

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

Завідувач кафедри права, національної
безпеки та європейської інтеграції
д.ю.н., проф. Величко Л.Ю.

/Підпис/

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ З
ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувачка 2 курсу, гр. ППГЗ-1-23

В. В. Якименко

Науковий керівник

д.соц.наук., проф.

Л. О. Белова

Харків – 2024

ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ 4

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ
ЗАГРОЗ 7

1.1 Гібридні загрози в освітньому секторі 7

1.2 Розвиток освітнього середовища в умовах глобальних викликів 10

1.3 Визначення стратегічної комунікації 15

1.4 Модель взаємодії з громадськістю 17

1.5 Комунікаційна стратегія як інструмент ефективного управління 19

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ЗАКЛАДІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 24

2.1 Комунікаційні потреби закладів вищої освіти в умовах
гібридних загроз згідно з нормативними документами 24

2.1.1 Стратегічна взаємодія з громадськістю 24

2.1.2 Завдання комунікації в рамках європейської інтеграції 27

2.1.3 Інформаційна та комунікаційна діяльність у
нормативно-правових актах 29

2.2 Досвід взаємодії Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна з громадськістю в умовах військового стану 32

2.2.1 Аналіз зацікавленості університету здобувачами освіти 32

2.2.2 Аналіз онлайн-опитування студентів щодо якості освіти 35

2.2.3 Аналіз результатів онлайн-опитування першокурсників 39

2.2.4 SWOT-аналіз 45

2.2.5 Аналіз стану та ресурсів здійснення комунікативної діяльності
Каразінського університету 47

3 РОЗДІЛ

РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ 59

3.1 Цілі та задачі комунікаційної стратегії 59

3.2 Місія, цінності та головні наміри діяльності
Каразінського університету 62

3.3 Визначення цільових аудиторій, ключових меседжів та каналів
комунікацій з ними 64

3.3 План реалізації комунікаційної стратегії 76

3.3.1 Візуальний стиль та брендинг 76

3.3.2 Веб-сайти 77

3.3.3 Соціальні мережі 79

3.3.4 Цифрові платформи 81

3.3.5 Амбасадори та випускники 82

3.4 Пропозиції до посилення стратегічних комунікацій Каразінського університету із медіа 84

ВИСНОВКИ 90

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 92

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

ЗВО — Заклади вищої освіти

ЄС — Європейський Союз

КС — Комунікаційна стратегія

МОН — Міністерство освіти та науки

ННІ — навчально-науковий інститут

НДІ — науково-дослідний інститут

КГЗ — картки громадянського звітування

ЗМІ — засоби масової інформації

НМТ — національний-мульти предметний тест

ВСТУП

Постійні зміни зовнішнього середовища та наявність гібридних загроз створюють нові виклики для системи освіти, зокрема для закладів вищої освіти (ЗВО). Ці виклики стосуються як адаптації до змін, так і боротьби за довіру та увагу потенційних абітурієнтів. Особливо складною є ситуація для ЗВО, розташованих поблизу зон бойових дій, адже рівень довіри до них через безпекові ризики часто значно нижчий, ніж до інших закладів.

В умовах інформаційної війни, кібератак і зростання обсягу дезінформації стратегічне планування комунікацій стає ключовим інструментом для підтримки відкритого діалогу з громадськістю. Ефективна комунікація допомагає ЗВО забезпечувати прозорість діяльності, зміцнювати довіру та зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Мета магістерської роботи полягає у розробці та обґрунтуванні ефективної стратегії управління процесами взаємодії закладу вищої освіти з громадськістю в умовах гібридних загроз.

Задачі магістерської роботи:

- виявлення та аналіз механізмів комунікації, що забезпечують стійкість та адаптивність освітнього закладу до викликів сучасних гібридних загроз;
- дослідження сучасних комунікаційних потреб закладів вищої освіти в умовах гібридних загроз;
- розробка рекомендацій щодо покращення взаємодії з громадськістю для підвищення рівня довіри, підтримки, залученості абітурієнтів, партнерів, стейкхолдерів та інших аудиторій.

Об'єкт дослідження: механізм управління процесом забезпечення стійкості, безпеки та якості освітнього процесу.

Предмет дослідження: управління процесами взаємодії закладу вищої освіти з громадськістю в умовах гібридних загроз.

Робоча гіпотеза дослідження — ефективне управління процесами взаємодії закладу вищої освіти з громадськістю в умовах гібридних загроз

сприяє підвищенню стійкості та адаптивності освітнього закладу до викликів, зменшенню негативного впливу дезінформації та зміцненню довіри громадськості до закладу. Це можливо завдяки впровадженню інноваційних комунікаційних стратегій, які враховують специфіку гібридних загроз та активно залучають громадськість до процесу прийняття рішень.

У рамках дослідження будуть використані наукові методи, такі як аналіз складових процесів взаємодії ЗВО з аудиторіями задля інтеграції у цілісну систему; порівняння практик і досвіду українських та європейських університетів; опитування та анкетування цільових аудиторій; SWOT-аналіз комунікаційної діяльності університету; метод експертних оцінок; моніторинг ефективності комунікації університету через соціальні мережі.

Результати дослідження можуть бути використані при розробці комунікативної стратегії закладів вищої освіти (далі — ЗВО), зокрема Харківського Національного університету імені В. Н. Каразіна задля ефективної промоції університету серед цільових аудиторій, залучення абітурієнтів, підвищення довіри та підтримки стейкхолдерів і партнерів. Запропоновані механізми комунікації можуть бути використані задля адаптації та стійкості університету до гібридних загроз шляхом оптимізації внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків.

Отримані результати також можуть бути використані в навчальному процесі для розробки та впровадження освітніх програм підвищення кваліфікації співробітників та викладачів, що забезпече підвищення конкурентоспроможності університету.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

1.1 Гібридні загрози в освітньому секторі

Патрик Павлак (Patryk Pawlak) визначає гібридні загрози в сучасному світі як неприпустиме зовнішнє втручання у внутрішні справи суверенних держав, яке здійснюється за допомогою комбінації військових і невійськових, традиційних і нетрадиційних методів. Ці загрози спрямовані на маніпулювання та небажаний вплив через використання різноманітних інструментів, таких як розповсюдження дезінформації, створення викривлених історичних наративів, втручання в виборчі процеси, кібератаки, економічний тиск тощо. [1]

Згідно з Публічним звітом Служби безпеки України за 2022 рік, під час війни пріоритетними цілями російських спецслужб в українському кіберпросторі були енергетика, інфраструктура, логістика, військові об'єкти, центри прийняття рішень, бази даних органів влади, державні реєстри та медіа для проведення інформаційно-психологічних операцій. Російські спецслужби активно здійснюють інформаційно-психологічні операції для дискредитації політики України, зменшення міжнародної підтримки, розколу суспільства. Масштабні фейки, генеровані росією, поширюються підконтрольними медіа, політиками, блогерами та Telegram-каналами. [2]

У сучасному науковому дискурсі освіта визнається одним із стратегічних компонентів національної безпеки. Багато досліджень підкреслюють роль освіти як ключового фактора формування стійкого суспільства та розвитку країни. Однак, загрози у сфері освіти є важливим аспектом, що потребує уваги. Це стосується як інституційної гілки освіти, так і виконавчої влади, зокрема Міністерства освіти і науки.

Будагьянц Л.М. та Осьодло В.І. в статті “Гібридна війна в освітньому вимірі” підкреслюють, що освіта є ключовим інструментом для формування стійкого суспільства. Освітняни можуть протидіяти гібридним атакам, підтримуючи розвиток соціально-історичного світогляду та громадянської свідомості. [3]

Значний акцент зроблено на тому, що сучасні гібридні загрози орієнтовані на маніпуляції історичною пам'яттю та формування викривлених наративів. Це може прямо впливати на освітній процес через фальсифікацію історії та поширення пропаганди в навчальних матеріалах. До того ж освітні інституції відіграють ключову роль у захисті колективної пам'яті, створенні нових наративів та популяризації об'єктивної історії, що сприяє національній єдності.

У документі підкреслено важливість співпраці між освітніми, науковими та громадськими інституціями для створення єдиного фронту протидії гібридним загрозам. Акцент зроблено на розвиток стратегічних комунікацій та інтеграцію цінностей демократії в освітній процес.

Окрім того наголошується на важливості захисту освітнього цифрового середовища від кібератак і створення платформ для прозорості взаємодії, що є важливим аспектом забезпечення стійкості в умовах гібридної війни.

Таким чином, виклики, які потрібно враховувати в процесі управління ЗВО в умовах гібридних загроз:

- цифровізація: за думкою В. Киви, це створює як нові можливості у форматі навчання, підвищуючи його ефективність та полегшуючи адміністративні моменти, так і створює нові виклики та загрози, включаючи кібератаки та маніпуляції даними [4];

- кібератаки можуть дестабілізувати ситуацію в країні, підривати вступні кампанії, знищувати або викрадати дані з баз міністерства, що призводить до значних економічних збитків та психологічної дестабілізації населення.

- пропаганда в освітньому процесі може викривити реальні події та створити хибні наративи;

- загрози економічним інтересам: недержавні освітні заклади можуть викривлювати освітні процеси, знижуючи довіру як українського суспільства, так і іноземних країн до отриманих дипломів;

- матеріальний та людський потенціал: війна призводить до втрати кадрового потенціалу, знищення або пошкодження матеріальної бази та інфраструктури. Це впливає як на сам процес навчання так і на вибір молоді навчання в більш безпечних закладах або за кордоном, інвестуючи українські гроші в інші країни. Також це впливає на зниження кількості іноземних студентів, що зменшує надходження до бюджету;

- психоемоційний стан викладачів та здобувачів освіти: постійний стрес та психологічний тиск впливають на ментальний стан учасників освітнього процесу, що впливає на якість освіти;

- вплив на критичну інфраструктуру: пошкодження електростанцій та об'єктів опалення призводять до перебоїв у роботі освітніх закладів. Особливо критичним це є науково-дослідних установ;

- доступ до освіти на окупованих територіях: громадяни України, які перебувають на окупованих територіях або в зоні бойових дій, мають обмежений доступ до якісної освіти;

- зменшення фінансування освіти, яке призводить до скорочення можливостей для розвитку освіти.

Таким чином, освітній сектор в умовах гібридних загроз стикається з багатосторонніми викликами, які охоплюють технологічний, економічний, соціальний та психологічний виміри. Це вимагає комплексного підходу задля посилення інформаційної безпеки та створення довірливого освітнього середовища. У цьому випадку стратегічна комунікація може відігравати ключову роль, забезпечуючи прозоре інформування внутрішніх і зовнішніх аудиторів, ефективну і своєчасну протидію дезінформації, підтримку психологічної стійкості спільноти та залучення міжнародних партнерів у подоланні кризових викликів.

1.2 Розвиток освітнього середовища в умовах глобальних викликів

Сучасне публічне управління все частіше орієнтується на принципи людиноцентризму, прозорості та взаємодії з громадськістю. У науковій літературі розглядаються різні моделі, які сприяють адаптації управлінських процесів до потреб суспільства. Однією з таких є п'ятирівнева модель, запропонована Галиною Шаульською у її дисертації. Цей підхід, зосереджений на гармонізації інтересів громадян та органів управління, відкриває нові можливості для побудови ефективних управлінських механізмів. [5]

У дисертації Галини Шаульської особливу увагу приділено концепції людиноцентризму, яка визначає громадянина як основний фокус усіх управлінських процесів. Цей підхід підкреслює, що всі управлінські рішення та моделі мають орієнтуватися на потреби, інтереси та права громадян, що сприяє їх залученню до процесу управління та розвитку демократичного суспільства.

Окремо підкреслюється значення громадянського суспільства як основи демократії. У роботі наведено механізми його взаємодії з владою, зокрема створення консультативних органів і використання інструментів прямої демократії, залучення громадян до моніторингу й оцінки.

Шаульська наголошує на важливості адаптації управлінських процесів до викликів глобалізації та цифровізації, впровадження інноваційних підходів і цифрових платформ для забезпечення прозорості та доступності. Механізми взаємодії, запропоновані в роботі, орієнтовані на створення відкритих і довірливих відносин між владою та громадськістю. [5]

Ці ідеї можна успішно адаптувати для закладів вищої освіти, забезпечуючи прозорість, залучення студентів і партнерів та впровадження сучасних моделей комунікації в умовах сучасних викликів.

Дисертація Н. Цигилик "Синергетичні принципи розвитку людських ресурсів у публічному управлінні" пропонує підхід, який може бути корисним для вдосконалення управлінських процесів у в закладах вищої освіти для забезпечення стійкості, безпеки та якості освітнього процесу. Основна увага

приділена інтеграції ресурсів і знань через синергетичний підхід, що дозволяє створювати ефективні управлінські моделі між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями, бізнесом та громадянами. [6]

У роботі наголошується на важливості використання концептуально-інституційного, компетентнісно-кваліфікаційного та суб'єктно-об'єктного підходів, а також поєднання "м'яких" навичок, таких як емоційний інтелект і критичне мислення, з технічною та професійною компетенцією.

Особливе значення надається адаптації управлінських процесів до сучасних викликів, зокрема через використання дизайн-мислення, яке стимулює інновації, та математичних моделей для оптимізації роботи персоналу. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду (на прикладі Німеччини, Великобританії та Польщі) демонструє ефективні практики, які можуть бути інтегровані для розвитку управлінських механізмів. Це підкреслює значення адаптивності та впровадження ІТ-рішень для підвищення ефективності.

У роботі наголошується на важливості корпоративної культури як ключового чинника, що впливає на взаємодію між організацією та громадськістю. Авторка пропонує рекомендації щодо розвитку корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, прозорість і довіру. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, їхню лояльність до організації, а також покращити комунікацію з громадськістю через залучення мотивованих і зацікавлених співробітників.

Також Цигилик підкреслює необхідність швидкої адаптації організацій до нових викликів, таких як пандемія COVID-19, військові дії чи зміни у суспільно-політичному середовищі. Одним із головних напрямів є розробка моделей, що дозволяють швидко реорганізувати роботу персоналу, змінити комунікаційні стратегії або підходи до взаємодії із зацікавленими сторонами. В даному випадку варто виділити використання цифрових інструментів для підтримки комунікації та оперативного управління та розробку антикризових планів, які включають алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях.[6]

Ці підходи дозволяють не лише забезпечити стабільність і безперервність роботи організації, але й зміцнити довіру та підтримку з боку громадськості, яка бачить готовність установи відповідати на виклики сучасності. Акцент на адаптації до глобалізації та цифровізації дозволить використовувати інноваційні цифрові платформи для забезпечення доступності й відкритості освітнього процесу. Корпоративна культура, заснована на довірі та відкритості, може бути представлена як одна зі складових у забезпеченні стійкості закладу освіти в умовах гібридних загроз.

У сучасних умовах розвитку освіти важливим завданням є управління процесами, які забезпечують стійкість, безпеку та якість освітнього процесу. У роботі Оксани Дубрової висвітлюється ряд аспектів, що мають безпосереднє відношення до цього завдання, зокрема в контексті розвитку вищої освіти України в умовах європейської інтеграції. [7]

Інтелектуальний капітал розглядається авторкою як ключовий ресурс, який стимулює інновації, підвищує конкурентоспроможність закладів освіти та сприяє економічному зростанню країни. Розвиток знань, компетенцій та науково-освітніх ресурсів є основою для формування якісного освітнього середовища. Інвестиції у підвищення кваліфікації викладачів, створення умов для проведення досліджень та впровадження новітніх освітніх програм мають безпосередній вплив на якість освітніх послуг.

Інтеграція українських закладів вищої освіти у міжнародний освітній простір сприяє підвищенню довіри до українських дипломів і залученню іноземних студентів. Це включає створення спільних програм з міжнародними партнерами, відкриття філій за кордоном та розвиток дистанційної освіти. Взаємодія із закордонною громадськістю також передбачає активне використання комунікаційних стратегій для популяризації освітніх можливостей України та формування позитивного іміджу її закладів освіти.

Запропоновані Дубровою державно-приватні партнерства у фінансуванні вищої освіти підкреслюють важливість залучення бізнесу до підтримки освітніх і наукових ініціатив. Співпраця з бізнесом може передбачати спільні освітні

проекти, цільові гранти для студентів та викладачів, а також підтримку інноваційних наукових досліджень. Активна комунікація з потенційними партнерами та стейкхолдерами сприяє прозорості та залученню додаткових ресурсів.

Системний підхід до управління освітою, який інтегрує освітні та наукові процеси, дозволяє досягти синергетичного ефекту. Цей підхід спрямований на оптимізацію взаємодії між викладачами, студентами, адміністрацією та зовнішніми партнерами для створення стабільного та прогресивного освітнього середовища.

Цифрові технології, на думку Дубрової відкривають нові можливості для підвищення доступності освіти та її адаптації до сучасних викликів, включаючи дистанційне навчання. Впровадження цифрових платформ також забезпечує прозорість взаємодії між закладом освіти та громадськістю, дозволяючи отримувати зворотний зв'язок, аналізувати дані та оперативно реагувати на потреби студентів і викладачів. [7]

Для закладів вищої освіти це може означати тісну співпрацю з бізнесом, громадськістю та міжнародними партнерами, а також використання дизайн-мислення для впровадження інноваційних підходів. Корпоративна культура, побудована на довірі й прозорості, сприятиме залученню студентів і викладачів до управлінських процесів. Важливим також є впровадження антикризових планів, в яких треба виділити окрему частину саме антикризовим комунікаціям. Ці підходи не лише підвищують ефективність взаємодії з громадськістю, але й сприяють стійкості та адаптивності закладів вищої освіти в умовах сучасних викликів, зокрема гібридних загроз.

На важливості антикризових планів наголошують багато науковців. Так, С. Пілецька та С. Петровська розглядають цей аспект як частину превентивного маркетингу. Окрім антикризових планів до превентивного маркетингу також відносять бренд-менеджмент, програми лояльності та PR-кампанії. Науковиці зазначають, що ключовою складовою антикризового управління є ефективна комунікація (як внутрішня, так і зовнішня), яка дозволяє підтримувати

стабільність організації і довіру аудиторії. Також для посилення довіри, розширення охоплення та розробки персоналізованих стратегій взаємодії, рекомендується використання цифрових платформ і сучасних технологій, таких як соціальні мережі або вірусний маркетинг. Загалом використання інновацій у взаємодії з громадськістю сприятиме аналізу зворотного зв'язку, прогнозуванню тенденцій та швидкому реагуванню на зміни. [8]

Загалом медіапростір і цифрові платформи відіграють ключову роль у формуванні громадської свідомості, сприяють демократичним процесам і підвищенню громадянської активності. М. Русинюк, Х. Мілчевська, О. Панасенко та Л. Змій вважають, що на формування публічної думки дуже сильно впливають інноваційні технології, такі як автоматизація новинного контенту, персоналізація інформації та вірусний маркетинг. Також у зв'язку зі зростанням дезінформації, інформаційного шуму дуже важливим є розробка стратегій боротьби з інформаційними загрозами, такими як фейкові новини та пропаганда, а також етичне використання даних та захист персональної інформації. [9]

У результаті проведеного аналізу, можна виділити наступні ключові аспекти для розробки стратегії управління процесами взаємодії закладу вищої освіти з громадськістю:

- управлінські процеси мають орієнтуватися на потреби громадян і залучення їх до ухвалення рішень;
- поєднання знань, ресурсів і "м'яких" навичок створює ефективні управлінські моделі;
- впровадження спільних програм з партнерами і популяризація освітніх можливостей підвищують довіру до ЗВО;
- прозорість і довіра сприяють лояльності працівників та здобувачів освіти і покращенню комунікації;
- ефективна комунікація й антикризові плани забезпечують стабільність у кризових умовах;

- персоналізація контенту та вірусний маркетинг допомагають формувати публічну думку і протидіяти дезінформації;
- використання цифрових інструментів сприяє прозорості, аналізу зворотного зв'язку та адаптації до потреб аудиторії.

