

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Соціологічний факультет

Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) перший (бакалаврський)

Спеціальність 061 – Журналістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувачка кафедри прикладної
соціології та соціальних
комунікацій**

_____ **Ірина СОЛДАТЕНКО**
підпис

“ _____ ” _____ 20__ року

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

_____ **Домбровської Анастасії Олександрівни**
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Створення комунікаційної стратегії МОН як інструмента підвищення його іміджу (на прикладі діяльності Офісу партнерств та взаємодії)

Керівник роботи _____ **Болотова Вікторія Олександрівна, к.соц.н., доцент**
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від від «05» квітня 2025 року №1006-5/897

2. Строк подання студентом роботи 18.05.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Проаналізувати діяльність Офісу партнерств та взаємодії при МОН; розкрити теоретичні основи формування іміджу організації; провести прикладне дослідження комунікаційної діяльності МОН у межах роботи Офісу партнерств та взаємодії; провести SWOT-аналіз поточної комунікаційної стратегії, ідентифікувати ключових стейкхолдерів і сегментувати цільову

аудиторію, сформувати tone of voice та генеральні меседжі для зовнішньої комунікації, сформулювати SMART-цілі та задачі стратегії, визначити релевантні канали та інструменти комунікацій, запропонувати систему KPI для оцінки ефективності стратегії з позиції впливу на імідж організації.

4. План роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Аналіз діяльності, функціональних одиниць, цілей Офісу партнерств та взаємодії МОН
2	Визначення поняття «імідж», «імідж організації», його основні характеристики та властивості
3	Визначення ролі комунікаційної стратегії у побудові іміджу організації, її основні елементи та теоретичні підходи до створення
4	ФСитуаційний аналіз Офісу партнерств та взаємодії МОН та формулювання цілей, досягнення яких буде покладено на комунікаційну стратегію
5	АФормування комунікаційної стратегії для Офісу партнерств та взаємодії МОН, базуючись на попередньому аналізі, з урахуванням цілей та доступних інструментів, що пропонує комунікаційна стратегія
6	Написання висновків та оформлення роботи

Студент



Анастасія ДОМБРОВСЬКА

Керівник роботи.



Вікторія БОЛОТОВА

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В.Н.КАРАЗІНА**

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

на тему

**« СТВОРЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МОН ЯК ІНСТРУМЕНТА
ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ІМІДЖУ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ОФІСУ
ПАРТНЕРСТВ ТА ВЗАЄМОДІЇ) »**

Виконала: студентка 4 курсу групи СМК-46
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 061 Журналістика

Домбровська А.О.

Керівниця: канд. соц. н., доцент Болотова В. О.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Аналіз роботи офісу партнерств та взаємодії при МОН.....	6
1.1 Офіс партнерств та взаємодії при МОН: мета та задачі	6
1.2 Основні проєкти офісу партнерств та взаємодії при МОН України... 14	
Висновки до розділу 1	19
2 Вплив комунікаційної стратегії організації на підвищення її власного іміджу: теоретичний аспект проблеми.....	21
2.1 Сутність іміджу організації	21
2.2 Роль комунікаційної стратегії у підвищенні іміджу організації	29
2.3 Теоретичні основи розробки комунікаційної стратегії.....	37
Висновки до розділу 2	46
3 Розробка комунікаційної стратегії МОН в межах функціонування офісу партнерств та взаємодії.....	48
Висновок до розділу 3	74
Висновки.....	75
Список використаних джерел.....	76

ВСТУП

У сучасному інформаційному просторі роль комунікацій значно зросла, особливо в діяльності державних установ, які вимушені функціонувати в умовах воєнного часу, високого рівня недовіри громадян до влади та необхідності постійної взаємодії з міжнародними партнерами. Водночас, імідж державної установи більше не формується лише шляхом виконання нею функціональних обов'язків — він залежить від того, наскільки ефективно вона комунікує, пояснює свої рішення та вибудовує прозорі й довірливі взаємини зі стейкхолдерами.

Особливої актуальності ця проблема набуває в освітній сфері, яка в умовах повномасштабного вторгнення Росії зазнала масштабних руйнувань, кадрових втрат, дестабілізації освітнього процесу. Це створило суспільний запит на ефективну комунікацію Міністерства освіти і науки України (МОН), зокрема через створення спеціальних структурних підрозділів, таких як Офіс партнерств та взаємодії, діяльність якого покликана посилити зовнішні зв'язки, залучати допомогу та вибудовувати міжнародний авторитет державної інституції.

У таких умовах критично важливим є створення комунікаційної стратегії як комплексного інструмента управління інформаційними потоками, що водночас забезпечує досягнення стратегічних цілей установи та формує її позитивний імідж.

Наукове вивчення теми іміджу активно здійснюється як в українському, так і в міжнародному контексті. Проблематику іміджетворення досліджували такі науковці, як В. Бугрим, О. Бойко, Н. Барна, Г. Почепцов. А серед іноземних дослідників — Л.Е. Орбан-Лембрик, К. Болдінг. Додатково питання державного іміджу в комунікаційній практиці висвітлювались у працях Н. Костенко, Т. Гуменюк, а також міжнародних експертів з урядових комунікацій — Е. Мейо, Д. Кьюз, К. Сандерса.

Попри достатній рівень опрацювання поняття іміджу як соціального конструкту, недостатньо вивченим залишається аспект побудови цілісної комунікаційної стратегії державних органів у кризовий період, зокрема у контексті повномасштабної війни. Більшість наукових джерел розглядають окремі аспекти публічної комунікації або іміджу, але не фокусуються на поєднанні цих категорій у прикладному вимірі. Крім того, відсутні ґрунтовні дослідження, що аналізували б діяльність Офісу партнерств та взаємодії при МОН як комунікаційного суб'єкта, що функціонує на перетині державної, освітньої та міжнародної взаємодії.

Таким чином, дослідження комунікаційної стратегії як інструмента формування іміджу урядової установи є актуальним як у практичному, так і в теоретичному сенсі.

Мета дипломної роботи — визначити роль комунікаційної стратегії у формуванні іміджу Офісу партнерств при МОН України та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Об'єкт дипломної роботи — комунікаційна діяльність Офісу партнерств та взаємодії при Міністерстві освіти і науки України у публічній сфері.

Предмет дипломної роботи — комунікаційна стратегія Офісу партнерств та взаємодії при Міністерстві освіти і науки України як інструмент формування його позитивного іміджу.

Завдання дипломної роботи:

1. Уточнити функціональні цілі, завдання та напрямки діяльності Офісу партнерств та взаємодії при МОН України.
2. Охарактеризувати поняття іміджу організації в системі соціальних комунікацій.
3. Визначити роль комунікаційної стратегії у формуванні позитивного іміджу державних органів.
4. Вивчити ключові теоретичні підходи до розробки комунікаційних стратегій.

5. Дослідити поточну комунікаційну діяльність Офісу партнерств та взаємодії при МОН (на прикладі публікацій, проєктів, взаємодії зі ЗМІ та міжнародними донорами).

6. Розробити комунікаційну стратегію для Офісу партнерств та взаємодії при МОН України, орієнтовану на підвищення його іміджу.

Методами, які використовувались в дипломній роботі були: контент-аналіз, SWOT-аналіз, метод постановки SMART-цілей.

1 АНАЛІЗ РОБОТИ ОФІСУ ПАРТНЕРСТВ ТА ВЗАЄМОДІЇ ПРИ МОН

1.1 Офіс партнерств та взаємодії при МОН: мета та задачі

Офіс партнерств та взаємодії (Partnership Coordination Office, PCO) — це команда при Міністерстві освіти і науки України, яка була створена для мобілізації зовнішньої підтримки в гуманітарних та розвиткових цілях у сфері освіти. У 2023 році Міністерство освіти і науки України створило Офіс партнерств та взаємодії, який підпорядковується Міністерству на підставі Наказу МОН №43 від 15 січня 2024 року [1]. PCO є консультативно-дорадчим органом, що співпрацює з усіма ключовими директоратами МОН, а особливо — з директором міжнародної співпраці. PCO діє в межах законодавства України з метою координації гуманітарних і розвитку партнерів, забезпечення заходів для відновлення навчання та сприяння ключовим освітнім реформам шляхом мобілізації зовнішньої підтримки. Його діяльність охоплює як стратегічне планування, так і координацію взаємодії з міжнародними партнерами.

Створення цього структурного підрозділу зумовлене потребою залучення додаткових інвестицій у сферу освіти після початку повномасштабного вторгнення, коли сфера зазнала значних втрат — за даними Інституту освітньої аналітики станом на 2022–2023 навчальний рік в Україні було зруйновано 410 закладів освіти, понад 43% вихованців закладів дошкільної освіти та 65% учнів закладів загальної середньої освіти не мали доступу до повноцінної очної освіти [2]. Також у 2022 році відбувся перерозподіл бюджету, зокрема, кошти, що були призначені для друку підручників для класів Нової української школи, були перенаправлені на оборонні потреби [3]. Це створювало потребу в залученні додаткових

міжнародних інвестицій, що й стало стимулом для створення окремого структурного підрозділу.

Основна мета РСО — зміцнення спроможності МОН у сфері:

- розвитку екосистеми освітніх партнерств;
- координації сектора освіти;
- стратегічного планування та формування освітньої політики;
- залучення та ефективного використання міжнародної допомоги.

Ключові цілі РСО:

- координація партнерств. РСО виступає ядром, яке забезпечує скоординовану взаємодію між усіма ключовими донорами, міжнародними організаціями, урядовими інституціями та громадянським суспільством. Основна задача координації — це комплексний супровід партнера, якого вдалося долучити до інвестицій або який сам виявив таке бажання. Особливості координації залежить безпосередньо від складності імплементації проєкту, на якому рівні він реалізується (школа, громада чи держава в цілому) та в яких масштабах. Це може потребувати роботи з документацією, оформлення угод, пошук сфер/об'єктів для інвестиції, зв'язок з громадами, пошуком оптимальних логістичних, організаційних рішень. Крім цього у поняття координації партнерств входить керування існуючою екосистемою (активною базою, сукупністю всіх активних партнерів) та рівномірний розподіл їхньої допомоги між секторами, враховуючи пріоритети донорів;
- підсилення роботи Першого заступника Міністра та Директорату міжнародної співпраці МОН у напрямі стратегічного управління міжнародною допомогою;
- підтримка підсекторного розвитку. Офіс тісно співпрацює з профільними заступниками міністрів у напрямах дошкільної, загальної середньої та професійно-технічної освіти, допомагаючи формувати рамки політики та бачення;

- забезпечення прозорості. PCO створює механізми моніторингу та візуалізації зусиль партнерів для уникнення дублювання і покращення координації — як у фінансуванні, так і в діяльності;
- глобальна адвокація. Офіс відіграє важливу роль у підвищенні міжнародної обізнаності щодо ситуації в освіті України, зокрема під час війни, через участь у глобальних подіях та ініціативах;
- аналітика та зворотний зв'язок. PCO проводить регулярні дослідження та опитування (зокрема, «360 Feedback Survey»), що дозволяє глибше розуміти ефективність співпраці МОН із донорами та вдосконалювати політику взаємодії;
- комунікація та обмін знаннями. Через регулярні дайджести та звітність PCO забезпечує прозору інформацію про хід реформ, виклики та результати в секторі;
- програмне управління. Координація великомасштабних донорських програм та проєктів, спрямованих на відновлення та розвиток освіти в Україні. У цьому випадку йдеться не про точкову взаємодію з партнером, а реалізацію масштабних кроссекторальних програм, які охоплюють значну аудиторію бенефіціарів та реалізуються у великому масштабі.

У цьому контексті PCO є ключовим структурним підрозділом, який відіграє провідну роль у побудові системної взаємодії з партнерами, що особливо важливо в умовах триваючих трансформацій у секторі освіти та зростаючої ролі міжнародної підтримки. PCO фактично послідовно посилює інституційну спроможність щодо залучення ресурсів, координації партнерств та забезпечення прозорості і результативної взаємодії з донорами, міжнародними організаціями, фондами й урядовими структурами інших держав. Його діяльність охоплює низку стратегічно важливих напрямів, що мають на оперативне реагування на поточні виклики, і водночас довгострокове планування та формування спроможної, стійкої та конкурентної системи освіти.

З огляду на це, доцільно розглянути основні сфери діяльності Офісу партнерств та взаємодії, а також описати функціональні обов'язки його ключових представників.

Діяльність РСО зосереджена на коротко- та середньострокових завданнях у сферах дошкільної, загальної середньої освіти та професійної освіти (TVET), зокрема:

- доступ до освіти / безперервність навчання;
- відновлення навчання;
- довгострокові трансформації.

Діяльність Офісу координації партнерств згруповано за трьома основними напрямками:

- секторальна координація та планування;
- глобальна адвокація та інформування;
- управління програмами/проектами.

Для подальшої розробки комунікаційної стратегії для посилення іміджу Офісу партнерств та взаємодії Міністерства освіти і науки України, важливо бути обізнаним у подальших планах та ключових показниках ефективності (KPI – Key Performance Indicators), адже саме це слугуватиме основою для постановки цілей в межах комунікаційної стратегії. Тож ключовими показниками ефективності за основними трьома напрямками є:

Секторальна координація та планування: координація в освіті посилити через регулярні зустрічі Секторальної робочої групи з освіти, впровадження багатосторонніх інструментів взаємодії та перехід Кластеру освіти України до механізмів координації, очолюваних Урядом.

Індикатори KPI:

- кількість зустрічей Секторальної робочої групи у 2025 році (ціль – 4);
- інструменти для посилення координації та планування, зокрема Education Navigator, мапа партнерів, освітній дайджест, опитування 360

Feedback для партнерів розвитку, щорічна зустріч Education Snapshot – запущені (деякі щоквартально) та доступні для використання партнерами;

- перехід Кластеру освіти України до механізмів координації, очолюваних Урядом, забезпечений командою PCO;

- глобальна адвокація та інформування: забезпечено участь Уряду України у ключових заходах і на платформах, пов’язаних з освітою, зокрема United Nations General Assembly — Генеральна Асамблея ООН (UNGA), Education World Forum, Ukraine Recovery Conference — Конференція з відновлення України (URC) тощо.

Індикатори KPI:

- кількість заходів високого рівня з питань освіти за участі Уряду України у 2025 році (ціль – 5);

- кількість нових партнерів і донорів, з якими встановлені відносини (меморандуми, грантові угоди тощо) (ціль – 5).

Управління програмами/проектами: МОН отримує необхідну підтримку для ефективної реалізації портфеля з понад 25 проєктів, які включають напрями освіти в надзвичайних ситуаціях (інфраструктура, EdTech-рішення, підготовка до зими тощо), відновлення навчання та довгострокові трансформації.

Індикатори KPI:

- кількість охоплених учні, учениць та вчителів у межах реалізованого портфеля проєктів (цілі: дівчат – 50 000, хлопців – 50 000, вчителів – 30 000);

Окрему увагу доцільно приділити структурі Офісу партнерств та взаємодії Міністерства освіти і науки України та опису ключових ролей і функціональних обов’язків цієї команди. Такий аналіз важливий безпосередньо може бути корисним для подальшої роботи над комунікаційною стратегією. На нашу думку, вивчення ролей є актуальним, адже команда PCO виступає як перша контактна ланка для міжнародних гуманітарних і донорських організацій, реалізує координацію з партнерами,

що впливає не лише на хід проєктної реалізації, а й на репутаційну складову діяльності Міністерства в цілому, особливо серед міжнародних партнерів. По суті імідж кожного з членів команди РСО (пропонуємо розглянути тих, чії функціональні обов'язки пов'язані з безпосередньою комунікацією з донорами, їхніми командами чи публічними виступами) формують загальне враження про державний орган чи країну загалом. Тож аналіз цих ролей потенційно можуть бути включені до рекомендацій із формування цілісної комунікаційної стратегії.

Однією із ключових ролей Офісу партнерств та взаємодії МОН України є Перший заступник Міністра освіти і науки України — освітній дипломат, головний координатор зовнішніх партнерств та стратегічного фандрейзингу. Серед його функцій та обов'язків в межах роботи РСО:

- визначення загальної стратегії Міністерства у сфері співпраці з міжнародними партнерами та донорами;
- очолення та лідування дипломатичної та представницької діяльності у сфері освіти: представляє Україну на міжнародних подіях, конференціях, сесіях ГА ООН, форумах з освіти (наприклад, Education World Forum, URC, ECW High-Level Meetings);
- виступ головним комунікатором з урядами країн-партнерів, міжнародними організаціями, фондами та інституціями (наразі укладено понад 30 співпраць з урядами інших країн та понад 50 з міжнародними організаціями);
- ініціювання стратегічних проєктів відновлення та трансформації освіти;
- погодження ключових рішень, що стосуються проєктного портфеля МОН, залучення технічної допомоги та донорських ресурсів;
- просування та адвокатування інтересів української освіти на міжнародній арені.

Керівниця Офісу партнерств та взаємодії, основна місія якої є стратегічне управління офісом та розбудова партнерської екосистеми. Функції та обов'язки, які виконує Керівниця Офісу партнерств та взаємодії:

- очолює команду з 13 фахівців: координаторів партнерств, проєктних менеджерів, комунікаційного та операційного менеджера;
- визначає пріоритети роботи Офісу, розробляє та впроваджує стратегічні рамки для партнерств, планування, звітності;
- підтримує постійну координацію з ЮНІСЕФ, урядами країн, міжнародними організаціями, фондами (напр., UNITED24, Фундація Першої Леді, GBC-Education);
- очолює роботу над розвитком інструментів для координації: Education Navigator, Partners Map, Education Digest, 360 Feedback Survey, Annual Snapshot Meeting;
- координує організацію та проведення засідань Секторальної робочої групи з питань освіти (ESWG), включно з розробкою Terms of Reference — Технічні завдання (ToR), формуванням порядку денного, організацією щонайменше 8 зустрічей на рік;
- забезпечує регулярну звітність перед МОН і ЮНІСЕФ про результати діяльності офісу.

