

URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3229> (особистий внесок здобувача: розроблено фінансовий механізм управління комунікаціями у ЗВО).

6. Kozak L. Kovalchuk V., Gudz I., Novak A. (2022). ‘Lemonisation’ and information asymmetry on the educational services market in Ukraine. *Journal of Education Culture and Society*. №. 2, 645-658 (*Web of Science*).

<https://doi.org/10.15503/jecs2022.2.645.658>.

URL: <https://jecs.pl/index.php/jecs/article/view/1487> (особистий внесок здобувача: визначено проблеми оцінки проявів асиметричності інформації на ринку освітніх послуг та їх впливу на конкурентоспроможність університетів).

**Праці апробаційного характеру:**

7. Ковальчук В.М. Тенденції в структурі здобувачів освіти в Україні за інституційною приналежністю та їх роль у формуванні стратегії управління комунікаціями у ЗВО. Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін» (м. Харків, 15 квітня 2021 р.) С. 31– 32.

URL:

[https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2021/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_Suchasni\\_tehnologii\\_2021\\_.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2021/Zbirnik_tez_konf_Suchasni_tehnologii_2021_.pdf).

8. Ковальчук В. М. Організаційне забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 42 – 44.

URL:

[https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_\\_2022.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf)

9. Ковальчук В. М. Організаційне та фінансове забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Modern problems of science, education and society» (14-16.08.2023 року, Київ, Україна). С. 472 – 474.

URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/08/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-14-16.08.2023.pdf>.

10. Ковальчук В. М. Роль комунікацій в діяльності закладів вищої освіти. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. *Національна безпека України в умовах сучасних викликів*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 22 серпня 2023 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. С. 20-21.

[https://doi.org/10.54929/conf\\_22\\_08\\_2023](https://doi.org/10.54929/conf_22_08_2023)

URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/2023-02-01/2023-02-01>.

## ЗМІСТ

<b>ЗМІСТ</b> .....	15
<b>ВСТУП</b> .....	17
<b>1.1. Роль комунікації в діяльності закладів вищої освіти та їх типологізація</b> .....	25
<b>1.2. Складові управління комунікаціями у ЗВО</b> .....	46
<b>1.3. Особливості формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО</b> .....	74
<b>Висновки за розділом 1</b> .....	92
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b> .....	95
<b>2.1. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти</b> .....	95
<b>2.2. Оцінка сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО</b> .....	116
<b>2.3. Діагностика перспектив управління комунікаціями у ЗВО</b> .....	135
<b>Висновки за розділом 2</b> .....	156
<b>РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b> .....	158
<b>3.1. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО</b> .....	158
<b>3.2. Формування ефективної стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти</b> .....	179
<b>3.3. Методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО</b> .....	201
<b>Висновки за розділом 3</b> .....	217
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	220
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	223
<b>ДОДАТОК А Узагальнення нормативних визначень ключових понять щодо діяльності закладів вищої освіти</b> .....	246

<b>ДОДАТОК Б</b> Контент-аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «інформація».....	248
<b>ДОДАТОК В</b> Відомості щодо підпорядкування деяких ЗВО України, рейтингування за окремими показниками, ціною контракту, ліцензійним обсягом, конкурсними пропозиціями, кількістю поданих заяв, конкурсом на 1 бюджетне місце тощо за результатами вступної компанії 2021 р.....	249
<b>ДОДАТОК Д</b> Результати опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями .....	251
<b>ДОДАТОК Ж</b> Акти впровадження .....	259
<b>ДОДАТОК З</b> Список публікацій здобувача.....	263



## ВСТУП

**Актуальність теми дисертації.** Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки залежить від рівня підготовки фахівців за всіма видами економічної діяльності. Тому, розвиток та затребуваність вищої освіти є пріоритетним завданням сьогодення для нашого суспільства. Це пов'язано із тим, що політичні, економічні, соціальні кризи та воєнна агресія з боку РФ виявили значні недоліки у системі вищої освіти, усунення яких потребує негайних і ефективних заходів, спрямованих на її вдосконалення, відповідність рівню світових освітніх стандартів, розвитку наукового потенціалу для забезпечення масштабних економічних і соціальних змін в Україні.

В умовах сьогодення інформація, комунікаційні процеси та цифрова грамотність населення є рушійною силою для всіх національних економік, що суттєво впливає на соціальні та економічні процеси в країні. Розвиток вищої освіти для України потребує всебічної підтримки з боку держави, бізнесу, громадських організацій щодо реалізації власних потенційних можливостей вітчизняних ЗВО, які впродовж багатьох десятирічь демонстрували здатність конкурувати на ринку освітніх послуг.

У зв'язку із цим, головним завданням щодо розвитку системи вищої освіти в Україні є підвищення рівня її якості, конкурентоспроможності та затребуваності на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що вимагає створення необхідних умов для закладів вищої освіти (ЗВО) щодо формування та реалізації стратегії управління комунікаціями на основі узгодженості інтересів всіх груп зацікавлених осіб (здобувачів, органів державної влади, бізнес-структур і суспільства).

Проблеми розвитку вищої освіти в Україні завжди були у центрі уваги провідних вітчизняних вчених, праці яких довели, що наша країна має величезні потенційні можливості надання якісних освітніх послуг. Питання

розвитку вищої освіти в Україні та доведення її до світових стандартів якості досліджувалися багатьма вченими, представниками різних освітніх галузей. Серед них: У. Андрусів, Н. Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін, К. Гнезділова, М. Зацерківна, Л. Карамушка, Н. Кондратенко, О. Кривицька, С. Кудрявцева, О. Моргулець, С. Натрошвілі, А. Почтовюк, І. Ревак, В. Семиченко та ін.

Питанням управління комунікаціями та інформаційно-комунікаційного забезпечення у закладах вищої освіти присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Особливої уваги заслуговують праці таких авторів як: М. Боровик, І. Грищенко, Дейнега, Ф. Дрецьке І. Кадикова, Ф. Махлуп, О. Сакалюк, О. Сухорукова, Н. Ткаленко, Н. Хлістунова, І. Шахіна, Н. Яловега та ін.

Проте, деякі питання щодо формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО України залишаються не вирішеними, оскільки надання освітніх послуг в умовах сьогодення залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, а також потребує конкретних заходів щодо її популяризації, затребуваності і рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Усі ці обставини і визначили вибір теми дослідження, його мету, завдання, структуру та стали основою для формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у відповідності із такими законодавчими актами: Закон України «Про освіту»; «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» та відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету «Острозька академія» за темою «Теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення якості системи управління підприємствами та організаціями», (номер державної реєстрації: 0120U105285, 2021 – 2025 рр.), в межах якої здобувачем встановлено вплив рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО на затребуваність вищої освіти в країні;

науково-дослідною темою «Стратегії економічного розвитку: держава, кластер, підприємство» (номер державної реєстрації 0121U111377, 2023 р.), в межах якою здобувач запропонував стратегію управління комунікаціями у ЗВО через створення сучасних умов для забезпечення якості і затребуваності вищої освіти, зацікавленості у якісному управлінні комунікаціями всіх груп стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і роботодавців) й активізації молоді у напрямку отримання цифрової грамотності.

**Метою дисертаційної роботи** є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети в дисертації виконано наступні завдання:

- узагальнено типологізацію комунікацій та досліджено їх роль в діяльності закладів вищої освіти;
- визначено особливості формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО;
- досліджено сучасний рівень затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО;
- проведено діагностику перспектив управління комунікаціями у закладах вищої освіти;
- обґрунтовано організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО;
- розвинуто методичні положення з формування ефективної стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти;
- запропоновано методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

**Об'єктом дослідження** є процес управління комунікаціями у закладах вищої освіти.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано *загальнонаукові та спеціальні методи* наукового дослідження: *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *порівняння та систематизації* – для узагальнення типологізації комунікацій та дослідження їх ролі в діяльності закладів вищої освіти; *системного аналізу* – при дослідженні особливостей формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО; *економіко-статистичні методи* – при аналізі комунікаційного середовища закладів вищої освіти; *порівняння та групування* – при оцінці сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО; *експертного оцінювання* – при діагностиці перспектив управління комунікаціями у ЗВО; *синергетичний підхід* – для розробки організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління у ЗВО; *динамічного програмування* – при обґрунтуванні методичного інструментарію оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, укази Президента України; нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства освіти і науки України; Міністерства культури та інформаційної політики України; Міністерства цифрової трансформації України; статистичні матеріали Державного комітету статистики України, іноземних організацій; інтернет-ресурси.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій з формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. У

процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

*удосконалено:*

– методичне забезпечення визначення існуючого рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО, яке, на відміну від інших, базується на застосуванні інтегрального методу, який застосовують для виміру впливу показників у мультиплікативних, індексних, адитивно-індексних моделях, використанні коефіцієнта затребуваності вищої освіти (КЗВО) та коефіцієнта окупності вищої освіти (КОВО), що у підсумку дозволило виявити незадовільність здобувачів очікуваними результатами від здобуття вищої освіти у порівнянні із збільшенням витрат на неї;

– методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО, який полягає в побудові якісної моделі з урахуванням змін множини залучених ресурсів та їх абсолютних обсягів, ділення їх структури на дрібніші складові, що перетворюється на багатокритеріальну оптимізаційну задачу динамічного програмування із застосуванням алгоритмів оптимізації на графах для отримання результатів щодо прийняття управлінського рішення реалізації стратегії;

– організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО, особливість якого полягає у системному підході до розвитку вищої освіти на основі співпраці між органами державної влади, представниками бізнес-структур, громадськості у вирішенні питань затребуваності освітніх послуг в Україні і формуванні механізму організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО, який є сукупністю послідовних процесів, які визначають системний управлінський вплив на всі об'єкти, що беруть участь у фінансово-господарській діяльності закладів вищої освіти та комунікаційному забезпеченні освітньої діяльності;

*дістали подальшого розвитку:*

– сутність поняття «комунікацій закладів вищої освіти», що засноване

на принципах гармонізації його складових та представляють собою системну взаємодію всіх груп стейкхолдерів ЗВО на основі обміну інформацією (даними) з ціллю отримання певного соціально-економічного результату; їх роль у діяльності ЗВО, яка дозволяє розглядати комунікації як стратегічні ресурси, ефективне використання яких сприятиме підвищенню результативності діяльності ЗВО та рівню затребуваності вищої освіти в країні;

– діагностика перспектив управління комунікаціями у закладах вищої освіти, що проведена на підставі експертного опитування оцінки ефективності управління комунікаціями, що передбачає врахування множини факторів які не підлягають кількісному вимірюванню, а можуть бути оцінені лише якісно, за умови повноти кількості критеріїв оцінки, рівня оновлення статистичної інформації, залучення різних експертних груп при проведенні опитування, порівняння результатів обробки статистичної та експертної інформації із застосуванням різних методів, що може стати підставою для розробки та реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО;

– методичні положення з формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО, які передбачають оптимізацію задачі інформаційно-комунікаційного забезпечення вищої освіти на основі застосування внутрішнього управлінського впливу на всі стратегічні напрями діяльності ЗВО, врахування зміни попиту на освітні послуги, визначення загального рівня затребуваності вищої освіти в країні та вирішення завдання ефективного управління комунікаціями у закладах вищої освіти.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові результати дисертаційної роботи використані: у роботі Національного університету «Острозька академія» (довідка про впровадження № 27/2023-нп від 27.03.2023 р.) під час підготовки студентів другого (магістерського) та першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти при викладанні дисциплін «Маркетинговий менеджмент» та «Інформаційні системи і технології в управлінні»; Харківського національного університету міського господарства

імені О. М. Бекетова (довідка про впровадження № 1377 від 28.08.2023 р.) при викладанні дисциплін «Комунікативний менеджмент» та «Міжнародні комунікації» для студентів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін» (м. Харків, 15 квітня 2021 р.); IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Modern problems of science, education and society» (14-16.08.2023 року, Київ, Україна); Міжнародній науково-практичній конференції «Національна безпека України в умовах сучасних викликів» (22 серпня 2023 року, Чернігів, Україна).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено підхід щодо обґрунтування стратегії управління комунікаціями у ЗВО та її організаційного та фінансово-економічного забезпечення. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто і відображені в наукових публікаціях. З наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботах зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

**Публікації основних положень** дисертаційної роботи представлені в 10 наукових працях. Серед них: участь у 1 колективній монографії, 5 статей (2 одноосібні), з яких 3 статті в наукових фахових виданнях категорії «Б»; 2 – статті у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

даних (Web of Science); 4 тези доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 4,9 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,3 ум.-друк. аркушів.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, у тому числі основний текст складає 203 сторінки, який включає 27 таблиць, 45 рисунків. Списки використаних джерел налічують 222 найменування. Робота включає 9 додатків, що представлені на 20 сторінках.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Роль комунікації в діяльності закладів вищої освіти та їх типологізація

Сьогодні в Україні відбуваються структурні зрушення майже у всіх сферах національної економіки. Освіта не є виключенням, оскільки від якості освіти та надання освітніх послуг залежить розвиток людського потенціалу у всіх галузях національного господарства та рівень економічної безпеки країни в цілому [1]. Згідно з законом України «Про освіту» освіта є «основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави» [2].

Найвищим рівнем освіти в Україні є вища освіта. До системи вищої освіти входять заклади вищої освіти, а також інші організації. Основною одиницею системи вищої освіти є заклади вищої освіти (ЗВО), які представляють собою високодиверсифіковані спеціальні організації, основним видом діяльності яких є провадження освітньої діяльності [3].

Інтеграція вітчизняної сфери освіти у європейський простір вимагає вдосконалення механізмів управління ЗВО, які забезпечують їх ефективне функціонування в освітньому середовищі. В умовах цифровізації економіки та суспільства підвищується значення комунікацій як дієвого інструменту підвищення затребуваності вищої освіти.

Одним із шляхів вирішення даної проблеми є використання сучасних комунікацій та інформаційних технологій як основних інструментів впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище ЗВО. Проте сучасна практика діяльності вітчизняних ЗВО показує, що управління комунікаціями переважно спрямовується на освітню діяльність, а управління зовнішніми комунікаціями сприймається як допоміжна діяльність, та зазвичай

характеризується лише розповсюдженням інформації щодо надання освітніх послуг, та застосовується відособлено від інших інструментів комунікацій, які іноді навіть суперечать одне одному. Все це призводить до зниження сприйняття важливості ролі комунікацій в діяльності ЗВО, ускладнення їх інтеграції в загальну систему управління ЗВО, і, як наслідок, призводить до неефективної діяльності ЗВО. Однак саме зосередження уваги на управлінні комунікаціями є одним із головних напрямів підвищення ефективності функціонування вітчизняних ЗВО та розвитку вищої освіти на національному та світовому рівнях.

Перш ніж зосередити увагу на ролі комунікацій в діяльності закладів вищої освіти, розглянемо особливості їх функціонування, специфіку та нормативне підґрунтя (Додаток А).

Сучасний заклад вищої освіти має низку особливостей, які обумовлені його особливим статусом. На відміну від закладів вищої освіти минулого, сучасні ЗВО функціонують у конкурентному ринковому середовищі, намагаючись забезпечити собі більший обсяг доходу від виробництва (надання) більшого обсягу освітніх та інших послуг [5].

В сучасних умовах господарювання вітчизняні заклади вищої освіти необхідно розглядати як складні соціально-економічні системи які здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг та під впливом численних та швидкозмінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6].

Згідно з Законом України «Про вищу освіту» заклад вищої освіти це «окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [4].

На думку С. Г. Натрошвілі сучасний заклад вищої освіти «являє собою,

за змістом, високодиверсифіковану організацію, специфічну освітню корпорацію, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності» [5, с. 50].

Боровик М.В. визначає заклади вищої освіти на ринку освітніх послуг як «суб'єкти, які формують пропозицію (виробляють), надають і продають освітні послуги. Заклади вищої освіти пропонують послуги визначеного змісту і є ключовим елементом системи вищої освіти України. Освітня діяльність закладів вищої освіти має бути спрямована на поліпшення власних конкурентних позицій на ринку послуг вищої освіти» [3].

Моргулець О. Б. зазначає, що заклад вищої освіти є «складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення освітніх потреб. Різноманіття цих ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для досягнення намічених цілей» [7].

Традиційно основним видом діяльності закладів вищої освіти є освітня діяльність, а основою освітньої діяльності ЗВО є освітній процес. Згідно з Законом України «Про вищу освіту» освітня діяльність ЗВО «спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу» [4].

В межах освітньої діяльності сучасні ЗВО повинні здійснювати й інші види діяльності. Так, згідно з Законом України «Про вищу освіту» наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність у закладах вищої освіти є невід'ємною складовою освітньої діяльності і провадиться з метою інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі вищої освіти» [4]. Для ЗВО провадження наукової та науково-технічної діяльності є обов'язковим.

Освітня діяльність вітчизняних закладів вищої освіти має бути спрямована на підвищення якості вищої освіти та поліпшення власних конкурентних позицій на ринку освітніх послуг, що повинно сприяти підвищенню затребуваності вищої освіти.

Зазвичай діяльність ЗВО розглядається переважно через призму освітньої та наукової діяльності, а дослідженню таких видів діяльності як економічна, фінансова, інформаційна, комунікаційна та інші приділяється

менше уваги, хоча в умовах ринкової економіки усі ці види діяльності знаходяться в тісній взаємодії.

Слід відзначити, що освітня діяльність сучасних закладів вищої тісно пов'язана з їх економічною діяльністю на ринку освітніх послуг. Так, на думку О. Б. Моргулець, освітня послуга виступає результатом економічної діяльності ЗВО, «у якому втілюється інтелектуальний продукт і соціально-економічне благо, що надається особистості для задоволення різноманітних освітніх потреб, котрі становлять взаємну зацікавленість суспільства і кожного індивіда, зокрема, в їх подальшому використанні у професійній діяльності на благо суспільно-економічного розвитку країни» [7].

На думку Натрошвілі С. Г. особливістю освітніх послуг є те, що «вони є одночасно і суспільним, і приватним благом. Суспільним благом є підвищення рівня освіченості населення, освоєння людьми нових знань та технологій. Приватним благом є здобуття знань конкретними індивідами, що підвищує їхню вартість (цінність) на ринку праці» [5, с. 5].

Отже, на сьогоднішній день стратегічно важливішим завданням для інноваційного розвитку вітчизняних закладів вищої освіти виступає діяльність, спрямована на підтримку та забезпечення основних освітніх процесів.

Згідно з Законом України «Про вищу освіту» освітній процес – представляє собою «інтелектуальну, творчу діяльність у сфері вищої освіти та науки, який провадиться у ЗВО через систему науково-методичних а також педагогічних заходів спрямованих на передачу, засвоєння, примноження та використання знань, умінь та інших компетентностей у здобувачів, які навчаються у ЗВО, а також на формування гармонійно розвиненої особистості» [4]. Основні категорії учасників освітнього процесу ЗВО визначаються Законом України «Про вищу освіту» [4].

Слід відзначити, що окрім визначених законодавством основних категорій освітнього процесу, вплив на діяльність ЗВО здійснюють стейкхолдери (рис. 1.1).

<b>Стейкхолдери ЗВО</b>	
<i>Зовнішні</i>	<i>Внутрішні</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– міжнародні освітні організації;</li> <li>– міжнародні та національні органи акредитації та ліцензування;</li> <li>– державні органи вищої освіти;</li> <li>– національні агенції з якості освіти;</li> <li>– наукові установи;</li> <li>– роботодавці;</li> <li>– абітурієнти;</li> <li>– батьки та родичі абітурієнтів;</li> <li>– потенційні здобувачі вищої освіти;</li> <li>– організації (підприємства, установи) партнери;</li> <li>– конкуренти (інші ЗВО на зовнішньому на внутрішньому ринках);</li> <li>– засоби масової інформації;</li> <li>– громадські організації;</li> <li>– лідери громадської думки;</li> <li>– інвестори;</li> <li>– фінансові установи тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наукові та науково-педагогічні працівники;</li> <li>– здобувачі вищої освіти та інші особи, які навчаються у ЗВО;</li> <li>– керівництво та адміністрація ЗВО;</li> <li>– випускники;</li> <li>– інші працівники ЗВО тощо</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– працівники підприємств (організацій), які спільно з ЗВО проводять освітню діяльності в межах освітнього процесу;</li> <li>– фахівці-практики, які залучаються до освітнього процесу ЗВО в межах освітньо-професійних програм, тощо</li> </ul>	

Джерело: сформовано автором

Рисунок 1.1 – Основні стейкхолдери ЗВО

Вплив стейкхолдерів на діяльність ЗВО здійснюється через різноманітні канали комунікацій. Комунікаційне середовище ЗВО поєднує в собі усіх стейкхолдерів, та від того наскільки раціонально побудовані канали комунікацій між усіма стейкхолдерами залежить результативність діяльності вітчизняних ЗВО. Значна кількість зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів свідчить, що діяльність ЗВО повинна орієнтуватися саме на них та будуватися враховуючи їх вплив. Для цього вітчизняні ЗВО повинні спрямовувати основні зусилля не тільки на підвищення якості освітніх послуг (як однією з головних вимог стейкхолдерів), а й на налагодження комунікаційних зв'язків з ними, розробляючи дієві механізми управління ЗВО з метою підвищення результативності діяльності (економічна складова) за рахунок надання якісних освітніх послуг та їх просування на освітньому ринку. Все це сприятиме підвищенню затребуваності вищої освіти у

сучасному суспільстві, що у свою чергу сприятиме сталому розвитку національної економіки країни.

Отже, досліджуючи діяльність закладів вищої освіти можна відзначити, що взаємодія на всіх рівнях управління ЗВО, між усіма учасниками освітнього процесу, зовнішнім середовищем та іншими стейкхолдерами здійснюється в процесі комунікацій. Саме комунікації є тією ланкою, яка пов'язує між собою усіх суб'єктів та об'єктів освітньої діяльності ЗВО. В результаті такої взаємодії здійснюється процес передачі інформації щодо діяльності ЗВО від одного об'єкту до іншого [6].

Роль комунікації у сучасному суспільстві неухильно зростає. Про це свідчать численні дослідження науковців у різних галузях знань. Термін «комунікації» є мультинауковим. Загальновідомо, що у широкому значенні термін «комунікація» означає зв'язок, спілкування, яке охоплює всі процеси людської діяльності. Але, на думку багатьох вчених, сьогодні ставлення до комунікації постійно змінюється та трансформується, оскільки ідея єдиного інформаційного простору зумовлює певні відносини між учасниками комунікаційного процесу [1].

Розглянемо більш детально етимологію терміну «комунікації». Численні наукові дослідження ґрунтуються на тому, що за етимологічною природою термін «комунікація» походить від латинського «*commūnicātio*» («повідомлення, передача», «спілкуюсь з кимось»), пов'язаного з латинським дієсловом *commūnīco* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від латинського *commūnis* («спільний») [8, с. 545]. Широке розповсюдження терміну «комунікація» в понятійно-категоріальному апараті наукової літератури почало відбуватися з початку ХХ ст [9].

Можна відзначити, що у загальному розумінні, комунікація представляє собою процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Отже, в процесі комунікації інформація передається від одного суб'єкта іншому. Суб'єктами комунікацій можуть бути як окремі особи, так і групи, або навіть цілі організації. Однак, слід

зазначити, що комунікація, як формальна категорія знань, розглядається в різних сферах і контекстах по-різному.

Дослідників комунікацій поділяють на дві групи. Представники першої групи вважають, що під комунікацією слід розуміти смисловий аспект соціальної взаємодії, операції з інформацією, складник спілкування разом зі сприйняттям і взаємодією, спілкування особистостей за допомогою мовних та невербальних засобів з метою передати інформацію [10]. Представники другої, схиляються до думки, що «комунікація – це трансактантий (одночасний і рівноправний для мовця і слухача) символічний процес соціальної взаємодії, в якому відбувається координація смислів і дій (а саме, їх породження, співвіднесення та узгодження)» [1].

Проведене дослідження теоретичних підходів до визначення поняття «комунікації» дозволило виокремити такі ключові аспекти, за якими дослідники розглядають це поняття, а саме:

- акт спілкування та об'єднання індивідів;
- спосіб та форма зв'язку;
- процес обміну інформацією.

Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «комунікації» за ключовим аспектом «акт спілкування та об'єднання індивідів» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «комунікації» за ключовим аспектом «акт спілкування та об'єднання індивідів»

Автор	Визначення
Комунікації – це	
1	2
К. Черрі [9, с. 26]	« ... соціальне об'єднання індивідів, яке здійснюється за допомогою мови, знаків та установлення загальнозначущих наборів правил для різної цілеспрямованої діяльності»

Продовження табл. 1.1

1	2
В. М. Бебик [11]	« ... дуже важливі функції в суспільному житті, які створюють умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, але і суспільної сфери. Без комунікацій функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе»
В. В. Різун [12]	« ... зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації»
Дж. Л. Лейхіфф, Дж. М. Пенроуз [13]	« ... засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів»
О. А. Цуруль [14]	« ... процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння»
Н. К. Петрук [15]	« ... універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя»
Ф. С. Бацевич [16, с. 33]	« ... смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування»
С. В. Глівенко, Є. В. Лапін [17]	« ... обмін повідомленнями, який дозволяє керівнику одержати інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і довести їх до відома працівників»
Г. Онуфрієнко [18]	« ... спілкування, входження у взаємини на основі та за допомогою різних засобів людської взаємодії. Комунікація передбачає економічні, політичні, інформаційні та інші способи взаємин між людьми на відміну від діалогу, який здебільшого передбачає живу людську участь у спілкуванні»
Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик [19]	« ... ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції»
О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик [20]	1) « ... обмін інформацією між двома або кількома працівниками»; 2) « ... процес інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності»
О. В. Пащук [21, с. 451]	1) « ... процес, спілкування, передачі інформації від однієї людини до іншої»; 2) « ... складне багатоаспектне поняття, яке охоплює систему взаємозв'язків і взаємовідносин, забезпечує обмін інформацією між різ-ними суб'єктами ринку, впливає на процес купівлі-продажу товару/послуги»
В. П. Пелішенко [22, с. 186]	« ... процес передавання і одержання звернення в якому приймають участь два суб'єкти: відправник і отримувач»

Джерело: сформовано автором



Отже, комунікації як акт спілкування та об'єднання індивідів є одним з ключових аспектів у визначення цього поняття та досить розповсюдженим визначенням. На цьому трактуванні комунікацій ґрунтуються численні дослідження. Однак, комунікації значно ширші ніж просто акт спілкування та об'єднання індивідів.

Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «комунікації» за ключовим аспектом «спосіб та форма зв'язку» представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «комунікації» за ключовим аспектом «спосіб та форма зв'язку»

Автор	Визначення
Комунікації – це	
1	2
У. Шрамм [23]	« ... двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і отримувач інформації рівною мірою взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами)»
Ф. Котлер, Г. Армстронг [24]	« ... підтримка відносин (зі споживачами та різними контактними аудиторіями) з одночасним зворотнім зв'язком»
Д. Дуцик [25, с. 52]	« ... шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»
О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, Н. М. Сиротинська [25]	« ... процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо»
А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко [27]	« ... передача не просто інформації, а її значення, сенсу за допомогою символів»
Т. О. Примак [28]	1) « ... інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей»; 2) « ... спосіб передавання інформації від одного джерела до іншого, між вузлами пристроїв, певними особами відповідним каналом зв'язку тощо»
Н. І. Яловега [29]	« ... організація процесу зв'язку індивідами через зустрічне переконання та спонукання для створення гармонійних, взаємовигідних соціально-економічних відносин між ними та у суспільстві взагалі»

Продовження табл. 1.2

1	2
В. Руделіус, О. М. Азарян [30, с. 287]	« ... процес передачі певного повідомлення, який передбачає наявність шести елементів: джерела (відправника), повідомлення, каналу комунікації, отримувача, а також процесів кодування і декодування»
Г. М. Сагач [31, с. 93]	« ... зв'язок між людьми, завдяки якому між ними виникає контакт, що призводить до обміну інформацією, взаємовпливу, взаємопереживання, взаєморозуміння»
І. М. Маковецька [32]	« ... специфічна функція управління, яка дозволяє при правильній передачі інформації, забезпечити надійне з'єднання усіх каналів підприємства та їх взаємодію»

Джерело: сформовано автором

Трактування комунікації як способу та форми зв'язку зустрічається у багатьох дослідженнях, однак таке визначення характеризує переважно технічний зміст комунікацій, та не передає змістовну наповненість цього поняття.

Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «комунікації» за ключовим аспектом «процес обміну інформацією» представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «комунікації» за ключовим аспектом «процес обміну інформацією»

Автор	Визначення
Комунікації – це	
1	2
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [33]	« ... процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб ухвалювались доцільні рішення, але і для ефективного виконання»
Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська [34]	« ... обмін інформацією, через який керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, і доводить їх до працівників підприємства»
Л. Карамушка [35]	« ... обмін інформацією між учасниками управлінської взаємодії і є одним із важливих психологічних компонентів процесу управління та становить невід'ємну частину таких його головних етапів, як планування, організація, контроль»

Продовження табл. 1.3

1	2
О. О. Сакалюк [36]	« ... доведення інформації від однієї особи до іншої або до групи осіб з метою досягнення взаєморозуміння, що дозволяє ухвалити правильне рішення»
М. В. Боровик [3]	« ... процес взаємодії об'єктів, під час якого відбувається передача або обмін інформацією. Очікуваним результатом ефективної комунікації є зміна поведінки об'єкта, на який спрямована комунікація».
О. А. Сухорукова [37]	« ... процес передачі та отримання повідомлення, який приймає різні форми в залежності від цілей, у часі тисів, задіяних носіїв»
О. Селіванова [2]	« ... цілеспрямований процес інформаційного обміну між двома і більше сутностями за допомогою певної знакової системи»
Н. Шпак [38]	« ... обмін інформацією, її змістом між двома та більше особами (працівниками)»
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [39]	« ... обмін інформацією між двома або кількома працівниками. У розширеному сенсі це поняття вживається для позначення інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у ході діяльності»
Н. Л. Гавкалова В. В. Гришина [9]	« ... суб'єкт-суб'єктного обміну інформацією, що допомагає керівникам підприємства отримати дані, необхідні для ухвалення рішень»
Ф. І. Хміль [40]	« ... обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників»
Г. В. Осовська [41, с. 13]	« ... процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння»
Н. Жигайло [42]	« ... обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, через які менеджер отримує інформацію для ухвалення і доведення до виконання ефективних рішень»
О. О. Беляков [42]	« ... вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо»
О. Гірняк, П. П. Лазановський [44]	« ... обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей. Комунікація – це не лише система, яка забезпечує обмін інформацією між її членами, але це ще й взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень»
Р. Гріфін, В. Яцупа, Д. Олесевич [45]	« ... процес передавання інформації від однієї особи до іншої»
В. В. Стадник, М. А. Йохна [46, с. 114]	1) « ... передавання інформації від однієї особи до іншої (інших)»; 2) « ... процес у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї»

Джерело: сформовано автором

Слід відзначити, що переважна кількість дослідників (понад 45%) розглядає комунікації саме як процес обміну інформацією. На думку автора, цей погляд є найбільш доречним, однак він не відображає усю сутність комунікацій.

Зазвичай, комунікація як процес обміну інформацією між людьми (або організаціями) має три аспекти, які мають вагомий вплив на управлінську діяльність:

- комунікація як процес, що охоплює в соціально-економічній системі всі її рівні та впливає на її структуру;
- комунікація, як взаємодія керівника із підлеглими, або групою підлеглих;
- комунікація, як специфічна функція менеджменту, яка має на меті передачу, обмін інформацією в суспільстві та чинить на нього значний вплив [1].

На думку Сакалюк О. О., [36] «першою з важливих ознак комунікацій є доведення інформації до інших людей. Однак, щоб акт комунікації відбувся, просто довести інформацію недостатньо. Друга ознака комунікації – досягнення взаєморозуміння». Всього цього можна досягти в процесі обміну інформацією. Тобто зворотній зв'язок є важливим компонентом комунікації. При цьому Бабчинська О. І. вважає, що «комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунків, які спрямовані на досягнення цілей» [47]. Грунтуючись на даному підході комунікації слід розглядати як особливу форму впливу на суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища будь-якої системи (об'єкта дослідження) та отримання від них зворотного зв'язку.

Різні погляди дослідників на тлумачення поняття «комунікації» свідчать про наявність численних підходів до визначення сутності та основних аспектів поняттєвого змісту комунікації. Багато науковців намагалися узагальнити різні точки зору на визначення поняття «комунікації».

Ф. Бацевич виокремлює два основні підходи до сутності комунікації: механістичний та діяльнісний. На його думку, згідно з «механістичним підходом комунікації сприймаються як односкерований процес кодування й передавання інформації від адресанта до адресата, а у межах діяльнісного підходу комунікації слід розглядати як спільну діяльність усіх учасників (комунікантів), за якої формується спільний (до певної межі) погляд на об'єкти й дії з ними» [16].

Ф. Шарков запропонував наступні три аспекти поняттєвого змісту терміну «комунікації»:

1) «комунікації – це засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу, тобто певна структура»;

2) «комунікації – це спілкування, у процесі якого люди обмінюються інформацією»;

3) «під комунікацією розуміють передавання та масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство та його складові частини» [18].

Д. Дуцик відповідно до різних наукових напрямів виокремила чотири основні підходи до визначення терміну «комунікації»:

по-перше, технічний, тобто як «шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»;

по-друге, соціальний, «за якого комунікації використовуються на позначення та для характеристики багаточисельних зв'язків та відносин, які виникають у людському суспільстві»;

по-третє, біологічний, «широко використовуване в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах тощо»;

по-четверте, універсальний, «за якого комунікації розглядається як спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу» [25, с. 52].

Н. І. Яловега виокремлює вже п'ять підходів до визначення поняття «комунікації», а саме:

– лінгвістичний («комунікації розглядаються в контексті виникнення та розвитку контактів між людьми, отримання загальної чи розмежованої інформації про об'єкти та події. Комунікація виступає лише способом передачі інформації за допомогою слів, літер, символів»);

– філософський («комунікація – це не спілкування в усьому контексті і багатогранності, а лише акт спілкування»);

– психологічний («комунікація – процес обміну продуктами психічної діяльності. Комунікація розглядається як засіб спілкування та передачі інформації у вигляді усних і письмових повідомлень, рухів тіла та параметрів мови. Визначення психологічного розуміння комунікації зужується до сприйняття й опрацювання інформації»);

– соціальний (комунікація – це «механізм, за допомогою якого здійснюються взаємовідносини між людьми, обмін соціальною інформацією та процес впливу на об'єкт. Комунікація трактується не тільки як обмін інформацією між індивідами, а й як змістовний аспект соціальної взаємодії із зворотним зв'язком»);

– економічний (комунікація – це «обмін інформацією з метою ділових стосунків, співробітництва, досягнення цілей, здебільшого економічного характеру») [29, с. 6-9].

Боровик М. В. виділяє філософський, лінгвістичний, соціальний, психологічний, економічний та маркетинговий підходи до визначення сутності поняття «комунікації» [3]. Деякі дослідники розглядають комунікації тільки на основі одного підходу, так Н. Л. Гавкалова та В. В. Гришина [9] розглядають комунікації тільки з позицій економічного підходу. Різноманітність підходів до визначення терміну «комунікації» свідчить, що ним характеризують різні процеси.

Для більш ґрунтовного осмислення змісту поняття «комунікації» проаналізувати основні напрями досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених з позицій різних підходів (табл. 1.4).



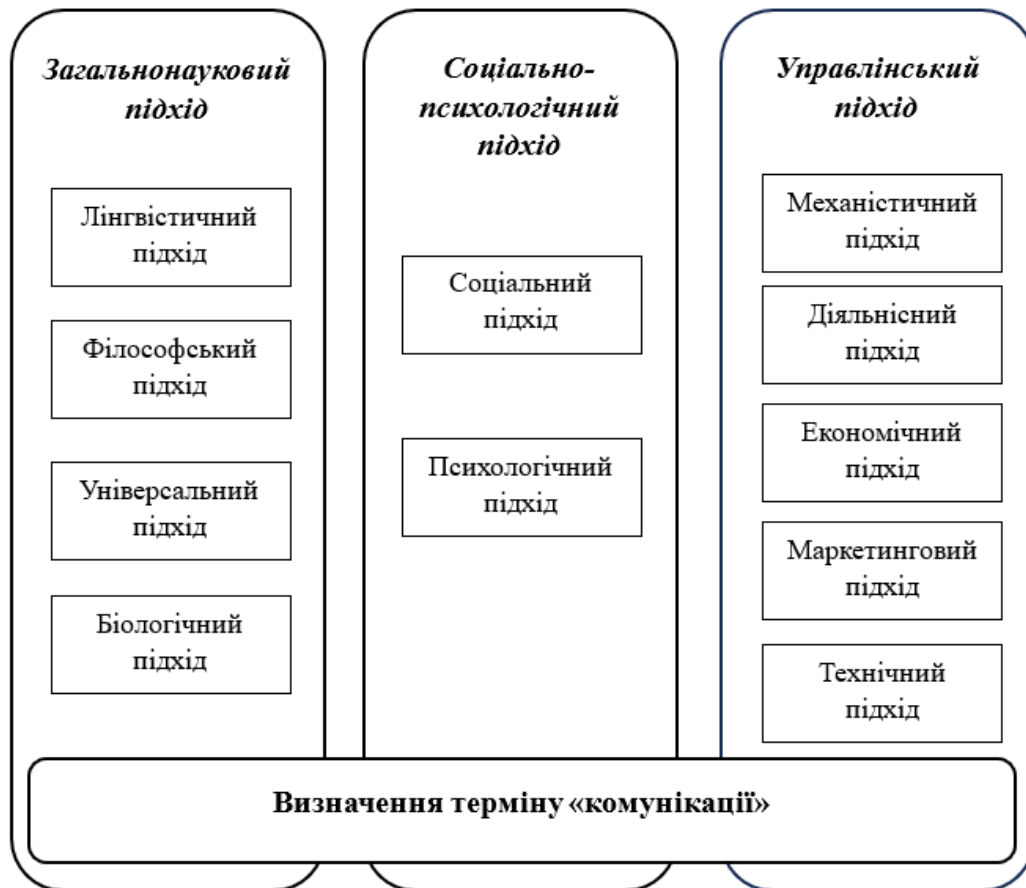
Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Г. В. Осовська [41, с. 13]	+	+									
Дж. Л.Лейхіфф, Дж.М. Пенроуз [13]										+	
О. А. Цуруль [14]							+				
Н.К. Петрук [15]		+									
Н. Жигайло [42]	+										
О.О. Беляков [41]							+				
О. Гірняк [44]							+				
Р. Гріфін В. Яцупа, Д.Олесневич [45]								+			
О. М. Гірняк, П. П. Лазановський [44]			+								
А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко [27]	+										
Ф. С. Бацевич [16, с. 33]								+	+		
С. В. Глівенко, Є. В. Лапін [17]									+		
Г. Онуфрієнко [18]		+				+					
Т. О. Примак [28]							+				+
Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик [19]											+
Н. І. Яловега [29]	+	+				+	+			+	
О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І.С. Процик [20]			+								
В. В. Стадник, М. А. Йохна [46, с. 114]	+	+									
В. Руделіус, О. М. Азарян [30, с. 287]							+				
О. В. Пашук [21, с. 451]							+				
Г. М. Сагач [31, с. 93]							+				
І. М. Маковецька [32]						+					
В. П. Пелішенко [22, с. 186]						+					

Джерело: узагальнено автором



Отже, на основі проведеного дослідження теоретичних підходів до визначення терміну «комунікації» та їх узагальнення і групування пропонується розглядати комунікації на основі загальнонаукового, соціально-психологічного та управлінського підходів (рис. 1.2).



Джерело: побудовано автором

Рисунок 1.2 – Основні підходи до визначення терміну «комунікації»

Загальнонауковий підхід до визначення терміну «комунікації» ґрунтується на лінгвістичному, філософському, універсальному та біологічному підходах та розглядає комунікації переважно як спосіб зв'язку між різними об'єктами.

Соціально-психологічний підхід до визначення терміну «комунікації» ґрунтується, як видно з назви, на соціальному та психологічному підходах та розглядає комунікації як акт спілкування, в межах якого здійснюється

передача інформації від однієї особи до іншої та формуються відносини та зв'язки між ними, тобто здійснюється взаємодія.

Управлінський підхід до визначення терміну «комунікації» узагальнює механістичний, діяльнісний, економічний, маркетинговий та технічний підходи й розглядає комунікації як об'єкт управлінського впливу, через який здійснюється обмін інформацією та будуються комунікаційні зв'язки та формуються відносини з метою досягнення поставлених цілей.

Ґрунтуючись на твердженні О. О. Сакалюк [36], яка вважає «комунікації є одним із важливих компонентів процесу управління, які забезпечують створення особистісного комунікативного комфорту для кожного члена колективу й організації загалом» та зазначає, що обмін інформацією (як основна з ключових характеристик комунікацій) «вбудований у всі основні види управлінської діяльності, а комунікації є процесом, який їх пов'язує», пропонується комунікації у ЗВО розглядати саме на основі управлінського підходу.

Отже, проведене дослідження теоретичних підходів до визначення сутності поняття «комунікації» та визначення ролі комунікацій в діяльності ЗВО дозволяє дати наступне визначення цього поняття, а саме: комунікації у ЗВО представляють собою системну взаємодію стейкхолдерів ЗВО на основі обміну інформацією (даними) з ціллю отримання певного соціально-економічного результату.

Досліджуючи комунікації в діяльності ЗВО як об'єкта управління, слід визначити основні види комунікацій. Для розуміння ролі комунікацій в діяльності ЗВО доцільним є дослідження підходів до класифікації комунікацій, розроблених вітчизняними та закордонними авторами.

Проведене дослідження видів комунікацій свідчить, що як у вітчизняній так і у закордонній літературі немає повної розгорнутої класифікації комунікацій. Слід відзначити, що спроби здійснити класифікацію комунікацій в основному здійснювались у сфері управління підприємством [9, 32, 33, 48], публічному управлінні [49, 50, 51, 52, 53],

психології [54, 55], педагогіці [56, 57] та журналістиці [58, 59, 60].

Комунікації в діяльності ЗВО розглядаються в працях таких дослідників як: Н. І. Яловега [29], М.В. Боровик [3], Н. В. Хлістунова [61], І. О. Дейнега та М. С. Андрощук [62] та інших. Однак, розроблені підходи до класифікації комунікацій не дають змогу класифікувати та проаналізувати такі специфічні види комунікацій, які виникають в діяльності ЗВО.

Узагальнюючи існуючі погляди дослідників на класифікацію комунікацій [9, 13, 29, 32, 36, 37, 38, 39, 61, 63, 64, 65] та враховуючи специфіку та особливості функціонування ЗВО, пропонується наступна класифікація комунікацій, які використовуються в діяльності ЗВО з позицій управлінського підходу (табл. 1.5).

Наведена класифікація комунікацій ЗВО дозволяє вирішити проблеми ефективного здійснення комунікаційних процесів ЗВО та забезпечити високу якість прийняття та реалізації управлінських рішень.

Розглядаючи комунікації в ЗВО, слід відзначити, що діяльність закладу вищої освіти тісно пов'язана з комунікаціями. Освітня діяльність переважно здійснюється в процесі комунікацій. Однак, окрім цього, важливість комунікацій в діяльності ЗВО та необхідність ефективного їх функціонування полягає у тому що:

- 1) комунікації є однією з основних умов існування і розвитку ЗВО;
- 2) комунікації є основою освітньої діяльності закладів вищої освіти;
- 3) комунікації є інструментом інтеграції всіх видів діяльності ЗВО в єдину систему;
- 4) комунікації ЗВО характеризують стан внутрішнього комунікаційного середовища закладу шляхом забезпечення функціонування та взаємодії осіб, цілей, завдань, структури та технології ЗВО;
- 5) комунікаційне середовище є основою реалізації механізмів управління ЗВО;
- 6) комунікації вступають засобом забезпечення гнучкості та адаптивності ЗВО до вимог зовнішнього середовища;

Таблиця 1.5 – Типологізація комунікацій у ЗВО

Класифікаційна ознака	Види комунікацій
1	2
За відношенням до меж ЗВО:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішні (спрямовані на взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами ЗВО);</li> <li>– внутрішні (спрямовані на взаємодію із внутрішніми стейкхолдерами ЗВО);</li> <li>– комбіновані (спрямовані на взаємодію з стейкхолдерами які одночасно є зовнішніми та внутрішніми по відношенню до ЗВО)</li> </ul>
За ієрархією:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вертикальні (від нижчих рівнів управління до вищих та навпаки);</li> <li>– горизонтальні (між різними структурними підрозділами та та особами в межах структурного підрозділу);</li> <li>– діагональні (відбуваються між особами, які знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії ЗВО)</li> </ul>
За формою передачі інформації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вербальні (передача інформації здійснюється за допомогою знакової системи мови, яка забезпечує взаємодію між учасниками комунікаційного процесу);</li> <li>– невербальні (передача інформації відбувається здійснюється за допомогою знакових систем, до яких відносять: оптико-кінетичні (погляд, жести, вираз обличчя, пози, посмішка, міміка, пантоміміка); паралінгвістичні (тональність голосу, його діапазон) та екстралінгвістичні (темп мовлення тощо)</li> </ul>
За формою сприйняття:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усні (сприймаються на основі мови, до них відносять: розмови; дискусії; поширення чуток тощо);</li> <li>– письмові (сприймаються на основі ознайомлення з письмовими повідомленнями, до них відносять: накази; розпорядження, листи, звіти тощо);</li> <li>– візуальні (сприймаються за допомогою візуальних образів, такі як: діаграми, графіки, картини; графічні зображення, ролики тощо)</li> </ul>
За сферою охоплення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– міжособистісні (характеризують взаємодію між окремими особами);</li> <li>– організаційні (характеризують взаємодію між ЗВО та іншими організаціями та окремими особами)</li> </ul>
За характером передавання інформації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формальні (створюються та встановлюються керівництвом/адміністрацією ЗВО та мають стандартизований й чітко визначений зміст інформації та спрямовуються на визначених учасників комунікаційного процесу);</li> <li>– неформальні (пов'язані з передачею інформації у неформальних групах, які встановлюються у на засадах особистих стосунків та мають випадкових учасників)</li> </ul>
За джерелом поширення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– офіційні (поширення інформації здійснюється за затвердженими каналами комунікацій);</li> <li>– неофіційні (розповсюдження інформації здійснюється за неформальними каналами комунікацій, переважно через поширення чуток)</li> </ul>
За потоками інформації в комунікативних мережах:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– централізовані (передбачає наявність певної особи в центрі потоків інформації, яка відіграє основну роль в комунікаційному процесі);</li> <li>– децентралізовані (передбачає те, що в процесі комунікацій його об'єкти вільно спілкуються між собою, опрацьовують інформацію та приймають узгоджені управлінські рішення)</li> </ul>
За умовами виникнення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ситуаційні (виникають відповідно до потреби);</li> <li>– постійні (здійснюються відповідно до графіку та плану)</li> </ul>

Продовження табл. 1.5

1	2
За типом зв'язку:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «машина-машина» (комунікаційний зв'язок здійснюється між технічними засобами);</li> <li>– «людина – машина – людина» (комунікаційний зв'язок здійснюється між особами за допомогою технічних засобів);</li> <li>– «людина – людина» комунікаційний зв'язок здійснюється між особами без використання технічних засобів);</li> </ul>
За періодичністю:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– епізодичні (відбуваються час від часу);</li> <li>– регулярні (здійснюються на регулярній основі)</li> </ul>
За строком дії:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– короткострокові (мають обмежений термін дії);</li> <li>– довгострокові (здійснюються протягом тривалого часу)</li> </ul>
За кількістю учасників:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– багатобічні (охоплюють велику кількість учасників);</li> <li>– двобічні (здійснюються між двома учасниками);</li> <li>– однібічні (спрямовуються на один об'єкт без зворотного зв'язку)</li> </ul>
За рівнем інформатизації та залученості в комунікаційному процесі:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– шерингові (спільні) (передбачають спільне використання інформації в комунікаційному процесі);</li> <li>– індивідуальні (передбачають одноосібне використання інформації в комунікаційному процесі)</li> </ul>
За поєднанням у часі:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– синхронні (здійснюються в реальному часі);</li> <li>– асинхронні (здійснюються з відхиленням у часі)</li> </ul>
За ступенем контролю:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контрольовані (підлягають повному контролю);</li> <li>– слабоконтрольовані (передбачають частковий контроль);</li> <li>– не піддаються контролю (контроль не передбачається)</li> </ul>
За сферою діяльності та спрямованістю:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освітні (використовуються в освітньому процесі);</li> <li>– управлінські (використовуються для здійснення управлінського процесу);</li> <li>– маркетингові (використовують для просування освітніх послуг);</li> <li>– іміджеві (використовують для формування іміджу ЗВО на ринку освітніх послуг)</li> </ul>
За характером взаємодії:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особистісні (відносяться до певної особи);</li> <li>– групові (відносяться до групи осіб)</li> </ul>
За рівнями управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічні (використовуються на найвищому рівні управлінської ієрархії ЗВО та забезпечують вирішення стратегічних цілей ЗВО);</li> <li>– тактичні (забезпечують вирішення тактичних цілей ЗВО);</li> <li>– оперативні (забезпечують вирішення оперативних завдань)</li> </ul>
За кількістю каналів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одноканальні (використовують один канал зв'язку);</li> <li>– багатоканальні (використовують декілька каналів зв'язку)</li> </ul>
За поширенням:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративні (застосовуються для розповсюдження корпоративної інформації ЗВО);</li> <li>– індивідуальні (застосовуються для розповсюдження персональної інформації)</li> </ul>
За результатом впливу:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективні (сприяють досягненню поставлених цілей ЗВО);</li> <li>– неефективні (не несуть позитивного результату для ЗВО)</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

7) комунікації здійснюють взаємодію ЗВО із зовнішнім середовищем та визначають рівень і якість прийняття та реалізації управлінських рішень;

8) комунікації створюють неформальну структуру організації в процесі функціонування ЗВО та сприяють її зближенню з формальною структурою;

9) комунікації виступають інструментом розвитку кадрового, економічного та інноваційного потенціалу ЗВО;

10) на основі комунікацій здійснюється формування організаційної культури ЗВО на основі цілісності цілей та цінностей які транслює заклад.

Усе зазначене дозволяє розглядати комунікації як стратегічні ресурси ЗВО, ефективне використання яких може сприяти підвищенню результативності діяльності закладів вищої освіти та підвищення затребуваності вищої освіти на ринку праці.

## **1.2. Складові управління комунікаціями у ЗВО**

Останнім часом управління комунікаціями у вітчизняних закладах вищої освіти набуває особливого значення у зв'язку із євроінтеграційними процесами, що відбуваються в нашій країні. З одного боку, з'являється можливість розширити світовий простір для української молоді, яка бажає навчатися за кордоном, з іншого – першочерговим завданням для України є збереження людського ресурсу у вигляді високопрофесійних кадрів, які піднімуть українську економіку з колін, використовуючи наявний науковий і економічний потенціал [1].

Дослідження сучасних можливостей управління комунікаціями останні десятиріччя були в центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків. Вагомий внесок у дослідження цього питання внесли такі дослідники як: В. Бебик [66], Т. Єжижанська [67], Л. Прус [68], А. Чічановський [69], Ян В. Виктор [70], І. Грищенко [71], С. Кудрявцева [72], М. Зацерківна [73], Н. Санакоєва [74], І. Шахіна [74], О. Б. Швидка [76],

Н.О. Шпак [77] та інші.

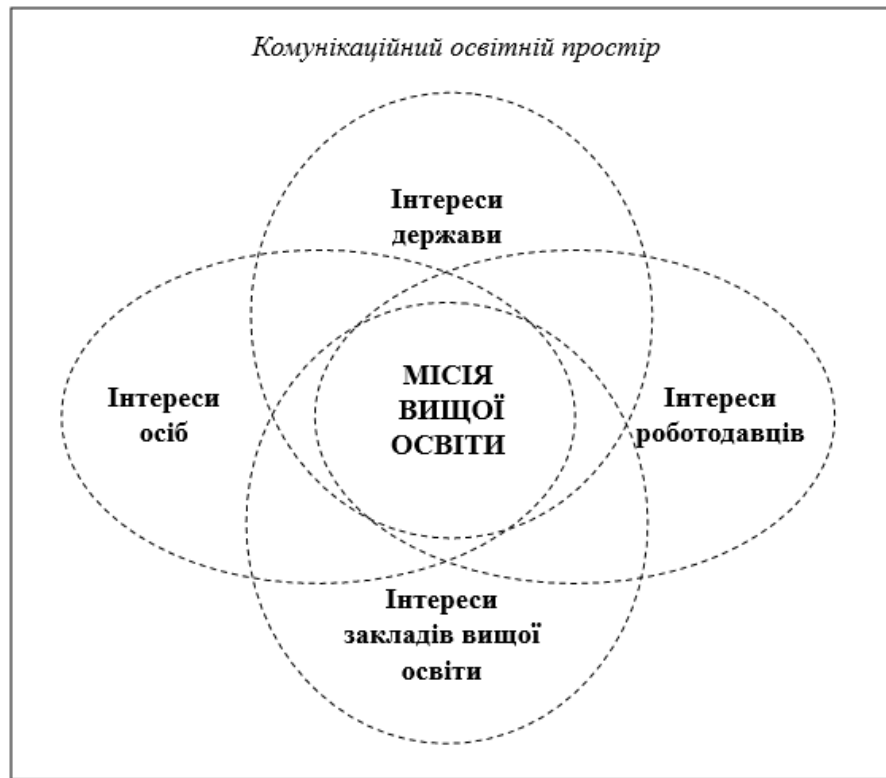
Взагалі, «управління комунікаціями» є поняттям, яке багато часу було у центрі уваги дослідників, які зосереджувалися на застосуванні комунікаційних процесів в організаціях будь-якої сфери та виду економічної діяльності. Останнім часом особливе значення набуває управління комунікаціями у соціальній сфері, яка забезпечує рівень якості життя людини, створює умови для збереження генофонду країни та визначає стратегію розвитку суспільства. Як головна складова соціальної сфери, освіта (зокрема вища), повинна завжди йти в ногу з часом.

Згідно з законом України «Про вищу освіту» систему вищої освіти становлять: «заклади вищої освіти всіх форм власності; рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти; галузі знань і спеціальності; освітні та наукові програми; ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та ліцензійні умови провадження вищої освіти; органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти та учасники освітнього процесу» [4].

Модернізації національної системи освіти, яка відбувається останніми роками в нашій країні сприяє формуванню нових поглядів на зміст управління вищою освітою. Так, І. Ревак ставить основним завданням вищої освіти «досягнення прискореного прогресу у розв'язанні фундаментального завдання модернізації національної системи освіти з метою одержання кожним індивідом нових знань, навичок, компетенцій, які будуть використані у науковій, освітній, технологічній, виробничій та іншій діяльності» [78, с. 683-684].

Отже, можна відзначити, що реалізація вітчизняними закладами вищої освіти своїх завдань та функцій перш за все пов'язана із задоволенням інтересів суб'єктів системи вищої освіти, основними з яких є: держава, роботодавці, особи та заклади вищої освіти. Отже, можна відзначити, що місія вищої освіти полягає у повному та всебічному врахуванні та задоволенні інтересів усіх суб'єктів освітньої діяльності (рис. 1.3). Тільки за цієї умови можна вважати місію вищої освіти виконаною. Домогтися певного

рівнях задоволення інтересів можливо, якщо інтереси суб'єктів системи вищої освіти будуть сполучені. Цього можна досягнути тільки за рахунок побудови відповідних комунікацій між усіма суб'єктами системи вищої освіти та ефективного управління ними.



Джерело: побудовано автором на основі [79]

Рисунок 1.3 – Сполучення інтересів суб'єктів вищої освіти у комунікаційному освітньому просторі

Отже, на сьогоднішній день головне призначення управління вищою освітою полягає у найбільш повному задоволенні інтересів держави, людей, роботодавців та закладів вищої освіти завдяки їх сполученню. Все це може бути реалізовано у процесі управління комунікаціями в комунікаційному освітньому просторі. На думку автора, основним суб'єктом системи вищої освіти є саме заклади вищої освіти. Отже, виявлення, узгодження, поєднання та задоволення інтересів усіх суб'єктів системи вищої освіти може бути реалізовано в межах діяльності закладів вищої освіти за рахунок ефективного управління комунікаціями.



Наразі вітчизняні заклади вищої освіти переймають досвід ефективного управління комунікаціями та впроваджують його у свою діяльність. Розглянемо специфіку та особливості управління комунікаціями у ЗВО.

Важливим для розуміння сутності управління комунікаціями у ЗВО є визначення терміну «управління» (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Контент-аналіз теоретичних підходів до визначення терміну «управління»

Автор	Визначення
Управління – це ...	
1	2
А. Файоль [9, с. 7]	« ... процес, який означає: передбачати, а отже, враховувати майбутнє і встановлювати програму дій; організувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний та соціальний; розпоряджатися – примушувати персонал працювати відповідним чином; узгоджувати – зв’язувати й об’єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля; контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з встановленими правилами і відданими розпорядженнями»
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [33]	« ... процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації»
П. Друкер [9, с. 7]	« ... особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу»
В. Т. Шатун [80]	« ... осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й отримання бажаного»
Г. Єльнікова [81]	« ... особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління»
І. Кононова [82]	« ... здатність ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, спираючись на концепції, теорії, принципи, форми і методи, закладені в її основу для того, щоб члени колективу спрямовували свої зусилля на досягнення її цілей в умовах найбільш повного розкриття потенціалу колективу»
О. Ястремська [83]	« ... процес, який має цілеспрямований характер, здійснюється суб’єктом управління відносно об’єкта управління, реалізується через виконання певних функцій шляхом застосування таких методів, які сприяють досягненню бажаних результатів»

Продовження табл. 1.6

1	2
М. В. Боровик [3, с. 177]	« ... сукупність дій щодо впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, сформованих з метою отримання нових знань і досягнення сталого розвитку в умовах невизначеності»
Ф. Хміль [84]	« ... цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший»

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз різноманітних наукових підходів до визначення сутності управління та його ролі і функцій в діяльності суб'єктів соціально-економічних відносин дозволяє стверджувати, що наразі серед науковців не сформовано єдиного загальноприйнятого підходу до трактування цього поняття. Управління переважно розглядається як: процес, цілеспрямована дія або сукупність дій, особливий вид діяльності та цілеспрямований вплив. При цьому управління спрямовано на досягнення певних встановлених цілей.

Досліджуючи сутність управління комунікаціями слід відзначити відсутність єдиного погляду на тлумачення цього поняття. Це перш за все пов'язано з тим, що комунікації виступають одночасно й об'єктом управління та складовою управлінської діяльності. Отже, управління комунікаціями є досить складним та специфічним процесом.