1.3 Визначення стратегічної комунікації

Словник військових термінів Міністерства оборони США 2017 року визначає стратегічну комунікацію як “цілеспрямовані дії уряду у розумінні та залученні ключових цільових аудиторій для створення, зміцнення або збереження сприятливих умов для розширення інтересів, політик, завдань через реалізацію координаційних програм, планів, тем, ключових повідомлень і продуктів, синхронізованих з використанням всіх інструментів державної влади”. [10]

НАТО визначає стратегічну комунікацію як “скоординоване і належне використання комунікативних можливостей для підтримки політики й діяльності Альянсу та заходів, спрямованих на просування цілей НАТО”. [11]

До них відноситься:

- громадська дипломатія: інформування громадськості, підвищення його обізнаності та формування розуміння та підтримки політики і діяльності;
- зв'язки з громадськістю: взаємодія з цивільним населенням через засоби масової інформації для своєчасного й точного інформування громадськості;
- інформаційні операції (InfoOps): координація військової інформаційної діяльності для створення бажаного впливу на волю, розуміння та можливості супротивників та інших сторін;
- психологічні операції (PSYOPS): сплановані психологічні заходи, які впливають на сприйняття, ставлення та поведінку визначених аудиторій з метою досягнення політичних і військових цілей.

Стратегічні комунікації охоплюють численні елементи публічної дипломатії, політичного маркетингу, переконання, міжнародних відносин, військової стратегії та багатьох інших.

Стратегічні комунікації спрямовані на вирішення саме довгострокових питань, на розробку комплексних рішення та ефективних способів впливу на великі і важливі дискурси.

Для України стратегічні комунікації також є важливим інструментом у реалізації національних інтересів, особливо в умовах загострення російсько-української війни. Вони спрямовані на зміцнення внутрішньої консолідації суспільства завдяки інформування громадськості та залучення міжнародної підтримки через публічну дипломатію. З розвитком інтернету та соціальних мереж інформація стає потужною зброєю, а пропаганда та фейки все більше впливають на громадську думку. Ефективне використання стратегічних комунікацій і моніторинг інформаційного простору допомагають своєчасно виявляти загрози та протидіяти їхньому впливу. Міністерство оборони України активно використовує ці комунікаційні моделі для досягнення ключових цілей, таких як відновлення територіальної цілісності та формування сприятливого середовища для міжнародної співпраці. [12]

Так, Міністерство оборони України та Збройних Сил України у 2017 році розробило власну концепцію стратегічних комунікацій, де зазначено, що система стратегічних комунікацій дає “можливість, залишаючись у межах демократичних практик і принципів, організувати ефективну відсіч деструктивним інформаційним кампаніям, які веде агресор”. [13]

Стратегічні комунікації мають універсальне значення для різних сфер. Як і в урядовій чи військовій сфері, в освіті також важливо використовувати скоординовані дії для залучення цільових аудиторій, формування довіри та протидії дезінформації. Але, поняття “стратегічні комунікації” в основному використовуються на вищому рівні планування, тоді як на оперативному використовують поняття “комунікаційна стратегія”. Наприклад, в державному апараті, комунікаційну стратегію мають Державний комітет телебачення і

радіомовлення України, Міністерство закордонних справ України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Міністерство освіти і науки України та інші. Також, комунікаційну стратегію розробляють для середньострокових та довгострокових проєктів, наприклад: “Комунікаційна стратегія з реалізації Національної стратегії із створення безбар’єрного простору в Україні на період до 2030 року”.

Для закладів вищої освіти комунікативна стратегія також відіграє важливу роль у взаємодії з аудиторіями і може стати хорошим інструментом для протидії дезінформації та створення стійкого освітнього середовища. Варто враховувати, що узгодженість із державними ініціативами, прозорість та адаптивність комунікацій формують довіру, залучають партнерів і підтримують стабільність якісного освітнього процесу.

1.4 Модель взаємодії з громадськістю

У сучасних умовах зростаючої складності управлінських процесів і викликів інформаційного середовища, взаємодія з громадськістю, як інструмент інформаційно-комунікаційної діяльності, набуває ключового значення.

Тетяни Мачабелі також виділяє взаємодія між владою та громадськістю в умовах гібридних ключовим процесом для забезпечення довіри та участі громадян у прийнятті рішень. Наразі роль громадянського суспільства в Україні зростає, оскільки громадськість впливає не тільки на ухвалення рішень, але й бере участь безпосередню участь у реалізації політики. Тож діалог має бути збалансованим і враховувати інтереси обох сторін. [14]

Надія Торхова в своїй дисертації “Удосконалення зв’язків з громадськістю в системі судової влади: державно-управлінський аспект” також розглядає зв’язки з громадськістю в системі державного управління як управлінську функцію, що сприяє прозорості, відкритості та формуванню

довіри, яка є складовою інформаційно-комунікативної діяльності, що має забезпечувати інтеграцію публічної інституції у життя громади [15].

Модель реалізації зв'язків з громадськістю, запропонована Торховою, побудована на комплексному підході, що поєднує формування стратегічних орієнтирів, нормативно-правове та ресурсне забезпечення. Основною метою моделі є створення умов для формування довіри громадськості через прозору та послідовну комунікацію. У рамках цієї моделі важливу роль відіграють такі компоненти, як організація роботи комунікаційних підрозділів, взаємодія зі стратегічними аудиторіями, впровадження методології КГЗ та розвиток зворотного зв'язку.

Торхова зазначає, що для ефективного управління процесами, пов'язаними зі зв'язками з громадськістю, у публічних інституціях доцільно створити спеціалізовані структурні підрозділи: пресслужба, центр комунікації з громадськістю, відділ інформаційної безпеки та кризові комунікаційні групи. Основні їх завдання полягають у інформуванні, реагуванні на кризові ситуації, протидії дезінформації, організації громадських слухань тощо.

Співробітники цих структур мають володіти знаннями з інформаційної політики та комунікації, навичками роботи з медіа та цифровими платформами, а також здатністю швидко реагувати на кризові ситуації. Також, варто зазначити, що у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, спеціалісти потребують регулярного підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та обмін досвідом.

Ще одним важливим аспектом, на який наголошує Торхова, є розробка нормативно-правової бази для регулювання діяльності спеціалізованих підрозділів. Це передбачає створення чітких регламентів і стандартів, визначення функцій і повноважень цих підрозділів на рівні організації. Такий підхід забезпечує прозорість, підзвітність і чітке розмежування обов'язків між структурами.

Водночас Торхова рекомендує впроваджувати сучасні цифрові платформи для автоматизації комунікаційних процесів:

- CRM-системи для управління відносинами з громадськістю;
- платформи для збору та аналізу зворотного зв'язку;
- системи моніторингу інформаційного простору для виявлення фейкових новин і дезінформації та своєчасного реагування на них.

Важливим аспектом є взаємодія як з зовнішньою аудиторією так і внутрішньою. Рекомендується активне використання соціальних мереж для поширення інформації, залучення аудиторії та формування позитивного іміджу організації та провадження внутрішніх цифрових каналів для оперативної комунікації з працівниками та зацікавленими сторонами.

Для оцінки якості роботи органу державної влади запропоновано використовувати картки громадянського звітування (КГЗ). Це інструмент, який дозволяє громадянам висловлювати свою думку про якість послуг і взаємодію з організацією. Такий підхід допомагає краще зрозуміти потреби людей, виявити слабкі місця у комунікації та знайти шляхи для їх покращення.

Таким чином, запропонована модель є універсальною і може бути адаптована до різних публічних інституцій, зокрема для закладів вищої освіти, що прагнуть підвищити прозорість і ефективність своєї взаємодії з громадськістю.

1.5 Комунікаційна стратегія як інструмент ефективного управління

У попередньому пункті було окреслено важливість системного підходу до зв'язків із громадськістю. Наступним кроком логічно розглянути комунікаційну стратегію — ключове поняття, яке широко висвітлюється в сучасній науковій і бізнесовій літературі. Дослідники розглядають її як системний підхід до управління взаємодією з аудиторією, який включає планування, визначення цілей і використання оптимальних каналів для досягнення результатів.

Н. Торхова визначає комунікативну стратегію в органах влади як “затверджена належним чином комплексна програма дій, спрямована на

досягнення комунікаційних цілей і завдань, сформованих на підставі визначення управлінських пріоритетів в діяльності органу публічного управління.” Комунікативна стратегія розглядається як інструмент, що дозволяє уникнути спонтанності у взаємодії з громадськістю, забезпечуючи системність і оптимальне поєднання каналів, форм і засобів комунікації. [16]

Торхова підкреслює, що успішна реалізація комунікаційної стратегії залежить від якісного комунікативного плану. Він має містити чітко визначені цілі, завдання, терміни, ресурси, цільові аудиторії, канали комунікації та відповідальних осіб. Авторка рекомендує, щоб пресслужба разом із керівництвом розробляли план роботи щонайменше на півроку чи рік, включаючи як стратегічні пріоритети, так і конкретні заходи. Вона також звертає увагу на те, що ресурси для комунікацій у багатьох державних установах використовуються недостатньо ефективно, що вимагає посилення діалогу з громадськістю та поліпшення як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.

О. Зінов'єва розглядає комунікаційну стратегію як один із ключових інструментів публічного управління, завдяки якому можна забезпечити ефективну взаємодію між громадськістю та владними структурами. Вона зазначає три основні функції комунікаційної стратегії: формування політики, коли комунікації використовуються для визначення та популяризації основних напрямів діяльності організації, оцінка ефективності, завдяки отриманню зворотнього зв'язку та оптимізація ресурсів. [17]

У публічному управлінні Зінов'єва виділяє чотири види комунікації:

- інформування, тобто донесення ключових повідомлень до аудиторії через різні канали комунікації (ЗМІ, соціальні мережі тощо);
- діалог для подальшого коригування дій з урахуванням думки громадськості;
- консультування — залучення громадян для обговорення рішень;
- партнерство — налагодження співпраці з іншими організаціями для реалізації спільних ініціатив.

Комунікаційні стратегії давно зарекомендували себе як ефективний інструмент у бізнесі. І хоча заклади вищої освіти суттєво відрізняються від бізнесу за своєю природою, багато напрацювань у цій сфері можна успішно адаптувати й для органів публічної влади, зокрема у сфері освіти.

Так, Вікторія Берещак в своїй книзі “Комунікаційна стратегія в бізнесі” наводить наступне визначення: “КС — це система координат кампанії, мета якої — побудувати ефективний обмін інформацією із цільовими сегментами аудиторії для вирішення бізнесових і маркетингових завдань, зокрема збільшення лояльності, просування бренду компанії та отримання зворотного зв’язку.” [18]

Вікторія Берещак у своїй книзі акцентує увагу на важливості комунікаційної стратегії як цілісного та системного підходу до взаємодії з аудиторією. Вона наголошує, що стратегія — це не просто набір дій, а чіткий план, який включає аналіз стартових позицій, визначення цілей, вивчення потреб аудиторії, створення дорожньої карти та постійний моніторинг результатів. Відсутність такого підходу, за словами авторки, часто призводить до хаотичної комунікації, що може негативно вплинути на репутацію організації.

Ключовим елементом стратегії є глибоке розуміння аудиторії: хто ці люди, що їм важливо, які їхні очікування. Для цього використовуються методи сегментації, створення так званих аватарів клієнтів, а також аналіз їхніх потреб і поведінки. Важливу роль відіграє й вибір правильних каналів комунікації — від соціальних мереж до традиційних медіа — та створення персоналізованого контенту, який резонує з аудиторією.

Берещак також звертає увагу на інструменти, які допомагають ефективно реалізувати стратегію. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а контент-маркетинг стає засобом залучення аудиторії через створення корисного й цікавого контенту. Регулярний аналіз ефективності та адаптація стратегії до змін допомагають організаціям залишатися актуальними й досягати своїх цілей.

Підходи, описані в книзі, можуть бути корисними не лише для бізнесу, а й для закладів вищої освіти. Наприклад, адаптація принципів стратегічного планування комунікацій допоможе ЗВО ефективніше працювати зі студентами, партнерами та громадськістю, створювати довіру й протистояти сучасним викликам, зокрема в умовах гібридних загроз.

Також, під час розробки виважених і структурованих стратегій та побудови взаємодії з цільовими аудиторіями, варто враховувати психологічний аспект комунікації. Наприклад, у роботі Марія Титаренко “Комунікація від нуля” розглядаються виклики цифрової ери, такі як перевантаження інформацією та втрата автентичності у спілкуванні. Авторка підкреслює важливість щирості та чутливості до деталей у комунікації, що сприяє формуванню довіри й глибшого емоційного зв’язку. [19]

Особливо актуальними ці підходи є в умовах гібридної війни, коли емоційне вигорання та ментальне здоров’я стають ключовими викликами як для організацій, так і для аудиторії. Це додає нових викликів у побудові стратегії комунікацій, яка повинна не лише інформувати, але й підтримувати емоційну стійкість і довірливі відносини.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління процесами взаємодії закладу вищої освіти з громадськістю в умовах гібридних загроз. Зокрема, проаналізовано поняття стратегічної комунікації, яке дозволяє будувати ефективну взаємодію з різними аудиторіями, протидіяти дезінформації та формувати довірливі стосунки. Окрему увагу приділено гібридним загрозам, які впливають на освітній сектор через кібератаки, маніпуляції інформацією та інші деструктивні впливи, що потребують інтегрованих рішень.

Описано роль розвитку освітнього середовища в умовах глобальних викликів. Розкрито важливість впровадження цифрових технологій, адаптації до сучасних умов та формування прозорих і довірливих відносин із громадськістю. Наголошено на значущості корпоративної культури, заснованої

на принципах відкритості, довіри, а також активної взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Підкреслено важливість механізмів зворотного зв'язку та діалогу як ключових інструментів у побудові стійкої взаємодії з громадськістю. Зворотний зв'язок дозволяє закладам освіти оперативно реагувати на потреби студентів, викладачів та партнерів, удосконалювати освітній процес і підвищувати його якість. Діалог із громадськістю сприяє врахуванню думки ключових стейкхолдерів, формуванню довіри та забезпеченню підтримки освітніх ініціатив.

Визначено модель зв'язків із громадськістю як управлінський інструмент, що сприяє підвищенню прозорості, послідовності та ефективності комунікацій. Розглянуто комунікаційну стратегію як важливий інструмент управління, що забезпечує узгодженість дій із державними ініціативами, ефективність комунікацій, підтримку емоційної стійкості учасників освітнього процесу та інтеграцію громадськості у прийняття рішень. Ці теоретичні засади створюють основу для подальших досліджень та розробки ефективної стратегії взаємодії закладу освіти з громадськістю в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

2.1 Комунікаційні потреби закладів вищої освіти в умовах гібридних загроз згідно з нормативними документами

В Україні на сьогодні важливим кроком у стратегічному управлінні, зокрема в управлінні процесами взаємодії закладів вищої освіти (ЗВО) з громадськістю, є гнучка адаптація до постійно змінюваного середовища. Це середовище охоплює такі виклики, як гібридні загрози, повномасштабне вторгнення, вимушена міграція, глобалізація та євроінтеграція. ЗВО, що функціонують у зоні активних бойових дій, стикаються з додатковими складнощами, такими як неможливість проводити навчання офлайн, тривалі повітряні тривоги, постійна загроза бойових ударів.

Ефективне управління ЗВО вимагає розуміння постійних змін у зовнішньому середовищі. Це означає, що для розробки програм дій необхідно аналізувати не лише внутрішні, а й зовнішні можливості. Оперативні плани повинні бути гнучкими, з урахуванням міжнародних тенденцій і можливостей адаптації до нових умов.

2.1.1 Стратегічна взаємодія з громадськістю.

Стратегічне управління ЗВО має включати планування та структуровану взаємодію з громадськістю. Міністерство освіти і науки України у Візії майбутнього освіти і науки України наголошує на важливості співпраці з громадою: “Освітня та наукова системи мають активно взаємодіяти із громадою, батьками, органами влади, приватним сектором та неприбутковими організаціями. Громади пріоритизують освіту і науку, інвестують у неї, усвідомлюючи, що це інвестиція у добробут їхніх жителів.” [20]

Взаємодія з громадськістю є невід'ємною складовою у досягненні Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року [21].

Стратегічний план визначає суб'єктність як ключовий принцип організації освітнього процесу, що охоплює всі аспекти функціонування ЗВО — від студентоцентризму до розвитку викладачів і наукових інновацій. Досягнення цієї мети значною мірою залежить від ефективної внутрішньої комунікації:

- чітке та прозоре інформування студентів, викладачів і співробітників про можливості самореалізації, кар'єрного зростання та участі у прийнятті рішень;

- залучення до розробки освітніх програм через зворотний зв'язок із студентами та викладачами;

- підтримка ініціатив студентського самоврядування та забезпечення прозорих каналів комунікації між керівництвом і студентами;

- регулярне отримання зворотного зв'язку від студентів, викладачів та інших стейкхолдерів щодо якості навчання, рівня довіри, ефективності освітніх програм, підтримки студентських ініціатив, умов академічної мобільності, роботи університетської інфраструктури тощо.

Одним із методів досягнення автономії закладів вищої освіти є підвищення уваги до міжнародних рейтингів університетів, які безпосередньо залежать від якісних внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а саме:

- постійний аналіз та інформування викладачів і співробітників про критерії рейтингів, надання підтримки для публікацій у міжнародних виданнях, організація тренінгів із комунікацій, допомога з пошуком експертів;

- інформування щодо успішної роботи закладу в визначених категоріях, популяризація наукових досліджень, культурних і спортивних досягнень через офіційні комунікаційні канали, медіа та партнерські організації.

Стратегічна ціль 5.2 передбачає збільшення кількості працевлаштованих випускників через 1-3 роки після випуску. Це можливо лише завдяки активній

взаємодії ЗВО з роботодавцями, збільшення діючих договорів, активному участі компаній у навчальній діяльності студентів, участь роботодавців у формуванні освітніх програм, навчання на робочому місці.

Можна виділити кілька моментів, які мають бути враховані при взаємодії ЗВО з громадськістю [21]:

1) діджиталізація:

- впровадження цифрових платформ для зворотного зв'язку (онлайн-опитування, чат-боти тощо);
- використання соціальних мереж для активного інформування громадськості про діяльність університету;
- розробка інтерактивних інструментів для підвищення залученості стейкхолдерів (онлайн-платформи, мобільні додатки, еДеканат тощо);

2) співпраця з локальними громадами:

- організація спільних та відкритих заходів (лекції, воркшопи, культурні події), що підвищує соціальну відповідальність ЗВО;
- підтримка освітніх ініціатив, які спрямовані на розвиток місцевої спільноти (безоплатні курси, програми для розвитку школярів та молоді тощо);
- участь ЗВО в регіональних проєктах, спрямованих на вирішення соціальних та економічних питань;

3) робота над брендингом ЗВО:

- формування позитивного іміджу університету через просування досягнень студентів, науковців, випускників та викладачів;
- постійна робота зі ЗМІ для поширення інформації про освітні та наукові проєкти університету;

4) залучення міжнародних партнерів:

- просування спільних освітніх і наукових ініціатив;
- активне ведення англомовних ресурсів для залучення міжнародних стейкхолдерів;

- поширення інформації про університет через європейські освітні й наукові платформи і форуми;

5) інклюзивність у комунікаціях:

- забезпечення доступу до інформації для всіх категорій громадян, включаючи осіб з інвалідністю;

- адаптація матеріалів під різні вікові групи та мовні спільноти.

Програма розвитку ООН провела оцінку діяльності органів виконавчої влади, зокрема аналіз взаємодії з громадськістю. За результатами цієї оцінки були видані основні рекомендації щодо покращення співпраці громадянського суспільства та органів державної влади [22]:

- розробка комунікаційної стратегії взаємодії з громадськістю;
- посилення використання соціальних мереж для інформування та консультування;
- покращення прозорості формування політики, висвітлення діяльності організації та звітування перед спільнотою;
- щорічне публічне звітування про залучення громадськості до прийняття рішень;
- створення підрозділу, або визначення відповідальних за реалізацією взаємодії з громадськістю.

2.1.2 Завдання комунікації в рамках європейської інтеграції.