Саме ці дві ролі є одними з ключових і найбільш публічних у структурі Офісу партнерств та взаємодії, оскільки вони задають стратегічний напрям роботи та формують зовнішнє сприйняття команди. Водночас важливу функціональну роль виконують також чотири проєктні менеджери, які безпосередньо залучені до комунікації з донорами, представниками міжнародних організацій та партнерських структур. Основними завданнями цієї частини команди є щоденне операційне впровадження освітніх проєктів, координація ресурсів, адресне реагування на актуальні потреби системи освіти шляхом залучення донорської підтримки.

Функції та обов'язки, які виконують проєктні менеджери:

- здійснюють повний цикл проєктного менеджменту: від виявлення потреб до впровадження та моніторингу результатів;

- залучають і координують технічну допомогу для освітньої сфери у співпраці з основними донорами (ECW, GPE, WB, USAID, SIDA тощо);
- проводять регулярний річ-аут (outreach) до міжнародних донорів для пошуку підтримки на ключові пріоритети МОН: доступ до освіти, відновлення навчання, розвиток дошкільної та професійної освіти;
- співпрацюють з регіональними департаментами освіти для забезпечення ефективної імплементації проєктів на місцях;
- підтримують процеси закупівель, логістики, підготовки документації у межах реалізованих проєктів;
- формують квартальні звіти по портфелю проєктів, ведуть трекінг охоплення: (у 2025 — ціль: 50 000 дівчат, 50 000 хлопців, 30 000 вчителів).

Окрім стратегічних та проєктних функцій, важливою ланкою в роботі Офісу партнерств та взаємодії є також комунікаційний менеджер, який забезпечує публічну звітність, міжнародну адвокацію та підвищення видимості результатів. Його робота спрямована на посилення впізнаваності Офісу, довіри з боку партнерів і донорів, а також на забезпечення прозорості діяльності команди.

Основні функції та обов'язки:

- підготовка зовнішніх звітів, презентацій, аналітичних документів, включно з річними звітами Офісу, що відображають досягнення та виклики в роботі з партнерами;
- формування інформаційних продуктів для зовнішніх аудиторій, зокрема щоквартального Education Digest, брошур та інших матеріалів для донорів і міжнародних партнерів;
- просування українських освітніх кейсів на міжнародних платформах через інформаційні кампанії, участь у адвокаційних ініціативах і поширення історій успіху, що демонструють ефективність партнерських проєктів;

- підтримка медіавзаємодії, зокрема координація фото- та відеозйомок у регіонах, залучення фотографів і журналістів, візуальне оформлення продуктів та проєктів;

- тісна співпраця з комунікаційною командою МОН щодо погодження контенту для офіційного сайту та соціальних мереж, розробка ключових меседжів для публікацій.

Також до складу команди входить операційний менеджер, який забезпечує безперебійне функціонування внутрішніх процесів і ресурсне адміністрування. Його робота є важливою для ефективної організації щоденної діяльності Офісу та реалізації проєктів у динамічному середовищі.

Таким чином було визначено ключові функції РСО, цілі, КРІ та функціональні обов'язки членів команди. Це важлива інформація для подальшого аналізу та визначення цілей комунікаційної стратегії. Окрім загальної інформації, для побудови комунікаційної стратегії важливо також зробити огляд конкретних проєктів, які веде РСО.

1.2 Основні проєкти Офісу партнерств та взаємодії при МОН України

У 2024–2025 роках Офіс партнерств та взаємодії при Міністерстві освіти і науки України виконує ключову координуючу роль у впровадженні широкого спектра національних та міжнародних освітніх ініціатив. Діяльність Офісу охоплює як короткотермінові гуманітарні пріоритети, зумовлені війною, так і довготривалі трансформаційні процеси, спрямовані на модернізацію освітньої інфраструктури, зміцнення інституційної спроможності та інтеграцію в європейський освітній простір. Умовно спектр проєктів РСО можна поділити на чотири напрямки — міжнародні програми, інфраструктурні проєкти, цифрові інструменти та комунікаційні механізми.

Щодо першого вектору — робота над адмініструванням міжнародних програм підтримки освіти, PCO координує програму «Багаторічна програма з стійкості», з бюджетом у 21 мільйон доларів США, що підтримується фондом Education Cannot Wait та спрямована на задоволення нагальних освітніх потреб України, які серйозно постраждали внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Програма охоплює 10 найбільш постраждалих від війни регіонів на сході, півдні та півночі країни, і має на меті надати пряму підтримку приблизно 41 000 дітей і непряму підтримку щонайменше 150 000 дітей до 2026 року. Серед її цілей — ремонт шкіл і дитячих садків, облаштування в них укриттів, підвищення кваліфікації вчителів у межах реформ «Нова українська школа» (НУШ) та професійно-технічної освіти, створення цифрових навчальних центрів, програми з надолуження знань, а також психосоціальна підтримка найбільш вразливих дітей. Програму реалізують два консорціуми — один під керівництвом Київської школи економіки, інший — за участі Finn Church Aid. Ця програма також узгоджена зі стратегією МОН та пріоритетами міжнародних партнерів, зокрема ЮНІСЕФ та ЮНЕСКО [4].

Ще однією з міжнародних програм є у межах співпраці з Global Partnership for Education, зокрема реалізацію GPE Multiplier, в рамках якого Україна у 2023 році отримала 25,5 мільйона доларів США на підтримку освіти в умовах надзвичайної ситуації. Фінансування стало можливим завдяки внескам Google і Microsoft на початку повномасштабного вторгнення [4].

Програму було спільно розроблено МОН у співпраці з ЮНІСЕФ та ЮНЕСКО. Вона охоплює шість основних компонентів, реалізація яких спрямована на зміцнення освітньої системи в умовах кризи: забезпечення девайсами для дистанційного навчання та матеріалами, зокрема підручниками, для очної освіти, програми та ініціативи з надолуження освітніх втрат, ініціативи направлені на створення психологічної та психосоціальної. Окремо програма включає компонент з професійного розвитку учителів та е-урядування. Окрім програми Multiplier, GPE також надав грант у розмірі 2,7

млн доларів США на розвиток системної спроможності. Ці кошти спрямовано на посилення потенціалу МОН у розробці, реалізації та моніторингу стратегічних планів і політик у сфері освіти, з метою підвищення загальної ефективності освітньої системи України.

Наступними найбільшими міжнародними програмами є ті, які PCO реалізують у співпраці зі Світовим Банком — це програма LEARN — «Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи в Україні», що є найбільш масштабною за обсягом фінансування: грантова частина становить 30 мільйонів доларів, а загальна структура результативного фінансування охоплює 385 мільйонів доларів. Програма підтримує реформу загальної середньої освіти — Нова українська школа та першочергово направлена на будівництво і модернізацію укріплень у закладах освіти, закупівлю безпечних й інклюзивних автобусів для перевезення учнів, забезпечення всіх учнів базової школи оновленими підручниками і навчальними матеріалами, які відповідають принципам НУШ, підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл за стандартами НУШ.

Інша програма в межах співпраці з цим інвестором — UIHERP «Удосконалення вищої освіти заради результатів», яка спрямована на розвиток спроможностей університетів та підтримку системи вищої освіти. Програма зокрема передбачає фінансування нового лабораторного обладнання в заклади вищої освіти України, а також програму спрямовану на зміцнення інституційної спроможності закладів, що передбачає розвиток управлінських компетентностей у сферах стратегічного планування, інтернаціоналізації, управління персоналом, фінансового менеджменту та інших ключових напрямів. Загальний бюджет проекту — \$200 млн доларів [4].

Окрім як координація програм, PCO також точково взаємодіє з донорами та реалізує інфраструктурні проекти, які направлені на відбудову закладів освіти, спорудження укріплень та підземних шкіл, забезпечення автобусами для підвезення дітей, підручниками. Серед основних співпраць можна відмітити найбільші — співпраця з платформою UNITED24, завдяки якій за рік для

розвитку та допомоги українській освіті вдалося зібрати \$5 млн, які призначені для відбудови трьох шкіл та облаштування п'яти укриттів[5]. Також варто відмітити співпрацю з ЄС та урядами Литви та Ірландії, яка направлена на побудову укриттів. Проєкт має назву «Нові бомбосховища для шкіл України» та реалізовується на суму 18,5 млн євро. У межах ініціативи планується збудувати 6 протирадіаційних укриттів подвійного призначення поруч із відібраними школами, у пріоритеті прифронтові та прикордонні регіони. Ще один із прикладів співпраці — з Південною Кореєю, яка відновлює повністю зруйнований професійний ліцей на Київщині, сума проєкту – \$14,9 млн. Окрім цього інфраструктурні проєкти реалізуються у співпраці з UNESCO та Enabel. Якщо згадувати також про інші проєкти у межах інфраструктури, то також можна навести приклад забезпечення підручниками в межах Коаліції підручників. Завдяки підтримці міжнародних партнерів, українські школярі отримали понад 7,5 мільйона підручників, до ініціативи долучилися міжнародні партнери, серед яких — Європейська Комісія, ЮНІСЕФ, JICA, USAID та Південна Корея [4]. Щодо напряму роботи PCO над цифровими інструментами, то здебільшого вони направлені на забезпечення доступу до освіти, зокрема у онлайн форматі в тих випадках та регіонах, де тимчасово неможливо відновити очну освіту з безпекових умов. Серед найбільших ініціатив — Device Coalition — спільна ініціатива з Фондом Олени Зеленської та кількома міжнародними партнерами, у межах якої вже передано понад 100 тисячі ноутбуків вчителям і школярам із прифронтових та прикордонних регіонів для гарантії якісної онлайн-освіти [6]. Також за цим напрямом реалізовується проєкт із забезпеченням прифронтових та прикордонних громад цифровими освітніми центрами (Digital learning centre — DLC) — це безпечні, комфортні простори, обладнані всім необхідним для навчання та дозвілля школярів. Хоча ці центри не замінюють школи і не прив'язані до конкретних освітніх установ, вони дають учням можливість відвідувати онлайн-уроки, отримувати допомогу з домашніми завданнями, спілкуватися з однолітками та брати участь у позашкільних активностях [4].

Центри оснащені укриттями, надійним інтернетом, ноутбуками та навчальними матеріалами. На сьогодні в Україні за підтримки партнерів та координації PCO вже функціонує понад 273 такі центри. Серед найбільших донорів — JICA, savED, Save the Children, UNICEF [4].

Четвертий вектор роботи PCO — робота над внутрішньою екосистемою партнерств через комунікаційні механізми. Її основна мета — забезпечення ефективної комунікації, звітування, координації, отримання зворотного зв'язку з наявними партнерами, а також робота над пошуком нових партнерств. Тож спектром діяльності PCO у цьому векторі є – розробка цифрових платформ та аналітичних інструментів для досягнення цих цілей.

Для забезпечення координації між урядовими структурами, донорами та партнерами Офіс активно розвиває інструменти цифрового моніторингу та комунікації. Серед таких платформ варто виділити "Освітній навігатор" — MVP-версію системи, яка об'єднує інформацію про актуальні потреби, допомогу та партнерські ініціативи в освітньому секторі. Навігатор містить інтерактивні карти та візуалізації, які сприяють прозорості, уникненню дублювання ресурсів та стратегічному плануванню.

Додатково, «Освітній дайджест» виконує роль регулярного інформаційного звіту, що узагальнює стан гуманітарної ситуації, законодавчих змін і ключових подій у сфері освіти. Важливим зворотним інструментом комунікації стало опитування «360 Feedback Survey», яке дозволяє виявити ефективність взаємодії між МОН і міжнародними партнерами, а також сформуванню дорожню карту покращень у сфері управління проектами.

Що стосується пошуку нових партнерств — то важливим інструментом для цього виступає міжнародна присутність та дипломатія в освітній сфері, яку реалізують ключові спікери МОН. Презентації освітніх ініціатив відбувалися на глобальних платформах, зокрема на конференціях Bett 2024 у Лондоні, GSV Summit у США, World Education Forum, а також під час Ukraine Recovery Conference у Берліні. У межах цих подій було підписано низку стратегічних

документів із такими технологічними гігантами, як HP та Google, а також розпочато Device Coalition разом із Європейським банком реконструкції та розвитку.

Висновки до розділу 1

Розглянувши ключові цілі, місії, функції, задачі, ролі та в загальних рисах основні проекти, можна прийти до висновку, що наразі PCO виконує достатньо широкий спектр проектів, які не прив'язані безпосередньо до конкретного рівня освіти, а навпаки — здебільшого є кроссаторальними та закривають наріжні потреби у сфері освіти, як от створення безпекових умов у закладах освіти чи гарантія якісної онлайн-освіти. Офіс дуже багато уваги приділяє внутрішній функціональній роботі, комунікації з існуючою екосистемою партнерів — по суті саме результативність та реалізація реальних кейсів формували його репутацію. У публічній комунікації ці кейси здебільшого поточно висвітлювалися, фрагментарно й без цілісного комунікаційного супроводу.

Помітно, що на момент запуску Офіс діяв проактивно, як інструмент швидкого реагування на нагальні виклики, тому окремої уваги брендуванню, публічному позиціонуванню чи створенню вичерпної комунікаційної інфраструктури (зокрема, landing page чи окремих каналів у соцмережах) приділено не було.

Беручи до уваги вже напрацьований імідж, завдяки результативності, що напрацьовувалась протягом двох років, та незаповнену нішу для брендингу та публічному висвітленні, створюється потреба у розробці централізованої комунікаційної стратегії. Ця стратегія може стати важливим інструментом не лише для зміцнення іміджу, але й для підвищення функціональності Офісу в досягненні його цілей. Зокрема, вона сприятиме покращенню фандрейзингової діяльності, розбудові довіри серед стейкхолдерів,

підвищенню прозорості та систематизації звітування про результати. Додатковою передумовою для ефективного впровадження комунікаційної стратегії є наявність у структурі РСО ролі комунікаційного менеджера, що забезпечує як стратегічне бачення, так і операційну реалізацію запланованих комунікаційних ініціатив.

Таким чином, подальший розвиток РСО потребує якісного підсилення в площині публічної комунікації, що дозволить не лише підтримувати вже досягнуті позиції, але й масштабувати діяльність, залучати нових партнерів та ефективно доносити цінність ініціатив до ширшої аудиторії.

2 ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ВЛАСНОГО ІМІДЖУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ

2.1 Сутність іміджу організації

Для того, аби розуміти загальний вплив комунікації та комунікаційної стратегії на імідж організації чи її структури, варто насамперед звернутися до дефініції “іміджу організації” та “іміджу” як більш ширшого терміну та сутності цих понять.

Розпочинаючи з поняття іміджу організації, варто зазначити, що воно не є визначеним однозначно, існує достатньо багато трактувань та дефініцій цього явища. За нашими спостереженнями у переважній більшості літератури поняття «імідж організації» трактується як сукупність уявлень, представлення про організацію, образ, що будується на основі її діяльності чи якісних характеристик, що виникає у свідомості аудиторії. Для того, щоб більш детально розібратися в сутності поняття, варто звернути увагу на процес його еволюції.

Першочергове поняття іміджу походить від латинської *imago, imag* — образ «зображення», спочатку це слово використовувалося для позначення масок, зокрема для гри в театрі (II – III ст. до н.е., м. Рим) та мало не багато спільного з сучасними його трактуваннями [7, с. 20]. Лише у кінці 80-х років XX століття імідж починають розглядати з наукової точки зору. Імідж отримав безліч наукових дефініцій та розглядається як феномен в багатьох сферах — у психології, соціальних комунікаціях політології, іміджології тощо, що формує велику вибірку наукових підходів до визначення іміджу. Так підходи до визначення дефініції іміджу можна згрупувати за науковими дисциплінами.

Зокрема, комунікаційний підхід до визначення даного поняття пропонує В. Бугрим. Він визначає імідж «стереотипізований образ конкретного об’єкта

в масовій свідомості» [8, с. 40]. За його висновками імідж може слугувати реальністю уявного світу, символічною формою, що має викликати довіру і симпатію, незалежно від справжніх рис особистості.

Д. Бурстін розглядає імідж з точки зору теорії соціальних комунікацій як ілюзорну форму свідомості, що базується на псевдофактах і спрощеному відображенні дійсності [9, с. 239] Л.Е. Орбан-Лембрик дає схоже, але більш розширене визначення поняттю іміджа як враження, яке зокрема, організація справляє на людей. Воно має схильність залишатися у свідомості та набувати форми стереотипного уявлення, образу з частиною емоційного відголоску, зображення [10].

Схожу думку розвиває К. Болдінг, але вже з точки зору економічного підходу, вважаючи імідж поведінковим стереотипом, який може не ґрунтуватися на фактах, а будуватися на престижі та ілюзіях, що формують переконання людей. Саме К. Болдінг як економіст один із перших підтримував думку щодо важливості іміджу для розвитку та успіху бізнесу чи підприємства [11].

У контексті політологічного підходу О. Бойко бачить політичний імідж як емоційно забарвлений віртуальний образ у масовій свідомості, що має характер стереотипу, він додає, що імідж – це узагальнення і результат емоційного сприйняття дійсності [12, с. 22].

