

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-56>

УДК 378.1:005.57 JEL I23, M12, M14

JEL classification: I23, M31, M37, D83, L86

СУЛЕЙМАНЛИ Фарід Азар огли

Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0009-0008-9615-2063>

suleimanli.farid@hneu.net

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ

У статті обґрунтовано методичний підхід до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету, що поєднує принципи, етапи та інструменти в єдину систему. Комунікаційна діяльність визначається як стратегічний ресурс розвитку закладу вищої освіти, який формує конкурентоспроможність, імідж та інтеграцію у світовий освітній простір. Запропонована модель забезпечує узгодженість інформаційних потоків, прозорість управлінських рішень та адаптивність до змін середовища. Практичне значення дослідження полягає у створенні інструментів для організації комунікаційних процесів, що сприяють формуванню позитивного іміджу університету та підвищенню якості управління. Проведено систематизацію принципів і розроблено логіку управлінського циклу, що дозволяє університетам ефективно реагувати на виклики глобалізації й цифровізації, формуючи стійкі комунікаційні стратегії розвитку.

Ключові слова: організаційне забезпечення, комунікаційна діяльність університету, освітній менеджмент, інформаційні потоки, конкурентоспроможність закладу вищої освіти, стратегічні комунікації, адаптивність системи управління.

SULEIMANLY Farid

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

A METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR THE ORGANIZATIONAL SUPPORT OF UNIVERSITY COMMUNICATION MANAGEMENT

The article substantiates a methodological approach to organizational support for managing the communication activities of a university, conceptualized as a multi-component system integrating principles, stages, and instruments into a coherent logic of management. Communication activities are interpreted as a strategic resource of higher education institutions, determining competitiveness, reputation, and integration into the global educational space. The proposed model ensures consistency of internal and external information flows, transparency of managerial decisions, and adaptability to environmental changes. The principles of systemacity, transparency, integration, and adaptability form the methodological foundation, while the stages of diagnosis, planning, implementation, monitoring, and correction establish the managerial cycle. Instruments such as tables, algorithms, and models translate conceptual provisions into practical mechanisms, enabling analysis, control, and improvement. The scientific novelty of the study lies in systematizing principles and developing a managerial cycle logic that allows universities to respond effectively to globalization, digitalization, and the growing role of open science. Practical significance is expressed in providing tools for organizing communication processes that strengthen trust among stakeholders, enhance institutional image, and improve governance quality. The methodological approach contributes to the formation of a competitive educational environment, supports sustainable development of universities, and creates conditions for effective interaction with students, faculty, employers, and society. Moreover, the research highlights the importance of aligning communication strategies with institutional missions and values, ensuring that organizational culture and leadership practices reinforce transparency and inclusiveness. By embedding communication management into the governance framework, universities achieve resilience, foster international collaboration, and maintain credibility in changing educational landscapes.

Keywords: organizational support, university communication activities, educational management, information flows, competitiveness of higher education institution, strategic communications, adaptability of the management system.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Сулейманли Фарід Азар огли

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні заклади вищої освіти функціонують у складному соціально-економічному та інформаційному середовищі, де конкурентоспроможність визначається не лише якістю освітніх програм чи наукових результатів, а й здатністю ефективно управляти комунікаційною діяльністю. Комунікації університету охоплюють широкий спектр взаємодій: від внутрішніх інформаційних потоків між адміністрацією, викладачами та студентами до зовнішніх контактів із роботодавцями, органами влади, міжнародними партнерами та суспільством загалом. Недостатній рівень організаційного забезпечення цих процесів призводить до фрагментарності інформаційних потоків, зниження прозорості управління, втрати довіри з боку стейкхолдерів та ослаблення позицій закладу у конкурентному середовищі.

Вітчизняні дослідження підтверджують, що комунікаційна діяльність університетів потребує системного методичного забезпечення. Зокрема, Н.О. Кондратенко та В.А. Лутак [2] доводять, що стратегія управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням є ключовим чинником формування іміджу та

конкурентоспроможності закладу. О.Л. Сокур і О.З. Клименко [6] акцентують на ролі організаційних механізмів у забезпеченні ефективності комунікаційних процесів у науково-освітньому середовищі.

На міжнародному рівні питання організаційної комунікації у вищій освіті досліджуються систематично. У роботі С.А.е S. Noro, С.М.Л Cruz та А.Е. Kleber [12] здійснено огляд переваг і викликів організаційної комунікації в університетах, що підтверджує актуальність проблеми у глобальному контексті. S.-R. Kienast [10] показує, що організаційні характеристики та комунікаційні стратегії університетів безпосередньо впливають на розвиток наукової співпраці та конкурентні позиції закладів.