Згідно з законом України «Про вищу освіту» одним із принципів розвитку вищої освіти визначено міжнародну інтеграцію та інтеграцію в європейський простір вищої освіти. [23]

Відповідно до Дорожньої карти європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року, завдання, що стосуються комунікації, адвокації, інформаційних кампаній та заходів, включають [24]:

- дебіюрократизацію та підвищення прозорості, рівня залученості/поінформованості громадськості щодо формування та реалізації освітніх політик;
- забезпечення ефективної комунікації зі стейкхолдерами щодо виконання завдань у сфері європейської інтеграції;
- налагодження комунікації освітян та науковців з українською діаспорою в країнах ЄС;
- викладення на порталах ЄС інформації про можливості в рамках інструментів ЄС українською мовою;
- проведення заходів з інформування щодо можливостей європейського освітнього та дослідницького просторів;
- проведення інформаційні кампанії із залучення здобувачів освіти з країн ЄС в освітню систему України.

Для ефективного виконання цих завдань необхідне розроблення та впровадження стратегій комунікацій, яка буде орієнтована на популяризацію можливостей освітньої та наукової співпраці з країнами ЄС. Особливу увагу слід приділяти адаптації матеріалів до потреб різних аудиторій, включаючи стейкхолдерів, студентів, науковців, представників бізнесу та міжнародних партнерів.

Значна частина комунікації має відбуватися через європейські професійні та академічні платформи, такі як Euraxess, Horizon Europe, European Research Council, а також через портали, що цікавлять європейську спільноту (наприклад, LinkedIn, тематичні вебінари, конференції, наукові журнали). Використання цифрових платформ, соціальних мереж (зокрема, Twitter, Facebook, Instagram, які активно використовуються в європейських країнах), а також мультимедійних інструментів забезпечить більшу доступність, актуальність і впізнаваність ініціатив у сфері європейської інтеграції.

Ключовим аспектом є поширення інформації не лише українською, але й англійською мовою. Це включає створення контенту для офіційних вебресурсів університетів, публікацію успіхів українських ЗВО на міжнародних форумах, а

також активну участь у глобальних академічних мережах, таких як Scholars at Risk чи Academic Cooperation Association.

2.1.3 Інформаційна та комунікаційна діяльність у нормативно-правових актах.

Необхідність впровадження стратегічних комунікацій як ефективного інструменту модернізації державного управління в умовах значних змін у інформаційно-комунікаційному середовищі та проведення реформи комунікаційної діяльності держави була відзначена в низці ключових державних документів. Серед них – Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [25].

В Законі України «Про освіту» в статті 30 йдеться про необхідність прозорості та інформаційній відкритості закладу освіти. Заклади освіти мають забезпечувати відкритість і доступність інформації про свою діяльність, публікуючи її у зручному форматі. Для осіб із порушенням зору доступ до цієї інформації може бути організований у різних формах, враховуючи можливості та ресурси закладу освіти.

Заклади освіти, що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати на своїх веб-сайтах відкритий доступ до такої інформації та документів [26]:

- статут закладу освіти;
- ліцензії на провадження освітньої діяльності;
- сертифікати про акредитацію освітніх програм, сертифікат про інституційну акредитацію закладу вищої освіти;
- структура та органи управління закладу освіти;
- кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами;
- освітні програми, що реалізуються в закладі освіти, та перелік освітніх компонентів, що передбачені відповідною освітньою програмою;

- ліцензований обсяг та фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти;
- мова (мови) освітнього процесу;
- наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення (у разі його проведення);
- матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами);
- напрями наукової та/або мистецької діяльності;
- наявність гуртожитків та вільних місць у них, розмір плати за проживання;
- результати моніторингу якості освіти;
- річний звіт про діяльність закладу освіти;
- правила прийому до закладу освіти;
- умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами;
- розмір плати за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації здобувачів освіти;
- перелік додаткових освітніх та інших послуг, їх вартість, порядок надання та оплати;
- правила поведінки здобувача освіти в закладі освіти;
- положення про запобігання і протидію насильству та жорстокому поводженню з дітьми в закладі освіти;
- інша інформація, що оприлюднюється за рішенням закладу освіти або на вимогу законодавства.

Також в законі йдеться про необхідність оприлюднення кошторисів, фінансових звітів про надходження та використання публічних коштів і коштів, отриманих з інших джерел; а також інформації про перелік товарів, робіт і послуг, отриманих як благодійна допомога, і їх вартості.

У Законі «Про освіту» наголошується про державно-громадське управління у сфері освіти, тобто взаємодії органів державної влади, органів

місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти. Принципи, за яким має здійснюватися державно-громадське управління [26]:

- пріоритету прав і свобод людини і громадянина;
- верховенства права;
- взаємної поваги та партнерства;
- репрезентативності органів громадського самоврядування, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства і правоможності їх представників;
- обов'язковості розгляду пропозицій сторін;
- пріоритету узгоджувальних процедур;
- прозорості, відкритості та гласності;
- обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей;
- взаємної відповідальності сторін.

Визначення поняття «комунікаційна стратегія» можна знайти в кількох нормативно-правових актах. Так, в Регламенті Національної служби посередництва і примирення (НСПП) комунікаційна стратегія визначається як «комплексна програма дій, яка є складовою частиною процесу стратегічного планування, спрямованою на підвищення рівня довіри до організації, забезпечення її інформаційної присутності в суспільстві, формування пріоритетних напрямів комунікацій з цільовими аудиторіями та реалізацію функціональних повноважень організації, встановлює порядок здійснення комунікаційної діяльності організації, визначає ціль комунікацій, методи та інструменти для її досягнення, а також — аудиторію, на яку спрямована комунікаційна діяльність організації». Підготовку проекту комунікаційної стратегії та організацію її виконання в НСПП забезпечує підрозділ з питань цифрового розвитку та стратегічних комунікацій. [27]

У Комунікаційній стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України на 2022-2023 роки КС також визначається як

комплексна програма дій, яка є складовою частиною процесу стратегічного планування. Але в цьому випадку вона спрямована на забезпечення інформаційної присутності організації в суспільстві, формування пріоритетних напрямів комунікацій з цільовими аудиторіями та реалізацію її функціональних повноважень у відповідній сфері діяльності. [28]

Законодавство не передбачає чітких стандартів для розробки КС органами державної влади. Кожна державна установа може самостійно створювати стратегію, враховуючи особливості своєї діяльності. Проте, КС має будуватися на принципі прозорості, сутність якого визначається в свободі інформації, її повноті і доступності для всіх, хто в ній зацікавлений, що відповідає концепції «Good Governance». КС має керуватися Конституцією України та відповідати низки законів, зокрема: «Про інформацію» [29], «Про доступ до публічної інформації» [30]; «Про соціальний діалог в Україні» [31], «Про медіа» [32].

2.2 Досвід взаємодії Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна з громадськістю в умовах військового стану

2.2.1 Аналіз зацікавленості університету здобувачами освіти.

За даними ЄДЕБО серед український ЗВО у 2024 році Каразінський університет зайняв 10-те місце за кількістю поданих заяв вступників на бакалаврат (рис. 2.1) та 9-те на магістратуру (рис. 2.2)

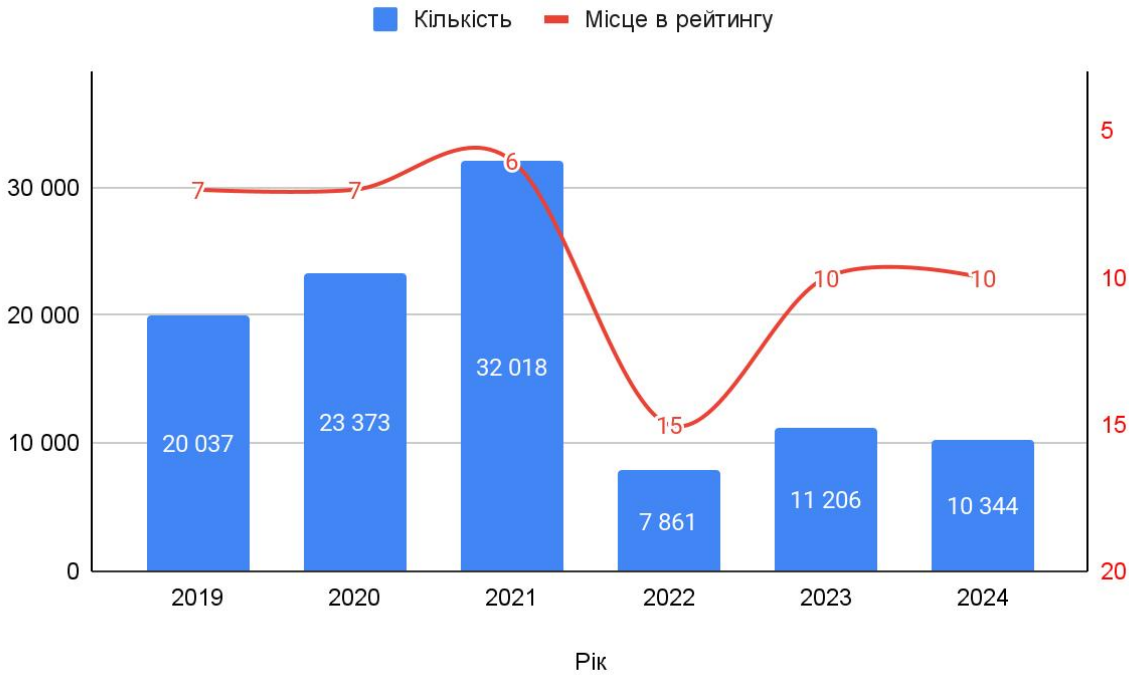


Рисунок 2.1 — Кількість поданих заяв в Каразінський університет на бакалаврат

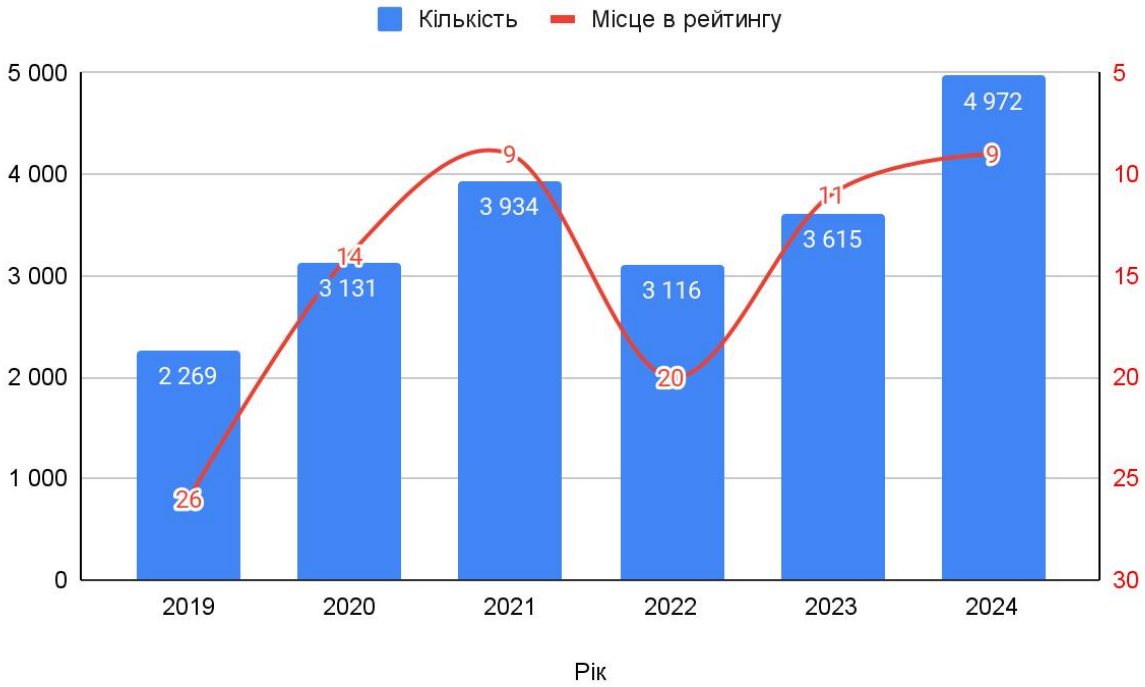


Рисунок 2.2 — Кількість поданих заяв в Каразінський університет на магістратуру

Як ми бачимо кількість заяв різко зменшилася після початку повномасштабної війни. Абітурієнти обирали більш безпечні міста, віддалені від кордону з росією. Також на це вплинула кількість зруйнованої інфраструктури університету. Наразі вона складає 25%. Але у 2023 році ситуація на фронті стабілізувалася, деякі території харківської області вдалося деокупувати, тож попит та довіра до Каразінського збільшилася. Це відбулося також і завдяки наполегливій та безперестанній роботі як усього університету так і команди, яка займалася комунікаціями та підтримкою іміджу університету в інформаційному просторі. Зменшення кількості заяв на бакалаврат у 2024 році пов'язана із загальним зменшенням кількості абітурієнтів. Університет тримає місце в рейтингу та навіть піднявся для вступників-магістрів.

Згідно з інформаційно-аналітичними матеріалами у 2024 році в Каразінський університет вступило

Також слід зазначити, що незважаючи на зменшення кількості охочих вступати в українські ЗВО з-за кордону Каразінський університет найпопулярніший в Україні серед громадян інших країн за даними УДЦМО станом на 1 січня 2023 року. У 2023 році до університету вступило 654 іноземних студенти, що на 316% більше, ніж у 2022 році. [33]

Ця динаміка показує, що, незважаючи на складну безпекову ситуацію в регіоні, університет може конкурувати з більш безпечними територіями. Для цього необхідно покращувати впізнаваність університету серед потенційних здобувачів освіти. Саме це зазначено в індивідуальній цілі 2.4., яка входить у пріоритетну ціль «Різноманітність та доступність» стратегічних цілей і намірів до 2030 року, метою якого є «підтримка привабливого іміджу університету як центру отримання сучасних інноваційних освітніх послуг світового рівня, розвитку та реалізації сучасної науки та технологій, як місця реалізації мрій і прагнень здобувача освіти, побудови кар'єри; ефективна профорієнтаційна робота зі споживачами освітніх послуг як в Україні, та і за її межами. Цілеспрямоване пропонування навчальних курсів на інформаційних ресурсах

університету з наголосом на співпрацю з випускниками шкіл України та з-за кордону». [34]

Виходи цієї цілі визначені як [34]:

- створено й реалізовано комунікаційну політику університету;
- забезпечення зростання позитивної інформації про університет на 5 % щороку;
- створено ефективну систему розповсюдження інформації про університет, його діяльність, студентів, випускників, науковців і комунікації з потенційними споживачами освітніх послуг;
- створено сучасний рекламний матеріал для розповсюдження в Україні та за її межами, розрахованого на різні вікові, професійні та соціальні групи;
- забезпечено розвиток співпраці зі школами.

2.2.2 Аналіз онлайн-опитування студентів щодо якості освіти.

У 2023 році Студентською радою Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна було проведено моніторинг якості освіти відповідно до квотної багатоступеневої вибіркої сукупності з ваговим розподілом одиниць дослідження за факультетами/навчально науковими інститутами (далі – ННІ). Було опитано 1111 респондентів за допомогою сервісу Google Forms, при цьому генеральна сукупність складала 9997 людей. Для розрахунку квотної вибіркової сукупності основним джерелом були дані щодо кількості студентів денної форми навчання усіх факультетів/ННІ університету.

Були виділені проблеми, пов'язані із комунікацією. 15,5% студентів зазначили, що стикалися з випадками зневажливого ставленням з боку викладачів. 10,4% не були ознайомлені на початку семестру зі змістом, структурою та формою екзаменаційної (залікової) роботи. 9,2% не були ознайомлені з набраними балами за семестр до початку екзаменаційної сесії.

6,7% студентів не були ознайомлені з критеріями оцінювання дисципліни на початку навчального семестру.

Загалом, головними труднощами, що виникали у студентів під час навчального семестру респонденти зазначили (рис. 2.3): технічні труднощі (53,8%), велике навчальне навантаження (42,6%), складність самоорганізації (34,3%), складність сприйняття матеріалу (31,03%), недостатня кількість джерел інформації (18,9%). Також респонденти відмітили: недостатню комунікацію з викладачами (12,3%), недостатньо інформації щодо навчального процесу (10,4%), несправедливе оцінювання знань (10,1%). Лише 14,8% з опитаних зазначили, що не мали труднощів під час навчального семестру.



Рисунок 2.3 – Проблеми (труднощі), які виникали у студентів під час навчального року

78,5% респондентів протягом семестру були постійно на зв'язку через соціальні мережі/месенджери зі своїми кураторами, 61,1% зазначили, що регулярно проводяться кураторські години, 8,3% зазначили, що куратори періодично надсилають інформацію, але з ними немає постійного зв'язку, 2,2% зазначили, що взагалі не мають зв'язок зі своїми кураторами.

18,8% студентів зазначили, що не були ознайомлені з процедурою обрання вибіркового дисциплін. 18,81% відмітили, що не отримують, нову та необхідну інформацію під час кураторських годин.

82,3% респондентів протягом семестру взагалі не стикалися з проблемами, пов'язаними з комунікацією з викладачами, 9,5% зазначили, що їм не було надано в повному обсязі матеріал для навчання, 8,3% зазначили, що їхній викладач не виходив на зв'язок, 2,7% відчували на собі прояви дискримінації від викладачів, 1,4% студентів чули антиукраїнську чи прорадянську риторику (рис. 2.4)



Рисунок 2.4 – Проблеми (труднощі), які виникали у студентів у комунікації викладачами під час навчання

17% опитаних відповіли, що не задоволені навчанням за обраною освітньою програмою. 22,8% вважають, що форми та методи навчання і викладення не сприяють досягненню заявлених в освітній програмі цілей. 37% респондентів відповіли, що не всі дисципліни, які вони вивчають, необхідні для фахової діяльності та особистісного зростання. 35,2% вважають, що у структурі їх освітньої програми недостатній обсяг практичної підготовки.

36,18% респондентів вважають оцінювання в університеті повністю об'єктивним, 41,94% – частково об'єктивним, 5,22% – частково необ'єктивним, 0,72% думають, що оцінювання зовсім необ'єктивне (рис. 2.5).

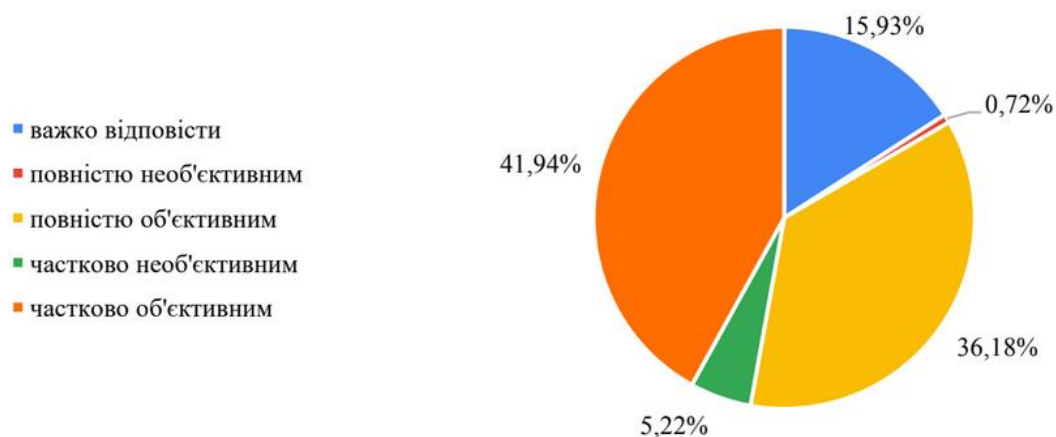


Рисунок 2.5 – Об'єктивність оцінювання знань в університеті

58,96% опитаних не брали участь у заходах, присвячених роз'ясненню необхідності академічної доброчесності здобувачів вищої освіти.

Аналіз відкритого питання стосовно побажань студентів дав можливість виявити кілька центральні проблем:

- лише третина опитаних вважає оцінювання в університеті повністю ефективним;
- технічні труднощі у студентів під час навчання;
- складність сприйняття матеріалу та велике навчальне навантаження;
- потреба студентів у зосередженні на спеціалізованих предметах та більш інтенсивній практичній підготовці;
- багато респондентів звертають увагу на застарілість та погану роботу офіційних сайтів факультетів та навчально-наукових інститутів;
- більшість опитаних студентів не ознайомлені з принципами академічної доброчесності.