Розглянемо деякі найбільш ґрунтовні визначення поняття управління комунікаціями. Так Гудзь О. Є. та Маковецька І. М. визначають управління комунікаціями як «цілеспрямований управлінський вплив на обмін інформацією, для отримання частоти даних в комунікаційних каналах за рахунок взаємодії декількох елементів комунікаційного процесу, що забезпечує стабільність досягнення встановлених цілей розвитку» [48].

На думку Стрижеус Л. В., управлінням комунікаціями представляє собою «цілеспрямований вплив інформаційного повідомлення на комплекс комунікацій через комунікаційні канали шляхом взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу, що в свою чергу забезпечить розвиток ефективних комунікацій» [85, с. 343].

Отже, на основі узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «управління» та «управління комунікаціями» та враховуючи специфіку та особливості освітньої діяльності під управлінням комунікаціями у ЗВО доцільно розуміти процес прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на формування ефективних комунікацій в освітньому просторі з метою розвитку системи вищої освіти на основі виявлення, узгодження та задоволення інтересів її суб'єктів.

В межах даного дослідження пропонується розглядати управління комунікаціями у ЗВО на основні системного підходу, який дозволяє не тільки виявити зв'язки між елементами, а й побудувати ефективні комунікації.

До основних об'єктів управління комунікаціями у ЗВО можна віднести:

- процес навчання та викладання (освітній процес);
- процес управління діяльністю ЗВО;
- комунікаційна діяльність служб та підрозділів ЗВО;
- комунікаційне середовище ЗВО;
- комунікаційний процес.

Управлінням комунікаціями в ЗВО здійснюється в комунікаційному освітньому просторі та у відповідному комунікаційному середовищі під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасний заклад вищої освіти існує в умовах жорсткої конкуренції, у зв'язку з цим йому необхідно завжди мати інформацію про кон'юнктуру ринку освітніх послуг, а також актуальні дані щодо умов запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються як в освітньому процесі, так і у профорієнтаційній роботі [1]. Саме тому основним завданням управління комунікаціями у ЗВО є забезпечення реалізації комунікаційного процесу та зворотнього зв'язку між його учасниками, яке здійснюється в межах комунікаційного середовища закладу.

Еволюція комунікаційного середовища з точки зору соціології в інформаційному суспільстві, характеризується обсягом, інформаційно-

комунікаційною інтенсивністю, Інтернет-комунікаціями та розвитком мегасупільства, що визначається принципами комунікаційної взаємодії різних соціальних систем, структур, які породжені і підтримуються певними культурами та науковими досягненнями [86].

Вивчаючи історію наукової думки щодо еволюції цього терміну та специфічні умови і особливості функціонування системи вищої освіти України, під комунікаційним середовищем ЗВО слід розуміти – умови та технології збирання та передачі інформації різного характеру за допомогою інтерактивних засобів між учасниками комунікаційного процесу, які взаємодіють між собою.

Ефективне управління комунікаціями у ЗВО може бути досягнуто за рахунок чітко організованого комунікаційного процесу. Складність сучасних комунікаційних процесів у ЗВО обумовлено середовищем, у якому вони здійснюються. Отже, управління комунікаціями ЗВО передбачає перш за все здійснення впливу на комунікаційний процес та на інформацію, яка є ключовим елементом будь-якого комунікаційного процесу.

Перш ніж визначити специфіку комунікаційного процесу ЗВО розглянемо основні теоретичні підходи до тлумачення поняття «комунікаційний процес» (табл. 1.7). У загальному розумінні комунікаційний процес розглядається як обмін інформацією між двома або більшою кількістю осіб.

Таблиця 1.7 – Контент-аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «комунікаційний процес»

Автор	Визначення
Комуникативний процес – це ...	
1	2
Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та інші [87]	« ... інтерактивний діалог між компаніями та їх споживачами, що здійснюється на стадіях підготовки до купівлі, самої купівлі, споживання товару та подальшого розпорядження ним»
Г. В. Осовська [41, с 17]	« ... обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей»

Продовження табл. 1.7

1	2
О. І. Бабчинська [47]	« ... процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем»
Й. С. Завадський [88, с. 533]	« ... процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї»
О. Є. Кузьмін, О. Є. Мельник [89, с. 158]	« ... це процес обміну інформації з метою вирішення конкретної проблеми»
Т. В. Рибачук-Ярова, А. Савенко [63]	« ... процес взаємодії між різними суб'єктами комунікацій, при якому здійснюється обмін інформацією»

Джерело: сформовано автором

Отже, на основі проведеного аналізу сутності поняття «комунікаційний процес» можна відзначити, що основою комунікаційного процесу завжди виступає інформація, яка відкриває широкі можливості щодо наповнення каналів зв'язку між його учасниками. Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, яка виступає предметом обміну. Однак, як зазначають Т. В. Рибачук-Ярова та А. Савенко «сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей» [63].

Погоджуючись з думкою О. Є. Гудзь та І. М. Маковецької, які зазначають, що «без правильно налагодженого комунікаційного процесу створювати, відправляти, отримувати та аналізувати інформацію не можливо» [82] пропонується зосередити увагу на складових елементах комунікаційного процесу у ЗВО та його послідовності.

Класики менеджменту М. Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі зазначають, що взаємозв'язки між елементами формують саму послідовність комунікаційного процесу [33].

Грунтуючись на працях В. О. Семенишина [90], В. Й. Плиса [91], В. В. Стадника, М. А. Йохни [46], Р. Пушкаря [34], В. М. Дрешпак [49] та інших науковців проведено узагальнення підходів до визначення елементів

та послідовності комунікаційного процесу.

Так В. М. Дрешпак [49] виділяє вісім базових елементів комунікаційного процесу: відправник (адресант), кодування, повідомлення – ідея, комунікативні канали, шум, декодування, одержувач (адресат), зворотний зв'язок.

На думку Н. О. Шпак [38], комунікаційний процес треба розглядати тільки як поєднання двох фаз, а саме: фази передачі інформації та фази зворотного зв'язку, тобто комунікаційний процес є замкнутим процесом. При цьому кожна з фаз складається із етапів «формування повідомлення», «закодування», «передавання інформації певним методом» та «розкодування». Однак, в комунікаційному процесі ЗВО зворотній зв'язок при передачі інформації не завжди можна представити в такій формалізованій формі. Проте, твердження, що комунікаційний процес треба розглядати як замкнутий процес не викликає сумнівів.

Серед дослідників існують різні думки щодо етапів комунікаційного процесу. Узагальнюючи різноманітні погляди на зміст комунікаційного процесу та його етапи [38, 89, 90, 92, 93] та враховуючи особливості та специфіку діяльності ЗВО виділено наступну послідовність етапів комунікаційного процесу у ЗВО, а саме:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування інформації;
- 3) вибір каналу передачі повідомлення (канал комунікацій);
- 4) передача повідомлення;
- 5) декодування (переклад символів відправника повідомлення у думки отримувача, який дозволяє зрозуміти ідею);
- 6) аналізування і уточнення повідомлення;
- 7) зворотний зв'язок.

Схематичне зображення послідовності етапів комунікаційного процесу у ЗВО представлено на рис. 1.4.



Джерело: узагальнено автором на основі [38, 89, 90, 92, 93]

Рисунок 1.4 – Основні етапи комунікаційного процесу у ЗВО

На основі поведеного дослідження існуючих моделей комунікаційних процесів визначено основні елементи комунікаційного процесу ЗВО, серед яких відділено:

- відправник (адресант);
- ідея;
- кодування;
- повідомлення;
- канал комунікації;
- шум;
- декодування;
- отримувач або адресат;
- зворотний зв'язок.

Розглянемо кожен з елементів комунікаційного процесу ЗВО.

Відправник (адресант) – це суб'єкт, який генерує ідеї або збирає

інформацію та хоче донести свою ідею (інформацію) визначеному чи невизначеному одержувачу. У межах даного дослідження відправником (адресантом) виступають безпосередньо заклади вищої освіти. ЗВО безпосередньо вирішує, яку ідею чи інформацію варто зробити предметом комунікаційного обміну, та (за необхідності/можливості), визначає цільову аудиторію та в який спосіб (за допомогою яких комунікаційних каналів) буде адресована ця ідея (інформація).

Ідея – це задум відправника, який переслідує досягнення певної мети. Для сучасних закладів вищої освіти ключовою ідеєю здійснення комунікаційного процесу є просування закладами вищої освіти своїх освітніх послуг та загальне підвищення затребуваності вищої освіти.

Кодування – це процес перетворення ідей (інформації) у знаки та символи (звуки, зображення, мову, жести, тексти тощо), а також форму, придатну для трансляції певними комунікаційними каналами, які обираються відправником. У такий спосіб на етапі кодування ідея (інформація) перетворюється на повідомлення. На етапі кодування відправнику (в даному випадку ЗВО) необхідно з'ясувати, чи буде цільова аудиторія, на яку спрямована комунікаційна діяльність ЗВО, здатна декодувати це повідомлення. Отже, для підвищення результативності комунікаційного процесу повідомлення має кодуватися тими знаками та символами та в тій формі, що забезпечить його отримання обраною цільовою аудиторією та правильну їх інтерпретацію.

Повідомлення – це осмислена та логічно оформлена ідея (інформації), закодована за допомогою певної сукупності знаків і символів, і підготовлена для успішної передачі в певній формі адресату. На ринку освітніх послуг такою ідеєю може бути інформація щодо наявності освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти у ЗВО, задоволеності здобувачів вищої освіти якістю освітніх послуг, відповідність очікувань роботодавців рівню підготовки здобувачів вищої освіти у ЗВО, відповідність ЗВО ліцензійним вимогам надання освітніх послуг здобувачам вищої освіти,



місце ЗВО на вітчизняному на міжнародному ринку освітніх послуг тощо.

Канал комунікації – це засіб або метод, за допомогою якого повідомлення передається отримувачу. Для збільшення результативності комунікаційного процесу відправник повинен вибрати канали, які найбільш відповідають меті комунікації, при цьому відправник може не обмежуватись одним каналом комунікацій, а використовувати декілька. Традиційно ЗВО поширюють інформації на ринку освітніх послуг за допомогою усних та письмових засобів поширення інформації. Однак, на сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства перелік можливих каналів для поширення інформації є дуже розвиненим. Слід відзначити, що сучасні ЗВО намагаються використовувати весь спектр каналів передачі інформації (медіа, інтернет, соціальні мережі тощо). Порушення каналів комунікацій призводить до спотворення повідомлення (інформації).

Шум – це природні або штучні перешкоди, які безпосередньо впливають на всі елементи комунікаційного процесу, які можуть йому перешкоджати та порушувати його. Слід відзначити, що шум може виникнути на будь-якому етапі комунікаційного процесу. ЗВО зазвичай стикаються з такими видами шумів як: технічні перешкоди, психологічні перешкоди, лінгвістичні перешкоди, фізичні перешкоди та інші.

Декодування – це процес, зворотній процесу кодування, під час якого одержувач повідомлення перетворює сигнали, які до нього надійшли на повідомлення. Даний процес може здійснюватися шляхом розпізнавання та належної інтерпретації тих знаків та символів, за допомогою яких була закодована ідея (інформація).

Отримувач або адресат – це об'єкт, якому призначена інформація для подальшої її інтерпретації та використання. Слід відзначити, що отримувачем може бути як цільова аудиторія, так і випадкова. На ринку освітніх послуг основними отримувачами інформації є індивіди, які мають бажання отримати освітню послугу, або можуть бути потенційними здобувачами вищої освіти (прямий вплив), а також до них можна віднести

інших стейкхолдерів, які можуть здійснювати опосередкований вплив на потенційних здобувачів освітніх послуг (родичі, роботодавці, держава, фінансові установи, наукові спільноти тощо). Якщо передана ідея (інформація) не передбачає отримання певної реакції, то комунікаційний процес можна вважати завершеним.

Слід відзначити, що за умови повної інтерпретації отримувачем повідомлення можна спостерігати такі типи реакції:

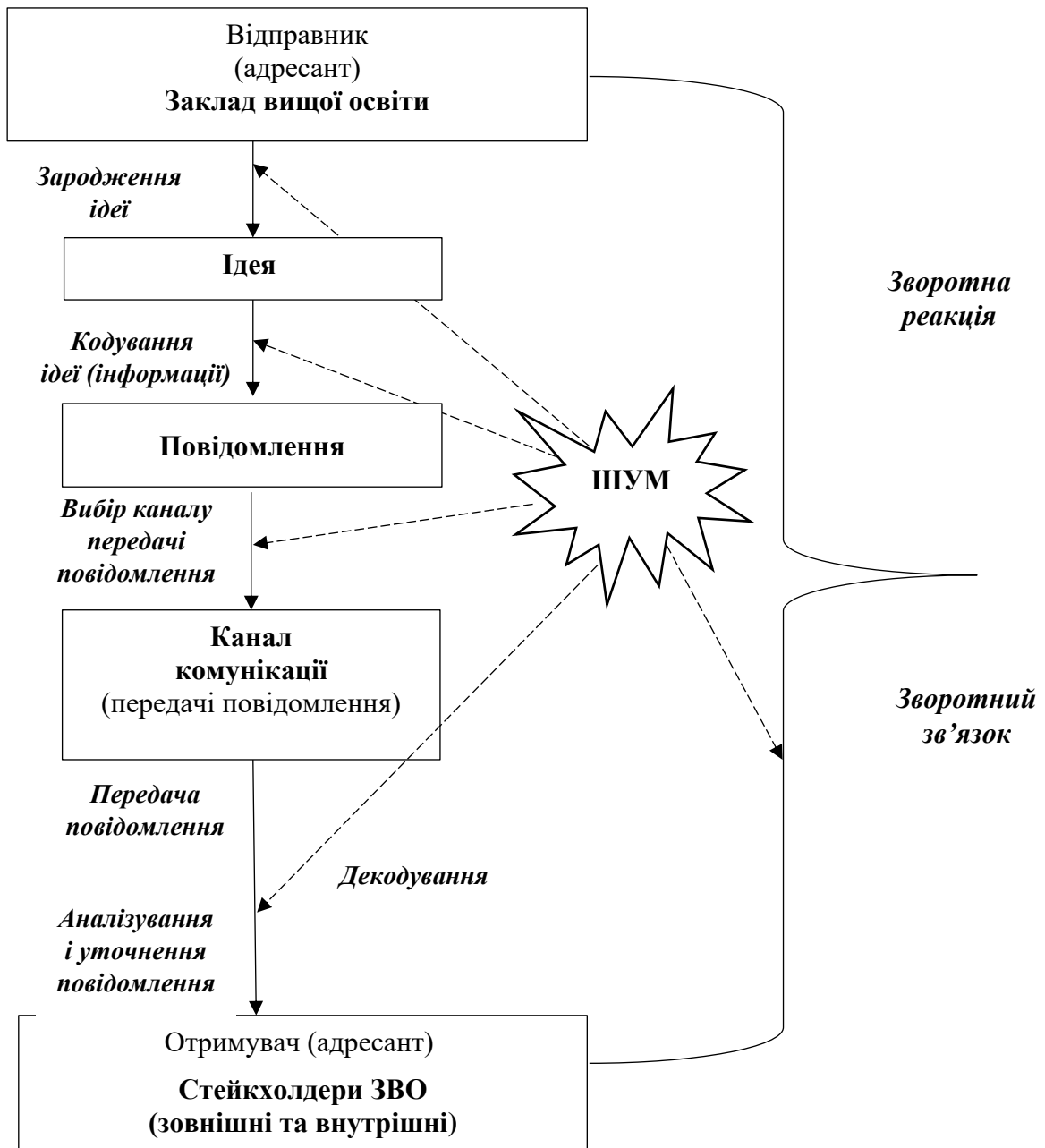
- зміна в знаннях отримувача повідомлення;
- зміна настанов отримувача повідомлення;
- зміна поведінки отримувача повідомлення;
- відсутність будь-яких змін.

Отже, за певних умов отримувач повідомлення може бути зобов'язаний або виявити власне бажання відреагувати на повідомлення та відправити адресату повідомлення-відгук.

Зазвичай комунікаційний процес ЗВО передбачає отримання відповідної зворотної реакції. В залежності від спрямованості комунікаційного процесу та отримувача інформації розрізняють різні види зворотної реакції. Так, в освітньому процесі реакцією виступає зміна знань у здобувачів вищої освіти, тобто їх формування. Також зворотна реакція відображає відгуки споживачів освітніх послуг, представників громадськості, їх дії у результаті отримання та декодування інформації тощо.

Зворотний зв'язок – це відповідь або реакція отримувача на повідомлення. Зворотній зв'язок несе відправнику інформацію щодо того, наскільки коректно та правильно було інтерпретовано його повідомлення. Основним результатом зворотного зв'язку в комунікаційних процесах ЗВО (залежно від його основної ідеї) може виступати збільшення затребуваності вищої освіти, яке може виражатися у збільшенні кількості здобувачів вищої освіти. На ринку освітніх послуг зворотний зв'язок може бути налагоджений за допомогою різного роду опитувань. Крім того, ефективність зворотного зв'язку може бути визначена за допомогою кількості реакцій на передане

повідомлення. Отже, комунікаційний процес не може вважатися завершеним, поки не буде отримано зворотний зв'язок, тобто комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач повідомлення показав своє розуміння інформації відправнику. Схематичне зображення комунікаційного процесу у ЗВО представлено на рис. 1.5.



Джерело: побудовано на основі [46, 90]

Рисунок 1.5 – Схематичне зображення комунікаційного процесу у ЗВО

Досліджуючи комунікаційний процес у ЗВО, особливу увагу треба приділити шуму як основному фактору, який впливає на ефективність цього процесу. Відзначимо, що Г. Джонса та Дж. Джорджа також вважають шуми важливим фактором комунікаційного процесу. Вони зазначають, що шуми представляють собою фактори (бар'єри), які можуть погіршити процес комунікацій на будь-якій його стадії. Зазвичай шум може визначатися як неухважність співрозмовника, наявність альтернативних джерел інформації, поганий технічний стан каналів комунікаційного зв'язку, особливості міжособистісних стосунків тощо [93, с. 465]. Отже, саме шум може значно погіршити комунікаційний процес.

Причинами шумів в комунікаційному процесі ЗВО можуть бути як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. До перших належать несправності засобів зв'язку, великі обсяги інформації, або навпаки недостатність інформації тощо. Причинами виникнення суб'єктивних факторів шумів можуть бути неправильно сформоване повідомлення, неякісний переклад та інтонація відправника інформації (здійсненні вербальної передачі інформації) тощо.

На основі проведеного дослідження наукових праць [38; 90, 93; 94] визначено, що основними елементами комунікаційного процесу ЗВО, вплив на які дозволяє підвищити ефективність процесу передачі інформації, є:

- проблеми та підходи до формування повідомлення (лінгвістичний аспект);
- вибір каналу передачі інформації (технологічний аспект);
- зворотний зв'язок (маркетинговий аспект).

Кузьмін О. Є. та Мельник О. Є. зазначають, що формування повідомлення, яке побудоване в чіткій та логічній формі, дозволяє суттєво впливати на ефективність комунікаційного процесу. Основою повідомлення є інформація, яка закладається отримувачем для передавання [89].

Розглянемо більш детально роль інформації в комунікаційному процесі та основні вимоги, які висуваються до інформації.

Узагальнюючи визначення різних науковців щодо поняття «інформація» [95-105] (Додаток Б), погоджуємося із наступним визначенням. Інформація – представляє собою сукупність відомостей (даних), які сприймають із навколишнього середовища (вхідна інформація), видають у навколишнє середовище (вихідна інформація) або зберігають всередині певної системи, яка є важливим ресурсом соціально-економічного, технологічного і культурного розвитку [12].

Численні наукові дослідження, присвячені проблемам інформації, визначають різноманітні характеристики, види та вимоги, які висуваються до інформації. Так, Н. О. Шпак [38, с.13] зазначає, що інформація характеризується: корисністю, тиражованістю, старінням, додатковою вартістю, адресністю, науковою місткістю та якістю. До інформації, яка передається в процесі комунікацій традиційно висувається ряд вимог, а саме: якість, своєчасність, повнота та відповідність [92, с. 458-459]. Серед вимог до інформації в діяльності ЗВО слід відзначити: якість, достовірність, повнота, своєчасність, зручність для опрацювання, наочність, затребуваність [3, с. 171].

Також слід відзначити, що специфіка діяльності ЗВО передбачає використання різних видів інформації. Переважно в комунікаційному процесі інформацію класифікують за змістом [89, 95]. М.В. Боровик виділяє види інформації, яка використовується в діяльності ЗВО за наступними класифікаційними ознаками [3, с. 156-159]: суспільним призначенням; впливом на процес управління; складністю отримання; складністю сприйняття; способом передачі і сприйняття; характером носіїв інформації; ступенем ідентифікації; структурою; способом кодування; об'єктом; призначенням; часом отримання; напрямом руху; місцем отримання; джерелом отримання; порядком виникнення; засобом обробки; галуззю виникнення; впливом на сталий розвиток закладів вищої освіти; ступенем структуризації; функціями; рівнями управління; видами діяльності закладу вищої освіти; ступенем надійності.

Ґрунтуючись на дослідженнях В. О. Семенишина [90], та у розрізі управління комунікаціями ЗВО пропонується доповнити види інформації за такою класифікаційною ознакою як «повнота охоплення». Класифікація інформації за повнотою охоплення дозволяє виділяти: повну, часткову (неповну) та надлишкову інформацію. Згідно з думкою О.Є. Кузьміна та О.Є. Мельника [89, с. 155], повна інформація повністю розкриває проблему, яка передається від передавача до отримувача інформації. Часткова інформація передбачає тільки часткове розкриття проблеми [38, с. 23]. Надлишкова інформація включає дані, що є зайвими для конкретної ситуації [89, с. 155].

Також в розрізі діяльності ЗВО та в межах дослідження управління комунікаціями пропонується зосередити увагу на неповній інформації в комунікаційному процесі та виділити таке поняття як «асиметричність інформації».

Підґрунтям появи досліджень питань асиметричності інформації було те, що тривалий час в економічній науці панівним було припущення про рівномірний розподіл інформації між учасниками ринкових відносин. Вважалося, що у будь-який момент часу зацікавлена особа може отримати усю необхідну їй інформацію про фактори, що впливають на прийняття правильного рішення. Однак результати досліджень багатьох економістів показують, що в умовах ринку (надто за умов недосконалої конкуренції), таке припущення не завжди виконується. Продавці або покупці товарів можуть навмисно приховувати важливу інформацію в процесі здійснення економічної діяльності, сподіваючись на отримання певних конкурентних переваг у майбутньому. Окрім цього, завжди будуть існувати певні об'єктивні перепони для поширення ринкової інформації. Як наслідок, наявна на ринку інформація є переважно неповною, кожен економічний суб'єкт, як правило, володіє обмеженим її обсягом. Неповнота інформації значною мірою впливає на умови і особливості функціонування ринків, а поведінка економічних агентів в таких умовах призводить до неефективності

функціонування ринку, спричиняє додаткові витрати, збитки від неефективних дій економічних суб'єктів [106].

Все це призвело до того, що з'явилася необхідність дослідити вплив неповноти інформації на прийняття рішення. Отже, особливим типом неповної інформації, що чинить значний вплив на ринкову активність була визначена асиметрична інформація, яка характеризує собою ситуацію, коли окремі учасники ринку мають доступ до певної важливої інформації, якою не володіють інші суб'єкти ринку. У загальному розумінні асиметрична інформація представляє собою нерівномірний розподіл інформації про товар, послугу або потенційного партнера між учасниками угоди. Така ситуація характерна для ринку освітніх послуг, на якому існує значна невизначеність та неповнота інформації.

Розглянемо походження поняття «асиметричність інформації». Незважаючи на те, що феномен асиметричності інформації відомий досить давно, економічна наука звернулася до вивчення проблеми інформаційної асиметрії лише у другій половині ХХ ст. Термінологія невизначеності, неповноти та асиметричності інформації в економіці формувалася та розвивалася в працях багатьох видатних дослідників. Одним з перших почав вивчати асиметричність інформації нобелівський лауреат К. Ерроу. У своїй роботі «Невизначеність і економіка добробуту в охороні здоров'я» вчений довів факт існування асиметричності інформації на ринку медичних послуг, оскільки медичні знання досить складні та специфічні, а лікар завжди є більш поінформований за пацієнта про наслідки та можливості лікування [107].

Значний поштовх у дослідженнях означеної проблематики було зроблено в роботах В. Вікрі, присвячених проблемам оподаткування, ціноутворення, розподілу ресурсів за умов асиметричності інформації. Зокрема, класичним прикладом ситуації з асиметричною інформацією В. Вікрі вважав аукціонні торги, коли учасник торгів може знати про товар більше, ніж продавець. Дослідник довів, що продавець може компенсувати неповноту інформації, використовуючи так звані «закриті аукціони другої

ціни», які також називалися «аукціонами Вікрі» [108].

Висновки В. Вікрі стосовно ринкової асиметрії були розвинуті та узагальнені нобелівським лауреатом Дж. Мірлісом. Він значно розширив набір економічних проблем, що характеризуються асиметричністю інформації, запропонувавши для їх вирішення низку математичних моделей [109, 110].

Дослідження ринків з асиметричною інформацією вийшло на якісно новий рівень завдяки працям Дж. Акерлофа, Дж. Стігліца та М. Спенса. Дж. Акерлоф у 1970 році опублікував свою відому статтю «Ринок «лимонів»: невизначеність якості і ринковий механізм» [111], у якій описав вплив асиметричності інформації на ринок автомобілів, які були у використанні. На такому ринку у продавців з'являється стимул виставляти на продаж товари з прихованими дефектами за завищеними цінами, в результаті чого виникає тенденція до зниження як середньої якості і ціни товарів, так і розмірів самого ринку.

Слід відзначити, що феномен асиметричності інформації властивий не тільки товарним ринкам, а й ринкам послуг, у тому числі фінансових. Зокрема Дж. Стігліц довів існування двосторонньої інформаційної асиметрії на ринку страхових послуг, коли страхові компанії (гірше поінформована сторона), не володіючи повною інформацією про рівень ризику своїх клієнтів (добре поінформована сторона), встановлюють єдиний розмір страхового внеску, в результаті чого клієнти з низьким ступенем ризику переплачують за ризик. В результаті ґрунтовного аналізу ефективності функціонування фінансових ринків Дж. Акерлофом та Дж. Стігліцом був зроблений висновок про те, що коли покупці не отримують повної та достовірної інформації про товар або послугу, то такий ринок потребує додаткових регулятивних заходів з боку уряду [112]. У свою чергу, М. Спенс для подолання негативних наслідків асиметрії інформації запропонував концепцію ринкових сигналів, яка допомагає краще зрозуміти поведінку суб'єктів ринку [113].

Серед вітчизняних дослідників певний внесок у дослідження



інформаційної асиметрії внесли праці В. П. Мазуренко [114], Ю. В. Гойнік [115], А. Ю. Рамського [116], А. Б. Мокрицької [117], Л. М. Крисюк та І. М. Москвіченко [118], І. Б. Бачало [119] та інших дослідників. Однак слід відзначити, що проблеми асиметричності інформації мають прояв і на ринку освітніх послуг, проте вони майже не досліджені. Хоча саме неповнота інформації є істотно впливає на результативність комунікаційного процесу та може бути однією з важливих проблем управління комунікаціями у ЗВО.

Отже, можна відзначити, що проблема оцінки проявів асиметричності інформації на ринку освітніх послуг та їх впливу на результативність діяльності ЗВО та затребуваність вищої освіти в цілому є актуальною не тільки для України. Складність і важливість означеної проблематики зумовлюється саме розвитком сучасних інформаційних технологій, які змінюють структуру конкуренції серед ЗВО на ринку освітніх послуг, наповнюючи її новим змістом. З одного боку, змінюються масштаби та географічні межі конкуренції на ринку освітніх послуг, яка все більше набуває ознак глобальної. З іншого боку, може здаватись, що доступність джерел інформації про освіту сприяє підвищенню інформованості споживачів освітніх послуг та надає їм можливості для більш раціонального вибору ЗВО. Проте, як показує практика, значна частина вітчизняних ЗВО успішно формують свої конкурентні переваги за рахунок уявних характеристик освітніх послуг, що ґрунтуються на сприйнятті освітніх програм потенційними здобувачами вищої освіти [106].

Таким чином, можна відзначити, що не заперечуючи важливості якості освітніх послуг в класичному їх розумінні, ми маємо констатувати: по-перше, що центр ваги у конкуренції за абітурієнта зміщується на рівень його сприйняття. Конкурентне суперництво ЗВО все більше набуває ознак боротьби за інтенсивність, оригінальність та новизну інформації про освітні програми. По-друге, завдяки відкритості освітнього простору, комунікативні програми одних ЗВО копіюються іншими, які за змістом значною мірою є тотожними та не відображають реальних конкурентних переваг конкретного

ЗВО та освітньо-професійної програми [106].

Не зважаючи на асиметричність інформації, яка використовується в комунікаційних процесах ЗВО, саме формування дієвої стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти дозволить отримати певні конкурентні переваги на ринку освітніх послуг та сприяє розвитку та затребуваності вищої освіти в цілому.

Отже, в контексті даного дослідження пропонується ефективність комунікаційного процесу у ЗВО розглядати в двох розрізах, а саме: на мікро- та на макрорівнях. При цьому погоджуємося з думкою В. О. Семенишина, який вважає що «передавання інформації можна вважати результативним, а комунікаційний процес ефективним у таких випадках:

- інформація вплинула на поведінку того, кому вона адресована та мотивувала його до певних дій;

- інформація має користь для отримувача і в майбутньому вона буде використана як стимул до діяльності, в якій зацікавлений відправник інформації;

- засоби зворотного зв'язку дозволяють відслідковувати рівень впливу отриманої інформації на поведінку отримувача;

- обидві сторони впевнені у тому, що рішення та відповідні на нього дії на основі переданої інформації змінять ситуацію на краще» [90, с. 20].

Слід підкреслити, що наведені вище характеристики комунікаційного процесу стосуються перш за все мікрорівня, тобто взаємодії окремих учасників комунікаційного процесу. Показники ефективності комунікацій на мікрорівні є важливими, оскільки показують чи є ефективним окремий комунікаційний процес. Однак, такі показники не є достатніми з точки зору розуміння ефективності всієї комунікаційної системи.

Загальним результатом ефективного управління комунікаціями у ЗВО на макрорівні можна вважати підвищення затребуваності вищої освіти в країні.

Розвиток комунікаційних процесів у ЗВО неможливо уявити без використання сучасних технологій та інструментів управління, які спроможні значно вплинути на всі аспекти життєдіяльності закладів вищої освіти [120]. Становлення та розвиток освітнього менеджменту сьогодні набуває особливого значення у всіх країнах світу, оскільки якість освіти залежить не тільки від майстерності викладача та бажання здобувача вищої освіти отримати якісну освітню послугу, а й від рівня управління всіма видами освітньої діяльності у ЗВО [1].

Отже, можна відзначити, що комунікаційні процеси у ЗВО мають свої специфічні риси, які зумовлені тим, що у комунікаційному процесі беруть участь велика кількість осіб та груп осіб із різним рівнем освіти, рівнем інтелекту, віку, виховання та інтересів. Тобто ефективне управління комунікаціями у ЗВО вимагає від менеджменту закладів розробки стратегії управління, яка б задовольняла інтереси всіх груп учасників комунікаційного процесу [121].

Також слід відзначити, що розвиток комунікаційного процесу визначається наявністю певного рівня забезпечення, який базується на кількості та якості інформації, оскільки вона є реальним соціальним ресурсом, здатним допомогти людині адаптуватися у житті в умовах невизначеності зовнішнього середовища та постійних змін, виробити нові стереотипи поведінки, що відповідають новим обставинам [1].

На сьогодні в Україні, поряд із досягненнями інформатизації вищої освіти виявився комплекс проблем, серед яких головними є:

- недосконалість матеріально-технічної бази вітчизняних ЗВО;
- відсутність єдиного підходу в обґрунтуванні і формуванні напрямів застосування інформаційно-комп'ютерних технологій в освітній процес;
- недостатнє використання економічних стимулів для підвищення рівня компетентності професорсько-викладацького складу щодо освоєння нових технологій навчання та проведення науково-дослідних робіт [1].

У рамках означених проблем розглянемо вплив комунікаційного

забезпечення на діяльність ЗВО. Вплив комунікаційного забезпечення на діяльність різних суб'єктів соціально-економічних відносин досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Відзначимо погляд Н. Л. Гавкалової та В. В. Гришиної на комунікаційне забезпечення, яке, на їх думку, представляє собою «сукупність способів, форм зв'язку за допомогою яких, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, за допомогою інструментарію, дозволяючи керівникам своєчасно отримати достовірну інформацію та оперативно ухвалити управлінське рішення» [9, с. 34].

У загальному розумінні комунікаційне забезпечення ЗВО визначається структурою управлінських засобів, які здійснюють кодування та передачу необхідних даних до споживачів освітніх послуг та інших стейкхолдерів за умови існуванні зворотного зв'язку. Комунікаційне забезпечення закладів вищої освіти також можна охарактеризувати як сукупність процесів передавання наявних даних про поточну діяльність, існуючий стан та перспективи розвитку ЗВО, які використовуються для формування іміджу, впливу на думки потенційних споживачів освітніх послуг. Такий підхід до комунікаційного забезпечення не передбачає наявності зворотного зв'язку. Також до комунікаційного забезпечення ЗВО можна віднести взаємопов'язану сукупність знань та інформації щодо впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на всі напрями освітньої та економічної діяльності.

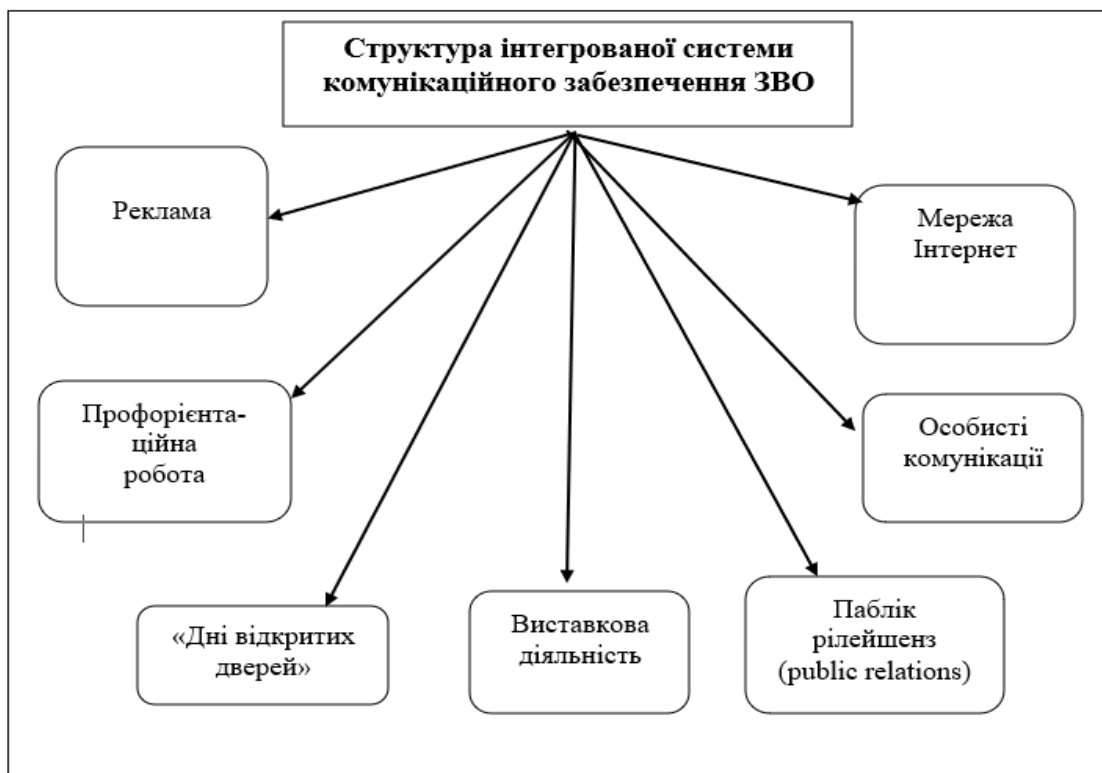
Комунікаційне забезпечення у ЗВО характеризується:

- розосередженістю цільової аудиторії;
- наявністю значної кількості комунікаційних процесів;
- одночасним застосуванням для передачі даних різних каналів комунікацій;
- принциповою доступністю для всіх стейкхолдерів [121].

Комунікаційне забезпечення ЗВО передбачає наявність системи управлінських методів та інструментів, що створюють кодування та

передавання необхідних даних.

Комунікаційне забезпечення діяльності закладів вищої освіти в умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг має бути засновано на використанні маркетингових інструментів, які сприяють просуванню освітніх послуг ЗВО та забезпечують його розвиток. Сукупність відповідних маркетингових інструментів складає певний комплекс «promotion-mix», який характеризує систему просування освітніх послуг ЗВО, яку прийнято називати інтегрованою системою маркетингових комунікації. Структура інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО наведена на рис. 1.6.



Джерело: побудовано на основі [70, 71]

Рисунок 1.6 – Структура інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО

Таким чином, вітчизняним ЗВО для підвищення результативності своєї діяльності на ринку освітніх послуг та з метою формування дієвих

взаємовідносин зі стейкхолдерами потрібне сучасне ефективне комунікаційне забезпечення, яке здатне впливати на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, які, в свою чергу, є основою будь-якої управлінської діяльності (зокрема управління комунікаціями). Для забезпечення ефективної системи управління ЗВО необхідні ефективні засоби комунікацій, що вимагають високого організації комунікаційних процесів та достовірності комунікативної інформації.

Як вже зазначалося управлінням комунікаціями у ЗВО пов'язано з процесом прийняття та реалізації управлінських рішень, а цей процес безпосередньо залежить від комунікаційного забезпечення. Тому, вважаємо доцільним запропонувати схему комунікаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ЗВО (рис. 1.7).

Безумовно, в умовах невизначеності та ризику всі управлінські рішення, які приймаються керівництвом ЗВО в процесі управління комунікаціями повинні бути спрямовані на отримання прибутку та перспектив розвитку закладів вищої освіти. У зв'язку з цим ефективне управління комунікаціями у ЗВО повинно відповідати певним критеріям результативності, такими як:

- динаміка кількості вступників до ЗВО (за останні 3 роки); частка освітнього ринку, який займає ЗВО (країна, регіон, місто);
- рейтинг ЗВО (країна, регіон, місто);
- соціальна ефективність (виражається у визначеному впливі на все суспільство в цілому, зокрема вплив на формування переваг абітурієнтів щодо навчання та подальшого працевлаштування);
- економічна ефективність – прибуток від освітньої діяльності та покращення фінансового становища ЗВО.

Також слід зазначати, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища здійснюючи управління комунікаціями вітчизняним ЗВО необхідно намагатися використовувати такі сучасні інструменти, які б мали змогу не тільки вивести заклади на новий більш ефективніший рівень

управління та підвищити результативність їх функціонування, але й враховували основні цілі, які стоять перед ним та вимоги стейкхолдерів.



Джерело: побудовано автором

Рисунок 1.7 – Схема комунікаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ЗВО

Одним із таких дієвих інструментів є стратегічне управління, за допомогою якого заклади вищої освіти можуть швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби й вимоги усіх зацікавлених осіб.

Отже, розгляд процесу управління комунікаціями у ЗВО на основі системного підходу дозволив виявити та розкрити різноманітні зв'язки та відносини всередині самого процесу, а також виявити вплив на нього

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливої уваги потребує визначення та налагодження комунікаційних зв'язки із зовнішнім середовищем та оцінка впливу цього середовища на характер, цілі та стратегію управління комунікаціями у ЗВО. Отже, процес управління комунікаціями у ЗВО здійснюється в системі управління, складові якої представлені на рис. 1.8.

На основі проведеного дослідження можна відзначити, що управління комунікаціями у ЗВО вважається одним із найважливіших інструментів менеджменту освіти, який в існуючих складних умовах функціонування ринку освітніх послуг, здатний [1]:

- розширити можливості освітньої та інших видів діяльності ЗВО;
- зберегти освітній, науковий та фінансово-економічний потенціал ЗВО;
- впроваджувати в освітній процес сучасні інноваційні форми навчання відповідно до світових стандартів якості освіти;
- сприяти запобіганню корупції та інших протиправних дій у ЗВО;
- поширити взаємодію між ЗВО та роботодавцями, що суттєво наблизить вітчизняний ринок праці до цивілізованих стандартів країн Європейського Союзу.

Ефективне управління комунікаціями у ЗВО дозволить підвищити результативність діяльності закладів вищої освіти та сприятиме їх у розвитку на ринку освітніх послуг за рахунок:

- визначення потреби в освітніх послугах;
- застосування різноманітних видів комунікацій;
- використання сучасних каналів комунікацій
- застосування різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій;
- раціоналізації організаційних зв'язків внутрішнього та зовнішнього характеру;
- використання сучасних комунікаційних інструментів тощо.





Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.8 – Система управління комунікаціями у ЗВО

Розвиток комунікаційних процесів у ЗВО неможливо уявити без використання сучасних технологій, інструментів управління та організаційного забезпечення, які спроможні значно вплинути на всі аспекти життєдіяльності закладів вищої освіти. Становлення та розвиток освітнього менеджменту сьогодні набуває особливого значення у всіх країнах світу, оскільки якість освіти залежить не тільки від майстерності викладача та бажання студента отримати якісну освітню послугу, а й від рівня управління всіма видами освітньої діяльності у ЗВО [122].

Отже, слід відзначити, що управління комунікаціями у ЗВО є специфічною складовою освітнього менеджменту, яка будується на основі управлінських, маркетингових та інформаційних технологій та здійснює обмін інформацією в процесі формування та розвитку системи вищої освіти. Для ефективного управління комунікаціями у вітчизняних ЗВО необхідно перш за все визнання комунікаційної діяльності ЗВО як життєвоважливої складової забезпечення функціонування ЗВО на ринку освітніх послуг та формування комплексної стратегії управління комунікаціями.

### **1.3. Особливості формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО**

Досліджуючи теоретичні аспекти управління комунікаціями у закладах вищої освіти, слід відзначити, що незважаючи на те, що проблеми та перспективи управління комунікаціями у вітчизняних ЗВО розглядалися багатьма науковцями, однак питання стратегічного управління комунікаціями в діяльності ЗВО та науково-методичне обґрунтування формування стратегії управління комунікаціями не були досліджені у повній мірі та потребують ґрунтовного розгляду та опрацювання.

В умовах жорсткої конкуренції між вітчизняними та закордонними ЗВО на ринку вищої освіти великого значення набуває ефективне управління комунікаціями у ЗВО, рівень розвитку яких зумовлює не тільки підвищення

якості освітнього процесу й фінансово-економічного становища ЗВО, а також формує можливості для української молоді отримати вищу освіту у своїй країні. Саме тому, формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО є актуальним завданням сьогодення у межах забезпечення якості та відповідності вітчизняної освіти світовим стандартам.

Питання формування стратегій в області комунікацій ЗВО вимагає визначення сутності поняття «стратегія» та «стратегічне управління». Етимологічно термін «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (де «*stratos*» – військо, «*ago*» – веду) яке означає «мистецтво генерала» або «мистецтво розгортання військ в бою» [123]. З. Я. Шацька зазначає, що «цей військовий термін переважно використовували для вивчення закономірностей та характеру війни, теоретичних основ планування, підготовки та проведення військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями» [124].

У сфері економіки, цей термін «стратегія» вперше був використаний у 1962 році А. Чендлером-молодшим, який «розглядав стратегію в аспекті визначення основних довгострокових цілей організації, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [125, с.18]. З часом даний термін отримав широке застосування в економічному середовищі.

Отже, поняття «стратегія» увійшло в управлінську термінологію у 50-60-тих роках ХХ ст., коли раптові зміни у зовнішньому середовищі стали приводити до кризових явищ та виникла потреба у формування дієвого інструменту своєчасного реагування на них. Однак науковий інтерес до чітко сформульованої стратегії виник відносно нещодавно. На сьогоднішній день визначення стратегії та принципи її формування досить широко представлені у роботах, присвячених стратегічному плануванню та стратегічному управлінню.

Стратегічне управління як один із напрямів управління зародилося у другій половині ХХ ст., його основні положення викладено в роботах

А. Чандлера [126], І. Ансоффа [127], П. Друкера [128], А. А. Томпсона та А. Дж. Стрикленда [129], Ф. Селзніка [130], І. Дж. Хігінса та Дж. Вінче [131], С. Хофера та Д. Шендела [132], Р. Гоффмана та Д. Беккера [133] та інших. Також слід відзначити праці вітчизняних та закордонних науковців які присвячені дослідженню цієї проблематики. Серед них можна відзначити праці: Г. Мінцберга [134], Д. Пірса та Р. Робінзона [135], Р. Л. Дафта [136], М. Володькіної [137], В. О. Василенко [138], З. Є. Шершньової та С. В. Оборської [139], Л. О. Шишмарьової [136], А. П. Міщенко [140], З. Я. Шацької [124], А. Наливайко [125], М. Д. Лесечко [141] та інших дослідників які вивчали сутність стратегічного управління та його впровадження в діяльність різних соціально-економічних систем. Проблеми використання стратегічного управління в діяльності закладів вищої освіти досліджувалося у працях таких науковців як: Р. Дарендорф [142], Г. Келлер [143], П. Блау [144], Дж. Дюдерштадт [145], П. Лоранж [146], С. Г. Натрошвілі [5], Н. І. Яловега [29] та інші. Однак проведені дослідження переважно стосувалися загального управління ЗВО та спрямовувались на підвищення результативності діяльності та конкурентоспроможності не враховуючи ролі комунікацій в цьому процесі.

Проведене дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління вказує на ототожнення понять «стратегія» й «стратегічне управління». Розглянемо ці поняття більш детально. Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «стратегія» як економічної категорії представлено в табл. 1.8.

Отже, на основі проведеного аналізу теоретичних підходів до трактування поняття «стратегія» можна відзначити, що дане поняття розглядається з наступних позицій:

- 1) спрямованість на досягнення кінцевої мети;
- 2) план довгострокових дій;
- 3) позиція на ринку;
- 4) напрям розвитку.

Таблиця 1.8 – Контент-аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
Стратегія – це ...	
1	2
I. Ансофф [127]	« ... один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства»
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [129]	« ... це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану»
К. Ендрюс [125]	« ... ідеальна аналітична мета, для досягнення якої здійснюється ідентифікація її складових: ринкових можливостей, загальної концепції та ресурсів, власних цінностей та прагнень»
Ш. М. Остер [147]	« ... зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим»
М. Портер [148]	« ... позиціонування організації щодо галузевого середовища»
Г. Мінцберг [134]	« ... напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі»
М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [33]	« ... детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей»
Л. С. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко [149]	« ... довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей»
Л. Г. Ліпич, Н. О. Грицюк [150]	« ... план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує»
О. О. Трофименко, С. В. Войтко [151]	« ... довгострокова програма діяльності, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується у процесі її виконання, а також виступає системоутворюючою інтегративною ознакою, якій має бути підпорядкована підприємницька система»
О. В. Зозульов, Н. С. Кубишина [152]	« ... концепція поведінки підприємства, його структурних підрозділів, що припускає досягнення зазначених цілей та реалізацію заздалегідь визначеного плану дій»

Джерело: сформовано автором

Грунтуючись на проведеному аналізі можна відзначити, що поняття «стратегія» хоча й має широкий зміст, однак не завжди охоплює не всі

сторони проблеми, на вирішення якої вона спрямовується. Саме тому у загальному розумінні пропонується визначити «стратегію», як спрямованість дій на досягнення стратегічних цілей, яка діє в умовах невизначеності й обмеженості ресурсів, а також формується на основі наявного потенціалу під впливом зовнішнього середовища та внутрішнього середовища.

Отже, стратегія є фундаментом стратегічного управління. Розглянемо більш детально підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління». Контент-аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «стратегічне управління» представлено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Контент-аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Стратегічне управління – це ...	
1	2
I. Ансофф [127]	« ... постановка цілей і завдань організації та з підтриманням низки взаємовідносин між організацією та оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
A. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [129]	« ... багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей»
Д. Шендел [132]	« ... процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає у реалізації обраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам»
Дж. Хіггінс [131]	« ... процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою впливу на взаємодію організації з її оточенням»
Д. Пірс, Р. Робінзон [135, с.84]	« ... набір рішень та дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягнути мети організації»
Р. Л. Дафт [136, с. 136]	« ... це набір рішень і дій з формулювання та впровадження стратегії, призначеної забезпечити компанії найкраще конкурентне становище у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей»

Продовження табл. 1.9

1	2
М. Володькіна [137]	« ... це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку і реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі»
В. О. Василенко [138]	« ... таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі»
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [139, с. 24]	« ... процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів, постійно розвиваючись і змінюючись»
Л.О. Шишмарьова [136]	« ... процес, що визначає послідовність дій підприємства з розробки та реалізації стратегії»

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «стратегічне управління» дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на те що визначення стратегії та стратегічного управління в деяких авторів ототожнюються, однак переважна кількість дослідників визначають стратегічне управління як процес розробки та реалізації стратегії. Отже, на основі узагальнення розглянутих теоретичних підходів до визначення понять «стратегія» та «стратегічне управління», можна відзначити, що стратегічне управління являє собою процес визначення послідовності дій з формування та реалізації стратегії. В цілому процес стратегічного управління включає в себе: постановку цілей, вироблення стратегій, оцінку наявних та визначення необхідних ресурсів, а також формування взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють домагатися вирішення поставлених стратегічних цілей.

На думку С. Г. Натрошвілі, «основне призначення стратегічного управління (виходячи із розробленої стратегії/набору стратегій) – забезпечити успіх організації на основі ефективного використання

внутрішніх можливостей з урахуванням викликів зовнішнього середовища» [5, с. 22].

Отже, в умовах сьогодення розвиток ЗВО має базуватися на основі застосування принципів стратегічного управління, впровадження яких при певних умовах та покладених зусиллях дасть можливість їм вистояти у конкурентній боротьбі за доступ до економічних ресурсів та мінімізувати ризики, які пов'язані із негативним впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [153].

Стратегічне управління комунікаціями у закладах вищої освіти передбачає розробку стратегії для досягнення комунікаційних цілей ЗВО з урахуванням вимог ринку освітніх послуг та його можливостей. Слід зазначити, що процес розробки стратегії управління комунікаціями у ЗВО передбачає врахування особливостей та ключових компонентів, які впливають та визначають зміст комунікацій, які використовують в своїй діяльності ЗВО (див. табл. 1.5). Так, ключовими компонентами стратегічних орієнтирів застосування комунікацій в діяльності ЗВО при формуванні стратегії управління ними, виступають:

- ресурсне забезпечення ЗВО;
- ринкові цілі ЗВО;
- конкурентна позиція ЗВО на ринку освітніх послуг та його частка;
- економічні зиски ЗВО;
- відносини зі стейкхолдерами тощо.

Підсумовуючи зазначимо, що стратегічна орієнтація комунікаційної діяльності ЗВО дозволяє керівництву закладів визначити оптимальні напрямки розвитку системи комунікацій, узгоджувати ступінь використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та каналів комунікацій з комунікаційною позицією ЗВО на ринку освітніх послуг та враховувати вимоги стейкхолдерів [154].

Застосування стратегічного управління в діяльності ЗВО та



формування стратегії управління комунікаціями пов'язано перш за все з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища та специфікою ринку освітніх послуг. Стратегія управління комунікаціями у ЗВО є інструментом стратегічного управління, який узгоджує стратегічні цілі ЗВО з намірами та цілями стейкхолдерів.

Як показує практика бізнесу, успішну стратегію можна скопіювати, однак отримати позитивні результати від її реалізації не завжди можливо. Все залежить від поставленої мети, існуючого потенціалу, наявних ресурсів та середовища в якому здійснюється реалізація стратегії. Отже єдиної дієвої стратегії для всіх не існує. Ефективне стратегічне управління вимагає від менеджерів відповідного стратегічного мислення а також практичних навичок й умінь формувати та реалізовувати стратегію.

Здійснення стратегічного управління комунікаціями у ЗВО пов'язано перш за все з необхідністю керівництва закладів вищої освіти швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Також можна виділити й інші причини, які обумовлюють необхідність стратегічного управління комунікаціями у ЗВО:

- по-перше, значне посилення боротьби між ЗВО за долю ринку освітніх послуг;
- по-друге, боротьба за прихильність стейкхолдерів до діяльності закладу вищої освіти;
- по-третє, інформація є ключовим елементом комунікаційного прогресу та виступає фундаментом «інформаційного суспільства».

Саме тому вміння побудувати дієві комунікаційні канали з цільовою аудиторією ЗВО та встановити з нею двосторонні інформаційні зв'язки є запорукою сталого розвитку ЗВО та підвищити його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Також можна відзначити, що стратегія управління комунікаціями є інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів,

допомагатиме здійснювати діагностику діяльності ЗВО, визначаючи причини відхилень між результатами та стратегічними цілями (причини стратегічних розривів). Наявність сформованої стратегії управління комунікаціями підвищуватиме адаптивну готовність ЗВО до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між її функціональними підрозділами та сприятиме обґрунтованому управлінню [155].

Отже, стратегія управління комунікаціями є умовою ефективного функціонування закладу вищої освіти, а її вибір визначає його шлях розвитку, місце в конкурентному освітньому середовищі та відповідність наявного потенціалу ЗВО його цілям.

Стратегія управління комунікаціями у ЗВО України базується на Законі «Про вищу освіту», у якому зазначено, що автономія ЗВО – це «самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом» [4]. Тобто, вітчизняні заклади вищої освіти мають право обирати ті види комунікацій, які, на думку керівництва ЗВО, надають можливість для розвитку освітньої діяльності, підвищення якості надання освітніх послуг та збереження контингенту здобувачів вищої освіти [1].

Отже, наразі є два вагомих фактора, які стримують розвиток стратегічного управління комунікаціями у системі вищої освіти України. Перший фактор – це правова неврегульованість значного кола суспільних відносин з питань інформаційно-комунікаційного забезпечення вищої освіти. Другий фактор – відсутність належного фінансування інформаційно-комунікаційних процесів у ЗВО з боку держави та непривабливість ринку вищої освіти для інвестування [1]. Все це істотно впливає на формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

Також слід зазначити, що стратегія управління комунікаціями у ЗВО

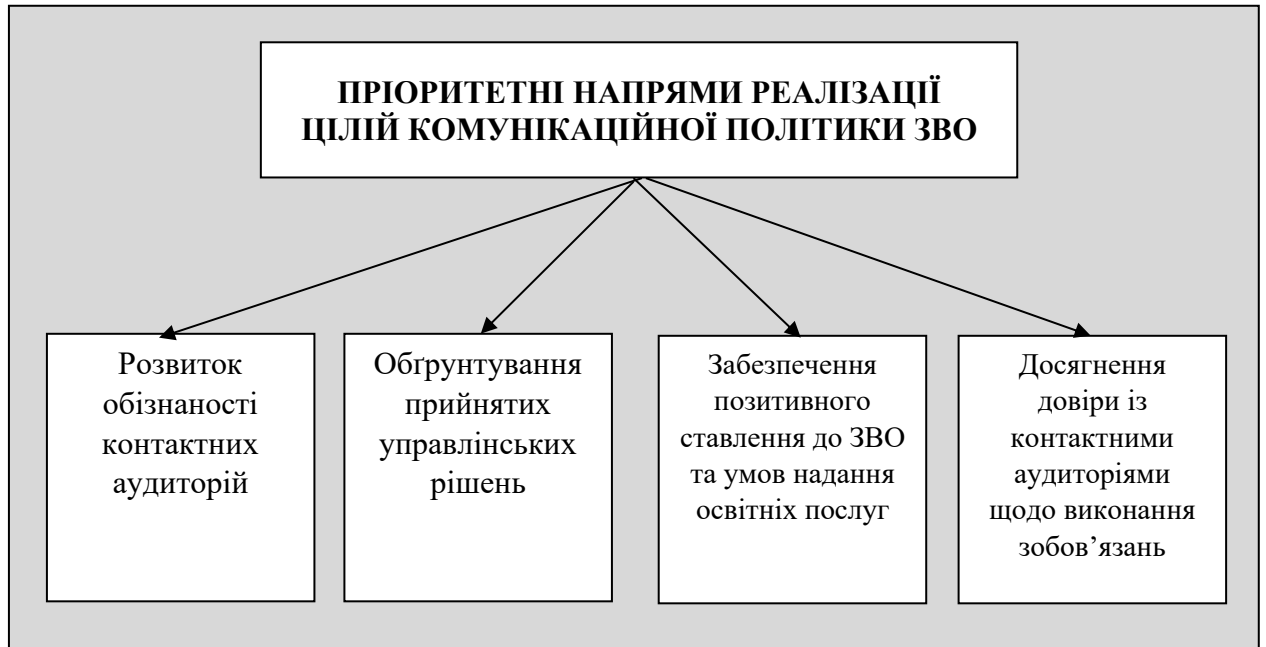
передбачає всебічну підготовку, аналіз та оцінку наявного потенціалу та можливостей й ресурсів необхідних для формування та реалізації стратегії. Здійснення ефективної роботи з інформацією в процесі комунікацій дозволяє ЗВО знаходитися в постійному режимі пошуку інноваційних рішень спрямованих на підвищення затребуваності вищої освіти та визначення вимог зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів ЗВО, а значить бути клієнтоорієнтованою. Все це дозволяє: формувати у потенційних здобувачів вищої освіти позитивного ставлення до ЗВО, а також з'ясувати потреби суспільства у вищій освіті та розробляти ефективну стратегію управління комунікаціями. У сучасних умовах розвитку ринку освітніх послуг це стає важливим елементом посилення конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО та сприяє активізації молоді у напрямку отримання цифрової грамотності.

Стратегія управління комунікаціями у ЗВО перш за все формується на основі комунікаційної політики закладу, яка визначає його місію по відношенню до комунікаційного середовища та освітнього простору на макрорівні. Метою комунікаційної політики ЗВО є здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій з суб'єктами комунікативного процесу [1]. Реалізація цілей комунікаційної політики ЗВО складається із чотирьох напрямів, які визначають результативність комунікаційного процесу (рис. 1.9).

На думку автора, у загальному вигляді, стратегія управління комунікаціями у ЗВО визначається як науково-економічне обґрунтування стратегічних перспектив розвитку вищої освіти України нового покоління, на основі поєднання економічних механізмів господарювання із сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями та раціоналізації організаційних зв'язків внутрішнього та зовнішнього характеру.

Якісно розроблена стратегія управління комунікаціями у ЗВО забезпечує загальний системний підхід, який надає значущості всім функціональним видам діяльності (зокрема, освітній, економічній, фінансовій тощо), а також програмам, що реалізуються у ЗВО. В цьому

відношенні ефективна стратегія управління комунікаціями повинна бути чітко виражена як за стратегічними цілями ЗВО так і за загальним напрямом розвитку.



Джерело: розроблено автором за [156]

Рисунок 1.9 – Цілі комунікаційної політики ЗВО

Якщо стратегія управління комунікаціями у ЗВО виглядає досить складною – її основні компоненти не будуть зрозумілі, що у свою чергу вплине на її реалізацію структурними підрозділами ЗВО. Все це може негативно вплинути на стан ЗВО на ринку освітніх послуг та відобразиться на показниках його діяльності. Отже, стратегія управління комунікаціями у ЗВО повинна стати фактичною заявою про напрямки діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг, а не тільки відображати послідовність певних кроків щодо реалізації плану дій для досягнення поставлених стратегічних цілей.