Проаналізувавши дані наукові інтерпретації, можна прийти до висновку, що дефініції мають спільні ознаки та схожі за своєю сутністю, не зважаючи на різноманітність підходів. Ба більше, бачимо, часто в усіх з цих визначень фігурує поняття образ, яке часто виступає дефініцією для іміджу, що дає нам простір для порівняння цих двох понять.

Однак поняття іміджу та образу зовсім не є тотожними, зокрема на цьому наголошує Н.В. Барна у своїй праці «Іміджелогія». За її висновками образ є результатом психічного відображення конкретного об'єктивного явища, у процесі якого можуть виникати перетворення вихідних даних. Тож образ не є точною копією реальності. Як мінімум тому, що створення образу

буває більш активним чи пасивним, цілеспрямованим. “Усі ці характеристики можна застосувати й до іміджу. Однак імідж визначають як експресивний, виразний бік образу” [13, с. 15–19]. Також різницю між цими двома поняттями помітно, якщо розглядати їх в контексті. На основі аналізу контексту формується висновок, що образ об’єкта, який утворився у свідомості реципієнта, одразу не вважається іміджем, адже для його формування необхідно, щоб ще утворилося ставлення стосовно образу. Тобто за своєю суттю імідж включає в себе поняття образу [14]. З цього витікає, що образ — більш вузьке поняття, що відображає факт того, що аудиторії відомий факт існування об’єкта, а отже образ може не мати емоційного забарвлення, на відміну від ставлення. Саме тому ставлення — більш вагома частина іміджу.

Водночас значна роль ставлення дає нам підстави вважати, що імідж є психологічним феноменом. І разом з тим соціальним, адже включає і передбачає задіявання психологічного сприйняття саме людини у процесі споглядання чи зчитування явища.

Цю тезу підтверджує також пояснення Г. Почепцова суті, як працює імідж. За його словами, коли людина ухвалює рішення про певний об’єкт чи формує ставлення, вона не будує глибокий, комплексний портрет чи відображення, а замінює його на образ (імідж) — такий собі знаковий заміник, що віддзеркалює лише основні риси об’єкту. Не виключено, що ці риси можуть бути навмисно спроектованими, приписуватися тими, хто цей імідж проектував. Але також це може бути й об’єктивна сторона. Якщо розглянути цей функціонал іміджу у глобальному масштабі, то можна припустити, що за своєю суттю імідж може перетворитися на інструмент спілкування, а в деяких випадках — керування масовою свідомістю [15].

Насправді імідж досить комплексне явище, що є сукупністю багатьох факторів, оскільки враховує сприйняття людини. Сприйняття, яке є не лише суб’єктивним, а й приходить через різні канали. Визначаючи дефініцію «імідж», Г. Почепцов також апелює до психології, підтверджуючи тезу про

вплив на масову свідомість, та згадує категорії, що виступають його характеристиками, зокрема:

Об'єктивна й суб'єктивна. Окрім як відображенні у свідомості, імідж також може по суті бути номінальним, відображати зовнішні атрибути конкретних об'єктів (наприклад, об'єктивних характеристик продукту чи організації);

Природна й штучна. Імідж може формуватися як результат реальної діяльності особи або організації, як соціальна реакція на фактичні дії, риси, продукти, або навпаки, штучно — як конструкція, сформована за допомогою спеціальних соціально-психологічних технологій для досягнення бажаного сприйняття;

Когнітивна й емоційна. По суті ця характеристика пояснює та доповнює дві попередні. Імідж може включати як раціональні (когнітивні) компоненти — розуміння, візуальні та звукові образи, так і емоційні — почуття, асоціації. Так імідж постає для нас як комплексне явище, яке формується раціонально та емоційно, а тому може формуватися як штучно, так і об'єктивно, на основі об'єктивної реальності, містячи значну частку раціонального [15].

Крім цього поняття іміджу має свої види, які відповідають його функціям. Френк Вільям Джефкінс виділяє наступні кілька можливих видів іміджу. Далі про кожний з них:

Дзеркальний імідж – уявлення людини про себе. Це внутрішнє бачення свого образу — як людина здатна самостійно сформувати ставлення до своєї діяльності, поведінки, досягнень.

Поточний імідж – поточне уявлення різних категорій людей про об'єкт чи людину в даний момент. Поточний імідж формується на основі наявного досвіду, інформаційного фону, комунікацій та публічної поведінки. Наприклад, поточний імідж важливий для врахування в передвиборній кампанії, коли оцінюються уявлення потенційних виборців, опонентів, журналістів тощо.

Бажаний імідж – імідж, який прагне створити його творець, тобто ідеалізоване та стратегічно сплановане бачення того, як об'єкт має сприйматися реципієнтами. Цей тип релевантний для планування сприйняття, зокрема в новостворених структурах чи публічних гравців. По суті комунікаційні стратегії якраз мають задачу сформувати цей бажаний імідж.

Корпоративний імідж — сприйняття організації як єдиного цілого, що враховуючи репутацію організації, рівень її стабільності, успіхів. Корпоративний імідж часто є результатом багаторічної роботи і саме він визначає рівень довіри до організації [16].

Іміджі класифікують також за гендерними ознаками (чоловічий/жіночий), за змістом (простий/складний), за оригінальними підходами (оригінальний/типовий), за контекстом іміджування (особистісний, професійний, політичний), за віковими параметрами (дитячий/молодіжний/літній), за параметрами вияву (габітарний, вербальний, кінетичний, середовищний, предметний) [7].

Такі класифікації мають важливе практичне значення, адже дають можливість при роботі над іміджем чітко обрати конкретний вид чи поєднати їх між собою. Так можна точніше визначити цілі комунікації, адаптувати повідомлення до різних аудиторій, виявити прогалини між бажаним і поточним іміджем, розробити комплексні стратегії впливу. Як відзначав Болдінг, для організацій створення позитивного іміджу має важливе значення, і саме через бажаний імідж, та враховуючи поточний, можна розробити найкращі рішення. Знаючи те, що імідж може включати раціональні і емоційні компоненти, а ще формуватися як об'єктивно, так і суб'єктивно, його можна використовувати на користь організації та за рахунок суб'єктивних чинників покращувати ставлення до об'єктивних. Так, наприклад, організація, яка надає послуги консалтингу, через штучну роботу над іміджем може досягти бажаного іміджу і через нього покращити сприйняття аудиторією своїх послуг, свого персоналу, своїх приміщень (тобто об'єктивних характеристик). Це своєю чергою підніматиме

конкурентоспроможність організації, збільшуватиме кількість клієнтів та продажів послуг, відповідно впливатиме на зріст доходу. Таким чином бачимо значущість корпоративного іміджу для організації.

Враховуючи предмет дипломної роботи, важливу увагу слід приділяти саме поняттю корпоративного іміджу, яке будемо використовувати для розробки комунікаційної стратегії для МОН на прикладі діяльності Офісу партнерств та взаємодії МОН.

Звертаючись до праці Н. Барни, можна доповнити визначення корпоративного іміджу: він має бути образом, спеціально спроектованим в інтересах організації, заснованим на ключових особливостях її діяльності, пріоритетах, перевагах, характерних якостях, який цілеспрямовано імплементується у свідомість цільової аудиторії, широкої громадськості. Із важливих функцій цього образу є також — віддзеркалення суспільних очікувань та виокремлення, відрізнення від конкурентів [13].

Із попереднього поняття випливає, що імідж — це те, що також подається проектуванню, штучному створенню.

Варто зазначити, що корпоративний імідж чи імідж організації, оскільки сприймається свідомістю людей, може відрізнитися залежно від суб'єктів, які відносяться безпосередньо до організації: чи є вони внутрішньою аудиторією, чи зовнішньою.

Внутрішній імідж — це відображення поведінки та взаємодії в колективі, соціально-психологічного клімату, кадрової політики та цінностей, які об'єднують працівників. Зовнішній навпаки — це відображення рис організації на аудиторію зовнішніх стейкхолдерів, бенефіціарів, конкурентів, медіа тощо [17].

У безпосередньо нашій роботі ми будемо орієнтуватися в першу чергу на зовнішній імідж, адже у пріоритеті не власне створення бренду роботодавця (що було б релевантно для розвитку і внутрішнього іміджу). У нашому ж випадку варто звернутися до зовнішнього іміджу з огляду на мету.

Як бачимо, усі з наведених понять мають спільні та загальні характерні ознаки. Спробу узагальнити їх до п'яти ознак здійснив Д. Бурстін. А саме:

- 1) створення синтетично та з символічною метою;
- 2) створення з функцією утворення віри (якщо в імідж не вірять – то він не виконує функцій);
- 3) пасивність сприйняття, орієнтування на консьюмеристів та конформістів;
- 4) спрощення сприйняття для легкого сприйняття та запам'ятовування;
- 5) відповідь на інтереси різних аудиторій, людей з різними уподобаннями [9].

Характерні риси іміджу, важливі у процесі його творення, зі свого боку доповнює В. Бугрим, вони також частково перегукуються з характеристиками, наведеними Д.Брустіном:

- цілеспрямованість сформованого образу та його прагматичність, тобто створення під конкретну задачу для покращення сприйняття людини, предмета, організації чи процесу.
- цілісність структури іміджу, що не повинна ставати в опозицію з соціальними ідеологією чи культурою, всередині іміджу також не має бути протиріч;
- як психічний образ об'єкт іміджування має бути ідеальним, ставати продуктом свідомості людини та реалізовуватися у процесі її діяльності;
- емоційність – має викликати сильний емоційний відгук та реакцію людини, адже “сірі” образи не запам'ятовуються;
- нестійкість, гнучкість та активна схильність до змін — імідж може мати відносно сталу основу, але більшою мірою він є змінним та о ядра та оперативно реагує на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників;

– простота – імідж може складатися з простих декількох позитивних та вигідних об'єктові характеристик для простого їх сприйняття та закарбовуванню в пам'яті;

– реалістичність — водночас імідж не має бути відірваним від реальності та мати суголосність з справжніми рисами об'єкта [8, с. 40-41].

У процесі створення іміджу також важливо, щоб його риси не мали різноголосся між собою, щоб імідж ніс системний характер, щоб він був цілісний, в ньому всі елементи були узгоджені між собою. Системний характер іміджу вигідний, оскільки дозволяє завдяки одній введеній рисі, викликати в масовій свідомості потрібні характеристики [13].

Ці всі характеристики будуть важливі для врахування при побудові комунікаційної стратегії.

Варто також зазначити, що сам процес формування іміджу має назву «іміджування», а спеціаліст його створення — «іміджмейкер». Поняття вживаються на позначення тих, хто власне працює над йформуванням іміджу особистості чи організації.

Процес Іміджування можна вважати за соціальну технологію, сутність якої якраз таки надати аудиторії інформацію про об'єкт іміджування таким чином, щоб сприяти сформування нею уявлення про об'єкт у запланованій іміджмейкером рамці [14].

Узагальнюючи вищесказане, сутність іміджу, зокрема організації є багатограним соціально-психологічним явищем, що формується під впливом різних факторів і комунікаційних стратегій. Він виступає свідомо сконструйованим образом, що має відповідати очікуванням суспільства, водночас виокремлюючи організацію серед конкурентів.

Формування безпосередньо корпоративного іміджу передбачає системний підхід та узгодження всіх елементів між собою, що дозволяє створити стійкий та впізнаваний образ.

Отже, ефективне управління іміджем організації передбачає комплексний підхід, де комунікаційна стратегія виступає засобом трансляції

певних повідомлень та інструментом цілеспрямованого формування сприйняття, що стане предметом подальшого аналізу в цій роботі.

Окрім, акценту на розбір корпоративного іміджу, з огляду на викладене в I розділі щодо того, що за РСО також стоять конкретні особистості, важливо буде звернутися до поняття іміджу особистості або індивідуального іміджу.

Індивідуальний (особистий, персональний) імідж – цілеспрямовано сформований інтегральний, цілісний, динамічний феномен, зумовлений відповідністю та взаємопроникністю внутрішніх та зовнішніх індивідуальних, особистісних й індивідуальних якостей суб'єкта, що забезпечує гармонійну взаємодію людини з природою, соціумом та самою собою.

2.2 Роль комунікаційної стратегії у підвищенні іміджу організації

Як показано раніше, імідж організації є динамічним явищем, яке формується через комунікацію. Тому стратегічне управління комунікацією стає ключовим інструментом його конструювання, а отже комунікаційна стратегія може стати інструментом для досягнення цієї мети. Для того, щоб визначити роль комунікаційної стратегії у підвищенні іміджу організації, необхідно, по-перше, розглянути концепцію Стратегічної комунікації Фіна Франдсена та Вінна Йогансена. Стратегічна комунікація потрібна для досягнення перспективних задач та мети організації, використовуючи інформаційні цілі. Так, організації державного сектору та приватного, політичні партії, громадські рухи та неурядові організації, використовують стратегічні комунікації для досягнення своєї мети. Основний інтерес стратегічної комунікації сконцентрований на вивченні комунікаційних практик різних типів організацій з інтегрованої перспективи. Вона визначена в стратегію як багатовимірну концепцію і розглядає комунікацію як конститутивну діяльність менеджменту.

Досить часто під цим поняттям “стратегічні комунікації”, розглядають розпливчастий зміст. З одного боку, його вживали як синонім усіх типів

цілеспрямованих комунікацій, включаючи, наприклад, зв'язки з громадськістю та маркетингові комунікації. З іншого боку, термін використовували міжнародні та національні інституції, такі як уряд США та Організація Об'єднаних Націй, для використання комунікації, з метою просування національних та міжнародних інтересів і цілей.

Концепція стратегічних комунікацій, починаючи з середини 2000-х років, стає все більш популярною серед практиків і науковців. Практики часто використовують цей термін, коли говорять про свою організаційну функцію або практичну діяльність. Науковці вживають його для позначення специфічного підходу до вивчення комунікативних практик організацій, а також включають у назви інституцій, публікацій, курсів та навчальних програм [18].

Зокрема, перший випуск *International Journal of Strategic Communication (IJSC)* представив у вступній статті під назвою «Визначення стратегічної комунікації» таке тлумачення: стратегічна комунікація — це «у найширшому розумінні цілеспрямоване донесення інформації, з метою просування місії організації» [19, с. 4]. У 2013 році це визначення було замінено на більш комплексне у праці Гольтсгаузена і Церфасса: «Стратегічна комунікація — це практика свідомої й цілеспрямованої комунікації, яку здійснює комунікаційний агент у публічній сфері від імені комунікаційної одиниці, з метою досягнення визначених цілей» [20, с.74]. З даних дефініцій можна виокремити ключові ознаки комунікаційної стратегії, які є характерними для неї.

По-перше, ключова ознака, що згадується в обидвох дефініціях – на її зв'язок з місією організації, що дозволяє виокремити її основну функціональну роль — підтримка реалізації і досягнення цілей організації через комунікаційні інструменти.

По-друге, важливою ознакою є публічний характер комунікаційної стратегії. Вона діє у відкритому інформаційному просторі та взаємодіє власне

з ним (з аудиторіями), що підкреслює її функцію — застосування інструментів публічної комунікації для досягнення цілей організації.

По-третє, у визначеннях підкреслюється ще одна ознака — цілеспрямованість стратегії, вона не є додатком до загальної стратегії, а самостійно передбачає наявність чітких цілей, механізмів їх постановки та планування шляхів досягнення. Відповідно, ще однією її функцією виступає системне планування комунікаційних активностей.

Таким чином, узагальнюючи, комунікаційну стратегію можна визначити як цілеспрямований процес планування та реалізації публічних комунікацій, спрямований на підтримку організації у досягненні та впровадженні її стратегічних цілей.

Вищезгадане визначення підводить нас до проміжного висновку, що у даному випадку під цілеспрямованою комунікацією визначається одна із функцій комунікаційної стратегії, яка може власне містити комплекс регулярних комунікаційних заходів. Також важливо відмітити, що застосувавши це визначення для нашого предмету дослідження, можна заключити, що якщо однією із цілей організації є підвищення чи підтримка іміджу, то стратегічна комунікація по суті стає інструментом його досягнення. Тож це визначення є релевантним та підтверджує гіпотезу про важливість, а точніше — необхідність, комунікаційної стратегії та стратегічної комунікації для підвищення іміджу організації.

Крім цього, з огляду на наш предмет дослідження, варто довести релевантність та ефективність комунікаційної стратегії і для державних органів. Одна із причин на доказ цьому є те, що, по-перше, державні органи належать до публічних органів, а отже діють в публічній площині. По-друге, тому що за звичай державні органи та й уряд у цілому мають загальну стратегію діяльності. Тож державному секторі комунікаційна стратегія може якраз стати інструментом досягнення цілей із загальних стратегій. Більше того, у період, коли інформаційних приводів для комунікації багато через війну (оперативна інформація, роз'яснення нових механізмів чи правил), саме

комунікаційна стратегія має стати гарантом утримування в центрі уваги стратегічних пріоритетів організації при комунікації. Це допоможе не допустити перетворення комунікаційних активностей організації на лише поточні, які не пов'язані єдиною метою, що особливо актуально під час війни. Це можна продемонструвати на прикладі комунікації Міністерства освіти і науки України під час війни, яке окрім поточної інформації, у комунікації забезпечує системне покриття та висвітлення тем ключових реформ, та бере цей напрям у пріоритет так, щоб утримувати увагу цільової аудиторії на основному, а не розпорошувати її одразу на все.