Таким чином, постає науково-практична проблема розробки методичного підходу до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету. Її вирішення має подвійне значення: по-перше, воно сприятиме формуванню теоретичних засад управління комунікаційною діяльністю як окремого напрямку освітнього менеджменту; по-друге, забезпечить практичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення іміджу та оптимізації якості управління закладом вищої освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університетів поступово набуває системного характеру в українській науковій думці. В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова [3] досліджують моделі розвитку університетів-лідерів, наголошуючи на важливості концентрації ресурсів та ефективної комунікації у формуванні їхньої стратегії. Т. Ярошенко, О. Сербін та О. Ярошенко [7] аналізують роль університетів і бібліотек у процесах відкритої науки, підкреслюючи значення комунікаційних практик для забезпечення прозорості та інтеграції у світовий науковий простір. О.Л. Сокур і О.З. Клименко [6] у своїй монографії розглядають інформаційно-комунікаційну діяльність у системі наукових комунікацій, акцентуючи на організаційних механізмах, що забезпечують ефективність управління. І. Грищенко та Н. Крахмальова [1] підкреслюють роль комунікацій як базового чинника функціонування закладів вищої освіти, що формує їхню внутрішню та зовнішню взаємодію.

У зарубіжних дослідженнях організаційна комунікація у сфері вищої освіти розглядається як стратегічний ресурс розвитку. С.А.е S. Noro, С.М.Л Cruz та А.Е. Kleber [12] у систематичному огляді узагальнюють переваги й виклики комунікаційної діяльності університетів, наголошуючи на потребі методичного забезпечення. D. Dauber та H. Spencer-Oatey [8] аналізують контекстні фактори розвитку глобальних комунікаційних навичок у міжнародних університетах, що демонструє значення організаційної комунікації для інтеграції у світовий освітній простір. P.J. Salem [13] у монографії досліджує динаміку організаційної комунікації у вищій освіті, показуючи її вплив на управлінські процеси та культуру університетів. V.D. Miller та M.S. Poole [11] систематизують сучасні теорії та методи дослідження організаційної комунікації, створюючи методологічну основу для прикладних розробок у сфері освітнього менеджменту.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Аналіз наукових джерел свідчить, що хоча проблема комунікаційної діяльності університетів активно досліджується, недостатньо розробленим залишається методичний аспект організаційного забезпечення управління цими процесами. Це обґрунтовує потребу у створенні нового підходу, який би поєднував теоретичні засади та практичні інструменти для підвищення ефективності комунікаційної діяльності закладів вищої освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка методичного підходу до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету, який дозволяє інтегрувати комунікаційні процеси у загальну систему менеджменту закладу вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти університети стикаються з численними викликами, що пов'язані з глобалізацією, цифровізацією та зростанням конкуренції на освітньому ринку. Комунікаційна діяльність закладів вищої освіти перестала бути другорядним елементом управління і перетворилася на стратегічний ресурс, який визначає ефективність функціонування університету, його імідж та конкурентоспроможність. Відсутність системного підходу до організації комунікацій призводить до фрагментарності інформаційних потоків, зниження прозорості управління, втрати довіри з боку стейкхолдерів та ослаблення позицій закладу у міжнародному освітньому просторі.

Необхідність створення методичного підходу зумовлена прагненням сформувати цілісну модель управління комунікаційною діяльністю, яка б поєднувала теоретичні засади та практичні інструменти. Такий підхід дозволяє університету не лише організовувати комунікаційні процеси, а й інтегрувати їх у загальну систему менеджменту, забезпечуючи узгодженість між освітньою, науковою та адміністративною діяльністю. Він формує основу для прозорості управлінських рішень, сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та підвищує рівень довіри з боку студентів, викладачів, роботодавців і суспільства [2, 7-11].

Важливим чинником є здатність університетів швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Динамічний розвиток цифрових технологій, нові вимоги міжнародних рейтингів, зростання ролі відкритої науки та глобальних комунікаційних практик вимагають від закладів вищої освіти гнучкості та здатності до постійного оновлення комунікаційних стратегій. Методичний підхід забезпечує університету інструменти для такої адаптації, дозволяючи не лише реагувати на зміни, а й активно використовувати нові можливості для розвитку.

Таким чином, методичний підхід до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету є багатокомпонентною системою, що поєднує принципи, етапи та інструменти в єдину логіку управління. Його складові формують цілісну модель, яка дозволяє університету ефективно організовувати комунікаційні процеси, забезпечувати їхню прозорість, інтегрованість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також сприяють формуванню конкурентоспроможного освітнього простору.

Методичний підхід до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету є багатокомпонентною системою, що поєднує принципи, етапи та інструменти в єдину логіку управління. Його складові формують цілісну модель, яка дозволяє університету ефективно організовувати комунікаційні процеси, забезпечувати їхню прозорість, інтегрованість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Першою складовою є принципи, які визначають методологічну основу комунікаційної діяльності. Вони задають рамки та правила функціонування системи, забезпечують її цілісність і узгодженість. Принципи системності, прозорості, інтеграції та адаптивності формують фундамент, на якому вибудовується вся управлінська модель.