При формуванні стратегії управління комунікаціями у ЗВО та визначення її цілей та основних завдань необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, які безпосередньо впливають на розробку стратегії в області комунікацій [157].

Зовнішнє середовище ЗВО у загальному розумінні представляє собою сукупність інституцій та процесів, які функціонують поза межами закладу. Отже, зовнішнє середовище ЗВО традиційно формують: макроекономічне середовище, державні органи, споживачі освітніх послуг, конкуренти (інші ЗВО), кон'юнктура ринку освітніх послуг, громадські організації тощо [158, с.172]. Отже, до зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ЗВО традиційно відносять:

- стан макросередовища у країні;
- стан ринку освітніх послуг;
- стан громадської думки,
- дії безпосередніх конкурентів;
- поведінка споживачів освітніх послуг тощо.

На думку Н. І. Яловега [29], основними внутрішніми факторами діяльності закладів вищої освіти, що істотно впливають на формування комунікаційної стратегії є:

- стратегічна спрямованість розвитку ЗВО;
- комунікативний напрямок діяльності ЗВО;
- навички та ресурси ЗВО;
- сильні та слабкі сторони ЗВО у використанні можливостей в області комунікацій.

Врахування зазначених зовнішніх та внутрішніх факторів при формуванні стратегії управління комунікаціями у ЗВО дозволить врахувати усі можливості та перспективні напрями формування комунікаційних зав'язків, які дозволять підвищити результативність функціонування ЗВО на ринку освітніх послуг.

Сьогодні невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища закладів вищої освіти та постійна нестача коштів потребує використання комунікацій не тільки в повсякденному освітньому процесі, а у більшій мірі для реклами закладу, використання сучасних інтерактивних технологій для залучення студентів, пошуку можливостей надання додаткових освітніх

послуг [122].

Серед основних компонентів які визначають стратегію управління комунікаціями у ЗВО, слід відзначити:

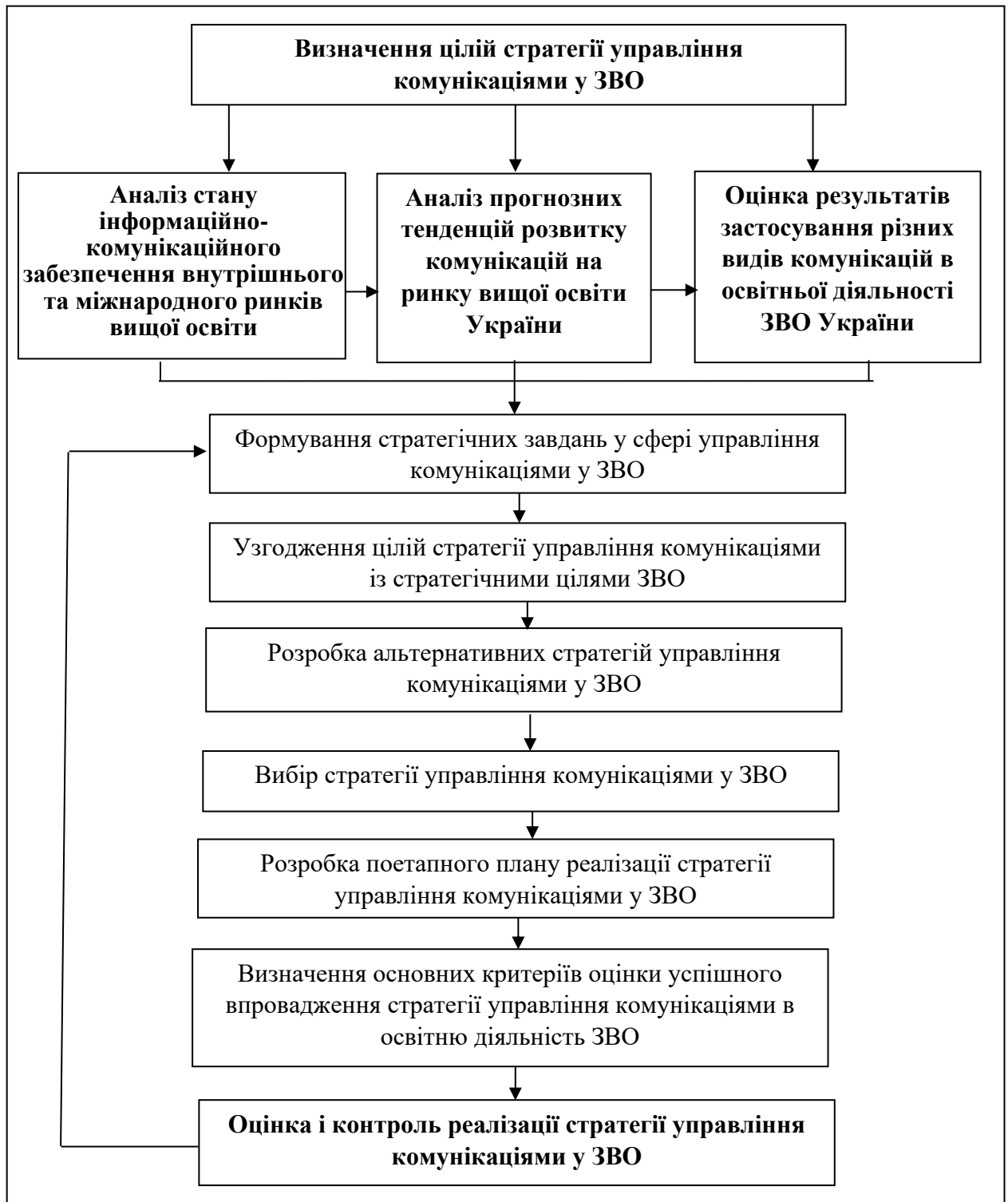
- сфери діяльності ЗВО (освітня, наукова, економічна тощо);
- конкурентні переваги ЗВО на ринку освітніх послуг;
- доступність комунікаційних каналів та каналів надання освітніх послуг, для охоплення цільового ринку;
- адаптація, тобто пристосування обраної стратегії управління комунікаціями ЗВО до загроз та можливостей, що виникають на ринку освітніх послуг;
- наявний потенціал ЗВО;
- ресурсне забезпечення ЗВО.

Зазначені компоненти стратегії управління комунікаціями у ЗВО є взаємопов'язаними, а, отже, при зміні одного з компонентів всі інші мають переглядатися. Таким чином, результат поєднання зазначених компонентів є інтегральною величиною, яка у сукупності й формує стратегію управління комунікаціями у ЗВО.

У загальному вигляді розробка стратегії управління комунікаціями у ЗВО будується на традиційному для стратегічного управління поєднанні етапів, а саме [157]:

- 1) аналіз середовища (зовнішнього та внутрішнього);
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) формування стратегії;
- 4) реалізація стратегії.

Отже, формування та реалізація стратегії управління комунікаціями у ЗВО України вимагають швидкої реакції на змінення зовнішнього та внутрішнього середовища, що потребує застосування всіх комунікаційних каналів, які б сприяли цілям комунікації та інструментів стратегічного менеджменту (рис. 1.10).



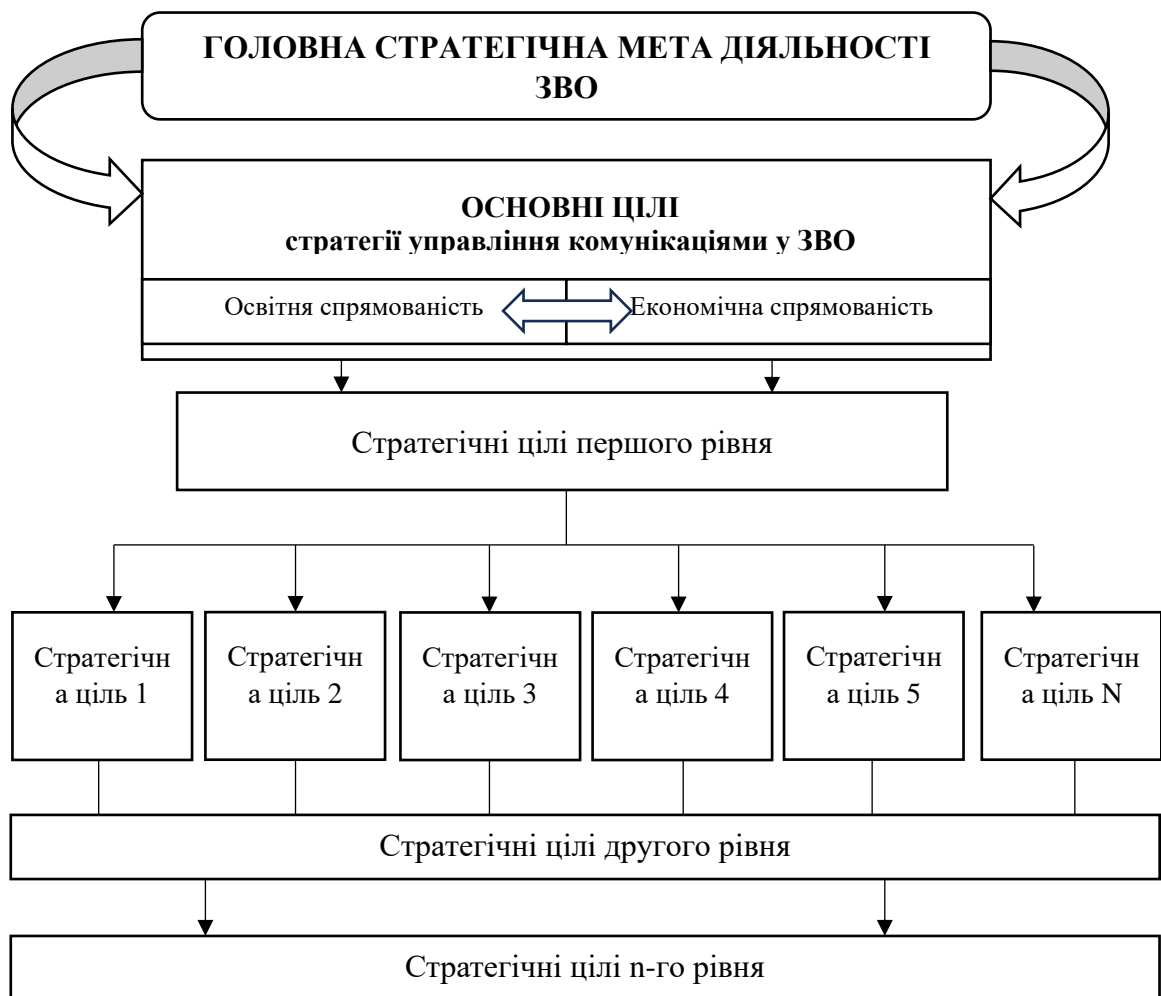
Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.10 – Основні етапи формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Визначення цілей стратегії управління комунікаціями у ЗВО повинно здійснюватися з урахуванням місії та загальної стратегічної мети діяльності

ЗВО. Традиційно загальна стратегічна ціль будь-якого ЗВО полягає, як правило, у зміцненні конкурентних позицій на ринку освітніх послуг. Вона передбачає збільшення таких показників як кількість здобувачів вищої освіти у ЗВО та якість надання освітніх послуг.

Для узгодження цілей стратегії управління комунікаціями із стратегічними цілями ЗВО необхідно здійснити їх декомпозицію за рівнями (рис. 1.11). Це слугуватиме основою при формуванні стратегічних завдань.



Джерело: сформовано автором на основі [154]

Рисунок 1.11 – Декомпозиція цілей стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Розробка альтернативних стратегій управління комунікаціями у ЗВО повинна здійснюватися на основі аналізу існуючих стратегій, які



застосовують заклади вищої освіти у сфері управління комунікаціями. Проведений аналіз існуючих наукових поглядів на формування стратегій ЗВО в області комунікацій дозволяє відзначити численне різноманіття існуючих стратегій. Спроба узагальнити стратегії управління комунікаціями у сфері ЗВО представлена на рис. 1.12.

На основі переведеного аналізу варто зазначити, що вибір стратегії управління комунікаціями у ЗВО – досить складний процес. Зважаючи на це, доцільно звертати увагу на всі можливі види стратегій в області комунікацій, а не обмежуватися однією, оскільки завжди існує декілька альтернативних стратегій, за допомогою яких можна досягти реалізації намічених цілей. Вибір певної стратегії управління комунікаціями у ЗВО переважно залежить від типу ЗВО, наявних ресурсів, а також компетенції працівників.

Погоджуємося із Яловегою Н. І, що «існує невизначеність у процесі формування стратегій комунікацій, відсутній єдиний підхід до їх розуміння. Це дозволяє стверджувати про необхідність нових стратегічних розробок в області комунікаційної діяльності закладів вищої освіти» [29].

Однією із особливостей формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО є певні специфічні риси їх фінансово-економічної діяльності, які досить часто унеможливають намагання керівництва закладів розвивати своє інформаційно-комунікаційне забезпечення. З іншого боку, невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища ЗВО та постійна нестача коштів потребує використання комунікацій не тільки в повсякденному навчальному процесі, а у більшій мірі для реклами закладу, використання сучасних інтерактивних технологій для залучення студентів, пошуку можливостей надання додаткових освітніх послуг. Усі ці обставини є досить серйозним бар'єром для отримання високого рівня якості вищої освіти в Україні, оскільки, як показує досвід провідних країн світу – рівень освітньої діяльності досягається не тільки майстерністю професорсько-викладацького складу, а й наявністю належної матеріально-технічної бази та інформаційно-комунікаційного забезпечення [1].

<p><b>СТРАТЕГІЯ РОЗШИРЕННЯ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ</b> Застосовується до позиційованих у масовій свідомості ідей. Виражається через використання слабких сторін ідей-конкурентів; дискредитацію сильних сторін ідей-конкурентів; пряме залучення нових прихильників та їх переманювання</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ</b> Використовується при модернізації стратегії і тактики ідей на вже завойованих сегментах і ґрунтується на удосконаленні зовнішніх складових її образу (репозиціонування ідей)</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКОВАНOSTI</b> Використовується стійкими, досить заможними виробниками товарів або послуг, оскільки це пов'язано з великими витратами і ризиком</p>
<p><b>СТРАТЕГІЯ ПРИВЕРТАННЯ УВАГИ СПОЖИВАЧІВ ДО ТОВАРУ, ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ</b> Дії неагресивного маркетингу, комунікації в основному інформаційного характеру</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ЗАВОЮВАННЯ НОВИХ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ</b> Застосовується при поширенні існуючого образу на нові цільові аудиторії</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ</b> Комунікації спрямовані на активізацію попиту на освітні послуги</p>
<p><b>СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ПОЛПШЕННЯМ ЯКОСТІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ</b> Комунікації в даному випадку формують пріоритетність ЗВО</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ АКТИВНОГО ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ, ЗВЕРТАННЯ УВАГИ СПОЖИВАЧІВ НА ОКРЕМІ ОРІГІНАЛЬНІ ЙОГО АТРИБУТИ</b> Створення прихильності для певних освітніх послуг, що мають максимальний попит</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ УТРИМАННЯ</b> Комунікації повинні створювати сталу прихильність серед існуючих споживачів освітніх послуг</p>
<p><b>СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ ЧЕРЕЗ ПОСЕРЕДНИКІВ</b> Реалізація комунікаційних заходів за рахунок та силами посередників</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ЗВЕРНЕННЯ</b> Комунікаційні заходи націлені на всебічне привертання уваги до освітніх послуг ЗВО</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ</b> Створення дієздатної структури керування, що попереджує конфліктні ситуації, легко адаптується до ринкових змін</p>
<p><b>СТРАТЕГІЯ ПРОШТОВХУВАННЯ</b> Орієнтована на посередників, перекладення на них всіх проблем, пов'язаних з розповсюдженням освітніх послуг ЗВО</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ЗБІЛЬШЕННЯ</b> Комунікації ставлять за мету збільшити частку ринку, що займає організація за рахунок створення нових потреб та переманювання споживачів освітніх послуг</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ВІДНОШЕННЯ З ПАРТНЕРАМИ</b> Дозволяє встановити гамонію взаєморозуміння і</p>
<p><b>СТРАТЕГІЯ ВІДНОШЕННЯ ЗІ ЗМІ, ДЕРЖСТРУКТУРАМИ</b> Дозволяє здійснювати лобіювання власних інтересів, формувати імідж ЗВО в суспільстві</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ НАРОЩУВАННЯ РИНКУ ДО ЗАПЛАНОВАНОГО РІВНЯ АКТИВНОСТІ</b> Активні комунікаційні заходи, спрямовані на поширення існуючого образу ЗВО на нові цільові аудиторії</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ВІДНОШЕННЯ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ</b> Враховує смаки, вимоги, зауваження та претензії споживачів освітніх послуг, забезпечує високу якість обслуговування</p>
<p><b>СТРАТЕГІЯ ІНВЕСТИВАННЯ У ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ</b> Комунікаційні заходи інформаційного характеру</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ</b> Спрямованість на формування позитивних відносин з необхідними колами громадськості</p>	<p><b>СТРАТЕГІЯ ЧІТКОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ, ПЕРЕПОЗИЦІОНУВАННЯ</b> Знаходження та утримання чіткої ринкової позиції у свідомості споживачів за рахунок визначеної конкурентної переваги</p>
		<p><b>СТРАТЕГІЯ ФОКУСУВАННЯ НА КОНКРЕТНИХ НЕВРАХОВАНИХ, ВТРАЧЕНИХ ЗИСКАХ</b> Винайдення потенційних конкурентних переваг ЗВО та активне їх розкриття та прощтовхування</p>

Джерело: побудовано на основі [29]

Рисунок 1.12 – Види стратегій ЗВО в області комунікацій

До того ж, сьогодні інформаційно-комунікаційні технології: хмарні обчислення, автоматизація і робототехніка, Інтернет, штучний інтелект, аналітика даних та ін. створили нові можливості для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і визначили нові завдання для ЗВО у сфері освітнього менеджменту [159, 160-164].

Для можливості вчасно коригувати стратегію ЗВО, відстежувати динаміку всіх показників у будь-який момент часу, необхідна автоматизована комп'ютерна система. Сьогодні багато розробників програмного забезпечення пропонують свої рішення з різними можливостями [165].

Стратегічне управління комунікаціями у ЗВО передбачає не лише розробку стратегії, а й її реалізацію [162]. Причому реалізація стратегії комунікаціями у ЗВО є найбільш складним та відповідальним етапом цього процесу, оскільки якою б правильною та всебічно обґрунтованою не була розроблена стратегія управління комунікаціями, вона втрачає будь-яку цінність за відсутності або неналежної її реалізації. Водночас ефективна реалізація недостатньо обґрунтованої стратегії управління комунікаціями за умови її коригування набуває великої значущості для закладів вищої освіти, оскільки гарантує досягнення поставлених довгострокових цілей їх розвитку [163].

Хотілось би зазначити, що при реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО значну увагу слід приділити оцінці і контролю, особливо фінансовому, оскільки комунікаційна складова освітньої діяльності завжди була пов'язана із значним вкладанням коштів. Тому, незалежно від того, хто буде вкладати кошти у реалізацію стратегії управління комунікаціями (держава, місцеві органи влади, або приватні інвестори) доцільним є проведення комплексної оцінки результатів за всіма етапами [1, 122].

Отже, можна відзначити, що сучасний стан розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інформатизація освіти вимагає впровадження в діяльності ЗВО інноваційних за змістом методів, засобів та форм професійної

підготовки майбутніх фахівців нового покоління, а також формування комунікаційного простору на основі створення потужної інформаційно-комунікаційної інфраструктури ЗВО, а також з розвиненим інформаційно-комунікаційним освітнім середовищем, впровадження Інтернет-технологій, електронного навчання, комунікаційних мереж (глобальних, національних, локальних) [1].

В умовах транзитивної економіки саме ефективні стратегії управління комунікаціями стають важливим елементом структури управління ЗВО. Управління комунікаціями дозволяє своєчасно виявити і реалізувати комунікаційні можливості ЗВО, підвищити якість освітніх послуг і таким чином отримати суттєві конкурентні переваги [122].

Інформатизація та соціалізація суспільства вимагає певних кроків з боку держави щодо підвищення комфортності життя населення, якості освіти та виховання, задоволення потреб людей із обмеженими можливостями тощо. У зв'язку з цим, формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО України є тим інструментом, який дозволить обґрунтовано із соціальної та економічної точки зору провести певні зміни та визначити напрями та особливості організації вищої освіти в Україні.

## **Висновки за розділом 1**

У результаті дослідження теоретичних аспектів управління комунікаціями у закладах вищої освіти зроблено наступні висновки:

1. Інтеграція вітчизняної сфери вищої освіти у європейський освітній простір вимагає формування нових механізмів управління закладами вищої освіти, здатних конструктивно вирішувати питання щодо якості та затребуваності вищої освіти. Використання сучасних комунікаційних та інформаційних технологій як основних інструментів впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище ЗВО, дозволяє значно підвищити ефективність їх функціонування та розвиток вищої освіти на національному та світовому

рівнях. Але у практиці діяльності вітчизняних ЗВО, управління комунікаціями зосереджується в основному на освітньому процесі та не в повній мірі враховується їх потенційні можливості щодо інтеграції в загальну систему управління, що у підсумку значно знижує економічну і соціальну ефективність вищої освіти.

Зроблено висновок щодо доцільності розгляду комунікацій як стратегічних ресурсів ЗВО, ефективне використання яких може сприяти підвищенню результативності діяльності закладів вищої освіти та підвищення затребуваності вищої освіти на ринку праці.

2. Розвиток комунікаційних процесів у ЗВО неможливо уявити без використання сучасних технологій та інструментів управління, які спроможні значно вплинути на всі види діяльності закладів вищої освіти. В межах даного дослідження запропоновано розглядати управління комунікаціями у ЗВО на основі системного підходу, який дозволяє не тільки виявити зв'язки між елементами, а й побудувати ефективні комунікації. Розгляд процесу управління комунікаціями у ЗВО на основі системного підходу дозволив виявити та розкрити різноманітні зв'язки та відносини всередині самого процесу, а також виявити вплив на нього факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зроблено висновок, що управління комунікаціями у ЗВО є специфічною складовою освітнього менеджменту, задачею якого є обмін інформацією в процесі формування та розвитку системи вищої освіти на основі використання сучасних управлінських, маркетингових та інформаційних технологій. Тобто всі комунікаційні процеси, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі ЗВО є важливою складовою забезпечення функціонування закладу вищої освіти у сучасних макроекономічних умовах та підґрунтям для формування ефективної стратегії управління комунікаціями.

3. Стратегічне управління комунікаціями у ЗВО передбачає розробку стратегії для досягнення його комунікаційних цілей з урахуванням вимог

ринку освітніх послуг, його можливостей та рівня затребуваності вищої освіти. У свою чергу, особливості формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО визначаються тим, що процес її розробки передбачає врахування особливостей та ключових компонентів, які впливають та визначають зміст комунікацій які використовують в своїй діяльності ЗВО. Реалізація стратегії комунікаціями у ЗВО є найбільш складним та відповідальним етапом цього процесу, оскільки тільки її ефективного впровадження у діяльність закладу вищої освіти гарантує досягнення поставлених довгострокових цілей його розвитку.

Зроблено висновок, що формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО України є тим інструментом, який дозволить обґрунтовано із соціальної та економічної точки зору провести певні зміни, підвищити значущість і затребуваність вищої освіти та визначити стратегічні напрями організації всіх видів діяльності закладу.

Ряд результатів дослідження представлених у першому розділі було опубліковано у наукових працях [1, 6, 106, 121, 122, 153].

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 2.1. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти

Україна є однією з провідних європейських держав, де зберігається високий попит на отримання вищої освіти, понад 70 % населення мають вищу освіту [153]. Масовий характер вищої освіти в Україні підтверджується високим рівнем охоплення вищою освітою населення віку, традиційного для навчання, що підтверджується рейтингом «Global innovation index» [166], – 14 місце з 131 країн з показником 82,7%. Широкі можливості до отримання вищої освіти пояснюються одними з найвищих у світі показників щільності ЗВО на 1 млн. населення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Кількість ЗВО на 1 млн. населення України

Навч. рік.	Коледжі, технікуми, училища	Університети, академії, інститути
2014/15	8,52	6,10
2015/16	8,64	6,71
2016/17	8,65	6,71
2017/18	8,74	6,79
2018/19	8,73	6,65
2019/20	8,02	6,67

Джерело: узагальнено автором за даними [167]

Зменшення показників щільності коледжів, технікумів, училищ на 6% у 2019/20 навч. році у порівнянні з 2014/15 навч. роком дійсно пов'язано із зменшенням кількості цих ЗВО на 13% за вказаний період. Проте збільшення показників щільності університетів, академій, інститутів майже на 10% при збільшенні кількості ЗВО майже на 1,5% обумовлено зменшенням наявного населення України на 7% [168].

Система вищої освіти України має високий потенціал. За даними всесвітнього рейтингу QS Higher Education System Strength Rankings, Україна протягом декількох років потрапляє у число 50 кращих країн з найсильнішими системами вищої освіти [169]. Попадання у рейтинг обумовлено високою часткою населення, що мають або отримують вищу освіту. За іншими показниками, такими як «Індикатор доступності», який оцінює шанси отримати освіту в університетах світового рівня, Україна отримала 14,4 балів зі 100 (проти 97,6 у Великій Британії, 97,1 у Німеччини). Ще гірші результати спостерігаються за показниками «Флагманський університет». Лише вісім університетів України (2% від загальної кількості) потрапили до рейтингу QS Higher Education System Strength Rankings, що дало можливість Україні набрати лише 8,5 балів зі 100 (проти 99,5 у Великій Британії, 91,1 у Німеччини).

Найвищої оцінки у до рейтингу QS Higher Education System Strength Rankings (55,9 зі 100) Україна отримала за вплив національних інвестицій у вищу освіту. Проте частка капітальних інвестицій на освіту в Україні після стрімкого падіння в період 2021-2014 р.р. досі не відновила показників 2010 р. та тримається на рівні менше 1% (рис. 2.1).



Джерело: побудовано автором за даними [167]

Рисунок 2.1 – Динаміка зміни частки капітальних інвестицій на освіту в Україні в період 2010 – 2020 р.р.



Структура капітальних інвестицій в освіту за джерелами фінансування протягом останніх років майже незмінна: 44,3% з коштів державного бюджету, 36,9% з коштів місцевого бюджету, 17,6% з власних коштів підприємств та організацій, та менше 1% за рахунок власних коштів підприємств та організацій (0,1%), коштів інвестиційних компаній, фондів, тощо (0,2%), інших джерел фінансування (0,8%).

Незважаючи на сповільнення темпів приросту ВВП, видатки зведеного бюджету України на розвиток освіти залишаються на рівні 4,5% від загальних видатків бюджету, причому 84% з коштів, що витрачаються з державного бюджету, припадає вищу освіту (табл. 2.2).

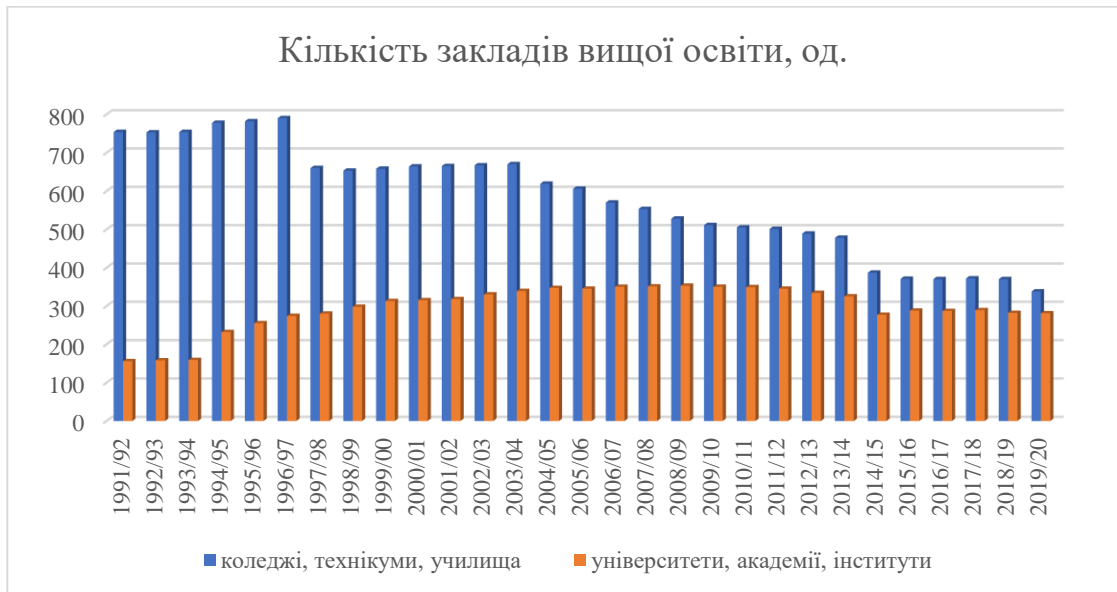
Таблиця 2.2 – Видатки зведеного бюджету України на освіту (в т.ч. вищу)

Рік	На освіту, млрд. грн.	Частка загальних видатків, %	в т.ч. на вищу освіту, млрд. грн.	Частка від видатків на вищу освіту
2018	44,3	4,5	36,7	82,8
2019	51,7	4,8	43,0	83,3
2020	52,9	4,1	44,5	84,2
2021	54,5	4,5	45,9	84,3

Джерело: узагальнено автором за даними [167]

Для порівняння, у розвинених країнах світу частка витрат державного бюджету на освіту (станом на 2018 р.) принципово відрізняється: у Норвегії – 11,2%, у Великій Британії – 6,6%, у Німеччині – 6,3%, у США – 2,6%. Обумовлено це історичними традиціями джерел фінансування: якщо у Європі переважає державне фінансування вищої освіти (у Великій Британії – 62%, у Німеччині – 95%), то у США значною мірою представлене фінансування за рахунок коштів фізичних осіб.

За 30 років незалежності України принципово змінилася структура вищої освіти: кількість коледжів, технікумів, училищ зменшилася в 2,2 рази, а кількість університетів, академій, інститутів збільшилася у 1,8 разів (рис. 2.2).



Джерело: побудовано автором за даними [167]

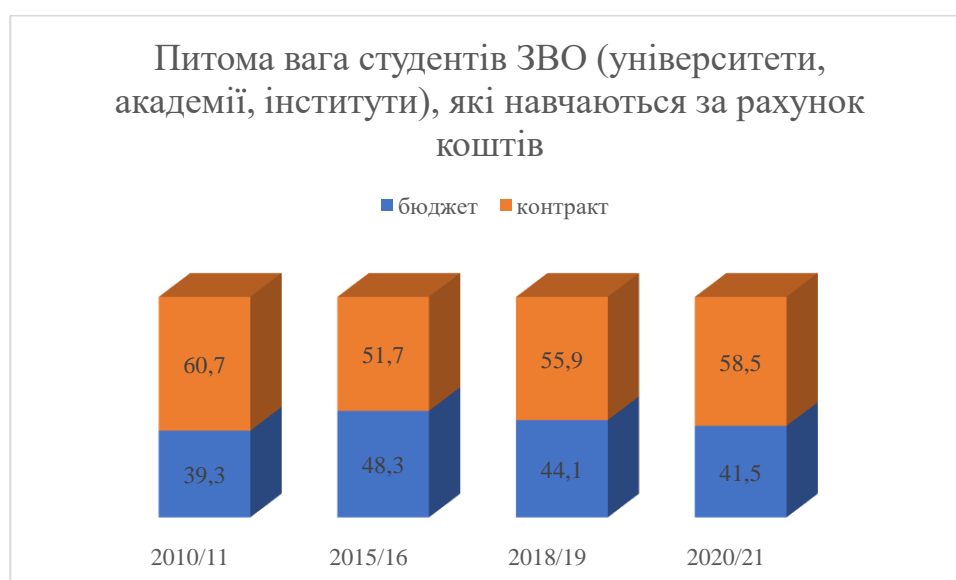
Рисунок 2.2 – Динаміка зміни кількості ЗВО України

Причиною зменшення кількості коледжів, технікумів, училищ є зменшення кількості високотехнологічних виробництв, що в свою чергу, впливає на зниження попиту та створює проблеми з майбутнім працевлаштуванням випускників.

Зміна кількості університетів, академій, інститутів різних форм власності відбувалася нерівномірно: найбільших збитків набули заклади, що перебували у комунальній власності. Проте загальна структура сукупності ЗВО України за формами власності залишається майже незмінною (70% перебувають у державній та комунальній власності, 30% відповідно у приватній).

Відзначається і зміна щільності охоплення освітніми послугами населення України. Водночас із зменшенням наявного населення, кількості ЗВО, відзначається зменшення показника кількості студентів у розрахунку на 10 000 населення: 476 у 2010 р., 335 у 2015, 305 у 2020 р. На негативну тенденцію зміни кількості студентів ЗВО України мають вплив ряд факторів. Одним з факторів є зниження платоспроможності населення. За даними Державної служби статистики, частка сукупних витрат домогосподарств на

освіту поступово знижується (1,3% у 2010 р., 1,1% у 2015 р., 0,9% у 2020 р.), незважаючи на зменшення ІСЦ на освіту. Відзначимо, що частка, яка припадає саме на вищу освіту в ІСЦ зменшується: якщо в 2015 р. 77,3% ІСЦ займали ціна на вищу освіту, то відповідний показник у 2020 р. набув значення 66,7%. Незважаючи на збільшення фінансування вищої освіти з боку держави, збільшення вартості навчання призводить до необхідності більшій частині студентів отримувати освіту за власні кошти, і тенденція до збільшення питомої ваги студентів університетів, академій, інститутів, що навчається за контрактом зберігається (рис. 2.3).



Джерело: побудовано автором за даними [167]

Рисунок 2.3 – Питома вага студентів ЗВО (університети, академій, інститути), які навчаються за рахунок коштів бюджету (державного, місцевого) або контракту (фізичних та юридичних осіб)

Іншим негативним фактором зміни щільності охоплення освітніми послугами населення України є так звана освітня еміграція. Кількість молодих громадян України, що обирають для навчання закордонні вищі (переважно університети країн-членів ЄС) щороку збільшується. За даними UNESCO. Education: Inbound internationally mobile students by country of original [170], кількість українських студентів за кордоном у 2001 р. – 19,9

тис. осіб, у 2011 р. – 37,6 тис. осіб, у 2017 р. – 77,6 тис. осіб. Станом на 2020/2021 роки офіційної інформації щодо кількості українських студентів за кордоном немає, проте за приблизними розрахунками, їх кількість зберігається на рівні 2015 – 2017 р.р. – від 70 до 80 тис. осіб (а це приблизно 5% від кількості студентів у ЗВО України). За результатами опитування українських студентів за кордоном, лише 9% планує повернутися після навчання в Україну [171]. Після закінчення навчання цей відсоток зменшиться. Наслідком цього є з одного боку, втрата у майбутньому кваліфікованих фахівців, з іншого боку, втрата додаткових 1 млрд. грн. на вищу освіту, які б мали витратити потенційні студенти, за умови навчання за середнім за вартістю контрактом.

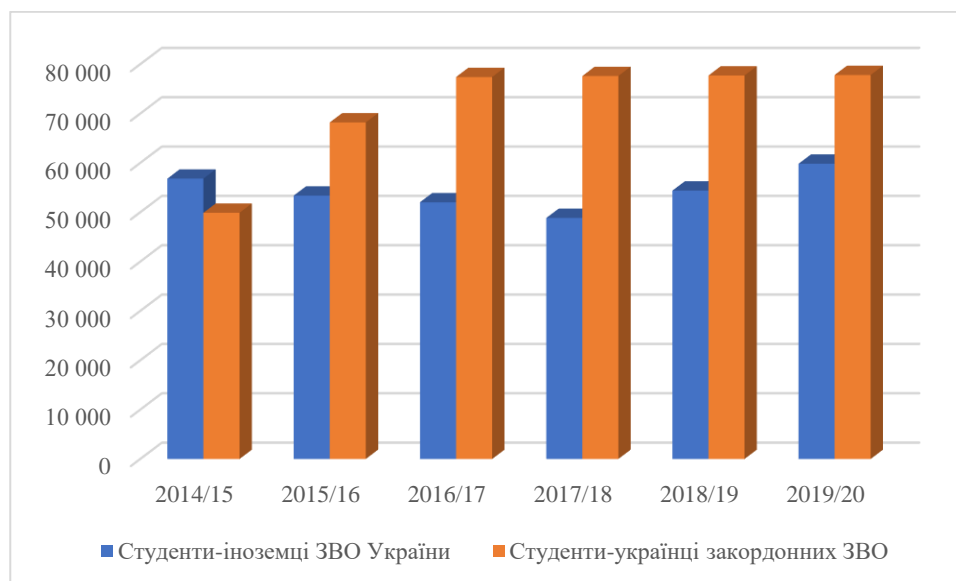
Високий рівень комунікації ЗВО європейських країн, які ефективно доносять інформацію про переваги навчання до потенційних здобувачів освіти, а саме: про можливість отримання безкоштовної освіти та навіть стипендіального заохочення, позачергове отримання навчальних віз, перспективи працевлаштування, обумовлює високий рівень їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг України. До того ж вартість навчання за контрактом у ЗВО України та приватних європейських університетах, на жаль, не припиняє темпів освітньої міграції.

Одним з шляхів вирішення проблеми відтоку потенційних здобувачів вищої освіти за кордон є долучення до програми подвійних дипломів, зацікавленість у яких є не лише у українських ЗВО, а й в університетах Європи, де наявність такої співпраці враховується при визначенні рейтингів.

Розвиток комунікаційного середовища ЗВО має бути спрямований також до збільшення частки студентів, залучених до програм академічної мобільності, що дозволить отримати у майбутньому висококваліфікованих фахівців з міжнародним досвідом.

Поповнюють ряди студентів українських ЗВО іноземні громадяни переважно пострадянського простору та країн Азії та Африки. І якщо у 2014/2015 навч. році їх кількість перебільшувала відповідну кількість

українських студентів, що виїжджала на навчання за кордон, то починаючи з 2015/2016 навч. року ситуація змінилася (рис. 2.4).



Джерело: побудовано автором за даними [167]

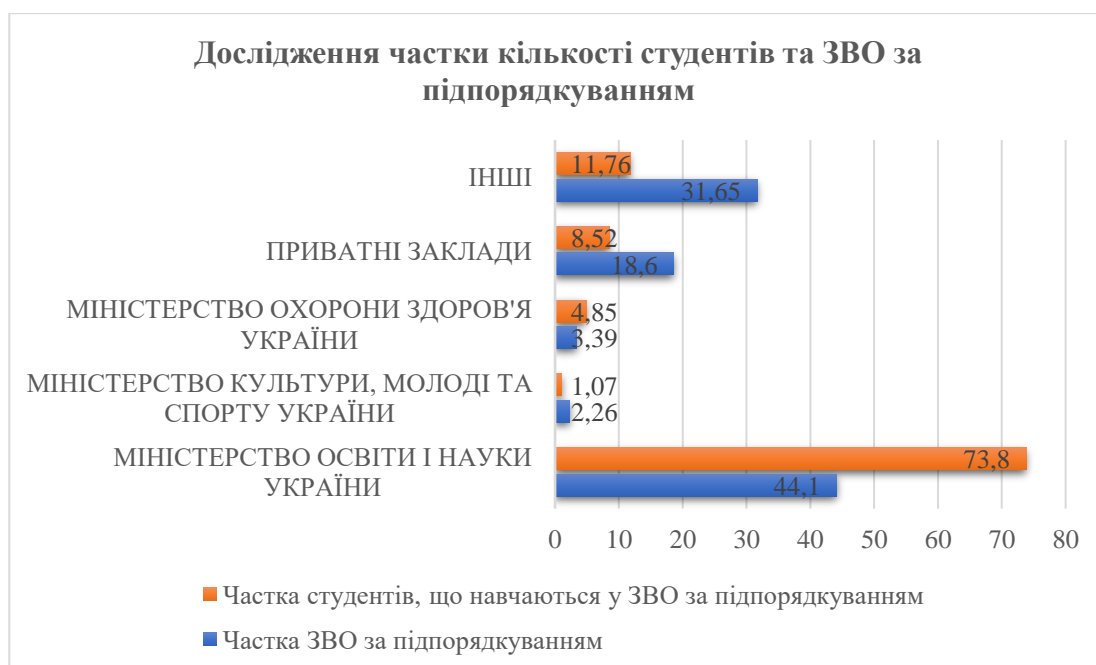
Рисунок 2.4 – Порівняння кількості студентів, що прибувають із закордону / виїжджають за кордон

Причинами такої тенденції можна назвати, крім проблем політичного характеру, низький рівень комунікації університетів України із потенційними закордонними здобувачами освітніх послуг, незадовільну роботу з освітніми «рекрутерами».

Освітній потенціал український ЗВО надзвичайно високий. Тут представлені заклади вищої освіти за різними формами власності (державні, комунальні, приватні); за різним підпорядкуванням (Міністерство освіти та науки, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, молоді та спорту тощо); з різним запитом на вхідний рівень абітурієнтів (згідно середнього конкурсного балу ЗНО); різною середньою вартістю навчання за контрактом (від 8 850 грн. до 48 650 грн.), яка за окремими спеціальностями суттєво перевищує середні показники; кількістю конкурсних пропозицій.

Аналіз структури ринку освітніх послуг за різним підпорядкуванням, дозволяє стверджувати, що переважна більша частина здобувачів вищої

освіти всіх рівнів (73,8%), віддає перевагу ЗВО (кількість, яких тримається на рівні 44,1%), що підпорядковані Міністерству освіти та науки України (рис. 2.5).



Джерело: побудовано автором за даними [167]

Рисунок 2.5 – Дослідження частки кількості студентів та закладів вищої освіти всіх рівнів за підпорядкуванням (станом на 2019/2020 навч. рік)

У приватних закладах (частка яких – 18,6% від загальної кількості) навчається лише 8,52% студентів, що свідчить про більшу доступність та привабливість закладів, якими опікується держава.

Завдяки розвитку державної комунікації з питань освіти впроваджена Єдина державна електронна база з питань освіти [172], де кожен потенційний здобувач освіти має можливість отримати комплексну інформацію про кількість поданих заяв та середній конкурсний бал за спеціальністю (спеціалізацією), формою навчання, регіоном або закладом освіти, показниками адресного розміщення державного замовлення, починаючи з вступної компанії 2018 року.

На сьогоднішній день визначення ефективності діяльності ЗВО

відбувається на основі рейтингового оцінювання, яке здійснюється багатьма як світовими так і українськими організаціями на основі оцінки внутрішніх та зовнішніх параметрів їх діяльності з використанням науково обґрунтованої методології оцінювання [173, 174]. Протягом останніх років в Україні та світі саме рейтинги діяльності закладів вищої освіти виступають одними з основних та найбільш доступних інструментів оцінки ефективності їх діяльності для зовнішніх користувачів [175].

На сьогодні у світі найбільш популярними можна вважати наступні рейтинги діяльності закладів вищої освіти [176]:

- Рейтинг кращих університетів світу за версією Таймс (Times Higher Education World University Rankings) [177];
- Глобальний рейтинг академічних суб'єктів ShanghaiRanking Шанхайський (Academic Ranking of World Universities) [178];
- Світовий рейтинг університетів QS World University Rankings [174];
- Світовий рейтинг університетів університети в країнах з перехідною економікою та Центральної Азії QS EECA University Rankings [179];
- Глобальний рейтинг університетів (CWUR World University Rankings) [180];
- Webometrics ranking of world's universities (Webometrics) [181].

Розвиток інформаційного середовища сприяє підвищенню зацікавленості потенційних здобувачів освіти присутності та просуванню ЗВО України у національних та міжнародних рейтингах. Високі рейтингові показники ЗВО сприяють підвищенню іміджевій привабливості та комунікаційному просуванню на ринку освітніх послуг.

Щороку оприлюднюється рейтинг «Топ-200 вищих навчальних закладів України» на сайті «Osvita.ua» [172], який визначається на підставі даних, наданих безпосередньо ЗВО та отриманими із незалежних Web-ресурсів.

Автором було зведено дані загальнонаціонального рейтингу «Топ-200 вищих навчальних закладів України» за період 2017 – 2021 р.р., які поділено на три умовні групи за місцем у рейтингу станом на 2021 рік (1 – 10; 95 – 105; 190 – 200) для дослідження подальшого аналізу комунікаційного середовища обраних груп ЗВО (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни рейтингових показників деяких ЗВО у загальнонаціональному рейтингу «Топ-200 вищих навчальних закладів України» за період 2017 – 2021 р.р.

Назва ЗВО	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Київський національний університет ім. Шевченка	2	2	1	2	1
Національний технічний університет України Київський політехнічний інститут ім. Сікорського	1	1	2	1	2
Харківський національний університет ім. Каразіна	3	3	3	6	3
Національний університет «Львівська політехніка»	5	5	4	5	4
Сумський державний університет	11	9	6	3	5
Львівський національний університет ім. Франка	9	10	9	8	6
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	4	4	5	4	7
Національний університет біоресурсів і природокористування України	8	6	7	14	8
Національний авіаційний університет	19	19	13	30	9
Чернівецький національний університет ім. Федьковича	24	24	24	20	10
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	12	12	12	7	11
Університет банківської справи Національного банку України	37	30	51	96	95
Національний транспортний університет	49	47	61	98	96
Кам'янець-Подільський національний університет ім. Огієнка	100	97	98	88	97
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького	164	163	159	101	98



Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Університет економіки та права «Крок»	59	63	142	87	99
Одеський національний економічний університет	31	36	60	105	100
Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Франка	161	160	123	120	101
Черкаський державний технологічний університет	139	133	130	143	102
Поліський національний університет	147	148	136	57	103
Національний університет «Одеська юридична академія»	40	51	54	76	104
Львівський державний університет фізичної культури ім. Боберського	140	143	135	103	105
Одеська національна музична академія ім. Нежданової	102	101	105	183	190
Глухівський національний педагогічний університет ім. Довженка	181	186	172	155	191
ВПНЗ «Київський Медичний Університет»					192
Харківська державна академія фізичної культури	141	144	156	178	193
Донецький юридичний інститут		189	199	197	194
Класичний приватний університет	144	145	164	189	195
Український гуманітарний інститут				186	196
Національна академія статистики, обліку та аудиту	133	132	132		197
Луганський державний університет внутрішніх справ ім. Дідоренка					198
Київський національний університет театру, кіно і телебачення ім. Карпенка-Карого	134	142	151		199
Харківська державна зооветеринарна академія	132	138	150	198	200

Джерело: сформовано автором за даними [172]

Університети, що потрапили до першої групи (1 – 10 місця) у загальному рейтингу мають бути названі «Флагманськими університетами», адже 8 з них потрапили до всесвітнього рейтингу QS World University Rankings 2022 [174]:

- Харківський національний університет ім. Каразіна (511 – 520 місця);
- Київський національний університет ім. Шевченка (601 – 650);

- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (651 – 700);
- Національний технічний університет України Київський політехнічний інститут ім. Сікорського (701 – 750);
- Сумський державний університет (701 – 750);
- Національний університет «Львівська політехніка» (801 – 1000);
- Національний університет «Києво-Могилянська академія» (1000 – 1200);
- Львівський національний університет ім. Франка (1000 – 1200).

Зміна позиції провідних університетів України у загальнонаціональному рейтингу несуттєва. Цього не можна сказати про представників інших груп. Так, наприклад, представники «середньої ланки» загальнонаціонального рейтингу або стрімко втрачають свої позиції, як, наприклад, Одеський національний економічний університет (31 місце у 2017 р., 100 – у 2021 р.), Університет банківської справи Національного банку України (30 місце у 2018 р., 95 – у 2021 р.), Національний університет «Одеська юридична академія» (40 місце у 2017 р., 104 – у 2021 р.), або поліпшили рейтингові показники: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького (164 місце у 2017 р., 98 – у 2021 р.), Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Франка (161 місце у 2017 р., 101 – у 2021 р.). Ще нестабільніша ситуація з останньою виокремленою групою ЗВО. Так, наприклад, Одеська національна музична академія ім. Нежданової втратила позиції в рейтингу на 88 пунктів (102 місце у 2017 р., 190 – у 2021 р.), а такі заклади, як ВПНЗ «Київський Медичний Університет» та Луганський державний університет внутрішніх справ ім. Дідоренка за названий період вперше потрапили до рейтингу.

Для комунікації із студентами, абітурієнтами, стейкхолдерами кожен заклад вищої освіти має офіційний сайт (та сайти структурних підрозділів), якість подання матеріалу, періодичність оновлення інформації, яких залежить від активності, креативності відділів комунікації ЗВО.

З метою поширення комунікаційних можливостей для презентації новин, досягнень більшість ЗВО звертається до соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, Twitter, ефективність яких в сучасному інформаційному суспільстві безумовна.

З метою побудови ефективної стратегії комунікації з потенційними здобувачами освітніх послуг та стейкхолдерами за допомогою соціальних мереж необхідно оперативно реагувати на зміну комунікаційного середовища та потреб суспільства. За даними щорічного звіту Global Digital 2021, в соціальних мережах зареєстровано 4,2 мільярда населення планети, протягом року кількість зареєстрованих збільшилася на 13%, що пов'язують з пандемією. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні. Проте в кожній країні є свої уподобання, і саме їх необхідно брати до уваги з метою покращення комунікації.

На підставі опитування Research & Branding Group сформовано рейтинг найпопулярніших соціальних мереж в Україні станом на січень 2021 року. На першому місці – мережа Facebook з 59% користувачами, на другому – Youtube (43%), на третьому – Instagram (30%), на четвертому – Telegram (17%), на п'ятому – Twitter (6%). Спостерігаються відмінності в уподобаннях до соціальних мереж і у деяких з визнаних освітніх центрах України. Так, наприклад, у Харківському регіоні, на відміну від інших областей України, найпопулярнішою соціальною мережею є Instagram, а в Одеській області Facebook та Instagram поширені однаково.

Існують вікові та гендерні уподобання при виборі соціальних мереж. Так, в Україні мережа Facebook є найпопулярнішою у віковій групі 24 – 54 років, серед користувачів 59% жінок та 41% чоловіків. Instagram популярний у віковій групі 18 – 44 років, а гендерний розподіл – 63% та 37% жінок та чоловіків відповідно. Важливо усвідомлювати, що в Україні традиційно остаточний вибір щодо закладу навчання приймається за участю батьків абітурієнтів, які в переважній більшості є також платниками освітніх послуг. Саме тому при побудові комунікаційних стратегій щодо залучення студентів

до навчання, необхідно враховувати уподобання старших вікових категорій.

В умовах пандемії змінився вектор запиту на соціальні мережі. Якщо до пандемії головним завданням соціальних мереж було надати можливість для спілкування та розваг, то з поширенням епідеміологічних заходів, в умовах локдауну соціальні мережі стали затребувані бізнесом, закладами освіти тощо. В той час як для бізнесу застосування соцмереж було переважно обумовлено необхідністю популяризації, просуванню товарів та послуг, для освітян соцмережі відкрили нові можливості комунікації зі студентами, презентації освітнього контенту. Саме тому наявність та активність (періодичність оновлення контенту, наявність та кількість реакцій відвідувачів та підписників) офіційних сторінок закладів вищої освіти у сучасному суспільстві є своєрідним маркером здатності реагувати на зміну зовнішніх обставин.

Пандемія коронавірусу внесла свої корективи у формат спілкування ЗВО з абітурієнтами. Дні відкритих дверей, школи молодих науковців тощо переважно перейшли у дистанційний формат. Від презентативності запропонованих заходів не лише на офіційних сайтах, а й у найпопулярніших соціальних мережах значною мірою залежить прийняття рішення про вибір ЗВО для навчання.

Автором зібрано, оброблено та досліджено інформацію щодо активності деяких ЗВО України в соціальних мережах (табл. 2.4).

Аналіз комунікаційних контактів університетів, академій, інститутів зі студентами, абітурієнтами та їх батьками, стейкхолдерами за допомогою соціальних мереж свідчить про те, що в усіх ЗВО є сторінки у соціальних мережах Instagram та Facebook. Соцмережа Twitter виявилися не такою затребуваною університетами для комунікації. Проте університети України, які вважаються «флагманськими», долучають до комунікації всі можливості, саме тому кожен з них має достатню кількість підписників в усіх популярних соціальних мережах.

Таблиця 2.4 – Активність деяких ЗВО України у соціальних мережах

Назва ЗВО	Соціальна мережа			
	Instagram		Facebook	Twitter
	підпис- ників	публі- кацій	підпис- ників	підпис- ників
1	2	3	4	5
Київський національний університет ім. Шевченка	7989	329	27127	690
Національний технічний університет України Київський політехнічний інститут ім. Сікорського	11000	740	8475	1166
Харківський національний університет ім. Каразіна	20800	1594	20718	993
Національний університет «Львівська політехніка»	13800	2557	17155	78
Сумський державний університет	5055	1226	1628	387
Львівський національний університет ім. Франка	11300	466	23008	94
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	6960	1118	6864	267
Національний університет біоресурсів і природокористування України	6138	812	368	52
Національний авіаційний університет	8408	644	2225	157
Чернівецький національний університет ім. Федьковича	4967	1002	18273	38
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»	2799	227	21080	1171
Університет банківської справи Національного банку України	709	479	5011	
Національний транспортний університет	1277	135	133	
Кам'янець-Подільський національний університет ім. Огієнка	2856	730	4838	
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького	1375	119	2881	
Університет економіки та права «Крок»	3079	557	4577	245
Одеський національний економічний університет	2214	1037	2451	
Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Франка	1879	421	3479	6
Черкаський державний технологічний університет	1083	130	2644	
Поліський національний університет	3932	1257	3118	56
Національний університет «Одеська юридична академія»	11300	4578	6491	

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Львівський державний університет фізичної культури ім. Боберського	360	52	2689	
Одеська національна музична академія ім. Нежданової	932	15	1924	
Глухівський національний педагогічний університет ім. Довженка	217	120	1184	
ВПНЗ «Київський Медичний Університет»	5878	713	6394	
Харківська державна академія фізичної культури	1991	636	1289	
Донецький юридичний інститут			31	407
Класичний приватний університет	707	571	956	
Український гуманітарний інститут	2240	791	1458	
Національна академія статистики, обліку та аудиту	571	238	1470	
Луганський державний університет внутрішніх справ ім. Дідоренка	3647	1249	3858	
Київський національний університет театру, кіно і телебачення ім. Карпенка-Карого	1661	52	3198	
Харківська державна зооветеринарна академія	1935	269	4800	

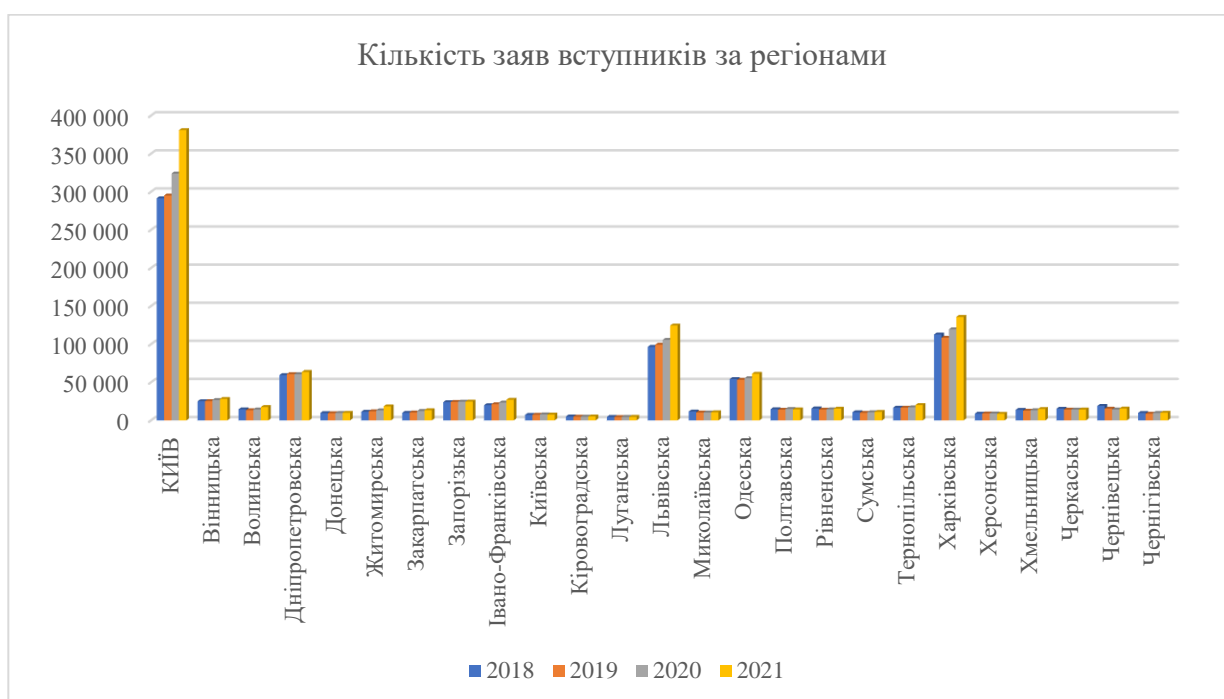
Джерело: зібрано, оброблено та досліджено автором

Загальноукраїнська тенденція щодо популярності соцмереж, в тому числі за регіонами, знайшла своє підтвердження і у кількості підписників відповідних ЗВО – мережа Facebook майже в усіх ЗВО налічує найбільшу кількість підписників.

Спостерігається безумовна залежність між кількістю підписників соцмереж ЗВО та його рейтинговими показниками. Порівнюючи кількісні характеристики активності соціальних мереж у трьох виокремлених групах ЗВО, приходимо до наступних висновків. Провідні університети України не ігнорують можливості новітніх технологій, сукупна кількість підписників в усіх соціальних мережах кожного з них – десятки тисяч. Найвищі показники – в Харківському національному університет ім. Каразіна (понад 20 000 і в Instagram, і в Facebook, та майже 1000 у Twitter). А кількість підписників всіх інших ЗВО відрізняються несуттєво і значною мірою обумовлена кількістю студентів відповідних закладів та в більшості випадків не перевищує

позначки в 3 000 – 5 000 учасників.

В системі української освіти історично сформовано п'ять університетських міст з потужними науковими та педагогічними школами, які надають якісні освітні послуги за всіма видами спеціальностей та спеціалізацій – Київ, Харків, Львів, Дніпр та Одеса. Кількість поданих заяв на навчання в ЗВО цих регіонів (незважаючи на зменшення загальної кількості абітурієнтів) щороку зростає (рис. 2.6).



Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.6 – Кількість поданих заяв вступників до ЗВО за регіонами в період 2018 – 2021 р.р.