Як ще зазначається у праці для оцінки ролі комунікаційної стратегії важливо розуміти прескриптивну та емерджентну її перспективи. Згідно з прескриптивною перспективою, стратегія є результатом лінійного, раціонально-аналітичного процесу, в якому розрізняють низку чітко відокремлених послідовностей, таких як ситуаційний аналіз, прийняття рішення (формулювання стратегії), реалізація та оцінка. В основі прескриптивного підходу лежить ідея, що мету стратегії можна визначити заздалегідь і розробити основні елементи ще до її реалізації. Ця перспектива зосереджена на тому, як стратегія має бути сформульована, а не на тому, як вона фактично реалізується.

Водночас емерджентна перспектива вказує, що стратегія рідко є результатом лінійного, раціонального процесу. Стратегії мають тенденцію з'являтися в організаціях з часом у результаті нових можливостей, організаційного навчання або навіть випадкових дій. Прихильники цього підходу стверджують, що неможливо визначити кінцеву мету стратегії заздалегідь.

Аналізуючи ці дві перспективи, можна припустити, що обидві з них є дієвими та актуальними для нашого предмету дослідження. Якщо розглядати прескриптивну — то він є особливо необхідним для організацій чи об'єктів, які тільки починають свою діяльність, по суті це може слугувати дорожньою картою для впровадження комунікаційних ініціатив, а кінцева ціль

комунікаційної стратегії може орієнтуватися та бути суголосною з кінцевою ціллю (або за відсутності – з проміжною) організації чи умовно бізнес-стратегії. Якщо розглядати вплив цього підходу більш широко та екстраполювати його власне на іміджетворення, то можна вважати, що прескриптивний підхід сприятиме чіткому контролю та відслідковуванню процесу слідування цілям, формування меседжів на досягнення цих цілей, більш послідовному досягненню бажаного іміджу.

Емерджентна перспектива по суті наголошує на важливості врахування нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища організації, але ці причини не мають заперечувати факт важливості створення стратегії. У більш глобальній перспективі — у процесі формування іміджу емерджентний підхід відповідатиме більшою мірою за поточний імідж, його критичну оцінку. Це своєю чергою забезпечить гнучкість у відповідях на кризові ситуації та їхню оперативність.

На нашу думку, при врахуванні одразу цих двох перспектив, можна вивести більш універсальний та оптимальний підхід до створення стратегії. Він би враховував, як аналіз перед реалізацією, так і можливі зміни, непередбачувані випадки. Основними характерними рисами цього підходу можуть бути – гнучкість та адаптивність стратегії, а також її визначеність у часі, що дозволить за потреби переглядати її і адаптовувати. Тому для подальшої роботи над стратегією в межах дипломної роботи, це важливо врахувати.

Важливо також зазначити, що обидва підходи можуть доповнювати одне одного у процесі створення іміджу, тому найбільш ефективною видається інтеграція прескриптивного та емерджентного підходів у побудові комунікаційної стратегії, зокрема для формування іміджу. Прескриптивний підхід забезпечує стратегічну цілісність, дає змогу чітко окреслити довгострокові цілі, натомість емерджентний підхід дозволяє залишатися гнучкими, адаптуватися до змін, зчитувати зворотний зв'язок від аудиторій та коригувати стратегічні комунікації в реальному часі у відповідь на поточні

виклики. У поєднанні ці два підходи мають потенціал створити динамічну і стійку модель іміджетворення, де наперед визначені цілі не суперечать гнучким рішенням у кризових чи непередбачуваних ситуаціях, а взаємно підсилюють одне одного, що гарантуватиме адапційність та ефективність іміджа у змінному інформаційному середовищі.

Повертаючись до визначення ролі комунікаційної стратегії в побудові чи покращенні іміджу об'єкта, варто також звернутися до праці Фіна Франдсена та Вінна Йогансена, де презентовано корисну для нашого предмету дослідження Теорію доміно в зв'язках з громадськістю. За даною теорією ефект дії комунікації має 4 складові, що утворюють послідовність: повідомлення, знання, ставлення і поведінка [18]. Отже, дана теорія демонструє, що комунікація має вплив на ставлення та поведінку, зокрема аудиторії. Згідно із теорією кожен із цих елементів здатен призводити до низки наступних, наближати їх за принципами ланцюгової реакції. концепція, яка описує ланцюгову реакцію, коли одна подія запускає низку наступних подій, подібно до того, як стоячи в ряд доміно падають одна за одною. Якщо поглянути на цю теорію через призму комунікації, то виходить, що якщо одна із ланок упущена — негативних змін зазнає вся конструкція, що може призвести спочатку до змін ставлення, а потім навіть навіть до негативних змін у поведінці аудиторії (наприклад, споживач перестав купувати продукт, яким раніше користувався, через те, що бренд продукту опинився у кризі й активно поширилося негативне повідомлення стосовно продукта). Більше того, не завжди доміно падає по черзі — тобто можна очікувати, що зміна не завжди відбудеться послідовно й передбачувано. Цей факт дуже важливо усвідомлювати з огляду на стихійність інформаційного простору, у якому можуть виникати несплановані ситуації.

Якщо розглянути теорію доміно на прикладі Офісу партнерств та взаємодії МОН, то можна спостерігати таку послідовність: формується повідомлення, наприклад, щодо того, що завдяки взаємодії з партнерами вдалося побудувати підземну школу, щоб гарантувати безпечну і більш

ефективну очну освіту. Це інформує та формує ставлення до того, що міжнародні партнери також підтримують пріоритет уряду — повернення до очної освіти. Отже, це своєю чергою може формувати відповідну поведінку — не викликати супротиву до повернення до очної освіти.

У праці згадано про дослідження, які як підтверджують, так і спростовують дану гіпотезу — деякі дослідження справді показують, що знання про організацію чи об'єкт іноді призводять до позитивного ставлення. Інші ж дослідження, особливо щодо довкілля чи бізнесу, демонструють, що найобізнаніші люди часто мають найбільш негативне ставлення — якщо під "негативним" мається на увазі, що ці люди не погоджуються з позицією організації. Дані таких досліджень свідчать: найобізнаніші люди зазвичай уже мають сформовану думку щодо певного питання і найімовірніше вчинять певні дії (тобто перейдуть до поведінки).

Досить мало доказів того, що ставлення чи поведінка обізнаних людей стабільно відповідатиме тій, яку пропагує організація. Немає гарантії, що кожен, кому ви надсилаєте повідомлення, захоче його сприймати. І навіть якщо людина була йому піддана — це ще не означає, що вона запам'ятає це повідомлення.

З цього випливає, що якщо громадськість розуміє діяльність організації, отримали меседжі про неї, вони можуть її підтримати — але з такою ж імовірністю можуть і не підтримати. Попри те, що однозначної гарантії немає, ми можемо звернутися та підтримати гіпотезу про те, що ефект дії комунікації – це послідовність: повідомлення, знання, ставлення і поведінка. Це дає розуміння, що повідомлення мають великі значення для досягнення мети організації, а отже при створенні комунікаційної стратегії необхідно значну увагу приділяти роботі зі змістом, сенсами, що закладені в меседжі та створення меседж-боксу.

Водночас варто зважати на те, що не всі меседжі чи повідомлення можуть дістатися реципієнта. У цьому блоці варто також звернутися до теорії моделей комунікації, які демонструють факти того, що саме може впливати на

якість доставлення повідомлення та перешкоджати цьому процесу. Зокрема, у нашому випадку найбільш доцільно буде розглянути модель Клода Шенона і Уорена Вівера, саме ця модель наголошує на важливості не лише комунікації, а й умов, за яких вона відбувається. За баченням науковців, комунікації має спрощену і первинну лінійну модель, проте її відрізняє наявність такого фактору, як «шум». Загалом модель комунікації виглядає наступним чином: джерело інформації обирає бажане повідомлення з набору можливих повідомлень. Вибране повідомлення може складатися з написаних або вимовлених слів, або ж зображень, музики тощо. Передавач перетворює це повідомлення на сигнал, який фактично передається каналом зв'язку від передавача до приймача. Приймач — це своєрідний зворотний передавач, який перетворює переданий сигнал назад у повідомлення й передає це повідомлення до пункту призначення. У процесі передачі, на жаль, характерно, що до сигналу додаються певні елементи, які не були передбачені джерелом інформації. Це називають шумами, які являють собою певні бар'єри комунікації, які можуть бути як фізичні (наприклад, проблема зі звуком), так і семантичні, психологічні чи фізіологічні. Якщо в систему вноситься шум, тоді отримане повідомлення містить певні спотворення, помилки, сторонні елементи, які однозначно дають підставу стверджувати, що через вплив шуму невизначеність отриманого повідомлення зростає [21].

Даний критичний аналіз приводить до висновку, що повідомлення, хоч і є відправною, основною точкою для створення сприйняття (часини іміджу) та формування поведінки, водночас воно має велику вірогідність до передачі в дещо спотвореному вигляді. А за теорією доміно, це може призвести до загального руйнування сприйняття та поведінки. З огляду ще на те, що меседжі та повідомлення грають важливу роль у побудові комунікаційної стратегії, для гарантії «стійкості» стратегії таки більш важливим є емерджентний підхід при її створенні, адже повідомлення мають ризик порушуватися через шуми різного рівня.

2.3 Теоретичні основи розробки комунікаційної стратегії

Для визначення теоретичних основ розробки комунікаційної стратегії варто звернутися до напрацювань Філіпа Котлера — відомого американського вченого-маркетолога, професора міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту. Оскільки Ф. Котлер є маркетологом, більшість його рекомендацій розроблено саме для бізнес-проектів. Однак на нашу думку вони можуть бути релевантними і для створення позиціонування, комунікаційної стратегії, іміджування й інших об'єктів, зокрема до об'єктів з державного сектору. Адже маркетингові принципи розроблення стратегії також фокусуються на виокремленні цільової аудиторії та вивчення її поведінки для подальших змін, що є релевантним і для нашого предмету дослідження. Основні маркетингові принципи — сегментація, позиціонування, ціннісна пропозиція,— залишаються релевантними, але потребують переосмислення відповідно до особливостей публічного сектору (наприклад, товар замінюється на некомерційну послугу або промоуція не передбачає фінансування, а лише органічних інструментів для просування. З цього випливає, що попри універсальність підходу, є й його обмеження у вигляді відсутності бюджету на фінансування — своєю чергою це перекриває ще ряд можливостей, наприклад, звужує кількість каналів комунікацій, які можна обрати для промоуції чи інформування. Крім того, важливо також враховувати політичний контекст та зважати на те, що ключові спікери є публічними особами.

За Ф. Котлером розробка ефективної стратегії позиціонування об'єкту потребує інтеграції всіх елементів маркетинг-міксу. Він виділяє вісім основних етапів розробки ефективної програми чи стратегії комунікацій [22]:

- визначення цільової аудиторії;
- постановка комунікаційних цілей;
- створення звернення, меседжів;

- вибір каналів комунікації;
- визначення загального бюджету, що виділяється на здійснення комунікацій;
- ухвалення рішення щодо комплексу комунікацій;
- оцінка результатів комунікацій;
- управління процесом інтегрованих маркетингових комунікацій.

Перший етап: визначення цільової аудиторії.

Початковий етап розробки ефективних комунікацій — це формування чіткого уявлення про цільову аудиторію, яка може складатися з потенційних отримувачів інформації чи покупців; реальних читачів чи споживачів; окремих осіб; груп за інтересами; соціальних груп або суспільства в цілому. Особливості цільової аудиторії значною мірою впливають на рішення комунікатора щодо того, коли, де, як і до кого він буде звертатися та в чому полягатиме його повідомлення.

Аналіз цільової аудиторії допомагає ідентифікувати думку споживачів щодо іміджу компанії, її товарів і продукції конкурентів. Як бачимо, Котлер тут також звертається до поняття іміджу — набору уявлень, ідей та вражень індивіда про конкретний об'єкт. Він констатує, що установки споживача чи читача й дії щодо об'єкта, значною мірою формуються під впливом іміджу. Під час визначення іміджу маркетологи спершу досліджують рівень обізнаності аудиторії про продукт, далі — опитують респондентів щодо ступеня їхньої знайомості з ним і з'ясовують їхню думку.

Якщо більшість респондентів негативно ставляться до товарів компанії, необхідно подолати проблему негативного іміджу. Це вимагає значної роботи й терпіння, адже первинний імідж компанії зберігається у свідомості споживачів навіть після суттєвих змін самої організації. Щойно у людей сформувалася певна думка про предмет, вони сприймають лише інформацію, яка її підтверджує. Щоб викликати сумніви та змінити сприйняття, слід надати аудиторії відомості, що принципово відрізняються від її поглядів. Це пояснення демонструє, що формування іміджу повністю залежить від психо-

соціального чинника аудиторії, що межує частково з об'єктивним сприйняттям. Це підкреслює критичну важливість вивчення цільової аудиторії для формування іміджу.

Другий етап: постановка комунікаційних цілей. Після визначення цільової аудиторії та її характеристик варто ухвалити рішення щодо того, якої реакції від аудиторії прагнемо досягти своєю комунікаційною стратегією: пізнавальної, емоційної чи поведінкової. Який саме вплив мають чинити комунікації: зародити в свідомості аудиторії нові думки, змінити установки чи спонукати до дії.

Третій етап: розробка повідомлення. Визначивши бажану реакцію, варто працювати над створенням ефективного повідомлення. В ідеалі повідомлення привертає увагу цільової аудиторії, викликає інтерес, формує бажання і стимулює до бажаної дії (модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) — «увага, інтерес, бажання, дія»). Як показує практика, лише дуже небагато звернень безпосередньо впливають на здійснення покупки (у нашому випадку поведінку чи ставлення аудиторії), проте модель AIDA відображає бажані характеристики будь-якої комунікації. Саме на цьому етапі і відбувається основний вплив на формування іміджу, адже саме через повідомлення можна керувати спочатку образом, а потім сприйняттям.

Процес створення звернення передбачає відповіді на чотири запитання:

- що сказати (зміст повідомлення);
- як логічно побудувати звернення (структура повідомлення);
- які символи використати (оформлення повідомлення);
- хто є його джерелом (від імені кого воно подається).

Визначаючи зміст звернення варто створити заклик, тему, ідею або унікальну торговельну пропозицію (якщо стосується маркетингу). На понятті унікальної торговельної пропозиції варто зупинитися детальніше, адже за своєю суттю це чітко сформульована маркетингова «обіцянка», ключове рекламне повідомлення для аудиторії, що відрізняє продукт чи організацію від

інших конкурентів. Rosser Reeves у своїй праці «Reality In Advertising» наводить три основні три частини УТП [23]:

- кожне рекламне оголошення має робити пропозицію споживачеві, що транслює вигоду для споживача;
- пропозиція має бути такою, яку конкуренти або не можуть, або не хочуть зробити;
Вона повинна бути унікальною — або внаслідок унікальності бренду, або завдяки твердженню, яке не зустрічається в цій конкретній сфері реклами;
- пропозиція має бути настільки сильною, щоб зачепити мільйони, тобто привабити нових споживачів до вашого продукту, завдяки сильному повідомленню.

Поняття УТП, звісно, відноситься здебільшого до маркетингу, але водночас через призму УТП можна формувати й повідомлення й для урядових структур чи організацій, якщо транслювати їхні цінності за таким самим принципом. УТП є дієвим механізмом, тож аналогічний підхід стане важливим для формування меседжів для нашого предмета дослідження. Так унікальна пропозиція трансформується у поняття унікальної цінності. Якщо розглянути це на прикладі РСО, то можна показати, що пропозиція інвестувати в українську освіту, може трансформуватися у цінність встановлення справедливості про рівність дітей у доступу до освіти або у цінність спільного руху для досягнення Цілей сталого розвитку, допомагаючи там, хто цього потребує.

Існує три основні типи звернень, що по суті співставні із основними характеристиками іміджу:

Раціональне — орієнтоване на приваблення аудиторії через вигоди, позитивні сторони об'єкта. Вважається, що на раціональні заклики найкраще реагують експертна аудиторія, які володіє професійними знаннями про об'єкт, може оцінити його цінність (чи вартість) та пояснити своє ставлення. Така

аудиторія також схильна збирати інформацію про об'єкти й порівнювати вигоди, або ж як у нашому випадку — порівнювати з альтернативними джерелами інформації чи з діяльністю інших організацій.

Емоційне — має викликати позитивні або негативні емоції, які спонукають до дії чи зміни сприйняття. Якщо апелювати до маркетингу для емоційного звернення можна створити ефективну емоційну торговельну пропозицію (ЕТП). Однак, на нашу думку, це також буде релевантно і для неприбуткових чи урядових як у нашому випадку організацій. Адже емоційна пропозиція може викликати у аудиторії асоціації, що змінюватимуть настрої чи сприйняття. Апеляція до негативних емоцій (страх, провина, сором) використовується для стимулювання певної поведінки (наприклад, чистити зуби) або для її запобігання (наприклад, куріння). Компанії також можуть звертатися до позитивних почуттів — гумору, любові, гордості, радості, емпатії.

Моральне – апелює до почуття справедливості у аудиторії. Такі звернення часто використовують у соціальних кампаніях. Приклад — гасло «Мовчання = Смерть», спрямоване на боротьбу зі СНІДом від громадської організації Act-Up.