Другою складовою є етапи, що відображають логіку управлінського циклу. Вони включають діагностику, планування, реалізацію, моніторинг та корекцію. Кожен етап має власне функціональне призначення, але водночас є взаємопов'язаним із іншими, утворюючи безперервний процес удосконалення комунікаційної діяльності. Така послідовність забезпечує системність управління та дозволяє університету постійно адаптуватися до нових умов.

Третьою складовою виступають інструменти, які забезпечують практичну реалізацію методичного підходу. Вони охоплюють таблиці, алгоритми, моделі та інші засоби, що дозволяють формалізувати комунікаційні процеси, зробити їх зрозумілими та керованими. Саме завдяки інструментам принципи набувають конкретного змісту, а етапи - чіткої форми виконання. Інструменти виконують роль практичних механізмів, які переводять концептуальні положення у реальні управлінські дії, забезпечуючи можливість їхнього аналізу, контролю та вдосконалення.

Узгоджена взаємодія трьох складових - принципів, етапів та інструментів - формує завершену структуру методичного підходу. Принципи визначають методологічні орієнтири, етапи задають логіку управлінського процесу, а інструменти забезпечують його практичну реалізацію. Разом вони утворюють цілісну систему організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету, яка поєднує теоретичні засади з практичними механізмами та гарантує ефективність управління.

Організаційне забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету має ґрунтуватися на чітко визначених принципах, які формують методологічний фундамент усієї системи комунікацій. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації комунікації стають не лише інструментом інформування, а й стратегічним ресурсом розвитку закладу вищої освіти. Саме тому принципи системності, прозорості, інтеграції та адаптивності визначають логіку побудови комунікаційної діяльності та забезпечують її ефективність.

Принцип системності передбачає розгляд комунікаційної діяльності як невід'ємної частини загальної системи управління університетом. Комунікації пронизують усі рівні управління - стратегічний, тактичний та операційний, і мають бути узгоджені між собою. Як зазначають В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова [3], саме концентрація ресурсів і системна комунікація визначають стратегію розвитку університетів-лідерів. Системність дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечує узгодженість інформаційних потоків та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору.

Принцип прозорості означає відкритість інформаційних потоків, доступність даних для всіх зацікавлених сторін та зрозумілість управлінських рішень. Прозорість підвищує довіру до університету з боку студентів, викладачів, роботодавців та суспільства. Т. Ярошенко, О. Сербін та О. Ярошенко [7] наголошують, що відкритість комунікацій є ключовим чинником інтеграції університетів у процеси відкритої науки та формування позитивного іміджу закладу.

Принцип інтеграції передбачає поєднання комунікаційної діяльності з іншими напрямками управління університетом - освітнім, науковим, адміністративним, фінансовим. О.Л. Сокур і О.З. Клименко [6] підкреслюють, що організаційні механізми комунікаційної діяльності мають бути інтегровані у систему наукових комунікацій, що забезпечує ефективність управління та узгодженість між освітньою політикою, дослідженнями та зовнішніми зв'язками. Інтеграція створює умови для формування єдиного комунікаційного простору, де всі процеси взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного.

Принцип адаптивності означає здатність комунікаційної системи університету швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. І. Грищенко та Н. Крахмальова [1] зазначають, що

комунікації є базовим чинником функціонування закладів вищої освіти, і саме їхня гнучкість визначає здатність університету адаптуватися до нових викликів. У міжнародному контексті D. Dauber та H. Spencer-Oatey [8] показують, що розвиток глобальних комунікаційних навичок у міжнародних університетах залежить від здатності організаційних систем швидко трансформуватися відповідно до нових умов. Адаптивність забезпечує стійкість університету в умовах динамічного розвитку освітнього середовища та дозволяє ефективно використовувати нові можливості.

Таким чином, принципи системності, прозорості, інтеграції та адаптивності утворюють цілісну методологічну основу організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету. Вони визначають логіку побудови комунікаційної системи, забезпечують її ефективність та відповідність стратегічним цілям розвитку закладу вищої освіти, а також створюють передумови для формування позитивного іміджу та конкурентоспроможності університету на національному й міжнародному рівнях [1, 6, 8].

Організаційне забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету постає як складна багаторівнева система, що функціонує у межах загальної стратегії розвитку закладу вищої освіти. Його ефективність визначається здатністю університету вибудовувати комунікаційні процеси у логічну послідовність, яка забезпечує узгодженість інформаційних потоків, їхню відкритість, інтегрованість у всі напрями діяльності та гнучкість щодо змін зовнішнього середовища. Така послідовність реалізується через низку етапів, які утворюють управлінський цикл і водночас формують основу для безперервного вдосконалення комунікаційної діяльності (рис.1).