Таким чином, аналіз Моніторингу якості освіти виявив ключові проблеми, які потребують уваги в комунікаційній стратегії університету. Серед них —

недостатня інформація щодо навчального процесу, складності в комунікації з викладачами, технічні труднощі та застарілі офіційні сайти факультетів та ННІ.

Оновлення сайтів підрозділів та їх соціальних мереж, забезпечення їх актуальності та постійний моніторинг наповнення можуть стати важливим інструментом для покращення доступу до інформації та зворотного зв'язку. Пріоритетом має бути прозорість, регулярне інформування студентів і впровадження сучасних цифрових платформ для вирішення комунікаційних викликів.

Також аналіз вказує на необхідність підвищення культури взаємодії викладачів зі здобувачами освіти, та потребу у навчальних програмах для викладачів, спрямованих на вдосконалення їхніх комунікаційних навичок та формування культури відкритості й поваги. Така робота сприятиме створенню більш довірливих стосунків між студентами та викладачами, підвищенню мотивації до навчання і загальної якості освітнього процесу.

2.2.3 Аналіз результатів онлайн-опитування першокурсників.

Центром соціально-гуманітарних досліджень Каразінського університету у червні 2024 року було проведено опитування студентів I курсу 2023-2024 навчального року в умовах війни 22 факультетів та ННІ Каразінського університету (окрім медичного). Остаточний обсяг вибіркової сукупності становить 570 респондентів.

Згідно з опитуванням, при виборі ЗВО, більше ніж $\frac{3}{4}$ абітурієнтів користувалися інформацією, розміщеною на веб-сайтах університетів. Третина дивилася телеграм-канали університетів, спеціалізовані веб-сайти та спиралися на поради батьків, родичів, знайомих та друзів. Від 18% до 22 % опитаних відвідували сайт МОН, дзвонили до приймальної комісії університетів, читали тематичні канали у телеграмі та обговорення у інших соціальних мережах. 14% відвідували дні відкритих дверей, а 9% — онлайн-вебінари про вступ та

національний-мульти предметний тест (НМТ). На 6% вплинули рекламні оголошення в соціальних мережах і лише на 1% вулична рекламу (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Які джерела інформації використовували абітурієнти при виборі закладу вищої освіти (множинні відповіді, %)

Більшість опитаних користуються Інстаграмом, Ютубом та ТікТоком. Фейсбуком та Х (Твіттером) користуються лише 18% та 13 % відповідно, майже не користуються Лінкедином (рис. 2.7). Серед месенджерів перевагу віддають Телеграму (98%) та деякі Вайберу (44%).

Інформація про ЗВО абітурієнтам в основному траплялася в Інстаграмі, Телеграмі та ТікТоці. 29% взагалі не бачили інформацію в соціальних мережах (рис. 2.8).

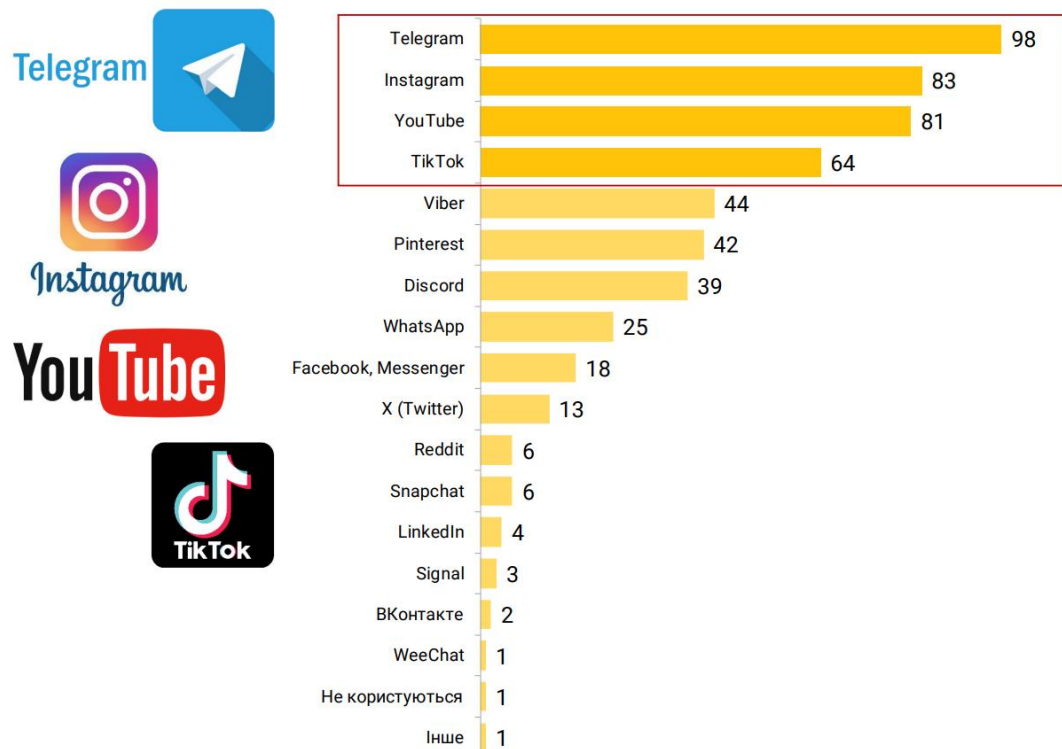


Рисунок 2.7 – Соціальні мережі та месенджери, якими користуються першокурсники (множинні відповіді, %)

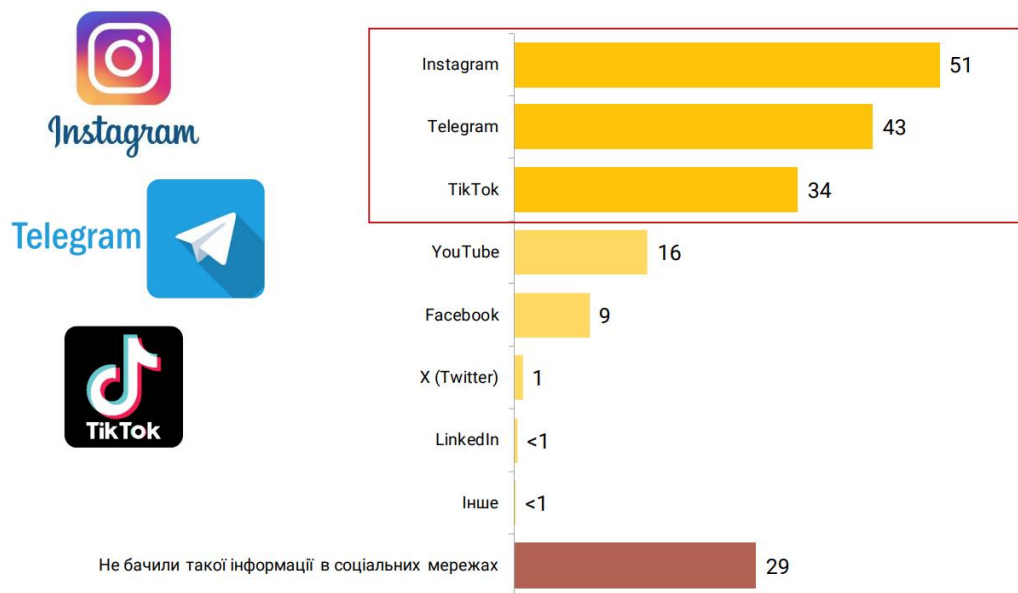


Рисунок 2.8 – Соціальні мережі, де абітурієнтам траплялася інформація про ЗВО (множинні відповіді, %)

Лише 1% респондентів відповіли, що їм було зовсім недостатньо інформації, яку вони використовували при виборі ЗВО. 11% – скоріше

недостатньо, і по 44% скоріше чи повністю достатньо. Серед інформації, якої не вистачало виділено наступне:

- переліку документів при вступі / кількості копій документів / правил подачі документів / вартості навчання;
- освітньої програми / дисциплін / викладачів;
- своєї спеціальності / перспектив працевлаштування після закінчення університету;
- організації освітнього процесу (заняття, іспити, оцінювання тощо);
- форми навчання (дистанційне / змішане тощо);
- студентського самоврядування в університеті;
- можливої участі в різних заходах для студентів;
- програм обміну із закордонними вишами;
- хотілось би почути реальні, невигадані відгуки про викладачів / навчання / перспективи;

Також була зазначена необхідність оновити ресурси, які ознайомлюють з освітніми програмами на більш сучасний лад, з більшою інформативністю.

47% вступників бачили рекламні оголошення Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. В основному це — Інстаграм, в меншій мірі — основний сайт та сайт для абітурієнтів, Телеграм та ТікТок (рис.2.9).

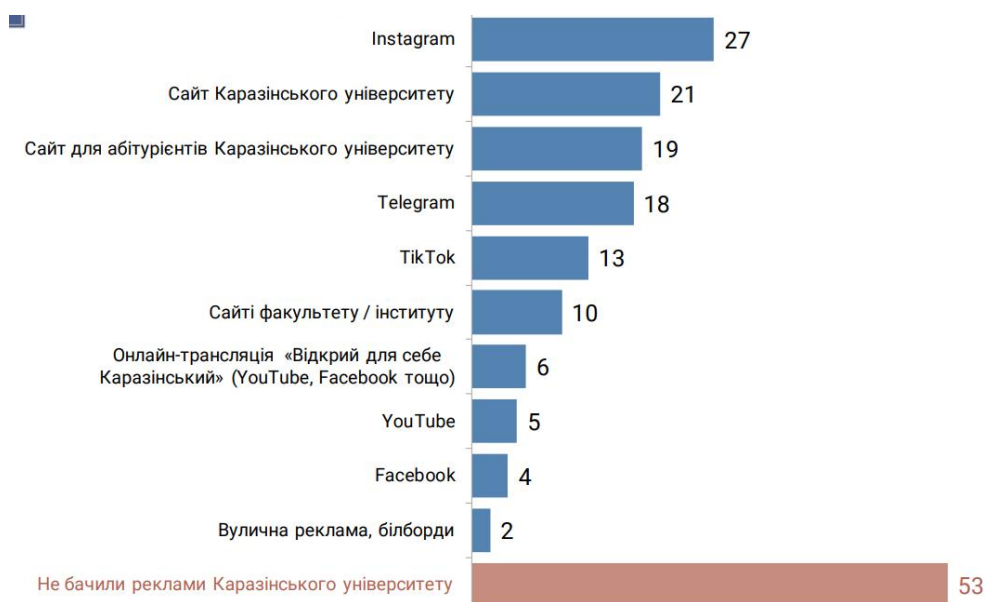


Рисунок 2.9 – Місця де абітурієнти бачили рекламні оголошення Каразінського університету (множинні відповіді, %)

66% опитаних зазначили, що не брали участь у заходах, що проводив Каразінський університет для абітурієнтів, 21% брали участь в онлайн-заходах і лише 13% в офлайн. Серед причин, які заважали взяти участь у таких заходах, 48% вказали, що не знали про них (рис. 2.10). 71% опитаних зазначили, що дні відкритих дверей, які проводить Каразінський університет, є дуже або скоріше корисними для абітурієнтів. Більше всього абітурієнтам під час дня відкритих дверей цікаво слухати молодих викладачів, у яких вони будуть навчатися, студентів, деканів/директорів та випускників (рис. 2.11).



Рисунок 2.10 – Що завадило взяти участь у заходах, які проводив Каразінський університет для абітурієнтів (множинні відповіді, %)



Рисунок 2.11 – Наскільки дні відкритих дверей, які проводить Каразінський університет, є корисними для абітурієнтів (%)

Результати опитування першокурсників Каразінського університету демонструють важливі аспекти, які варто враховувати при формуванні комунікаційної стратегії університету.

- оновлення веб-сайтів університету для забезпечення актуальної та зручної інформації про освітні програми, перспективи працевлаштування та форми навчання;
- активізація університету та факультетів/ННІ на платформах Instagram, Telegram і TikTok, які найчастіше використовують абітурієнти;
- посилення інформування про дні відкритих дверей та інші події для абітурієнтів через популярні канали;
- посилення рекламних кампаній у соцмережах, зокрема в Instagram і Telegram;
- абітурієнти найбільше зацікавлені у спілкуванні з молодими викладачами, студентами та випускниками. Це можна використовувати як ключовий елемент при організації днів відкритих дверей та інших активностей для абітурієнтів.

Таким чином успішна комунікаційна стратегія має базуватися на модернізації цифрових платформ, посиленні присутності в соцмережах і покращенні поінформованості про заходи університету, що сприятиме залученню більшої кількості абітурієнтів та формуванню позитивного іміджу закладу.

2.2.4 SWOT-аналіз.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу (SWOT-аналіз) необхідний для виявлення сильних та слабких сторін Каразінського університету як інституції, що здійснюватиме комунікаційну стратегію протягом наступних двох років. Це допоможе визначити потенційні можливості для підвищення ефективності комунікацій, а також вчасно помітити та нейтралізувати потенційні загрози. Результати SWOT-аналізу стануть

підґрунтям для формування чіткої стратегії розвитку комунікаційної складової університету та корекції репутаційного іміджу за необхідності. SWOT-аналіз наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 — SWOT-аналіз Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– висока академічна репутація (університет є одним із провідних ЗВО України з потужною академічною базою, має 3 нобелівські лауреати та 220 років історії); – досвідчений викладацький склад (професори, доценти); – наявність наукової інфраструктури (лабораторії, НДІ); – широкий спектр освітніх програм (міждисциплінарність); – сильний бренд і традиції; – підтримка амбасадорів; – наявність активних сторінок університету в соціальних мережах; – велике охоплення цільової аудиторії (сфера освіти, науки та інновацій стосується майже кожного громадянина); – досягнення здобувачів освіти, що впливають на позитивний імідж ЗВО; – активна співпраця з представниками державної влади та місцевого самоврядування, громадськими організаціями; – напрацьована база контактів ЗМІ; – наявність потужних спікерів від університету.	– обмеженість фінансових ресурсів, залежність від державного фінансування; – потреба в модернізації інфраструктури (необхідність оновлення фізичних та технологічних ресурсів для забезпечення сучасних умов навчання та досліджень); – наукове обладнання часто є застарілим; – відсутність систематизованої комунікаційної стратегії (хаотина взаємодія з цільовими аудиторіями без визначених пріоритетних цілей); – горизонтальна взаємодія між відділами у сфері комунікацій потребує вдосконалення; – конкуренція між факультетами за ресурси; – недостаток в офлайн-спілкуванні та відсутність офлайн-навчання; – перенасиченість офіційного сайту та соціальних мереж вузькопрофільною інформацією з одного боку, та недостатня наповненість сторінок факультетів та інститутів; – застарілість та погана робота офіційних сайтів факультетів та ННІ; – наявність неактуальної та застарілої інформації на сайті університету; – відсутність деяких нормативних документів на сайті та незручність у їх пошуку; – націленість одного каналу зв'язку на широку аудиторію (погано для органічного просування); – відсутність комунікації з іноземними здобувачами освіти та абітурієнтами в соціальних мережах, та недостатня інформація для них на веб-сайтах; – недостатня комунікація з випускниками; – зменшення іноземних студентів через безпекову ситуацію та офлайн-освіту; – нерозповсюдженість принципів проєктного менеджменту; – порушення цілісності бренду через некоректне використання логотипу, корпоративних кольорів, назви університету тощо; – не вистачає комунікацій з метою підтримки спільних цінностей і мотивацій; – відсутність культури єдиної комунікації та узгодженості в інформаційній підтримці серед учасників спільноти; – відсутність достатньої кількості безпечних просторів; – недостатній рівень обізнаності про принципи академічної доброчесності.

Продовження таблиці 2.1

Можливості:	Загрози:
– наявність активу співробітників, відкритих до змін; – нові підходи до комунікацій та збільшення відкритості можуть суттєво поліпшити репутацію; – готовність підтримувати комунікаційну діяльність з міжнародними стейкхолдерами та популяризувати університетську освіту, науку та діяльність університету; – велика кількість випускників та студентів по всьому світу, які можуть стати голосом бренду; – інтернаціоналізація освіти (співпраця з іноземними університетами відкривають нові можливості); – залучення міжнародних грантів; – збільшення попиту на онлайн-освіту; – співпраця з компаніями та різними установами може вирішити питання здобуття практичних навичок студентами в умовах відсутності офлайн-навчання; – державна підтримка вищої освіти та науки; – інтеграція освітнього процесу та наукових досліджень у розвиток громади та країни; – створення досліджень на замовлення підприємств і стейкхолдерів.	– невисока зарплата є загрозою для утримання викладачів-практиків та професіоналів – затримки та помилки в комунікації можуть призвести до втрати довіри, загострення конфліктів або погіршення репутації; – невдалі або необдумані коментарі окремих представників університету можуть бути сприйняті як офіційна позиція закладу, що створює ризики для репутації та може спричинити непорозуміння чи критику з боку громадськості; – втрата комунікаційних практик та напрацювань через ротацію кадрів і перехід співробітників на інші посади; – низький рівень інформаційної та кібер гігієни серед працівників; – сильна конкуренція з боку університетів у більш безпечних регіонах; – економічна нестабільність; – технологічні зміни (швидкий розвиток технологій вимагає значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та перепідготовку кадрів); – безпекова ситуація.

2.2.5 Аналіз стану та ресурсів здійснення комунікативної діяльності Каразінського університету.