Популярність ЗВО університетських міст дозволяє високі вимоги як до рівня підготовки – найвищі показники середнього конкурсного балу у 2021 р. спостерігалися у м. Львів (1 місце), м. Київ (3 місце), м. Харків (4 місце), так і за вартістю контракту. Наприклад, середня вартість навчання у медичних ЗВО (за даними «Abiturients.info» [182]) принципово різняться за регіонами: у Дніпровському державному медичному університеті – 41 500 грн., Одеському національному медичному університеті – 39 400 грн.,

Харківському національному медичному університеті – 30 900 грн., у Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського – 19 000 грн., Полтавському державному медичному університеті – 15 600 грн. В той же час цінова політика, наприклад, в технічних, педагогічних університетах не залежить від регіону.

Формування адекватної цінової політики є однією з найбільших проблем закладів вищої освіти України. Намагання долучити до навчання широкий загал студентів за найнижчими цінами не вирішує питання фінансової стабільності. Адже середні видатки на навчання одного студента за держзамовленням станом на 2020 р. тримаються на рівні 63 тис. грн., а деякі заклади пропонують навчання за контрактом менше 10 тис. грн.

Автором було проведено комплексний аналіз деяких ЗВО України, об'єднаних у дві групи за ознаками «найвища середня вартість контракту» та «найнижча середня вартість контракту». Серед критеріїв, за якими був проведений аналіз, наступні:

- місце ЗВО у загальнонаціональному рейтингу;
- підпорядкування ЗВО;
- кількість пропозицій;
- ліцензійний обсяг;
- кількість поданих заяв (у 2021 р.);
- кількість зарахованих на бюджет та місце у загальнонаціональному рейтингу за кількістю зарахованих на бюджет;
- кількість зарахованих на контракт та місце у загальнонаціональному рейтингу за кількістю зарахованих на контракт;
- співвідношення бюджет / контракт;
- конкурс на 1 бюджетне місце.

Статистичні відомості за названими показниками зведені до табл. В.1 (Додаток В).

Порівняння груп ЗВО України, що пропонують навчання за контрактом за найвищими та найнижчими цінами, дозволяє зробити наступні висновки:



1. Найнижчу вартість контракту пропонують ЗВО, що підпорядковані Міністерству освіти та науки України, а найвищу – приватні вищі та ті, що переважно підпорядковані Міністерству охорони здоров'я, Міністерству культури, молоді та спорту, Міністерству фінансів тощо. Крім того, до ЗВО, що пропонують навчання за контрактом за найвищими цінами є й ті, що підпорядковані МОН, проте ці заклади є флагманськими університетами України (Київський національний університет ім. Шевченка – 1 місце у загальнонаціональному рейтингу, Національний університет «Києво-Могилянська академія» – 11), тому згодні сплачувати високу вартість «освітнього бренду». Серед ЗВО, вартість контракту яких є найнижчою, переважно політехнічні, аграрні, педагогічні університети, а серед найдорожчих – медичні та ті, що готують фахівців закладів культури. Безумовно, що собівартість навчання в них суттєво відрізняється.

2. Необхідно відзначити той факт, що крім названих Київського національного університету ім. Шевченка та Національного університету «Києво-Могилянська академія» лише два вищі медичного спрямування, Національний медичний університет ім. Богомольця та Харківський національний медичний університет, із групи з найдорожчою вартістю контракту, посідають позиції до 50 у загальнонаціональному рейтингу ТОП-200, рейтинг всіх інших закладів в переважній більшості суттєво нижчий за рейтинг ЗВО, що пропонують навчання за найнижчою вартістю контракту.

3. Кількість конкурсних пропозицій у ЗВО з найнижчою вартістю контракту в середньому на порядок перевищує відповідну кількість пропозицій у ЗВО з найвищою вартістю контракту (виключенням є лише Київський національний університет ім. Шевченка).

4. Різна ситуація спостерігається із виконанням ліцензійного обсягу у цих двох виокремлених групах ЗВО (рис. 2.7). У ЗВО з найвищою вартістю контракту в середньому заповнено 34% ліцензійного обсягу, а у ЗВО з найнижчою вартістю контракту – лише 13%.



(а)



(б)

Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.7 – Порівняння частки зарахованих із загального ліцензійного обсягу ЗВО з найвищою (а) та найнижчою (б) вартістю контракту

5. Порівняння показників за кількістю поданих заяв дозволяє стверджувати, що вона є достатньо високою в обох обраних групах ЗВО, проте частина зарахованих із загальної кількості поданих заяв більша у закладах з найвищою ціною контракту (21,6%), ніж у закладах з найнижчою ціною контракту (14,6%), що приводить до висновків, що заклади з найнижчою вартістю обираються переважно з найнижчими показниками в

пріоритеті.

6. Серед закладів з найвищою вартістю контракту в переважній більшості частка студентів, що навчаються за бюджетні кошти перевищує відповідну частку тих, що навчається за контрактом (виключенням є, наприклад, Університет державної фіскальної служби України та Київський національний лінгвістичний університет, де кількість контрактників перевищує кількість бюджетників у 12,7 та 3 рази відповідно). Діаметрально протилежна ситуація спостерігається у ЗВО з найнижчою вартістю контракту: кількість контрактників в середньому вдвічі перевищує кількість бюджетників (виключенням є Луганський національний університет ім. Шевченка та Київський національний університет культури і мистецтв). За показником «конкурс на 1 бюджетне місце» принципової різниці між двома групами ЗВО різниці не виявлено. До речі, в обох групах є ЗВО з надвисокими значеннями цього показника: Київський національний лінгвістичний університет (13,66), Національний університет «Києво-Могилянська академія» (12,45), Дніпровський національний університет ім. Гончара (10,83), Національний університет «Запорізька політехніка» (9,39).

7. За показниками «Рейтинг зараховано на бюджет» та «Рейтинг зараховано на контракт» позиції кращі у ЗВО з найнижчою вартістю контракту.

8. Наявність достатнього потенціалу у закладах вищої освіти України підтверджений присутністю провідних ЗВО у різних міжнародних рейтингах. Саме тому одним з найголовніших завдань є удосконалення управління комунікаціями з метою залучення потенційних здобувачів вищої освіти, кваліфікованих науково-педагогічних кадрів, стейкхолдерів, поширення відповідної діяльності за межами України.

## 2.2. Оцінка сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО

Протягом останніх десятиріч відбувалося значне зростання науково-технічного прогресу, рівень освіченості населення та кваліфікація фахівців у всіх галузях національного господарства. Все це обумовило затребуваність вищої освіти практично у всіх країнах світу та підвищення рівня управління комунікаціями у ЗВО.

Для оцінки сучасного рівня управління комунікаціями у ЗВО спочатку вважаємо необхідним провести аналіз затребуваності у вищої освіти в Україні.

Підготовку здобувачів кожного рівня за Міжнародною стандартною класифікацією освіти 2011 (МСКО) забезпечують відповідні заклади освіти, які в Україні представлені чотирма видами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Відповідність закладу освіти освітньому рівню за МСКО

Назва освітнього рівня за МСКО	Назва національних освітніх ступенів, освітньо-кваліфікаційних рівнів	Заклади освіти
Дошкільна освіта	Вихованці закладів дошкільної освіти	Заклади дошкільної освіти
Початкова освіта	Учні 1 – 4 класів денних закладів загальної середньої освіти, які здобувають початкову освіту	Заклади повної загальної середньої освіти
Перший етап середньої освіти	Учні 5 – 9 класів денних і вечірніх закладів загальної середньої освіти, які здобувають базову середню освіту	
Другий етап середньої освіти	Учні 10 – 11 (12) класів денних і 10 – 16 класів вечірніх закладів загальної середньої освіти, учні (слухачі) закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які здобувають повну загальну середню освіту	
Післясередня не вища освіта	Учні (слухачі) закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які здобувають професійну (професійно-технічну) освіту	Заклади професійної (професійно-технічної) освіти

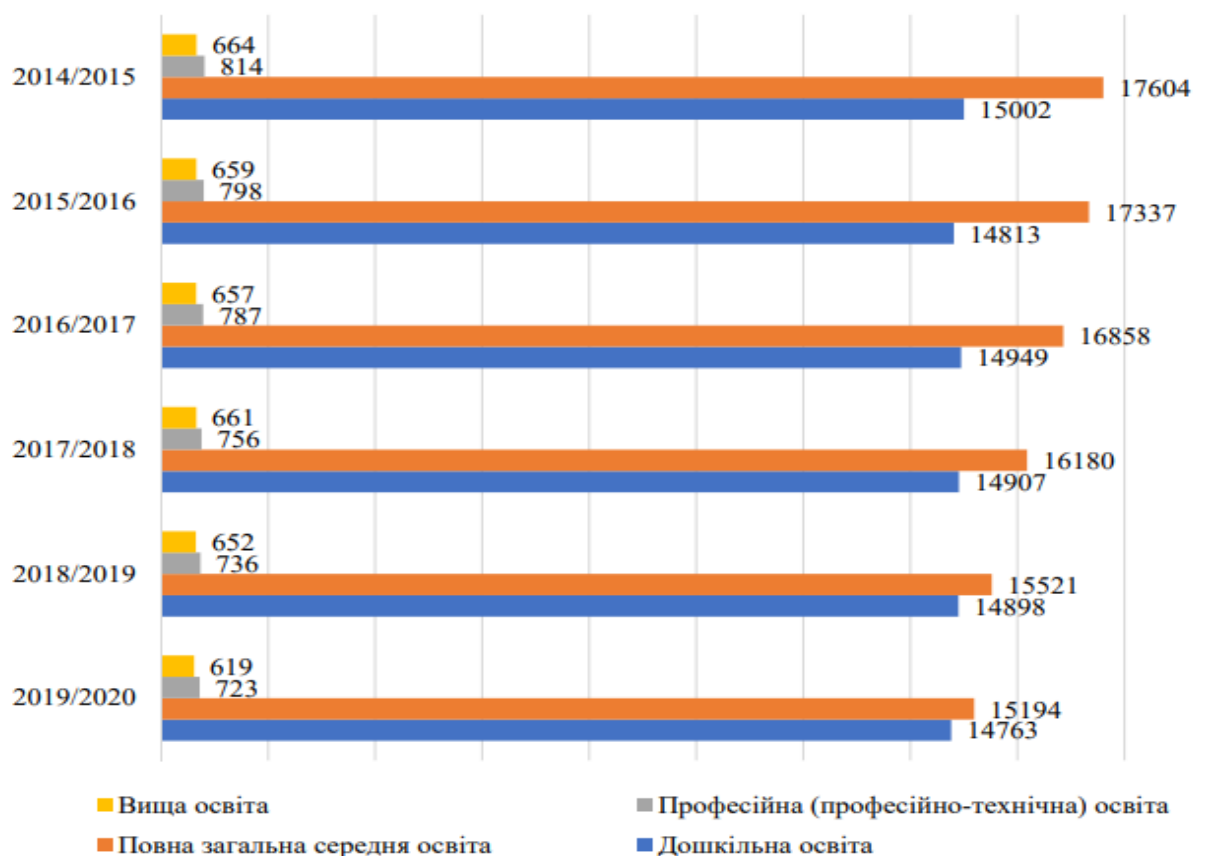
Продовження табл. 2.5

1	2	3
Короткий цикл вищої освіти	Студенти закладів вищої освіти, які здобувають ступінь вищої освіти «Молодший бакалавр» або освітньо-кваліфікаційний рівень «Молодший спеціаліст»	Заклади вищої освіти
Бакалаврат або його еквівалент	Студенти закладів вищої освіти, які здобувають ступінь вищої освіти «Бакалавр»	
Магістратура або її еквівалент	Студенти закладів вищої освіти, які здобувають ступінь вищої освіти «Магістр» або освітньо-кваліфікаційний рівень «Спеціаліст»	
Докторантура або її еквівалент	Здобувачі наукового ступеня вищої освіти «Доктор філософії» та «Доктор наук»	

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 2.5, заклади вищої освіти є не просто важливим суб'єктом ринку освітніх послуг, а й забезпечують підготовку фахівців на чотирьох рівнях відповідно до МСКО. Це є свідченням того, що їх контрагентами є особи різного віку, різного соціального статусу, з різними цілями та вподобанням. А тому це ставить перед ЗВО нові виклики у формуванні стратегії управління комунікаціями, адже саме комунікація є тим важливим інструментом, який забезпечує формування у потенційних клієнтів (здобувачів освіти) певного інформаційного середовища про той чи інший ЗВО.

Формуючи власне інформаційне середовище, потенційний здобувач освіти на сьогоднішній день має змогу отримати різносторонню інформацію з різних джерел. Це пояснюється тим, що і здобувачі, і ЗВО перебувають у соціумі, яке живе в епоху тотального панування соціальних мереж, а також наявності різнопланових веб-ресурсів для розміщення та поширення інформації. Також потрібно усвідомлювати про те, що в Україні кількість ЗВО досить велика (рис. 2.8), що створює неабияку конкуренцію на ринку [183].



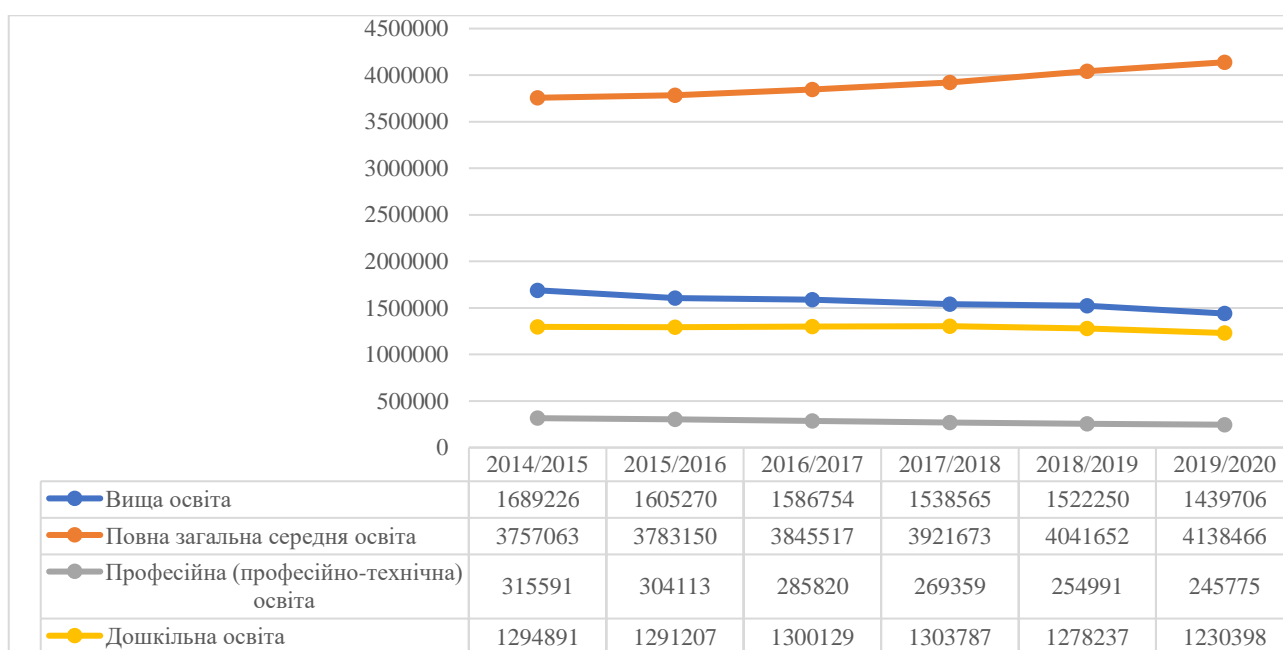
Джерело: побудовано автором за даними [184]

Рисунок 2.8 – Динаміка кількості закладів освіти в Україні впродовж 2014/2015 – 2019/2020 навчальних років

Так, за даними рис. 2.8. можна відзначити, що серед закладів вищої освіти існує досить жорстка конкуренція, яку можна умовно вивести у дві площини. Перша площина – це інші заклади вищої освіти, яких в Україні станом на 2019-2020 навчальний рік нараховувалося 619 установ. Це звичайно на 45 ЗВО менше, ніж у 2014-2015 навчальному році, проте все одно їх кількість є достатньою, щоб створювати жорстке конкурентне середовище за кожного абітурієнта, в першу чергу випускника закладів повної загальної середньої освіти. Крім цього, важливим елементом формування комунікаційної стратегії є і той факт, що існує інша площина конкурентної боротьби – це наявність закладів професійної (професійно-технічної) освіти, здобувачами освіти яких є також випускники закладів повної загальної середньої освіти.

Для того, щоб з'ясувати, які пріоритети ставити у формуванні комунікаційної стратегії варто здійснити дослідження того, наскільки в суспільстві поширена думка у необхідності та важливості наявності того чи іншого рівня вищої освіти і як вона змінюється протягом останніх років.

В першу чергу слід приділити увагу аналізу динаміки здобувачів освіти різних рівнів, в тому числі і здобувачів вищої освіти (рис. 2.9).



Джерело: побудовано автором за даними [184]

Рисунок 2.9 – Чисельність здобувачів освіти в Україні впродовж 2014/2015 – 2019/2020 навчальних років, осіб

Як видно з даних рис. 2.9., протягом останніх шести навчальних років спостерігається постійне зменшення чисельності здобувачів вищої освіти. Якщо у 2014-2015 навчальному році бажаючих здобувати вищу освіту було 1 689 226 осіб, то у 2019-2020 навчальному році їх чисельність становила 1 439 706 осіб. У відсотковому відношенні зменшення чисельності становить на 14,8 % (табл. 2.6).

Отримані розрахунки відображають негативну тенденцію у динаміці кількості здобувачів саме вищої освіти. Можемо спостерігати протягом останніх шести навчальних років постійне зменшення їх чисельності.

Таблиця 2.6 – Динаміка здобувачів освіти в Україні впродовж 2014/2015 – 2019/2020 навчальних років

Освіта	Темп приросту, %					Темп приросту, % 2019/2020 – 2014/2015
	2015/2016 – 2014/2015	2016/2017 – 2015/2016	2017/2018 – 2016/2017	2018/2019 – 2017/2018	2019/2020 – 2018/2019	
Вища	-5,0	-1,2	-3,0	-1,1	-5,4	-14,8
Повна загальна середня	+0,7	+1,7	+2,0	+3,1	+2,4	+10,2
Професійна (професійно-технічна)	-3,6	-6,0	-5,6	-5,3	-3,6	-22,1
Дошкільна	-0,3	+0,7	+0,3	-2,0	-3,7	-5,0

Джерело: розраховано автором за даними рис. 2.9.

На перший погляд, таку тенденцію можна вважати закономірним явищем, зважаючи на той аспект, що можливим могло б бути скорочення чисельності здобувачів повної загальної середньої освіти як основних абітурієнтів закладів вищої освіти.

Проте, за даними рис. 2,9, відзначаємо, що протягом аналогічного періоду кількість здобувачів закладів загальної середньої освіти зростала з року в рік. У зв'язку із цим можна висловити припущення, що все менша чисельність випускників саме таких закладів освіти мають бажання отримувати вищу освіту. Тобто в суспільстві щороку зменшується попит на вищу освіту і вона втрачає свою актуальність.

На кількісні показники здобувачів вищої освіти має вплив демографічний ситуація та платоспроможність населення країни, адже частка здобувачів вищої освіти в Україні, що навчається за спецфондом (в тому числі за кошти фізичних осіб) зростає щороку.

Розрахунок частки населення України, що отримувало вищу освіту в період 2014/2015 н.р. – 2019/2020 н.р. було проведено для ЗВО різних рівнів акредитації (коледжі, технікуми училища та університети, академії інститути) за формулою:



$$p_i = \frac{N_{st,i}}{Pop_i}, \quad (2.1)$$

де  $p_i$  – частка населення України, що отримує освіту у ЗВО,  $N_{st,i}$  – кількість студентів ЗВО,  $Pop_i$  – населення України в  $i$ -тому періоді спостереження:

$$\bar{p} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k p_i, \quad (2.2)$$

де  $\bar{p}$  – середнє значення частки населення України, що отримує освіту у ЗВО за  $k$  періодів спостереження:

$$p_{rd} = \frac{\max |p_i - \bar{p}|}{\bar{p}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де  $p_{rd}$  – максимальне значення відносного відхилення частки населення України, що отримує освіту у ЗВО за всі періоди спостереження.

Проведений числовий експеримент дозволяє стверджувати, що загальна частка населення України, що отримувала вищу освіту не набула суттєвих змін (рис. 2.10), проте частка осіб, що бажає отримувати освіту у коледжах, технікумах, училищах зменшилася на 18% у порівнянні із середніми показниками, а частка осіб, що бажає отримувати освіту в університетах, академіях, інститутах – на 4,5%.

Зменшення попиту на вищу освіту обумовлено також збільшенням індексу споживчих цін на освітні послуги в середньому на 13% щорічно. Сукупні видатки по загальному фонду бюджету (держзамовлення) та видатки за спецфондом (контракт) не набуває суттєвих змін. Наприклад, у 2019 р. вони склали 31,8 млрд. грн., а в 2020 р. – 31,7 млрд. грн. Проте принципово змінилася структура видатків – 57,9% за держзамовленням та 42,1% за контрактом у 2019 р. та 60,9% та 39,1% у 2020 р.



Джерело: побудовано автором за даними [167]

Рисунок 2.10 – Частка населення України, що отримувала освіту у ЗВО України в період 2014/2015 н.р. – 2019/2020 н.р.

Зростання середніх видатків на навчання 1 студента за держзамовленням на 10 – 20% щорічно супроводжується зменшенням середніх видатків на навчання 1 студента за контрактом на 5 – 10%, що приводить до критичної розбіжності між фактичними витратами на навчання 1 студента та видатками, які заявляють ЗВО для збереження контингенту студентів. Так, станом на 2020 р. середні видатки на навчання 1 студента за держзамовленням становили 63 тис. грн., а середні видатки на навчання 1 студента за контрактом – 38 тис. грн., що становить лише 60,3% вартості навчання. При цьому видатки на навчання 1 студента за контрактом залежить від множини факторів: затребуваності спеціальності, регіону розташування ЗВО, рейтингу ЗВО.

Поняття затребуваності вищої освіти у суспільстві необхідно виокремлювати від затребуваності вищої освіти у здобувачів. Обрання здобувачами «модних» спеціальностей без урахування потреб ринку праці призводить до збільшення диспропорцій навантаження на одну вакансію за окремими професійними групами. Затребуваність вищої освіти у суспільстві визначається затребуваністю фахівців з боку стейкхолдерів, серед яких

виступають і державні установи. Так, на підставі аналітичної записки «Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України» Національного інституту стратегічних досліджень, затребуваність фахівців з вищою освітою з боку держави «за спеціальностями і в обсягах, реально затребуваних державним сектором економіки та системами забезпечення критично важливих суспільних благ (оборона, освіта, медицина тощо), а також за тими спеціальностями і в обсягах, стосовно яких існують достовірні (підтверджені роботодавцями й експертною спільнотою) прогнози щодо їх затребуваності приватним сектором економіки».

Для того, щоб надати кількісну оцінку затребуваності вищої освіти, запропоновано використовувати коефіцієнт затребуваності вищої освіти в суспільстві (КЗВО). Необхідність урахування множини чинників на затребуваність вищої освіти у суспільстві обумовила вибір інтегрального методу, який зазвичай застосовують для виміру впливу показників у мультиплікативних, індексних, адитивно-індексних моделях:

$$\text{КЗВО} = \frac{N_{\text{зво}}}{N_{\text{вип.зсо}}} + \frac{N_{\text{вип.зво}}}{N_{\text{працевл.}}}, \quad (2.4)$$

де  $N_{\text{зво}}$  – чисельність здобувачів закладів вищої освіти;

$N_{\text{вип.зсо}}$  – чисельність випускників закладів загальної середньої освіти;

$N_{\text{працевл.}}$  – чисельність працевлаштованих за отриманою спеціальністю протягом року випускників закладів вищої освіти.

Збільшення значення КЗВО свідчить про зростання затребуваності вищої освіти у суспільстві. Проте на затребуваність вищої освіти серед потенційних здобувачів впливає множина економічних факторів, яка обумовлює окупність здобутої освіти. Авторами запропоновано введення коефіцієнта окупності вищої освіти (КОВО), вираженого у роках, протягом яких за рахунок збереження вільних грошових потоків повністю окупаються втрати на навчання:

$$\text{КОВО} = \frac{S_{\text{навч}}}{k_{\text{вільн.}} \cdot k_{\text{деп.}} \cdot k_{\text{пр.з.пл.}} \cdot S_{\text{з.пл.}} \cdot N_{\text{р.р.}}}, \quad (2.5)$$

де  $N_{\text{р.р.}}$  – середнє значення кількості років окупності навчання;

$S_{\text{навч}}$  – вартість навчання у закладах вищої освіти;

$k_{\text{вільн.}}$  – вільний грошовий потік (у відсотках від заробітної плати);

$k_{\text{деп.}}$  – відсоткова ставка за депозитами;

$k_{\text{пр.з.пл.}}$  – темп щорічного приросту заробітної плати;

$S_{\text{з.пл}}$  – сумарний дохід від заробітної плати за рік.

Зменшення КОВО за рахунок можливості отримання більшої заробітної плати та перспектив її зростання, і, відповідно, виокремлення більшої частки вільного грошового потоку, безумовно, впливає на зростання затребуваності в отриманні вищої освіти.

Сучасний рівень інтегрованості цифрових технологій у робочий та особистий простір кожного, його повсякденне зростання висуває нові вимоги до засобів масової комунікації. Одним з найвпливовішим фактором рівня комунікації закладів вищої освіти є активне просування всіх веб-ресурсів ЗВО у мережі інтернет, урахування специфіки (професійної, вікової, гендерної тощо) цільової аудиторії.

Наповненість офіційного веб-ресурсу, періодичність оновлення контенту, наявність платформ для зворотного зв'язку першочергово формує імідж закладів вищої освіти. Проте якість повноцінної комунікації обумовлюється розвитком декількох напрямків, кожен з яких формується у відповідності до розв'язання конкретних прикладних задач, а саме:

- розробка на наповнення контентом офіційного сайту ЗВО, супровід офіційних сторінок ЗВО в популярних соціальних мережах;
- створення спільного закритого комунікаційного робочого середовища для співробітників та студентів ЗВО;
- створення віртуальних платформ для навчання з можливістю інтеграції власних наукових та освітніх розробок студентів та викладачів

ЗВО з оформленням прав інтелектуальної власності;

– створення профільних платформ «Студентський сенат», «Асоціація випускників», «Стейкхолдери», «Школи розвитку» тощо, модерація яких має проводитися із залученням органів студентського самоврядування;

– створення цифрової бібліотеки, в якій всі науково-методичні розробки викладачів, співробітників та студентів університету мають бути представлені у цифровому форматі або у відкритій формі (для будь-яких користувачів мережі інтернет) або закритій формі (за авторизацією у корпоративній системі) з можливістю замовлення цифрової літератури з інших джерел.

Офіційний веб-сайт закладу вищої освіти є пріоритетним напрямком комунікації, основним джерелом достовірної та актуальної інформації. Саме тому його структурі, інформаційній наповненості, якості подання матеріалу висуваються найвищі вимоги. Згідно із Законом України «Про освіту», визначено чіткий перелік інформаційного наповнення, який має надати кожний заклад освіти споживачу освітніх послуг [2].

Автор пропонує застосовувати оцінку офіційних веб-сайтів закладів вищої освіти України на підставі міжнародного стандарту якості програмного продукту ISO/IEC 25010 (System and Software Quality Requirements and Evaluation), виокремити критерії оцінки, сформувані параметри впливу на ефективність та якість комунікаційних заходів ЗВО.

Якість програмного забезпечення, здатного задовольнити потреби користувача згідно міжнародного стандарту якості програмного продукту ISO/IEC 25010 оцінюється за наступними показниками:

1. Functional suitability (Функціональна придатність), яка реалізується функціональною повнотою – мірою покриття всіх сукупних задач користувача, функціональною коректністю – забезпечення системою заданим рівнем точності результатів; функціональною доцільністю – оцінкою здатності реалізації поставлених задач.

2. Performance efficiency (Ефективність виконання), яка оцінюється

часовими характеристиками – часом обробки інформації, пропускну здатності системи; застосуванням ресурсів – відповідність існуючих ресурсів для виконання функції системи; потенційними можливостями – рівнем відповідності граничним вимогам системи.

3. *Compatibility* (Сумісність), яка передбачає співіснування програмного продукту з іншими продуктами без негативного взаємного впливу; функціональну сумісність – можливість декількох систем застосовувати та обмінюватися єдиною інформацією.

4. *Usability* (Зручність використання), яка обумовлює визначеність придатності – можливість користувачів визначати, чи підходить їм саме цей ресурс та чи відповідає він функціональній придатності; досліджуваність – можливість застосовувати продукт для ефективного, результативного, позбавленого від ризиків навчання; керованість – наявність елементів, які забезпечують зручне та ефективне управління; захист від помилок користувача – рівень системного захисту; естетику інтерфейсу користувача – рівень задоволеності користувачем взаємодією із системою; доступність – можливість використання ресурсу широким загалом людей із різними можливостями.

5. *Reliability* (Надійність), яка характеризується завершеністю – рівнем відповідності системи вимогам надійності за умови нормального функціонування; готовністю – ступеню доступності та працездатності системи; відмовостійкістю – здатністю коректно функціонувати, незважаючи на наявність можливих дефектів програмного забезпечення; відновлюваність – здатність відновлювати дані та робочий стан у разі порушень у роботі системи.

6. *Security* (Безпека), яка визначається неможливістю підробки – будь-який факт або подія має бути доведена таким чином, щоб не було підстав для її спростування у майбутньому; конфіденційністю – забезпеченням обмеження доступу до персональних даних користувачів; цілісністю – здатністю запобігання системою несанкціонованого доступу або модифікації

програм або даних; відстежуваністю – можливістю однозначного визначення дій об'єкта; справжністю – ступенем тотожності об'єкта, що визначається.

7. Maintainability (Відновлюваність), що забезпечується модульністю – рівнем подачі системи у вигляді окремих модулів (блоків), з мінімальним впливом зміни окремого компонента на роботу системи; можливістю багатократного застосування окремих компонентів системи; модифікованістю – рівнем простоти ефективної зміни без додавання дефектів та погіршення якості продукту; аналізованістю – рівнем простоти аналізу оцінки змін, діагностики, виявлення недоліків, причин відмови; тестованістю – рівнем простоти визначення критеріїв, процедури оцінки за визначеними критеріями.

8. Portability (Портативність), що обумовлює адаптивність – ефективність раціональної адаптації програмного забезпечення, операційного середовища та умов застосування; інсталяційність – простота встановлення або видалення продукту у операційному середовищі; взаємозамінність – здатність замінити даний програмний продукт на інший в тих самих умовах.

На підставі міжнародного стандарту якості програмного продукту ISO/IEC 25010, як визнаному еталону якості програмного продукту різного призначення, автором пропонується запровадити багатокритеріальну оцінку засобів внутрішньої та зовнішньої комунікації ЗВО України (табл.2.7).

Оцінка якості наповнення офіційних веб-ресурсів ЗВО має бути доповнена оцінкою ефективності їх роботи. Ефективність функціонування офіційних веб-ресурсів ЗВО може бути оцінена на підставі кількісного та якісного аналізу:

– просування позитивного іміджу ЗВО. Кількість та періодичність публікацій про заклад у засобах масової інформації та їх емоційний окрас. Наявність посилань на публікації у ЗМІ в офіційних веб-ресурсах;

Таблиця 2.7 – Багатокритеріальна оцінка засобів внутрішньої та зовнішньої комунікації закладів вищої освіти України

Показник	Критерії
1	2
Functional suitability (Функціональна придатність)	Повнота представленої інформації щодо спектру та вартості освітніх услуг ЗВО
	Повнота інформації щодо сертифікації освітніх програм ЗВО
	Повнота інформації щодо якісного складу професорсько-викладацького складу ЗВО
	Повнота інформації щодо співпраці зі стейкхолдерами та можливостями працевлаштування
	Повнота інформації щодо участі ЗВО у міжнародних проектах
	Повнота інформації щодо умов вступу до ЗВО
	Наявність інформації щодо адміністративної структури та управління ЗВО
	Наявність інформації щодо умов навчання (програм, проектів) осіб з обмеженими можливостями
	Наявність інформації про лабораторну та виробничу базу ЗВО
	Наявність інформації щодо навчання іноземних студентів
	Надання інформації щодо соціально-економічних умов забезпечення здобувачів освітніх послуг (наявність гуртожитку, спортивного клубу, студентського мистецького клубу, медичного забезпечення тощо)
Наявність інформації щодо роботи бібліотеки (у тому числі цифрової), існування читальних залів та степені їх облаштування) ЗВО	
Performance efficiency (Ефективність виконання)	Швидкість завантаження головної сторінки, переходу між компонентами веб-ресурсу
	Наявність чат-боту для оперативного реагування на найпоширеніші запити
	Оперативність оновлення інформації
	Можливість користувачем вибору мови надання представленої інформації
	Відповідність ресурсів для завантаження якісної візуальної інформації, віртуальних турів тощо
Compatibility (Сумісність)	Наявність офіційних профілів ЗВО у найпоширеніших соціальних мережах
	Можливість автоматичного переходу між офіційними веб-ресурсами ЗВО (наявність активних посилань)
	Можливість та реалізація автоматичного обміну новинним контентом
	Наявність (та можливість автоматичного переходу до) освітніх інтернет-платформ з авторськими розробками співробітників ЗВО
	Наявність інтегрованих розробок щодо автоматизації навчального процесу ЗВО
	Наявність (та можливість автоматичного переходу до) суміжних веб-ресурсів
Наявність (та можливість автоматичного переходу до) власної електронної бібліотеки ЗВО	



Продовження табл. 2.7

1	2
Usability (Зручність використання)	Логічна структурованість подачі інформації Активний, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс Наявність маркування брендом ЗВО всіх активних елементів веб-ресурсів Існування та повнота подання інформації версій веб-ресурсів ЗВО іноземними мовами Можливість завантаження контенту без обмежень операційними системами Професійний рівень візуальної подачі матеріалу Можливість завантаження найбільш затребуваних елементів системи (наприклад, розкладу занять) без щоденного посилання до основної платформи Наявність альтернативних засобів (крім візуальної) подачі інформації, наприклад, аудіо
Reliability (Надійність)	Структурна завершеність, що дозволяє користувачу інтуїтивний перехід між складовими системи без перевантаження та відмов Можливість коректної роботи системи під час оновлення (відключення) окремих структурних компонент Можливість модераторами структурних підрозділів ЗВО вносити зміни в контент без втрати надійності роботи системи Доступність та працездатність системи, коректне відображення контенту при застосуванні різних пристроїв (зокрема смартфонів) Відновлюваність системи при потенційних порушеннях у роботі із збереженням контенту ЗВО
Security (Безпека)	При повноті інформацій про структуру, управління та дорадчі органи, нормативну базу та публічну інформацію ЗВО забезпечення конфіденційності щодо доступу персональних даних працівників ЗВО та користувачів системи Забезпеченість сучасними системами захисту від несанкціонованого доступу в систему Прозорість та відстежуваність дій модераторів структурних підрозділів для модератора системи Безумовність ідентифікації наповнення ресурсу ЗВО з точки зору збереження авторських прав та академічної доброчесності
Maintainability (Відновлюваність)	Організація модульної структури відповідно до структури ЗВО, що дозволяє змінювати наповнення контенту кожного структурного підрозділу незалежно та без порушень у роботі системи в цілому Можливість коректного подання ідентичної інформації, спільних (або перехресних) посилань, різними структурними підрозділами ЗВО
Portability (Портативність)	Зручність та простота застосування в різних операційних середовищах та на різних пристроях (смартфонах тощо) з коректною візуальною передачею інформації Адаптуємість щодо інтеграції з іншими платформами для спілкування, планування та організації навчального процесу

Джерело: розроблено автором

- популяризація досягнень ЗВО. Ефективність поширення інформації щодо позицій ЗВО у національних та міжнародних рейтингах;
- просування освітніх послуг ЗВО. Ефективність роботи офіційних веб-ресурсів ЗВО при виборі потенційними здобувачами освіти (та їх представниками);
- залучення потенційних здобувачів освіти можливістю проведення віртуальних екскурсій, майстер-класів, шкіл розвитку, дискусійних клубів.
- популяризація інформації про методи запровадження інклюзивної освіти для створення комфортних умов навчання в спільному просторі зі здобувачами з особливими потребами;
- створення позитивного іміджу у стейкхолдерів на підставі інформації про працевлаштування та кар'єрного просування випускників ЗВО;
- популяризація міжнародного іміджу ЗВО залученням провідних науковців та викладачів іноземних університетів до проведення показових занять, дискусійних клубів у ЗВО та робота вітчизняних навчально-педагогічних працівників за запрошенням у іноземних ЗВО;
- поширення інформації про можливість участі здобувачів освіти у міжнародних проектах, стажуванні, отримання подвійного диплому;
- поширення інформації щодо соціальних умов здобувачів освіти. Віртуальні тури (презентації) гуртожитків, спортивних та студентських клубів тощо;
- просування інформації щодо громадських відносин ЗВО. Висвітлення участі науково-педагогічних працівників та студентів у громадських проектах;
- висвітлення зворотного зв'язку поширенням позитивних відгуків про діяльність ЗВО.

Визначення метрики оцінювання за множиною вибраних критеріїв ефективності функціонування офіційних веб-ресурсів закладів вищої освіти дозволить проводити комплексну оцінку управління комунікаціями

вітчизняних вишів.

Майже кожний заклад вищої освіти України має центри доуніверситетської освіти, підготовчі курси. Деякі університети співпрацюють з компаніями, що пропонують освітні послуги у вишах України, переважно орієнтовані на країни Азії та Африки. Проте системної роботи щодо просування освітніх послуг в Україні на світовому ринку освітніх послуг не проводиться.

Офіційні представництва рейтингових університетів Європи, Канади успішно працюють на ринку освітніх послуг в Україні, мережа їх офісів працює практично в усіх обласних центрах. Названі представництва мають якісно розроблені сайти, налагоджену комунікацію з потенційними здобувачами освіти, залучають до популяризації своєї роботи студентів, що скористалися їх послугами. Крім надання консультативних послуг щодо вступу, представництва беруть на себе відповідальність щодо супроводу здобувача освіти протягом періоду навчання – оформлення студентської візи, медичного страхування, банківської карти, підбір житла, мовні курси, трансфер здобувачів освіти та їх представників на (та у період) навчання.

Робота представництв закордонних університетів виявилася ефективною. Протягом останніх 10 – 15 років освітня міграція в Україні має тенденцію до збільшення. Незважаючи на практично необмежений доступ до освіти в Україні, завдяки великому обсягу державного замовлення у більшості ЗВО та низьку у порівнянні із закордонними університетами вартість контракту, все більше українських абітурієнтів обирають освітню еміграцію.

Однією з головних причин освітньої еміграції є очікування від результатів здобуття вищої освіти. Так, якщо в Україні очікуване збільшення оплати праці після здобуття вищої освіти зберігається на рівні 5-10%, так, наприклад, у країнах Центральної та Західної Європи – 30 – 50%. Крім того, в ряді країн, де немає проблем з безробіттям, пропонуються іноземним випускникам їх університетів деякі пільги при працевлаштуванні, з метою

зменшення «відтоку мізків». Серед пільг, що пропонується – можливість перебування в країні після закінчення університету протягом 0,5 – 1,5 роки для працевлаштування.

У більшості випадків причиною вибору навчання за кордоном можна назвати одну із двох моделей:

можливості від навчання вдома обмеженні, а віддача від освіти вдома висока (студенти після навчання повертаються в свою країну);

можливості від навчання вдома великі, а віддача від освіти вдома мала (студенти залишаються після здобуття освіти в країні навчання).

Для українських здобувачів освіти можливості від навчання вдома великі, попри це впевненості щодо професійної реалізації не завжди достатньо, що обумовлено недостатнім рівнем обізнаності щодо перспектив працевлаштування.

Великий вплив для вибору закордонного університету українськими здобувачами має якість освіти. Більшість університетів, які обрані для навчання українськими абітурієнтами, представлені в світових рейтингах. В той же час просування все більшого кола ЗВО України в світових рейтингах невідомо широкому загалу.

Одним з найвпливовіших критеріїв при виборі країни навчання українськими абітурієнтами є культурна ідентичність. Цей критерій має працювати і в зворотному напрямку. При існуючих досягненнях із залучення студентів з країн Азії та Африки, популяризація освіти в Україні серед потенційних здобувачів, наприклад, Східної та Центральної Європи практично відсутня.

У ЗВО України представлений величезний спектр освітніх програм, протягом останніх років впроваджується викладання іноземною мовою, розвинута соціальна інфраструктура для прийому студентів. Розвиток наукового потенціалу провідних університетів підтверджується конкурентними позиціями у міжнародних рейтингах. Попри це комунікаційні проекти із залучення іноземних студентів або відсутні, або малоефективні.

Незважаючи на те, що офіційні сайти всіх університетів України мають принаймні англomовний варіант – це не ефективний інструмент комунікації для залучення іноземних студентів. Саме тому офіційний сайт ЗВО, як найпотужніший за обсягом інформації серед веб-ресурсів, не може розглядатися як достатній інструмент комунікації із потенційними здобувачами та стейкхолдерами.

Кожному університету самотужки розробити та втілити програму по системній роботі з іноземними абітурієнтами проблематично та економічно нерентабельно, тому є сенс об'єднати зусилля групи ЗВО в цій роботі. Об'єднання може бути проведено як за регіональною ознакою, так і за подібністю освітніх програм, що пропонуються на ринку освітніх послуг.

В провідних університетах Європи втілюють програми амбасадорства. Амбасадор – це людина, яка представляє та просуває певний бренд. Амбасадори університету виконують функції представника університету в інформаційному просторі, посередників між офіційними структурами та цільовими аудиторіями. Залучення активних студентів представляти свій університет доводить свою ефективність.

Амбасадори проводять лекції-презентації, воркшопи, змагання, екскурсії для абітурієнтів. Постійна робота амбасадорів в чаті абітурієнтів дозволяє не лише миттєво відповідати на запитання, а й емоційно підтримувати, створювати позитивний імідж ЗВО. Існує практика «закріплення» амбасадорів-старшокурсників за першокурсниками. Майже відсутня вікова різниця, єдність світогляду, ідентичність засобів та манери передачі інформації дозволяє з більшою довірою сприймати інформацію. Залучення амбасадорів дозволяє ефективніше налагоджувати комунікаційні зв'язки з потенційними здобувачами освіти, а, після переходу їх у статус здобувача, сприяти скорішій адаптації, що, в свою чергу, обумовлює кращу концентрацію на навчанні. Обізнаність, що в тебе завжди є помічник, до якого можна звернутися за будь-яким колом питань (як правило до офіційних структур ЗВО звертаються лише у випадку крайньої необхідності) може бути

одним з вагомих факторів у виборі закладу для навчання.

Діджиталізація суспільства обумовлює зміни у структурі освітнього процесу. В умовах пандемії українська освітня спільнота швидко адаптувалася до умов дистанційного навчання. Найкраще процес адаптації пройшли ті заклади вищої освіти, які опікувалися діджиталізацією освітнього процесу протягом останніх років відповідно до світових трендів. Створені дистанційні курси, відео-лекції, презентації, системи комунікації із здобувачами освіти потребують систематизації та розвитку. Ця робота є надзвичайно ефективною, а тому числі й для розвитку інклюзивної освіти.

Такі виклики для управління комунікаціями ЗВО України примушують переформувати роботу у низці напрямків, а саме:

1. Проведення таргетованої реклами закладами вищої освіти для ревалентних груп із залученням комплексу веб-ресурсів, які не просто дублюють інформацію, а за способом подачі інформації, висвітленням актуальних тем відповідають запитам кожної групи.

2. Просування можливостей роботи офіційного сайту ЗВО у режимі call-центру, де відповіді на актуальні запитання можна отримати без необхідності аналізу великої за обсягом інформації.

3. Розробка алгоритму створення та поширення референтних груп у соціальних мережах із залученням потенціальних абітурієнтів, не пізніше 9 класу навчання у середній школі.

4. Актуалізація інформації про можливості поєднання традиційного та дистанційного навчання із залученням сучасних інформаційних ресурсів. Презентація професійного розвитку навчально-педагогічних працівників ЗВО в сфері продукування ними нових інформаційних технологій для навчання.

5. Поширення інформації про перспективи неперервної освіти протягом життя (тематичні курси, вебінари, підвищення кваліфікації, магістратура, аспірантура, докторантура тощо) у закладі вищої освіти.

6. Спільна робота з комунікаційними відділами профільних закладів освіти по популяризації освіти в Україні для іноземних громадян,

інформуванні про наукові та практичні здобутки науково-педагогічних працівників та випускників університетів.

7. Розробка та втілення програми амбасадорства. Залучення до цієї роботи активних студентів, можливо і на платній основі (part-time job).

8. Презентація здобутків цифрової освіти у закладах вищої освіти України з метою розвитку інклюзивної освіти, освіти протягом життя та залучення іноземних студентів.

Підсумовуючи оцінку сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО, можна дійти висновку, що незадовільним серед здобувачів/випускників ЗВО України є рівень очікування від результатів здобуття вищої освіти. А саме, перспективи кар'єрного росту, збільшення оплати праці тощо. Перед потенційними користувачами освітніх послуг стає вибір між зменшенням витрат на освіту та проживання при здобуванні освіти в Україні і одночасним зменшенням перспектив від результатів навчання або збільшенням витрат та майбутніх перспектив при здобуванні освіти за кордоном.

### **2.3. Діагностика перспектив управління комунікаціями у ЗВО**

З точки зору маркетингу заклади вищої освіти пропонують на ринок освітні послуги, саме тому комплексна оцінка роботи ЗВО, в тому числі рівень управління комунікаціями, може бути проведена з позиції затребуваності цих послуг. Затребуваність може бути виражена кількісними характеристиками на підставі динаміки зміни яких має проводитися оцінка ефективності управління комунікаціями ЗВО.

Серед критеріїв оцінки ефективності управління комунікаціями можна виділити:

– динаміка зміни кількості поданих заяв на навчання у закладах вищої освіти. Для запобігання залежності цієї величини від демографічних показників, можна застосовувати безрозмірні критерії – по відношенню до

загальної кількості поданих заяв в Україні або регіоні, або за кількістю поданих заяв у ЗВО даного типу – багатогалузевого (класичного, технічного), галузевого (профільного, технологічного, педагогічного, фізичного виховання і спорту, гуманітарного, богословського/теологічного, медичного, економічного, юридичного, фармацевтичного, аграрного, мистецького, культурологічного тощо) [4];

– готовність оплачувати освітні послуги за рахунок фізичних або юридичних осіб. Цей критерій можна визначати за двома показниками: середня вартість контракту та кількість студентів, що навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб;

– зацікавленість стейкхолдерів у випускниках закладу вищої освіти. Критерієм вимірювання має бути частка працевлаштованих за фахом випускників ЗВО та рівень оплати праці випускників після працевлаштування;

– кількість здобувачів освіти ЗВО, які обрали заклад для навчання орієнтуючись на інформацію в офіційних веб-ресурсах, участь в заходах, що організують або презентують відділи комунікації (дні відкритих дверей, школи розвитку, майстер-класи, дискусійні клуби, предметні олімпіади тощо), – на підставі опитування;

– ефективність підготовчих курсів – очних, заочних, дистанційних – за кількістю зарахованих студентів після їх закінчення.

Необхідно усвідомлювати, що на остаточний результат оцінки ефективності комунікаційних стратегій ЗВО має множина факторів, які не підлягають кількісному вимірюванню, а можуть бути оцінені лише якісно. Без уяви про ступень впливу кожного з факторів на все референтні групи, для яких будується комунікаційна стратегія, неможливо її планування та ефективно впровадження. Саме тому ключовим завданням є виокремлення факторів, які мають вплив на маркетингові результати комунікаційної діяльності, проведення опитування на репрезентативних групах, статистична обробка результатів експертного опитування. Лише за результатами



розв'язання цієї задачі можна будувати ефективну стратегію управління комунікаціями у ЗВО та прогнозувати перспективи її реалізації.

Беручи до уваги, що опитування – один з найефективніших методів кількісного дослідження, який дозволяє отримати достовірну інформацію в числовому еквіваленті, автором було розроблено алгоритм та проведене опитування оцінки факторів, що впливають на якість комунікаційних заходів ЗВО. Експертне опитування – один з різновидів масового опитування. При експертному опитуванні мають бути залучені тільки компетентні особи, які мають освітній, професійний науковий досвід про предмет та об'єкт дослідження.

За допомогою опитування можна отримати інформацію, яка не піддається прямому спостереженню або відсутня у статистичних звітах. В таких випадках людина – єдине джерело достовірної інформації, як безпосередній учасник процесу. Саме тому автором було запропоновано проведення вибіркового (за кількістю та ставленням до проблематики) опитування. Універсальність вибіркового опитування полягає в тому, що за допомогою існуючих методів, його результати легко піддаються кількісному опрацюванню та аналізу.

Обґрунтування та розробка комунікаційних стратегій має проводитися не лише на підставі оцінок фахівців, а й з урахуванням вимог всіх прямих або опосередкованих учасників процесу. Порівняння результатів опитування в різних групах, виявлення узгодженої думки, яка б задовольнила всіх, сприяє формуванню загальної концепції стратегії та розробці її елементів, спрямованих на задоволення вимог окремих референтних груп. При формуванні груп були запроваджені не випадкові вибірки, а саме, квотні – у яких визначені точні характеристики об'єкта, який необхідно залучити, та спрямовані, експертні – за унікальними ознаками досвіду у сфері дослідження.

Саме тому опитування щодо факторів, які мають вплив на ефективність комунікації у закладах вищої освіти, було вирішено проводити у наступних

групах:

- представники закладів вищої освіти (в тому числі працівники відділів комунікації);
- здобувачі вищої освіти;
- потенційні здобувачі вищої освіти (абітурієнти);
- офіційні представники здобувачів вищої освіти (батьки, опікуни тощо);
- роботодавці.

Поєднання методичних підходів до вибіркового та спеціалізованого (експертного) опитування за проблематикою дослідження є виправданою, адже проблеми вибору закладу для навчання, вступу, навчання, працевлаштування після закінчення закладів вищої освіти прямо або опосередковано ставали та стають майже перед кожним членом суспільства. Саме тому суб'єктами експертизи (експертами) вибрано представників різних груп, життя яких пов'язано з ситуаціями, які потребуються управлінських рішень.

За характером опитування було обрано індивідуальне анкетування закритого типу, де респонденту пропонується анкета зі сформованим переліком питань та шкалою оцінювання.

На етапі підготовки до опитування мають бути сформовані об'єкти дослідження (набір показників) та спосіб вимірювання характеристик. Автором запропонована анкета з набором показників, які оцінюються за 10-бальною шкалою (від 1 – найгірше, до 10 – найкраще). Зразок анкети щодо оцінки ефективності управління комунікаціями закладів вищої освіти України представлений в табл. 2.8.

При формуванні груп для проведення опитування необхідно ураховувати вимоги до кількісних показників експертних груп. Зазвичай експертну групу формують з 10 – 50 експертів. При вибіркового опитуванні застосовують аналогічні методики.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності управління комунікаціями закладів вищої освіти України

№	Показники ефективності управління комунікаціями ЗВО	Оцінка в балах
1	2	3
1.	Структурна довершеність з можливістю інтуїтивного пошуку повної, достовірної, документально підтвердженої інформації про статут, спектр освітніх послуг, умови прийому, перспективи працевлаштування офіційного сайту ЗВО	
2.	Якість візуальної подачі інформації, наявність контенту, що дає можливість проведення віртуальних екскурсій навчальними аудиторіями, спортивними та студентськими клубами, мережею соціально-побутових об'єктів на офіційному сайті ЗВО	
3.	Наявність повної актуальної контактної інформації всіх структурних підрозділів, розкладу занять студентів та викладачів на офіційному сайті ЗВО	
4.	Наявність повної актуальної інформації про структуру та наповнення освітніх програм на офіційному сайті ЗВО	
5.	Частота оновлення новинної стрічки офіційного сайту ЗВО, актуальність тем та зацікавленість аудиторії у представленій інформації (за кількістю переглядів)	
6.	Наявність та активність офіційних сторінок ЗВО в популярних соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter (за кількістю підписників, поширень, коментарів)	
7.	Наявність та активність сторінок структурних підрозділів, органів студентського самоврядування, спілок випускників ЗВО в популярних соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter (за кількістю підписників, поширень, коментарів)	
8.	Наявність чат-боту або call-центру для оперативної відповіді на актуальні питання, організовані офіційними представниками ЗВО або органами студентського самоврядування	
9.	Частота появи інформації у місцевих, регіональних, державних, міжнародних засобах масової інформації про освітні, наукові, практичні, спортивні, культурні, соціальні здобутки працівників та здобувачів ЗВО	
10.	Степінь інформованості суспільства про освітні, наукові, практичні, спортивні, культурні, соціальні здобутки працівників та здобувачів ЗВО	
11.	Впізнаваність освітнього бренду ЗВО	
12.	Наявність шкіл розвитку, дискусійних клубів ЗВО та обізнаність потенційно зацікавлених осіб про їх роботу	
13.	Наявність перспектив міжнародної академічної мобільності та інформованість суспільства потенційно зацікавлених осіб про це	
14.	Степінь інформованості суспільства про можливості інклюзивної, дистанційної, дуальної освіти, освіти протягом життя у ЗВО	
15.	Існування платформи, створеної ЗВО для роботи зі стейкхолдерами, та обізнаність суспільства про ефективність її роботи	
16.	Проведення тематичних лекцій, вебінарів, презентацій, майстер-класів, технологічних практик провідними фахівцями із практичним досвідом на базі ЗВО	

## Продовження табл. 2.8

1	2	3
17.	Зацікавленість офіційних структур ЗВО у зборі, обробці на поширенні інформації про працевлаштування випускників	
18.	Ефективність співпраці ЗВО з приватними структурами, що представляють освітній бренд у різних регіонах України та за кордоном	
19.	Наявність практики амбасадорства у ЗВО та її оцінка здобувачами та їх представниками здобувачів	
20.	Оцінка ефективності освітніх послуг за співвідношенням між затратами на навчання та перспективами оплати праці	

Джерело: розроблено автором

Мінімальна кількість експертів у групі визначається за оцінкою передбачуваної похибки дослідження, а максимальна – кількісними характеристиками компетентності експертів. Поєднання методологічних принципів вибіркового та експертного опитування дозволяє встановити межу за мінімальною кількістю респондентів у групі, яку можна визначати за формулою:

$$N_{min} = 0,5 \cdot \left( \frac{3}{\varepsilon} + 5 \right), \quad (2.6)$$

де  $\varepsilon$  – передбачуване відхилення (похибка) середньої оцінки.

При відхиленні середньої оцінки на 10%, мінімальна кількість респондентів кожної групи має становити від 18 осіб. Саме тому для оцінки ефективності управління комунікаціями закладів вищої освіти України було залучено респондентів:

- представники закладів вищої освіти (в тому числі працівники відділів комунікації) – 20 осіб;
- здобувачі вищої освіти – 50 осіб;
- потенційні здобувачі вищої освіти (абітурієнти) – 50 осіб;
- офіційні представники здобувачів вищої освіти (батьки, опікуни тощо) – 50 осіб;
- роботодавці – 20 осіб.

Результати опитування у виокремлених групах представлені у Додатку Д (табл. Д.1 – Д.5). Попередня обробка результатів опитування була проведена класичними методами математичної статистики, а саме, за допомогою:

– моди ( $M_0$ ) – тих значень дискретної випадкової величини, які відповідають найбільшій ймовірності її прояву. Для випадкової величини моди – це значення, якому відповідає максимальне значення щільності ймовірності:

$$f(M_0) = \max f(x); \quad (2.7)$$

– медіани ( $M_e$ ) – серединних значень впорядкованого варіаційного ряду, для непарної кількості елементів ( $N = 2k + 1$ ) якої медіана визначається як:

$$M_e = x_k, \quad (2.8)$$

а для парної ( $N = 2k$ ) – за формулою:

$$M_e = \frac{x_k + x_{k+1}}{2}; \quad (2.9)$$

– середнього арифметичного ( $\bar{x}_a$ ):

$$\bar{x}_a = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i; \quad (2.10)$$

– середнього геометричного ( $\bar{x}_g$ ):

$$\bar{x}_g = \sqrt[N]{\prod_{i=1}^N x_i}. \quad (2.11)$$

Результати обчислення центральних тенденцій щодо оцінки ефективності управління комунікаціями в різних групах представлені в табл. 2.9. Наочне порівняння центральних тенденцій за середнім геометричним за критеріями ефективності управління комунікаціями в групах представників ЗВО, здобувачів вищої освіти та їх офіційних представників, абітурієнтів і роботодавців представлені на рис. 2.11.

Попередній аналіз опитування дозволяє стверджувати, що структурній довершеності з можливістю інтуїтивного пошуку повної, достовірної, документально підтвердженої інформації про статут, спектр освітніх послуг, умови прийому, перспективи працевлаштування офіційного сайту ЗВО найбільшу увагу приділяють саме представники ЗВО, роботодавці та офіційні представники здобувачів. В той же час до якості подачі візуальної інформації у всіх груп (крім роботодавців) високі вимоги.

У наявності повної контактної інформації на офіційному сайті ЗВО більш за всіх зацікавлені самі представники ЗВО та офіційні представники здобувачів.

Абітурієнти, здобувачі та їх офіційні представники помірно зацікавлені в інформації щодо структури та наповнення освітніх програм, розташованої на офіційному сайті ЗВО. Частота оновлення новинної стрічки на офіційному сайті ЗВО вважається ефективним інструментом управління комунікаціями для працівників ЗВО та роботодавців, а найменше новинами саме з офіційного сайту цікавляться абітурієнти.

В той же час абітурієнти та здобувачі освіти виявилися зацікавленими в інформації, що подається на офіційних сторінках закладів вищої освіти та їх структурних підрозділів, органів студентського самоврядування, спілок випускників ЗВО в соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter.