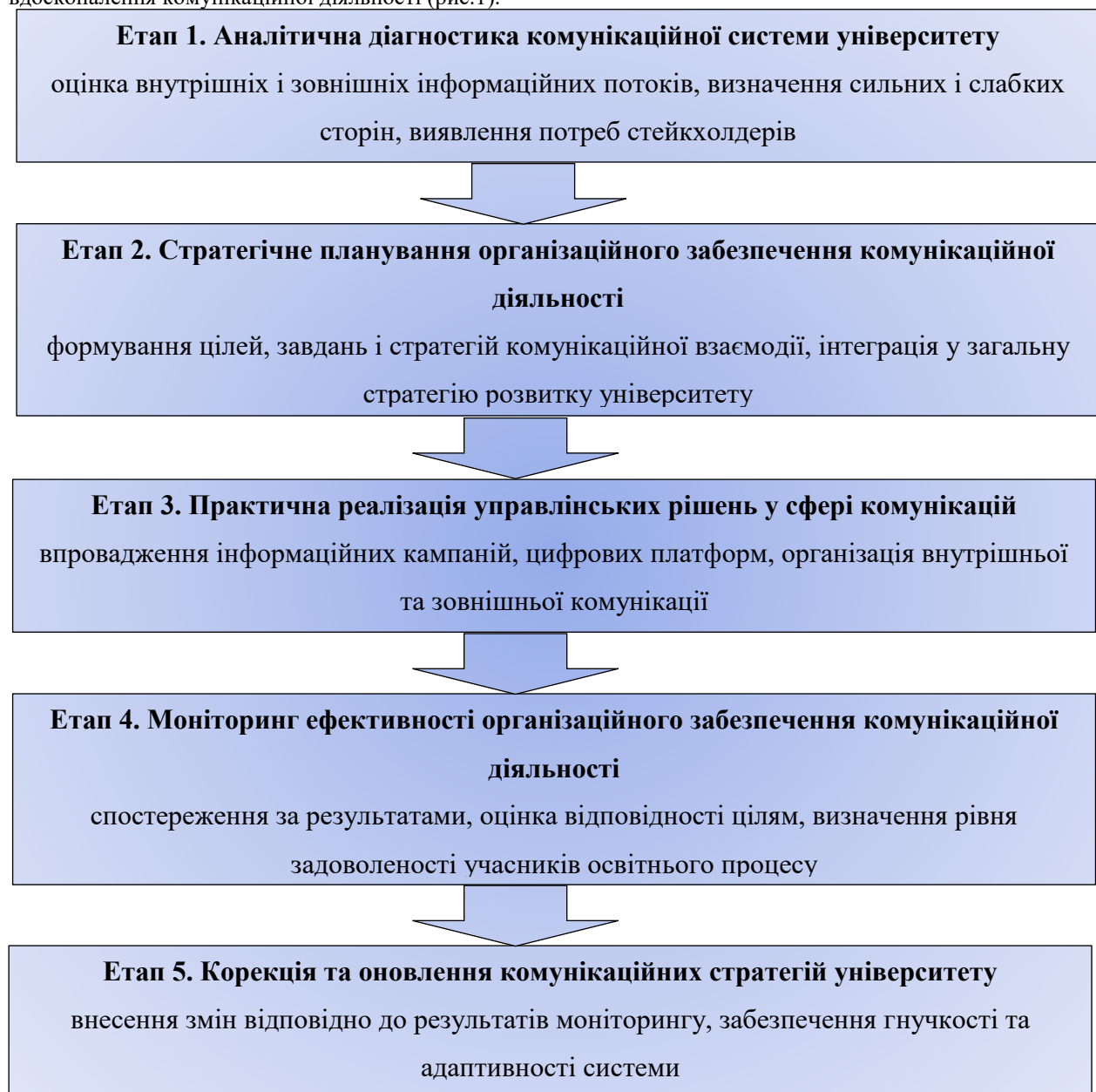


Рис. 1. Етапи організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету
Джерело: розроблено автором на [2-6, 11, 14]

Кожен із цих етапів має власне функціональне призначення, але разом вони створюють цілісну систему, що забезпечує узгодженість комунікаційних процесів та їхню здатність до постійного оновлення. Логіка переходу від одного етапу до іншого відображає природний розвиток управлінського процесу: від аналізу до планування, від реалізації до контролю, а від контролю - до корекції та нового циклу вдосконалення.