При аналізі структури університету виділені ті підрозділи та ключові суб'єкти, які комінікують із ключовими аудиторіями та стейкхолдерами Каразінського університету, визначені їх комунікативні задачі та функції та задіяні майданчики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Суб'єкти університету, які задіяні в комунікації університету з аудиторіями

Назва	Задачі/Функції	Аудиторія	Майданчики, які використовуються
1	2	3	4
Ректор	- обличчя, амбасадор університету; - офіційне джерело інформації; - сприяння налагодженню внутрішньої і зовнішньої комунікації. - налагодження комунікації з керівниками державних установ, компаній, підприємств тощо	Українські та міжнародні партнери, державні органи влади, внутрішня спільнота, бізнес, керівники ЗВО-партнерів	Особисте спілкування, пошта, сторінки у Facebook, instagram, Linkedin, конференції, виставки та інші заходи
Проректори	- основний спікер — проректор Анатолій Бабічев; - комунікації по своїм напрямкам.	Українські та міжнародні партнери, державні органи влади, внутрішня спільнота, бізнес, громадські організації	Особисте спілкування, пошта, сторінки у Facebook, instagram, Linkedin, конференції, виставки та інші заходи
Декани факультетів та директори ННІ	- відповідальність за дотримання на факультетах етичного кодексу в комунікаціях, ключових повідомлень; - налагодження внутрішньої комунікації (призначення відповідальної особи із Центром зв'язків із громадськістю); - створення довірливої атмосфери в середині факультетів та інститутів; - налагодження зовнішніх комунікацій від імені факультети та інституту;	співробітники, наукові та освітні партнери, роботодавці, бізнес.	Особисте спілкування, пошта, сторінки у Facebook, instagram, Linkedin, конференції, виставки та інші заходи
Управління міжнародних відносин: - офіс з мобільності; - грантовий офіс; - офіс відряджень та прийому; - центр міжнародної співпраці.	формування позитивного іміджу Університету, просування його бренду та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні шляхом підтримки та зміцнення міжнародного академічного партнерства та мобільності	– українські студенти, викладачі, співробітники, науковці; – студенти, викладачі та науковці іноземних закладів-партнерів; – іноземні заклади-партнери (та потенційні партнери)	Особисті контакти, пошта, соціальні мережі Управління та університету, сайт університету, факультети та ННІ університету Міжнародні заходи: виставки, конференції тощо

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Центр зв'язків з громадськістю	- створення бренду університету; - формування та утримання позитивного іміджу університету та його впізнаваність серед української аудиторії через активні комунікації та PR-кампанії; - промоція університету та реклама; - впровадження комунікаційної стратегії; - забезпечення єдності корпоративного стилю; - інформування громадськості щодо загальних новин, університету, досягнення каразінців, перевагу університету; - профорієнтаційна робота у напрямку інформаційного супроводу вступної кампанії; - проведення іміджевих заходів з метою залучення абітурієнтів, а також позиціонування університету як наукового та культурного центру у місті Харків та в Україні; - адміністрування корпоративних пошт та Google Workspace.	Абітурієнти, студенти, випускники, науковці, викладачі, співробітники, громада, партнери	Соціальні мережі університету, основний сайт karazin.ua та сайт для абітурієнтів start.karazin.ua, корпоративна пошта, реклама в соціальних мережах та на сайтах, соціальні мережі партнерів
Прес-служба	- ефективне інформування та ознайомлення широкої громадськості про історію університету, його сучасність, освітні, наукові здобутки; - аналітика згадувань про університет в інтернеті.	ЗМІ, громадськість, прес-служби організацій	Медіа та ЗМІ, сайт, пошта, телефон, особисте спілкування
Газета "Каразінський університет"	- поширення інформації про університет та останні події на внутрішню аудиторію	студенти, викладачі, працівники, науковці	Газета, електронна пошта, Facebook та instagram-сторінка
Навчально-виробнича університетська медіастудія	- створення медіаконтенту для популяризації університету; - проведенням онлайн-заходів.	абітурієнти, студенти, викладачі, працівники, науковці, випускники, громада	Соціальні мережі університету, сайт
Інститут дистанційного	- забезпечення доступу к MOODLE;	Студенти, громада, школи, працівники	Сайт інституту, пошта

та заочного навчання	– підвищення кваліфікації; – короткострокові онлайн-курси.		
----------------------	---	--	--

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
ННІ міжнародної освіти (ІМО)	Об'єднує кафедри, підготовче відділення, відділ визнання та легалізації документів про освіту, інші підрозділи, які провадять освітню, наукову та виховну діяльність з метою забезпечення високого рівня підготовки іноземних громадян та осіб без громадянства	іноземні студенти, абітурієнти та випускники, міжнародні партнери	Телефон, пошта, особисті контакти, особистий сайт Міжнародні заходи: виставки тощо
Відділ глобального розвитку	– підвищення рейтингових показників університету в міжнародних та вітчизняних рейтингах закладів вищої освіти; – посилення академічної репутації університету на міжнародному рівні та формування конкурентоспроможного міжнародного бренду університету	Міжнародні партнери, міжнародна наукова спільнота, представники рейтингових агентств.	Особисті контакти, пошти, міжнародні заходи, сайт університету
Центр позаосвітньої діяльності	– залучення студентів до позаосвітньої діяльності з урахуванням традицій та корпоративної культури університету, формування у студентів громадської відповідальності, гендерної рівності, патріотизму, академічної доброчесності, здорового способу життя; – забезпечення безоплатної психологічної підтримки здобувачів освіти.	Студенти, абітурієнти	Куратори, соціальні мережі та сайт університету
Центр доуніверситетської освіти (ЦДО): - підготовчі курси; - малий каразінський університет	– позашкільна освіта; – підготовка школярів до вступу в університет; – пропаганда освіти загалом і фундаментальної університетської освіти зокрема, популяризація досягнень науки, розвиток творчого потенціалу молоді й підвищення її освітнього рівня; – пошук та підтримка обдарованих дітей і сприяння їх подальшому навчанню.	школярі, абітурієнти, їх батьки	Сайт центру, школи, розсилка електронною поштою
Центр розвитку кар'єри	– планування, методичне забезпечення і контроль організації та провадження практичної підготовки студентів; – створення умов для реалізації прав	Студенти, випускники, роботодавці	Сайт Центру, соціальні мережі центру та університету,

	студентів та випускників на працю; – аналіз попиту і пропонування на ринку праці фахівців, підготовку яких здійснює університет.		факультети та інститути університету
--	---	--	--------------------------------------

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Благодійна організація Kharkiv Karazin University Foundation	– захист наукових, освітніх і духовних надбань університету; – збереженню інтелектуального потенціалу; – пошук грантів та матеріальної допомоги.	Випускники, партнери, грантодавці, громада, громадські організації, бізнес	Сайт та соціальні мережі фонду та університету, особисті контакти, офлайн та онлайн-заходи.
Асоціація випускників	– зміцнення партнерських відносин між випускниками, студентами та науково-педагогічним складом через організацію зустрічей, наукових заходів, лекцій та тренінгів; – підтримка студентських ініціатив, допомога у працевлаштуванні випускників та сприяння їх участі в міжнародних програмах, конкурсах та отриманні грантів.	Випускники, студенти, викладачі, науковці, грантодавці, громадські організації, бізнес	соціальні мережі асоціації, особисті контакти, сайт університету, факультети та інститути
Центр ветеранського розвитку	– профорієнтаційна робота та індивідуальний професійний розвиток військовослужбовців (мобілізованих осіб), звільнених з військової служби; – надання освітніх послуг.	Ветерани війни та члени їх сімей, члени сімей загиблих ветеранів та захисників	соціальні мережі центру та університету, сайт університету, ветеранські організації, профільне міністерство
Факультети та ННІ(26)	– забезпечення передачі ключових повідомлень всередині факультету або інституту; – безпосереднє навчання та комунікація зі студентами; – участь у днів відкритих дверей та організація інших заходів для абітурієнтів; – організація освітніх та наукових заходів для всіх зацікавлених осіб; – адміністрування еДеканату	Абітурієнти, студенти, випускники, науковці, викладачі, співробітники, громада, партнери, роботодавці, школи	соціальні мережі факультетів та університету, сайт факультетів та університету, телефон, месенджери, корпоративна пошта, еДеканат
Приймальна комісія	– інформування вступників з усіх питань вступу до Університету; – прийом заяв та документів; – координація діяльності усіх структурних підрозділів Університету щодо підготовки та проведення	Абітурієнти та їх батьки	соціальні мережі університету та сайт університету start.karazin.ua

	конкурсного відбору; – приймає рішення про зарахування вступників.		
--	---	--	--

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Гаряча лінії	Консультація потенційних здобувачів освіти щодо процесу вступу до університету	Абітурієнти та їх батьки	Телефон
Профком співробітників	– захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки; – контроль за виконання Колективного договору та іншими аспектами у роботі працівників; – організація культурного та оздоровчого відпочинку працівників та їх дітей.	Співробітники, викладачі, науковці, профспілкові організації	Особисті контакти, профорги, сайт профкому
Студентська рада	– участь у контролі якості освіти, обговорення та внесення пропозицій щодо розвитку університету; – зміцненню зв'язків між студентами, випускниками та викладачами; – підтримка студентських ініціатив; – організація наукових та культурних заходів.	Абітурієнти, здобувачі освіти	соціальні мережі студрад факультетів та університету, сайт студради факультетів та університету, корпоративна пошта
Профспілкова організація студентів, аспірантів і докторантів	підтримка студентів, організація оздоровчих заходів, надання фінансової допомоги та пільг, заохочення академічних та спортивних досягнень, сприяння міжнародному обміну, організація заходів.	студенти, аспіранти, докторанти	Соціальні мережі профкомів факультетів та університету, сайт профкому та університету, корпоративна пошта, профорги
Відділ контрактного навчання	Відповідає за укладання та облік договорів про платні освітні послуги, консультування замовників, контролює оплату та аналізує діяльність стосовно цих послуг університету.	Абітурієнти та їх батьки, студенти	Корпоративна та особиста пошта, соціальні мережі та сайт університету, телефон
Відділ аспірантура, докторантура та супровід PhD-програм	– моніторинг та контроль виконання навчальних планів; – консультативна та роз'яснювальна робота; – ведення та розробка документації тощо.	потенційні аспіранти, аспіранти та докторанти	Телефон, електронна пошта, веб-сайт університету

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Наукові установи	– проведення наукових досліджень; – практика студентів – розробка інноваційних проєктів; – організація семінарів, воркшопів та наукових конференцій; – проведення екскурсій та днів відкритих дверей.	Науковці, викладачі, студенти, абітурієнти, підприємства, державні установи, академічна спільнота, ЗВО-партнери, школи	Офіційні веб-сайти та сторінки соціальних мереж, електронна пошта, лабораторії, наукові конференції та інші заходи
Центральна наукова бібліотека (ЦНБ)	– забезпечення доступу до наукових, освітніх та культурних джерел; – надання консультаційної підтримки користувачам; – організація наукових виставок та конференцій.	Студенти, науковці, викладачі, співробітники, школярі, студенти інших університетів	Веб-сайт бібліотеки, соціальні мережі бібліотеки, сойт та соціальні мережі університету, електронна пошта, віддалений доступ через акаунт, фізичний доступ до бібліотечних фондів
Музеї та виставкові майданчики	– популяризація історико-культурної спадщини та досягнень університету; – організація виставок, інтерактивних заходів і лекцій; – проведення екскурсій та днів відкритих дверей.	Студенти, викладачі, співробітники, абітурієнти, громадськість, туристи	Веб-сайти музеїв, сторінки в соціальних мережах, сайти та соціальні мережі університету, фізичні локації.
Спортивні установи	– популяризація здорового способу життя; – проведення тренувань, спортивних змагань та оздоровчих програм.	Студенти, викладачі, співробітники, абітурієнти, громадськість.	Спортивні майданчики, спортивний комплекс університету, сторінки в соціальних мережах та сайти установ, сайт та соціальні мережі університету, змагання
Центр документацій	опрацювання запитів та звернень на офіційну пошту університету univer@karazin.ua	громадськість, партнери, студенти, абітурієнти,	електронна пошта, телефонні дзвінки

		випускники	
--	--	------------	--

Каразінський університет має потужний ресурсний потенціал із багатоступеневою структурою підрозділів, які охоплюють ключові аудиторії. Проте саме ця велика структура створює виклики в горизонтальній комунікації між підрозділами. Відсутність повного розуміння функцій і ролей деяких підрозділів може призводити до дублювання зусиль, затримок у комунікації або навіть втрати важливих повідомлень.

Для ефективної комунікаційної стратегії важливо:

- забезпечити централізований доступ до інформації про всі підрозділи та їхні функції;
- організувати регулярні тренінги з комунікації для всіх структур університету;
- проводити моніторинг та аналіз ефективності комунікацій між підрозділами;
- зміцнювати культуру комунікації серед співробітників і студентів.

Це дозволить оптимізувати використання ресурсів і уникнути розривів у взаємодії між підрозділами.

Загалом в процесі комунікації університетом задіяні наступні майданчики:

- сайти (основний, абітурієнтський, факультетські, тощо). Загалом університет налічує понад 200 сайтів;
- соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram для студентів та абітурієнтів, Youtube, Tiktok, LinkedIn, X; соціальні мережі факультетів, студради, профкому, університетських підрозділів, чат-боти в Telegram);
- таргетована реклама в соціальних мережах;
- газета “Каразінський університет”;
- корпоративна та особиста пошти;
- телефон;
- особисті зустрічі;
- куратори;

- школи;
- конференції, виставках, форумі, міжнародні та всеукраїнські заходи;
- регіональні та національні медіа та ЗМІ.

Майданчики, з якими університет недостатньо або взагалі не працює:

- спеціалізовані сайті та форуми з відгуками про університет;
- контекстна реклама в Google;
- зовнішня реклама (за результатами опитування не є достатньо рентабельною);
- сторінки ключових осіб та амбасадорів бренду;
- міжнародні ЗМІ;
- блогери;
- інфлюенсери;
- студенти-амбасадори;
- студенти-випускники шкіл;
- національні медіа та ЗМІ.

Згідно з даними вебаналітичних систем, у 2024 році основний веб-сайт університету (karazin.ua) відвідали 286 тис. активних користувачів, він мав понад 1,5 млн переглядів. Аналіз свідчить про численність аудиторії вебсайту університету, який виконує функцію одного з найдієвіших інструментів комунікацій. Переважна більшість користувачів (70 %) — з України (201 тис.). Старий спеціалізований веб-сайт «Абітурієнт Каразінського» (start.karazin.ua) за 2024 рік відвідали 133 тис. користувачів, здійснивши 1 млн. переглядів з України (86 %). Нову версію сайту, запущену в липні 2024 року, відвідали 49,3 тис. користувачів, здійснивши 719 тис. переглядів з України (85 %).

За даними рейтингового сайту UniRank, присутність університету в соціальних мережах є доволі активної і має високі показники [35]. Найвищий показник має Instagram-сторінка, яка посідає друге місце серед університетів України за кількістю підписників та перше місце за кількістю аудиторії та рівнем залученості її в контент. Facebook-сторінка університету тримається на

4-му місці. Основні показники соціальних мереж університету наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності офіційних сторінок університету в соціальних мережах

Соціальна мережа	Аудиторія (аналітика не показує до 18 років)	Підписники	Середній приріст підписників (на місяць)	Покази (на місяць)	Охоплення (на місяць)	Середня кількість постів (на місяць)	Активність (на місяць)	Місце в рейтингу ЗВО України за кількістю підписників
Instagram	49,5% Укр. 18-34 (46%)	23 347	+50	310 000	35 000	19 постів 98-115 сториз	12 000 реакцій	2
Facebook	51,2% Укр. 25-54 років (39%)	29 827	+ 100	–	160 000	110 постів	15 000 реакцій	4
Telegram	здобувачі освіти	7 522	+30	120 000	2 800	58	1334	-
Абіт. Telegram	абітурієнти	3 137	+150	40 000	1 500	35	300+ реакцій	-
YouTube	80,8% Укр. 18-44 (82%)	5 550	+82	24000	19 600	19 відео 7 пр. ефірів 9 shorts	925 реакцій	13
TikTok	96% Укр. 18-24 (73%)	9 687	+200	186 700	-	10	14 000 реакцій	4
LinkedIn (ведеться англійською)	міжнародні партнери	29	+597	1860	113	18	36 568 пошуків +43,9%	-
X (ведеться англійською)		1 124	+54	37	-	18	36	7

Завдяки методу SERM за період січень-червень 2024 року виявлено 11 000+ повідомлень, з них 1 769 якісних публікацій про університет. 62,3% публікацій розміщені у соціальних мережах (рис.2.12). Основна частина згадувань має нейтральну тональність (75%) і 20% – позитивну.

Медіаприсутність стрімко зросла у порівнянні з кінцем минулого року насамперед у соціальних мережах.

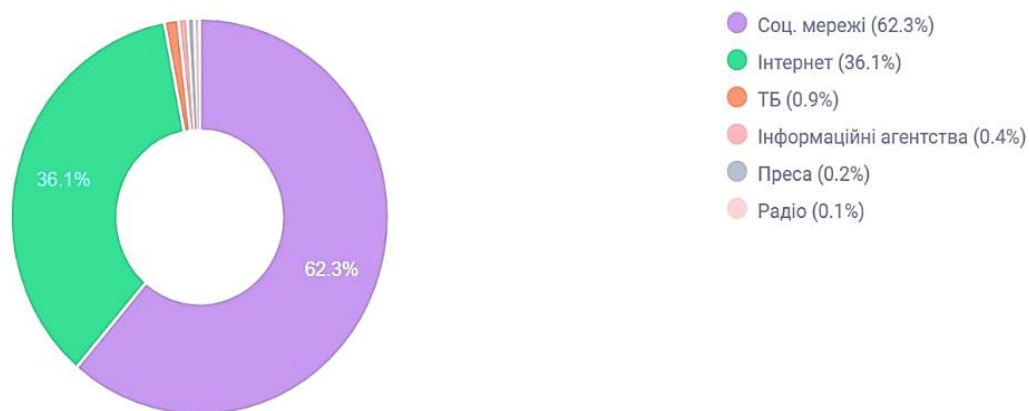


Рисунок 2.12 – Розподіл згадувань про університет за типом ЗМІ

Розділ 2 висвітлює стратегічні підходи до комунікацій у ЗВО з акцентом на важливість інтеграції, прозорості та доступності. У розділі також проаналізовано практики Каразінського університету, визначені як сильні сторони, так і виклики, що постають у сфері комунікації зі здобувачами освіти, працівниками, абітурієнтами, громадськістю та партнерами.

Університет функціонує в складних умовах, зокрема через безпекові виклики. Це вимагає створення адаптивної та гнучкої комунікаційної стратегії, яка дозволить ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримуючи зв'язок з громадськістю.

Взаємодія з різними аудиторіями — від студентів до міжнародних партнерів — потребує системного підходу. Основним акцентом має бути прозорість, доступність інформації, а також підтримка ініціатив з боку студентів і викладачів. Університетські комунікації важливо синхронізовувати з державними ініціативами.

Участь у програмах європейської співпраці потребує посилення комунікацій зі стейкхолдерами, адаптації контенту під міжнародні аудиторії та активного використання платформ, які популярні в ЄС.

При аналізі комунікацій Каразінського університету виявлено низку проблем, пов'язаних з недостатньою поінформованістю студентів і складнощами комунікації з викладачами. Для їх вирішення потрібні сучасні цифрові рішення, роз'яснювальні кампанії та навчання викладачів комунікативним навичкам.

Основними каналами комунікації залишаються соціальні мережі та веб-сайти. Їх модернізація та активне використання з урахуванням цільової аудиторії сприятимуть ефективному залученню нових студентів і підтримці зв'язку з усіма стейкхолдерами. Застарілі сайти факультетів і ННІ, відсутність єдиної структури та складнощі в пошуку інформації знижують ефективність комунікацій. Оновлення цих ресурсів повинно стати одним з пріоритетів.

Результати SWOT-аналізу вказують на сильні сторони університету, але й підкреслюють проблеми в горизонтальній комунікації, відсутність системності та єдності бренду.

Велика кількість задіяних підрозділів і різноманітність функцій свідчать про значний потенціал університету. Однак це потребує координації та налагодження горизонтальної взаємодії між підрозділами, щоб уникнути хаотичності у виконанні завдань.

Завдяки проведеному аналізу можна будувати ефективну комунікаційну стратегію, яка враховуватиме сильні сторони університету, вирішуватиме виявлені проблеми та сприятиме досягненню стратегічних цілей. Отримані дані дозволяють уточнити задачі та ключові напрямки комунікацій, забезпечуючи прозорість, доступність та системність інформаційної діяльності. Це стане основою для подальшого вдосконалення взаємодії з усіма цільовими аудиторіями та посилення репутації університету як провідного науково-освітнього центру.

3 РОЗДІЛ

РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Цілі та задачі комунікаційної стратегії

Ціль комунікаційної стратегії — сприяти сталому розвитку Каразінського університету шляхом ефективного обміну інформацією з усіма зацікавленими сторонами як всередині університету так і зовні задля зміцнення іміджу та розбудови бренду університету як провідного науково-освітнього центру, підвищення впізнаваності та статусу університету, популяризації його серед абітурієнтів, побудови довірливої атмосфери, підтримки інноваційних і освітніх ініціатив, розширення міжнародної співпраці та залучення грантів для забезпечення високих стандартів якості освіти та наукової діяльності.