Також у побудові меседжу варто звернути увагу на структуру повідомлення. Адже ефективність повідомлення залежить не лише від його змісту, а й від структури. Наприклад, комунікатор може вважати, що одностороння аргументація, яка лише вихваляє продукт, буде дієвішою, ніж двостороння, що також визнає його недоліки. Однак у деяких випадках доречнішою є саме двостороння аргументація — особливо коли потрібно подолати негативні асоціації аудиторії. Двосторонні звернення ефективніше впливають на освічену аудиторію та на споживачів, які спочатку негативно сприймали об'єкт.

Порядок викладу аргументів також має значення. Для односторонніх повідомлень найсильніший аргумент краще наводити першим — він привертає увагу та викликає інтерес. Для уже зацікавленої в темі аудиторії

більш ефективною може бути структура з наростанням напруги (кульмінаційна побудова). Двостороннє звернення до негативно налаштованої аудиторії доцільно починати з імовірних контраргументів і завершувати найпереконливішими доводами на користь об'єкту.

Також важливо зважати на оформлення повідомлення в залежності від каналів, через яке воно транслюється, відповідно адаптовувати повідомлення.

Окремо важливо розглянути джерело повідомлення, адже звернення від привабливої чи популярної особи краще привертає увагу аудиторії та запам'ятовується. Саме тому рекламодавці часто залучають відомих акторів, спортсменів або діячів науки й культури. Повідомлення, що походить від джерела з високим рівнем довіри, є особливо переконливим.

На сприйняття джерела як надійного впливають три фактори: компетентність— наявність спеціальних знань у джерела повідомлення, достовірність— сприйняття джерела як чесного та об'єктивного, симпатія — привабливість джерела для аудиторії. Щирість, почуття гумору, природність — усе це підвищує рівень симпатії. Джерело, яке отримує високі оцінки за всіма трьома критеріями, вважається найбільш надійним.

Четвертий етап: вибір каналів комунікації. Щоб передати повідомлення, відправник має обрати ефективні канали поширення інформації. Вони можуть бути різними, але зазвичай їх поділяють на два типи: особисті та неособисті комунікаційні канали. Вибір каналу — це також важлива складова формування іміджу, адже для кожного каналу характерна своя аудиторія, яка уже попередньо сформувала сприйняття про канал, яке частково може екстраполюватися та відображатися на нашому об'єкті формування іміджу.

Особисті канали комунікації – це пряме спілкування двох або більше осіб, звернення особи безпосередньо до аудиторії, контакт по телефону або електронною поштою. Ефективність особистих каналів визначається рівнем індивідуалізації презентації та можливістю зворотного зв'язку.

Для посилення впливу особистих каналів компанії можуть: визначити джерела впливу (споживачів або компанії) і зосередити на них свої зусилля;

сформувати лідерів думок, надавши їм товари на вигідних умовах; звернутися до впливових осіб у місцевих громадах; використовувати авторитетних або довірених людей для адвокації; створити слоган, який легко вживається в повсякденному мовленні; сприяти розвитку усної комунікації через спонукання до залишення відгуків; застосовувати «вірусний» маркетинг — особливу форму просування, за якої користувачі самі поширюють інформацію про об'єкт або бренд в інтернеті.

До неособистих каналів комунікації належать:

- Медіа (ЗМІ) — друковані (газети, журнали, розсилки), трансляційні (радіо, телебачення), електронні (CD, DVD, вебсайти, соцмережі), зовнішня реклама (афіші, банери, постери).
- Атмосфера — спеціально створене середовище, що формує або підсилює знання аудиторії. Наприклад, юридична фірма, оформлена розкішними меблями й килимами, створює враження стабільності й успіху.
- Публічні заходи — це дії, спрямовані на передачу повідомлення безпосередньо контактній аудиторії. Наприклад, універмаги організують виставки та події для підтримки образу елітного закладу в очах заможних клієнтів.

За Ф. Котлером особисті комунікації часто ефективніші за масові, однак неособисті канали теж впливають на ставлення й поведінку людей через двоступеневий процес комунікації.

Часом ідеї, поширені через ЗМІ та інтернет, спочатку потрапляють до лідерів думок, а вже від них — до ширшої аудиторії. Це має кілька наслідків:

1. Вплив медіа є опосередкованим, оскільки проходить через лідерів думок.
2. Люди найчастіше обмінюються ідеями в межах своєї соціальної групи.
3. Відповідно до цієї моделі, комунікатор повинен спершу звертатися до лідерів думок, які вже далі доносять інформацію до своєї аудиторії.

П'ятий етап за Ф. Котлером — це формування бюджету на маркетингові комунікації, однак в нашому випадку, даний етап не є релевантним, оскільки

PCO та МОН є неприбутковими організаціями та не мають бюджету на комунікаційні заходи, всі результати є органічними.

Тому варто одразу переходити до наступного етапу. Шостий етап: розробка та управління комплексом комунікацій.

Для впровадження комунікаційної стратегії чи комплексу комунікацій варто визначитися з інструментами просування. Ф. Котлер називає деякі інструменти, які тісно пов'язані безпосередньо з маркетингом, але деякі можуть застосовуватися і в нашому випадку з неприбутковою урядовою організацією (нижче перераховані саме вони):

- Реклама (а саме – соціальна);
- Зв'язки з громадськістю.

Їхня привабливість ґрунтується на трьох чинниках:

- Високий рівень довіри — новини чи статті про об'єкт сприймаються як більш надійні, ніж реклама.
- Посилення враження — створюють потужне емоційне враження про компанію чи продукт.

Сьомий етап: оцінка результатів комунікацій

Після реалізації плану комунікаційних заходів необхідно оцінити його вплив на цільову аудиторію. Опитування допомагає з'ясувати, чи запам'ятали респонденти меседж, чи бачили інформацію на тому чи іншому каналі, які емоції вона викликала, як вплинуло на ставлення до об'єкту.

Також слід оцінити поведінкові показники — наприклад, скільки людей купили товар і розповіли про нього іншим. У випадку з нашим предметом дослідження, можна зважати на кількість взаємодій з контентом, зацікавленість ним – з боку зовнішньої аудиторії, а з боку партнерів – то орієнтуватися на готовність до подальших співпраць, відгуки, результати опитувань.

Як зазначалося вище, підхід Ф. Котлера насправді є універсальним, проте його також можна порівняти та доповнити й іншими підходами для більш ефективного адаптування маркетингового підходу в сферу публічну та

політичну. Зокрема, до уваги можна взяти ще один підхід, що має назву SOSTAC, що є аббревіатурою від англійської: Situation analysis — аналіз ситуації, у якій ми перебуваємо зараз, Objectives — цілі, яких прагнемо досягти, Strategy — стратегія, як досягнути цих цілей, Tactics — тактика, деталі стратегії, тобто маркетинговий мікс), Actions — дії, як забезпечити якісне виконання тактики), Control — контроль, метрики та вимірювання для з'ясування чи рухаємось за правильним вектором.

Аналіз ситуації включає аналіз клієнтів, аналіз конкурентів, аналіз компанії (сильні та слабкі сторони) і зовнішній аналіз (неконтрольовані PEST-фактори або PESTEL-фактори). Ці змінні включають політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, які впливають на ваш бізнес. Деякі вважають за краще виокремлювати екологічні та юридичні чинники, що впливають на ваш ринок. Інші відносять їх до соціальних та політичних змінних.

Цілі — сюди входять як великі цілі, такі як місія і бачення, так і конкретні ключові показники ефективності (KPI). Цілі мають бути розроблені за методикою SMART: Конкретними (Specific), Вимірюваними (Measurable), Досяжними (Achievable), Реалістичними (Realistic), Обмеженими в часі (Time-bound).

Стратегія — задає напрямок усім подальшим тактичним діям. Стратегія має враховувати будь-які бар'єри, що заважають досягненню ваших цілей. У тактику закладено маркетинговий мікс, комунікаційний мікс і каналний мікс. Дії — активності, що мають на меті забезпечити реалізацію тактики. На етапі контролю необхідно мати список того, що потрібно вимірювати (метрики), які треба моніторити. Постійний перегляд або моніторинг створює більш «гнучкий підхід до планування», коли плани на 90 днів регулярно переглядаються і коригуються. Метрики, які ви вимірюєте, можуть і мають бути використані у наступному Аналізі ситуації (аналізі компанії / ефективності / результатів — що спрацювало, а що ні). Це, у свою чергу, допоможе сформулювати більш реалістичні цілі на наступний період [24].

Як бачимо, підхід SOSTAC в дечому перегукується з маркетинговим підходом Ф. Котлера, але водночас пропонує інструменти та елементи для розроблення стратегії, які зможуть значно довершити підхід Ф. Котлера і зробити його більш релевантним для нашого предмета дослідження. SOSTAC пропонує важливі елементи, як ситуаційний аналіз, який перед розробкою стратегії допоможе оцінити поточний імідж, також для подальшого дослідження варто запозичити SMART-підхід для цілепокладання, а ще важливість такого етапу, як контроль. Тоді як Ф. Котлер пропонує лише в кінці оцінити результати, то SOSTAC метод цінний тим, що пропонує робити зрізи і контролювати процес, що якраз емерджентну перспективу комунікаційної стратегії.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз показав, що імідж організації є досить комплексним соціально-психологічним явищем, яке може формуватися багатьма інструментами. За своєю суттю імідж є узагальненим образом, що включає емоційне та когнітивне ставлення до об'єкта, ґрунтується як на реальних фактах, так і на враженнях, сприйнятті.

Імідж організації не є тотожним поняттю "образу", хоча й базується на ньому, імідж є більш комплексним поняттям, є результатом активної взаємодії між організацією та її зовнішнім середовищем, водночас виступаючи і як інструмент впливу на масову свідомість.

Загалом імідж впливає на рівень довіри, сприйняття ефективності діяльності організації та здатність до побудови сталих партнерських зв'язків. Це дає підстави розглядати імідж не лише як наслідок, а як предмет для свідомого формування, зокрема з використанням комунікаційної стратегії як цілеспрямованого, системного інструменту.

З огляду на наш предмет дослідження, комунікаційна стратегія не лише допомагає донести ключові меседжі, а й зберігати стратегічний фокус в умовах великої кількості інформаційних приводів. Особливо це важливо в умовах війни, коли комунікаційна стратегія виконує роль фільтру, що не дозволяє розпорошити увагу на другорядне і фокусуватися на досягненні цілей, одна з яких — покращення іміджу.

Ключі складові комунікаційної стратегії (такі, як формування цільової аудиторії, побудова меседжів та підбір каналів комунікації) можуть прямо впливати на формування іміджу, адже «зачіпають» аналіз необхідних компонентів — раціональних та емоційних.

Підсумовуючи всі зв'язки між поняттями можна прийти до висновку, що комунікаційна стратегія, як інструмент формування бажаного іміджу, так і імідж сам по собі, мають потенціал працювати на досягнення цілей організації в цілому.

Для подальшої роботи та розроблення стратегії необхідним є користуватися декількома підходами, щоб врахувати якомога більше чинників для формування поточного іміджу і якнайбільше інструментів для розроблення і планування бажаного іміджу і тактики його досягнення.

3 РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МОН В МЕЖАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОФІСУ ПАРТНЕРСТВ ТА ВЗАЄМОДІЇ

Перед тим, як почати безпосередньо реалізовувати алгоритм створення комунікаційної стратегії, про який йдеться в попередньому розділі, варто провести ще додатковий аналіз, який став би допоміжним у визначенні позитивних сторін для формування іміджу та меседжів, потенційних ризикованих тем, які можуть спричинити комунікаційну кризу, визначити можливості, які можна активно розвивати.

Для цього можна використати метод SWOT-аналізу, запропонований К. Ендрюсом. Саме SWOT-аналіз бути обізнаним щодо потенційних ризиків, та передбачити ресурси чи алгоритм дій для того, щоб їх уникнути або протидіяти їм. А також за допомогою аналізу можна ідентифікувати можливості, які впливають з позитивних сторін та з потенціалу об'єкта.

Абревіатура SWOT — розшифровується наступним чином:

- Strengths — сильні сторони об'єкта;
- Weaknesses — слабкі сторони, потребують роботи над ними та удосконалення;
- Opportunities — можливості, що витікають із сильних сторін та підсилюються наявними чинниками із-зовні;
- Threats — загрози, ризики із-зовні.

Тобто головна мета SWOT-аналізу — це аналіз внутрішнього середовища об'єкта дослідження, його позитивних, негативних сторін, а також оцінка зовнішніх викликів. Саме між цими факторами під час аналізу можна виявити зв'язки й на основі цього формувати стратегію, зокрема, комунікаційну. SWOT-аналіз є інтеракційним аналітичним інструментом, який дозволяє здійснювати макрооцінки. Як аналітичний інструмент, SWOT дає змогу зосередитися на позитивних і негативних аспектах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації, іншими словами — на елементах середовища, які мають як позитивне, так і негативне значення, розглядаючи їх

у взаємозв'язку. У цьому контексті SWOT також можна описати як «матрицю SWOT два-на-два». Тому під час SWOT-аналізу важливо не лише заповнювати структурні одиниці, а й одразу формувати зв'язки. Методологією його проведення передбачається першочергове виділення факторів — слабких та сильних сторін, а далі встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT [25,с.166].

Почнемо з визначення сильних сторін Офісу партнерств та взаємодії МОН:

- Наявність сильної внутрішньої екосистеми, які багаторічно підтримують українську освіту та закривають секторальні потреби (найбільше — сфера профтехосвіти, шкільної освіти — реформа НУШ, реформа «Профільна: реформа старшої школи», інфраструктурні проекти);
- Розвиток напряму освітньої дипломатії, системна міжнародна присутність заступника міністра як освітнього дипломата з досвідом та особистими зв'язками. Важливо, що цей напрям офіційно визнається;
- Результативність за короткий термін, зокрема 5 багаторічних масштабних програм, створення 2 коаліцій (девайсів і підручників) для закриття секторальних потреб та точкові, проте масштабні інфраструктурні проекти, за два роки роботи — багатомільйонні інвестиції в освіту, швидке реагування на потреби через донорську допомогу. Більше про основні проекти вказано у розділі 1;
- Унікальний досвід участі у міжнародних подіях (за сприяння Офісу представники МОН представляли українську освіту вперше на багатьох масштабних міжнародних подіях, наприклад, на Генеральній асамблеї ООН). Поступово список подій, до яких залучаються представники МОН розширюється, що збільшує простір для адвокації потреб;
- Достатній рівень довіри міжнародних партнерів до команди, зокрема завдяки теперішній міжособистісній комунікації та створення нових комунікаційних

інструментів – регулярне інформування через Освітній дайджест, створення інфопродуктів для міжнародних партнерів, звітність;

– Інституційна співпраця з іншими органами влади та міжнародними структурами (наприклад, Світовим банком), що дозволяє масштабувати вплив.

Слабкі сторони:

– Відсутність стійкого позиціювання Офісу партнерств та взаємодії МОН як бренду серед міжнародної аудиторії. Часто партнери ідентифікують проєкти як діяльність МОН загалом, не звертаючи достатньої уваги на роль окремої команди;

– Обмежена присутність на міжнародних подіях з центральною роллю – зазвичай участь відбувається у форматі сайд-івентів, без повноцінної видимості;

– Недостатня інформованість української аудиторії про результати міжнародної співпраці та реалізовані проєкти;

– Складність привернення уваги медіа через фокус у інфополі, наприклад, на оборонні теми. Це витісняє тему освіти з інфополя;

– Обмежена кількість секторів, яким активно надається підтримка (наприклад, часто поза увагою донорів залишається вища освіта та наука).

Можливості:

– Подальше розширення екосистеми партнерів та залучення нових донорів і міжнародних організацій для підтримки змін, зокрема в напрямках дошкільної, вищої освіти, науки;

– Поглиблення співпраці з теперішніми партнерами, оптимізація інструментів для звітності, інформування, залучення, оптимізувати збір відгуків, залучати до спільного планування інвестиційних програм;

– Створення нових форматів взаємодії та легшого залучення до фандрейзингу партнера, наприклад, механізми співфінансування, інвестиційні проєкти, системи моніторингу результатів;

– Позиціювання України як експерта в кризовому реагуванні у сфері освіти та експорт українського досвіду в інші країни, що стикаються з конфліктами чи кризами в доступі до освіти. Україна може демонструвати, як відновлює доступ до освіти під час війни та разом з тим не зупиняє розвиток сфери — активно провадить реформи для покращення якості освіти. Це досить розповсюджений феномен, коли країни прагнуть передавати свою експертизу або об'єднуються в організації для досягнення глобальних цілей сталого розвитку — наприклад, допомозі освіти в умовах криз. Серед прикладів індивідуального експорту експертизи можна виділити приклад Ізраїлю, який створив спеціальну агенцію — Агенція з міжнародного розвитку та співробітництва при МЗС Ізраїлю, що реалізує програми розвитку, зосереджені на підготовці кадрів та передачі ізраїльського досвіду в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я та сільське господарство. Особливу увагу в межах роботи агенції приділяється підходу «навчання тренерів», що дозволяє масштабувати ефективні практики в інших країнах [27]. Прикладами об'єднання у альянси заради спільної цілі можуть слугувати Education Cannot Wait, Inter-Agency Network for Education in Emergencies, Global Partnership for Education чи більш глобальні організації, як UNESCO та UNICEF. Більше того, для досягнення мети обміну досвідом у сфері освіти проводиться численна кількість щорічних глобальних зустрічей чи подій, наприклад, Education World Forum, Global Education Meeting тощо. Це своєю чергою доводить, що Україна матиме простор для цього та має приклади інструментів;

– Зміцнення внутрішньої видимості та довіри, наприклад, через покращення звітності, візуалізації результатів, розповіді про освітні зміни доступною мовою.