Першим етапом цього циклу є аналітична діагностика комунікаційної системи університету. Вона виконує роль фундаменту, на якому вибудовується вся подальша управлінська діяльність. Діагностика передбачає комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, аналіз їхньої структури, інтенсивності та ефективності. На цьому етапі визначаються сильні сторони комунікаційної системи, виявляються проблемні ділянки, що потребують удосконалення, а також окреслюються потреби різних груп стейкхолдерів - студентів, викладачів, адміністрації, партнерів та суспільства загалом. Діагностичний блок дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про стан комунікаційної діяльності, що є необхідною умовою для вироблення стратегічних рішень. Без такого аналізу будь-які управлінські дії залишаються фрагментарними та неузгодженими, адже вони не спираються на реальну картину функціонування системи.

Другим етапом виступає стратегічне планування організаційного забезпечення комунікаційної діяльності. Планування є перехідним моментом від констатації фактів до формування цілей і завдань. Воно передбачає визначення стратегічних орієнтирів, які мають забезпечити розвиток університету у довгостроковій перспективі. Планування інтегрується у загальну стратегію закладу, поєднуючи освітню, наукову, адміністративну та фінансову політику з комунікаційними практиками. На цьому етапі формуються конкретні програми, визначаються ресурси, окреслюються відповідальні структурні підрозділи та встановлюються часові рамки реалізації. Планування має враховувати як внутрішні потреби університету, так і зовнішні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією та зростанням конкуренції на освітньому ринку. Саме завдяки цьому комунікаційна діяльність набуває стратегічного характеру, стає не лише інструментом інформування, а й засобом формування іміджу та конкурентних переваг закладу.

Третім етапом є практична реалізація управлінських рішень у сфері комунікацій. Реалізація означає перехід від концептуальних документів до конкретних дій. На цьому етапі запускаються інформаційні кампанії, створюються та використовуються цифрові платформи, організовується внутрішня та зовнішня комунікація. Реалізація охоплює широкий спектр заходів: від розробки офіційних повідомлень і прес-релізів до організації публічних заходів, від підтримки внутрішніх інформаційних систем до забезпечення присутності університету у міжнародному комунікаційному просторі. Важливим завданням цього етапу є досягнення узгодженості між різними рівнями управління, щоб комунікаційна діяльність була цілісною, логічною та результативною. Реалізація є моментом, коли стратегічні плани набувають практичного змісту, а комунікаційна система демонструє свою здатність функціонувати як організований механізм.

Четвертим етапом виступає моніторинг ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності. Моніторинг виконує функцію контролю та оцінки, дозволяючи визначити, наскільки результати відповідають поставленим цілям. Він передбачає постійне спостереження за комунікаційними процесами, аналіз їхньої результативності, оцінку рівня задоволеності стейкхолдерів та виявлення відхилень від запланованих показників. Моніторинг є необхідною умовою підтримання стабільності функціонування університету, адже він дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та запобігати їхньому загостренню. Крім того, моніторинг формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість діяльності та підвищує довіру до закладу з боку внутрішніх і зовнішніх учасників освітнього процесу.

П'ятим етапом є корекція та оновлення комунікаційних стратегій університету. Корекція забезпечує гнучкість і здатність системи до адаптації. Вона передбачає внесення змін до комунікаційних стратегій, програм та інструментів відповідно до результатів моніторингу. Корекція дозволяє швидко реагувати на нові виклики, використовувати нові можливості та забезпечувати постійне вдосконалення комунікаційної діяльності. Вона не є завершенням процесу, а навпаки - відкриває новий цикл управління, повертаючи систему до етапу діагностики. Завдяки цьому комунікаційна діяльність університету набуває характеру безперервного процесу, що постійно оновлюється та вдосконалюється.

Таким чином, етапи аналітичної діагностики, стратегічного планування, практичної реалізації, моніторингу та корекції утворюють логічну послідовність, яка забезпечує системність та результативність комунікаційної діяльності університету. Вони дозволяють поєднати аналітичні засади з практичними інструментами управління, забезпечують відкритість і довіру до закладу, інтегрують комунікації у всі напрями діяльності та гарантують адаптивність до змін зовнішнього середовища. Така модель є не лише управлінським механізмом, а й стратегічним ресурсом розвитку університету, що визначає його конкурентоспроможність у сучасному освітньому просторі.

Інструментальна складова методичного підходу до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету є тим рівнем, де концептуальні положення набувають практичного змісту. Вона забезпечує перехід від теоретичних засад і логіки етапів до конкретних управлінських дій, які можна виміряти, оцінити та вдосконалити. Інструменти виконують роль «мосту» між ідеєю та практикою, адже саме вони дозволяють перевести принципи системності, прозорості, інтеграції та адаптивності у зрозумілі й керовані процеси. Їх всього вісім: таблиці, алгоритми, моделі, схеми та діаграми, регламенти та

інструкції, аналітичні карти та матриці, інформаційні панелі (дашборди), методичні рекомендації та стандарти. Розглянемо кожний з цих інструментів. Найбільш поширеною формою інструменталізації є таблиці, які структурують інформацію та відображають взаємозв'язки між елементами комунікаційної системи. Табличні моделі дозволяють упорядкувати дані про інформаційні потоки, визначити відповідальних осіб, окреслити часові рамки та ресурси. Вони створюють умови для прозорості управління, адже забезпечують наочність і доступність інформації для всіх учасників освітнього процесу.