Таблиця 2.9 – Центральні тенденції оцінки ефективності управління комунікаціями

	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$	$P_6$	$P_7$	$P_8$	$P_9$	$P_{10}$	$P_{11}$	$P_{12}$	$P_{13}$	$P_{14}$	$P_{15}$	$P_{16}$	$P_{17}$	$P_{18}$	$P_{19}$	$P_{20}$
представниками закладів вищої освіти (в тому числі працівники відділів комунікації)																				
$M_0$	8	7	7	6	7	6	6	6	8	6	7	7	6	5	7	6	7	5	5	6
$M_e$	8	8	7	6	7	6	6	6	7	7	7	6,5	6	6	6	7	7	5	5	6
$\bar{x}_a$	7,45	7,7	6,8	6,3	7,15	6,05	5,75	5,6	7,35	6,9	7,35	6,3	6,2	5,85	6,35	6,7	6,5	4,85	4,55	6,15
$\bar{x}_g$	7,418	7,654	6,750	6,275	7,112	5,998	5,689	5,570	7,320	6,850	7,295	6,249	6,140	5,797	6,315	6,631	6,440	4,796	4,451	6,091
здобувачами вищої освіти																				
$M_0$	5	7	5	5	5	6	7	6	7	6	7	6	7	5	6	7	6	4	6	7
$M_e$	6	7	5	5	5	6,5	7	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	4	6	7
$\bar{x}_a$	5,68	6,52	5,28	4,78	5,12	6,56	6,9	5,54	6,06	5,86	6,96	6,08	6,72	5,82	6,12	6,86	5,9	3,96	5,48	6,8
$\bar{x}_g$	5,638	6,478	5,196	4,706	5,069	6,507	6,860	5,461	6,005	5,816	6,923	6,040	6,668	5,738	6,081	6,831	5,860	3,878	5,411	6,732
потенційними здобувачами вищої освіти (абітурієнтами)																				
$M_0$	6	7	6	5	4	7	7	7	5	5	7	6	6	6	6	7	5	5	4	6
$M_e$	6	7	5	5	5	7	7	6	5	5	7	6	6	6	6	7	5	5	5	6,5
$\bar{x}_a$	6,04	6,82	5,32	4,96	4,7	7	6,68	6,24	5,32	4,84	7,18	6,5	6,46	5,72	5,8	6,6	5,26	4,5	4,86	6,62
$\bar{x}_g$	6,000	6,767	5,263	4,899	4,642	6,968	6,634	6,131	5,279	4,781	7,141	6,447	6,412	5,689	5,751	6,538	5,213	4,395	4,733	6,579
офіційними представниками здобувачів вищої освіти (батьками, опікунами тощо)																				
$M_0$	7	7	6	5	6	5	5	7	7	6	7	6	8	6	5	5	5	4	7	7
$M_e$	7	7	6	5	6	5	5	7	7	6	7	6	7	6	6	6	5	5	4	7
$\bar{x}_a$	6,74	6,72	5,72	4,94	5,52	5	4,86	6,48	7,04	6,4	7,28	6,28	7,02	5,92	5,58	6,06	5,16	5,04	3,84	7,28
$\bar{x}_g$	6,708	6,688	5,674	4,901	5,446	4,873	4,733	6,396	7,010	6,353	7,244	6,237	6,970	5,854	5,518	5,968	5,075	4,913	3,763	7,214
Роботодавцями																				
$M_0$	7	6	5	6	6	4	4	4	7	6	7	5	6	6	7	7	7	4	4	6
$M_e$	7	6	5	5	6	4	4	4	6,5	6	7	5	6	6	7	7	7	4	4	6
$\bar{x}_a$	6,7	5,7	5,05	5,3	5,9	4,55	4,35	4,4	6,45	5,95	7,35	4,95	5,75	5,95	7,5	7,2	7,2	3,9	3,6	6,05
$\bar{x}_g$	6,677	5,645	5,015	5,231	5,838	4,504	4,325	4,365	6,391	5,912	7,314	4,884	5,697	5,892	7,472	7,175	7,175	3,837	3,554	5,992

Джерело: розраховано автором



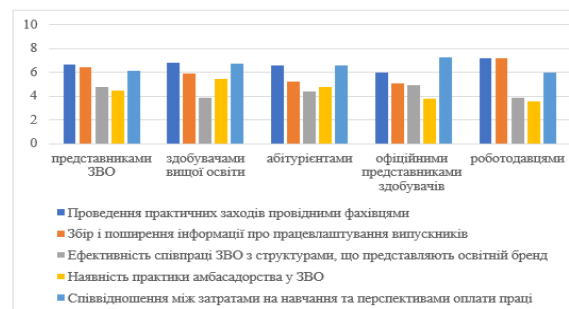
(a)



(б)



(в)



(г)

Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.11 – Центральні тенденції за середнім геометричним за критеріями ефективності управління комунікаціями в групах представників ЗВО, здобувачів вищої освіти та їх офіційних представників, абітурієнтів і роботодавців



Найбільший запит на наявність чат-боту або call-центру для оперативної відповіді на актуальні питання, організовані офіційними представниками ЗВО або органами студентського самоврядування очікувано спостерігається в абітурієнтів та їх офіційних представників.

Частота появи інформації у місцевих, регіональних, державних, міжнародних засобах масової інформації про освітні, наукові, практичні, спортивні, культурні, соціальні здобутки працівників та здобувачів ЗВО є важливим критерієм ефективності управління комунікаціями для представників ЗВО, офіційними представниками здобувачів та роботодавцями. Абітурієнти та студенти більшу увагу приділяють новинам, отриманим із соціальних мереж.

Аналогічна ситуація спостерігається із ступенем інформованості суспільства про здобутки ЗВО. Зацікавленість в цьому висловлюють представники ЗВО, офіційні представники здобувачів та роботодавці. При цьому впізнаваність освітнього бренду ЗВО визнають найважливішим критерієм ефективності комунікації всі без виключення групи опитуваних.

У наявності шкіл розвитку, дискусійних клубів ЗВО та обізнаності потенційно зацікавлених осіб про їх роботу виявили однаково зацікавленість представники всіх груп, крім роботодавців.

У наявності перспектив міжнародної академічної мобільності в першу чергу виявилися зацікавленими офіційні представники здобувачів освіти. Велику увагу інформації щодо перспектив міжнародної академічної мобільності приділяють також здобувачі освіти та абітурієнти.

Однаково зацікавленими в інформації про можливості інклюзивної, дистанційної, дуальної освіти, освіти протягом життя у ЗВО виявилися всі групи опитуваних.

В існуванні платформи, створеної ЗВО для роботи зі стейкхолдерами, та обізнаність суспільства про ефективність її роботи найбільше зацікавлені роботодавці. Важливим вважають факт існування такої платформи представники ЗВО та здобувачі вищої освіти.

Рівень зацікавленості у проведенні тематичних лекцій, вебінарів, презентацій, майстер-класів, технологічних практик провідними фахівцями із практичним досвідом на базі ЗВО виявився практично однаковим у всіх груп опитуваних.

А збором та поширенням інформації щодо працевлаштування випускників опікуються лише роботодавці та представники закладів вищої освіти. Здобувачі вищої освіти та їх офіційні представники, абітурієнти виказали помірну зацікавленість у даній інформації.

Очікувано невисоко оцінена ефективність співпраці ЗВО з приватними структурами, що представляють освітній бренд у різних регіонах України та за кордоном, проте зацікавленість у їх роботі спостерігається у офіційних представників здобувачів освіти.

Необізнаність суспільства у практиці амбасадорства свідчить про невисоку оцінку цього засобу управління комунікаціями, проте здобувачі вищої освіти вже мають уяву про цей спосіб комунікації, тому і дають їм вищу, у порівнянні з іншими групами оцінку.

Оцінка ефективності освітніх послуг за співвідношенням між затратами на навчання та перспективами оплати праці є важливим критерієм для всіх груп опитуваних, а найбільшу зацікавленість в цьому критерії проявили офіційні представники здобувачів освіти.

Попередній аналіз проведеного опитування дає можливість стверджувати, що оцінка ефективності управління комунікаціями за виокремленими показниками у всіх груп респондентів відрізняється. Для побудови ефективної стратегії управління комунікаціями необхідно виділити переважні варіанти з множини альтернатив.

Визначення узгодженої колективної думки експертів було проведено за допомогою медіани Кемені. Саме медіана Кемені вважається ефективним інструментом визначення емпіричного середнього в об'єктах нечислової природи. З процедурою Кемені будується допоміжне колективне упорядкування, яке є найближчим до усіх індивідуальних упорядкувань.

Вибір медіани Кемені при реалізації оптимізаційної задачі пошуку узгодженої думки груп експертів обумовлений тим, що саме медіана Кемені задовольняє більшості критеріїв Ерроу [185]:

- універсальності множини припустимих відношень;
- монотонності, з якої випливає відсутність зміни загального рішення при зміні думки окремого експерта;
- відсутність диктатора – експерта, думка якого визначала б остаточне ранжирування без урахування думок всіх експертів.

Медіану Кемені вважають саме тим методом ранжирувань, математична достовірність яких є доведеною, адже саме медіана Кемені є:

- нейтральною – симетричною відносно перестановки альтернатив;
- узгодженою – остаточне групове рішення співпадає з думкою двох будь-яких її підгруп;
- тією, що задовольняє принципу Кондорсе – згідно якому для виявлення уподобань більшості кожен респондент ранжирує альтернативи в порядку уподобання, а потім для кожної пари альтернатив визначається та, якій віддала перевагу більшість.

Алгоритм побудови медіани Кемені передбачає визначення в кожній групі респондентів вектору переваг  $P_k$ , де  $k$  – номер групи експертів:

- $k = 1$  – представники закладів вищої освіти (в тому числі працівники відділів комунікації);
- $k = 2$  – здобувачі вищої освіти;
- $k = 3$  – потенційні здобувачі вищої освіти (абітурієнти);
- $k = 4$  – офіційні представники здобувачів вищої освіти (батьки, опікуни тощо);
- $k = 5$  – роботодавці.

Вектори переваг  $P_k$  сформовані за модами на підставі даних, представлено на рис. 2.12.

$$\begin{aligned}
 P_1 &= \left\{ \begin{array}{l} 1, 9 \\ 2, 3, 5, 11, 12, 15, 17, \\ 4, 6, 7, 8, 10, 13, 16, 20 \\ 14, 18, 19 \end{array} \right\}; \\
 P_2 &= \left\{ \begin{array}{l} 1, 9, 11, 15, 16, 17 \\ 2, 4, 5, 10, 13, 14, 20 \\ 3, 12 \\ 6, 7, 8, 18, 19 \end{array} \right\}; \\
 P_3 &= \left\{ \begin{array}{l} 2, 7, 9, 11, 13, 16, 20 \\ 6, 8, 10, 12, 15, 17, 19 \\ 1, 3, 4, 5, 14 \\ 18 \end{array} \right\}; \\
 P_4 &= \left\{ \begin{array}{l} 2, 6, 7, 8, 11, 16 \\ 1, 3, 12, 13, 14, 15, 20 \\ 4, 9, 10, 17, 18 \\ 5, 19 \end{array} \right\}; \\
 P_k &= \left\{ \begin{array}{l} 13 \\ 1, 2, 8, 9, 11, 20 \\ 3, 5, 10, 12, 14 \\ 4, 6, 7, 15, 16, 17, 18 \\ 19 \end{array} \right\}.
 \end{aligned}$$

Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.12 – Вектори переваг  $P_k$  сформовані за модами

Кожну групову систему переваг представлено у вигляді матриць відношень, елементи якої визначається за правилом:

$$p_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } x_i > x_j \\ -1, \text{ якщо } x_i < x_j \\ 0, \text{ якщо } x_i \sim x_j \end{cases} \quad (2.12)$$

Матриці відношень експертних груп представлені в табл. 2.10 – 2.14.

На підставі матриці попарних порівнянь, якою є матриця відношень, формується матриця втрат. Для побудови матриці втрат визначається відстань від довільного ранжирування до множини всіх інших ранжирувань. Сумарна відстань від  $P$  до  $P_1, \dots, P_k$  обчислюється за формулою:

$$d_{ij} = \begin{cases} 0, \text{ якщо } p_{ij} = 1 \\ 1, \text{ якщо } p_{ij} = 0 \\ 2, \text{ якщо } p_{ij} = -1 \end{cases} \quad (2.13)$$

Таблиця 2.10 – Матриця відношень групи представників закладів вищої освіти (в тому числі працівників відділів комунікації)

$G_1$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
3	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
4	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
5	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
6	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
7	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
8	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
9	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
11	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
12	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
13	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
14	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1
15	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
16	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0
17	-1	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
18	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1
19	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1
20	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	1	1	0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.11 – Матриця відношень групи здобувачів вищої освіти

$G_2$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
2	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0
3	-1	-1	0	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1
4	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0
5	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0
6	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1
7	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1
8	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1
9	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
10	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0
11	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
12	-1	-1	0	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1
13	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0
14	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0
15	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
16	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
17	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
18	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1
19	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1
20	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	1	1	0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.12 – Матриця відношень групи потенційних здобувачів вищої освіти (абітурієнтів)

$G_3$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1	-1	-1
2	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
3	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1	-1	-1
4	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1	-1	-1
5	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1	-1	-1
6	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
7	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
8	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
9	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
10	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
11	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
12	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
13	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
14	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1	-1	-1
15	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
16	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
17	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
18	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1
19	1	-1	1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	0	-1	0	1	0	-1
20	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.13 – Матриця відношень групи представників офіційних представників здобувачів вищої освіти (батьків, опікунів тощо)

$G_4$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0
2	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
3	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0
4	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	1	-1
5	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
6	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
7	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
8	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
9	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	1	-1
10	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	1	-1
11	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
12	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0
13	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0
14	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0
15	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0
16	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
17	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	1	-1
18	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	1	-1
19	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
20	0	-1	0	1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	0	-1	1	1	1	0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.14 – Матриця відношень групи роботодавців

$G_5$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	0
2	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	0
3	-1	-1	0	1	0	1	1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1
4	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
5	-1	-1	0	1	0	1	1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1
6	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
7	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
8	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	0
9	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	0
10	-1	-1	0	1	0	1	1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1
11	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	0
12	-1	-1	0	1	0	1	1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
14	-1	-1	0	1	0	1	1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1
15	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
16	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
17	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
18	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1
19	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
20	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	0

Джерело: розраховано автором

За результатами ранжирування (2.12) необхідно сформулювати матрицю втрат, елементи якої визначають за формулою:

$$r_{ij} = \sum_{v=1}^m d_{ij}(P, P_v), \quad (2.14)$$

де  $P$  – довільне ранжирування, в якому  $p_{ij} = 1$ .

Відстанню Кемені між бінарними відношеннями називається число, яке визначається за правилом:

$$\sum_{v=1}^m D(P, P_v) = \sum_{v=1}^m \sum_{i<j} |P_{ij}^{(v)} - P_{ij}| = \sum_{i<j} \sum_{v=1}^m |P_{ij}^{(v)} - P_{ij}| = \sum_{i<j} \sum_{v=1}^m d_{ij}(P, P_v). \quad (2.15)$$

Отже, відстанню Кемені є число, яке дорівнює сумі модулів різниць елементів, розташованих на тих же самих місцях у відповідних їм матрицях відношень.

За алгоритмом (2.13) – (2.15) побудовано матрицю втрат, результати представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Матриця втрат оцінки ефективності управління комунікаціями

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	2	1	1	4	4	5	5	2	6	3	5	2	4	5	3	0	2	4
2	5	5	1	1	2	1	1	2	6	1	6	1	4	1	3	4	3	0	0	3
3	8	9	5	3	5	4	4	6	8	5	9	6	7	5	6	6	5	0	2	7
4	9	9	7	5	6	6	6	7	9	7	10	8	8	6	9	8	8	2	2	8
5	9	8	5	4	5	4	4	6	10	6	9	6	7	5	7	6	7	2	3	7
6	6	9	6	4	6	5	6	6	8	6	9	7	7	4	6	7	6	1	2	7
7	6	8	6	4	6	4	5	5	7	5	8	6	6	4	5	6	5	2	1	6
8	5	8	4	3	4	4	5	5	7	4	8	5	7	2	5	6	5	1	2	6
9	5	5	2	1	0	2	3	3	5	1	5	2	5	2	3	4	2	1	0	4
10	8	9	5	3	4	4	5	6	9	5	10	6	8	4	7	7	6	1	1	8
11	4	4	1	0	1	1	2	2	5	0	5	1	3	0	2	3	2	0	0	2
12	7	9	4	2	4	3	4	5	8	4	9	5	7	4	5	6	4	0	1	7
13	5	6	3	2	3	3	4	3	5	2	7	3	5	2	5	6	4	0	0	4
14	8	9	5	4	5	6	6	8	8	6	10	6	8	5	7	8	6	1	3	8
15	6	7	4	1	3	4	5	5	7	3	8	5	6	3	5	6	4	1	1	5
16	5	6	4	2	4	3	4	4	6	3	7	4	4	2	4	5	4	1	0	4
17	7	7	5	2	3	4	5	5	7	4	8	6	6	4	6	7	5	2	1	6
18	10	10	10	8	8	8	8	9	9	9	10	10	10	9	9	9	8	5	4	10
19	8	10	8	8	7	8	9	8	10	9	10	9	10	7	9	10	9	6	5	10
20	6	7	3	2	3	3	4	3	6	2	8	3	6	2	5	6	4	0	0	5

Джерело: розраховано автором



Медіана Кемені дозволяє побудувати транзитивне, а тому несуперечливе, агреговане вподобання. Медіана Кемені будується на підставі експертних ранжирувань, і сама є ранжируванням альтернатив. Відповідно до визначення, медіана Кемені обчислюється за формулою:

$$\text{Arg min } \sum_{v=1}^m D(P, P_v), \quad (2.16)$$

де *Arg min* – те (або ті) значення  $P$ , при яких досягає мінімуму сума відстаней Кемені від відповідей експертів до поточної змінної  $P$ , по якій проводиться мінімізація.

Для остаточного ранжирування відповідно до (2.16) введемо допоміжну функцію  $C(P_v) = \sum_{v=1}^m D(P, P_v)$ , та ранжируємо від мінімального. Результати обчислень представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Ранжирування критеріїв оцінки ефективності управління комунікаціями за медіаною Кемені

№	Назва критерію оцінки	$C(P_v)$	Ранг
1	2	3	4
1	Структурна довершеність з можливістю інтуїтивного пошуку повної, достовірної, документально підтвердженої інформації про статут, спектр освітніх послуг, умови прийому, перспективи працевлаштування на офіційному сайті ЗВО	68	4
2	Якість візуальної подачі інформації, наявність контенту, що дає можливість проведення віртуальних екскурсій навчальними аудиторіями, спортивними та студентськими клубами, мережею соціально-побутових об'єктів на офіційному сайті ЗВО	50	2
3	Наявність повної актуальної контактної інформації всіх структурних підрозділів, розкладу занять студентів та викладачів на офіційному сайті ЗВО	110	13
4	Наявність повної актуальної інформації про структуру та наповнення освітніх програм на офіційному сайті ЗВО	140	18
5	Частота оновлення новинної стрічки офіційного сайту ЗВО, актуальність тем та зацікавленість аудиторії у представленій інформації (за кількістю переглядів)	120	16
6	Наявність та активність офіційних сторінок ЗВО в популярних соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter (за кількістю підписників, поширень, коментарів)	118	15
7	Наявність та активність сторінок структурних підрозділів, органів студентського самоврядування, спілок випускників ЗВО в популярних соціальних мережах Facebook, Instagram, Twitter (за кількістю підписників, поширень, коментарів)	105	12

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4
8	Наявність чат-боту або call-центру для оперативної відповіді на актуальні питання, організовані офіційними представниками ЗВО або органами студентського самоврядування	96	9
9	Частота появи інформації у місцевих, регіональних, державних, міжнародних засобах масової інформації про освітні, наукові, практичні, спортивні, культурні, соціальні здобутки працівників та здобувачів ЗВО	55	3
10	Степінь інформованості суспільства про освітні, наукові, практичні, спортивні, культурні, соціальні здобутки працівників та здобувачів ЗВО	116	14
11	Впізнаваність освітнього бренду ЗВО	38	1
12	Наявність шкіл розвитку, дискусійних клубів ЗВО та обізнаність потенційно зацікавлених осіб про їх роботу	98	10
13	Наявність перспектив міжнародної академічної мобільності та інформованість суспільства потенційно зацікавлених осіб про це	72	5
14	Степінь інформованості суспільства про можливості інклюзивної, дистанційної, дуальної освіти, освіти протягом життя у ЗВО	127	17
15	Існування платформи, створеної ЗВО для роботи зі стейкхолдерами, та обізнаність суспільства про ефективність її роботи	89	8
16	Проведення тематичних лекцій, вебінарів, презентацій, майстер-класів, технологічних практик провідними фахівцями із практичним досвідом на базі ЗВО	76	6
17	Зацікавленість офіційних структур ЗВО у зборі, обробці на поширенні інформації про працевлаштування випускників	100	11
18	Ефективність співпраці ЗВО з приватними структурами, що представляють освітній бренд у різних регіонах України та за кордоном	173	20
19	Наявність практики амбасадорства у ЗВО та її оцінка здобувачами та їх представниками здобувачів	170	19
20	Оцінка ефективності освітніх послуг за співвідношенням між затратами на навчання та перспективами оплати праці	78	7

Джерело: розраховано автором

На підставі проведеного числового експерименту можна зробити висновки:

– найважливішим критерієм оцінки ефективності управління комунікаціями є впізнаваність освітнього бренду;

– більшість респондентів вважає якість візуальної подачі інформації, наявність контенту, що дає можливість проведення віртуальних екскурсій навчальними аудиторіями, спортивними та студентськими клубами, мережею соціально-побутових об'єктів, структурну довершеність з можливістю інтуїтивного пошуку повної, достовірної, документально підтвердженої

інформації про статут, спектр освітніх послуг, умови прийому, перспективи працевлаштування на офіційному сайті ЗВО, головним джерелом інформації. Якість подачі матеріалу суттєво впливає на оцінку презентативності ЗВО;

– на оцінку ефективності комунікаційних заходів суттєво впливає частота появи інформації у місцевих, регіональних, державних, міжнародних засобах масової інформації про освітні, наукові, практичні, спортивні, культурні, соціальні здобутки працівників та здобувачів ЗВО;

– затребуваним суспільством є інформація про наявність перспектив міжнародної академічної мобільності, проведення тематичних лекцій, вебінарів, презентацій, майстер-класів, технологічних практик провідними фахівцями із практичним досвідом на базі ЗВО;

– важливим критерієм вибору ЗВО є доведена оцінка ефективності освітніх послуг за співвідношенням між затратами на навчання та перспективами оплати праці;

– зацікавленим виявилось суспільство в існуванні платформи, створеної ЗВО для роботи зі стейкхолдерами;

– виявлено, що існує потреба в наявності чат-боту або call-центру для оперативної відповіді на актуальні питання, організовані офіційними представниками ЗВО або органами студентського самоврядування;

– найменшу зацікавленість всі групи респондентів виявили в оцінці ефективності співпраці ЗВО з приватними структурами, що представляють освітній бренд у різних регіонах України та за кордоном та у наявності практики амбасадорства у ЗВО, можливо за відсутності або недостатньому розвитку цих засобів комунікації.

Повна, якісна, науково обґрунтована діагностика оцінки ефективності управління комунікаціями може стати підставою для розробки та реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

## Висновки за розділом 2

У результаті проведеного дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку управління комунікаціями у закладах вищої освіти зроблено наступні висновки:

1. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти дозволив зробити висновки, що проблеми з кількісними та якісними показниками діяльності ЗВО України не пов'язані напряму з недостатнім державним фінансуванням, оскільки витрати бюджету на освіту в Україні за структурою не сильно відрізняються від розвинених країн світу. Більшою проблемою є зміни на ринку праці, які пов'язані із зменшенням кількості високотехнологічних виробництв, що обумовило зміну структури вищої освіти, а саме, зменшення кількості коледжів, технікумів, училищ та відповідне збільшення інститутів, академій, університетів. При цьому відбувається поступове зменшення щільності охоплення освітніми послугами населення. Це обумовлено, в першу чергу, наступними факторами – зменшенням платоспроможності населення та освітньою еміграцією. Недостатній рівень управління комунікаціями вітчизняних ЗВО обумовлює розвиток негативної тенденції щодо відтоку потенційних здобувачів освіти.

2. Оцінка сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО довела, що комунікаційні стратегії закладів вищої освіти України мають бути спрямовані на створення передумов для поліпшення очікування від результатів здобуття вищої освіти та доведення до потенційних здобувачів реальних стратегій кар'єрного розвитку з достойним рівнем оплати праці. Встановлено, що серед найефективніших інструментів донесення інформації до потенційних здобувачів вищої освіти є офіційні сайти закладів освіти, соціальні мережі тощо. Протягом останніх років їх вплив на рішення про вибір закладу освіти стрімко зростає. Саме тому існує прямий кореляційний зв'язок між рівнем застосування цифрових платформ та затребуваністю освітніх послуг конкретного у ЗВО України.

3. Діагностика перспектив управління комунікаціями у ЗВО була проведена на підставі оцінки ефективності управління комунікаціями. Встановлено, що на остаточний результат оцінки ефективності комунікаційних стратегій ЗВО має множина факторів, які не підлягають кількісному вимірюванню, а можуть бути оцінені лише якісно. Зроблено висновок, що на достовірність отриманих результатів суттєво впливають підготовка та реалізація всіх етапів оцінки ефективності комунікації, а саме, повнота множини критеріїв оцінки; рівень оновлення статистичної інформації; залучення різних експертних груп при проведенні опитування; порівняння результатів обробки статистичної та експертної інформації із застосуванням різних методів.

Ряд результатів дослідження представлених у даному розділі було опубліковано у наукових працях [168, 183].

## РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 3.1. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Стратегія управління комунікаціями у ЗВО залежить від багатьох соціально-економічних факторів, серед яких одним з головних є вміння пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та ринкових відносин. Тому, питання управління комунікаціями та комунікаційне забезпечення ЗВО виходять на перший план, оскільки від цього залежить і формування контингенту студентів, і фінансовий стан та імідж організації [121].

Всі комунікаційні процеси передбачають розробку як вертикальних, так і горизонтальних взаємозв'язків між всіма учасниками освітнього процесу. У свою чергу, всі канали комунікацій пов'язані між собою та забезпечують передачу інформації, а також інтеграцію всіх підсистем управління, що реалізується через комплексне спрямування інформаційних потоків відносно надання тієї чи іншої освітньої послуги. Інтеграція інформаційних потоків забезпечує:

- по-перше, отримання інформації відповідного рівня цінності для забезпечення запитів всіх зацікавлених осіб;
- по-друге, інтеграцію між субординуючими (вертикальні зв'язки) та координуючими (горизонтальні зв'язки) рівнями.

В умовах сьогодення розвиток ЗВО має базуватися на основі застосування принципів стратегічного управління, впровадження яких, при певних умовах та покладених зусиллях, дасть можливість їм вистояти у конкурентній боротьбі за доступ до економічних ресурсів та мінімізувати ризики, пов'язані із негативним впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [186].

Внутрішнє середовище ЗВО, будучи віддзеркаленням його стратегічного потенціалу, формується під впливом різних чинників: обраної стратегії, особливостей управлінської технології, ринкового середовища, розміру організації, знань та досвіду менеджменту та ін. [187].

Для ЗВО зовнішнє середовище – це державні органи, макроекономічне середовище, кон'юнктура ринку освітніх послуг, конкуренти (інші ЗВО), споживачі, громадські організації [158].

Роль комунікацій в стратегічному управлінні ЗВО важко переоцінити. Вони мають величезне значення для кожного з напрямів освітньої діяльності закладу. Якісне управління комунікаціями на сьогоднішній день дає певні можливості для закладу в контексті підвищення якості освіти, покращення фінансового стану, мотивації науково-педагогічних працівників, підвищення іміджу ЗВО, розвитку інноваційної діяльності тощо [188].

Організаційне забезпечення управління комунікаціями у ЗВО повинно мати концепцію, яка складається з: передумов, стратегії, основ, мети, напрямів, методів та механізмів (рис. 3.1).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 – Концептуальна схема організаційного забезпечення управління комунікаціями у ЗВО

Вважаємо, що особливу увагу слід приділити напрямам організаційного забезпечення управління комунікаціями у ЗВО, які пов'язані зі створенням умов для розвитку сфери вищої освіти в Україні, зокрема:

- 1) формуванню ефективного інформаційного забезпечення;
- 2) проведенню аналізу стану управління комунікаціями у ЗВО;
- 3) плануванню заходів з усунення недоліків щодо рівня управління комунікаціями у ЗВО;
- 4) формуванню та реалізації дієвої системи прийнятих рішень у напрямку підвищення ефективності управління комунікаціями у ЗВО;
- 5) координації виконання рішень;
- 6) контролю за реалізацією рішень.

Організаційне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО має величезний вплив на стан розвитку вищої освіти, але, як показує практика та умови сьогодення, фінансово-економічна складова є не менш важливою, оскільки така сфера діяльності як надання освітніх послуг потребує значних фінансових надходжень.

Організаційне забезпечення стратегії управління комунікаціями складається з чотирьох блоків: інституційного, нормативно-правового, ресурсного та інформаційного. Особливістю такого розподілу є загальна система управління комунікаціями в організації та специфіка діяльності ЗВО.

«Інституції – це загальновизнані норми соціальної взаємодії. Вони включають широкий спектр формальних і неформальних інституціональних форм, до яких можна віднести: закони України «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність» тощо; накази Міністерства освіти і науки України про організацію, затвердження, внесення змін тощо; офіційно затвержені правила прийому до ЗВО; антиплагіатні норми» [189].

Інституційне забезпечення будь якої системи управління є одним із головних детермінуючих факторів побудови сучасної моделі соціально-економічного розвитку, яка спроможна вирішити всі проблеми, пов'язані із існуючим станом організації.



Інституційне забезпечення формується частково у процесі суспільного розвитку, складаючись стихійно (конкуренція, масштаби кооперації та поділу праці, трудова культура, розподіл багатства, морально-етичні орієнтири в суспільстві) і частково від цілеспрямовано витраченої суспільної праці з боку приватних осіб, держави та їх спільної діяльності через адміністративне регулювання, перерозподіл у вигляді податків і державних витрат, державно-приватного партнерства та інше [190].

На думку автора, під інституційним забезпеченням стратегії управління комунікаціями у ЗВО слід розуміти процес створення необхідних інституційних умов, що охоплює формальні й неформальні інститути, упорядкування відносин, які виникають у сфері комунікацій для популяризації вищої освіти.

Інституційне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО визначається ефективністю діяльності Міністерства освіти і науки України, Міністерства культури та інформаційної політики України, Міністерства цифрової трансформації України, як органів виконавчої гілки влади, здатних до розробки перспективних планів щодо розвитку комунікацій у закладах вищої освіти.

Сьогодні надзвичайно важливим аспектом уваги до вищої освіти зі сторони держави є електронна підтримка освітнього процесу університету як багатофункціонального інформаційного середовища, що акумулює: зміст освітнього процесу, електронний контент навчальних дисциплін, методи навчальної взаємодії викладачів та студентів, форми пізнавальної творчо-самостійної роботи, методи контролю й самоконтролю [191].

Враховуючи вище зазначене, можна виокремити принципи державної політики України щодо становлення та розвитку вищої освіти (рис. 3.2).

Взагалі, державна політика у сфері вищої освіти є системою дій, що спрямовані на реалізацію мети освітньої сфери, затвердженої органами державної влади і схваленої громадською думкою та конкретизуються у сукупності спеціальних освітніх державних і недержавних програм [192].



Джерело: [193]

Рисунок 3.2 – Принципи державної політики України щодо становлення та розвитку вищої освіти

Організаційний аспект інституційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО передбачає перебудову освітнього менеджменту в частині розширення прав і самостійності закладів вищої освіти щодо вирішення питань вибору комунікаційної політики та визначення власних стратегічних перспектив розвитку. Така самостійність забезпечить створення належних умов для підвищення якості вищої освіти, ефективного використання всіх наявних освітніх та комунікаційних ресурсів, розвитку міжнародної співпраці із провідними ЗВО Європи та США.

Що стосується інституційної державної політики у сфері комунікацій для ЗВО, то вона передбачає наступне:

- 1) забезпечення стабільного й ефективного інституціонального розвитку ЗВО;
- 2) залучення ЗВО до міжнародної співпраці та формування ефективних

професійних зв'язків, здатних забезпечити відновлення та модернізацію системи вищої освіти в Україні;

- 3) орієнтацію на Європейський освітній простір;
- 4) максимальне сприяння використанню власного освітнього потенціалу ЗВО та активізацію його саморозвитку;
- 5) надання якісних освітніх послуг.

Система інституційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО у першу чергу передбачає досягнення довіри із контактними аудиторіями щодо виконання власних зобов'язань (рис. 3.3).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.3 – Система інституційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Проведено аналіз нормативно-правового забезпечення регулювання освітньої діяльності та управління комунікаціями в вищій освіті. Так, на

макрорівні задекларовано основні законодавчо-нормативні акти міжнародного та загальнонаціонального спрямування. Право на освіту для кожної людини регламентовано на міжнародному рівні у:

- Конвенції про боротьбу з дискримінацією у сфері освіти [194];
- Декларації прав людини (ст. 26, [195]);
- Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права ООН [196];
- Спільній декларації міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» [197].

В Україні право на освіту гарантується Конституцією України (ст. 53), де вказано, що «держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних закладах освіти; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і здобувачам освіти» [198].

Суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, регулюються Законом України «Про освіту», який був суттєво змінений в 2017 році. В ньому прописані основні положення щодо змісту, структури, основних провайдерів та суб'єктів освіти, стандартів та систем якості, суб'єктів управління та контролю і їх повноважень тощо [2].

Закон України «Про вищу освіту» передбачає «створення та забезпечення рівних умов доступу до вищої освіти, у тому числі забезпечення осіб з особливими освітніми потребами спеціальним навчально-реабілітаційним супроводом та створення для них вільного доступу до інфраструктури закладу вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності, обумовлених станом здоров'я»; «розвиток автономії закладів вищої освіти та академічної свободи учасників освітнього процесу» [4].

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає «правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності» [199].

Закон України «Про електронні комунікації» визначає «правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами» [200].

Закон України «Про Національну програму інформатизації» регулює «правові відносини, що виникають під час формування та виконання Національної програми інформатизації» [201].

Звичайно, цей перелік не є повним, але саме ці закони регулюють освітню діяльність та управління комунікаціями в сфері вищої освіти.

На цьому рівні задіяні також укази Президента України в контексті розвитку освітньої галузі, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) тощо [202].

Ресурсна складова організаційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО включає:

- матеріально-технічні ресурси – матеріальні та нематеріальні активи ЗВО, використання яких приносить економічну вигоду та соціальний ефект. Економічну вигоду отримує ЗВО і держава, а соціальну вигоду – кінцевий споживач освітньої послуги;

- кадрові ресурси – науково-педагогічні працівники та допоміжний персонал, тобто трудові можливості ЗВО, здатність НПП до генерування ідей, створення конкурентоспроможної освітньої послуги, їх кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал;

- управлінські ресурси – здатність приймати ефективні управлінські рішення, орієнтовані на підвищення ефективності функціонування системи надання освітньої послуги та рівня затребуваності вищої освіти за рахунок

зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління нею;

– інноваційні освітні ресурси – науково-педагогічні працівники, здатні запроваджувати нововведення в методичному забезпеченні навчального процесу (створення методичної літератури, електронних підручників), нововведення технологій процесу навчання (дистанційне навчання в Інтернет - аудиторіях), надання інноваційних освітніх послуг (наукові розробки, проекти, дослідження); відповідність організаційних структур та систем управління ЗВО завданням інноваційного освітнього процесу та фінансове забезпечення інноваційної освітньої діяльності;

– інформаційні ресурси – це інформація (відомості, знання, методика), що призначена для автоматичної обробки та надання користувачам на комерційній або некомерційній основі [203];

– фінансові ресурси – кошти державного та місцевих бюджетів; кошти юридичних та фізичних осіб, громадських організацій і фондів; додаткові асигнування на специфічні програми та заходи (кредитування навчання, програми підтримки найкращих студентів); плата за додаткові освітні послуги, що надаються закладами освіти; кошти від здійснення науково-дослідних робіт, виконані на замовлення підприємств, організацій та громадян; кошти за надання послуг із підготовки до вступу у ЗВО, видавництво та реалізацію навчальної літератури; надання в оренду приміщень, обладнання; спонсорські, добродійні та добровільні внески; доходи від розміщення тимчасово вільних коштів на депозитах тощо [204].

Всі перелічені ресурси є ресурсним потенціалом економічного зростання та формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО за умови їх раціонального та ефективного використання.

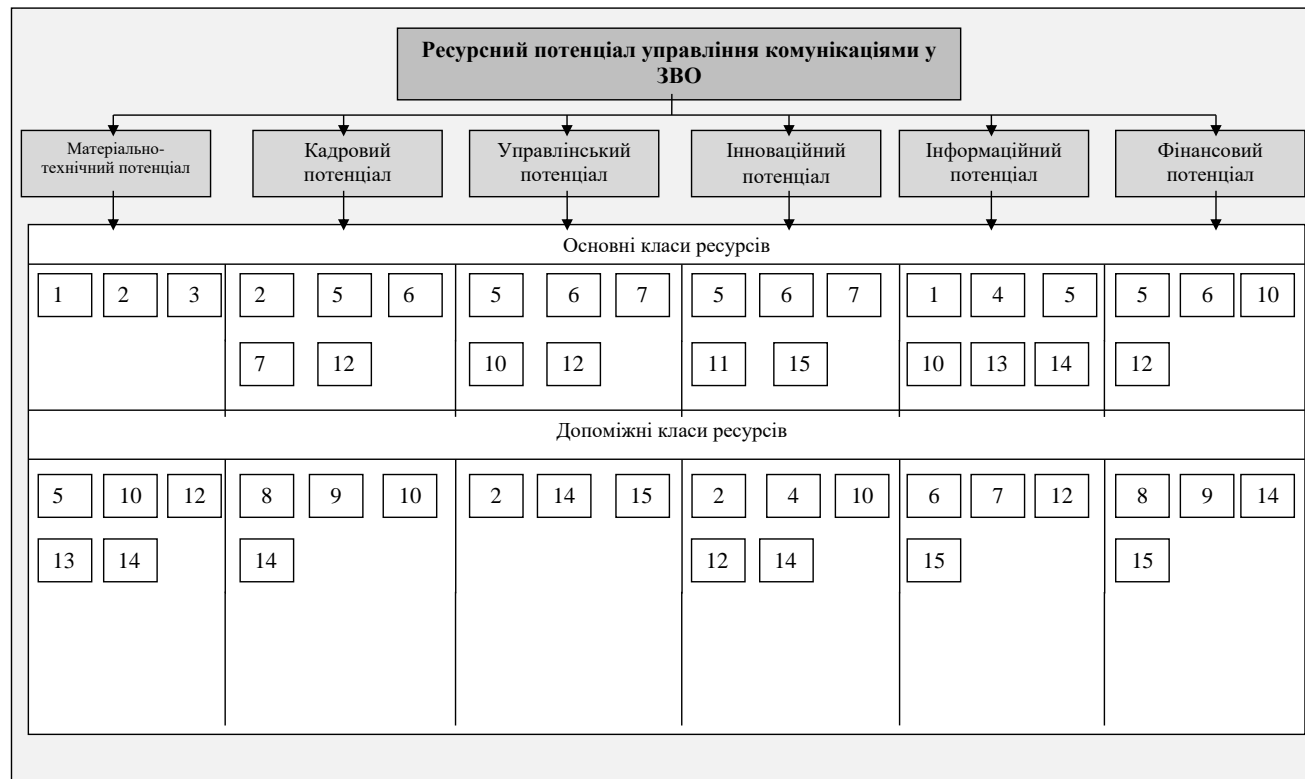
У цілому система ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО визначається як сукупна здатність менеджменту та інтелектуальної праці створювати конкурентоспроможні освітні послуги, підвищувати і розвивати

професійний, науковий, соціально-культурний рівень як здобувачів вищої освіти, так і науково-педагогічних працівників.

Якщо розглядати ресурси, як потенційні можливості ЗВО управляти комунікаціями для формування ефективної стратегії, то кожна система потенціалів у структурному відношенні включає групи елементів різних класів ресурсів. Їх можна розподілити на основні і допоміжні, які умовно позначено:

- «1» – основні фонди;
- «2» – трудові ресурси;
- «3» – матеріально-технічні ресурси;
- «4» – освітні ресурси;
- «5» – інформаційні ресурси;
- «6» – кадрові ресурси;
- «7» – знання та досвід;
- «8» – соціальні ресурси;
- «9» – побутові ресурси;
- «10» – фінансові ресурси;
- «11» – інтелектуальні ресурси;
- «12» – управлінські ресурси;
- «13» – техніко-технологічні ресурси;
- «14» – організаційні ресурси;
- «15» – правові ресурси (рис. 3.4).

Структура ресурсного забезпечення для кожного ЗВО є індивідуальною, виходячи із потенційних можливостей, форми власності та рівня економічного розвитку.



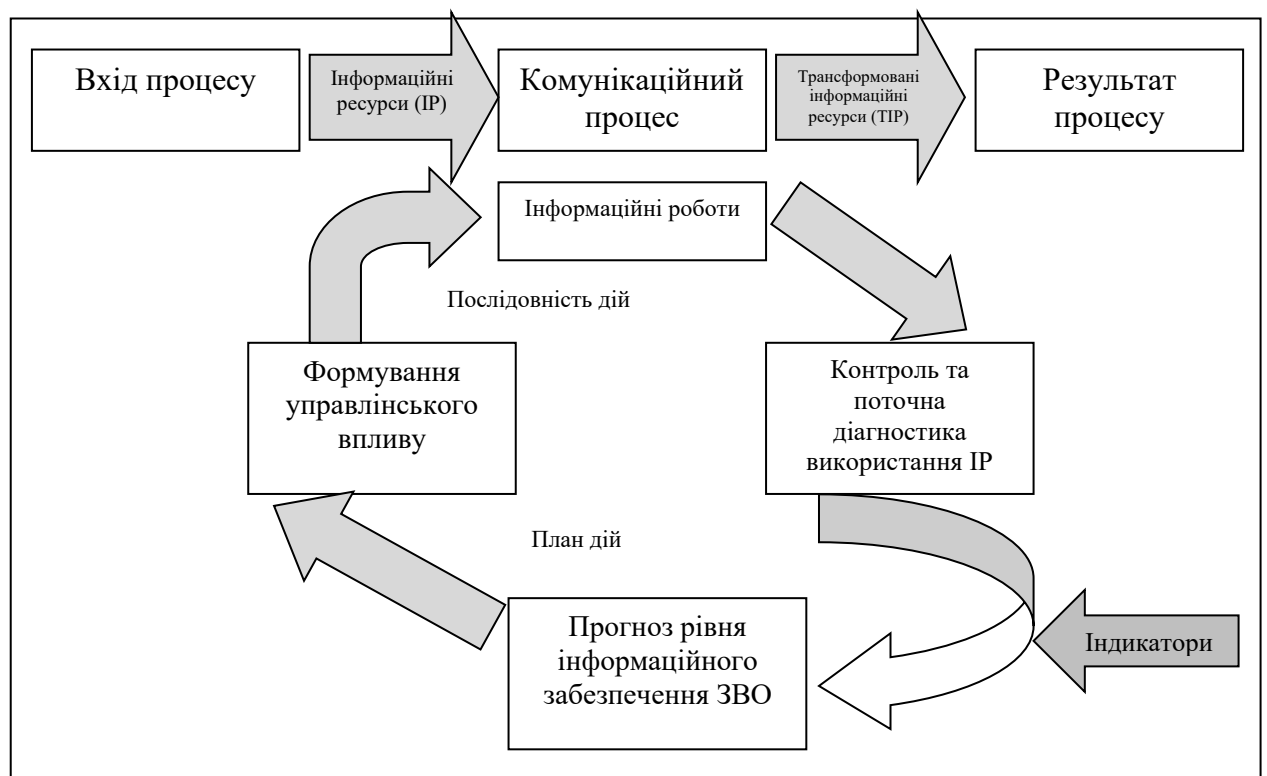
Джерело: розроблено автором на основі [205]

Рисунок 3.4 – Структура ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО



Інформаційна складова організаційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО є одним із найважливіших інструментів менеджменту у сфері освіти, що визначає ступінь інформаційної потужності організації. Тобто, інформаційний ресурс – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень і впливають на характер (специфіку) діяльності через збір, зберігання (накопичення), обробку та розповсюдження інформаційних ресурсів.

Ефективна стратегія управління комунікаціями у ЗВО неможлива без інформаційного забезпечення, адекватного сучасним вимогам (рис. 3.5).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.5 – Загальна схема інформаційного забезпечення управління комунікаціями у ЗВО

До основних видів комунікаційної діяльності ЗВО у контексті залучення потенційних абітурієнтів відносяться: реклама, засоби масової інформації, профорієнтаційна робота, мережа Інтернет, розповсюдження

безкоштовних буклетів, інші комунікаційні види діяльності.

Сьогодні великі можливості відкриває Інтернет, який дає змогу повному підійти до успішного розв'язання наступних проблем:

- забезпечення викладачів і здобувачів відкритим доступом до інформації та комунікаційних ресурсів усіх видів;
- розв'язання проблем інтерактивності спілкування під час взаємодії викладача та здобувача вищої освіти;
- можливість постійного контролю над рівнем опанування навчальної дисципліни;
- удосконалення навичок самостійного навчання;
- запровадження індивідуальних освітніх програм;
- можливість навчання незалежно від віку здобувача, його кваліфікації, стану здоров'я, умов праці, віддаленості від центра навчання та інших [206].

Сьогодні дуже актуальними є питання застосування різних видів комунікацій безпосередньо при наданні освітніх послуг. У ЗВО застосовуються: система Moodle; цифрові репозиторії; системи Zoom, Teams, WebEx, Google Meet; мережа Інтернет; мобільні додатки Wiber, WhatsApp, Telegram тощо. Все це дозволяє розвивати комунікаційні процеси у ЗВО та сприяє залученню науково-педагогічних працівників та здобувачів до інтерактивних методів навчання та освоєнню цифрових технологій.

Удосконалення інформаційно-комунікаційної компетентності є актуальним питанням у всьому світі, що відображено в ключових документах у галузі освіти. Так, Europe 2020 Strategy декларує численні можливості, що відкриваються в епоху цифрових технологій для створення нових освітніх стратегій. У щорічному звіті Horizon підкреслюється, що освіта потребує більшої адаптації до цифрових технологій [207].

Перспективними напрямками вдосконалення процесів цифровізації та інформаційного забезпечення розвитку діяльності ЗВО у плані отримання якісних освітніх послуг сьогодні є:

1) залучення всіх груп стейкхолдерів до інвестування в обладнання, оновлення програмного забезпечення, ІКТ, підготовці електронних підручників та посібників, відеолекцій тощо;

2) технічна підтримка викладачів і здобувачів вищої освіти шляхом створення постійно діючих ІТ-служб у ЗВО, розробка нових платформ для цифрового керівництва НПП щодо адаптації змісту й викладання навчальних дисциплін, проведення семінарів, виконання кваліфікаційних робіт, тощо;

3) чітке визначення цілей та завдань використання інформаційних технологій для отримання певних компетентностей та результатів навчання за освітніми програмами;

4) поширення використання соціальних мереж, інтерактивних методів навчання, технологій штучного інтелекту, віртуальної, доповненої реальності (AR/VR), помічників НПП на основі машинного навчання (TAs) та ін.;

5) розробка системи показників для оцінки результатів використання нових навчальних інформаційних технологій на основі закордонного досвіду інформаційного забезпечення сфери вищої освіти;

6) адаптація освітньо-професійних програм до умов використання дистанційних та змішаних форм навчання;

7) розробка методичних рекомендацій для НПП щодо підвищення кваліфікації, обумовлених цифровою трансформацією;

8) формування й розвиток новітніх цифрових освітніх і науково-дослідних платформ на рівні ЗВО та міжуніверситетських зв'язків для підвищення ефективності надання освітніх послуг;

8) розширення партнерських відносин із бізнесом щодо підготовки студентів і підвищення кваліфікації та перекваліфікації фахівців підприємств [208].

Сьогодні важливою складовою структури організаційного забезпечення управління комунікаціями у ЗВО є співпраця між всіма групами стейкхолдерів, оскільки для кожного закладу вищої освіти необхідно використання набору інструментів, важелів і методів, використання яких

дозволить інтенсифікувати його розвиток.

Фінансово-економічна складова стратегії управління комунікаціями у ЗВО є основою для формування дієвого механізму, здатного вирішити проблемні питання щодо побудови і підтримки оптимальної структури витрат, нарощування фінансово-економічного потенціалу ЗВО та забезпечення його поточної фінансово-господарської діяльності.

Тобто, однією з головних компонент стратегії управління комунікаціями у ЗВО є фінанси, оскільки від бюджету стратегії управління комунікаціями залежить і кількість студентів, і якість навчання, і загальна економічна ефективність діяльності ЗВО. Отже, якісне та обґрунтоване управління витратами на комунікаційні процеси у ЗВО дозволить формувати пропозиції щодо вдосконалення діяльності ЗВО, зокрема товарної, цінової, навчальної, інноваційної та іншої діяльності.

Визначення бюджету для комунікацій – одне з найскладніших завдань для менеджменту ЗВО. Взагалі, існує чотири основні методи складання такого бюджету [209]:

- 1) метод цілей і завдань;
- 2) метод оцінки можливостей (виділення конкретної суми коштів);
- 3) метод відсотків до обсягів збуту;
- 4) метод конкурентного паритету.

Бюджет витрат на комунікації ЗВО у загальному вигляді можна розрахувати наступним чином:

$$S = \frac{y_{p_i} \times Q_i \times D_{p_i} \times S_k}{D_{p_k}} \quad (3.1)$$

де  $y_{p_i}$  – питома вага витрат на комунікації  $i$ -го ЗВО від обсягу надання освітніх послуг;

$Q_i$  – обсяг надання освітніх послуг  $i$ -го ЗВО, грн.;

$D_{p_i}, D_{p_k}$  – частка ринку вищої освіти по  $i$ -му ЗВО і по  $k$ -му конкуренту;

$S_k$  – витрати на комунікації конкурентів.

Взагалі, рівень ефективності управління комунікаціями у ЗВО можна виразити як [153]:

$$E_K = \frac{P_{\Pi}}{B_K} \quad (3.2)$$

де  $P_{\Pi}$  – рівень популярності ЗВО;

$B_K$  – витрати на комунікації.

Або рівень ефективності управління комунікаціями можна виразити наступним чином:

$$E_K = \frac{P_B - B_K}{B_K} \quad (3.3)$$

де  $P_B$  – валовий прибуток ЗВО від надання освітніх послуг.

Оптимізацію витрат на управління комунікаціями у ЗВО пропонується виконувати на основі застосування класичного методу оптимізації задач математичного нелінійного програмування [210, 211].

Побудуємо алгоритм оптимізації витрат на управління комунікаціями у ЗВО. Припустимо, що:

$X_1, \dots, X_4$  – відповідні витрати на види комунікацій, грн. (табл. 3.1);

Таблиця 3.1 – Підвищення рівня доходу ЗВО за рахунок управління комунікаціями

Кодування виду комунікації	Основні види комунікації ЗВО	Підвищення рівня доходу за рахунок використання комунікацій, %
$X_1$	Профорієнтаційна робота	35-55
$X_2$	Реклама	20-50
$X_3$	Мережа Інтернет	30-40
$X_4$	Інші комунікаційні види діяльності	30-50

Джерело: розроблено автором

$D_1, \dots, D_4$  – чистий доданий дохід, одержаний за рахунок використання

відповідного виду комунікацій, грн;

$D$  – чистий доданий дохід, одержаний за рахунок використання комунікацій, грн;

$B$  – бюджет ЗВО на комунікації, грн.

Можна вивести цільову функцію, яка характеризує синергетичний ефект від використання всіх видів комунікацій у ЗВО:

$$E = \frac{D_1}{X_1} + \frac{D_2}{X_2} + \frac{D_3}{X_3} + \frac{D_4}{X_4} \rightarrow \max \quad (3.4)$$

Далі визначимо підвищення рівня доходу ЗВО окремо по кожному виду комунікацій.

1.  $D_1$  – дохід, який одержано за рахунок профорієнтаційної роботи:

$$D_1 = 0,45 \times D. \quad (3.5)$$

2.  $D_2$  – дохід, який одержано за рахунок реклами:

$$D_2 = 0,35 \times D. \quad (3.6)$$

3.  $D_3$  – дохід, який одержано за рахунок мережі Інтернет:

$$D_3 = 0,35 \times D. \quad (3.7)$$

4.  $D_4$  – дохід, одержаний від інших комунікаційних видів діяльності:

$$D_4 = 0,40 \times D. \quad (3.8)$$

При застосуванні цього методу головним обмеженням у даній системі є бюджет, що виділений ЗВО на комунікації –  $B$ :

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 = B. \quad (3.9)$$

Тобто, сумарне значення витрат на кожний окремих вид комунікацій повинно становити попередньо визначений бюджет.

Витрати на комунікації не можуть бути від'ємними, тому показники витрат повинні бути більші або дорівнюють нулю. Відповідно система обмежень задачі має наступний вигляд:

$$\begin{cases} X_1 + X_2 + X_3 + X_4 = B; \\ X_i \geq 0; \\ i = \overline{1; 4} \end{cases} \quad (3.10)$$

Розв'яжемо задачу, використовуючи метод множників Лагранжа. Функція Лагранжа матиме наступний вигляд:

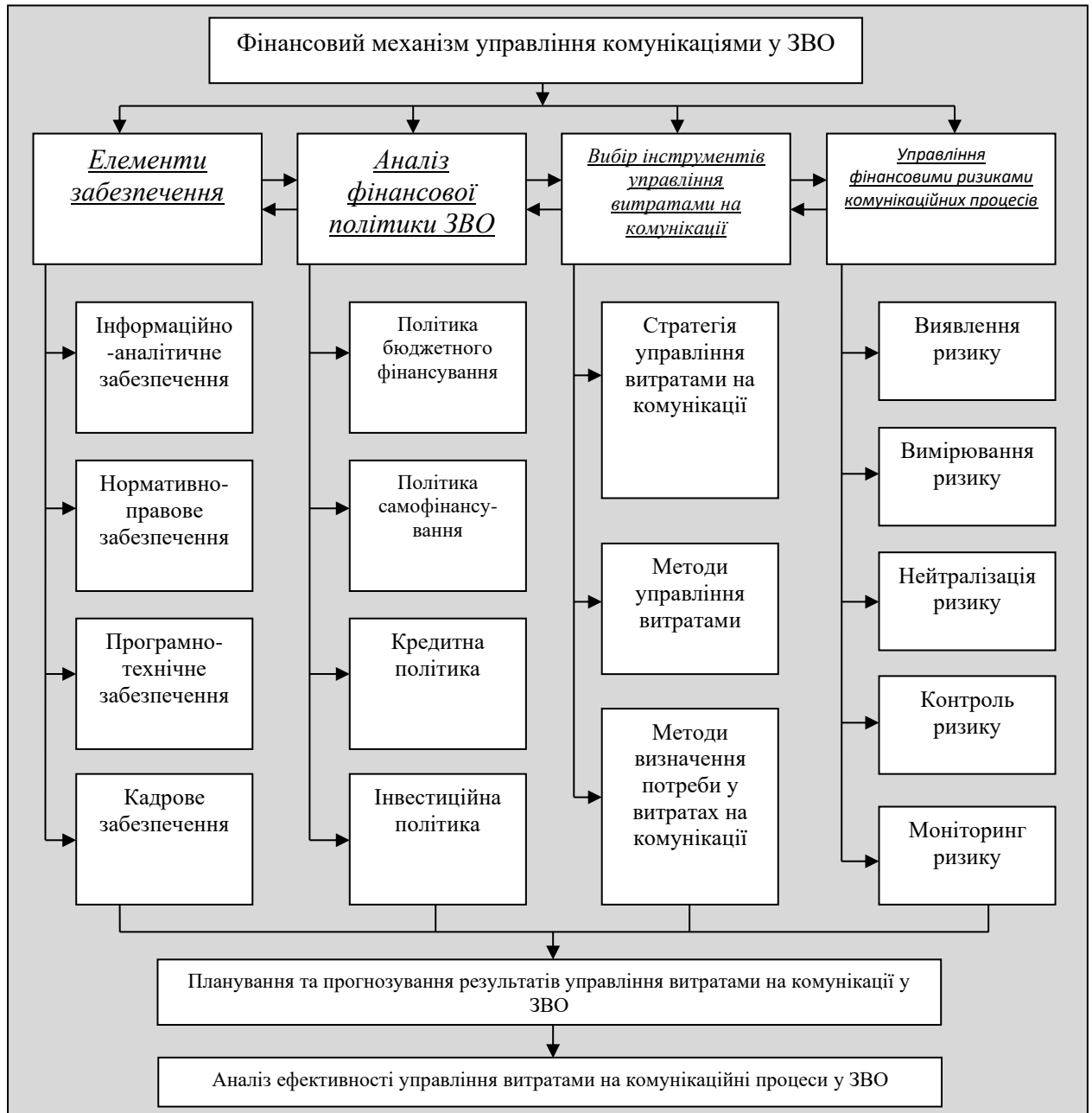
$$L(X_1 + X_2 + X_3 + X_4, \lambda) = \frac{D_1}{X_1} + \frac{D_2}{X_2} + \frac{D_3}{X_3} + \frac{D_4}{X_4} + \lambda(B - (X_1 + X_2 + X_3 + X_4)). \quad (3.11)$$

Отже, запропонований у роботі алгоритм оптимізації витрат на управління комунікаціями у ЗВО є нескладним у використанні та допомагає визначити синергетичний ефект від використання всіх видів комунікацій.

Одним з головних елементів стратегії управління комунікаціями у ЗВО є фінансова складова, яка дозволить підвищити якість освіти, рівень конкурентоспроможності та дасть можливість постійно нарощувати свій науково-технічний потенціал. У зв'язку з цим постає гостра необхідність побудови фінансового механізму управління комунікаціями у ЗВО (рис. 3.6).

Фінансовий механізм управління комунікаціями у ЗВО є системою заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня управління комунікаційними процесами за умови збереження фінансової стійкості та незалежності закладу. Така система заходів потребує постійного моніторингу всіх напрямів фінансової діяльності. У той же час, фінансовий механізм

управління комунікаціями у ЗВО передбачає пошук, залучення і ефективно використання фінансових ресурсів на основі сучасних принципів, методів фінансового менеджменту, форм їх впливу на розвиток ЗВО.



Джерело: розроблено автором

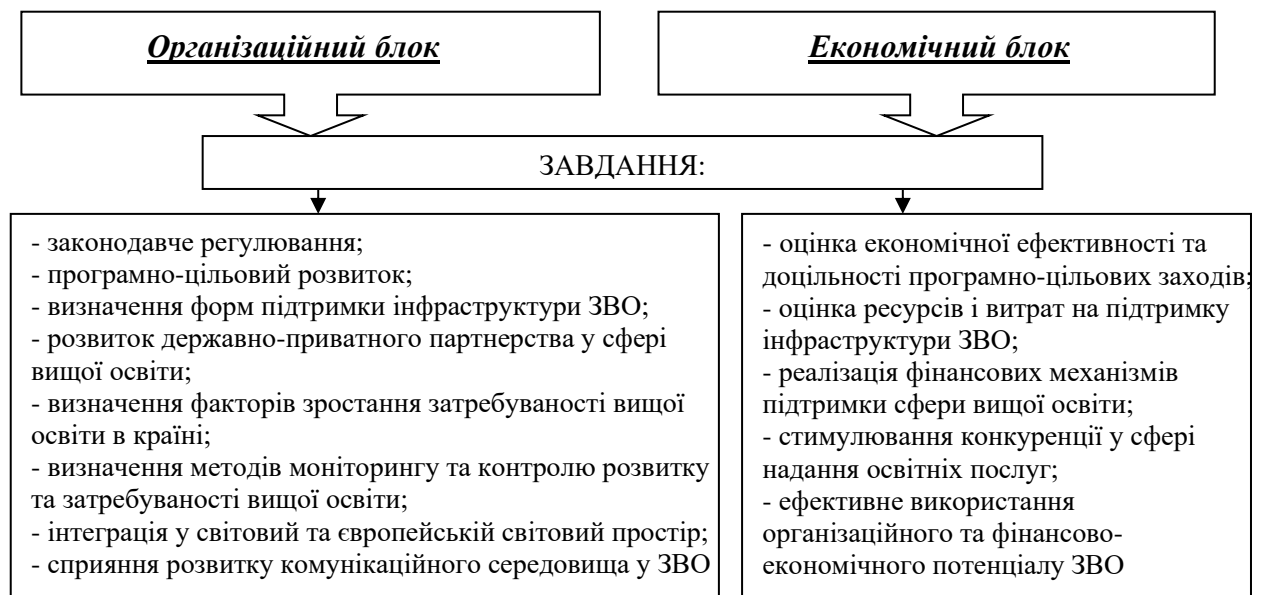
Рисунок 3.6 – Фінансовий механізм управління комунікаціями у ЗВО

Формування дієвого механізму управління комунікаціями у ЗВО підсилює взаємодія з нормативно-правовим (нормативно-правове



забезпечення), мотиваційним (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають НПП до високоефективної роботи), політичним (формування економічної, соціальної, фінансової, політики), інституційним (формування цінності вищої освіти для соціально-економічного й особистісного розвитку) та іншими типами механізмів, які відіграють свою функціональну роль у затребуваності вищої освіти в Україні.