Визначено задачі комунікаційної стратегії:

- 1) збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету:
 - a) формування бренду університету як лідера в галузі освіти та науки через активне управління брендом, підвищення його позицій та впізнаваності на національному та міжнародному рівнях;
 - b) забезпечення прозорості та доступності інформації про діяльність університету, що сприяє формуванню довіри серед здобувачів освіти, співробітників, партнерів і суспільства;
 - c) формування довірливого середовища: підтримка середовища взаємної довіри та співпраці між усіма учасниками освітнього процесу, що сприяє підвищенню ефективності комунікацій;
- 2) сприяння досягненню стратегічних цілей та намірів університету через цілеспрямовану комунікативну діяльність, що об'єднує всі зусилля в рамках єдиної стратегії розвитку: залучення абітурієнтів, соціальна відповідальність, інклюзивність, програмадськість, доступність, інтернаціоналізація. Сприяння реалізації проєктів;

- 3) забезпечення міжнародної підтримки ЗВО: залучення університету в міжнародні освітні та наукові програми, зміцнення партнерських відносин з іншими навчальними закладами, науковими установами та партнерами для інтеграції в глобальний освітній простір;
- 4) сприяння залученню грантів та донорської підтримки: розробка та реалізація комунікаційних кампаній для ефективного залучення фінансування з міжнародних та національних грантових програм, що підтримує освітню та наукову діяльність університету;
- 5) підтримка інновацій та науки:
 - а) промоція інноваційних проєктів та ініціатив, що сприяють розвитку освітнього і наукового середовища університету, забезпечуючи довгостроковий сталий розвиток;
 - б) підтримка розвитку досліджень за запитом стейкхолдерів та підприємств: створення наукових груп для реалізації досліджень, актуальних для бізнесу, промисловості та інших замовників, із залученням стейкхолдерів та підприємств на всіх етапах дослідження – від формування ідеї, розробки концепції до її практичного впровадження;
- 6) підтримка соціально-відповідальної місії університету через формування тематик, що відповідають актуальним потребам суспільства та громад, у співпраці з державою, громадою та стейкхолдерами. Забезпечення повного циклу від розробки до впровадження наукових досліджень, освітніх програм і короткострокових курсів завдяки ефективній комунікації та отриманню зворотного зв'язку;
- 7) антикризовий менеджмент
 - а) створення політики реагування на комунікативні ризики, які стосуються репутації університету та репутації ректора, адміністрації, науковців, викладацького складу, працівників і здобувачів освіти; оперативне реагування на можливі комунікативні загрози;

- b) SERM-робота: аналіз згадувань бренду у медіапросторі, включаючи моніторинг та відгуки, для покращення репутації університету;
- 8) усталена взаємодія зі ЗМІ:
- a) формування позитивного порядку денного про університет, висвітлення здобутків університету та досягнень каразінської спільноти;
 - b) формування довірливих відносин зі ЗМІ: регулярне запрошення представників ЗМІ на університетські заходи, активна взаємодія з пресою та відзначення професійних свят;
- 9) комунікаційна підтримка для підвищення позицій університету в українських та міжнародних рейтингах: підвищення впізнаваності та престижу університету в освітніх та наукових колах, активне використання цифрових платформ та медіа для регулярного висвітлення успіхів університету;
- 10) промоція університету кожним каразінцем як амбасадором бренду: залучення представників університету, від студентів до топ-менеджменту, друзів, партнерів та випускників до активного представлення університету в соціальних мережах та особистих контактах;
- 11) розвиток взаємодії з випускниками: активізація співпраці з випускниками шляхом їх залучення в ролі амбасадорів, спікерів, гостьових лекторів, експертів та спонсорів;
- 12) профорієнтаційна робота: розширення та поглиблення взаємодії з потенційними абітурієнтами через шкільні й університетські заходи, вебінари тощо, що демонструють переваги навчання в університеті;
- 13) покращення внутрішніх комунікацій:
- a) оптимізація горизонтальної та вертикальної взаємодії між усіма членами університетської спільноти, включаючи студентів, викладачів і структурних підрозділів, для покращення довіри та ефективного інформування університету;

- b) впровадження етичного кодексу каразінців у публічній площині: розробка та затвердження норм та принципів, що керуватимуть поведінкою представників університету у публічних комунікаціях для забезпечення відповідності корпоративним цінностям;
- 14) розробка брендбуку та редакційної політики університету:
 - a) створення комплексного набору стандартів і правил для коректного використання елементів бренду університету;
 - b) унормування використання правил українського правопису в офіційних та публічних текстах університету;
- 15) оновлення та розробка інших нормативних документів, таких як Положення про корпоративну пошту університету, Положення про інформаційний веб-портал університету, Положення про наповнення веб-сайтів університету, Регламент підтримки інформаційно-комунікаційного простору, Положення про інформаційну політику.

3.2 Місія, цінності та головні наміри діяльності Каразінського університету

Комунікаційна стратегія спирається на місію і цінності університету, його позиціонуванні, слогані і головних намірах університету.

Унікальність університету, визначена в Щорічному звіті ректора за 2024 як: «Осередок концентрації інтелектуального капіталу, що дозволяє здійснювати системний вплив на освіту, науку, економіку та культурний розвиток громад і прифронтових територій». [33]

Роль університету: «Співбудівничий» нової України. Збереження Української вищої школи на сході України.

Місія університету: сприяти цивілізаційному поступу українського суспільства та конструюванню П'ятого Харкова. [34]

Девіз університету, зазначений на гербі: «Пізнавати. Навчати. Просвіщати».

Цінності університету [33]:

- демократизм;
- патріотизм;
- сталий розвиток;
- соціальна відповідальність;
- національно-культурна ідентичність.

Слоган: «Каразінський університет: класика, що випереджає час». Також наразі використовується ще один слоган, який став актуальним під час повномасштабної війни: «Освіта заради майбутнього».

Головні наміри Каразінського університету [34]:

- продукувати та поширювати знання, уміння та навички, актуальні для людини в сучасному соціумі;
- широка популяризація української мови, літератури, культури, історії, традицій як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, створення сучасного україномовного продукту;
- збереження колективної пам'яті щодо боротьби українського народу за свободу і демократію;
- співпрацювати з партнерами у сприянні загальному розширенню знань, актуальних для суспільства, сприяти трансферу знань в суспільстві;
- бути мультикультурним та багатомовним середовищем, де створюються нові цінності;
- робити внесок у забезпечення прогресивного суспільного розвитку в Україні та на міжнародному рівні;
- розвивати потужний бренд з міжнародним впливом та українською автентичністю;
- побудувати досконалість у всіх ролях, які виконує університет;
- увіковічнювати пам'ять членів університетської спільноти, що віддали життя за Україну;
- розбудова П'ятого Харкова (реалізація ідеї Юрія Шевельова).

3.3 Визначення цільових аудиторій, ключових меседжів та каналів комунікацій з ними

На основі проведеного аналізу у розділі 2, визначених цілей та завдань комунікаційної стратегії, а також цінностей та місії університету, були визначені ключові аудиторії Каразінського університету.

Для кожної аудиторії сформульовані специфічні потреби, ключові меседжі, оптимальні канали взаємодії та необхідні ресурси (табл. 3.1).

Ключові меседжі – основні ідеї чи твердження, які необхідно донести до цільової аудиторії. Глобальні задачі — це задачі комунікаційної стратегії, які можуть бути реалізовані через взаємодію з визначеною аудиторією. Канали комунікації – це інструменти та платформи, що забезпечують ефективну взаємодію з аудиторією та донесення ключових меседжів.

Загалом аудиторії поділені на 6 блоків:

- потенційні здобувачі освіти;
- здобувачі освіти;
- працівники;
- амбасадори;
- існуючі та потенційні партнери;
- інші стейкхолдери та ЗМІ.

Особливу увагу варто зосередити на вдосконаленні взаємодії із засобами масової інформації.

Ця структура слугуватиме основою для ефективної комунікації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей університету.

Таблиця 3.1 — Ключові аудиторії Каразінського університету

Цільова аудиторія	Ключові меседжі	Глобальні задачі	Канали комунікації	Підрозділи, які можемо долучити
1	2	3	4	5
Потенційні здобувачі освіти				
Учні шкіл (з 5 по 10 класи)	– Каразінський – це місце, де мрії про майбутнє стають реальністю; – перші кроки до успішної кар’єри починаються тут; – Університет – це простір, де можна знайти підтримку та нових друзів; – побудова довіри до Каразінського; – поширення цікавої та інтерактивної науки; – важливість вищої освіти.	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету. 12.Профорієнтаційна робота. 2. <i>Збільшення кількості вступників на природничі науки</i>	Інстаграм, ТікТок, Ютуб, сайт та інстаграм ЦДО, школи, батьки, блогери, студенти-амбасадори, студенти-випускники шкіл, олімпіади, відкриті лекції, шкільні заходи, екскурсії, інтерактивні дні відкритих дверей, літні школи, рекламні кампанії у соціальних мережах.	ЦДО, факультети та ННІ, Центр зв’язків з громадськістю, Центр позаосвітньої діяльності, ЦНБ, університетська медіастудія, музеї, наукові та спортивні установи, галереї
Випускники шкіл (11 клас)	– Каразінський– це підтримка, можливості, дружня атмосфера та нові горизонти; – сучасні освітні програми, які відповідають вимогам ринку праці; – практично-орієнтоване навчання; – STEM-освіта; – європейського освіта; – академічна мобільність; – перспективи працевлаштування; – можливості онлайн-освіти; – всебічний розвиток; – офлайн-заходи навіть при онлайн-навчанні; – можливості офлайн-навчання в інших містах України та за кордоном; – привабливість та перспективність природничих та	12.Профорієнтаційна робота 2. Збільшення кількості вступників 1. <i>підтримка середовища взаємної довіри та співпраці між усіма учасниками</i>	Інстаграм, ТікТок, Ютуб, телеграм для абітурієнтів, сайт для абітурієнтів, сайти і соціальні мережі факультетів та ННІ, відгуки на спеціалізованих сайтах, освітні платформи (vstup.info), реальні відгуки студентів та випускників, рекламні кампанії у соціальних мережах, школи, батьки, блогери, студенти-амбасадори, студенти-випускники шкіл, дні відкритих дверей (офлайн та онлайн), Посольства та консульства України за кордоном	ЦДО, факультети та ННІ, Центр зв’язків з громадськістю, Центр позаосвітньої діяльності, ЦНБ, університетська медіастудія, музеї, наукові та спортивні установи, галереї Приймальна комісія, Гаряча лінія, Студентська рада

	технічних наук.			
--	-----------------	--	--	--

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Абітурієнти-іноземці	якість навчання та професорсько-викладацький склад, англomовні унікальні освітні програми, адаптаційна підтримка, програми обмінів, філіали за кордоном, міжнародні стажування, визнання диплому, визнання міжнародними рейтингами, подвійні дипломи, успішні випускники по всьому світу, великий досвід онлайн-навчання	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету. 2.Інтернаціоналізація	нові сторінки у соціальних мережах, Фейсбук, Лінкедін, X, англomовний контент на YouTube, англ. сайт університету, абітурієнтський сайт (англ.версія), сайт ІМО, контракти, закордонні ЗВО, міжнародні виставки та форуми, Посольства та консульства України, випускники-іноземці.	ІМО, факультети та ННІ з англomовними програмами, проректор Назиров З.Ф. (міжнародна діяльність), Центр зв'язків з громадськістю
Батьки школярів (з 5 по 10 класи)	– Каразінський – ваш партнер у виборі майбутнього вашої дитини; – освіта – це не лише навчання, а й розвиток особистості в безпечному, дружньому середовищі; – підготовка до вступу та вибору професії; – академічний імідж університету; – позиція у світових та вітчизняних рейтингах; – якість навчання та викладацький склад; – унікальні освітні програми та бази практик; – перспективи працевлаштування – академічна мобільність; – подвійні дипломи; – освіта протягом життя; – привабливість та перспективність природничих та	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету. 2. Збільшення кількості вступників, освіта протягом життя	Фейсбук, телеграм для абітурієнтів, сайти університету та факультетів, сайт та фейсбук ЦДО, освітні платформи (vstup.info), форуми, відгуки в інтернеті, відомі випускники-амбасадори, екскурсії університетом, дні відкритих дверей, дні науки, листування через школи (інформаційні брошури та презентації); інтеграція у шкільні заходи (спільні ініціативи з учителями та адміністрацією шкіл)	ЦДО, факультети та ННІ, Центр кар'єри, Центр зв'язків з громадськістю, музеї та галереї Приймальна комісія Гаряча лінія Інститут дистанційного та заочного навчання Асоціація випускників

	технічних наук.			
--	-----------------	--	--	--

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Школи (харківські та сусідні області)	– Каразінський — це надійний партнер для освітніх закладів регіону; – ресурси для розвитку викладачів та учнів: курси підвищення кваліфікації, олімпіади, дні відкритих дверей та спільні проекти; – нові можливості для підготовки та профорієнтації конкурентоспроможних випускників шкіл; – безпечний простір для позашкільного розвитку, зустрічей та соціалізації школярів навіть у складних умовах війни.	12. створення стійких партнерських відносин із закладами середньої освіти для підтримки профорієнтаційної роботи. 6. підтримка освітньої екосистеми регіону через комунікацію з адміністраціями шкіл і викладачами.	– офіційні листи адміністраціям шкіл із запрошеннями на заходи (олімпіади, дні відкритих дверей, лекції, майстер-класи); – курси підвищення кваліфікації для викладачів (реклама через сайти, розсилки, запрошення); – вебінари та онлайн-заходи для директорів і вчителів, де можна презентувати можливості співпраці; – прямий контакт: зустрічі з адміністрацією шкіл для обговорення партнерства. – Facebook університету та підрозділів; – веб-сайти.	ЦДО, факультети та ННІ, ЦНБ, музеї, наукові та спортивні установи, галереї, Інститут дистанційного та заочного навчання, Центр позаосвітньої діяльності, Центр зв'язків з громадськістю, Студентська рада
Українські студенти інших закладів освіти (на магістратурі у або другу вищу освіту)	– Навчання в Каразінському – це якісна освіта, що визнається не лише в Україні, але й за її межами; – наступний рівень професійного розвитку; – академічна мобільність, міжнародні стажування, програми подвійних дипломів; – можливість здобути другу вищу освіту, щоб змінити професійний вектор.	1. Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету 2. Розширення кількості студентів у магістратурі та програмах другої вищої освіти.	Інстаграм, ТікТок, Ютуб, Фейсбук, Лінкедин, сайти університету та факультетів, освітні платформи (vstup.info), форуми, відгуки в інтернеті, відомі випускники-амбасадори, історії випускників, вебінари та онлайн-зустрічі, ярмарки освіти та вакансій, дні відкритих дверей, конференції та форуми студентів, амбасадори	Факультети та ННІ, Центр зв'язків з громадськістю, Центр позаосвітньої діяльності, ЦНБ, університетська медіастудія, музеї, наукові та спортивні установи, галереї, Центр кар'єри Приймальна комісія, Гаряча лінія, Студентська рада, Профком студентів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Здобувачі освіти				
Українські студенти в Харкові	– Каразінський — це простір можливостей для навчання, наукових досліджень, само-реалізації та творчого розвитку; – каразінець — частина великої, дружньої університетської сім'ї; – академічна мобільність, якісне, відповідальне та різноманітне навчання, студоцентризм, представлення та відстоювання прав студентів (студрада, профком), участь в активному студентському житті, популяризація науки, підтримка ініціатив; – взаємоповага, прозорість і доброчесність, боротьба з корупцією, гендерна рівність, сталий розвиток, академічна доброчесність, кібербезпека, розвиток української ідентичності та громадянського суспільства, цінності	1. формування довірливого середовища 2. Сприяння досягненню стратегічних цілей та намірів університету 10. Промоція університету кожним каразінцем як амбасадором бренду 13. Покращення внутрішніх комунікацій	телеграм, інстаграм, ТікТок, Ютуб, сайт, сайти і соціальні мережі факультетів та ННІ, корпоративні пошти, газета «Каразінський університет», телефон, куратори, еДеканат, офлайн-заходи (конференції, культурні заходи, корпоративні заходи, відкриті лекції), особисті зустрічі	Факультети та ННІ, декани та директори Центр зв'язків з громадськістю, Студентська рада, профспілка студентів, аспірантів і докторантів, центр позаосвітньої діяльності, університетська медіастудія, контрактний відділ, інститут дистанційного та заочного навчання, Управління міжнародних відносин, Центр кар'єри, Наукові установи, Спортивні установи, Музеї та галереї, ЦНБ,
Контингент дистанційної освіти (громадяни України, які проживають як в межах України, так і закордоном)	Каразінський — доступ до якісної освіти незалежно від місця проживання, переваги Каразінського в умовах дистанційної освіти, філіали закордоном та бази практик як в Харкові, так і в інших містах України, академічна мобільність та програми подвійних дипломів, залученість до університетської спільноти, підтримка студентів, розвиток української ідентичності та зв'язок із громадянським суспільством через університетські ініціативи, шлях до кар'єрного зростання; – цінності Каразінського.		телеграм, інстаграм, ТікТок, Ютуб, сайт, сайти і соціальні мережі факультетів та ННІ, корпоративні пошти, телефон, куратори, газета «Каразінський університет», еДеканат, онлайн-заходи, офлайн-заходи в інших містах	центр зв'язків з громадськістю, Факультети та ННІ, інститут дистанційного та заочного навчання, Студентська рада, профспілка студентів, університетська медіастудія, контрактний відділ, Управління міжнародних відносин, Центр кар'єри, ЦНБ, установи-партнери в інших містах та країнах

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Аспіранти та докторанти	– Каразінський – це можливість розкрити свій науковий потенціал; – підтримка інноваційних досліджень і грантових проєктів; – доступ до унікальної науково-дослідницької бази та міжнародного наукового співтовариства; – спільнота однодумців, яка підтримує науковий розвиток навіть у складних умовах; – ваші відкриття – це вклад у розвиток науки та майбутнє України; – дослідження можуть стати основою для інновацій, що вплинуть на суспільство та економіку України. – можливість фінансування досліджень через гранти, партнерські програми та впровадження практичних рішень; – сприяння кар'єрному зростанню в науці та викладанні; – цінності Каразінського.	1.формування бренду університету як лідера в галузі освіти та науки 5.підтримка інновацій та науки 10.промоція університету кожним каразінцем як амбасадором бренду 13.Покращення внутрішніх комунікацій	телеграм, інстаграм, Фейсбук, Ютуб, сайт, сайти і соціальні мережі факультетів та ННІ, корпоративні пошти, телефон, наукові керівники, газета «Каразінський університет», конференції, семінари, воркшопи, відкриті лекції, вебінари, співпраця з науковими установами	Відділ аспірантури та докторантури, Факультети та ННІ, Центр зв'язків з громадськістю, Студентська рада, профспілка студентів, аспірантів і докторантів, центр позаосвітньої діяльності, університетська медіастудія, контрактний відділ, інститут дистанційного та заочного навчання, Управління міжнародних відносин, Центр кар'єри, Наукові установи, Спортивні установи, Музеї та галереї, ЦНБ
Іноземні студенти	– диплом, визнаний на міжнародному рівні, навіть у форматі онлайн; – умови комфортного навчання: підтримка викладачів, доступ до сучасних онлайн-платформ і бібліотек; – університет – це більше, ніж освіта: це спільнота, яка підтримує у навчанні та особистісному розвитку; – можливість стати частиною потужної глобальної мережі	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету. 2.Інтернаціоналізація 10.Промоція університету кожним каразінцем як амбасадором	нові сторінки у соціальних мережах, Фейсбук, Лінкедін, X, англ. контент на YouTube, англ. сайти університету та ІМО, контракти, закордонні ЗВО, закордонні установи та бізнес, міжнародні виставки та форуми, онлайн-заходи, корпоративна	ІМО, факультети та ННІ з англійськими програмами, проректор Назиров З.Ф. (міжнародна діяльність), ЦНБ, Асоціація випускників, Центр зв'язків з громадськістю, установи-партнери в інших містах та країнах

	випускників Каразінського університету, які досягають успіху по всьому світу; – цінності Каразінського.	бренду 13.Покращення внутрішніх комунікацій	пошта, спільноти за інтересами, спільнота випускників у соціальних мережах.	
--	--	--	---	--

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Працівники				
Науково-педагогічні працівники та науковці	Цінності Каразінського та корпоративна культура, єдина каразінська сім'я, єднання у складних умовах для досягнення спільних цілей, можливості наукового стажування та грантових проєктів, саморозвиток та підвищення кваліфікації, наукова та освітня діяльність, наукові досягнення, цінність роботи у дистанційному форматі попри війну, освіта і наука заради майбутнього, студентризм, взаємоповага, менторство у викладанні, сприяння розвитку України та підтримка проукраїнських ініціатив	5. Підтримка науки та інновацій 10.Промоція університету кожним каразінцем як амбасадором бренду 13.Покращення внутрішніх комунікацій 8.підвищення позицій університету в рейтингах	Фейсбук, Лінкедін, сайт університету, газета «Каразінський університет», корпоративні пошти, конференції, семінари тощо	центр зв'язків з громадськістю, НДІ, наукові установи, Спортивні установи, Музеї та галереї, ЦНБ, Управління міжнародних відносин, університетська медіастудія, Профком співробітників, Відділ кадрів, проректори, Фонд
Допоміжний персонал	Цінності Каразінського та корпоративна культура, єдина каразінська сім'я, єднання у складних умовах для досягнення спільних цілей, цінність роботи у дистанційному форматі попри війну, можливості міжнародного стажування, сприяння розвитку України та підтримка проукраїнських ініціатив	10.Промоція університету кожним каразінцем як амбасадором бренду 13. Внутрішні комунікації	Фейсбук, Лінкедін, сайт університету, газета «Каразінський університет», корпоративні пошти.	
Амбасадори				
Випускники університету	Каразінський — alma mater, де починався професійний шлях і формувалися життєві цінності, глобальна мережа випускників та єдина	10.Промоція університету кожним каразінцем як амбасадором	Фейсбук, Лінкедін, Х, контактні пошти, телефони, сайт університету, особисті зустрічі,	центр зв'язків з громадськістю, Асоціація випускників, факультети та