Алгоритми - описують послідовність управлінських дій. Алгоритмізація комунікаційної діяльності дозволяє уникати хаотичності, забезпечує узгодженість між різними рівнями управління та створює стандартизовані процедури. Алгоритми можуть бути як загальними - наприклад, алгоритм реагування на кризові ситуації, - так і спеціалізованими, що регламентують окремі напрями комунікаційної роботи. Їхня цінність полягає у відтворюваності та можливості контролю, адже вони задають чітку логіку дій, яку можна повторювати та вдосконалювати.

Моделі узагальнено відображають структуру комунікаційної системи університету. Моделювання дозволяє візуалізувати інформаційні потоки, визначати місце комунікацій у загальній системі управління, прогнозувати наслідки управлінських рішень. Моделі можуть бути організаційними, функціональними чи процесними, залежно від того, яку частину комунікаційної діяльності вони відображають. Їхня роль полягає у створенні цілісної картини, яка допомагає інтегрувати комунікації у всі напрями діяльності університету та забезпечує їхню узгодженість із освітньою, науковою та адміністративною політикою.

Схеми та діаграми виконують функцію наочного відображення комунікаційних процесів і структурних взаємозв'язків. Вони дозволяють швидко і зрозуміло представити складні інформаційні потоки, визначити місце окремих елементів у загальній системі та забезпечити прозорість управлінських рішень. Використання схем і діаграм сприяє підвищенню доступності інформації для всіх учасників освітнього процесу та створює умови для ефективної координації дій.

Регламенти та інструкції є формалізованими документами, що визначають порядок здійснення комунікаційної діяльності, розподіл відповідальності та правила взаємодії між структурними підрозділами. Вони забезпечують стандартизацію управлінських практик, мінімізують ризик хаотичності та дублювання функцій, а також створюють основу для контролю й оцінки ефективності комунікаційних процесів.

Аналітичні карти та матриці застосовуються для оцінки стану комунікаційної системи, визначення проблемних ділянок та пріоритетів розвитку. Вони дозволяють систематизувати дані, зіставляти показники та виявляти закономірності у функціонуванні комунікаційних процесів. Завдяки цьому управлінські рішення ґрунтуються на об'єктивному аналізі, що підвищує їхню результативність і обґрунтованість.

Інформаційні панелі, або дашборди, є сучасним інструментом моніторингу комунікаційної діяльності. Вони забезпечують візуалізацію ключових показників у реальному часі, дозволяють керівництву університету оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення. Використання дашбордів сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління, адже вони інтегрують дані з різних джерел у єдину систему контролю.

Методичні рекомендації та стандарти виконують роль нормативної бази, що забезпечує єдність підходів до організації комунікаційної діяльності. Вони визначають вимоги до оформлення, структури та змісту комунікаційних процесів, сприяють поширенню кращих практик та відповідності академічним і управлінським нормам. Завдяки цьому університет отримує можливість підтримувати високий рівень якості комунікацій та забезпечувати їхню узгодженість із міжнародними стандартами.

Застосування інструментів має подвійний ефект. З одного боку, вони забезпечують практичну реалізацію методичного підходу, переводячи його з рівня концептуальних положень у площину конкретних управлінських дій. З іншого боку, інструменти створюють умови для аналізу та вдосконалення комунікаційної діяльності, адже їхня формалізована структура дозволяє оцінювати ефективність процесів, виявляти проблемні ділянки та розробляти шляхи їхнього усунення. Саме завдяки інструментам комунікаційна діяльність університету стає не лише організованою, а й керованою, прозорою та здатною до постійного оновлення.

Таким чином, інструменти методичного підходу є завершальним елементом системи організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету. Вони поєднують теоретичні засади з практичними механізмами, забезпечують зрозумілість і керованість комунікаційних процесів, сприяють їхній прозорості та інтегрованості, а також гарантують можливість постійного вдосконалення.