Загрози:

– Зниження глобальної уваги до України через появу нових кризових регіонів і повернення фокуса міжнародної допомоги на країни Африки та Близького Сходу;

- “Хронічність”, довготривалість, затяжність війни та зниження емоційного залучення донорів і суспільства у той час, як потреби тільки зростають;
- Послаблення інтересу до освіти як теми допомоги в умовах конкуренції з безпековими або гуманітарними запитами;
- Внутрішня політична нестабільність або зміна фокуса в державному управлінні, що може вплинути на пріоритетність підтримки освіти;
- Інфляційні процеси або перерозподіл донорських бюджетів, що можуть обмежити масштаби нових програм;
- Плинність та непостійність кадрів, що може створювати загрози для сталого складу команди, якій більше довіряють.

Тепер варто співставити усі значення для розгляду їх у взаємозв'язку. Для зручності розгляду створено матрицю у табл.3.1, висновки з аналізу будуть орієнтовані саме на ту, що можна досягнути саме за рахунок комунікації.

Таблиця 3.1 — SWOT-матриця

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Через уже “теплі” контакти партерів виходити на нові знайомства і будувати нові співпраці. Використовувати інструмент освітньої дипломатії для просування меседжів про експертизу в кризових ситуаціях	Інтегрувати більше згадок в комунікаційні матеріали, виступи про діяльність РСО, через міжнародні майданчики виходити в медійну площину. Створити комунікаційну стратегію

	<p>(на виступах на міжнародних подіях).</p> <p>Створення нових дієвих інструментів для взаємодії вже з існуючими партнерами, щоб зробити більш регулярною комунікацію та висвітлення спільних реалізованих проєктів.</p>	<p>для розв'язання питання з відсутністю стійкого позиціонування.</p> <p>Зміцнення внутрішньої довіри через комунікацію (свідома присутність в інфопросторі МОН, пояснення ролі Офісу).</p> <p>Працювати над брендом РСО як роботодавця: оновити формат представлення працівників РСО у публічному просторі, щоб збільшити рівень довіри до них.</p>
Загрози	<p>Продовжувати проактивно вести освітню дипломатію для утримання уваги міжнародної спільноти до української освіти</p> <p>Використання міжособистісних зв'язків та посередніх контактів теперішніх партнерів, щоб вийти на новий рівень.</p> <p>Створювати креативну, нетипову комунікацію та</p>	<p>Ризик втрати довіри через невидимість — потрібна стратегія комунікації.</p> <p>Важливо пояснювати функцію Офісу не лише зовнішнім, а й внутрішнім гравцям</p> <p>Розробити нові формати подачі, сторітелінг,</p>

	<p>комунікаційні кампанії, які привертатимуть увагу: фізичні експонати, запускати флешмоби, фізичні предмети як елементи дипломатії, які можна передавати для партнерів</p> <p>Результативність відповідає виклику перерозподілу донорських коштів.</p>	<p>візуальні історії, які ліпше конкурують за увагу.</p> <p>Більше підсвічувати пріоритети та напрями освіти, які потребують донорської підтримки (наприклад, вища освіта), активно комунікувати прогрес змін у сфері, щоб показувати прагнення розвитку, медійно висвітлювати потреби, додавати call to action у комунікаційних інструментах, наприклад, освітній дайджест.</p>
--	---	--

SWOT-аналіз – важливий елемент, який з погляду комунікацій надає багато рекомендацій для використання в майбутній комунікаційній стратегії. Щобільше він дав зрозуміти два основні сегменти цільової аудиторії, з якою важливо активно взаємодіяти для досягнення цілей — це міжнародна аудиторія та внутрішня аудиторія.

Переходячи до визначення сегментів цільової аудиторії (ЦА), варто обґрунтувати чим зумовлений такий вибір. Насамперед річ у, тому що саме ці дві аудиторії і є найбільш впливовими стейкхолдерами РСО. Міжнародні партнери — найбільш впливовий з стейкхолдерів, адже саме від них залежить результативність діяльності РСО, чи будуть проєкти масштабовуватися та загалом чи існуватиме офіс (адже він також працює за донорське фінансування). Однак, цей сегмент не обмежується лише міжнародними

партерами, а включає в себе ще й іноземні медіа, уряди держав, волонтери, меценати чи просто іноземні громадяни, що є філантропами. Зокрема, міжнародні медіа – це важлива частина даного сегменту ЦА, адже часто coverage чи висвітлення, чи іншої теми може сприяти тому, що про тему дізнається більша кількість волонтерів чи донорів.

Другий сегмент аудиторії — внутрішня цільова аудиторія (громадяни України), які є ключовими бенефіціарами реалізованих проєктів, найчастіше це освітяни, учнівство та батьки. Крім того, це можуть бути також представники громадських організацій, місцева влада тощо.

Так можна схарактеризувати більш широко сегменти цільової аудиторії, проте для глибшого аналізу варто зосередитися на найбільш репрезентативній цільовій аудиторії та уявити собі її портрет. Тож із першого сегменту буде виділено наступний портрет — громадянин іншої європейської країни, чоловік (вибір даного гендеру зумовлено тим, що відповідно до міжнародних досліджень чоловіки займають переважну більшість керівних посад, зокрема в публічній сфері. Наприклад, лише 18 країн мають жінку на посаді глави держави, загалом, жінки становлять 22,9% членів ше урядів, які очолюють міністерства та відповідають за формування політики [26], крім того, жінки обіймають лише 12,2% посад виконавчих директорів у провідних світових компаніях [28], вік — 40–50 років, займає керівну посаду в благодійній міжнародній організації, що спеціалізується на розвитку дітей, зокрема через освітні послуги, сімейний статус не має значення, рівень доходу — високий, цінності — чесність, справедливість, добро, соціальна важливість справи, освіта як цінність. Такий портрет — це середнє статистичне першого сегменту аудиторії, але не є єдиним таким.

З другого сегменту аудиторії можна виокремити типовий портрет цільової аудиторії — це жінка віком 45 років (така вибірка зумовлена результатами дослідження Громадської спілки “Освіторія” «Вчителі України: кадровий потенціал» [29], з вищою освітою, активна користувачка соціальних мереж, цікавиться темою освіти, це її pain point, вона зацікавлена в покращенні

сфери освіти в регіоні або конкретному закладі. Проживає на території України, має практичний досвід роботи в освіті, добре розуміє локальний контекст. Її об'єднують такі цінності: розвиток дітей і молоді, гідність, рівний доступ до якісної освіти, справедливість, професійне зростання, соціальна відповідальність. Її професійна роль може бути різною: проактивна вчителька, представниця адміністрації освітнього закладу, спеціалістка чи керівниця відділу місцевого департаменту освіти.

Портрет не звужуємо до конкретної посади, адже для комунікацій важливішими є не посада, а її мотивація, цінності та реальна залученість до освітніх процесів.

Повертаючись до методики Ф. Котлера, після визначення нашої цільової аудиторії, маємо поставити комунікаційні цілі. Для їхнього формування також дуже допоміжним є результат SWOT-аналізу.

Перед тим, як перейти до цілепокладання, варто також визначити принципи, за якими цілі визначатимемо. Однією із найкращих методик для цього є — SMART-методика, вона допомагає ефективно формулювати цілі, так щоб кожна була:

S (Specific — Конкретна): охоплювала чітко визначену сферу;

M (Measurable — Вимірювана): містила кількісні показники або принаймні індикатори прогресу;

A (Assignable — Призначена): визначала, хто саме відповідальний за досягнення цілі;

R (Realistic — Реалістична): передбачала результати, яких дійсно можна досягти за наявних ресурсів;

T (Time-related — Обмежена в часі): вказувала, коли очікується досягнення результату(ів).

Ці критерії не вимагають, щоб усі цілі були кількісно визначені на всіх рівнях управління, важливою є комбінація мети та плану дій для її досягнення. Саме на цю пару — мета та план дій — і має бути зосереджена увага, а не лише на формулюванні цілі як такої [30].

Тож, для постановки комунікаційних цілей ми також будемо орієнтуватися на ці два сегменти аудиторії і сформуємо дві окремі SMART-комунікаційні цілі для кожного з двох основних сегментів цільової аудиторії (міжнародна та внутрішня), побудовані на основі SWOT-матриці (див. табл. 3.1).

Для першого сегменту аудиторії — міжнародної аудиторії, ключова задача більшити впізнаваність ролі PCO серед міжнародних партнерів, підвищити позиціонування як ключового координатора освітніх змін в Україні, яким можна довіряти, дуже професійно співпрацювати.

SMART-формулювання: до кінця 2025 року забезпечити регулярну присутність згадок про діяльність PCO та про українську освіту (щонайменше 5 згадки/місяць) у комунікаційних матеріалах на іноземних майданчиках, на міжнародних майданчиків (виступи на подіях, партнерські звіти, блоги або соцмережі донорів), запровадити креативні комунікаційні кампанії, використовуючи культурну дипломатію, щоб підвищити впізнаваність офісу серед ключових міжнародних стейкхолдерів та розширити мережу партнерів щонайменше на 3 нові сфери (вища освіта, дошкілля, наука).

Наступною задачею з огляду на результати SWOT-матриці, можна виділити — посилення довіри та зв'язку з наявною екосистемою партнерів через системну комунікацію та створення нових інструментів для покращення внутрішньої комунікації.

SMART-формулювання: Щоб створити сталі формати комунікації з наявними міжнародними партнерами та підвищити рівень довіри, прозорості та залучення до подальших спільних ініціатив, до кінця 2025 року запровадити щонайменше 3 нові інструменти комунікації (1 освітній дайджест, 1 щоквартальна email-розсилка, 1 партнерська подія для безпосередньої комунікації) з охопленням принаймні 80% наявних партнерів і фіксованим зворотним зв'язком (відповіді, відгуки, згадки тощо), забезпечити збирання детального зворотного зв'язку від партнерів 1 раз на рік, створити press-kit для

комунікаційних команд партнерів, де вказати всі можливі варіанти комунікації, зокрема більш креативних, та промоції спільних проєктів.

Окремо для досягнення цієї цілі варто до кінця року провести корпоративний ребрендинг всієї команди PCO через зміну тону комунікації та візуального представлення.

Переходячи до другого сегменту аудиторії — внутрішньої, ключовою комунікаційною ціллю з огляду на результати аналізу, є — підвищити довіру до PCO та обізнаність про його діяльність серед освітян, підвищуючи при цьому імідж PCO та Міністерства освіти і науки України як суб'єкта, що активно фандрайзить на розвиток української освіти, адвокатує її потреби на міжнародних майданчиках.

SMART-формулювання: до грудня 2025 року регулярно комунікувати реалізовані проєкти (мінімум 1 раз на 2 тижні), створити та реалізувати щонайменше 5 комунікаційних кампаній, щоб підтримувати увагу до проєктів PCO, через взаємодію з медіа досягти охоплення не менше 100 тис. читачів кожного матеріалу, через соцмережі МОН і партнерів досягти охоплення не менше 5 тис. читачів кожної публікації. Гарантувати оперативну реакцію на потенційно кризові ситуації.

Ще однією комунікаційною ціллю буде спільна для двох аудиторій — це пропрацювати образ ключового спікера PCO.

SMART-формулювання: до кінця 2025 року сформувати чіткий, впізнаваний публічний образ ключового спікера PCO — як фахового, прозорого та проактивного представника міжнародної діяльності МОН, через щонайменше 1 комунікаційний прояв на 1 місяць (колонки, інтерв'ю, виступи, коментарі у ЗМІ) та розвиток соцмереж, що налічують цільову аудиторію PCO.

Наступним кроком як і за Ф. Котлером, варто сформулювати генеральні меседжі, а також важливо створити їх в єдиному Tone of voice (тоні, стилі), який би сприймався нерозривно з наявним стилем комунікації Міністерства освіти і науки України, щоб сприяти гармонійному сприйняттю як єдиної структури.

Для першого сегмента аудиторії Tone of voice має бути підібраний відповідно до результатів аналізу і з огляду на портрет представника цільової аудиторії.

Насамперед тон комунікації має бути партнерським, демонструвати повагу та підкреслювати спільність місії та взаємну відповідальність за досягнення результату. Важливо уникати риторики жертви — натомість демонструвати стійкість, фокус на довгостроковому відновленні через соціальний капітал та бачення майбутнього. При цьому комунікацію можна використовувати з метою запобігання поширення дезінформації та наголошувати на те, що росія є країною-терористом, та як це вплинуло на систему освіти.

Водночас комунікація має бути раціональною та аргументованою, базованою на фактах, даних і конкретних прикладах досягнень. Представники зазначеної аудиторії очікують чітких показників ефективності, прозорості використання ресурсів та верифікованих результатів. У цьому контексті важливо не просто декларувати цілі, а наводити приклади, які демонструють реальний соціальний ефект — зокрема через історії бенефіціарів, статистичні дані з реалізації. У тоні може бути присутня й емоційність: наприклад, через персональні історії, що дозволяють аудиторії емоційно співпережити й відчутти цінність спільної справи.

Окрему увагу слід приділити лексиці — вона має бути професійною, виваженою, толерантною, не містити дискримінаційних висловлювань, уникати двозначних слів, гумору чи сарказму. Головне — це формувати довіру через комунікацію, яка буде професійною, субординованою та ввічливою. Комунікація має відбуватися англійською мовою з дублюванням на українську (за потреби).

Говорячи про загальний Tone of voice МОН, то він фактично підійде для тону внутрішньої цільової РСО, його можна сформулювати наступним чином: комунікація МОН має відображати відкритість і довіру. Тон не має звучати як забюрократизована державна інституція з минулого — навпаки, лексика є

зрозумілою, людяною, без складної термінології, канцеляризмів і пафосу. Через комунікацію проявляється відкритість до діалогу. Інформація надається повно, вчасно і з повагою до кожного, хто її споживає. В усіх форматах повідомлень — від пресрелізів до соціальних мереж — дотримуємося принцип: складне пояснюється просто. Звертаючись до широкого загалу, лексика адаптується до рівня обізнаності, інформація роз'яснюється зрозумілою мовою, без абстракцій.

У цифрових комунікаціях (зокрема, в соцмережах) зберігається дещо неформальний, але водночас професійний стиль. Не використовуються звернення на кшталт «Шановні громадяни!», уникається зайва офіційність та зверхність тону. Відкритість до комунікації підтверджується і тим, що від сторінки МОН формуються відповіді на коментарі й запити. У дописах допустиме використання емодзі, щоби зробити меседжі теплішими й емоційно ближчими до читача.

Уся комунікація має ґрунтуватися на фактах і перевірених даних. Через комунікацію демонструється, що освіта — це пріоритет, навіть у воєнний час, і показується, як працює МОН над розширенням можливостей, зокрема через партнерства та міжнародну підтримку.

Знаючи тон та стиль комунікації, цілі та здійснивши аналіз, варто сформулювати ключове повідомлення — ключовий меседж. Для його формування варто також зважати на два сегменти аудиторії.

Для зовнішньої аудиторії генеральний меседж сформовано так — «Міністерство освіти і науки України разом з Офісом партнерств та взаємодії — це ваш надійний партнер у досягненні глобальних цілей сталого розвитку, забезпеченні якісної освіти для всіх та гарантії, що жодна дитина не залишиться осторонь. Підтримуючи українську освіту, ви інвестуєте не лише в майбутнє України, а й у розвиток людського капіталу та демократичного суспільства в усьому світі.»

Формулювання такого повідомлення зумовлено тим, що перш за все воно має універсальну цінність; воно апелює до спільних для міжнародної

спільноти цілей — Цілей сталого розвитку (SDGs), насамперед Цілі 4 (якісна освіта), а також підкреслює глобальний вплив освітніх інвестицій в Україні. У повідомленні закладена мотиваційна логіка партнерства так, щоб міжнародні донори, інституції та організації бачили у співпраці з Україною не лише гуманітарну допомогу, а й спільну відповідальність і стратегічне партнерство з відчутною користю для глобального добробуту.

Окрема увага приділена фразі "жодна дитина не залишиться осторонь" (no child is left behind) — це усталений міжнародний вираз, який добре резонує в комунікації з донорами, особливо в гуманітарному та освітньому секторах.

Також у повідомленні чітко зазначена роль Офісу партнерств та взаємодії як точки входу для нових партнерств і координації зусиль, що підвищує впізнаваність і довіру до РСО як структурної частини МОН.

Для другого сегменту — внутрішньої аудиторії генеральний меседж може будуватися так: Міністерство освіти і науки України об'єднує світ навколо потреб та викликів української освіти. Спеціально створений Офіс партнерств та взаємодії МОН постійно адвокатує потреби на міжнародних майданчиках, залучає найбільші інвестиції, тому зараз українську освіту стабільно підтримують уряди 35 країн, понад 80 міжнародних організацій. Усе це з одною метою – щоб в Україні кожен мав доступ до якісної сучасної освіти, попри всі виклики війни”.

Підбір такого меседжу зумовлений тим, що цільова аудиторія в першу чергу має розуміти, що вона в центрі змін (всі, хто дотичні до системи освіти).

Підкреслено вже наявний масштаб підтримки — це створює відчуття стійкості й потужної міжнародної уваги до сфери освіти, яку МОН координує, а РСО – це активний і дієвий інструмент, механізм реального залучення ресурсів. Таке повідомлення працює на емоційному рівні, формуючи відчуття причетності до великої спільної справи, й водночас формує обізнаність про РСО та посилює його репутацію як інституційної одиниці, якій можна довіряти.