Сукупність завдань формування організаційно-економічних складових управління комунікаціями у ЗВО наведено на рис. 3.7.

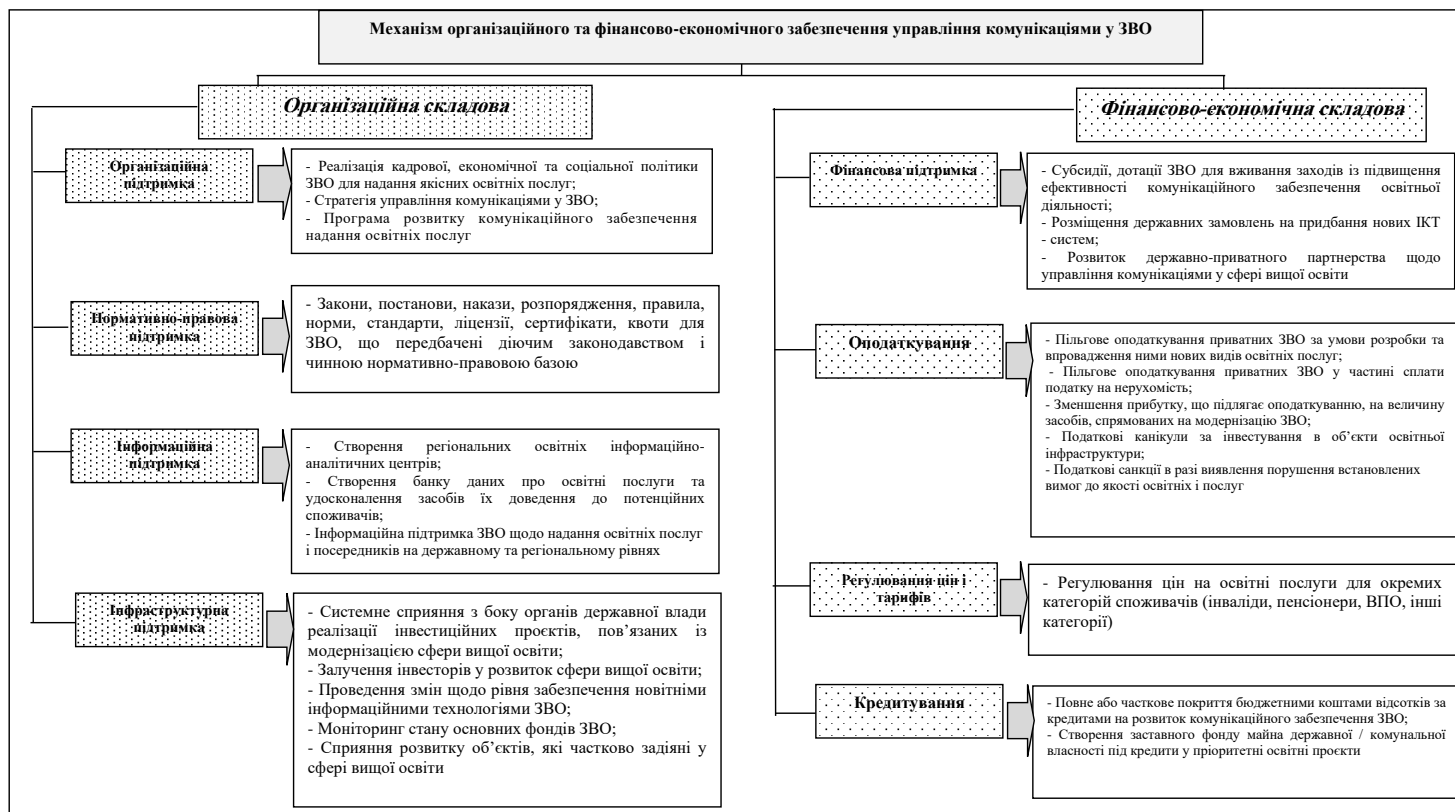


Джерело: розроблено автором на основі [212]

Рисунок 3.7 – Організаційно-економічні завдання управління комунікаціями у ЗВО

Рівень управління комунікаціями у ЗВО України є нерівномірним, тому є необхідність збалансування набору структурних компонентів з метою стимулювання розвитку ключових елементів потенційних можливостей ЗВО шляхом створення дієвого механізму організаційного та фінансово-економічного забезпечення системи менеджменту у даному напрямку.

Механізм організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО здійснюється на основі елементів, що визначають напрями організації надання освітніх послуг (рис. 3.8).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.8 – Механізм організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Механізм організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО є сукупністю послідовних процесів, які визначають системний управлінський вплив на всі об'єкти, що беруть участь у фінансово-господарській діяльності закладів вищої освіти та комунікаційному забезпеченні освітньої діяльності.

Запропоноване у роботі організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО дозволить системно розвивати сферу вищої освіти на основі співпраці між органами державної влади, представниками бізнес-структур, громадськості у вирішенні питань затребуваності освітніх послуг в Україні.

### **3.2. Формування ефективної стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти**

Сьогодні в Україні формується якісно новий ринок освітніх послуг, оскільки освітня послуга є тим продуктом, який розкриває для молодих людей шлях до майбутньої професії та розширює їх можливості щодо вибору якісного життя. Тобто, від якості вищої освіти залежить якість життя в країні.

Реформування вищої освіти пов'язане перш за все зі змінами в процесах управління закладами вищої освіти. В умовах реформування системи вищої освіти в Україні діяльність закладів вищої освіти має бути спрямована на здійснення ефективної організації системи управління ними для забезпечення сталого розвитку. Складність організації цих процесів пов'язана з стрімкими змінами, що відбуваються у політичній, економічній, соціальній та інших сферах суспільного життя країни, які є зовнішніми по відношенню до закладів вищої освіти й характеризуються високим ступенем невизначеності [3].

На відміну від провідних університетів світу, рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення вітчизняних ЗВО залишається досить низьким, що значно впливає на освітню, виховну, економічну та інші види діяльності.

До того ж, низька інформованість потенційних здобувачів та роботодавців про діяльність закладу вищої освіти негативно відображається на рівні економічної ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО.

У сучасних умовах пріоритетом розвитку будь якого ЗВО є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують удосконалення освітнього процесу, доступність та ефективність вищої освіти, отримання здобувачами навичок цифрової грамотності, комфортного життя та праці в інформаційному суспільстві, а також інформаційно-комунікаційне забезпечення всіх інших видів діяльності (бібліотечної, фінансової, управлінської, соціально-побутової, рекламної тощо).

Отримання вищої освіти в Україні завжди було бажанням багатьох людей, оскільки вона давала можливість досягти успіху в бізнесі, культурі, мистецтві, медицині, юриспруденції та інших сферах діяльності. Але сучасні вимоги до фахівців нового покоління змушують потенційних здобувачів вищої освіти більш ретельно підходити до вибору закладу вищої освіти (ЗВО), освітніх послуг, які пропонуються та рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення, яке на сьогоднішній день в умовах війни є пріоритетною складовою отримання знань та певних компетентностей. У цьому плані для вітчизняних ЗВО доцільним є формування та реалізація ефективної стратегії управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням, здатним забезпечити всі групи зацікавлених осіб якісними освітніми послугами [213].

Досвід провідних компаній світу, які інвестують у вищу освіту, свідчить про необхідність всеосяжного використання сучасних інформаційних технологій у всіх сферах діяльності за умови тісного контакту фахівців різних сфер економіки, представників ІТ-компаній та всіх зацікавлених осіб, які приймають управлінські рішення щодо розвитку тієї чи іншої галузі національного господарства.

Всі заклади вищої освіти України прагнуть досягти певного рівня

конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та просувати власні освітні продукти. У зв'язку із цим значно підвищилася роль інформації та комунікаційного забезпечення в освітній діяльності ЗВО.

Сучасне розуміння стратегії управління комунікаціями у ЗВО передбачає удосконалення матеріально-технічної бази університетів, формування системно структурованої сукупності генеральних цілей, завдань та напрямів розвитку ЗВО у плані інформаційно-комунікаційного забезпечення всіх процесів та підвищення ефективності освітньої діяльності.

Суть формування стратегії управління комунікаціями ЗВО у загальному вигляді зводиться до того, щоб змінити існуючий стан інформаційно-комунікаційного забезпечення закладів вищої освіти, розвивати сучасну модель управління комунікаціями у сфері вищої освіти, спираючись на концепцією сталого соціально-економічного розвитку країни.

Щоб сформована стратегія була реалізована, потрібно використання сучасних технологій освітнього менеджменту, підвищення рівня організаційної та корпоративної культури ЗВО, використання наявного кадрового потенціалу та розробка відповідної організаційної та управлінської інфраструктури для вирішення поставлених завдань.

Забезпечення поточного, перспективного та стратегічного управління комунікаціями у ЗВО залежить від їх єдності та узгодженості в системі інтегрального управління, раціонального використання технологічних складових системи управління та інструментарію раціоналізації елементної взаємодії освітнього менеджменту в довгостроковому періоді часу.

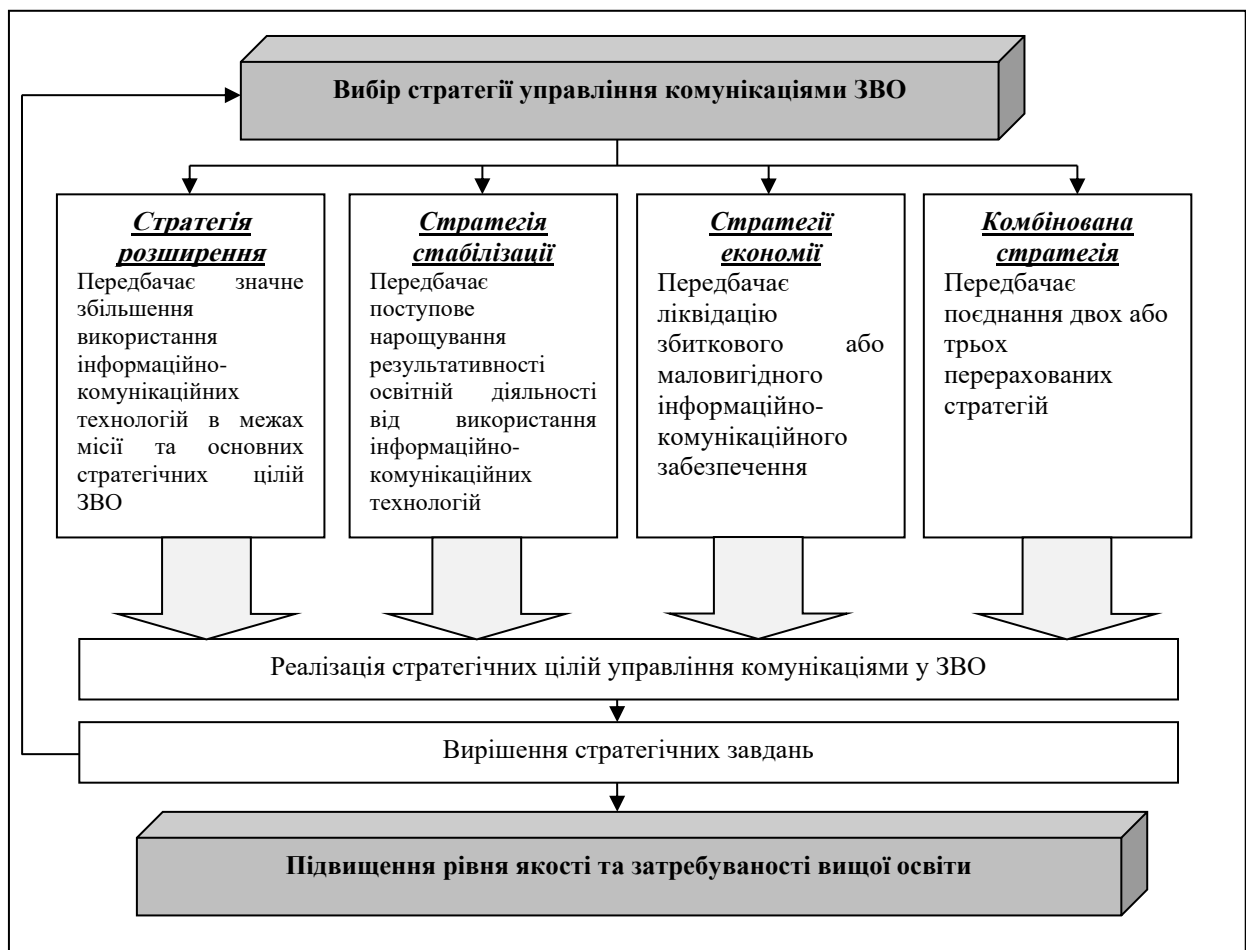
На думку автора, у перспективному та стратегічному управлінні комунікаціями у ЗВО необхідні певні комплексні організаційно-економічні, інноваційні та фінансово-інвестиційні заходи в складі напрямків розвитку надання освітніх послуг, які відповідають можливостям використовуваних ресурсного, організаційного та фінансово-економічних потенціалів, і які б могли підвищити конкурентоспроможність та затребуваність вищої освіти.

Формування ефективної стратегії управління комунікаціями у закладах

вищої освіти повинне базуватися на:

- науковій обґрунтованості та доцільності стратегічних цілей і пріоритетних завдань розвитку ЗВО;
- врахуванні об'єктивних тенденцій і процесів, що відбуваються на ринку освітніх послуг та у зовнішньому середовищі;
- узгодженні інтересів всіх учасників освітнього процесу;
- досвіді науково-педагогічних працівників у сфері інформаційних та комунікаційних технологій;
- залученні фахівців ІТ-сфери.

Процес формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО наведено на рис. 3.9.



Джерело: побудовано автором на основі [214]

Рисунок 3.9 – Процес формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Якісно побудована система стратегічного управління комунікаціями у ЗВО передбачає:

1) наявність комплексу нормативно-правових документів, що регламентують та забезпечують систему управління комунікаціями у ЗВО;

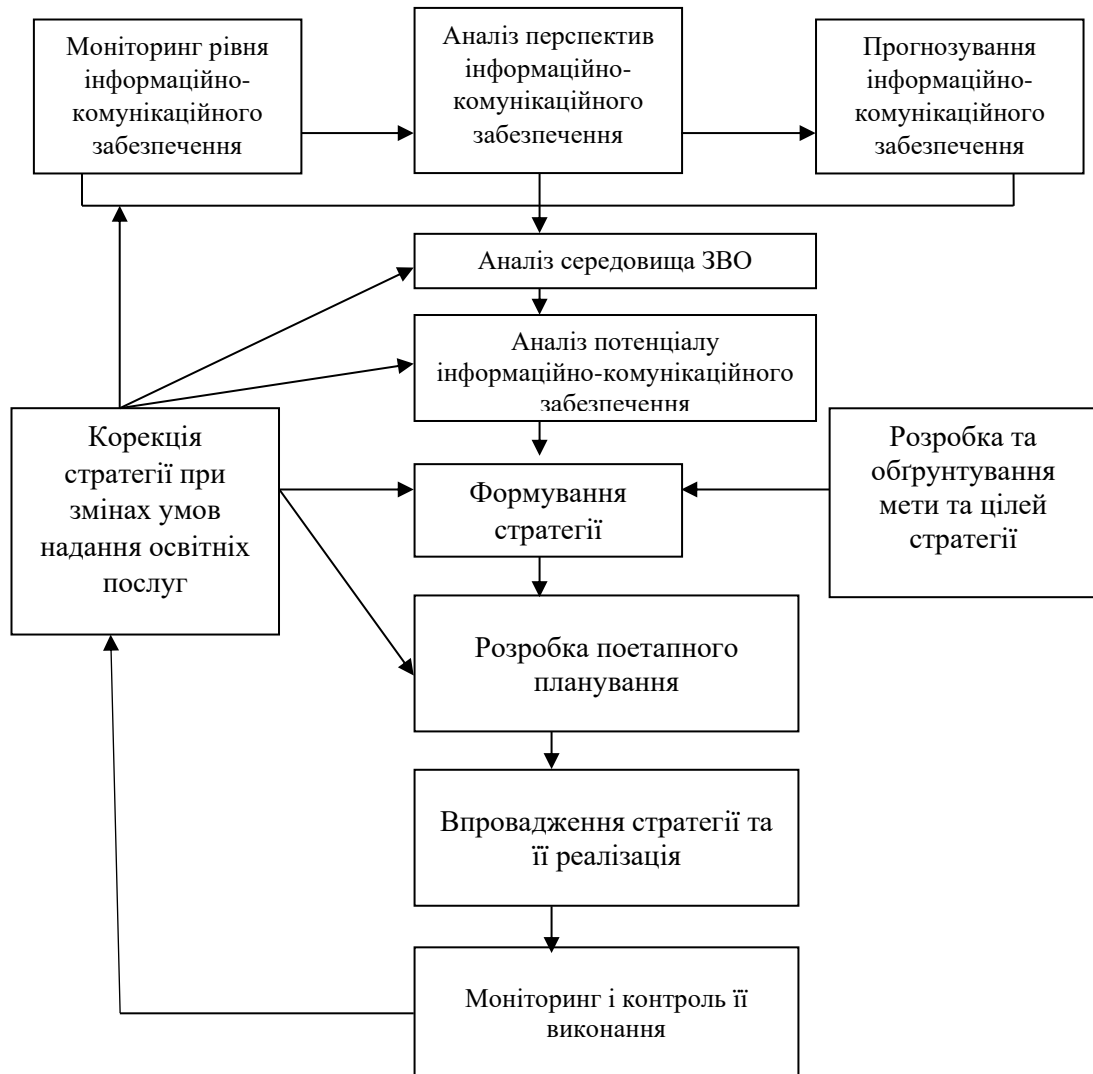
2) наявність у ЗВО відповідних організаційних структур, які забезпечують практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління комунікаціями;

3) наявність власних фінансових ресурсів та інструментів залучення інвестицій в інформаційно-комунікаційне забезпечення ЗВО.

Сьогодні формування ефективної стратегії управління комунікаціями певною мірою залежить від фінансово-економічного та соціального потенціалів ЗВО, який можна оцінити кількістю наявних здобувачів вищої освіти за контрактної формою навчання, його конкурентоспроможністю на ринку освітніх послуг, рівнем планування, рівнем розвитку інноваційної діяльності та інвестиційної привабливості.

Зосередимося на процесі стратегічного планування розвитку комунікаційних процесів у закладах вищої освіти, яке покликане створювати довгострокові плани, здатні забезпечити успішне функціонування системи вищої освіти та організацію надання освітніх послуг, як в межах ЗВО, так і на рівні країни.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Що стосується системи вищої освіти, то для неї стратегічне планування є особливим інструментом, який незважаючи на мінливі умови зовнішнього середовища, дає можливість зосередитися на всіх аспектах освітньої діяльності та визначитися закладу із перспективою цифровізації та інформаційно-комунікаційного забезпечення надання освітніх послуг (рис. 3.10). Розглянемо вступні для стратегічного планування інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.10 – Алгоритм стратегічного планування інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО

Моніторинг рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО реалізується на основі визначення певних показників, опрацювання систематичної звітності, оперативного коригування виявлених відхилень.

Аналіз перспектив інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО проводиться за множиною критеріїв ефективності функціонування офіційних веб-ресурсів, що дозволить спрогнозувати його рівень у майбутньому.

Прогнозування інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО проводиться на основі аналізу його минулого та поточного стану, оцінювання якісних та кількісних характеристик, його впливу на рівень



надання освітніх послуг та затребуваності вищої освіти.

Слід зазначити, що стратегія управління комунікаціями у ЗВО у великій мірі залежить від прагнення науково-педагогічних працівників постійно навчатися та набувати досвіду щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій, які на сьогоднішній день є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності закладу та його виживання на ринку освітніх послуг. До того ж, прагнення НПП до саморозвитку у сфері інформаційно-комунікаційних технологій має величезний вплив на формування та реалізацію такої стратегії, що можна виразити залежністю мотиваційної складової та рівня конкурентоспроможності освітньої послуги:

$$K_{\text{ОП}} = \text{СП}_{\text{ЗВО}} \cdot \text{СА}_{\text{ЗВО}}, \quad (3.12)$$

де  $K_{\text{ОП}}$  – конкурентоспроможність освітньої послуги;

$\text{СП}_{\text{ЗВО}}$  – стратегічна позиція ЗВО,

$\text{СА}_{\text{ЗВО}}$  – стратегічна активність ЗВО.

Стратегічну позицію ЗВО розраховують за наступною формулою:

$$\text{СП}_{\text{ЗВО}} = \text{СПот}_{\text{ЗВО}} \cdot \text{СС}_{\text{ЗВО}}, \quad (3.13)$$

де  $\text{СПот}_{\text{ЗВО}}$  – стратегічний потенціал ЗВО;

$\text{СС}_{\text{ЗВО}}$  – стратегічне середовище ЗВО.

Стратегічний потенціал ЗВО можна визначити за допомогою SWOT-аналізу, або як бальну оцінку його сильних і слабких сторін у ендогенному середовищі, а стратегічне середовище ЗВО – як бальну оцінку можливостей і загроз закладу в екзогенному середовищі.

Стратегічна активність визначає динамічну ЗВО в плані якості надання освітніх послуг та кількості здобувачів:

$$\text{СА}_{\text{ЗВО}} = \text{СЗІСМ}_{\text{ЗВО}} \cdot \text{СД}_{\text{ЗВО}}, \quad (3.14)$$

де  $SZICM_{ЗВО}$  – ступінь застосування інструментів стратегічного менеджменту при реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО;

$СД_{ЗВО}$  – стратегічні дії, що запроваджені при реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

Однією з найважливіших складових стратегії управління комунікаціями у ЗВО є контроль за її реалізацією, який передбачає отримання двох видів інформації: кількісних та якісних показників, аналіз яких дозволяє визначити здатність або нездатність закладу досягти поставленої мети. Ще можна додати, що стратегічний контролінг, як завершальний етап реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО необхідний для коригування стратегічних цілей та планів для підвищення якості освітніх послуг у разі потреби.

Слід зазначити, що контроль у системі управління зазвичай сприймається неоднозначно, оскільки, як правило, його вважають функцією менеджменту, яка контролює суто якість та ефективність управлінських рішень. Але, насправді, контроль надає функціям управління інший зміст, він повинен не тільки виявляти помилки та недоліки, а й проводити аналіз причини їх виникнення та розробляти та реалізовувати коригувальні дії щодо забезпечення досягнення генеральних цілей стратегії.

Як вже зазначалося, стратегічний потенціал ЗВО можна визначити за допомогою SWOT-аналізу, який може надати певне уявлення про стан справ у закладі з точки зору ефективності управління комунікаціями. Такий аналіз необхідно проводити враховуючи всі елементи інформаційно-комунікаційного забезпечення ЗВО та відповідних ресурсів формування та реалізації стратегії. (Приклад такого аналізу наведено у табл. 3.2).

Провівши аналіз стратегічного потенціалу ЗВО можна зробити висновок, що основною ціллю будь якого закладу вищої освіти в умовах воєнного стану є підвищення рівня власної конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління освітніми послугами та затребуваності вищої освіти на національному рівні.

Таблиця 3.2

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ЗВО

<p style="text-align: center;"><i>зовнішні</i></p> <p style="text-align: center;"><i>внутрішні</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. розроблення та реалізація Державної цільової програми щодо модернізації вищої освіти;</li> <li>2. підвищення ефективності використання наукового потенціалу в системі вищої освіти;</li> <li>3. впровадження інноваційних методів навчання та інформаційних технологій;</li> <li>4. впровадження структури інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО;</li> <li>5. підвищення кваліфікації НПП;</li> <li>6. співпраця із ЗВО ЄС.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. непередбачуваність економічної та політичної ситуації в країні;</li> <li>2. продовження в країні бойових дій;</li> <li>3. зниження рівня затребуваності вищої освіти через скорочення робочих місць та вакансій;</li> <li>4. зниження економічної активності в країні;</li> <li>5. безпека освітнього процесу;</li> <li>6. зниження рівня фінансування у вищу освіту.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. значний спектр надання освітніх послуг ЗВО;</li> <li>2. відповідність освітніх програм підготовки фахівців вимогам ринку та світового освітнього простору;</li> <li>3. співпраця ЗВО із роботодавцями щодо контролю якості підготовки фахівців;</li> <li>4. соціальна та економічна привабливість освітніх послуг ЗВО;</li> <li>5. великий відсоток НПП у ЗВО, що мають науковий ступінь кандидата або доктора наук;</li> <li>6. впровадження дистанційних форм навчання.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У рамках модернізації вищої освіти більш широкі можливості для НПП отримувати наукові ступені доктора філософії, доктора наук у найбільш затребуваних галузях вищої освіти.</li> <li>- Приведення освітніх програм до світових та європейських стандартів, що дозволить ЗВО бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку надання освітніх послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Непередбачуваність економічної та політичної ситуації в країні, продовження на її території бойових дій не дозволить надавати весь спектр освітніх послуг, що значно відобразиться на кількості здобувачів вищої освіти.</li> <li>- Зниження економічної активності в країні, погіршення соціальної та економічної привабливості освітніх послуг може призвести до втрати певної кількості потенційних роботодавців та посилити відтік, як кваліфікованого НПП, так і здобувачів вищої освіти.</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконалість механізмів державної підтримки комерціалізації освітньої діяльності та створення сприятливого підприємницького середовища;</li> <li>2. Відсутність передумов забезпечення якісної та конкурентоспроможної системи вищої освіти через формування та реалізацію національної освітньої стратегії;</li> <li>3. Недостатній рівень матеріально-технічної бази ЗВО;</li> <li>4. Відтік кваліфікованого НПП;</li> <li>5. Неефективна та складна система надходження коштів до ЗВО від спонсорів та меценатів;</li> <li>6. Нерозвинена система кредитування ЗВО.</li> </ol>	<p>Відсутність якісної національної освітньої стратегії підштовхне вітчизняні ЗВО формувати та реалізовувати власні сучасні стратегії на основі аналізу закордонного досвіду провідних університетів світу та використання інформаційно-комунікаційних технологій, що значно посилить рівень та затребуваність вищої освіти в Україні.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продовження на території країни бойових дій все більш може ускладнити ситуацію щодо затребуваності вищої освіти та створити умови для відтоку потенційних здобувачів із України та вступ до університетів інших країн.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

У свою чергу для розвитку добросовісної конкуренції на вітчизняному ринку освітніх послуг повинні бути розроблені певні критерії, які дозволять визначитися всім групам стейкхолдерів щодо можливості та доцільності співпраці з тим чи іншим ЗВО.

Підвищення ефективності управління освітніми послугами в Україні у першу чергу передбачає [215]:

- розробку та реалізацію обґрунтованої стратегії та тактики розвитку системи освіти;
- удосконалення форм організації управління всіх ланок системи освіти;
- модернізацію матеріально-технічної бази освіти та впровадження інноваційних технологій в освітній процес;
- сприяння інвестиціям у сферу освіти та мотивацію праці високопрофесійних науково-педагогічних працівників;
- контроль за забезпеченням ефективної роботи системи освіти.

Всі заклади вищої освіти мають певні особливості щодо управління освітніми послугами та організації освітнього процесу, особливо в умовах воєнного стану. У цьому плані найбільш важливим, на думку автора, є налаштування освітнього процесу згідно умов та змін параметрів середовища ЗВО. Серед напрямів підвищення ефективності освітньої діяльності ЗВО України в умовах сьогодення основними є:

- розвиток комерційної діяльності ЗВО, що надасть можливість для впровадження нових освітніх послуг, вирішення проблем фінансування та створення сприятливого підприємницького середовища у сфері вищої освіти;
- розробка та реалізація стратегії управління комунікаціями, яка буде здатною забезпечити розвиток та просування освітньої послуги конкретного ЗВО на основі використання інструментів маркетингу, освітнього менеджменту та ІТ-технологій;
- у рамках стратегії управління комунікаціями у ЗВО – поширення сучасних цифрових технологій навчання, набуття здобувачами вищої освіти

навичок цифрової грамотності, що на сьогоднішній день є вкрай необхідними для затребуваності на ринках праці, а для закладу вищої освіти стане суттєвою конкурентною перевагою та новими перспективами щодо якості освітніх послуг;

- використання науково обґрунтованих та практично визнаних підходів до розповсюдження індивідуального навчання та дуальної освіти, що вимагає докорінних змін в організації освітнього процесу;

- зміна у підходах та застосування нових форми партнерських відносин між ЗВО та роботодавцями, які нададуть певний поштовх для оновлення освітніх та навчальних програм, проведення експериментів щодо виявлення та практичного застосування міждисциплінарних зв'язків, що наприкінці призведе до нових перспектив працевлаштування для здобувачів вищої освіти.

У стані, в якому сьогодні знаходиться наша країна, досить важливим є проведення моніторингу громадської думки щодо рівня вищої освіти на основі різних соціологічних опитувань всіх груп стейкхолдерів, анкетувань різних типів та зустрічей з громадськістю для внесення пропозицій, побажань і зауважень щодо змін у наданні освітніх послуг, ефективності реалізації стратегічних напрямів розвитку ЗВО, коригуванні поточних дій щодо затребуваності вищої освіти в Україні. Одним із головних завдань стратегії управління комунікаціями у ЗВО є підвищення якості надання освітніх послуг, введення в освітній процес нових форм і методів навчання, використання всіх видів потенціалів ЗВО, які на сьогодні обмежені політичними, економічними процесами та у першу чергу війною із РФ.

Формування ефективної стратегії управління комунікаціями у вітчизняних ЗВО розпочинається зі створення стратегічної платформи, структура якої наведена на рис. 3.11.

Щодо резюме аналізу комунікаційного середовища ЗВО, то у другому розділі дослідження було встановлено, що зміни на ринку праці обумовили зміну структури вищої освіти. Це пов'язано, в першу чергу, наступними

факторами – зменшенням платоспроможності населення та освітньою еміграцією.



Джерело: побудовано автором

Рисунок 3.11 – Створення стратегічної платформи для формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Недостатній рівень управління комунікаціями вітчизняних ЗВО призвів до розвитку негативної тенденції щодо відтоку потенційних здобувачів освіти. Проте, заклади вищої освіти України мають достатній потенціал, що підтверджено присутністю провідних вітчизняних ЗВО у різних міжнародних рейтингах.

Аналіз стратегічного потенціалу ЗВО довів, що Україна має серйозні виклики щодо затребуваності вищої освіти, які пов'язані у першу чергу із воєнною агресією РФ. Однак, вітчизняні ЗВО мають гарні перспективи у сфері освіти і науки, оскільки тісна співпраця з Європейським Союзом надає ще більше можливостей щодо модернізації вищої освіти та наближення її до європейських стандартів якості, що у свою чергу відкриє двері для виходу на міжнародний ринок освітніх послуг.

Щодо стратегічного фокусування, то всі області України знаходяться в різних умовах, пов'язаних із війною. Тому закладам вищої освіти потрібно використовувати всі потенційні можливості щодо реалізації проєктів, пов'язаних із покращенням інформаційно-комунікаційного забезпечення та якісного управління комунікаціями взагалі. До того ж, стратегічне фокусування передбачає диференціацію освітніх послуг в залежності від потреб всіх груп стейкхолдерів для отримання додаткових конкурентних переваг.

Для визначення концепції (бачення) розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення у ЗВО у другому розділі роботи було проведено діагностику перспектив управління комунікаціями у ЗВО, яка включала в себе:

- виокремлення критеріїв оцінки ефективності управління комунікаціями;
- вибір способу оцінювання критеріїв ефективності управління комунікаціями – кількісний або якісний;
- збір інформації для оцінювання ефективності управління комунікаціями: при кількісному – статистичне дослідження, при якісному – експертне опитування;
- обробка отриманої інформації за допомогою сучасних методичних розробок математичної статистики та економетрії;
- оцінка отриманих результатів.

Формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО базується на реалізації певних стратегічних цілей. Стратегічні цілі визначаються на основі загальної концепції розвитку ЗВО та їх узгодженості із існуючою національною системою вищої освіти.

Для вітчизняних закладів вищої освіти у сфері управління комунікаціями такими пріоритетними стратегічними цілями повинні бути:

Стратегічна ціль 1: Розвиток використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення рівня затребуваності вищої

освіти.

Стратегічна ціль 2: Розвиток SMART – освіти, яка поєднує в єдину систему ЗВО та всіх стейкхолдерів для здійснення в Internet – мережі освітньої діяльності на основі єдиних стандартів і технологій, а також підвищення рівня академічної мобільності викладачів і студентів [216].

Стратегічна ціль 3: Диверсифікація освітніх послуг відповідно вимогам ринку праці за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій та SMART - освіти.

Стратегічна ціль 4: Використання технологій шерінгу в комунікаційному забезпеченні вищої освіти для забезпечення рівноправних умов здійснення економічної діяльності та отримання комерційної вигоди для всіх учасників освітнього процесу;

Стратегічна ціль 5: Використання інформаційно-комунікаційних технологій для залучення приватних інвесторів у наукові проєкти та науково-дослідну діяльність ЗВО.

Таке чітке та лаконічне визначення стратегічних цілей управління комунікаціями у ЗВО обумовлено тим, що воєнний стан та бойові дії на території нашої країни унеможливають використання всіх наявних освітніх та комунікаційних ресурсів для розвитку вищої освіти в Україні.

До практичних інструментів формування та реалізації ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО у першу чергу слід віднести інституційне, фінансово-економічне, організаційне забезпечення системи вищої освіти та реальні проєкти щодо її модернізації.

Щодо стратегічної цілі 1, то на практиці повинні бути вжиті наступні заходи:

- зміни в нормативно-правовій базі, пов'язані із інформаційно-комунікаційним забезпеченням сфери вищої освіти;
- створення відповідної інфраструктурної бази для інформаційно-комунікаційного забезпечення та цифрової трансформації вищої освіти;
- запровадження нової системи передачі інформації.



Стратегічна ціль 2 має на меті наступне:

- одержані в SMART-навчанні знання, які отримує здобувач вищої освіти повністю залежать від власної активності, а не від викладача у вигляді готової інформації;

- можливість використання SMART-технологій для участі в on-line-конференціях, обміну досвідом з питань запровадження інноваційних технологій у вищій освіті, доступу до навчально-методичних матеріалів, наукових досліджень і віртуальних лабораторій інших ЗВО та науково-дослідних установ, проходження стажування без відриву від викладацької діяльності тощо;

- використання мобільних й інтерактивних SMART-технологій, бездротових відео-проекторів, технології Wi-Fi та ін. Усі ці технології рішуче налаштовують людей на продуктивну роботу з гіпермедіа, SMART-програмами, забезпечують контроль і моніторинг різних сторін життя й особливо – всіх учасників hi-tech-освітнього процесу [216].

Відповідно до стратегічної цілі 3 необхідні:

- консультування з питань впровадження SMART – спеціалізації освітнього процесу;

- створення наукових і освітніх кластерів нового покоління, здатних пристосовуватися до нових умов навчання та наукової діяльності;

- реформа системи фінансування ЗВО, що використовують нові цифрові технології в освітньому процесі та прагнуть до цифрової грамотності здобувачів вищої освіти.

Стратегічна ціль 4 передбачає:

- дотримання всіма учасниками освітнього процесу академічних прав та свобод;

- розуміння нової ролі суб'єктів та об'єктів освітнього процесу, що дасть можливість використовувати новітні механізми інформаційно-комунікаційного забезпечення та зробити вищу освіту більш конкурентоспроможною та відкритою;

– дотримання правил та норм доброчесності, за яких всі учасники освітнього процесу мають однаковий доступ до всіх джерел інформації. Тобто, на шляху отримання знань повинні бути відсутні всі інформаційні та бюрократичні бар'єри.

Стратегічна ціль 5 має фінансове спрямування та передбачає наступне:

- підтримку комерціалізації вищої освіти та створення сприятливого підприємницького середовища;
- створення умов для державно-приватного партнерства у фінансуванні нових інформаційно-комунікаційних технологій;
- удосконалення системи кредитування ЗВО щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Ефективне використання інвестицій у ЗВО взагалі та зокрема в їх інформаційно-комунікаційне забезпечення потребує задіяння інструментів державного управління, які здатні відповідати за інвестування стратегії управління комунікаціями окремого ЗВО та створювати ефективну систему спеціального законодавства та підзаконних актів щодо інвестицій у вищу освіту України.

Міністерство освіти і науки України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що «забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу (передачі) технологій, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або провадять іншу діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їх підпорядкування і форми власності» [217].

Щодо покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення вітчизняних ЗВО, то питання державного фінансування сучасних цифрових технологій виходять на перший план, оскільки всі нові програмні продукти та системи коштують дорого, а в нашій країні сьогодні є багато інших

проблем, пов'язаних із бойовими діями на її території. Але, на думку автора, якщо не вкладати кошти у майбутню трансформацію вищої освіти на основі популяризації цифрової грамотності, то різко знизиться рівень її затребуваності, що у підсумку призведе до значного відставання її якості, неможливості саморозвитку для молоді та загального зниження рівня соціально-економічного розвитку країни.

Реалізація стратегії управління комунікаціями у ЗВО передбачає задіяння внутрішнього управлінського впливу на всі стратегічні напрями та цілі, які забезпечують прийняття ефективного управлінського рішення.

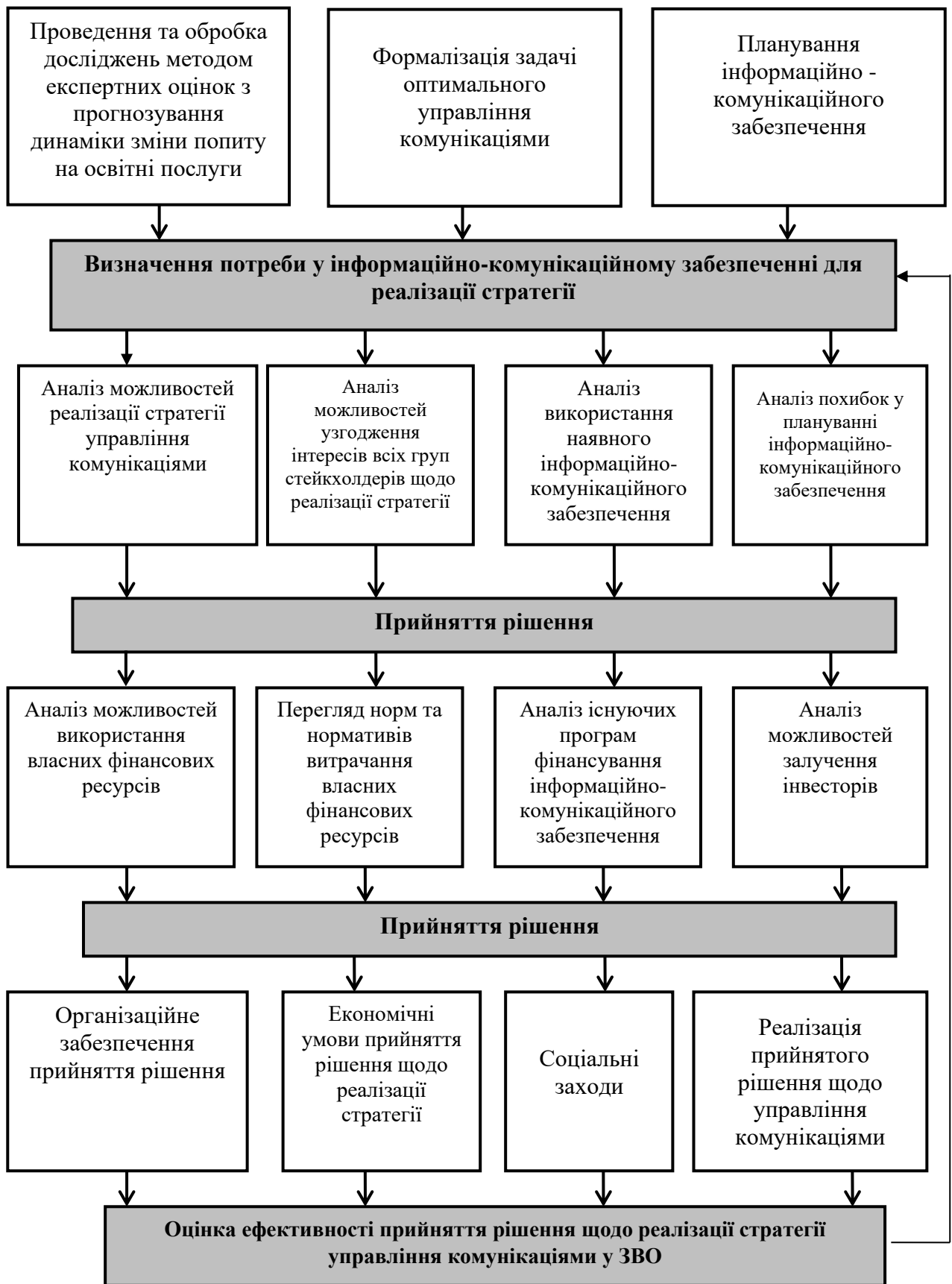
У процесі аналізу напрямів реалізації стратегії управління комунікаціями кожний рівень управління повинен проходити кілька етапів (рис.3.12). Тобто, етапу прийняття рішення повинні передувати проведення та обробка досліджень методом експертних оцінок із прогнозування динаміки зміни попиту на освітні послуги, рівня затребуваності вищої освіти, потреб ринку праці, формалізація задачі оптимального управління комунікаціями, планування інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Наступним етапом є аналіз можливостей реалізації стратегії, узгодження інтересів всіх груп стейкхолдерів, аналіз використання наявного інформаційно-комунікаційного забезпечення та похибок у його плануванні.

Третій етап передбачає аналіз інвестиційних можливостей реалізації стратегії, перегляду норм та нормативів витрачання власних фінансових ресурсів ЗВО у напрямі інформаційно-комунікаційного забезпечення, аналіз існуючих програм фінансування та пошук інвесторів, зацікавлених у розвитку вищої освіти.

Четвертий етап передбачає організаційне та економічне забезпечення рішення щодо реалізації стратегії управління комунікаціями, соціальні заходи та безпосередньо реалізацію прийнятого рішення.

Наведена схема доводить, що управління комунікаціями у ЗВО – це достатньо складний інтеграційний процес, що вимагає наявності системи зворотних зв'язків на всіх рівнях управління закладом вищої освіти.



Джерело: побудовано автором

Рисунок 3.12 – Процес прийняття рішень щодо реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО

Критеріями результативності прийняття рішення щодо реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО є:

- чисельність здобувачів вищої освіти на рівнях (бакалаврському, магістерському, доктор філософії);
- чисельність здобувачів вищої освіти з інших країн;
- різниці між числом студентів, котрі прибувають до університету з-за кордону та вибувають із нього для продовження навчання за кордоном (модель «лічильника інтернаціоналізації» в Данії) тощо [218];
- відсоток працевлаштованих випускників;
- чисельність НПП, які здобули науковий ступень кандидата та доктора наук;
- відсоток у НПП викладачів – представників інших країн;
- публікаційна активність НПП (особливо у наукометричних базах);
- місце ЗВО у національному та міжнародному рейтингах.

Виходячи із критеріїв прийняття рішення щодо реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО можна зробити висновок про важливість зацікавленості у якісному управлінні комунікаціями всіх груп стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і роботодавців).

Від формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО всі стейкхолдери отримують як економічну, так і соціальну вигоду.

Держава, яка прагне до зростання ефективності та конкурентоспроможності національної економіки, завдяки реалізації стратегії управління комунікаціями у ЗВО може розраховувати на інноваційність вищої освіти, розвиток цифрової грамотності у населення, що буде сприяти у підсумку прискоренню темпів соціально-економічного розвитку країни.

Роботодавці отримують фахівців високого рівня підготовки, здатних до інноваційної діяльності та використання у роботі сучасних інформаційних технологій – випускників ЗВО. Здобувачі вищої освіти отримують більш якісні та сучасні освітні послуги, що у перспективі є запорукою

конкурентоспроможності отриманого диплому та можливості стовідсоткового працевлаштування і побудови власної кар'єри.

НПП та допоміжний персонал ЗВО отримує можливість співпрацювати із зарубіжними партнерами як у сфері освіти, так і у науково-дослідної діяльності; брати участь у дистанційному закордонному стажуванні; придбати навички цифрової грамотності та будувати кар'єру.

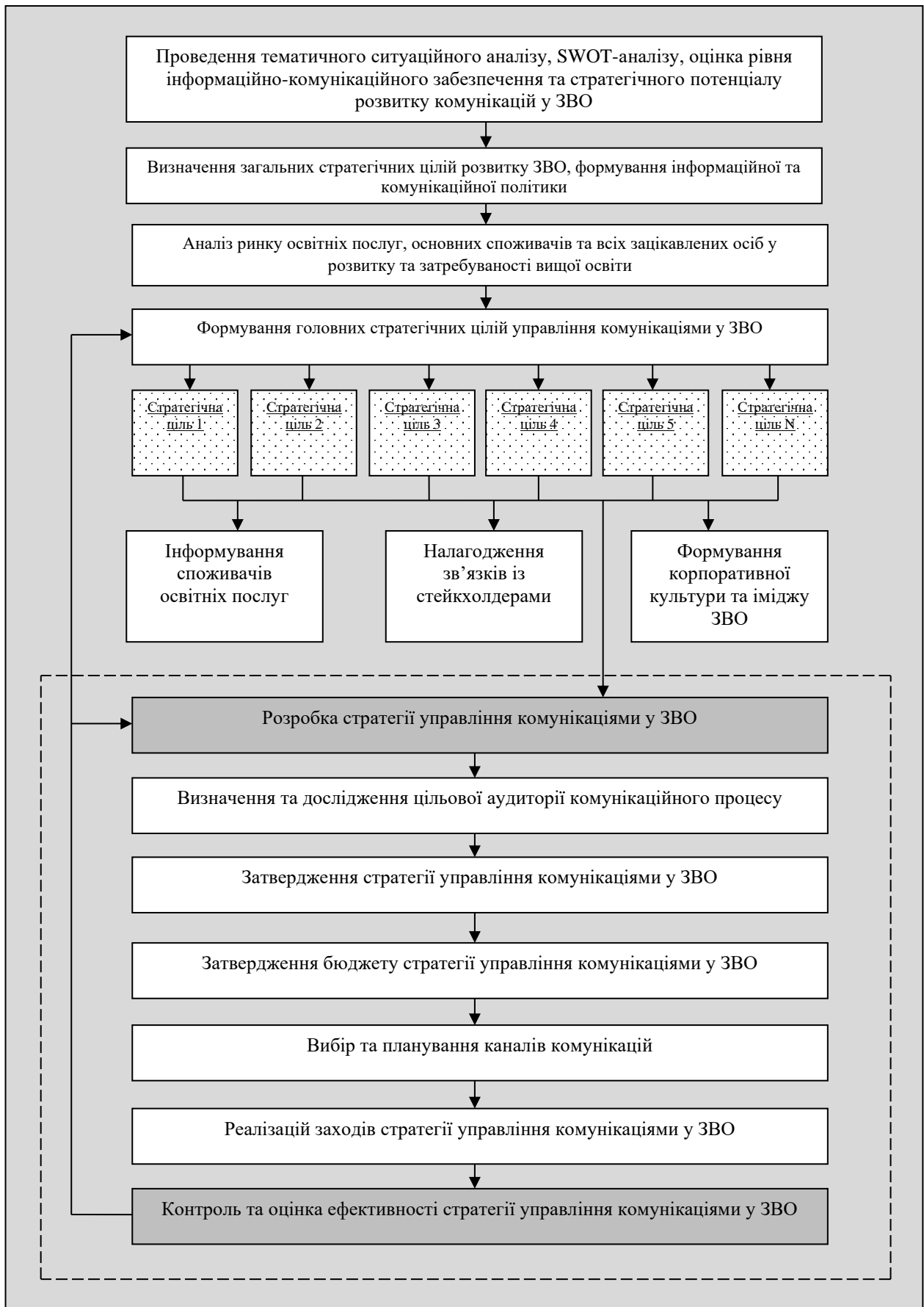
Інвестори зможуть отримувати достовірну інформацію про платоспроможність ЗВО; розраховувати на виконання комерційних зобов'язань; мати гарантії повернення вкладених інвестицій та отримання прибутку і у підсумку співпрацювати на довгостроковій основі.

Щодо ЗВО – конкурентів, то для них це у першу чергу обмін досвідом у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення, впровадження спільних проєктів на взаємовигідній основі та формуванням попиту на освітні послуги.

Формування попиту на освітні послуги часто продиктовано іміджем, поняттям престижу та унікальності, витратами на рекламні заходи, що формують інтереси в конкретному освітньому продукті. Потреби економічної системи не завжди враховуються рахунок у формуванні такого попиту [219].

Стратегія управління комунікаціями у ЗВО повинна розроблятися на довгострокову перспективу, з урахуванням умов мінливого зовнішнього середовища, та мати на меті здійснення постійної передачі інформації роботодавцям, абітурієнтам, їх батькам, всьому суспільству з метою зробити послуги ЗВО привабливими для цільової аудиторії та мати зворотній зв'язок, який би дозволяв проводити моніторинг щодо якості комунікаційних процесів та мати економічний ефект від їх здійснення [186].

Ефективна стратегія управління комунікаціями у ЗВО повинна враховувати реалізацію всіх поставлених стратегічних цілей та інтересів всіх груп стейкхолдерів щодо якості та затребуваності вищої освіти (рис. 3.13).



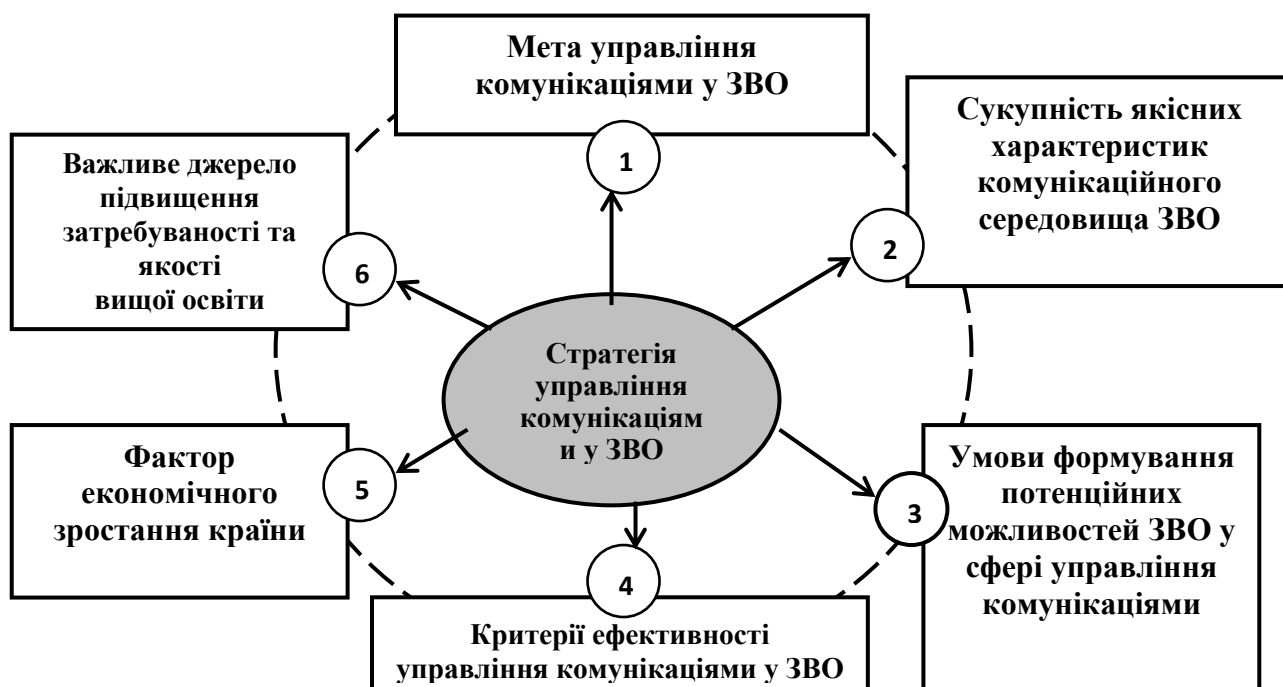
Джерело: удосконалено автором за [186]

Рисунок 3.13 – Стратегія управління комунікаціями у ЗВО

Сьогодні для формування та реалізації ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО необхідна розробка нового управлінського підходу, який дозволить враховувати інтереси всіх груп стейкхолдерів щодо якості інформації при наявності сучасного інформаційно-комунікаційного забезпечення для затребуваності вищої освіти в Україні.

Загальновідомо, що отримання вищої освіти забезпечує суспільству якість життя. Це збільшує кількість фахівців у всіх галузях національного господарства: промисловості, будівництві, охороні здоров'я, освіті, житлово-комунальному господарстві, харчуванні, культурі, юриспруденції тощо. Після отримання вищої освіти потоки трудових ресурсів направляються як у сферу матеріального виробництва, так і соціальну сферу.

Розглядаючи сутність економічного й соціального значення формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО, виникає об'єктивна необхідність розкрити зміст основних форм її прояву (рис. 3.14).



Джерело: побудовано автором

Рисунок 3.14 – Економічне і соціальне значення стратегії управління комунікаціями у ЗВО



Соціально-економічний розвиток України, підготовка фахівців високого класу, вихід нашої країни на світові ринки праці є головною метою стратегії управління комунікаціями у ЗВО. Тобто, економічне і соціальне значення стратегії управління комунікаціям у ЗВО представляє собою сукупність якісних змін структурних елементів надання освітніх послуг, які відбуваються під впливом різних факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Таким чином, головною метою формування та реалізації ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку вищої освіти в Україні, її затребуваності з метою забезпечення соціальної й економічної стабільності країни, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних освітніх послуг, активізації молоді у напрямку цифрової грамотності, додержання гарантованих державою соціальних та інших стандартів якості життя.

### **3.3. Методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО**

Запропонований в п. 3.1 процес формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО передбачає застосування відповідного ресурсного потенціалу. За структурою ресурсний потенціал містить як основні, так і допоміжні класи ресурсів (рис. 3.4). Очевидним є той факт, що з метою досягнення стратегічних цілей можуть бути залучені будь-які включення множин основних та допоміжних ресурсів. Комбінацією залучених ресурсів та їх абсолютними обсягами можна досягати різних результатів, що і є завданням управління.

Методичний підхід до оцінки стратегії управління полягає в побудові якісної моделі з урахуванням змін множини залучених ресурсів та їх абсолютних обсягів з метою надати особі, що приймає рішення (ОСП)

кількісні результати для прийняття рішень.

Будь-яка концепція управління базується на інтеграції систем ідей і принципів, які виділяють напрями розвитку та шляхи їх реалізації, механізми взаємодії об'єкта та суб'єкта управління, взаємозв'язки між окремими складовими внутрішньої системи, урахування впливу зовнішніх факторів на функціонування системи. Планування є основним інструментом реалізації управлінських рішень, і саме спосіб планування визначає вибір концепції управління. Згідно з [220] виокремимо основні концепції управління і відповідні їм способи планування:

- поточне управління «за відхиленнями» обмежується розробкою бюджетів та поточних планів;

- управління «від досягнутого» базується на екстраполяційному плануванні майбутнього на підставі аналізу поточної та попередньої діяльності;

- управління за «цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище має риси стратегічного управління, при плануванні розробляються «стратегічні відповіді» на дії конкурентів;

- стратегічне управління передбачає активну підготовку майбутнього, створення передумов для функціонування у відповідності до поставлених стратегічних цілей у майбутньому.

Стратегічне управління – це динамічний процес, який включає в себе етапи аналізу сфери діяльності, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу; вибору стратегічних цілей та планів їх реалізації; оцінки передбачуваних результатів у рамках реалізації стратегічних цілей.

Саме тому для вибору стратегії управління комунікаціями у ЗВО часто застосовують методика аналітичного динамічного моделювання, які призначені для створення моделей об'єктів, що змінюються у часі. Концептуальна модель ґрунтується на декількох рівнях декомпозиції, на кожному з яких виділяються явища (зміна деякої величини) та зв'язки між ними.

Динамічне моделювання – це математичний апарат, який дозволяє реалізувати багатокроковий процес прийняття рішень. При динамічному моделюванні розв’язання задач ґрунтується на розбитті складної задачі на більш дрібні. Всі допоміжні задачі, як правило, мають ту ж саму структуру, а тому й способи їх розв’язання однорідні та застосовують однакові алгоритми [221].

За допомогою динамічного програмування розв’язуються задачі оптимізації, в тому числі задачі визначення оптимальної послідовності дій.

Основні етапи динамічного програмування містять послідовність дій:

- визначення структури оптимізаційної задачі;
- визначення рекурсивної формули, що коректно описує складові підсистем;
- знаходження оптимальних розв’язків для кожної підсистеми;
- отримання розв’язку вихідної задачі.

Метод динамічного програмування має суттєві переваги, які пояснюються високою ефективністю у випадку необхідності розкладання задачі на підзадачі з можливістю однозначного оптимального їх розв’язання. Проте існує і ряд недоліків, які обмежують застосування методу динамічного програмування, а саме:

- задача може мати високу обчислювальну складність у випадку великої (або нескінченної) кількості підзадач;
- метод може бути неефективним, якщо розв’язки підзадач неможливо отримати або комбінувати.

При виборі інструментарію стратегії управління комунікаціями беремо до уваги, що управління відбувається за рахунок розподілу ресурсів. Проблема економічної оптимізації припускає, що:

- ресурси обмежені;
- через обмеженість ресурсів виникає проблема їх раціонального розподілу та відтворення;
- досягнення оптимальної мети формалізується у деякій цільовій

функції.

Конструктивний (або оптимізаційний) підхід до побудови економіко-математичної моделі динамічної системи полягає у виборі оптимальної (з числа можливих) траєкторії, яка є найкращою відносно обраного критерію.

Одним з можливих математичних інструментів реалізації поставленої задачі є застосування графів. Із застосуванням теорії графів розв'язується широкий клас економічних задач, зокрема це задачі:

- розподілу ресурсів,
- управління запасами,
- мережевого планування і управління,
- оптимізації структури мережі,
- вибору оптимальних стратегій тощо.