	каразінська сім'я, корпоративна культура та цінності, які єднають у просторі та часі, підтримка під час війни, гордість за досягнення випускників, підтримка та співпраця з Alma Mater, бути частиною розвитку університету	бренду 11.Розвиток взаємодії з випускниками	нові спільноти у соціальних мережах, зустрічі випускників, лекції від випускників	інститути, Центр ветеранського розвитку, Центр позаосвітньої діяльності, університетська медіастудія, центр кар'єри, декани, проректори. Фонд
--	---	--	---	---

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Друзі університету	Каразінський — партнер для співпраці та розвитку: університет відкритий до нових ідей, проектів і спільних ініціатив; підтримка — це внесок у майбутнє освіти і науки України; спільні проекти — це платформа для створення інновацій; Каразінський — це спільнота, яка цінує дружбу та партнерство; партнерство з університетом сприяє вирішенню суспільних викликів та розвитку регіону; і, благодійна допомога	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету 6. підтримка соціально-відповідальної місії університету 7.Антикризовий менеджмент	Фейсбук, Лінкедін, Х, контактні пошти, телефони, сайт університету, особисті зустрічі, спільні та зовнішні заходи, форуми, меморандуми, публічні подяки та висвітлення співпраці у ЗМІ	Центр зв'язків з громадськістю, Асоціація випускників, факультети та інститути, Центр ветеранського розвитку, Центр позаосвітньої діяльності, університетська медіастудія, центр кар'єри, декани, проректори, ректор, Фонд
Почесні доктори	– Каразінський шанує досягнення видатних особистостей, які зробили значний внесок у науку, освіту, культуру чи суспільний розвиток; – співпраця з університетом сприяє формуванню нових поколінь лідерів у різних галузях знань; – почесні доктори є частиною великої університетської родини, яка підтримує і надихає на нові звершення; – університет завжди відкритий до співпраці та спільних проектів, спрямованих на розвиток України та світу, які мають глобальне значення та сприяють сталому розвитку.	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету 6. підтримка соціально-відповідальної місії університету 10.Промоція університету кожним каразінцем як амбасадором бренду		
Члени наглядової ради	– Каразінський цінує професіоналізм та досвід своїх наставників, що сприяють його стратегічному розвитку; – спільна мета — розвиток університету як освітнього,	1.Збільшення впізнаваності та побудова довіри 4. сприяння		

	наукового та культурного лідера на національному й міжнародному рівнях; – Каразінський — партнер для реалізації амбітних проєктів, спрямованих на розвиток науки, освіти й суспільства; – важливість промоції університету; – лагодійна допомога	залученню грантів та донорської підтримки 6. підтримка соціально-відповідальної місії університету		
--	---	---	--	--

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Існуючі та потенційні партнери				
Роботодавці та бізнес	Працевлаштування випускників, проєкти для співпраці, залучення до практичної складової, бази практик, стажування, залучення до фінансування відновлення університету, іміджеві заходи (Тиждень кар'єри тощо), благодійна допомога, дуальна освіта	1. Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету 2. Сприяння досягненню стратегічних цілей та намірів університету 5. Підтримка інновацій	Фейсбук, Лінкедін, сайт університету, соціальні мережі факультетів та ННІ, особисті зустрічі, спільні та зовнішні заходи, форуми, меморандуми, публічні подяки та висвітлення співпраці у ЗМІ	центр зв'язків з громадськістю, Центр кар'єри, факультети та ННІ, Фонд, ректор, проректори, декани та директори
Друзі-партнери українські ЗВО	– підтримка сталого розвитку української освіти через спільні ініціативи та проєкти; – Співпраця — це інвестиція в майбутнє країни з висококваліфікованими фахівцями, здатними розвивати економіку та суспільство України; – спільна інтеграція України в європейський освітній простір; – обмін найкращими практиками та ідеями для взаєморозвитку; – розвиток наукового потенціалу України; – загальні цінності і мета.	1. Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету 5. Підтримка науки та інновацій	Фейсбук, Лінкедін, сайт університету, соціальні мережі та сайти факультетів та ННІ, особисті зустрічі, спільні та зовнішні заходи, форуми, конференції, електронна пошта	центр зв'язків з громадськістю, факультети та ННІ, Фонд, ректор, проректори, декани та директори
Іноземні ЗВО-партнер	Академічна мобільність, програми подвійних дипломів, стажування, підготовка потужних	3. забезпечення міжнародної підтримки	Фейсбук, Лінкедін, X, сайт	центр зв'язків з громадськістю, Благодійна

и та друзі	кадрів для різних сфер діяльності, якісна українська освіта з дипломом, що визнається у світі, благодійна допомога	ЗВО 4. Сприяння залученню грантів та донорської підтримки 5. Підтримка інновацій та науки 8. підвищення позицій університету в рейтингах	університету, факультетські платформи, особисті зустрічі, спільні та зовнішні заходи, форуми, конференції, електронна пошта	організація Kharkiv Karazin University Foundation, Управління міжнародних відносин, відділ глобального розвитку, факультети та інститути, ректор, проректори та декани
-------------------	--	---	---	--

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
українські громадські організації	Репутація університету, рейтинги та його досягнення, важливість продовження роботи у прифронтовому місті, потреба у фінансуванні для відновлення зруйнованої інфраструктури і підготовки до нового опалювального сезону, благодійна допомога	3.Забезпечення міжнародної підтримки ЗВО 4. Сприяння залученню грантів та донорської підтримки	Фейсбук, Лінкедін, Х, сайт університету, сайт фонду	Благодійна організація Kharkiv Karazin University Foundation
Міжнародні організації (юнісеф, юсаїд тощо)	Високі рейтинги Університету як показник високої якості освіти та репутації університету, потреби у фінансовій допомозі у зв'язку зі значними руйнуваннями університету, грантові проекти для підтримки наукової діяльності, профорієнтації та інших напрямків співпраці	3.Забезпечення міжнародної підтримки ЗВО 4. Сприяння залученню грантів та донорської підтримки 8. підвищення позицій університету в рейтингах	Фейсбук, Лінкедін, Х, сайт університету	Благодійна організація Kharkiv Karazin University Foundation, Управління міжнародних відносин, відділ глобального розвитку, факультети та інститути, центр зв'язків з громадськістю,
Академічна спільнота України	Бренд Каразінського як партнера, позитивний імідж для співпраці, академічний обмін та співпраця науковців, висока академічна репутація, боротьба з плагіатом та відсутність корупції, потужні наукові школи та визначні наукові досягнення, 220 років освітніх та наукових традицій, високі здобутки науковців	4. Сприяння залученню грантів та донорської підтримки 5. Підтримка науки та інновацій 8. Усталена взаємодія зі ЗМІ	Фейсбук, Лінкедін, спільноти у соціальних мережах, сайт університету, електронна пошта	центр зв'язків з громадськістю, факультети та ННІ, наукові установи, ЦНБ, музеї, відділ глобального розвитку, прес-служба, ректор, проректори та декани

Академічна спільнота світу		3.забезпечення міжнародної підтримки ЗВО 5. Підтримка науки та інновацій 8.підвищення позицій університету	Лінкедін, Х, наукові інтернет-платформи, сайт університету, електронна пошта	центр зв'язків з громадськістю, факультети та ННІ, наукові установи, ЦНБ, музеї, відділ глобального розвитку, прес-служба, ректор, проректори та декани
-----------------------------------	--	--	--	---

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Інші стейкхолдери та ЗМІ				
Політики, державні та міські органи виконавчої влади, міське самоврядування	Високі рейтинги Університету як показник високої якості освіти та репутації університету, потреби у фінансовій допомозі у зв'язку зі значними руйнуваннями університету, підготовка кадрів для працевлаштування, співпраця, необхідність розвитку науки	6. підтримка соціально-відповідальної місії університету 2. Сприяння досягненню стратегічних цілей та намірів університету 5. Підтримка інновацій	Фейсбук, Лінкедін, Х, сайт університету, пошта, особисті контакти	центр зв'язків з громадськістю, Адміністрація університету, відділ глобального розвитку, Управління міжнародних відносин, прес-служба, ректор, проректори та декани
Громада	Впізнаваність та добрий імідж університету, якість навчання, важливість університету для життя міста, освіта протягом життя, соціальна відповідальність, інклюзивність, програмадськість, доступність,	1. Збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету 2. Сприяння досягненню стратегічних цілей та намірів університету 6. підтримка соціально-відповідальної місії університету	Фейсбук, сайт університету, ЗМІ	факультети та інститути, галереї, музеї, наукові установи, спортивні установи, університетська медіастудія, Центр зв'язків з громадськістю,
Ветеран	освіта протягом життя,	2. Сприяння	Фейсбук, сайт	Центр

и та члени їх родин	соціальна відповідальність, інклюзивність, програмадськість, доступність,	досягненню стратегічних цілей та намірів університету 6. підтримка соціально-відповідальної місії університету	університету, фейсбук Центр ветеранського розвитку, Міністерство	ветеранського розвитку, факультети та ННІ, Центр зв'язків з громадськістю,
ЗМІ	Підтримка іміджу та репутації університету, інформування громадськості про досягнення та здобутки каразінців, висвітлення наукових відкриттів, антикризова робота у разі появи негативних коментарів чи заяв стосовно ун	6. Антикризовий менеджмент 7. Усталена взаємодія зі ЗМІ <i>1. збільшення впізнаваності та побудова довіри до бренду університету</i>	Фейсбук, телеграм, сайт університету, листування по пошті	Прес-служба, центр зв'язків з громадськістю, ректор та проректори

Власні канали комунікацій:

- сайти (основний, абітурієнтський, факультетські та інші);
- соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram для студентів та абітурієнтів, Youtube, Tiktok, Linkedin, X; соціальні мережі факультетів, студради, профкому, університетських підрозділів, чат-боти в Telegram);
- газета “Каразінський університет”;
- E-mail-розсилки корпоративною поштою;
- телефонні дзвінки;
- особисті зустрічі;
- куратори;
- сторінки ключових осіб;
- вебінари та онлайн-заходи;
- конференції, олімпіади, дні відкритих дверей, екскурсії, лекції, семінари, воркшопи, літні школи та інші заходи в університеті;
- віртуальні тури університетом;
- спільноти випускників;
- платформи для інтерактивного навчання та спільної роботи (Google Workspace, Zoom, Moodle, Microsoft Teams, еДеканат тощо)

- чати в месенджерах.

Зовнішні канали комунікації:

- E-mail-розсилки;
- школи та шкільні заходи;
- участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях, виставках та інших заходах в онлайн та офлайн-форматах;
- регіональні та національні ЗМІ;
- міжнародні ЗМІ;
- спеціалізовані сайти та форуми з відгуками про університет;
- реклама в соціальних мережах та Google;
- сторінки амбасадорів бренду;
- блогери;
- інфлюенсери;
- студенти-амбасадори;
- студенти-випускники шкіл;
- міжнародні сайти для залучення іноземних студентів (Study in Ukraine, QS Top Universities, Studyportals тощо);
- співпраця з освітніми агенціями та посольствами.

3.3 План реалізації комунікаційної стратегії

Цей розділ включає частину заходів, спрямованих на впровадження комунікаційної стратегії університету. Перед початком реалізації мають бути організовані обговорення серед визначеного кола осіб для уточнення цілей, завдань і ключових аудиторій. Зазначені нижче ініціативи є лише частиною загального плану, сформованого в межах магістерської роботи, і потребують подальшого доопрацювання та розширення в майбутньому.

3.3.1 Візуальний стиль та брендинг.

Університет має власні впізнавані логотипи та кольори, але вони не є документально затвердженими. Для підвищення впізнаваності та уніфікації

візуальної комунікації необхідно розробити та офіційно затвердити брендбук університету. Цей документ стане базовим інструментом для підрозділів університету, партнерів та всієї каразінської спільноти, дозволяючи забезпечити сталість та якість візуальної ідентифікації.

Брендбук має включати такі основні компоненти:

- правильне використання назв університету та його підрозділів (наприклад, уникнення аббревіатури ХНУ у зовнішніх комунікаціях);
- інструкції щодо розміщення логотипу на друкованих носіях (буклети, брошури, постери) та веб-ресурсах (офіційний сайт, соцмережі), враховуючи кольоровий та чорно білий формати;
- типографіка та шрифти;
- основні корпоративні кольори та їх правильне використання у різних середовищах;
- поради з використання фотографій (етичні та естетичні);
- правила розміщення символіки університету у партнерських проєктах;
- коректність використання брендированих матеріалів у кризових ситуаціях;
- шаблони для презентацій, документів, фонів у ZOOM тощо.

Також має бути розроблена редакційна політика:

- визначення порядку використання фемінітивів;
- слова або фрази, які університету слід уникати через їх неетичний, архаїчний або помилковий контекст;
- приклади позитивних формулювань, які сприяють створенню відкритого та доброзичливого іміджу університету.

3.3.2 Веб-сайти

Для покращення управління інформаційно-комунікаційним простором університету необхідно розробити та оновити «Положення про інформаційний веб-портал університету», «Положення про наповнення веб-сайтів університету», «Регламент підтримки інформаційно-комунікаційного простору». Ці документи мають відповідати Конституції України та чинному

законодавству, зокрема законам: «Про вищу освіту», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації».

Для забезпечення ефективної роботи основного веб-сайту університету пропонується:

- закріпити за кожною статичною сторінкою відповідальні підрозділи та осіб. Зібрати базу контактів цих осіб і регулярно (наприклад, раз на пів року) надсилати запити щодо перевірки актуальності інформації. Наприклад, за сторінку “Стипендіальне забезпечення” відповідає Навчальний відділ, а за сторінку про “Сталий розвиток” – Відділ глобального розвитку;

- оновити розділ з документами або створити репозитарій, де будуть опубліковані всі нормативно-регулятивні документи. Визначити категорії та відповідальних за актуальність розміщених документів;

- провести опитування серед здобувачів освіти та працівників університету для вивчення потреб користувачів. На основі результатів оновити структуру та головну сторінку сайту, додати відсутню, але важливу інформацію;

- розробити чіткий алгоритм для розміщення інформації на сайті: який тип інформації варто публікувати, куди надсилати матеріали, в якому форматі, хто має право публікації, часовий проміжок для надсилання, обробки та розміщення інформації. Ознайомити із цим алгоритмом всі зацікавлені сторони;

- створити можливість доступу до всіх сайтів факультетів, ННІ та інших підрозділів через основний сайт університету;

- створити ресурс з каталогом всіх короткострокових освітніх програм;

- створити каталог усіх виданих сертифікатів.

Також пропонується створити окрему сторінку з календарем подій:

- перед початком кожного навчального семестру кожен підрозділ університету (факультети, ННІ) має надати Центру зв’язків із громадськістю список запланованих заходів. Також відділи мають надавати план заходів на місяць/тиждень;

- Центр зв’язків із громадськістю відповідає за внесення цієї інформації до календаря подій на сайті та оновлення в разі змін.

Веб-сайти факультетів та ННІ:

- Центру зв'язків із громадськістю отримати список осіб, відповідальних за наповнення сайтів. Організувати зустріч із відповідальними для ознайомлення з оновленими Положеннями.

- разом із відповідальними розробити план наповнення, який відповідатиме цілям комунікаційної стратегії. Забезпечити дотримання єдиного візуального стилю та редакційної політики;

- проводити щорічний моніторинг сайтів факультетів та ННІ для оцінки відповідності вимогам затверджених Положень. У разі виявлення невідповідностей, організовувати консультації для виправлення недоліків.

Для інших веб-сайтів, розміщених на домені університету, необхідно:

- провести аудит усіх сайтів, визначити застарілі ресурси або ті, до яких втрачено доступ. Закрити сайти, які більше не використовуються.

- для сайтів, які залишаються, провести аналогічну роботу, як і для сайтів факультетів та ННІ. Забезпечити відповідність оновленим Положенням.

Додаткова робота, яка необхідно проводити з усіма веб-сайтами:

- інтеграція SEO-інструментів: налаштування для покращення видимості університетських сайтів у пошукових системах.

- робота з інструментами аналізу цитованості, такими як Ahrefs, для забезпечення якісних показників зовнішніх посилань і підвищення рейтингу університету.

- аналіз відвідуваності: регулярний моніторинг трафіку сайтів для оцінки їх ефективності та внесення необхідних змін.

3.3.3 Соціальні мережі.

Соціальні мережі університету мають охоплювати не лише центральні канали, а й ефективно взаємодіяти зі сторінками факультетів та ННІ. Часто сторінки факультетів мають недостатній рівень активності або ведуться без урахування загальної стратегії. Для вирішення цієї проблеми потрібно

запровадити чіткі правила, рекомендації та механізми підтримки для забезпечення високого рівня комунікації в кожному підрозділі.

Основні соціальні мережі:

1) розроблення стратегії для кожної платформи:

- a) визначення цільової аудиторії для кожної соціальної мережі (Instagram, Facebook, Telegram, TikTok, LinkedIn, YouTube, X);
- b) розробка окремої стратегії ведення для кожної платформи з акцентом на її особливості та своїм Tone of Voice;
- c) оновлення стратегії кожні півроку з урахуванням змін у трендах, поведінці аудиторії та метриках.

2) створення місячного контент-плану з акцентом на тематичність (освіта, наука, життя студентів, успіхи випускників, профорієнтація тощо). Використання різних форматів (фото, відео, рілси, каруселі, сторіс, інтерактиви).

3) щомісячний аналіз статистики кожної платформи (охоплення, взаємодії, приріст аудиторії)

4) тестування нових форматів та інструментів.

Соціальні мережі факультетів та ННІ:

– розробка «Рекомендацій про ведення соціальних мереж підрозділів університету» (рекомендації щодо частоти публікацій, стандарти візуального оформлення, основні теми для контенту, етика публікацій тощо);

– проведення тренінгів або вебінарів для осіб, відповідальних за ведення соціальних мереж факультетів, з акцентом на планування контенту, використання аналітики для вдосконалення, роботу з платформами для створення графіки (наприклад, Canva) або фотографій;

– Центр зв'язків із громадськістю має регулярно моніторити активність сторінок підрозділів, виявляти проблемні сторінки та надавати рекомендації щодо їхнього покращення;

– створення групи або чатів для обміну досвідом та ідеями між адміністраторами університетських соцмереж;

- заохочення співпраці між основною сторінкою університету та факультетськими сторінками (взаємні репости, спільні рубрики);
- створення спеціальних акцій чи конкурсів для активізації сторінок факультетів.

Важливим аспектом є заохочення, підтримка та відзначення нагородами активних адміністраторів соціальних мереж.

3.3.4 Цифрові платформи.

Цифрові платформи є важливим елементом сучасного освітнього та робочого процесу університету. Ефективне їх використання потребує координації, зрозумілих правил доступу та дотримання стандартів кібербезпеки.

Пропонується розробити та опублікувати на сайті університету чіткі алгоритми використання платформ (eДеканат, Moodle, Google Workspace, Zoom, месенджери тощо). Необхідно створити централізований ресурс/підрозділ або визначити відповідальну особу, яка координуватиме доступ до платформ, вирішуватиме технічні питання та забезпечуватиме зручність їх використання для студентів і викладачів.

Також необхідно перевірити актуальність роботи контактних телефонів. Продублювати комунікацію з підрозділами через месенджери (деканати, куратори, приймальна комісія) для швидкого доступу до інформації. Актуалізувати контактні дані на сайті університету.

Корпоративна пошта:

- оновити положення щодо реєстрації, призупинення та видалення корпоративних акаунтів, визначити правила етики користування поштовими акаунтами, описати можливості їх використання для голосувань і прийняття рішень;
- створити тематичні групи розсилок для важливої інформації з можливістю відписки. Забезпечити регулярне інформування студентів, викладачів та працівників через корпоративну пошту.