Наступним кроком необхідно виокремити канали комунікації, через які можна комунікувати з цільовою аудиторією.

З огляду на цілі, аналіз та наявні портрети, а також специфіку тону та стилю комунікації, для першого сегменту аудиторії (міжнародні партнери) буде релевантна комунікація на таких каналах: сайт Міністерства освіти і науки України, сайти інших організацій, іноземні медіа, електронна пошта, LinkedIn, X (Twitter) та рідше Facebook. Важливо відмітити, що всі згадані соціальні мережі будуть використовуватися для комунікації саме з офіційних сторінок Міністерства освіти і науки України, про РСО буде лише згадка, адже створювати окремі соціальні мережі для РСО є нераціональним та неефективним. По-перше, на сторінках МОН уже нарощена органічна аудиторія, по-друге, МОН та РСО мають позиціюватися як один цілий механізм. Такий підбір каналів в першу чергу зумовлений тим, що вони є здебільшого англomовними та найбільше використовуються нашим першим сегментом аудиторії. Варто окремо звернути увагу на Facebook — його можна використовувати як канал комунікації у випадку, якщо іноземний партнер має представництво та колеги в Україні, наприклад, як UNICEF, і комунікація може ставати більш тісною за умови комунікації українською мовою. Щодо LinkedIn — то ще в першу чергу професійна соцмережа, яка використовується для пошуку контактів, встановленню нових партнерств, ба більше — LinkedIn допомагає будувати спільноту навколо спільних тем, завдяки алгоритмам підбору рекомендованого контенту і можливості робити репостинг дописів. У світі 47% користувачів LinkedIn є представниками вікової категорії 25–34 років, наступною за чисельністю віковою групою є молодь віком 18–24 роки — вона становить 28,7% користувачів. Далі йдуть користувачі віком 35–54 роки (20,7%). Загалом у глобальному масштабі 56,9% користувачів — чоловіки, а 43,1% — жінки. Платформа об'єднує 1 мільярд людей, понад 260 мільйонів користувачів проживають у Північній Америці, 304 мільйони — в Європі, 326 мільйонів — у регіоні Азії та Тихого океану, 188 мільйонів — у Латинській Америці, і ще 74 мільйони — на Близькому Сході та в Африці [31].

Це доводить, що дана соцмережа є релевантною для міжнародної цільової аудиторії. Також за спостереженнями більшість великих міжнародних організацій і фондів, таких, як UNESCO, Education Cannot Wait, World Bank — мають сторінки у цій соцмережі та активно її ведуть. Тож, через комунікацію на LinkedIn можна претендувати на контакти з найбільшими міжнародними організаціями. Для потенційного розрахунку саме освітніх лідерів і організацій, які будуть зацікавлені у співпраці чи донації, можна звернутися до LinkedIn сторінки найбільш відомої освітньої події світового масштабу — Education World Forum. Наразі на сторінку підписано 4 тисячі користувачів LinkedIn — тож це також може допомогти у орієнтовному розрахунку.

X (Twitter) — має свої відмінності, зокрема, зараз ця соціальна мережа стала досить політизованою та заангажованою. Водночас X — канал, яким продовжують користуватися наша цільова аудиторія, як свідчить дослідження X часто використовується аудиторією за такою віковою розбивкою — 18-24 років — 27%, 25–35 років — 30%. Щодо географічного критерію, то X популярний серед іноземної аудиторії (особливо в США — 20%, Японії — 11% та Індії — 5%) [32].

Що стосується електронної пошти — то це універсальний і найбільш поширений канал для комунікації для ділового спілкування. Сьогодні у світі існує понад 7,9 мільярда електронних поштових акаунтів, і ця цифра продовжує зростати. Gmail — найпопулярніший поштовий сервіс, яким користується 1,8 мільярда активних користувачів. Електронна пошта — це перше, що перевіряє більшість людей в онлайні: 58% користувачів відкривають пошту раніше, ніж соцмережі чи новини, а 99% перевіряють її щодня, часто по кілька разів.

Цей канал зручний для всіх вікових категорій. Наприклад, 67% представників покоління Z і 59% міленіалів читають пошту зі смартфонів, що робить її мобільною та легкою у використанні. Водночас для старших поколінь електронна пошта залишається найперсональнішим способом комунікації: 74% представників Baby Boomers вважають її найзручнішим

каналом для отримання інформації, а також 72% покоління X і 64% міленіалів [33]. Тому електронна пошта — це важливий канал для комунікації з цим сегментом.

Окрім основних каналів комунікації варто також визначити додаткові канали, такі як офлайн події та зовнішнє представлення, позиціювання під час них. Офлайн події мають високу репутаційну вагу, адже під час них формуються довгострокові домовленості, налагоджуються нові партнерства та відбувається презентація стратегічних бачень.

Також важливими є візити до України міжнародних делегацій — це не лише акт солідарності, але й спосіб на власні очі побачити трансформації у сфері освіти, побудувати довіру та зафіксувати прогрес реформ. Формати супровідних заходів до таких візитів (брифінги, панельні дискусії, візити у школи) забезпечують широкий інформаційний резонанс і є додатковим каналом донесення ключових меседжів.

Щодо вибору каналів комунікації для внутрішньої аудиторії, то увагу варто зосередити на комунікацію на офіційному сайті МОН, у Facebook, Viber, Instagram. Як показує внутрішнє дослідження з використання Google Analytics, аудиторія сайту МОН налічує понад 270 тисяч користувачів та має чіткий географічний розподіл. Найбільша кількість користувачів — із центральної частини України, що становить 45% усіх відвідувачів. На другому місці — східні регіони з показником 24,8%, далі — західна частина — 22,5%, і найменше — південна — 7,8%.

У розрізі міст найбільшу активність (за кількістю переходів на сайт) демонструють користувачі зі Львова та Дніпра — по 11 тисяч переходів з кожного міста. Далі йдуть Одеса та Харків — по 7 тисяч переходів відповідно. Особливо виділяється Київ — із 38 тисячами користувачів, що становить 14% від загальної аудиторії сайту.

Загалом ці дані свідчать про високу зацікавленість до інформації МОН з боку внутрішньої цільової аудиторії.

Також на основі внутрішнього дослідження з доступом до соцмереж МОН вдалося з'ясувати, що Facebook має найбільшу популярність серед всієї аудиторії МОН у соцмережах – 395 тисяч користувачів, з найбільшим залученням серед жінок 35–54 років. Це відповідає цільовій аудиторії МОН — зокрема освітянам та тим, хто має вплив на систему освіти на місцях.

Що стосується Viber — то як показало внутрішнє дослідження, аудиторія цієї соціальної мережі МОН сягає 100 тисяч, однак дійсно активних налічується всього 7 тисяч, вікова категорія сегмента нашої внутрішньої цільової аудиторії представлена 15%. Однак водночас у цієї соціальної мережі є потенціал для розширення кількості аудиторії даного сегмента аудиторії через те, що Viber широко використовується для освітніх цілей (створення чатів класів, учительських груп тощо).

Щодо Інстаграму, то цільова аудиторія цієї соціальної мережі МОН — переважно жінки віком 25–44 років із великих міст, насамперед Києва (20,6%). Це також відповідає необхідній цільовій аудиторії.

Наступним кроком буде перехід до розробки та управління комплексом комунікацій. Відповідно до методики Ф. Колера наведені маркетингові інструменти (реклама та зв'язки з громадськістю), однак у випадку з нашим предметом дослідження, у комплекс комунікації варто обов'язково включити визначені канали комунікації для обидвох сегментів аудиторії.

Для того, щоб розробити комплекс комунікацій та більш ефективно управляти ними, варто обрати стратегію побудови покрокових комунікаційних завдань, які базуються та розкривають покроково вище визначені SMART-цілі. Надалі всі комунікаційні завдання чи заходи (з додатковим вибором інструментів для їхньої реалізації) можна викласти у хронологічній послідовності, утворивши timeline. Так комунікаційна стратегія буде більш прикладною та слугуватиме дорожньою картою імплементації.

SMART-ціль 1 (міжнародна аудиторія) : до кінця 2025 року забезпечити регулярну присутність згадок про діяльність PCO та про українську освіту (щонайменше 5 згадки/місяць) у комунікаційних матеріалах на іноземних

майданчиках, на міжнародних майданчиків (виступи на подіях, партнерські звіти, блоги або соцмережі донорів), запровадити креативні комунікаційні кампанії, використовуючи культурну дипломатію, щоб підвищити впізнаваність РСО серед ключових міжнародних стейкхолдерів та розширити мережу партнерів щонайменше на 3 нові сфери.

Комунікаційні задачі (з вказуванням хронології):

– Скласти перелік пріоритетних міжнародних платформ, де може бути представлена діяльність РСО (включно з подіями, медіа, канали комунікації партнерів) — кінець червня 2025 р.;

– Регулярно включати згадку про РСО у всіх промовах першого заступника міністра на міжнародних подіях — починаючи з першої наступної поїздки — початок червня 2025 р.;

– Підготувати список іноземних медіа (міжнародного значення) — до червня 2025 р.) в пріоритетних для співпраці країнах та забезпечити, знайти контакти та регулярно (1 раз на тиждень) ділитися з ними пресрелізами, що відображатимуть новини у сфері освіти (наприклад, створення підземних шкіл), які потенційно можуть бути цікавими для висвітлення. Забезпечити пітчінг спікерів у цей реліз. За підсумком забезпечити не менше ніж 5 згадок про РСО або українську освіту щомісяця в таких матеріалах.

– Для важливих для України та української освіти інформаційних приводів, наприклад, річниця повномасштабного вторгнення або День знань, разом з командою розробити щонайменше дві тематичні кампанії до кінця 2025 року креативні формати для комунікації через культурну дипломатію або навіть для залучення коштів, стимулювання благодійності. Наприклад, Міністерство закордонних справ мало досвід влаштування креативної фандрейзингової акції [34] на Різдво. Скласти план — липень 2025 р., перша кампанія — присвячена Ukraine Recovery Conference — липень 2025 р., друга — до 1 вересня 2025 р., третя — четвертій річниці повномасштабного вторгнення (початок 2026 року);

- залучити міжнародних амбасадорів або експертів до участі в кампаніях (через спільні пости, виступи, відео), наприклад, як це робить UNITED24. Дедлайн — серпень 2025 р., щоб цей інструмент уже можна було використати для кампанії, присвяченій 1 вересня (детальніше у попередньому пункті);

- вимірювати охоплення всіх комунікаційних активностей — регулярно, починаючи з червня 2025 р.;

- робити спецпроекти в медіа з партнерськими проектами — серпень-вересень 2025 р., що припадає на наймасштабніше відкриття інфраструктурних проєктів.

SMART-ціль 2 (міжнародна аудиторія): Щоб створити сталі формати комунікації з наявними міжнародними партнерами та підвищити рівень довіри, прозорості та залучення до подальших спільних ініціатив, до кінця 2025 року запровадити щонайменше 3 нові інструменти комунікації (1 освітній дайджест, 1 щоквартальна email-розсилка, 1 партнерська подія для безпосередньої комунікації) з охопленням принаймні 80% наявних партнерів і фіксованим зворотним зв'язком (відповіді, відгуки, згадки тощо), забезпечити збирання детального зворотного зв'язку від партнерів 1 раз на рік, створити press-kit для комунікаційних команд партнерів, де вказати всі можливі варіанти комунікації, зокрема більш креативних, та промоції спільних проєктів.

Комунікаційні задачі:

- створити press-kit, що міститиме ключову інформацію про РСО (меседж-бокс, цілі РСО, дисклеймер, інфодовідку, логотип МОН, контактну інформацію і чіткий алгоритм, як і з ким узгоджувати інформацію) для швидкої інтеграції в комунікацію та обміну з партнерами та медіа. Це варто реалізувати якнайшвидше, перед початком відряджень та комунікації з медіа — перший тиждень червня.

– Забезпечити репрезентацію PCO у спільних звітах із міжнародними організаціями, розвивати та поширювати Освітній дайджест на більшу аудиторію. Щоквартально у перший тиждень кварталу.

– Впровадити щоквартальну email-розсилку для партнерів з аналітикою анонсами подій, звітністю та збором зворотного зв'язку. Окремою рубрикою може бути заклик до партнерства для закриття поточної нагальної потреби. Цей механізм буде логічно та більш ефективно впровадити з вересня 2025 р., коли МОН матиме необхідну статистичну інформацію з потребами від закладів освіти, та коли тема освіти буде знову активно звучати в інформаційному полі.

– Організувати регулярні (1 раз на квартал) нетворкінги з партнерами (у форматі круглих столів, долучати експертизу до прийняття рішень, при цьому збільшуючи вірогідність інвестицій у спільний проєкт). Такий нетворкінг може проходити в межах зустрічей Секторальної робочої групи. Початок — липень 2025 р.

– Імплементувати новий тон комунікації з партнерами — починаючи з листопада 2025 р. після закриття найбільш ургентних потреб.

– Провести корпоративний ребрендинг команди PCO, — починаючи з листопада 2025 р. після закриття найбільш ургентних потреб. Зокрема, створити професійні портретні фото в єдиному стилі з використанням фірмових кольорів та графічних елементів (наприклад, аббревіатура PCO). Фото мають бути уніфіковані та стилістично витримані. Встановити оновлені фото на аватарки та заставки всіх профілів представників PCO у професійних мережах — LinkedIn та Twitter/X. Також додати ці фото до підписів у службовій електронній пошті. Такий візуально узгоджений стиль підсилить впізнаваність бренду PCO та допоможе краще запам'ятовувати образ PCO для партнерів. А також важливо для кожного члена команди PCO створити уніфіковані підписи на пошті та інтро-опис у біо соцмереж, у закріплених дописах помітити інформацію про роль в PCO та уже реалізовані успішні проєкти.

SMART-ціль 3 (внутрішня аудиторія): До грудня 2025 року регулярно комунікувати реалізовані проєкти (мінімум 1 раз на 2 тижні), створити та реалізувати щонайменше 5 комунікаційних кампаній, щоб підтримувати увагу до проєктів PCO, через взаємодію з медіа досягти охоплення не менше 100 тис. читачів кожного матеріалу, через соцмережі МОН і партнерів досягти охоплення не менше 5 тис. читачів кожної публікації. Гарантувати оперативну реакцію на потенційно кризові ситуації.

- Розробити контент-план основних інфоприводів по кожному з проєктів PCO та регулярно його оновлювати (щотижня) та публікувати мінімум 2 дописи на тиждень — перший тиждень червня, перший контент-план;

- Залучати медіа (загальнонаціональні та регіональні) для підсвічування масштабних ініціатив – щонайменше 2 рази на місяць (наприклад: про передачу ноутбуків, запуск програм підтримки тощо), починаючи з липня 2025, якраз, коли буде наявний перший рамковий press-kit;

- Забезпечити аналогічний press-kit, але адаптувавши його до потреб даної цільової аудиторії — червень 2025 р.;

- Створити серію “до/після” візуальних кейсів, що показують зміни в школах/громадах завдяки партнерській допомозі — серпень–вересень 2025, зумовлено кількістю нових проєктів та інфраструктурних реалізацій.

- Залучати до комунікації освітян на місцях з уже реалізованими ініціативами на основі press-kit – серпень–вересень 2025;

- Забезпечити національне охоплення широких інфоприводів через загальнонаціональні та локальні медіа (ціль — не менше 100 тис. читачів), і активну підтримку в соцмережах МОН та партнерів (ціль — 5 тис. охоплення на пост), починаючи з липня 2025;

- Сформувати медіа-базу для оперативної комунікації – червень 2025 р.;

- Пропонувати журналістам ексклюзиви, доступ до фото/відео, коментарі від бенефіціарів, storytelling-формати, цікаві для медіа (історії з регіонів, персональні історії) — щонайменше 1 раз на місяць, починаючи з вересня 2025, адже можна почати одразу з більш масштабного кампейну, опрацюються всі матеріали та якісно, синхронізовано підійти до цієї задачі.

- Створити план антикризової комунікації, що включає: типи ризиків, відповіді, часові рамки, відповідальних — грудень 2025.

SMART-ціль 4 (внутрішня і міжнародна аудиторії): до кінця 2025 року сформувати чіткий, впізнаваний публічний образ ключового спікера РСО — як фахового, прозорого та проактивного представника міжнародної діяльності МОН, через щонайменше 1 комунікаційний прояв на 1 місяць(колонки, інтерв'ю, виступи, коментарі у ЗМІ) та розвиток соцмереж, що налічують цільову аудиторію РСО.

Комунікаційні задачі можна визначити наступні:

- Визначити основним спікером РСО першого заступника міністра освіти і науки та забезпечити постійну публічну присутність, починаючи з липня 2025р.: регулярні колонки, блоги, публікації від імені спікера (1 раз на 1,5–2 місяці), участь у публічних подіях (освітні форуми, інтерв'ю, включення в телемарафон, міжнародні події), коментарі в медіа на запити журналістів, включення цитат у пресрелізи, як МОН, так і про діяльність РСО (на обидва сегменти аудиторії);

- Створити міні-брендбук спікера: tone of voice, біо, підбір фото, короткі цитати — жовтень 2025, під час моменту розроблення корпоративного іміджу команди також – для більш якісної синхронізації;

- Визначити ключові меседжі, які мають асоціюватися зі спікером;

- Використовувати наявний tone of voice — експертний, доступний, людяний;

- Пітчити в медіа та журналістами регулярні коментарі — на ключові теми про міжнародну допомогу, фандрейзинг, партнерства.