У представленому формулюванні отримуємо задачу з теорії дослідження операцій – комплексної наукової дисципліни, яка досліджує застосування математичних методів для обґрунтування управлінських рішень. Розв'язання представленої задачі передбачає реалізацію наступних етапів:

#### 1. Постановка задачі:

1.1. Виявлення проблеми. Необхідно розробити методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями з урахуванням змін параметрів використовуваних основних та допоміжних ресурсів з метою реалізації вибраних стратегічних цілей.

1.2. Формулювання критерію ефективності. Критерій ефективності характеризує відповідність між результатом застосування (вибору множини та їх обсягів) ресурсів та повнотою реалізації стратегічних цілей.

1.3. Побудова математичної моделі задачі. Відповідно до теорії графів, графом називається сукупність двох множин – вершин та ребер, із заданими відношеннями інцидентності між ними. Під вершинами будемо вважати основні та допоміжні класи ресурсів ресурсного потенціалу управління комунікаціями ЗВО, а ребрами – послідовність їх залучення.

2. Знаходження оптимального розв'язку. У заданій постановці задачі – максимальна реалізація стратегічних цілей при мінімальному залученні ресурсів.

3. Прийняття рішень і реалізація запланованих стратегій.

Сформулюємо нашу задачу у термінах орієнтовного графу (орграфу). Нехай дано орграф  $G = \{V, E\}$ , в якому множина вершин  $V = \{v_1; v_2; \dots; v_n\}$  – сукупність основних та допоміжних ресурсів:

- $v_1$  – основні фонди;
- $v_2$  – трудові ресурси;
- $v_3$  – матеріально-технічні ресурси;
- $v_4$  – освітні ресурси;
- $v_5$  – інформаційні ресурси;
- $v_6$  – кадрові ресурси;
- $v_7$  – знання та досвід;
- $v_8$  – соціальні ресурси;
- $v_9$  – побутові ресурси;
- $v_{10}$  – фінансові ресурси;
- $v_{11}$  – інтелектуальні ресурси;
- $v_{12}$  – управлінські ресурси;
- $v_{13}$  – техніко-технологічні ресурси;
- $v_{14}$  – організаційні ресурси;
- $v_{15}$  – правові ресурси;

в якому пара  $(v_i; v_j)$  утворює дугу з вагою  $a_{ij}$  ( $a_{ij} > 0$ ).

Граф, кожному ребру (у випадку неорієнтованого графа) або дузі (у випадку орієнтованого графа) якого у відповідність поставлено число, що називається вагою ребра і відображає певні властивості, наприклад, вартість, дохід, прибуток, називається мережею. Отже, в рамках поставленої задачі використано поняття мережі, для якої зберігаються всі властивості графів.

Крім вершин, що визначають стани у вигляді ресурсів управління

комунікаціями у ЗВО, необхідно задати початковий стан (у нашому випадку ресурсний потенціал)  $v_{00}$ , який в рамках реалізації конкретних задач можна залучати не повністю, а групами, а саме:

- $v_{01}$  – матеріально технічний потенціал;
- $v_{02}$  – кадровий потенціал;
- $v_{03}$  – управлінський потенціал;
- $v_{04}$  – інноваційний потенціал;
- $v_{05}$  – інформаційний потенціал;
- $v_{06}$  – фінансовий потенціал;

та хоча б один із станів, який є кінцевим. В рамках поставленої задачі кінцевим станом є вибір стратегії управління комунікаціями.

Керування  $\varphi(v_i \rightarrow v_j)$ , яке переводить систему із стану  $i$  до стану  $j$  будемо позначати як  $u_{ij}$ . Кожному керуванню  $u_{ij}$  відповідають прибутки або видатки, які пов'язані з його реалізацією.

В загальному випадку задача пошуку оптимального керування полягає в знаходженні шляху максимальної або мінімальної довжини, що поєднує початковий стан з одним з кінцевих. В нашому випадку будемо намагатися досягнути максимального ефекту витратою мінімальних ресурсів, із залученням їх максимальної кількості.

Будь-яка процедура розв'язання задачі динамічного керування методом динамічного програмування базується на принципі Беллмана, який можна сформулювати наступним чином: яким би не був стан динамічної системи внаслідок реалізації будь-якого числа кроків, вибір найближчого кроку необхідно зробити таким, щоб разом з керуванням на наступних кроках він дозволив отримати максимальний виграш на всіх етапах, що залишилися з теперішнім включно [222].

Суть методу динамічного програмування при розв'язанні задач з адитивною цільовою функцією, що передбачає багатокрокову процедуру, полягає в оптимізації на кожному кроці. Прийняття рішення на кожному

кроці, крім останнього, проводиться з урахуванням всіх майбутніх наслідків. При цьому на останньому кроці вибір рішення не може ґрунтуватися на майбутніх наслідках, тому його обирають з міркувань найбільшої ефективності остаточного рішення.

Якщо множина вершин графу  $V = \{v_1; v_2; \dots; v_n\}$  складається з невеликої кількості елементів, то можливий перебір всіх елементів, якщо кількість елементів велика (або задіяна у різних процесах), потрібен метод спрямованого перебору. Одним з таких методів є метод гілок і меж. При реалізації цього методу необхідно: 1) встановити алгоритм розбиття множини  $V$ ; 2) визначити систему оцінок будь-якої підмножини.

Перед нами стоїть задача оптимального розподілу ресурсів, які можуть бути залучені до управління комунікаціями ЗВО. Будемо вважати, що кількість ресурсів або їх вартість – обмежена величина. Розв'яжемо задачу у декілька етапів. Відповідно до рис. 3.4 структура ресурсного потенціалу управління комунікаціями ЗВО складається з шести груп ресурсних потенціалів, в кожній групі виокремлені основні та допоміжні ресурси.

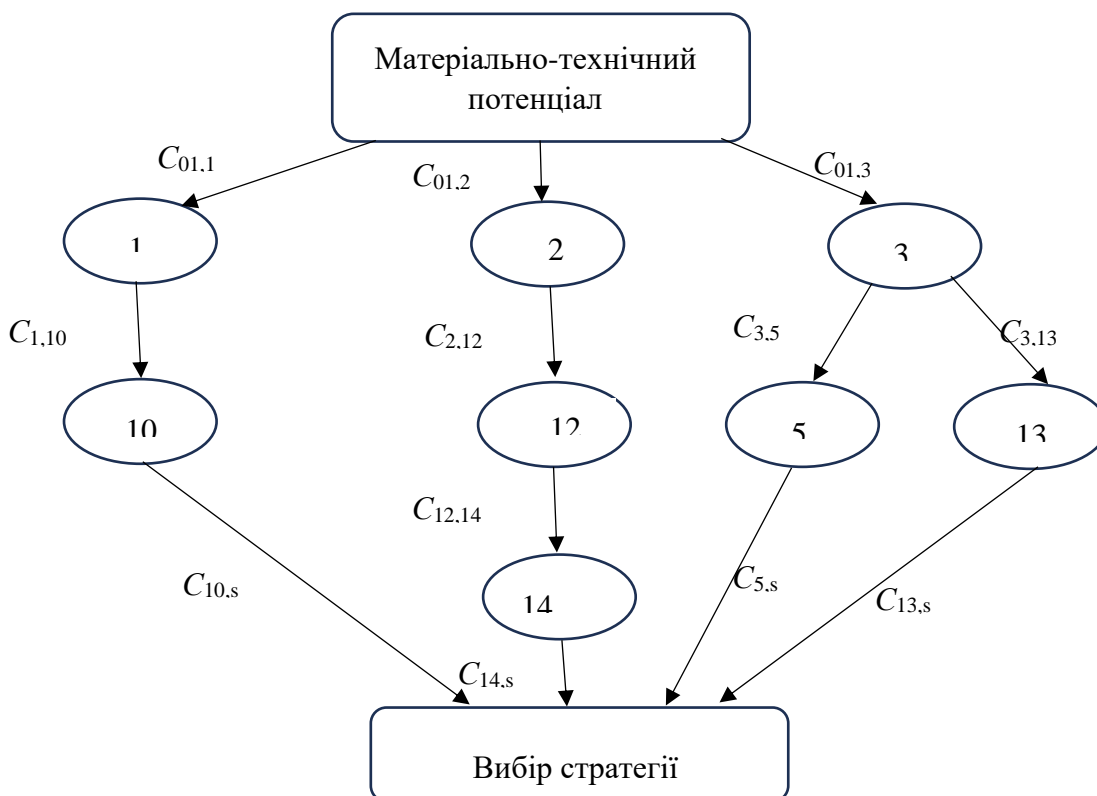
Відповідно до методу гілок та меж на першому етапі розбиваємо ресурсний потенціал  $v_{00}$  управління комунікаціями у ЗВО на шість частин  $v_{01}, v_{02}, v_{03}, v_{04}, v_{05}, v_{06}$ . На другому етапі з множини  $V = \{v_1; v_2; \dots; v_n\}$  обираємо відповідно до рис. 3.4 основні та допоміжні ресурси для кожної з множин першого кроку. Для оцінки кожної множини використовується функція  $\rho(V)$ , яка задовольняє умовам:

- оцінка будь-якої підмножини має бути кращою, ніж оцінка всієї множини;
- при розбитті множини на підмножини оцінка не має погіршуватися;
- оцінка множини, що складається з однієї точки дорівнює значенню цільової функції в цій точці.

Побудуємо відповідно кожній групі орієнтовний граф (дерево), в якому коренем є окремий тип ресурсного потенціалу, вершинами першого порядку є основні види ресурсів, а вершинами другого порядку – допоміжні види

ресурсів. Орграфи, що відповідають кожній групі ресурсного потенціалу, представлені на рис. 3.15 – 3.20. Вершини графів проіндексовано відповідно до наведеної вище нумерації ресурсів, які мають бути залучені до управління комунікаціями ЗВО.

Основними ресурсами, що відповідають матеріально-технічному потенціалу (перший крок розбиття), є основні фонди ( $v_1$ ); трудові ресурси ( $v_2$ ); матеріально-технічні ресурси ( $v_3$ ) (другий крок розбиття), а допоміжними – інформаційні ресурси ( $v_5$ ); фінансові ресурси ( $v_{10}$ ); управлінські ресурси ( $v_{12}$ ); техніко-технологічні ресурси ( $v_{13}$ ); організаційні ресурси ( $v_{14}$ ) (третій крок розбиття). Відповідний граф представлений на рис. 3.15.



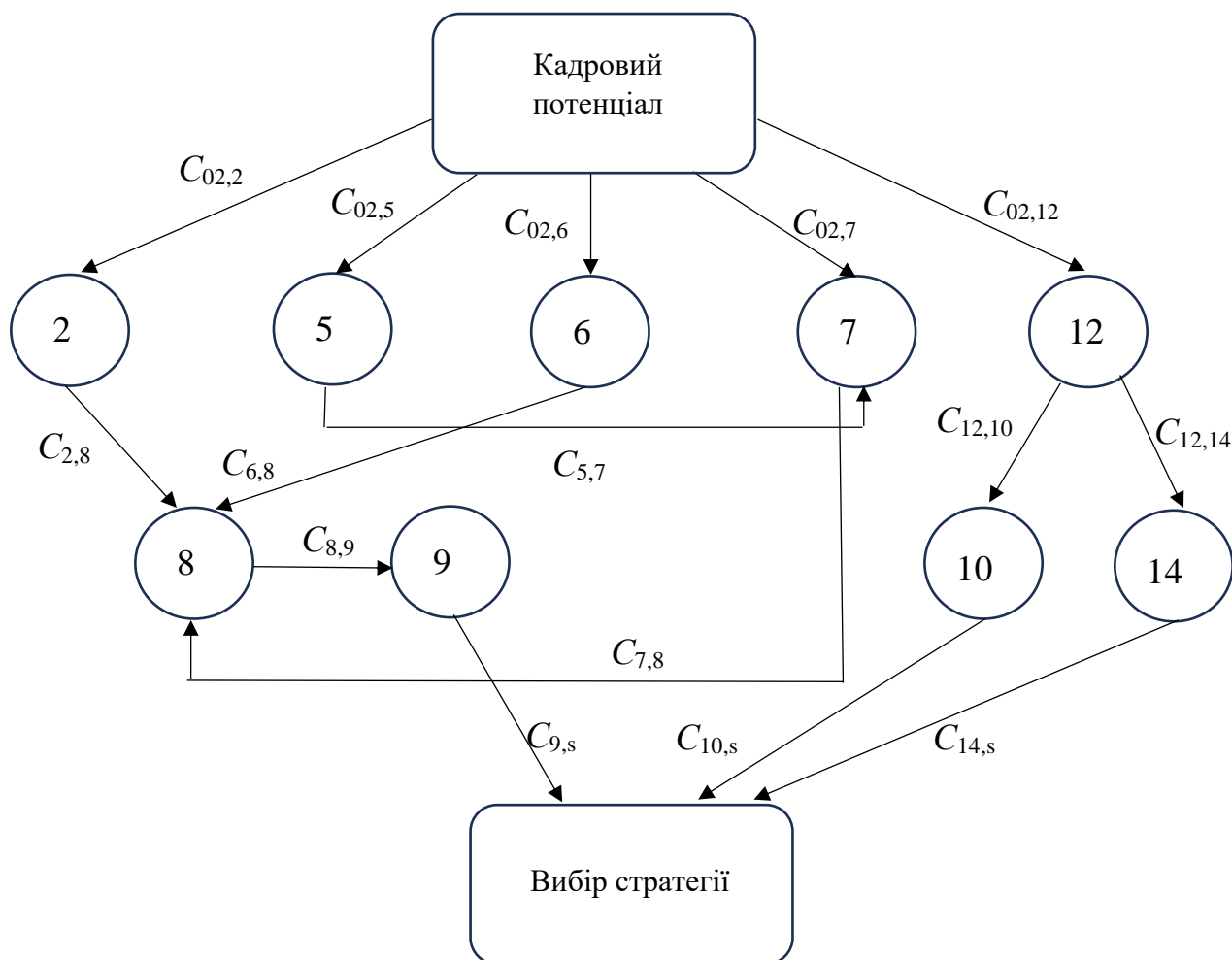
Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.15 – Орграф, що відповідає матеріально-технічному потенціалу відповідно до структури ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Основними ресурсами, що відповідають кадровому потенціалу



(перший крок розбиття), є трудові ресурси ( $v_2$ ); інформаційні ресурси ( $v_5$ ), кадрові ресурси ( $v_6$ ), знання та досвід ( $v_7$ ) та управлінські ресурси ( $v_{12}$ ) (другий крок розбиття), а допоміжними – соціальні ресурси ( $v_8$ ); побутові ресурси ( $v_9$ ); фінансові ресурси ( $v_{10}$ ); організаційні ресурси ( $v_{14}$ ) (третій крок розбиття). Відповідний граф представлений на рис. 3.16.

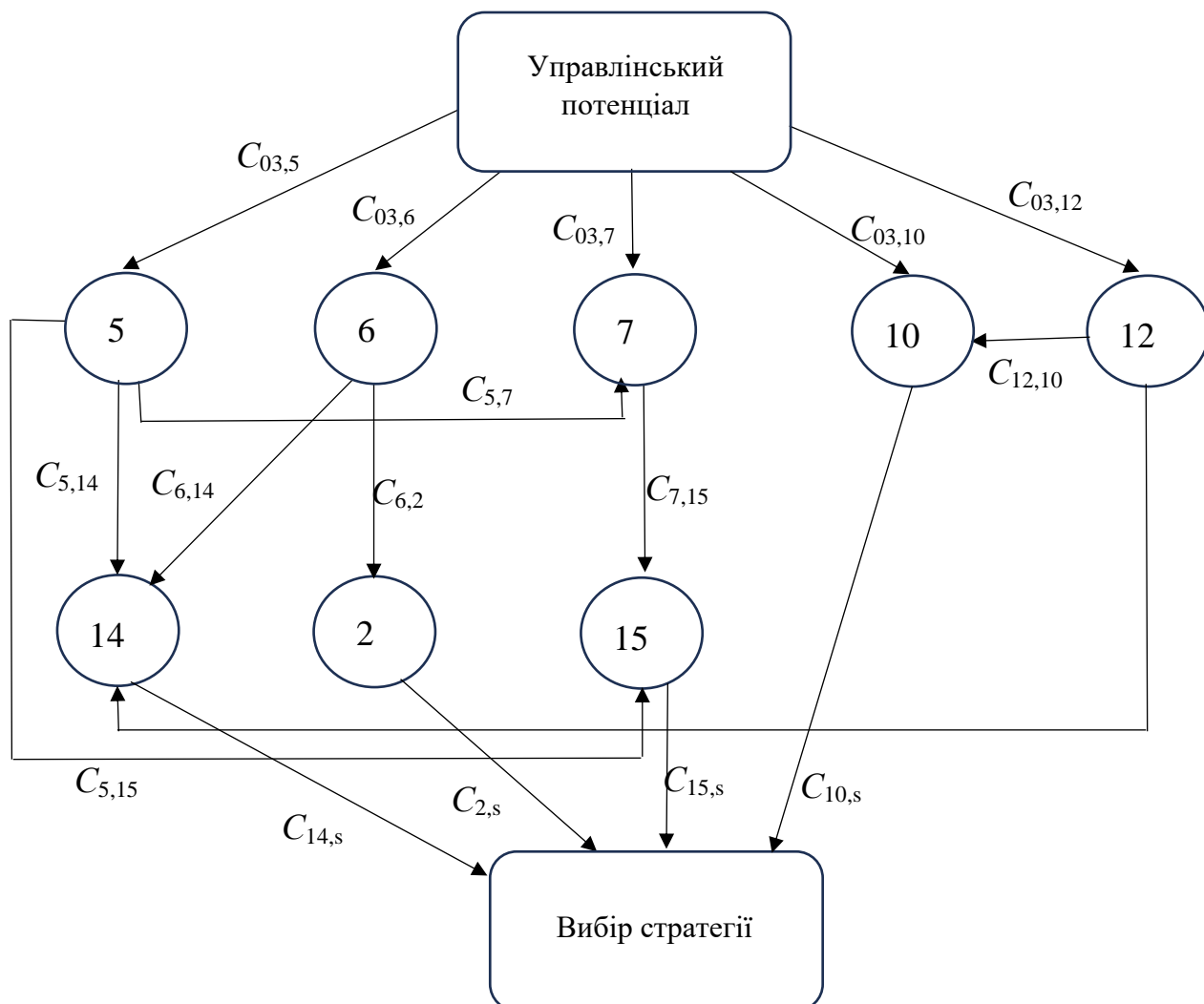


Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.16 – Орграф, що відповідає кадровому потенціалу відповідно до структури ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Основними ресурсами, що відповідають управлінському потенціалу (перший крок розбиття), є інформаційні ресурси ( $v_5$ ), кадрові ресурси ( $v_6$ ), знання та досвід ( $v_7$ ); фінансові ресурси ( $v_{10}$ ) та управлінські ресурси ( $v_{12}$ )

(другий крок розбиття), а допоміжними – трудові ресурси ( $v_2$ ); організаційні ресурси ( $v_{14}$ ); правові ресурси ( $v_{15}$ ) (третій крок розбиття). Відповідний граф представлений на рис. 3.17.

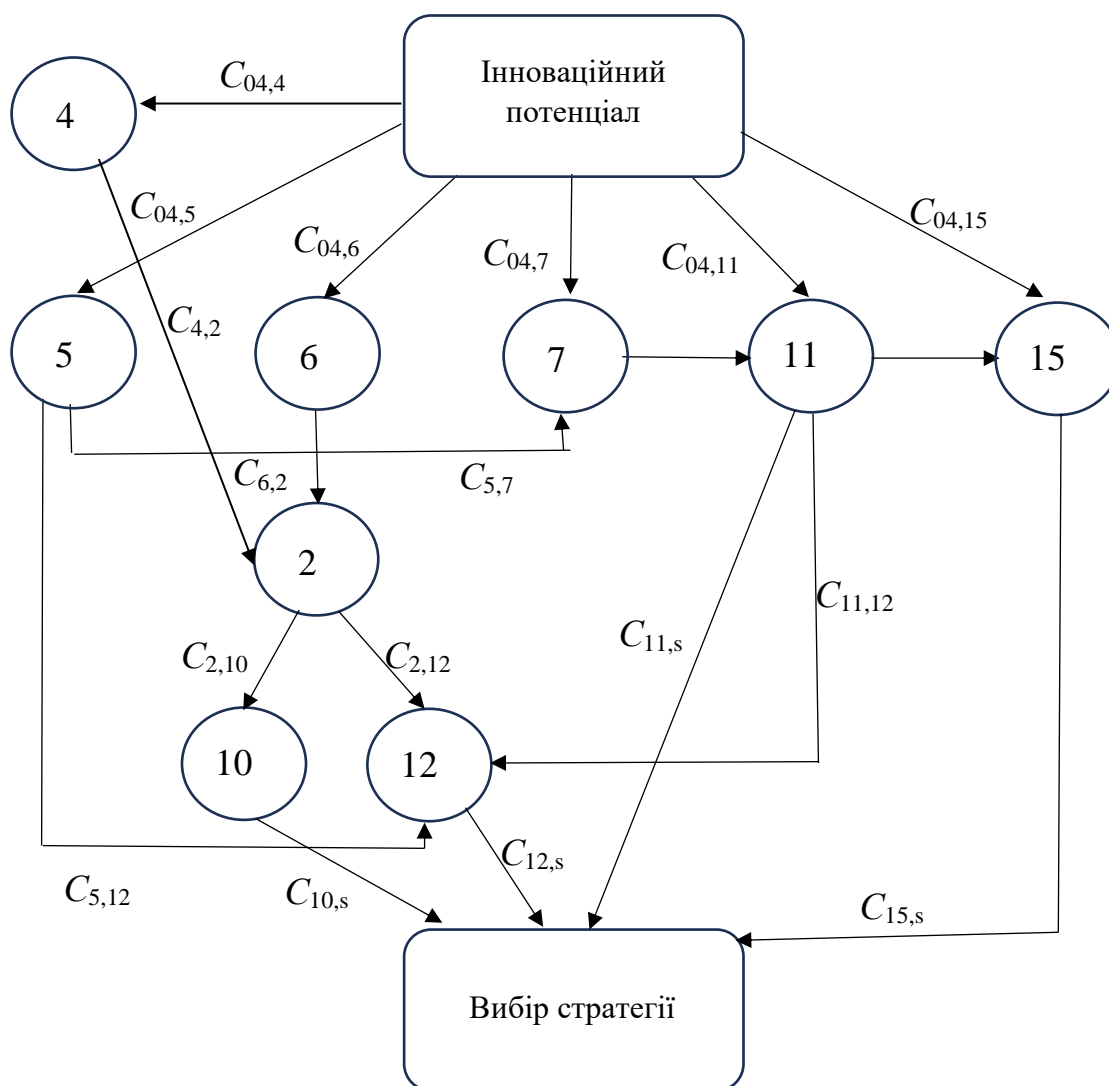


Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.17 – Орграф, що відповідає управлінському потенціалу відповідно до структури ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Основними ресурсами, що відповідають інноваційному потенціалу (перший крок розбиття), є освітні ресурси ( $v_4$ ), інформаційні ресурси ( $v_5$ ), кадрові ресурси ( $v_6$ ), знання та досвід ( $v_7$ ); інтелектуальні ресурси ( $v_{11}$ ) та правові ресурси ( $v_{15}$ ) (другий крок розбиття), а допоміжними – трудові

ресурси ( $v_2$ ), фінансові ресурси ( $v_{10}$ ), управлінські ресурси ( $v_{12}$ ) та організаційні ресурси ( $v_{14}$ ) (третій крок розбиття). Відповідний граф представлений на рис. 3.18.

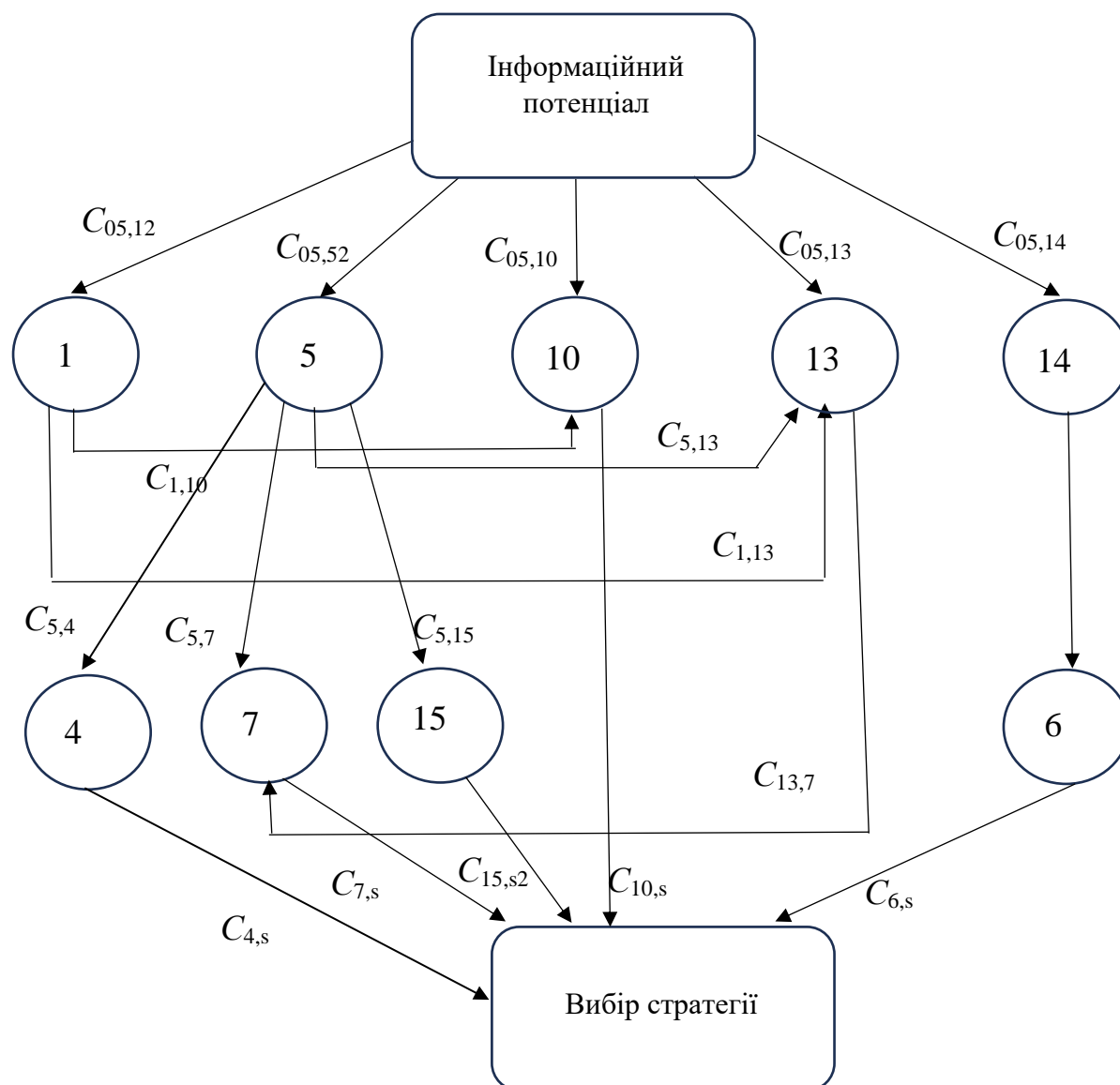


Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.18 – Орграф, що відповідає інноваційному потенціалу відповідно до структури ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Основними ресурсами, що відповідають інформаційному потенціалу (перший крок розбиття), є основні фонди ( $v_1$ ), інформаційні ресурси ( $v_5$ ), фінансові ресурси ( $v_{10}$ ), техніко-технологічні ( $v_{13}$ ) та організаційні ресурси

( $v_{14}$ ) (другий крок розбиття), а допоміжними – освітні ресурси ( $v_4$ ), кадрові ресурси ( $v_6$ ), знання та досвід ( $v_7$ ), управлінські ресурси ( $v_{12}$ ) та правові ресурси ( $v_{15}$ ) (третій крок розбиття). Відповідний граф представлений на рис. 3.19.

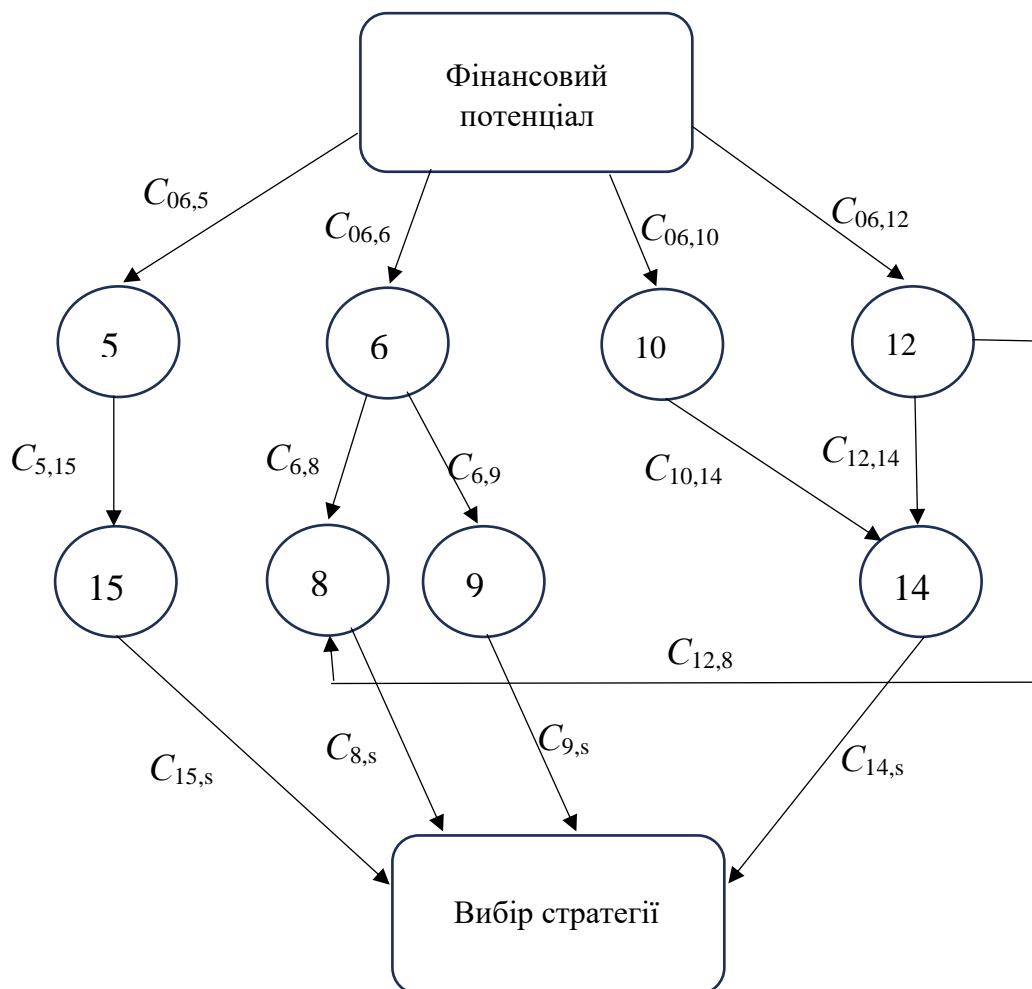


Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.19 – Орграф, що відповідає інформаційному потенціалу відповідно до структури ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Основними ресурсами, що відповідають фінансовому потенціалу (перший крок розбиття), є інформаційні ресурси ( $v_5$ ), кадрові ресурси ( $v_6$ ), фінансові ресурси ( $v_{10}$ ) та управлінські ресурси ( $v_{12}$ ) (другий крок

розбиття), а допоміжними – соціальні ресурси ( $v_8$ ), побутові ресурси ( $v_9$ ), організаційні ресурси ( $v_{14}$ ) та правові ресурси ( $v_{15}$ ) (третій крок розбиття). Відповідний граф представлений на рис. 3.20.



Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.20 – Орграф, що відповідає фінансовому потенціалу відповідно до структури ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Нехай для реалізації  $i$ -тої стратегічної цілі необхідно залучити  $q_i$  одиниць ресурсу,  $q_i \in N$  – натуральне число,  $q_i \leq n$ , де  $n$  – загальна кількість ресурсів, а прибуток (ефект від залучення) позначимо як  $c_i$ .

Визначення кількості  $x_i$  ( $i = 1; n$ ) ресурсів  $i$ -того виду для отримання найкращого ефекту з точки зору реалізації стратегічних цілей управління

комунікаціями зводиться до розв'язання задачі виду

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n c_i \cdot x_i \rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^n q_i \cdot x_i \leq n \end{cases} \quad (3.15)$$

де  $x_i \in N_0, i = 1; n$ .

Нехай  $y_i$  – сумарні витрати на залучення  $i$  видів ресурсів ( $i = 1; n$ ), а  $f_i(y_i)$  – максимальний ефект, який можна отримати. Під максимальним ефектом маємо на увазі максимальний прибуток від реалізації стратегічних цілей з управління комунікаціями ЗВО від залучення ресурсного потенціалу.

Згідно з принципом динамічного програмування маємо:

$$f_i(y_i) = \max_{x_i} [c_i \cdot x_i + f_{i+1}(y_{i+1})], \quad (3.16)$$

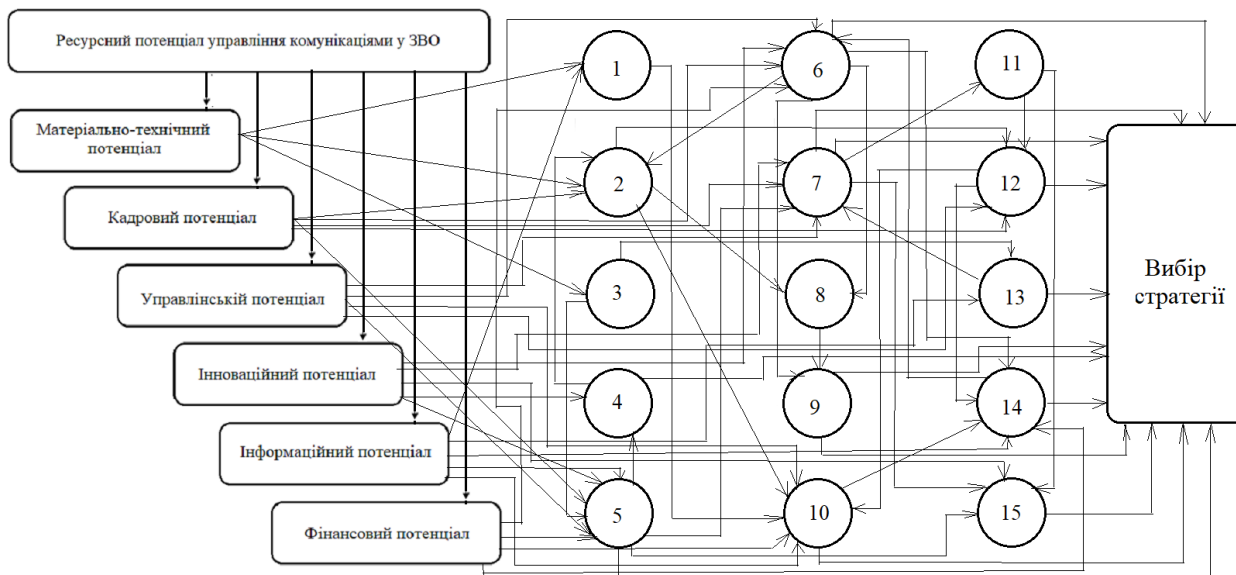
де  $f_{i+1}(y_{i+1}) = 0; i = 1; n$ .

Поточний стан сформованої динамічної системи визначається двома параметрами  $i$  і  $j$ , що відповідає  $i$  видам ресурсів із загальною вартістю  $j$ . Стан системи позначимо як  $s_{ij}$ , а сукупність локальних керувань  $\varphi(s_{ij})$  відповідає залученню  $x_{i+1}$  ресурсів  $i + 1$  виду.

На оргграфі кожна дуга між вершинами  $k$  і  $m$  описується вагою  $C_{k,m}$ , яка відповідає прибутку від залучення відповідних ресурсів.

Шлях максимальної довжини, що з'єднує вершини  $s_{0r}$  (або  $s_{00}$ ) і «вибір стратегії» буде визначати оптимальну стратегію залучення ресурсного потенціалу для реалізації стратегічних цілей управління комунікаціями у закладах вищої освіти.

Представлений алгоритм можна реалізовувати як при залученні окремих груп ресурсних потенціалів, так і при залученні всієї множини виокремлених ресурсів управління комунікаціями. В загальному вигляді (при композиції всіх типів ресурсів) розв'язання задачі (рис. 3.15 – 3.20) буде проведено на оргграфі, який зображено на рис. 3.21.



Джерело: розроблено та побудовано автором

Рисунок 3.21 – Орграф, що відповідає множині ресурсного потенціалу управління комунікаціями у ЗВО

Графи, представлені на рис. 3.15 – 3.21 представляють собою покривні дерева, тобто дерева, що містять всі вершини графа. Це означає, що побудована мережа, яка включає всі виокремлені складові ресурсного потенціалу управління комунікаціями ЗВО.

За відомою вагою кожної дуги орграфу за рис. 3.15 – 3.21 може бути розв'язана оптимізаційна задача. В залежності від формулювання поставленої проблеми, а саме: визначення мінімального покривного дерева, що відповідає мінімуму залучених ресурсів або максимального покривного дерева, що відповідає максимуму залучених ресурсів, застосовують однаковий алгоритм. Він полягає в побудові покривного дерева, в якому ребра перебирають у порядку спадання або зростання їхніх ваг. У випадку, якщо декілька орієнтованих ребер (дуг) мають однакову вагу, їх упорядковують довільно.

Запропонований алгоритм є універсальним, адже після формалізації задачі у вигляді мережі і визначення умов оптимізації, зміст початкової задачі вже не має значення. Він стає важливим лише при інтерпретації отриманих результатів.

Представлений методичний підхід до оцінки стратегій управління комунікаціями у ЗВО є універсальним та може бути поширений на будь-який за складом ресурсний потенціал при довільних внутрішніх зв'язках між елементами системи. За відомими значеннями «ваги» дуг орієнтованого графа у заданій постановці за наведеним алгоритмом може бути знайдено розв'язок оптимізаційної задачі.

Побудовані формальні співвідношення встановлюють критерій ефективності вибору стратегії управління комунікаціями в ЗВО у залежності від умов та обставин, які представлені вибором ресурсів (сукупністю, множиною) та їх кількістю або частковим розподілом (у вигляді «ваги»). Безумовно, що жодна формальна модель не може дати вичерпну інформацію про перебіг подій, адже у процес можуть втручатися неконтрольовані фактори (або ті, що залишені за межами дослідження), проте рішення, отримані на підставі побудованої моделі, дозволяють орієнтуватися у процесі,



вносити уточнення у модель, аналізувати різний перебіг подій в залежності від обраних факторів та їх розподілу.

Проблема опису стратегії управління комунікаціями у ЗВО пов'язана з великою кількістю факторів, що впливають на її вибір, та наявністю численних зв'язків між ними. Запропонований методичний підхід дозволяє вирішити цю проблему декомпозицією загальної структури на дрібніші, для можливості їх опису на основі невеликої кількості параметрів. Такі структури зручніше формалізувати, розв'язувати для них оптимізаційні задачі та передбачувати наслідки керування. Саме тому було обрано методологію опису та оцінки стратегії управління комунікаціями у термінах розподілених мережних систем із застосуванням алгоритмів оптимізації на графах.

Задача оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО внаслідок ділення структури на дрібніші складові перетворюється на багатокритеріальну оптимізаційну задачу, де розв'язок необхідно знаходити за декількома цільовими функціями, що є узагальненням задач математичного програмування.

### **Висновки за розділом 3**

У результаті обґрунтування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти зроблено наступні висновки:

1. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями залежить від багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього характеру, які істотно впливають на якість та затребуваність вищої освіти. Визначена ресурсна складова організаційного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО, яка складається з наступних видів основних ресурсів: матеріально-технічних, кадрових, управлінських, інноваційних, інформаційних та фінансових. Оптимізацію витрат на управління комунікаціями у ЗВО було виконано на основі застосування класичного методу оптимізації задач математичного нелінійного

програмування. Запропонований у роботі алгоритм оптимізації витрат на управління комунікаціями у ЗВО є нескладним у використанні та дає можливість визначити синергетичний ефект від використання всіх видів комунікацій у ЗВО. Формування механізму організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО є сукупністю послідовних процесів, що визначають системний управлінський вплив на всі об'єкти, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності закладів вищої освіти та інформаційно-комунікаційному забезпеченні освітньої діяльності, що дає можливість реалізовувати нові напрями надання освітніх послуг.

Зроблено висновок, що запропоноване у роботі організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО дозволить значно покращити використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері вищої освіти та поширити співпрацю між органами державної влади, представниками бізнес-структур, громадськості у вирішенні питань затребуваності освітніх послуг в Україні.

2. Формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО дозволило оптимізувати задачу інформаційно-комунікаційного забезпечення вищої освіти. Встановлено, що реалізація стратегії управління комунікаціями у ЗВО передбачає задіяння внутрішнього управлінського впливу на всі стратегічні напрями та цілі, які забезпечують прийняття ефективного управлінського рішення. Прийняттю рішення повинні передувати проведення на основі методу експертних оцінок досліджень із прогнозування динаміки зміни попиту на освітні послуги, оцінки рівня затребуваності вищої освіти, потреб ринку праці, формалізація задачі оптимального управління комунікаціями, планування інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Зроблено висновок, що головною метою формування та реалізації ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО є створення сучасних умов для якості і затребуваності вищої освіти, зацікавленості у якісному управлінні комунікаціями всіх груп стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти,

науково-педагогічних працівників і роботодавців) й активізації молоді у напрямку отримання цифрової грамотності.

3. Розроблено методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО. Побудовано формальні співвідношення, які встановлюють критерій ефективності вибору стратегії управління комунікаціями в ЗВО залежно від умов та обставин, які представлені вибором ресурсів та їх кількісними характеристиками. З метою вибору оптимальної стратегії управління комунікаціями у ЗВО запропоновано розбиття загальної структури розподілу ресурсів на складові для розв'язання багатокритеріальних оптимізаційних задач в розподілених мережах із застосуванням алгоритмів на графах.

Зроблено висновок, що запропонована методологія є ефективним інструментарієм розв'язання узагальнених задач динамічного програмування.

Ряд результатів дослідження, представлених у розділі 3, опубліковано у наукових працях [121, 153, 186, 188].

## ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти.

1. У роботі проведено узагальнення типологізації комунікацій та досліджено їх роль в діяльності закладів вищої освіти, яке довело доцільність розгляду комунікацій як стратегічних ресурсів ЗВО, основних інструментів впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище ЗВО та підґрунтя для формування нових механізмів управління закладами вищої освіти, здатних конструктивно вирішувати питання щодо якості та затребуваності вищої освіти, що у перспективі дозволить значно підвищити ефективність функціонування ЗВО та забезпечити розвиток вищої освіти на національному та світовому рівнях.

2. У дослідженні визначено особливості формування стратегії управління комунікаціями у ЗВО, основною характеристикою яких є врахування всіх ключових компонентів, які впливають на процес надання освітніх послуг та визначають зміст комунікацій, що використовують в своїй діяльності заклади вищої освіти. Формування та реалізація стратегії управління комунікаціями у ЗВО є тим інструментом, який дозволить в умовах сьогодення провести кардинальні зміни щодо сприйняття вищої освіти, її затребуваності та визначити стратегічні напрями організації всіх видів діяльності закладу.

3. Дослідження сучасного рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО дозволило сконцентрувати увагу на проблемах, пов'язаних із незадоволеністю здобувачів щодо перспектив кар'єрного росту, збільшення оплати праці та перспективами працевлаштування в Україні. Тобто, перед потенційним здобувачем вищої освіти стає вибір між зменшенням витрат на освіту, проживання під час здобуття освіти в Україні і одночасним зменшенням перспектив від

результатів навчання або збільшенням витрат та майбутніх перспектив під час здобуття освіти за кордоном.

4. У роботі проведено діагностику перспектив управління комунікаціями у закладах вищої освіти, яка включала наступні етапи: виокремлення критеріїв оцінки ефективності управління комунікаціями; вибір способу оцінювання критеріїв ефективності управління комунікаціями – кількісний або якісний; збір інформації для оцінювання ефективності управління комунікаціями: при кількісному – статистичне дослідження, при якісному – експертне опитування; обробка отриманої інформації за допомогою сучасних методичних розробок математичної статистики та економетрії; оцінка отриманих результатів. Зроблено висновок, що на достовірність отриманих результатів суттєво впливають підготовка та реалізація всіх етапів оцінки ефективності комунікації, що у підсумку стане основою для розробки ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

5. У роботі обґрунтовано організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО, що засновано на визначенні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які істотно впливають на якість та затребуваність вищої освіти. Зосереджено увагу на ресурсній складовій, яка складається з наступних видів ресурсів: матеріально-технічних, кадрових, управлінських, інноваційних, інформаційних та фінансових. Встановлено, що формування та реалізація механізму організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегії управління комунікаціями у ЗВО дозволить значно покращити використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері вищої освіти та враховувати інтереси всіх груп стейкхолдерів.

6. У дослідженні розвинуті методичні положення щодо формування ефективної стратегії управління комунікаціями у ЗВО на основі розробки нового управлінського підходу, який створює умови для динамічного, збалансованого розвитку вищої освіти в Україні, її затребуваності, активізації молоді у напрямку цифрової грамотності, з метою забезпечення соціальної й

економічної стабільності країни, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних освітніх послуг, врахуванні інтересів всіх груп стейкхолдерів щодо затребуваності вищої освіти в Україні.

7. Розроблено методичний підхід до оцінки стратегії управління комунікаціями у ЗВО, сутність якого полягає в побудові якісної моделі з урахуванням змін множини залучених ресурсів та їх абсолютних обсягів, що є ефективним інструментарієм розв'язання узагальнених задач динамічного програмування для вибору стратегії управління комунікаціями у ЗВО.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19 (47). С. 43–50.
2. Про освіту : Закон України від 02.07.2023 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11 листопада 2020 р.).
3. Боровик М. В. Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням сталого розвитку закладів вищої освіти на засадах економіки знань: теорія та методологія : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 440 с.
4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 11 листопада 2020 р.).
5. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
6. Ковальчук В. М. Роль комунікацій в діяльності закладів вищої освіти. *Національна безпека України в умовах сучасних викликів* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 22 серпня 2023 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. С. 20–21. DOI: [https://doi.org/10.54929/conf\\_22\\_08\\_2023](https://doi.org/10.54929/conf_22_08_2023) (дата звернення: 23 серпня 2023 р.).
7. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с.
8. Етимологічний словник української мови : у 7 т. / редкол.: О. С. Мельничук (головний ред.) та ін. Київ : Наук. думка, 1985. Т. 2: Д – Копці / укл.: Н. С. Родзевич та ін. 1985. 572 с.

9. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.
10. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ : Академія, 2004. 344 с.
11. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
12. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL : <http://journalib.univ.kiev.ua> (дата звернення: 26 липня 2021 р.).
13. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128–136.
14. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 142 с.
15. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. *Мультиверсум. Філософський альманах* : зб. наук. пр. Київ : Український центр духовної культури, 2004. Вип. 43. С. 102-114.
16. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 376 с.
17. Інформаційні системи в менеджменті : навч. посібник / Глівенко С. В., Лапін Є. В. та ін. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 407 с.
18. Онуфрієнко Г., Черневич А. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми української термінології». 2010. № 675. С. 154–160.
19. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Фірма «ІНКОС» ; Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
20. Керівництво організацією : навч. посібник / О. Є. Кузьмін,



Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

21. Пашук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.

22. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.

23. Schramm W., Roberts D. *The Nature of Communication Between Humans. Process of Effects of Mass Communication*. Revised edition. Urbana, IL : University of Illinois Press. 1971. P. 503–516.

24. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

25. Дуцик Д. Р. Політична журналістика. Київ : ВД «Києво-Могилянська акад.», 2005. 138 с.

26. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Сиротинська Н. М. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Демократичне врядування* : наук. вісник Львівського регіонального ін-ту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2010. № 6. URL : <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-6-2010/nova-paradygma-pobudovy-system-menedzhmentu> (дата звернення: 12 січня 2020 р.).

27. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко В. І. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2005. 456 с.

28. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. ... доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.

29. Яловега Н. І. Маркетингові аспекти комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 178 с.

30. Руделіус В., Азарян О. Маркетинг : підручник. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в

Україні», 2005. 422 с.

31. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посібник. Київ : Ін-т банкірів банку «Україна», 1996. 180 с.

32. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємства : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Державний університет телекомунікацій. Київ, 2021. 253 с. URL : [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1537\\_91584165.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1537_91584165.pdf) (дата звернення: 12 січня 2022 р.).

33. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL : <https://infotour.in.ua/meskon06.htm> (дата звернення: 20 грудня 2019 р.).

34. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 490 с.

35. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.

36. Сакалюк О. О. Організація ефективної комунікації в сучасних закладах освіти. *Наука і освіта*. 2014. № 6. С. 197–200.

37. Сухорукова О. А. Стан та напрями вдосконалення управління комунікаціями закладів вищої освіти України. *Формування іміджу закладу освіти на основі сучасних комунікаційних технологій* : матеріали Всеукраїнського науково педагогічного підвищення кваліфікації з економічних наук, 27 березня – 7 травня 2023 р. Львів ; Торунь : Ліга-Прес, 2023. С. 193–196.

38. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2011. 328 с.

39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

40. Хміль Ф. І. Менеджмент. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

41. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 218 с.

42. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 365 с.
43. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=320> (дата звернення: 26 травня 2023 р.).
44. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів : «Магнолія 2006», 2017. 352 с.
45. Гріфін Р., Яцупа В., Олесневич Д. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
46. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.
47. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення: 22 грудня 2019 р.).
48. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с.
49. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
50. Козловцева В. А. Комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2020. 200 с.
51. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / за ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. Київ : ЦП «Компрінт», 2018. 364 с.
52. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98. DOI : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13) (дата звернення: 24 грудня 2022 р.).
53. Ярова Г. Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному

управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 103–107. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.11.103 (дата звернення: 24 січня 2022 р.).

54. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті: соціально-психологічний аспект : монографія. Київ, 2000. 286 с.

55. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посіб. Київ : Вища шк., 2004. 335 с.

56. Комунікації в освіті: історія, теорія, практика : монографія / за ред. О. Гомотюк. Тернопіль, 2020. 207 с.

57. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / Безлюдна Н. В. та ін. ; за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

58. Квіт С. Масові комунікації. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.

59. Онкович Г. В. Медіаосвітні технології і компетентнісний підхід. *Реалізація європ. досвіду компетентностного подходу у вищій школі України* : матеріали методол. полуобнаружение. Київ : Пед. думка, 2009. С. 206–217.

60. Іващенко В. Л. Сучасні медіакомунікативні технології : навчальний посібник. Київ : Розумники, 2021. 192 с.

61. Хлістунова Н. В. Формування системи комунікацій у навчально-виховному процесі ВНЗ. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4736> (дата звернення: 24 грудня 2019 р.).

62. Дейнега І. О., Андрощук М. С. Комунікації на ринку освітніх послуг: загальне та специфічне. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 279–284. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/47.pdf) (дата звернення: 24 грудня 2019 р.).

63. Рибачук-Ярова Т., Савенко А. Комунікації як засіб підвищення ефективності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ : НУХТ, 2010. № 36. С. 42–45.

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

65. Тарасова Н. С. Класифікація форм комунікації в епоху панування візуальних образів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2014. № 1122. С. 33–38.

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

67. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікацій. Наукові записки. Серія: Культура і соціальні комунікації : зб. наук. пр. Нац. ун-ту «Острозька академія», 2010. Вип. 2. С. 28–35.

68. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 38–41.

69. Чічановський А. А., Старіш О. Г. Інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем : підручник. Київ : Грамота, 2010. 568 с.

70. Ян В. Продвижение. Система коммуникации между предпринимателями и рынком / пер. с польського. Харків : Гуманитарний центр, 2003. 480 с.

71. Грищенко І. М., Крахмальова Н. А. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг. *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. Вісник КНУТД*. 2012. Тем. вип. № 4. С. 300.

72. Кудрявцева С. Колос В. Трансформація системи освіти України на основі впровадження сучасних комунікаційних технологій. *Праці семінару НЦІТН*. Київ, 2000. С. 9–13.

73. Зацерківна М. О. Зв'язки з громадськістю: основні поняття та етапи становлення у сфері вищої освіти. *Молодий вчений*. 2017. № 9 (49). С. 146–150.

74. Санакоєва Н. Д., Кушнір В. О. Планування і реалізація рекламних

кампаній у сфері освітніх послуг. *Молодий вчений*. 2014. № 6(09). С. 194–196.

75. Шахіна І. Ю. Визначення і напрями створення інформаційного освітнього середовища. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2013. Вип. 36-37 (40-41). С. 245-255. URL : <http://library.kpi.kharkov.ua/files/JUR/36.pdf> (дата звернення: 10 січня 2020 р.).

76. Швидка О. Б. Еволюція комунікаційного середовища як чинник розвитку інформаційного суспільства. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2010. Вип. 29. С. 50-58.

77. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 30–33.

78. Ревак І. О. Місце і завдання вищої освіти у створенні ефективної інноваційної системи України. *Проблеми та перспективи розвитку співробітництва між країнами Південно-Східної Європи в рамках Чорноморського економічного співробітництва та ГУАМ* : зб. навч. праць. Одеса ; Донецьк : ДонНУ, РФ НІСД у м. Одеса, РФ НІСД у м. Донецьк, 2008. 966 с.

79. Почтовюк А. Б. Методологічні засади реформування управління сферою вищої освіти : дис. ... д-ра еконю наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Кременчук, 2014. 523 с.

80. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

81. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

82. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.

83. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 196 с.

84. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

85. Стрижеус Л. В. Теоретико-прикладні засади управління комунікаціями в організації. *Наукові перспективи*. 2023. № 2(32). С. 340–349. DOI : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-340-349](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-340-349) (дата звернення: 05 липня 2020 р.).

86. Селіванова О. О. Сучасна лінгвістика : термінологічна енциклопедія. Полтава : Довкілля-К, 2006. 716 с.

87. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер та ін. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

88. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : УФІМБ, 1997. Т. 1. 542 с.

89. Кузьмін О. Є., Мельник О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти) ; «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.

90. Семенишин В. О. Управління комунікаційними процесами на ринку праці в економіці України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2015. 223 с.

91. Плиса В. Й. Страхувий менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 378 с.

92. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic Management: an Integrated Approach. Boston : Houghton Mifflin Company, 2004. 495 p.

93. Jones G. R., George J. M. Essentials of Contemporary Management. New-York : McGraw-Hill Irwin, 2007. 594 p.

94. Павленко А. Ф., Вовчак А. В., Примак Т. О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2005. 408 с.

95. Про інформацію : Закон України 02.10.92 № 2657-12. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 16 листопада 2019 р.).

96. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і

голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.

97. Shannon C. E. A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*. 1948. Т. 27. Р. 379–423.

98. Міжнародна інформація: терміни та коментарі : навч. посіб. / Є. А. Макаренко, М. М. Рижков, О. П. Кучмій, О. М. Фролова ; Ін-т міжнар. відносин, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Центр вільної преси, 2016. 518 с.

99. Porat M., Rubin M. The Information Economy: Development and Measurement. Washington : Scientific Review, 1978. 128 p.

100. Machlup F. The production and distribution of knowledge in the United States. Princeton : Princeton University Press, 1962. 416 p.

101. Nonaka I. Takeuchi H. The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New-York, 1995. 284 p.

102. Dretske F. Knowledge and the Flow of Information. Chicago : Center for the Study of Language and Information, 1999. 273 p.

103. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 1992. Vol. 3, No. 3. P. 383–397.

104. Боровик М. В. Інформація як основа інформаційно-комунікаційного забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20, ч. I. С. 56–59. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20\\_1\\_2018ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/14.pdf) (дата звернення: 11 січня 2020 р.).

105. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / за заг. ред. Пономаренко В. С. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.

106. Kozak L., Kovalchuk V., Gudz I., Novak A. (2022). ‘Lemonisation’ and information asymmetry on the educational services market in Ukraine. *Journal*



*of Education Culture and Society*. 2022. № 2. P. 645–658. DOI: <https://doi.org/10.15503/jecs2022.2.645.658> (дата звернення: 16 грудня 2022 р.).

107. Arrow K. J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *The American Economic Review*. 1963. Vol. 53. No 5. (Dec.). P. 941–973.

108. Vickrey W. S. Auctions and Bidding Games. *Recent Advances in Game Theory* : Princeton University Conference. 1962. P. 15–27.

109. Mirrlees J. Notes on Welfare Economics, Information and Uncertainty. *Essays on Economic Behavior under Uncertainty* / Eds. M. Balch, D. McFadden & S. Wu. North-Holland Publishing, 1974. P. 23–38).

110. Mirrlees J. The Theory of Moral Hazard and Unobservable Behaviour: Part I. *Review of Economic Studies*. 1999. № 66. P. 3–21.

111. Akerlof G. The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84. P. 488–500.

112. Stiglitz J., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*. 1981. Vol. 71. P. 393–410.

113. Spence M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87. P. 355–374.

114. Мазуренко В. П. Вплив асиметрії інформації на оцінку привабливості зарубіжних електроенергетичних ринків. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2013. Вур. 116 (2). S. 23–30. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2013\\_116\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2013_116(2)) (дата звернення: 14 липня 2022 р.).

115. Мазуренко В. П., Гойнік Ю. В. Методи аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах асиметрії інформації. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1144\50> (дата звернення: 14 липня 2022 р.).

116. Рамський А. Ю. Сутність асиметричної інформації та її місце у міжсекторальних відносинах. *Міжнародний науковий журнал*. 2015. № 7. S. 77–86.

117. Мокрицька А. В. Інформаційні асиметрії на ринку медичних послуг. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z =4587> (дата звернення: 14 липня 2022 р.).
118. Крисяк І. М., Москвіченко І. М., Стаднік В. Г. Вплив асиметрії на ринок підприємств транспортних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(1). S. 55–58. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23\(1\)\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)__14) (дата звернення: 14 липня 2022 р.).
119. Бачало І. Б. Теоретичні дослідження проявів асиметричності інформації в економіці. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 4(04). С. 112–119.
120. Tkalenko N. Quality of Higher Education as a drive force of Innovative Resource in the Digital Economy. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2022. (3), 198–202. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-28>
121. Кривицька О. Р., Ковальчук В. М. Теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції*: монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. С. 240–252.
122. Ковальчук В. М. Організаційне забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки»* (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 42–44. URL : [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_\\_2022.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf)

(дата звернення: 07 жовтня 2022 р.).

123. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 19–27.

124. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 11 лютого 2021 р.).

125. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

126. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge : M.I.T. Press, 1962. 463 p.

127. *Business strategy: selected readings* / ed. by H. Igor Ansoff. Harmondsworth : Penguin, 1969. 388 p.