Отже, взаємодія трьох складових формує завершену структуру методичного підходу, яка утворює цілісну структуру та поєднує теоретичні засади з практичними механізмами управління: принципами, які визначають методологічні орієнтири, етапами, що задають логіку управлінського процесу та інструментами, які забезпечують його практичну реалізацію. Для наочності ця структура може бути представлена у вигляді моделі, що демонструє взаємозв'язок між концептуальними засадами, процесуальною логікою та практичними механізмами рис. 2

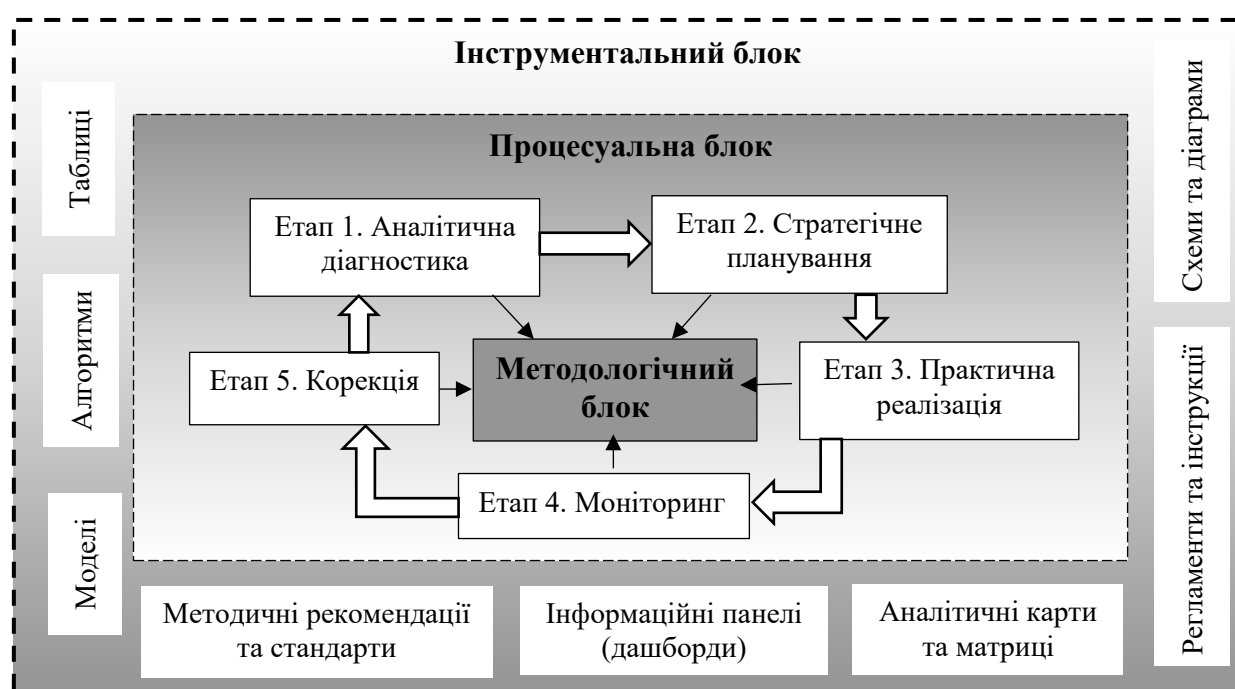


Рис.2. Модель методичного підходу до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету
Джерело: розроблено автором

Представлена модель виконує функцію аналітичного інструмента, який дозволяє узагальнити концептуальні положення, зробити їх зрозумілими для практичного застосування та забезпечити інтеграцію комунікаційної діяльності у загальну систему управління університетом. Таким чином, структура методичного підходу визначає його змістові елементи, а модель - спосіб їхнього представлення та взаємозв'язку, що дозволяє не лише концептуально обґрунтувати систему організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету, а й зробити її зрозумілою та придатною для практичного використання у наукових і управлінських контекстах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження обґрунтовано методичний підхід до організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету, що поєднує принципи, етапи та інструменти. Принципи визначають методологічні орієнтири й забезпечують концептуальну цілісність системи, етапи формують процесуальну логіку управління та гарантують послідовність і безперервність удосконалення комунікаційних процесів, а інструменти переводять концептуальні положення у практичну площину, формалізуючи управлінські дії та забезпечуючи їхню прозорість і керованість.

Запропонований підхід дозволяє інтегрувати комунікаційну діяльність у загальну систему управління університетом, підвищує рівень узгодженості внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, сприяє прозорості та адаптивності процесів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні цього підходу шляхом його адаптації до цифрових платформ управління, застосуванні міжнародних стандартів комунікаційного менеджменту та розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження моделі у різних типах університетів з метою оцінки її ефективності у забезпеченні якості освітніх послуг та формуванні позитивного іміджу закладу.

Література

1. Грищенко І., Крахмальова Н. Роль комунікацій у функціонуванні вищих навчальних закладів. Київ: КНУТД, 2019.
2. Кондратенко Н.О., Лутак В.А. Стратегія управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням закладів вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-32>
3. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Концентрація та комунікація в моделі і стратегії розвитку університетів-лідерів. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>.
4. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Комунікаційна стратегія. Київ: НАЗЯВО, 2022. URL: <https://naqa.gov.ua>.
5. Новописьменний С.А. Комунікаційне забезпечення розвитку структурного підрозділу університету. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Каришинські читання»*. Полтава:

ПНПУ ім. В.Г. Короленка, 2022. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/22093/1/78.pdf>.