Необхідно розробити правила використання цифрових платформ, соціальних мереж і месенджерів для доступу та розповсюдження інформації, а також етичної поведінки. Обмеження комунікаційної політики у зв'язку з кіберзагрозами передбачає впровадження заходів, що мінімізують ризики витоку конфіденційної інформації, маніпуляції даними та несанкціонованого доступу до ресурсів університету.

Дії для запобігання кіберзагрозам:

- обмежити публікацію чутливої інформації в загальному доступі;
- впровадити багаторівневі системи захисту, включаючи обмеження доступу до офіційних акаунтів і додаткову автентифікацію;
- організувати навчання співробітників і студентів основам кібергігієни та безпечної поведінки в цифровому просторі;
- регулярний моніторинг використання цифрових платформ для виявлення ризиків кіберзагроз.
- запровадження заходів для мінімізації ризиків витоку інформації та маніпуляції даними.

3.3.5 Амбасадори та випускники.

Для підвищення впізнаваності університету та поширення його місії, цінностей та ключових меседжів, необхідно визначити список амбасадорів. Вони можуть представляти університет на різних платформах та у спільнотах, допомагаючи залучати нових студентів і підтримувати імідж закладу.

Необхідно розробити план, як саме амбасадори можуть допомагати університету з розповсюдженням місії, ключових меседжів, анонсів заходів тощо. Це може включати активність у їхніх соціальних мережах (публікація постів, історій, участь у флешмобах), презентацію університету на заходах, які вони відвідують, розповіді про університет у школах, які вони закінчили, або популяризацію освітніх програм у громадах, де вони живуть. Університет має забезпечити амбасадорів інформаційними матеріалами, ключовими меседжами

та рекомендаціями для публікацій, а також координувати їхню діяльність через визначену відповідальну особу. Необхідно призначити координаторів, які будуть вести список амбасадорів, підтримувати з ними зв'язок і координувати їхню діяльність.

Категорії амбасадорів:

- студенти-амбасадори — активні студенти, які беруть участь у заходах, публікують інформацію про університет у своїх соцмережах, допомагають залучати нових студентів та відвідують школи, з яких вони випустилися;
- випускники-амбасадори — успішні випускники, які популяризують університет через свої досягнення, медійну активність або участь у заходах.
- друзі університету — відомі постаті, пов'язані з університетом (почесні доктори, партнери, громадські діячі).

Приклади амбасадорів:

- Тетяна Кагановська, ректор університету;
- Анатолій Бабічев, проректор, спікер у Харкові;
- Лілія Гриневич, проректор, спікер у Києві;
- Сергій Жадан, почесний доктор, громадський діяч;
- Софія Панасюк, голова студентської ради.

Випускники — важлива частина університетської спільноти, яка може підтримувати зв'язок із закладом, популяризувати його та сприяти залученню нових студентів.

Завдання відповідальних за базу випускників:

- створити та постійно оновлювати базу даних випускників;
- щорічно збирати інформацію про нових випускників за факультетами та ННІ;
- відзначати успішні кейси випускників у базі та медіа;
- відслідковувати публікації про випускників у ЗМІ, та інших платформах, зокрема Wikipedia;

- організовувати та координувати онлайн-спільноти для випускників, зокрема іноземних;
- створити окремі групи в соціальних мережах для українських та іноземних випускників;
- залучати випускників до заходів університету (дні випускника, зустрічі зі студентами, благодійні ініціативи);
- регулярне листування (привітання зі святами, запрошення до партнерств, анонси подій);
- організація щорічного Дня випускника як платформи для спілкування, нетворкінгу та презентації досягнень університету;
- використання досвіду випускників для створення мотиваційного контенту для студентів та абітурієнтів.

Також додатково потрібне регулярне проведення окремих заходів для міжнародної спільноти випускників (вебінари, онлайн-зустрічі) та оновлення англomовного контенту про досягнення університету та його випускників.

Також пропонується відзначати активних амбасадорів подяками, сертифікатами, згадками в публікаціях університету.

3.4 Пропозиції до посилення стратегічних комунікацій Каразінського університету із медіа

Пропоновану стратегію розроблено у співпраці з керівником прес-служби університету Л.М.Змій.

До принципів комунікацій із представниками медіа, якими має керуватися Прес-служба Центру зв'язків з громадськістю університету, відноситься об'єктивність, професійність, своєчасність, принципи взаємної зацікавленості та інформаційного партнерства.

Мета стратегії – сприяти підвищенню ефективності медійних комунікацій університету, укріплення репутаційних показників університету в умовах

воєнного часу, медійне просування університету як на національному, так і локальному рівні.

Задля реалізації даної стратегії доцільним буде виконання таких практичних завдань:

- підвищувати обізнаність цільової аудиторії журналістів про поточні досягнення, перспективні плани, а також практичні результати активності каразінської спільноти у напрямку виконання освітньої, наукової, соціально-культурної місії та цінностей університету;
- інформувати широку спільноту та пріоритетні цільові аудиторії щодо ключових переваг бренду університету в сучасних умовах на ринку освітніх послуг;
- сприяти забезпеченню ефективної та вчасної комунікації з представниками мас-медіа всіх рівнів;
- встановити партнерські стосунки з медіа, які не входять до переліку лояльних по відношенню до університету;
- вивчення потреб в інформації пріоритетних цільових аудиторій університету через медіа.

Пріоритетними напрямками роботи прес-служби визначено:

- медіа події;
- поточна робота з медіа;
- медійна робота, спрямована на різні пріоритетні цільові аудиторії;
- підготовка поточних та запланованих тематичних публікацій;
- залучення відомих особистостей/стейкхолдерів до супроводу медійних подій;
- створення пулу експертів, як серед представників внутрішньої аудиторії університетської спільноти, так і серед випускників, які цікаві медіа;
- підготовка матеріалів за участю бізнесу, партнерів, потенційних донорів, державних структур та інших.

Плідні професійні контакти Каразінський університет має з такими медіа, як: «Укрінформ», Телеканал ICTV (регіональна редакція), Телеканал 1+1

(регіональна редакція), Телеканал «5 канал» (регіональна редакція), «Вечірній Харків», «Суспільне. Харків», «Медіапорт», «Статус кво», «Харківські вісті», Медіагрупа «Накипіло», Газета «Слобідський край», «UA. Суспільне. Радіо» (регіональна редакція), «Думка. Медіа», «Громада Group», «Громадське», «Освіта. UA», «Освіта.24».

Умовно «обережні» комунікації відбуваються із «Харків. Times», «Гвара Медіа» та «Kharkiv.Today».

Медіа, з якими варто здійснити посилення взаємодії під час наступних 6 місяців: національні медіа («Українська правда», «УНІАН» та інші) та регіональні медіа («Медіахаб», «Об'єктив», «НьюзРум» та деякі інші).

До тематичних напрямів, зосередження на розробці інформаційних приводів в яких може посилити медійну присутність Каразінського університету та його представників, можна віднести такі:

- діяльність ректора, стратегічна візія та практичні напрацювання із розвитку Каразінського університету та його спільноти. Цей напрямок слід виокремити особливо та, по можливості, зосередитись на створенні окремої програми підтримки та посилення медійного образу ректора Каразінського університету через особливий статус і увагу з боку різних аудиторії до особистості, активності та результатів діяльності ректора;

- оновлення та розвиток освітньої діяльності університету (онлайн навчання, нові освітні програми, інновації в освітньому процесі тощо). Зокрема, посилення саме цього напрямку покаже, що університет активно розвивається попри війну, відповідає на виклики часу та рухається, зберігаючи лідерські позиції у вітчизняному освітньому просторі;

- висвітлення наукової діяльності університету під час війни, зокрема напрацювання, які сприятимуть відновленню держави, ліквідації наслідків російської агресії тощо);

- розкриття соціальної місії Каразінського університету (наприклад, діяльність Центру ветеранського розвитку, напрямки діяльності Академії вчительства тощо);

- інтерналізація діяльності Каразінського університету (спільні проєкти з іноземними партнерами, іноземна підтримка спільноти університету, освітні підрозділи університету за кордоном тощо);

- медійний супровід культурних подій і мистецьких акцій, які реалізуються університетом і його партнерами;

- історичний компонент діяльності Каразінського університету також потребує щільної уваги, зважаючи на наближення 220 річниці від Дня заснування університету;

- створення та реалізація окремого плану медійного супроводу вступної кампанії, зважаючи на гостру актуальність цього напрямку для університету.

Пропозиції для посилення стратегічних медійних комунікацій:

- збільшення кількості повідомлень у вигляді пресрелізів, листів для розсилки у медіа (в залежності від інформаційних приводів з життя університету та їх потужності);

- інтенсифікація медійної активності університету (з фіксацією публікацій у харківських ЗМІ, регіональних ЗМІ суміжних регіонів та регіонів, перспективних з точки зору залучення абітурієнтів, національних ЗМІ);

- укріплення медійного портрету ректора через реалізацію серії коментарів ректора в медіа з позитивних приводів, а також розміщення публікацій на теми вищої освіти, планів відновлення та посилення соціальної місії Каразінського університету в регіональних і національних медіа.

Функціональні інструменти Прес-служби для реалізації медіастратегії:

- створення інформаційних приводів та інформування громадськості через мас-медіа про події в університеті та важливі теми університетського життя;

- забезпечення моніторингу згадування бренду університету (щомісячні звіти). Реалізація даної функції у повній мірі можлива у випадку користування автоматичними системами збору медіаповідомлень і згадувань про університет. До прикладу: із застосуванням спеціалізованих систем (доступом до систем автоматичного моніторингу на платній основі) щомісяця обробляється близько

2000 повідомлень, із яких в середньому виявляється від 270 до 450 прямих повідомлень про університет. Вручну, без застосування систем моніторингу, кількість доступних для збору і обробки ці показники майже втричі менші;

- продовження впровадження експертних коментарів науковців університету в публікації національних і регіональних медіа на тематику в рамках стратегії та за ситуативним інформаційним порядком дня;

- оновлення системи медіарозсилки у відповідності до актуальних контактів журналістів;

- продовження наповнення бази університетських експертів для позиціонування у ЗМІ;

- антикризове оперативне реагування на появу негативної, неправдивої, необ'єктивної інформації про університет або його представників. Розробка та оприлюднення заяв від імені керівництва університету за потреби.

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено концепцію комунікаційної стратегії Каразінського університету, спрямовану на підвищення ефективності взаємодії університету із внутрішніми та зовнішніми аудиторіями. Основні результати цього розділу включають:

- визначення цілей та завдань стратегії, що сприяють сталому розвитку університету, підвищенню його впізнаваності та укріпленню бренду як провідного освітнього й наукового центру;

- опрацювання ключових груп, з якими університет здійснює комунікацію: потенційних студентів, здобувачів освіти, працівників, амбасадорів, існуючих і потенційних партнерів та інших стейкхолдерів;

- розробку основних меседжів для кожної цільової аудиторії, які підкреслюють унікальність освітніх і наукових можливостей університету, його соціальну місію та роль у розвитку громади;

- аналіз і структурування основних каналів комунікації, включаючи веб-сайти, соціальні мережі, цифрові платформи, події та зустрічі, із пропозиціями щодо їх оптимального використання для кожної аудиторії.

В рамках розробки комунікаційної стратегії рекомендовано та описано плани створення практичних рекомендацій щодо впровадження єдиного візуального стилю та брендингу, оптимізації роботи веб-сайтів університету, удосконалення управління соціальними мережами, формування підходів до координації використання цифрових платформ, запровадження інституту амбасадорів, активізації взаємодії з випускниками, а також посилення стратегічних комунікацій із медіа.

Цей розділ закладає основу для системної реалізації комунікаційної стратегії, спрямованої на укріплення репутації університету, підвищення його впізнаваності та розширення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Подальша робота передбачає доопрацювання стратегії, реалізацію запропонованих заходів із залученням усіх структурних підрозділів та регулярний моніторинг ефективності її впровадження.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано механізми комунікації, що забезпечують стійкість та адаптивність освітнього закладу до викликів сучасних гібридних загроз, зокрема визначено їх ефективність у формуванні довіри, протидії дезінформації та залученні цільових аудиторій.

Проведено комплексний аналіз сучасних комунікаційних потреб ЗВО в умовах гібридних загроз. Це дало змогу систематизувати групи аудиторій, окреслити їх потреби, визначити ключові комунікаційні задачі та меседжі, а також запропонувати ресурси й канали для підвищення ефективності взаємодії.

Розроблено основу комунікаційної стратегії управління процесами взаємодії ЗВО з громадськістю в умовах гібридних загроз. Стратегія включає практичні рекомендації, спрямовані на підвищення рівня довіри, підтримки та залученості абітурієнтів, партнерів, стейкхолдерів і громадськості, а також забезпечення стійкості та адаптивності освітнього закладу.

Доведено, що стратегічна комунікація є основою для формування довіри, протидії дезінформації та ефективного залучення ключових аудиторій.

Встановлено, що використання цифрових інструментів, зокрема соціальних мереж, прозорих механізмів зворотного зв'язку та інтеграція громадськості у процеси прийняття рішень забезпечують підвищення ефективності управління.

Розроблено та апробовано пропозиції до посилення стратегічних комунікацій Каразінського університету із медіа, включаючи оптимізацію цифрових платформ, удосконалення візуального стилю та впровадження амбасадорських ініціатив. Запропоновані рішення вже використовуються в діяльності університету.

Результати роботи можуть бути використані для вдосконалення комунікаційної діяльності університету, зміцнення його конкурентоспроможності та стійкості до викликів сучасних гібридних загроз.

Розроблена комунікаційна стратегія також буде й подалі впроваджуватися в діяльність Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Зокрема, її реалізація охоплює посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами для поліпшення комунікації з цільовими аудиторіями, оптимізацію цифрових платформ, активізацію присутності підрозділів в інтернеті, розробку регламентуючих положень та розбудову роботи з випускниками та амбасадорами. Розроблені ключові меседжі, ресурси та механізми взаємодії здатні значно покращити комунікацію зі стейкхолдерами. У майбутньому в рамках КС слід створити більш детальний план для оптимізації взаємодії з кожною цільовою аудиторією. Запропоновані рекомендації також можуть бути адаптовані для інших освітніх установ.

Для покращення управління інформаційно-комунікаційним простором Каразінського університету рекомендовано розробити та оновити:

- «Положення про інформаційний веб-портал університету», «Положення про наповнення веб-сайтів університету», «Регламент підтримки інформаційно-комунікаційного простору»;
- політику реагування на комунікативні ризики;
- брендбук та редакційну політику університету.

Результати роботи відповідають сучасному рівню наукових знань у сфері комунікаційного менеджменту, інтеграції цифрових технологій та стратегічного планування. Запропонована стратегія базується на передових підходах і враховує актуальні виклики освітнього сектору.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на загальні аспекти управління комунікаційними процесами в умовах гібридних загроз. Особливу увагу варто приділити:

- розвитку стратегічних комунікацій для запобігання інформаційним впливам і дезінформації;
- аналізу механізмів взаємодії між різними типами аудиторій у контексті гібридних загроз;
- інтеграції інноваційних цифрових рішень у комунікаційні стратегії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

[1] Pawlak P. Understanding Hybrid Threats : веб-сайт. URL: <https://epthinktank.eu/2015/06/24/understanding-hybrid-threats/> (дата звернення: 23.06.2024).

[2] Служба безпеки України: Публічний звіт за 2022 рік. URL: <https://ssu.gov.ua/publichnyi-zvit-sluzhby-bezpeky-ukrainy-za-2022-rik> (дата звернення: 23.06.2024).

[3] Будагьянц Л.М., Осьодло В.І. Гібридна війна в освітньому вимірі *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій. 2020*. URL: <https://core.ac.uk/download/401882438.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

[4] Кива В. Аналіз чинників, які впливають на кібербезпеку вищого військового навчального закладу. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2020. № 3(15)*. URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/335/291> (дата звернення: 15.10.2024).

[5] Шаульська Г. М. Взаємообумовлений розвиток публічного управління та громадянського суспільства на засадах людиноцентризму в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2024. 435 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/27714/disertaciya-shaulska-gm.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).

[6] Цигилик Н. В. Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2024. 446 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/27714/disertaciya-shaulska-gm.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).

[7] Дуброва О. М. Державне регулювання розвитку інтелектуального капіталу у сфері вищої освіти України в умовах європейської інтеграції : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Міжрегіон. Акад. упр.

персоналом. Київ, 2023. 40 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/dubrova/refdubrova.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).

[8] С. Т. Пілецька, С. В. Петровська. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2(60). URL: [http://www.evd-journal.org/download/2020/2\(60\)/16-Piletska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2020/2(60)/16-Piletska.pdf) (дата звернення: 10.09.2024).

[9] Rusyniuk M, Milchevska H, Perynskyi Y, Panasenko O, Zmii L. Media space and the formation of civil society: the role of information technologies. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024. № 3. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1136/1349> (дата звернення: 18.08.2024).

[10] DOD : Dictionary of Military and Associated Terms as of March 2017. URL: <https://www.tradoc.army.mil/wp-content/uploads/2020/10/AD1029823-DOD-Dictionary-of-Military-and-Associated-Terms-2017.pdf> (дата звернення: 14.09.2024).

[11] NATO StratCom: About Strategic Communications : веб-сайт. URL: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1 (дата звернення: 15.09.2024).

[12] Хорішко Л. С. Стратегічні комунікації Міністерства оборони України в умовах війни. *Регіональні студії*. 2022. No 29. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/29/17.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

[13] Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

[14] Мачабелі Т. М. Теоретичні основи механізмів взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/24174/21921> (дата звернення: 15.07.2024).

[15] Торхова Н. О. Удосконалення зв'язків з громадськістю в системі судової влади : державно-управлінський аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2021. 307 с. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1215/1/Torkhova%20N.%20O._dis.pdf (дата звернення: 20.09.2024).

[16] Торхова Н. О. Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління. *Публічне управління в Україні в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів* : зб. тез XXI Всеукр. наук.-метод. конф. 12–17 листоп. 2018 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2018. С. 36–38.

[17] Зінов'єва О. В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки* 2022. № 9 (255), С. 67–80.

[18] Вікторія Б. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією. Київ : Yakaboo Publishing, 2023. 200 с.

[19] Марія Т. Комунікація від нуля. Есеї для Мані. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 232 с.

[20] Візія майбутнього освіти і науки України від 12.07.2023. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Viziya.maybutnoho.osvity.i.nauky.Ukrayiny/12.07.2023/Viziya.maybutnoho.osvity.i.nauky.Ukrayiny-12.07.2023-2.1.pdf> (дата звернення: 23.06.2024).

[21] Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року : Освіта переможців 1.12.2024. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

[22] ПРООН. Взаємодія з громадськістю : Збірник звітів за результатами оцінки діяльності органів виконавчої влади від 18.09.2018. URL:

<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vzayemodiya-z-hromadskisty> (дата звернення: 1.07.2024).

[23] Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення : 17.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

[24] Про затвердження дорожньої карти європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року : Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.12.2023. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-dorozhnoyi-karti-yevropejskoyi-integraciyi-ukrayini-u-sferah-osviti-i-nauki-do-2027-roku> (дата звернення: 23.06.2024).

[25] Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020" : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/5/2015#n10> (дата звернення: 20.11.2024).

[26] Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення : 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

[27] Про затвердження Регламенту Національної служби посередництва і примирення : Розпорядження Національної служби посередництва і примирення від 25.09.2024 № 101. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0101299-24#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

[28] Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України на 2022-2023 роки : Наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 12.11.2021 № 526. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0526603-21#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

[29] Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. Дата оновлення : 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

[30] Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. Дата оновлення : 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

[31] Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-17. Дата оновлення : 27.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

[32] Про медіа : Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX. Дата оновлення : 11.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

[33] Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна : Інформаційно-аналітичні матеріали за підсумками 2023 року. Щорічний звіт ректора. URL: https://karazin.ua/storage/documents/1014_fNfFzN02tEI7EdLlKCGYr9Sa.pdf (дата звернення: 20.06.2024).

[34] Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна : Стратегічні цілі й наміри до 2030 року. URL: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_2023.pdf (дата звернення: 20.06.2024).

[35] UniRank. Universities on Social Media : веб-сайт. URL: <https://www.4icu.org/> (дата звернення: 20.11.2024).