128. Drucker P. F. *The practice of management*. New York : Perennial Library, 1986. 404 p.

129. Arthu A. Thompson Alonzo J. Strickland. *Crafting and Implementing Strategy: Text and Readings*. Irwin : McGraw-Hill, 1998. 645 p.

130. Selznick Ph. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL : Row, Peterson, 1957. 162 p.

131. Higgins J. M., Vincze J. W. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago : The Dryden Press, 1983. 1180 p.

132. Hofer C. W., Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. New-York : West Publishing, 1986. 219 p.

133. Hoffman R., Becker D. *A Strategic Management Simulation*. Homewood, 1989. 437 p.

134. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. Катерина Сисоєва. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.

135. Федулова Л. І. *Актуальні проблеми менеджменту в Україні* : монографія. Київ : Фенікс, 2005. 320 с.

136. Шишмарьова Л. О. Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 135–138. URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/195.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/195.pdf) (дата звернення: 11 серпня 2020 р.).
137. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Киев : Знання-Прес, 2002. 148 с.
138. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
139. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
140. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
141. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
142. Dahrendorf R. A History of London School of Economics and Political Science 1895–1995. Oxford, 1995. 584 p.
143. Keller G. Academic Strategy. Baltimore : John Hopkins University Press, 1983. 211 p.
144. Blau P. Organisation of Academic Work. New York : Wiley – Interscience, 1994. 324 p.
145. Duderstadt J. A University for the 21 Century. Michigan : The Michigan University Press, 2000. 358 p.
146. Lorange P. New Vision for Management Education: Leadership Challenges. Pergamon Press, 2002. 384 p.
147. Страшинська Л. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. *Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України*. 2007. С 12. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf> (дата звернення: 24 січня 2020 р.).

148. Porter M. E., Magretta J., Kramer M. R. *Strategy and Competition: The Porter Collection. 3 Items. Kindle Edition* Harvard Business Review Press. 2014. 870 p.
149. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид.* Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
150. Ліпич Л. Г. Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 8. С. 131–134. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2013/38.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf) (дата звернення: 24 січня 2020 р.).
151. Трофименко О. О., Войтко С. В. *Функціонування, стратегічний розвиток і регулювання відновлюваної енергетики : монографія.* Київ : Альфа Реклама, 2014. 178 с.
152. Зозулев А. В. *Маркетинг : учеб. пособие.* Київ : Знання; 2011. 421 с.
153. Ковальчук В. М. Тенденції в структурі здобувачів освіти за інституційною приналежністю в Україні та їх роль у формуванні стратегії управління комунікаціями у ЗВО. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін».* Харків, 15 квітня 2021 р. Харків, 2021. С. 31–32.
154. Popadynets, I., Andrusiv, U., Shtohryn, M & Galtsova, O. (2020). The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 199-212. URL : doi: 10.5267/j.ijdns.2020.1.001
155. Ковтун О. І. *Стратегія підприємства.* Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.
156. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Ефективна економіка.* 2010. № 11. URL :

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=391> (дата звернення: 26 січня 2020 р.).

157. Цьохла С. Ю., Гриценко В. Ю. Щодо розбудови системи стратегічного управління на підприємстві. Менеджмент підприємницької діяльності: матеріали десятої науково-практичної конференції студентів, аспірантів та докторантів. Сімферополь : ДИАЙГМ, 2012. С. 194–196.

158. Крахмальова Н. А. Ефективність маркетингових комунікацій у сфері вищої освіти. *Вища освіта*. 2014. № 1. С. 171–174.

159. Пожуєв В. І. Осмислення місця і ролі інформації у сучасному суспільстві. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42. С. 4–13.

160. Почтовюк А. Б. Розвиток менеджменту вищої школи на сучасному етапі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 1. С. 7–10.

161. Крамаренко Т. В., Резунова О. С., Використання інтернету та електронних освітніх ресурсів у навчальному процесі вищих навчальних закладів. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2016. № 1 (11). URL : <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2016/1/43.pdf> (дата звернення: 17 квітня 2020 р.).

162. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13–19.

163. Толков О. С. Особливості конкурентоспроможності вищих навчальних закладів у період змін. *Проблеми сучасної психології*: збірник наукових праць. 2019. № 4. DOI : <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2009-4.%p> (дата звернення: 26 лютого 2023 р.).

164. Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасні технології управління комунікаціями у закладах вищої освіти України. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 7. С. 112–120.

165. Information Technologies of Educational Monitoring in the Strategic

Management System of the University / Kadykova I. M. and other. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. № 86 (6). P. 334–356. DOI : <https://doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3866> (дата звернення: 08 січня 2023 р.).

166. Global innovation index. 2020 / World Intellectual Property Organization. URL : [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/) (date of access: 14 травня 2022 р.).

167. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24 грудня 2019 р.).

168. Ковальчук В. М. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 284–292. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-284-292> (дата звернення: 07 січня 2023 р.).

169. QS Higher Education System Strength Rankings. URL : <https://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/>. (дата звернення: 04 липня 2022 р.).

170. UNESCO. Education: Inbound internationally mobile students by country of original. URL : <https://data.uis.unesco.org/index.aspx&queryid=171#> (date of access: 04 липня 2022 р.).

171. Другов О. До проблеми освітньої еміграції українців. *Osvita.ua* : сайт URL : <https://osvita.ua/vnz/75342/> (дата звернення: 15 квітня 2023 р.).

172. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL : <https://vstup.edbo.gov.ua/compare/> (дата звернення: 12 вересня 2023 р.).

173. Презентовано рейтинг вишів «ТОП-200 Україна 2023». *Osvita.ua*. URL : <https://osvita.ua/vnz/rating/89412/> (дата звернення: 12 вересня 2023 р.).

174. QS World University Rankings. URL : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022> (date of access: 12 вересня 2023 р.).

175. Babenko V., Pasmor M., Pankova J., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, issue 1. P. 115–121. DOI :

[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08) (дата звернення: 22 березня 2021 р.).

176. Identification of efficiency factors for control over information and communication provision of sustainable development in higher education institutions / Gontareva I. and other. *WSEAS Transactions on environment and development*. 2019. Vol. 15, No 63. P. 593–604. URL : <http://www.wseas.org/multimedia/journals/environment/2019/b245115-062.pdf> (date of access: 22 березня 2021 р.).

177. Academic & University News. Times Higher Education (THE). URL : <https://www.timeshighereducation.com/> (date of access: 17 серпня 2022 р.).

178. Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects (GRAS). URL : <http://www.shanghairanking.com/> (date of access: 12 вересня 2023 р.).

179. QS EECA University Rankings. URL : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/eeca-rankings/2018> (date of access: 12 вересня 2023 р.).

180. The Center for World University Rankings (CWUR). URL : <http://cwur.org/> (date of access: 12 вересня 2023 р.).

181. Webometrics ranking of world's universities. URL : <http://www.webometrics.info/en/Methodology> (date of access: 12 серпня 2023 р.).

182. Вартість навчання у ЗВО (ВНЗ) України. *Abiturients.info* : довідник навчальних закладів. URL : <https://abiturients.info/uk/cenaobuch#> (дата звернення: 12 серпня 2023 р.).

183. Кривицька О. Р., Коваленко Л. Б., Ковальчук В. М. Методичний підхід до оцінки затребуваності вищої освіти в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 42–49. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-42-49> (дата звернення: 08 січня 2022 р.).

184. Освіта в Україні: виклики та перспективи. *Інформаційно-аналітичний збірник*. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf> (дата звернення: 15



квітня 2021).

185. Granger C. W. J., Ramanathan R. Improved methods of combining forecasts. *Journal of Forecasting*. 1984. Vol. 3. P. 197–204.

186. . Фінансова складова стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти / Кривицька О., Дорошенко Н., Бабич Д., Крикун О., Ковальчук В. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1(36). С. 462–470. DOI : <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i36.228084> (дата звернення: 08 січня 2022 р.).

187. Войнаренко М. П., Валькова Н. В. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4. С. 411–414.

188. Ковальчук В. М. Організаційне та фінансове забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Modern problems of science, education and society»* (14–16.08.2023, Київ, Україна). С. 472–474. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/08/modern-problems-of-science-education-and-society-14-16.08.2023.pdf> (дата звернення: 11 вересня 2023 р.).

189. Чернуха Т. С. Елементи системи вищої освіти в рамках ієрархії підстав інституціональної архітекτονіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 2. С. 13–16.

190. Бублій М. П., Дробязко Л. В., Крамарева О. С. Ресурсне та інституційне забезпечення стратегічного планування розвитку підприємницьких структур в рекреаційній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1661/1598> (дата звернення: 17 лютого 2023 р.).

191. Кравченко В. М. Модернізація професійної підготовки викладачів вищої школи в умовах магістратури: теорія і практика : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2016. 435 с.

192. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і

культури в Україні. Київ : Видавничий дім «Ін Юрс», 2003. 416 с.

193. Чирва Г. М. Принципи здійснення державної політики України щодо становлення та розвитку вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Том 30 (69). № 4. С. 128–134.

194. Конвенція про боротьбу з дискримінацією у сфері освіти від 14.12.1960 р. Дата оновлення: 22.05.1962. URL : [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_174](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_174) (дата звернення: 16 листопада 2022 р.).

195. Загальна декларація прав людини : міжнародний документ від 10.12.1948 р. URL : [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015) (дата звернення: 16 листопада 2022 р.).

196. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права ООН від 16.12.1966 р. Дата оновлення: 03.01.1976. URL : [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042) (дата звернення: 16 листопада 2022 р.).

197. Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» від 19.06.1999 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_525](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_525) (дата звернення: 16 листопада 2022 р.).

198. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 16 листопада 2022 р.).

199. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 25.12.2015 № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради.* 2016. № 3. Ст. 25. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 12.02.2023).

200. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. *Відомості Верховної Ради.* 2021. № 6. Ст. 306. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1089-20> (дата звернення:

12 лютого 2023 р.).

201. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2023. № 2. Ст. 86. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1089-20> (дата звернення: 12 лютого 2023 р.).

202. Семенець-Орлова І. Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. *Теорія та практика державного управління*: збірник наукових праць ХарPI НАДУ. 2017. № 3 (58). С. 91–100.

203. Писаренко Т. В., Кваш Т. К., Березняк Н. В., Прудка О. В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія. Київ : УКРІНТЕІ, 2015. 239 с.

204. Дехтяр Н. А., Янченко В. О. Фінансування системи вищої освіти в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 667–672.

205. Кондратенко Н. О. Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05. Київ, 2011. 469 с.

206. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики) : монографія / за ред. Б. М. Данилишина ; РВПС України НАН України. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. 818 с.

207. Семенець-Орлова І. А. Проблеми розвитку дистанційної освіти в Україні. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції, 25 жов. 2022 р.* : наукове електронне видання. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. С. 55–57.

208. Міщенко В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. *Вища школа*. 2010. № 7–8. С. 64–74.

209. Комплексні оцінки у системі управління підприємством / Білий А. П., Лисенко Ю. Г., Мадих А. А. та ін. ; за заг. ред. Ю. Г. Лисенка. Донецьк : ТОВ «Південний Схід, Лтд», 2013. 120 с.

210. Кучма М. І. Математичне програмування: приклади і задачі :

навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 344 с.

211. Наконечний С. І., Гвоздецька Л. В. Збірник задач з курсу «Математичне програмування» : навчальний посібник. Київ : ІСОТ, 1996. 288 с.

212. Шерман Є. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2015. 18 с.

213. Кондратенко Н. О., Лутак В. А. Стратегія управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням закладів вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2647> DOI : 10.32782/2524-0072/2023-53-32 (дата звернення: 28 серпня 2023 р.).

214. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 19. С. 689–698.

215. Догадіна В. Ю. Організаційно-економічне забезпечення управління освітніми послугами в Україні в умовах євроінтеграції : дис. д-ра філософії: спец. 073 «Менеджмент». Чернігів, 2021. 280 с.

216. Смарт-освіта: досвід, реалії, перспективи : монографія / за ред. акад. Р. С. Гуревича. Вінниця: Друкарня «Діло», 2019. 218 с.

217. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України : Постанова КМУ від 16.10.2014 р. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п> (дата звернення: 02 квітня 2021 р.).

218. Ткачук О. Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2018. № 1 (2). С. 56–62.

219. Organizational and economic support of educational services management in Ukraine / Kondratenko N. O. and other. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39. No 5. DOI : <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4899> (date of access : 12 березня 2021 р.).

220. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне

управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

221. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Терещенко Т. О. Математичне програмування : навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во КНЕУ, 2006. 248 с.

222. Бартіш М. Я., Дудзяний І. М. Дослідження операцій. Частина 2. Алгоритми оптимізації на графах : підручник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 120 с.

## ДОДАТОК А

## Узагальнення нормативних визначень ключових понять щодо діяльності закладів вищої освіти

Поняття	Визначення	
	Згідно з Законом України «Про освіту» [2]	Згідно з Законом України «Про вищу освіту» [4]
1	2	3
Освіта	« ... є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави»	
Мета освіти	« ... всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору»	
Вища освіта		« ... сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти»
Заклад вищої освіти		« ... окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей»
Освітня діяльність	« ... діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті»	« ... діяльність закладів вищої освіти, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу»
Освітній процес	« ... система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей»	« ... інтелектуальна, творча діяльність у сфері вищої освіти і науки, що провадиться у закладі вищої освіти (науковій установі) через систему науково-методичних і педагогічних заходів та спрямована на передачу, засвоєння, примноження і використання знань, умінь та інших компетентностей у осіб, які навчаються, а також на формування гармонійно розвинутої особистості»

## Продовження дод А.

1	2	3
<b>Освітня послуга</b>	« ... комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання»	
<b>Якість освіти</b>	« ... відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг»	
<b>Якість вищої освіти</b>		« ... відповідність умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам вищої освіти, професійним та/або міжнародним стандартам (за наявності), а також потребам заінтересованих сторін і суспільства, що забезпечується шляхом здійснення процедур внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості»
<b>Якість освітньої діяльності</b>	« ... рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг»	
<b>Категорії учасників освітнього процесу</b>		«Учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти є: 1) наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники; 2) здобувачі вищої освіти та інші особи, які навчаються у закладах вищої освіти; 3) фахівці-практики, які залучаються до освітнього процесу на освітньо-професійних програмах; 4) інші працівники закладів вищої освіти. До освітнього процесу можуть залучатися роботодавці»
<b>Суб'єкти наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності</b>		« ... наукові, науково-педагогічні працівники, особи, які навчаються у закладах вищої освіти, інші працівники закладів вищої освіти, а також працівники підприємств, які спільно з закладами вищої освіти провадять наукову, науково-технічну, мистецьку та інноваційну діяльність»

## ДОДАТОК Б

**Контент-аналіз теоретичних підходів до визначення поняття  
«інформація»**

Автор (джерело)	Визначення
Інформація – це	
Закон України «Про інформацію» [95]	« ... будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді»
Великий тлумачний словник сучасної української мови [96, с. 403]	« ... відомості про які-небудь події, чинює діяльність і т. ін.; повідомлення про щось; відомості в будь-якій формі та вигляді, на будь-яких носіях»
К. Шеннон [97]	1) невизначеність, що скорочується; 2) міра впорядкування, яка зменшує загальну невизначеність та інформаційну ентропію, а також доступна для вимірювання; 3) комунікація, зв'язок, в процесі якої усувається невизначеність
Н. Вінер [98]	1) специфічна субстанція; 2) і не матерія, і не енергія; 3) позначення змісту, отриманого з зовнішнього світу
М. Порат [98]	« ... дані, які були організовані і передані»
Ф. Махлуп [100]	« ... необхідне середовище, матеріал для витягання або створення знань, а інформувати означає передавати знання яке може бути результатом інформації»
І. Нонака, Х. Такеучи [101]	« ... потік повідомлень, а знання створюється з цього потоку та залежить від думок та переконань його власника»
Ф. Дрецке [102]	« ... продукт, із якого можливо отримати знання»
Б. Когут, У. Зандер [103]	1) знання, яке може бути передане без втрати цілісності.; 2) форма знання
М. В. Боровик [104]	« ... сукупність даних які носять інформаційний характер представлених у електронному вигляді в певний період часу, необхідних для створення/отримання знання та які можуть бути використані в діяльності різних соціально-економічних систем для досягнення запланованих результатів діяльності»
В.С. Пономаренко, І.В. Гонтарева [105]	« ... практичні та теоретичні знання, відомості, дані, залучені із зовнішнього середовища й накопичені у процесі господарської діяльності, які можуть бути використані на підприємстві як фактор підвищення ефективності»



## ДОДАТОК В

Відомості щодо підпорядкування деяких ЗВО України, рейтингування за окремими показниками, ціною контракту, ліцензійним обсягом, конкурсними пропозиціями, кількістю поданих заяв, конкурсом на 1 бюджетне місце тощо за результатами вступної компанії 2021 р.

Назва ЗВО	Підпорядкування	Місце у загально-національному рейтингу	Вартість контракту	Кількість конкурсних пропозицій	Ліцензійний обсяг	Подано заяв	Зараховано на бюджет	Рейтинг за показником «зараховано на бюджет»	Зараховано на контракт	Рейтинг за показником «зараховано на контракт»	Співвідношення бюджет / контракт	Конкурс на 1 бюджетне місце
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Група ЗВО з найвищою вартістю контрактів по Україні</i>												
Український Католицький Університет	без підпорядкування	72	48650	57	994	3955			440	79		
Київський національний університет ім. Шевченка	МОН	1	44200	529	18489	67425	2983	2	2646	2	0,89	8,26
Одеський національний медичний університет	МОЗ	76	39400	8	1142	2947	148	109	128	166	0,86	4,42
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»	МОН	11	38500	93	2759	14643	545	21	632	46	1,16	12,45
Херсонська державна морська академія	МОН	154	36000	57	2331	2111	69	153	158	153	2,29	2,49
Університет державної фіскальної служби України	МФУ	90	34800	251	6032	5474	42	170	533	61	12,69	6,9
Київський національний університет театру, кіно і телебачення ім. Карпенка-Карого	МінКульт	199	34300	109	740	1060	137	119	225	130	1,64	3,47
Київський національний лінгвістичний університет	МОН	129	32400	100	5225	11468	276	61	826	33	2,99	13,66

## Продовження дод. В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Одеська національна музична академія ім. Нежданової	МінКульт	190	31670	53	275	253	90	141	38	236	0,42	1,33
Харківський національний медичний університет	МОЗ	43	30900	22	1041	3790	387	36	214	132	0,55	1,15
Харківський національний університет мистецтв ім. Котляревського	МінКульт	181	30300	86	576	396	142	114	61	214	0,43	1,83
Львівська національна музична академія ім. Лисенка	МінКульт	180	30290	43	403	258	88	144	33	250	0,38	1,59
Донецький національний медичний університет	МОЗ	88	29300	27	1477	851	111	131	48	225	0,43	3,18
Національний медичний університет ім. Богомольця	МОЗ	22	29000	20	3353	9075	766	11	546	58	0,71	3,3
<i>Група ЗВО з найнижчою вартістю контрактів по Україні</i>												
Дніпровський національний університет ім. Гончара	МОН	17	8850	300	8646	18020	567	19	912	24	1,61	10,83
Дніпровський державний аграрно-економічний університет	МОН	138	9900	559	3437	4157	240	69	562	55	2,34	5,89
Миколаївський національний аграрний університет	МОН	86	10500	184	4160	3541	219	81	405	81	1,85	1,68
Бердянський державний педагогічний університет	МОН	116	12000	577	5729	4100	175	100	360	88	2,06	1,74
Одеський національний морський університет	МОН	134	12100	219	4840	6936	189	92	889	28	4,7	3,72
Київський національний університет культури і мистецтв	МОН	120	12360	62	6787	8113	485	25	386	83	0,8	1,69
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Моторного	МОН	63	12400	242	4765	2624	155	106	341	94	2,2	5,06
Національний університет кораблебудування ім. Макарова	МОН	79	12500	645	29067	4471	196	87	368	85	1,88	8,2
Луганський національний університет ім. Шевченка	МОН	69	13000	901	13858	4134	424	31	318	97	0,75	2,87
Національний університет «Запорізька політехніка»	МОН	35	13300	776	9204	9780	312	52	908	26	2,91	9,39

## ДОДАТОК Д

## Результати опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями

Таблиця Д.1 – Опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями представниками закладів вищої освіти (в тому числі працівники відділів комунікації)

	<i>P</i> <sub>1</sub>	<i>P</i> <sub>2</sub>	<i>P</i> <sub>3</sub>	<i>P</i> <sub>4</sub>	<i>P</i> <sub>5</sub>	<i>P</i> <sub>6</sub>	<i>P</i> <sub>7</sub>	<i>P</i> <sub>8</sub>	<i>P</i> <sub>9</sub>	<i>P</i> <sub>10</sub>	<i>P</i> <sub>11</sub>	<i>P</i> <sub>12</sub>	<i>P</i> <sub>13</sub>	<i>P</i> <sub>14</sub>	<i>P</i> <sub>15</sub>	<i>P</i> <sub>16</sub>	<i>P</i> <sub>17</sub>	<i>P</i> <sub>18</sub>	<i>P</i> <sub>19</sub>	<i>P</i> <sub>20</sub>
<i>E</i> <sub>1</sub>	8	8	8	7	8	6	6	6	8	8	7	7	6	6	7	8	7	5	5	7
<i>E</i> <sub>2</sub>	7	8	6	7	8	7	5	5	8	6	7	5	8	7	7	7	8	6	4	6
<i>E</i> <sub>3</sub>	7	7	8	6	7	6	5	6	7	6	8	6	6	7	6	8	8	5	4	5
<i>E</i> <sub>4</sub>	7	7	5	6	6	8	6	5	8	7	8	7	8	5	5	6	5	5	5	6
<i>E</i> <sub>5</sub>	8	9	7	6	8	5	6	5	7	7	9	7	7	6	7	6	6	4	3	5
<i>E</i> <sub>6</sub>	8	7	8	6	7	5	5	5	8	7	7	5	6	5	6	7	7	4	5	7
<i>E</i> <sub>7</sub>	6	7	6	5	7	5	6	6	7	8	7	7	6	7	7	8	6	5	4	5
<i>E</i> <sub>8</sub>	8	9	8	7	8	6	6	6	8	8	9	7	6	6	7	8	7	5	5	7
<i>E</i> <sub>9</sub>	8	9	7	6	7	6	5	7	7	6	7	5	5	6	7	6	6	4	3	5
<i>E</i> <sub>10</sub>	7	8	6	7	7	6	4	6	8	6	8	7	7	6	5	6	7	6	6	8
<i>E</i> <sub>11</sub>	7	7	7	6	7	5	5	6	8	8	7	6	6	7	7	7	7	6	5	6
<i>E</i> <sub>12</sub>	8	8	7	6	8	7	7	6	8	7	9	7	7	6	6	5	5	4	6	7
<i>E</i> <sub>13</sub>	8	7	6	7	6	6	6	6	7	6	7	5	5	5	6	7	6	5	5	6
<i>E</i> <sub>14</sub>	8	6	6	6	7	5	5	5	7	8	7	6	6	5	6	5	5	4	5	6
<i>E</i> <sub>15</sub>	6	8	7	7	6	7	6	5	8	7	7	7	5	7	7	8	6	6	3	6
<i>E</i> <sub>16</sub>	7	7	7	6	6	6	5	5	7	8	6	6	6	6	6	6	7	4	4	7
<i>E</i> <sub>17</sub>	8	8	7	7	7	6	7	5	6	7	6	7	6	5	6	7	7	5	5	6
<i>E</i> <sub>18</sub>	8	9	7	6	8	7	6	5	7	6	8	6	7	5	6	6	6	4	4	6
<i>E</i> <sub>19</sub>	8	8	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	5	5	6	6	7	5	6	7
<i>E</i> <sub>20</sub>	7	7	7	6	8	6	7	6	6	6	6	7	6	5	7	7	7	5	4	5

Таблиця Д.2 – Опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями здобувачами вищої освіти

	<i>P</i> <sub>1</sub>	<i>P</i> <sub>2</sub>	<i>P</i> <sub>3</sub>	<i>P</i> <sub>4</sub>	<i>P</i> <sub>5</sub>	<i>P</i> <sub>6</sub>	<i>P</i> <sub>7</sub>	<i>P</i> <sub>8</sub>	<i>P</i> <sub>9</sub>	<i>P</i> <sub>10</sub>	<i>P</i> <sub>11</sub>	<i>P</i> <sub>12</sub>	<i>P</i> <sub>13</sub>	<i>P</i> <sub>14</sub>	<i>P</i> <sub>15</sub>	<i>P</i> <sub>16</sub>	<i>P</i> <sub>17</sub>	<i>P</i> <sub>18</sub>	<i>P</i> <sub>19</sub>	<i>P</i> <sub>20</sub>
<i>E</i> <sub>1</sub>	6	7	7	6	5	5	7	7	7	6	8	6	7	5	5	8	7	5	6	8
<i>E</i> <sub>2</sub>	5	7	6	5	5	7	7	5	5	6	7	6	5	7	6	7	6	5	6	7
<i>E</i> <sub>3</sub>	6	8	5	6	4	6	6	6	5	5	7	5	7	6	6	6	6	4	5	6
<i>E</i> <sub>4</sub>	5	6	5	4	5	7	7	5	5	6	6	6	8	8	7	7	6	4	6	8
<i>E</i> <sub>5</sub>	5	5	5	6	5	7	7	4	6	7	8	7	7	7	6	8	6	3	7	7
<i>E</i> <sub>6</sub>	6	7	7	5	5	7	8	5	6	6	7	6	8	5	5	7	5	4	6	8
<i>E</i> <sub>7</sub>	6	6	4	4	5	7	7	6	7	5	8	7	8	5	7	7	6	3	6	6
<i>E</i> <sub>8</sub>	5	7	4	5	5	6	6	7	7	5	8	6	7	5	6	6	6	4	5	7
<i>E</i> <sub>9</sub>	5	6	6	6	6	8	8	4	7	6	7	6	7	6	6	8	7	5	7	7
<i>E</i> <sub>10</sub>	5	7	6	4	5	7	7	6	7	5	7	7	8	5	5	7	6	3	6	8
<i>E</i> <sub>11</sub>	7	7	6	5	7	8	8	4	5	7	6	6	6	5	7	7	6	5	5	5
<i>E</i> <sub>12</sub>	5	7	5	4	4	6	7	5	5	6	7	5	6	6	7	7	5	3	4	6
<i>E</i> <sub>13</sub>	6	6	6	6	5	7	8	5	7	7	7	6	6	5	6	8	7	4	6	8
<i>E</i> <sub>14</sub>	5	7	6	4	5	7	7	6	5	6	6	6	5	7	7	7	5	3	6	7
<i>E</i> <sub>15</sub>	7	8	5	4	5	6	7	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	4	5	7
<i>E</i> <sub>16</sub>	6	6	5	5	5	6	7	5	6	6	6	6	7	7	6	7	6	5	6	5
<i>E</i> <sub>17</sub>	7	5	4	6	6	8	7	4	6	6	7	7	6	7	6	7	6	4	7	7
<i>E</i> <sub>18</sub>	7	7	6	5	5	7	7	5	5	6	7	6	7	5	5	6	5	3	6	5
<i>E</i> <sub>19</sub>	6	5	4	4	6	6	7	6	6	5	9	7	7	5	7	6	6	5	5	6
<i>E</i> <sub>20</sub>	5	6	4	5	5	6	7	7	7	5	7	6	6	6	6	6	6	5	5	8
<i>E</i> <sub>21</sub>	6	6	5	5	6	7	7	7	6	6	7	6	7	5	6	7	5	4	6	7
<i>E</i> <sub>22</sub>	5	7	5	5	5	6	7	6	7	5	6	6	8	7	5	7	6	4	5	6
<i>E</i> <sub>23</sub>	6	7	5	5	6	6	6	5	6	7	7	5	7	6	6	7	6	5	4	6
<i>E</i> <sub>24</sub>	5	6	5	4	5	6	7	5	6	6	6	5	6	6	7	8	5	4	4	6
<i>E</i> <sub>25</sub>	6	7	5	6	4	5	6	6	7	6	7	6	7	5	6	7	7	5	5	7
<i>E</i> <sub>26</sub>	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	5	5	7	6	7	7	4	6	8
<i>E</i> <sub>27</sub>	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	7	6	6	7	6	5	5	6
<i>E</i> <sub>28</sub>	6	6	3	4	5	5	5	5	5	6	7	6	7	8	6	7	6	3	6	6
<i>E</i> <sub>29</sub>	5	7	5	6	4	6	7	5	6	7	7	7	7	7	6	8	5	3	6	7

<i>E</i> <sub>30</sub>	6	7	6	5	6	7	8	6	6	6	7	6	8	6	5	7	6	4	6	8
<i>E</i> <sub>31</sub>	6	6	5	4	5	6	7	6	7	5	7	7	8	5	7	6	6	3	5	6
<i>E</i> <sub>32</sub>	5	7	4	4	5	6	7	6	7	5	6	6	6	5	6	6	6	3	5	8
<i>E</i> <sub>33</sub>	7	7	6	6	6	8	8	7	6	6	7	6	6	6	6	6	7	5	4	7
<i>E</i> <sub>34</sub>	5	5	5	4	5	6	7	4	7	5	7	7	8	5	5	7	6	3	6	8
<i>E</i> <sub>35</sub>	7	7	6	5	7	8	8	4	5	7	7	6	6	5	7	6	6	4	5	5
<i>E</i> <sub>36</sub>	5	6	5	4	4	7	6	5	6	6	7	5	6	6	7	6	5	3	4	7
<i>E</i> <sub>37</sub>	6	8	7	5	5	6	7	7	7	6	7	6	7	5	6	7	7	5	6	6
<i>E</i> <sub>38</sub>	6	6	6	5	4	7	7	5	5	6	8	7	6	7	7	7	6	4	5	7
<i>E</i> <sub>39</sub>	6	7	5	3	4	6	5	6	5	5	7	5	6	6	6	7	6	3	5	7
<i>E</i> <sub>40</sub>	5	6	5	4	5	6	6	5	5	6	8	6	7	8	7	7	6	3	6	7
<i>E</i> <sub>41</sub>	5	7	6	5	5	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	5	7	7
<i>E</i> <sub>42</sub>	6	7	7	5	5	7	7	5	6	6	7	6	7	5	5	7	4	4	6	8
<i>E</i> <sub>43</sub>	6	6	6	4	5	7	7	6	7	5	8	7	7	5	7	6	6	4	5	6
<i>E</i> <sub>44</sub>	5	7	4	5	5	6	6	7	7	5	8	6	7	5	6	6	6	4	4	7
<i>E</i> <sub>45</sub>	5	6	6	6	6	8	8	7	7	6	7	6	7	6	6	8	7	5	7	7
<i>E</i> <sub>46</sub>	5	7	6	4	5	7	7	6	7	5	7	7	8	5	5	7	6	3	6	8
<i>E</i> <sub>47</sub>	7	7	6	5	7	7	8	4	5	7	6	6	6	5	7	7	6	5	5	5
<i>E</i> <sub>48</sub>	5	7	5	4	4	6	6	5	6	7	7	5	6	6	7	7	5	3	4	6
<i>E</i> <sub>49</sub>	5	6	6	3	5	6	7	6	7	5	6	7	7	4	6	6	5	3	6	8
<i>E</i> <sub>50</sub>	6	6	4	5	5	8	7	6	6	7	8	7	6	4	6	7	5	4	5	7

Таблиця Д.3 – Опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями потенційними здобувачами вищої освіти (абітурієнтами)

	<i>P</i> <sub>1</sub>	<i>P</i> <sub>2</sub>	<i>P</i> <sub>3</sub>	<i>P</i> <sub>4</sub>	<i>P</i> <sub>5</sub>	<i>P</i> <sub>6</sub>	<i>P</i> <sub>7</sub>	<i>P</i> <sub>8</sub>	<i>P</i> <sub>9</sub>	<i>P</i> <sub>10</sub>	<i>P</i> <sub>11</sub>	<i>P</i> <sub>12</sub>	<i>P</i> <sub>13</sub>	<i>P</i> <sub>14</sub>	<i>P</i> <sub>15</sub>	<i>P</i> <sub>16</sub>	<i>P</i> <sub>17</sub>	<i>P</i> <sub>18</sub>	<i>P</i> <sub>19</sub>	<i>P</i> <sub>20</sub>
<i>E</i> <sub>1</sub>	7	8	6	5	4	8	8	7	6	5	8	7	7	6	7	8	5	6	5	6
<i>E</i> <sub>2</sub>	7	7	5	5	5	7	7	7	6	6	7	8	6	5	6	6	6	5	6	6
<i>E</i> <sub>3</sub>	6	6	5	4	5	7	7	6	5	6	7	6	6	7	5	7	6	5	5	7
<i>E</i> <sub>4</sub>	6	6	6	5	6	7	7	7	5	5	6	5	7	6	5	6	6	4	4	5
<i>E</i> <sub>5</sub>	5	7	5	4	6	7	7	8	5	4	8	6	6	5	5	7	5	6	6	7
<i>E</i> <sub>6</sub>	6	8	6	6	4	7	6	5	6	4	7	7	5	5	6	5	5	3	3	8
<i>E</i> <sub>7</sub>	5	5	4	5	4	6	6	4	4	5	6	6	6	5	5	7	4	5	6	6
<i>E</i> <sub>8</sub>	6	8	6	6	4	6	6	6	5	5	8	7	7	6	6	8	6	4	5	7
<i>E</i> <sub>9</sub>	5	8	4	4	5	8	8	8	6	4	8	8	8	6	7	6	6	5	6	8
<i>E</i> <sub>10</sub>	5	7	6	6	4	7	6	7	5	4	7	6	7	6	6	7	4	3	4	8
<i>E</i> <sub>11</sub>	6	6	6	5	4	8	7	7	6	5	7	7	6	6	7	8	5	5	5	6
<i>E</i> <sub>12</sub>	7	8	5	5	5	8	7	7	6	6	8	7	6	5	6	6	5	4	6	6
<i>E</i> <sub>13</sub>	5	6	5	4	5	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	4	7	7
<i>E</i> <sub>14</sub>	6	6	5	5	6	7	7	5	5	4	6	5	7	6	5	6	6	5	4	6
<i>E</i> <sub>15</sub>	7	7	5	4	5	7	7	6	5	5	8	6	7	6	5	7	5	5	6	8
<i>E</i> <sub>16</sub>	6	7	6	4	5	7	6	5	6	4	7	6	5	6	6	5	5	5	3	6
<i>E</i> <sub>17</sub>	6	6	4	5	4	6	4	5	4	5	6	7	6	5	5	7	5	5	6	7
<i>E</i> <sub>18</sub>	6	7	6	4	4	6	6	5	5	6	8	7	6	6	6	8	5	4	4	6
<i>E</i> <sub>19</sub>	6	7	4	4	5	7	7	8	6	4	8	7	7	6	7	6	6	5	4	6
<i>E</i> <sub>20</sub>	6	6	5	6	4	7	6	6	5	4	7	6	6	6	6	6	4	3	3	6
<i>E</i> <sub>21</sub>	7	9	7	5	4	8	8	8	6	5	8	7	7	6	6	6	5	6	4	6
<i>E</i> <sub>22</sub>	7	7	6	5	6	7	7	7	5	6	7	6	6	5	6	6	5	5	5	6
<i>E</i> <sub>23</sub>	6	8	5	4	5	8	7	6	5	6	6	8	6	7	4	7	5	5	5	6
<i>E</i> <sub>24</sub>	7	7	6	5	6	7	7	6	5	5	8	5	7	6	6	6	6	4	4	8
<i>E</i> <sub>25</sub>	5	7	6	4	6	7	8	8	5	5	8	6	6	5	5	7	5	6	4	7
<i>E</i> <sub>26</sub>	6	6	6	6	4	6	6	5	6	4	7	7	5	5	6	5	5	3	3	8
<i>E</i> <sub>27</sub>	5	5	4	5	4	6	6	4	4	5	6	7	6	6	5	7	5	5	7	6

<i>E</i> <sub>28</sub>	6	8	6	6	4	6	6	6	5	5	8	7	7	6	6	8	6	4	5	7
<i>E</i> <sub>29</sub>	7	7	5	4	5	8	7	5	6	4	7	7	6	6	7	7	6	4	6	7
<i>E</i> <sub>30</sub>	6	7	6	6	4	7	6	7	5	4	7	6	7	5	6	6	4	3	4	6
<i>E</i> <sub>31</sub>	7	7	6	6	4	8	7	7	6	5	8	7	6	6	7	6	5	6	5	7
<i>E</i> <sub>32</sub>	7	7	5	5	5	8	8	7	6	6	7	6	6	5	6	5	6	4	4	6
<i>E</i> <sub>33</sub>	6	7	5	4	5	7	7	6	6	6	7	6	6	6	5	7	5	4	5	7
<i>E</i> <sub>34</sub>	6	7	6	5	6	8	7	7	5	5	6	5	7	6	5	7	6	4	4	6
<i>E</i> <sub>35</sub>	5	6	5	4	5	7	7	7	5	4	8	6	7	5	5	7	5	5	6	7
<i>E</i> <sub>36</sub>	6	6	6	6	4	7	6	5	6	4	7	7	5	5	6	5	5	3	3	7
<i>E</i> <sub>37</sub>	6	7	6	5	4	6	6	5	4	5	6	6	7	5	5	7	5	5	6	6
<i>E</i> <sub>38</sub>	6	7	4	6	4	6	7	6	5	5	7	8	8	6	6	8	6	4	5	7
<i>E</i> <sub>39</sub>	6	7	4	4	5	7	7	5	6	4	8	8	8	6	7	6	6	5	6	6
<i>E</i> <sub>40</sub>	7	7	6	6	4	7	6	7	5	4	7	6	7	6	6	7	4	3	4	7
<i>E</i> <sub>41</sub>	7	7	5	5	4	7	7	7	6	5	8	7	7	6	7	8	5	6	5	6
<i>E</i> <sub>42</sub>	7	7	5	5	5	7	7	7	6	6	7	8	6	5	6	6	6	5	6	6
<i>E</i> <sub>43</sub>	6	6	5	4	5	7	7	6	5	6	7	6	6	7	5	7	6	5	5	7
<i>E</i> <sub>44</sub>	6	6	6	5	6	8	8	5	5	5	6	5	7	6	5	6	6	4	4	6
<i>E</i> <sub>45</sub>	5	7	5	4	6	7	7	8	5	4	8	6	7	5	5	7	5	6	5	7
<i>E</i> <sub>46</sub>	6	8	6	6	4	7	6	5	6	4	7	7	5	5	6	5	5	3	4	7
<i>E</i> <sub>47</sub>	5	5	4	5	4	6	6	4	4	5	6	6	6	5	5	7	4	5	4	6
<i>E</i> <sub>48</sub>	6	7	6	6	4	6	6	6	5	5	8	7	7	6	6	8	6	4	7	7
<i>E</i> <sub>49</sub>	5	7	5	5	5	7	7	8	6	4	8	6	8	6	7	6	6	5	6	6
<i>E</i> <sub>50</sub>	6	6	5	6	4	7	6	7	5	4	7	6	7	6	6	7	4	3	4	8

Таблиця Д.4 – Опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями офіційними представниками здобувачів вищої освіти (батьками, опікунами тощо)

	<i>P</i> <sub>1</sub>	<i>P</i> <sub>2</sub>	<i>P</i> <sub>3</sub>	<i>P</i> <sub>4</sub>	<i>P</i> <sub>5</sub>	<i>P</i> <sub>6</sub>	<i>P</i> <sub>7</sub>	<i>P</i> <sub>8</sub>	<i>P</i> <sub>9</sub>	<i>P</i> <sub>10</sub>	<i>P</i> <sub>11</sub>	<i>P</i> <sub>12</sub>	<i>P</i> <sub>13</sub>	<i>P</i> <sub>14</sub>	<i>P</i> <sub>15</sub>	<i>P</i> <sub>16</sub>	<i>P</i> <sub>17</sub>	<i>P</i> <sub>18</sub>	<i>P</i> <sub>19</sub>	<i>P</i> <sub>20</sub>
<i>E</i> <sub>1</sub>	7	7	7	6	6	4	4	6	7	7	8	6	7	7	6	5	5	5	4	7
<i>E</i> <sub>2</sub>	7	6	5	4	4	4	4	7	7	6	7	7	6	7	6	6	5	5	4	8
<i>E</i> <sub>3</sub>	7	7	7	6	6	4	4	6	9	8	8	6	7	7	6	5	5	5	4	8
<i>E</i> <sub>4</sub>	8	7	6	5	6	5	5	7	8	7	6	6	8	6	7	5	4	6	3	6
<i>E</i> <sub>5</sub>	6	6	5	5	4	4	5	5	7	6	9	6	6	5	5	6	4	4	3	7
<i>E</i> <sub>6</sub>	6	6	6	4	6	3	3	7	7	5	7	7	7	6	5	7	6	5	5	9
<i>E</i> <sub>7</sub>	6	7	6	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	5	4	5	7	6	4	6
<i>E</i> <sub>8</sub>	7	6	5	5	7	6	6	8	8	7	7	6	8	6	6	8	5	6	5	7
<i>E</i> <sub>9</sub>	6	8	6	6	5	8	8	8	7	6	8	5	8	5	5	8	6	5	3	8
<i>E</i> <sub>10</sub>	7	7	5	5	6	5	5	7	7	6	7	8	8	6	5	7	4	3	3	6
<i>E</i> <sub>11</sub>	7	6	7	5	6	5	5	6	7	7	7	6	7	7	6	5	5	5	4	7
<i>E</i> <sub>12</sub>	7	6	5	4	4	4	4	7	7	6	7	7	6	7	6	6	5	7	3	8
<i>E</i> <sub>13</sub>	7	7	5	5	6	4	4	8	6	7	8	6	7	4	6	5	5	5	6	7
<i>E</i> <sub>14</sub>	7	8	6	5	6	5	5	7	7	6	6	6	8	7	7	5	4	6	4	7
<i>E</i> <sub>15</sub>	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	7	6	6	5	5	7	6	5	3	7
<i>E</i> <sub>16</sub>	6	7	5	4	6	5	3	7	7	5	8	7	7	6	4	7	6	5	3	6
<i>E</i> <sub>17</sub>	6	7	6	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	5	4	5	7	6	4	6
<i>E</i> <sub>18</sub>	7	7	4	4	7	6	6	5	7	7	7	6	8	7	6	6	4	6	5	7
<i>E</i> <sub>19</sub>	6	6	6	6	6	5	5	8	7	6	8	5	7	5	5	6	6	4	3	8
<i>E</i> <sub>20</sub>	6	7	5	5	6	5	4	5	7	6	7	6	6	6	5	7	4	3	3	8
<i>E</i> <sub>21</sub>	8	8	7	6	6	7	7	7	7	7	8	6	7	7	6	6	6	5	4	7
<i>E</i> <sub>22</sub>	7	6	5	5	4	4	4	7	6	6	7	7	6	5	6	6	4	5	4	7
<i>E</i> <sub>23</sub>	7	7	7	6	6	6	5	6	7	8	8	6	7	5	6	5	5	3	4	8
<i>E</i> <sub>24</sub>	7	7	6	5	6	7	5	7	8	7	6	6	8	7	7	5	4	5	3	8
<i>E</i> <sub>25</sub>	6	6	6	5	4	5	5	5	7	6	7	6	6	6	5	6	5	5	4	7
<i>E</i> <sub>26</sub>	7	6	6	5	6	4	3	7	7	5	7	7	8	6	5	7	6	6	5	9
<i>E</i> <sub>27</sub>	8	8	6	4	5	6	5	5	6	7	7	6	6	5	7	5	7	6	4	6



$E_{28}$	7	6	6	5	7	6	6	8	7	7	7	6	6	6	6	7	5	6	4	7
$E_{29}$	8	8	6	6	5	7	7	8	7	6	8	5	8	4	5	8	6	5	5	9
$E_{30}$	7	7	5	4	6	5	5	7	8	6	8	8	8	6	5	6	4	3	3	6
$E_{31}$	7	7	6	5	5	4	4	6	7	7	7	6	7	7	6	4	5	3	4	6
$E_{32}$	7	6	5	4	4	4	4	6	7	6	7	7	6	7	6	6	5	5	4	8
$E_{33}$	7	7	5	5	6	4	4	6	7	8	8	6	7	7	7	6	5	6	3	8
$E_{34}$	7	7	6	5	6	5	5	7	8	7	6	6	8	6	7	5	4	6	3	6
$E_{35}$	6	6	5	5	5	4	5	5	7	7	8	6	6	5	5	6	5	4	3	7
$E_{36}$	6	6	6	4	6	3	3	7	7	5	7	7	7	6	5	7	6	5	5	9
$E_{37}$	8	7	6	5	5	5	5	5	6	6	8	6	6	5	5	5	7	6	4	6
$E_{38}$	7	6	5	5	7	6	6	7	7	7	7	6	8	6	6	8	5	6	5	8
$E_{39}$	6	7	6	5	5	8	8	8	7	6	8	5	8	5	5	8	6	5	3	8
$E_{40}$	7	7	5	5	6	5	5	7	7	6	6	8	8	6	5	6	4	3	3	6
$E_{41}$	7	7	7	5	5	5	4	6	7	7	8	7	8	7	6	5	5	5	4	7
$E_{42}$	6	6	5	4	4	4	4	7	7	6	7	7	6	7	6	5	5	5	4	9
$E_{43}$	8	7	7	5	5	4	4	6	9	8	8	6	7	7	6	5	5	7	4	8
$E_{44}$	6	7	6	5	6	5	5	7	7	7	6	6	8	6	7	5	4	6	4	6
$E_{45}$	6	6	5	5	4	4	5	5	7	6	9	6	6	5	5	6	4	4	3	7
$E_{46}$	6	6	6	4	6	3	3	7	7	5	7	7	7	6	5	7	6	5	5	8
$E_{47}$	6	7	6	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	5	4	5	7	6	4	6
$E_{48}$	7	6	5	5	7	6	6	8	8	7	7	6	8	6	6	7	5	6	5	7
$E_{49}$	6	8	6	6	5	6	6	6	7	6	7	5	7	5	5	8	6	5	3	8
$E_{50}$	7	7	6	5	6	5	5	7	7	6	7	8	8	6	5	7	4	3	3	9

Таблиця Д.5 – Опитування щодо оцінки ефективності управління комунікаціями роботодавцями

	<i>P</i> <sub>1</sub>	<i>P</i> <sub>2</sub>	<i>P</i> <sub>3</sub>	<i>P</i> <sub>4</sub>	<i>P</i> <sub>5</sub>	<i>P</i> <sub>6</sub>	<i>P</i> <sub>7</sub>	<i>P</i> <sub>8</sub>	<i>P</i> <sub>9</sub>	<i>P</i> <sub>10</sub>	<i>P</i> <sub>11</sub>	<i>P</i> <sub>12</sub>	<i>P</i> <sub>13</sub>	<i>P</i> <sub>14</sub>	<i>P</i> <sub>15</sub>	<i>P</i> <sub>16</sub>	<i>P</i> <sub>17</sub>	<i>P</i> <sub>18</sub>	<i>P</i> <sub>19</sub>	<i>P</i> <sub>20</sub>
<i>E</i> <sub>1</sub>	7	6	6	6	7	5	5	5	8	7	7	5	7	7	8	8	7	4	4	5
<i>E</i> <sub>2</sub>	7	7	5	6	6	6	5	6	7	6	7	6	6	7	9	7	6	5	4	5
<i>E</i> <sub>3</sub>	8	6	6	4	7	5	4	4	7	7	7	6	6	6	8	7	8	4	4	6
<i>E</i> <sub>4</sub>	7	5	6	5	5	4	4	4	7	5	8	5	5	6	7	7	8	5	3	6
<i>E</i> <sub>5</sub>	7	6	5	7	7	4	5	5	6	5	7	4	7	7	8	6	7	4	4	4
<i>E</i> <sub>6</sub>	6	5	5	4	6	4	4	4	6	7	7	4	6	5	9	8	7	4	4	7
<i>E</i> <sub>7</sub>	7	5	5	6	6	4	4	4	6	6	6	4	5	6	7	6	8	5	5	7
<i>E</i> <sub>8</sub>	6	5	4	6	4	4	4	4	7	6	8	5	6	4	7	8	8	4	3	6
<i>E</i> <sub>9</sub>	6	6	5	4	6	5	4	4	8	6	8	4	5	6	8	7	8	3	3	7
<i>E</i> <sub>10</sub>	7	6	5	5	6	5	5	5	7	6	7	5	6	5	7	8	7	3	4	6
<i>E</i> <sub>11</sub>	6	6	5	4	6	4	4	4	7	5	8	4	6	6	7	7	8	4	4	5
<i>E</i> <sub>12</sub>	7	5	5	5	6	4	4	4	6	5	7	6	7	7	7	7	7	3	3	6
<i>E</i> <sub>13</sub>	7	6	5	6	5	5	5	5	7	6	6	6	6	5	7	7	6	4	4	6
<i>E</i> <sub>14</sub>	6	4	5	6	6	4	4	4	5	5	7	4	4	7	8	7	7	3	3	6
<i>E</i> <sub>15</sub>	7	7	5	6	7	5	5	5	7	6	8	5	5	6	7	7	7	4	3	7
<i>E</i> <sub>16</sub>	7	6	5	5	7	6	5	5	6	7	9	4	5	6	8	8	7	4	3	6
<i>E</i> <sub>17</sub>	7	5	5	5	6	4	4	4	6	6	7	5	6	6	7	7	7	3	3	6
<i>E</i> <sub>18</sub>	6	5	4	5	5	4	4	4	5	6	8	6	6	6	7	7	7	4	4	7
<i>E</i> <sub>19</sub>	6	6	4	5	5	5	4	4	5	6	7	5	6	6	7	8	7	3	3	7
<i>E</i> <sub>20</sub>	7	7	6	6	5	4	4	4	6	6	8	6	5	5	7	7	7	5	4	6

**ДОДАТОК Ж**  
**Акти впровадження**

000021543



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
імені О. М. Бекетова

61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17,  
Тел. (057) 706-15-37, факс (057) 706-15-54  
E-mail: office@kname.edu.ua,  
Код ЄДРПОУ 02071151

MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

O. M. BEKETOV NATIONAL UNIVERSITY  
OF URBAN ECONOMY  
IN KHARKIV

17, Marshala Bazhanova Street, Kharkiv 61002  
tel. (057) 706-15-37, fax (057) 706-15-54  
E-mail: office@kname.edu.ua,  
EDRPOU code 02071151

Від 28.08.23 № 1344

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про впровадження у навчальний процес**  
**результатів дисертаційної роботи**

Ректорат Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту і публічного адміністрування Ковальчука Віталія Миколайовича на тему «Теоретико-методичні засади стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти» зі спеціальності 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування, при викладанні таких дисциплін як «Комунікативний менеджмент» та «Міжнародні комунікації».

Дисертаційна робота містить нові теоретико-методичні положення та практичні розробки, які дозволяють надбати певні компетентності та результати навчання у сфері управління комунікаціями при проведенні практичних занять та виконанні індивідуальних завдань.

Перший проректор

Григорій СТАДНИК



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»

вул. Семінарська, 2, м.Острог, Рівненська обл., Україна, 35800, тел./факс (03654) 2-29-49, e-mail: osa@oa.edu.ua, www.oa.edu.ua

27 березня 2023 № 27/2023-117  
на № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес  
результатів дисертаційної роботи

Ректорат Національного університету «Острозька академія» підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу Ковальчука Віталія Миколайовича на тему «Теоретико-методичні засади стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти» зі спеціальності 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування, при викладанні таких дисциплін як «Маркетинговий менеджмент» та «Інформаційні системи і технології в управлінні».

Дисертаційна робота містить нові теоретико-методичні та практичні розробки, які дозволяють поглибити рівень знань і вмінь студентів у процесі виконання індивідуальних завдань та виконання самостійної роботи за навчальними дисциплінами.

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Національного університету  
«Острозька академія»

Дмитро ШЕВЧУК



Національний університет  
«Острозька академія»

Код ЄДРПОУ 22554101  
ГУДКУ у Рівненській обл.  
МФО 833017  
p/p 31259272210089



XXVII Міжнародний  
приз "За якість"  
Париж 1999

XXVII International  
Trophy for Quality  
Paris 1999



**НАУКОВО-ОСВІТНІЙ  
ІННОВАЦІЙНИЙ ЦЕНТР  
СУСПІЛЬНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

вул. Доценка, 4а к.34, м. Чернігів, 14032  
Тел. (0462) 921-914  
E-mail: [info@reicst.sgv.in.ua](mailto:info@reicst.sgv.in.ua)  
[www.reicst.sgv.in.ua](http://www.reicst.sgv.in.ua)



**RESEARCH AND  
EDUCATIONAL INNOVATION  
CENTER OF SOCIAL  
TRANSFORMATIONS**

4a/34, Docenka Str., Chernihiv, 14032  
Tel. (0462) 921-914  
E-mail: [info@reicst.sgv.in.ua](mailto:info@reicst.sgv.in.ua)  
[www.reicst.sgv.in.ua](http://www.reicst.sgv.in.ua)

21.08.2023 № 01-21/08-23

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про участь у науковій темі**

**Стратегії економічного розвитку: держава, кластер, підприємство  
(Номер державної реєстрації 0121U111377)**

Ковальчук Віталій Миколайович – аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова взяв участь у виконанні науково-дослідної теми «Стратегії економічного розвитку: держава, кластер, підприємство», (номер державної реєстрації 0121U111377).

В рамках наукової теми, Ковальчук Віталій Миколайович запропонував стратегію управління комунікаціями у ЗВО через створення сучасних умов для забезпечення якості і затребуваності вищої освіти, зацікавленості у якісному управлінні комунікаціями всіх груп стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і роботодавців) й активізації молоді у напрямку отримання цифрової грамотності.

Голова Громадської наукової організації  
«Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій»  
д.е.н., професор



Григорій СТАРЧЕНКО



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»**

вул. Семінарська, 2, м.Острог, Рівненська обл., Україна, 35800, тел./факс (03654) 2-29-49, e-mail: osa@oa.edu.ua, www.oa.edu.ua

*27 березня 2023р. № 273/2023-нд*  
 на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про участь в науковій темі**  
**«Теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення якості**  
**системи управління підприємствами та організаціями»**  
**(номер державної реєстрації: 0120U105285)**

Аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу Національного університету «Острозька академія» Ковальчук Віталій Миколайович брав участь у виконанні науково-дослідної теми «Теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення якості системи управління підприємствами та організаціями» (номер державної реєстрації: 0120U105285).

В рамках наукової теми аспірантом Ковальчуком Віталієм Миколайовичем запропоновано методичне забезпечення визначення існуючого рівня затребуваності вищої освіти та управління комунікаціями у ЗВО, яке базується на застосуванні інтегрального методу, який застосовують для виміру впливу показників у мультиплікативних, індексних, адитивно-індексних моделях, використанні коефіцієнта затребуваності вищої освіти (КЗВО) та коефіцієнта окупності вищої освіти (КОВО).

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Національного університету  
 «Острозька академія»

Дмитро ШЕВЧУК



Національний університет  
 «Острозька академія»

The National University  
 of Ostroh Academy



XXVII Міжнародний  
 приз "За якість"  
 Париж 1999

XXVII International  
 Trophy for Quality  
 Paris 1999

## ДОДАТОК 3

## Список публікацій здобувача

**Монографії:**

1. Кривицька О. Р., **Ковальчук В. М.** Теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції* : монографія [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с., С. 240-252. (особистий внесок здобувача: визначено вплив комунікаційного забезпечення на прийняття управлінських рішень та запропоновано структуру інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО).

**Статті у наукових фахових виданнях України:**

2. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19(47). С. 43-50.  
[https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19\(47\)-43-50](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19(47)-43-50).

URL : <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3050/2793>.

3. Кривицька О. Р., Коваленко Л. Б., **Ковальчук В. М.** Методичний підхід до оцінки затребуваності вищої освіти в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 42–49.

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-42-49>.

URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-42\\_49.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-42_49.pdf) (особистий внесок здобувача: запропоновано послідовність проведення дослідження щодо рівня затребуваності вищої освіти в Україні).

4. Ковальчук В. М. Аналіз комунікаційного середовища закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 284–292.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-284-292>.

URL : [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-11\\_0-pages-284\\_292.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-284_292.pdf).

**Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:**

5. Кривицька О., Дорошенко Н., Бабич Д., Крикун О., Ковальчук В. (2021). Фінансова складова стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1(36), 462-470. (*Web of Science*).

<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228084>.

URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3229> (*особистий внесок здобувача: розроблено фінансовий механізм управління комунікаціями у ЗВО*).

6. Kozak L. **Kovalchuk V.**, Gudz I., Novak A. (2022). ‘Lemonisation’ and information asymmetry on the educational services market in Ukraine. *Journal of Education Culture and Society*. №. 2, 645-658 (*Web of Science*).

<https://doi.org/10.15503/jecs2022.2.645.658>.

URL: <https://jecs.pl/index.php/jecs/article/view/1487> (*особистий внесок здобувача: визначено проблеми оцінки проявів асиметричності інформації на ринку освітніх послуг та їх впливу на конкурентоспроможність університетів*).

**Праці апробаційного характеру:**

7. Ковальчук В.М. Тенденції в структурі здобувачів освіти в Україні за інституційною приналежністю та їх роль у формуванні стратегії управління комунікаціями у ЗВО. Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін» (м. Харків, 15 квітня 2021 р.) – С. 31– 32.

URL:

[https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2021/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_Suchasni\\_technologii\\_2021\\_.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2021/Zbirnik_tez_konf_Suchasni_technologii_2021_.pdf).

8. Ковальчук В. М. Організаційне забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління



та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 42 – 44.

URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_\\_2022.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf)

9. Ковальчук В. М. Організаційне та фінансове забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Modern problems of science, education and society» (14-16.08.2023 року, Київ, Україна). С. 472 – 474.

URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/08/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-14-16.08.2023.pdf>.

10. Ковальчук В. М. Роль комунікацій в діяльності закладів вищої освіти. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. *Національна безпека України в умовах сучасних викликів*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 22 серпня 2023 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. С. 20-21.

[https://doi.org/10.54929/conf\\_22\\_08\\_2023](https://doi.org/10.54929/conf_22_08_2023) .

URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/2023-02-01/2023-02-01>.

Інформація про підписи електронного документа Дис\_Ковальчук В.М. – 12.10.2023\_01

Дата створення: 17.10.2023 17:16

Список файлів документа:

1. Дис\_Ковальчук В.М. – 12.10.2023\_01.pdf

**Власник документу**

**Інформація про підпис №1:**

Signy (<https://my.signy.online>)

Підпис накладено 17 Жовтня 2023 року в 17:16

Підписант:

ФІЗИЧНА ОСОБА

**КОВАЛЬЧУК ВІТАЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**

Код юридичної особи в ЄДР: 2793015792

Серійний номер сертифіката: 248197DDFAB977E504000000A818EE0075A3E403

Видавець сертифіката: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 17.10.2023 17:16

Термін дії сертифіката: Сертифікат діє з 07.02.2023 11:46:20 до 07.02.2024 23:59:59

Підпис перевірено у сервісі Signy (<https://my.signy.online>):Дис\_Ковальчук В.М. – 12.10.2023\_01