6. Сокур О.Л., Клименко О.З. Інформаційно-комунікаційна діяльність бібліотечної мережі НАН України в системі наукових комунікацій: монографія. Київ: НАН України, 2022. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.
7. Ярошенко Т., Сербін О., Ярошенко О. Відкрита наука: роль університетів та бібліотек у сучасних змінах наукової комунікації. *Наукові записки НаУКМА*. 2022. <https://doi.org/10.31866/2617-796X.5.2.2022.270132>
8. Dauber D., Spencer-Oatey H. Global communication skills: contextual factors fostering their development at internationalised higher education institutions. *Studies in Higher Education*. 2023. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2182874>
9. Galioto M., Pedone F., Vantarakis A., La Marca A., Bianco A. University, social media, and student engagement: the challenge of trust in organizational communication. *Frontiers in Communication*. 2025. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1546333>
10. Kienast S.-R. How do universities' organizational characteristics, management strategies, and culture influence academic research collaboration? *Tertiary Education and Management*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09101-y>
11. Miller V.D., Poole M.S. Handbook of Organizational Communication Theory and Research. Berlin: De Gruyter Brill, 2024. <https://doi.org/10.1515/9783110718508>
12. Noro C.A.e S., Cruz C.M.L., Kleber A.E. Organizational communication in higher education institutions: An analysis of benefits and challenges in a systematic literature review. *Sevened*. 2024. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.002-011>
13. Salem P.J. Organizational Communication Dynamics and Higher Education. London: Routledge, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003402824>
14. Salem P.J., Shockley-Zalabak P. Communication in Higher Education: Trends and Challenges. New York: Routledge, 2024.
15. Welch M., Jackson P.R. Rethinking internal communication: Building university engagement through strategic communication. *Journal of Communication Management*. 2023. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2022-0105>

References

1. Hryshchenko I., Krakhmalova N. Rol komunikatsii u funktsionuvanni vyshchykh navchalnykh zakladiv. Kyiv: KNUTD, 2019.
2. Kondratenko N.O., Lutak V.A. Stratehii upravlinnia informatsiino-komunikatsiynym zabezpechenniam zakladiv vyshchoi osvity. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-32>
3. Luhovy V., Sliusarenko O., Talanova Zh. Kontsentratsiia ta komunikatsiia v modeli i stratehii rozvytku universytetiv-lideriv. Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, 2022. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>
4. Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. Komunikatsiina stratehii. Kyiv: NAZiaVO, 2022. URL: <https://naqa.gov.ua>
5. Novopysmennyi S.A. Komunikatsiine zabezpechennia rozvytku strukturnoho pidrozdlu universytetu. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Karyshynski chytannia». Poltava: PNPU ім. В.Г. Короленка, 2022. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/22093/1/78.pdf>
6. Sokur O.L., Klymenko O.Z. Informatsiino-komunikatsiina diialnist bibliotечної мережі НАН України в системі наукових комунікацій: монографія. Київ: НАН України, 2022. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>
7. Yaroshenko T., Serbin O., Yaroshenko O. Vidkryta nauka: rol universytetiv ta bibliotek u suchasnykh zminakh naukovi komunikatsii. *Naukovi zapysky NaUKMA*. 2022. <https://doi.org/10.31866/2617-796X.5.2.2022.270132>
8. Dauber D., Spencer-Oatey H. Global communication skills: contextual factors fostering their development at internationalised higher education institutions. *Studies in Higher Education*. 2023. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2182874>
9. Galioto M., Pedone F., Vantarakis A., La Marca A., Bianco A. University, social media, and student engagement: the challenge of trust in organizational communication. *Frontiers in Communication*. 2025. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1546333>
10. Kienast S.-R. How do universities' organizational characteristics, management strategies, and culture influence academic research collaboration? *Tertiary Education and Management*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09101-y>
11. Miller V.D., Poole M.S. Handbook of Organizational Communication Theory and Research. Berlin: De Gruyter Brill, 2024. <https://doi.org/10.1515/9783110718508>
12. Noro C.A.e S., Cruz C.M.L., Kleber A.E. Organizational communication in higher education institutions: An analysis of benefits and challenges in a systematic literature review. *Sevened*. 2024. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.002-011>
13. Salem P.J. Organizational Communication Dynamics and Higher Education. London: Routledge, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003402824>
14. Salem P.J., Shockley-Zalabak P. Communication in Higher Education: Trends and Challenges. New York: Routledge, 2024.
15. Welch M., Jackson P.R. Rethinking internal communication: Building university engagement through strategic communication. *Journal of Communication Management*. 2023. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2022-0105>