- Провести аудит наявних акаунтів спікера:
- визначити цільову аудиторію (представники громад, партнери, освітяни, студенти);
- обрати основні платформи (LinkedIn, Facebook, Twitter).
- Підготувати контент-рамку: 4–6 рубрик
- Забезпечити щотижневий ритм публікацій (1–2 пости), зображення, субтитри, цитати.
- Налагодити взаємодію з партнерами: репости, згадування, коментарі.
- Підготувати біо українською та англійською мовами, яке легко адаптувати під події/медіа (з акцентом на міжнародну експертизу і координацію підтримки освіти).
- Забезпечити коментарі/цитати від спікера в усіх пресрелізах РСО.
- Визначити місце спікера у 5 великих комунікаційних кампаніях РСО, включаючи відеозвернення, колонки чи короткі пояснювальні пости, додатково промотувати колонки на каналах МОН.
- Включати спікера у пітчінги для іноземних журналістів як ключового спікера МОН (саме для міжнародної аудиторії)
- Відстежувати кількість і якість згадок у медіа — щомісячно.
- Аналізувати охоплення, залученість і коментарі під постами в соцмережах.

Наступним етапом є оцінка результатів комунікацій, яку варто проводити обов'язково за підсумком реалізації комунікаційної стратегії, що наразі розрахована на рік, а також варто в потоці виконання робити зрізи та оцінювати темпи та статус виконання стратегії, а за потреби корегувати її (це важливо з огляду на прескриптивну та емерджентну її перспективи). Щодо ключових показників ефективності (KPI), то вони уже попередньо закладені в SMART-цілі, адже це зумовлено специфікою їхньої постановки. Тому у

такому випадку маємо підбити підсумки та узагальнити KPI так, щоб при їхньому досягненні, стратегію можна вважати успішно реалізованою. Отже:

SMART-ціль 1 (міжнародна аудиторія):

- 5+ міжнародних згадок PCO щомісяця (виступи, звіти, пости донорів, блоги, медіа), з охопленням аудиторії від 5 тисяч осіб, починаючи з серпня 2025, адже першочергово можна взяти більш спрощену задачу — почати комунікувати на внутрішню аудиторію та почати працювати над її залученням. Але далі забезпечити комунікаційну співпрацю з іноземними медіа. Також можна дочекатися більш «яскравих» інфоприводів, щоб з них почати активно комунікувати;

- Тематичні креативні кампанії, залучення експертів/амбасадорів (ціль — від трьох);

- Інфоприводи та пітчі в медіа — 1 на тиждень;

- Охоплення інфоприводів в медіа від 200 тис./кампанія.

SMART-ціль 2 (міжнародна аудиторія):

- Створений press-kit для партнерів – 100 завантажень та згадок у листуванні;

- Освітній дайджест раз на 4 місяці, open rate (кількість відкриттів) понад 40%;

- Щоквартальна email-розсилка – 4 випуски на рік: open rate – понад 60%, понад 80% (від тих, хто прочитав) — кількість відповідей на опитування;

- 1 партнерська подія на квартал (онлайн/офлайн), кількість учасників – 80% від запрошених;

- Візуальне оновлення (ребрендинг): створені фото, оновлені аватари, уніфіковані підписи у пошті та соцмережах у 100% членів PCO.

SMART-ціль 3 (внутрішня аудиторія):

- публікації/тиждень про проекти PCO, охоплення понад 5 тисяч;

- Серія “до/після” кейсів — ≥ 10 прикладів;

- Залучення освітян до комунікації — ≥ 1 /міс. (стаття, пост, коментар);
- Медіа-база — створена й оновлюється щомісяця, активність — від 20%;
- 1 ексклюзив або сторітелінг-матеріал на 2 місяці;
- Антикризовий план — затверджений;
- SMART-ціль 4 (внутрішня і міжнародна аудиторії);
- Контент-план інфоприводів — оновлення щотижня та дотримання таймлайнів;
- публікації на тиждень — від імені спікера або за його участю;
- Інтерв'ю/блоги/тези — 1 на місяць у медіа або на подіях;
- Цільовий стиль комунікації: tone of voice витримано у понад 90% текстів;
- 1 колонка на 2 місяці (у національному або міжнародному медіа).

Окрім як кількісні КРІ, важливо закласти також і якісні, які відобразатимуть саме статус ефективності реалізації стратегії. Таке оцінювання ефективності комунікаційної стратегії має відбуватися як після завершення її річного циклу, так і поетапно — у форматі регулярних зрізів. Це дозволить своєчасно відслідковувати прогрес, виявляти відхилення та оперативно адаптувати план дій, що враховує як прескриптивну, так і емерджентну природу самої стратегії.

Серед таких якісних індикаторів можна виділити зростання довіри до РСО, яку можна вимірювати через опитування, доцільно також порівнювати динаміку сприйняття організації за ключовими критеріями — відкритість, ефективність, прозорість, орієнтація на результат. Важливо також відстежувати поведінкові зміни — наприклад, зростання повторних взаємодій з контентом, збільшення підписників після окремих кампаній, кількість нових запрошень на події або згадки про РСО у медіа. Поведінкові зміни також мають проявлятися і у партнерів, зокрема, збільшення взаємодії, більш

регулярний та розгорнутий фідбек, контактування РСО з іншими партнерами, запрошення на нетворкінги, неформальні зустрічі тощо

Після реалізації комунікаційної стратегії необхідно буде оцінити його вплив на цільову аудиторію. Опитування допомагає з'ясувати, чи запам'ятали респонденти меседж, чи бачили інформацію на тому чи іншому каналі, які емоції вона викликала, як вплинуло на ставлення до об'єкта. Особливо важливо перевірити, чи вдалося досягти стратегічних цілей.

Також слід оцінити поведінкові показники — у випадку з нашим предметом дослідження, можна зважати на кількість взаємодій з контентом, зацікавленість ним – з боку зовнішньої аудиторії, а з боку партнерів – то орієнтуватися на готовність до подальших співпраць, відгуки, результати опитувань.

Висновок до розділу 3

Якщо говорити про практичну значимість даної комунікаційної стратегії, то вона в першу чергу стане покроковим планом комунікаційних активностей на найближчий рік, який направлений на більш активне виведення в інформаційну площину РСО, сприятиме формуванню його позитивного спочатку образу, а потім ставлення аудиторії до нього. Перш за все, цей зв'язок формуватиметься через сенси, що закладені, у ключових повідомленнях, подачу, що є основою *tone of voice*, та результати реалізації проєктів, які по суті стануть одним із предметів комунікації. Так, у аудиторії має формуватися нерозривне позитивне сприйняття РСО, за умови, що стратегія буде реалізовуватися згідно плану, тобто систематично. Адже наразі, коли РСО не достатньо заповнює інформаційний простір, критично важливо буде його утримувати на одному рівні стабільної комунікаційної підтримки, поступово збільшуючи цей рівень.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення дослідження вдалося дослідити, як комунікаційна стратегія впливає на формування іміджу урядової організації, на прикладі Офісу партнерств та взаємодії при Міністерстві освіти і науки України, а також розробити ефективну комунікаційну стратегію для цієї структури. Також було досягнуто виконання задач роботи: проаналізовано діяльність Офісу партнерств та взаємодії при МОН, розкрито теоретичні основи формування іміджу організації, проведено прикладне дослідження комунікаційної діяльності МОН у межах роботи Офісу партнерств та взаємодії.

На прикладі діяльності Офісу партнерств та взаємодії при Міністерстві освіти і науки України доведено, що комунікаційна стратегія має значний вплив на формування позитивного іміджу організації. Елементи стратегії — такі як аналіз та сегментація цільової аудиторії, побудова меседжів, вибір каналів комунікації та встановлення релевантних КРІ — забезпечують цілісність зовнішньої комунікації, а ще — підсилюють довіру до інституції з боку міжнародних партнерів і суспільства через власне свій вплив на імідж (образ і ставлення).

Окремої уваги заслуговує висновок про те, що імідж державної установи формується через поєднання раціональних (зміст, логіка, доказовість) і емоційних (цінності, відчуття довіри, підтримки) складових комунікацій. Саме тому стратегічна комунікація має бути не тільки професійною, але й людською, емоційно співзвучною із запитами суспільства та міжнародної спільноти.

Під час проведення дослідження вдалося розкрити взаємозв'язок між стратегічною комунікацією і формуванням іміджу як цілісного інструмента для просування структурної одиниці МОН. Таким чином, комунікаційна стратегія є потужним інструментом фандрейзингу, міжнародної взаємодії та, загалом, управління іміджем, що працює на досягнення ширших цілей державної політики в освіті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ Міністерства освіти і науки України від 15 січня 2024 р. № 43 "Про утворення проєктного офісу з підтримки змін в системі освіти і науки". URL:
<https://mon.gov.ua/npa/pro-utvorennya-proyektного-ofisu-z-pidtrimki-zmin-v-sistemi-osviti-i-nauki> (дата звернення: 02.06.2025).
2. Інститут освітньої аналітики. Основні освітні статистичні дані (2022–2023 н.р.). URL:
https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/osnovni-czifri-osviti-2023-27.03.2023_v2.pdf (дата звернення: 03.05.2025).
3. Міністерство освіти і науки України. МОН уже змінює процедуру добору підручників. URL:
<https://mon.gov.ua/news/mon-uzhe-zminiue-protseduru-doboru-pidruchnykv> (дата звернення: 03.05.2025).
4. Міністерство освіти і науки України. Перший річний освітній дайджест за 2024 рік. URL:
<https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/osvitnii-daidzhest-rehuliarnyi-ohliad-polityk-ta-dosiahnen-u-sferi-osvity-ukrainy> (дата звернення: 03.05.2025).
5. Міністерство освіти і науки України. Підтримка української освіти від UNITED24: залучаємо кошти для відбудови шкіл та створення укриттів. URL:
<https://mon.gov.ua/news/pidtrymka-ukrainskoi-osvity-vid-united24-zaluchaiemo-koshty-dlia-vidbudovy-shkil-ta-stvorennia-ukryttiv> (дата звернення: 03.05.2025).
6. Device Coalition. URL:
<https://www.dcoalition.org.ua/> (дата звернення: 03.05.2025).
7. Бондаренко І. С. Іміджологія у системі гуманітарних знань: культурно-освітні стратегії: монографія. Запоріжжя, 2016. 305 с.

8. Бугрим В. В. Іміджологія / міджмейкінг: навч. посіб. / за ред. проф. В. В. Різуна. Київ: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2013. 255 с.
9. Boorstin D. J. *The Image: A Guide to Pseudo-events in America*. New York: Harper & Row, 1962. 340 p.
10. Орбан-Лембрик Л. Є. Психологія управління. Київ, 2003. 544 с.
11. Bladen C. The service semiotics of luxury events: An exploration for future research and events management industry practice. // *Research in Hospitality Management*. 2021. Vol. 11, № 1. С. 53–57.
12. Бойко О. В. Зовнішньополітичний образ України та чинники його формування в друкованих англomовних ЗМІ в умовах трансформації суспільства: автореф. дис. ... канд. політ. наук: спец. 23.00.02. Київ: НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж., 2001.
13. Барна Н. В. Іміджологія: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2008. 217 с.
14. Болотова В. О., Ляшенко Н. О., Агаларова К. А. Іміджологія: текст лекцій для студентів спеціальностей 054 «Соціологія», 061 «Журналістика». Харків: НТУ «ХП», 2021. 150 с.
15. Почепцов Г. Г. Іміджологія. Київ: Рефл-бук; Ваклер, 2000. 766 с.
16. Jefkins F. *Public Relations Techniques*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994. 465 p. ISBN 978-0-7506-1563-1.
17. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 147–151.
18. Frandsen F., Johansen W. *Strategic Communication* // *International Encyclopedia of Organizational Communication* / Eds. C. R. Scott, L. K. Lewis. Boston: Wiley, 2017. С. 2250–2258.
19. Holahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. *Foundations of Strategic Communication* // *International Journal of Strategic Communication*. 2007. Vol. 1, № 1. P. 3–35.

20. Holtzhausen D., Zerfass A. Strategic Communication // International Journal of Strategic Communication. 2013. Vol. 7, № 3. P. 74–94. URL: <https://www.tandfonline.com/journals/hstc20>
21. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press, 1964. 125 p.
22. Kotler P. A Framework for Marketing Management. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. 363 p. ISBN 0-13-100117-5.
23. Reeves R. Reality in Advertising. New York: Alfred A. Knopf, 1961. 153 p.
24. PR Smith. SOSTAC® Planning Model. URL: <https://prsmith.org/sostac/> (дата звернення: 20.05.2025).
25. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. Донецьк: Донец. держ. ун-т упр. наукою та технологіями ім. М. Туган-Барановського, 2008. 180 с.
26. UN Women. For All Women and Girls. Facts and figures: Women's leadership and political participation. URL: <https://www.unwomen.org/en/articles/facts-and-figures/facts-and-figures-womens-leadership-and-political-participation> (дата звернення: 20.05.2025).
27. MASHAV – Israel's Agency for International Development Cooperation. URL: <https://mashav.mfa.gov.il/about-us> (дата звернення: 20.05.2025).
28. Altrata. Reports. Global Gender Diversity 2024. URL: <https://altrata.com/reports/global-gender-diversity-2024> (дата звернення: 20.05.2025).
29. Освіторія. Дослідження "Вчителі України: кадровий потенціал". URL: <https://osvitoria.media/experience/vchyteli-ukrayiny-kadrovyj-potentsial/> (дата звернення: 28.04.2025).
30. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. 1981. Vol. 70, No. 11. P. 35–36.

31. Hootsuite. 2025 LinkedIn Demographics: Key Stats and What They Mean. URL:

<https://blog.hootsuite.com/linkedin-demographics/> (дата звернення: 20.05.2025).

32. Exploding Topics. X (Formerly Twitter) User Age, Gender & Demographic Stats (2025). URL:

<https://explodingtopics.com/blog/x-user-stats> (дата звернення: 21.04.2025).

33. Porch Group Media. 100 Compelling Email Statistics for 2025. URL:

<https://porchgroupmedia.com/blog/100-compelling-email-statistics-to-inform-your-strategy-in-2023/> (дата звернення: 21.04.2025).

34. Carol for Charity: проморолик. URL:

<https://www.youtube.com/watch?v=fJGIpu-wmzg> (дата звернення: 25.04.2025).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: “Створення комунікаційної стратегії МОН як інструмента підвищення його іміджу (на прикладі діяльності Офісу партнерств та взаємодії)” присвячена дослідженню ролі комунікаційної стратегії як інструмента формування позитивного іміджу структур державних органів, на прикладі діяльності Офісу партнерств та взаємодії Міністерства освіти і науки України. В межах дипломної роботи передбачене створення комунікаційної стратегії для покращення іміджу організації, що в свою чергу має призвести до досягнення цілей організації у напрямі роботи з міжнародними партнерами, адвокації потреб української освіти та залучення інвестицій для розвитку сфери. Актуальність роботи зумовлена суттєвим зростанням ролі та значення комунікацій у сучасному світі та її використання для досягнення стратегічних цілей організації, саме тому розроблення комунікаційної стратегії є важливим інструментом на сьогодні.

Аналіз існуючих наукових робіт дозволив описати стан дослідження специфіку іміджу та стратегічних комунікацій та виділити взаємозв'язок між ними, зокрема, які комунікаційні інструменти та елементи комунікаційної стратегії можна використовувати для досягнення змін у образі організації та її сприйнятті цільовою аудиторією.

Для створення комунікаційної стратегії було проаналізовано діяльність Офісу партнерств та взаємодії при МОН, розкрито теоретичні основи формування іміджу організації, проведено прикладне дослідження комунікаційної та організаційної діяльності Офісу партнерств та взаємодії за допомогою SWOT-аналізу, визначено ключових стейкхолдерів і цільову аудиторію, сформувано *tone of voice*, генеральні меседжі для зовнішньої комунікації, сформульовано SMART-цілі та задачі для комунікаційної стратегії та на основі них побудовано стратегію з хронологічним планом дій.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, імідж, комунікаційні задачі, інструменти комунікації, аналіз.

ABSTRACT

The thesis entitled "Developing a Communication Strategy for the Ministry of Education and Science of Ukraine as a Tool to Enhance its Public Image (based on the activities of the Partnership Coordination Office (PCO))" is dedicated to examining the role of communication strategy as a tool for shaping a positive image of public institutions, using the example of the Office for Partnerships and Engagement of the Ministry of Education and Science of Ukraine.

The thesis involves the development of a communication strategy aimed at improving the organization's image, which in turn is expected to contribute to achieving its goals in terms of cooperation with international partners, advocating for the needs of Ukrainian education, and attracting investment for the sector's development. The relevance of this work is driven by the increasing importance of communication in today's world and its use in achieving strategic organizational objectives, making the development of a communication strategy a crucial instrument.

An analysis of existing scholarly works made it possible to describe the current state of research on the specifics of image and strategic communications, and to identify the interconnection between them—particularly, which communication tools and strategy elements can be used to change an organization's image and how it is perceived by its target audiences.

To develop the communication strategy, the activities of the PCO were analyzed. Theoretical foundations for building an organizational image were outlined. An applied study of the Office's communication and organizational activities was conducted using SWOT analysis. Key stakeholders and target audiences were identified; the tone of voice and core messages for external communication were developed; SMART goals and objectives for the communication strategy were formulated, and a strategy with a chronological action plan was built based on them.

Keywords: communication strategy, image, communication objectives, communication tools, analysis.