

УДК 378.1:005.57 JEL I23, M12, M14
JEL Classification: I23, M10, M14, D73, L32

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ

ГРИНЕВИЧ Людмила¹, СУЛЕЙМАНЛИ Фарід Азар огли²

¹Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-4757-5106>
lyudmyla.gryncyvh@hneu.net

²Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0009-0008-9615-2063>
suleimanli.farid@hneu.net

У статті розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету. Підкреслено стратегічну роль комунікацій у формуванні конкурентоспроможності, іміджу та довіри закладу вищої освіти. Проаналізовано сучасні наукові підходи – системний, процесний та інституційний – що створюють теоретичну основу для моделювання оцінювання. Запропоновано комплекс критеріїв: організаційні, функціональні та результативні, конкретизовані через систему показників, які дозволяють здійснити кількісну та якісну оцінку. Побудовано алгоритм оцінювання, що включає визначення стратегічних орієнтирів, формування інформаційної бази, розрахунок інтегрального показника та інтеграцію результатів у систему управління університетом. Практична значущість підходу полягає у можливості оптимізації комунікаційних процесів, підвищенні прозорості управління та розвитку партнерських зв'язків.

Ключові слова: організаційне забезпечення; комунікаційна діяльність університету; ефективність управління; внутрішні та зовнішні комунікації; критерії та показники оцінювання; системний підхід; процесний підхід; інституційний підхід; інтегральний індекс ефективності; стратегічні орієнтири; імідж університету; партнерські зв'язки.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-44>



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

Стаття надійшла до редакції / Received 30.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 16.01.2026
Опубліковано / Published 29.01.2026

© Гриневич Людмила, Сулейманли Фарід Азар огли

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

Сучасні університети функціонують у багатовимірному та надзвичайно складному комунікаційному середовищі, яке характеризується високою динамікою інформаційних потоків, зростанням ролі цифрових технологій та постійним розширенням кола стейкхолдерів. Ефективність управління цими процесами стає визначальним чинником конкурентоспроможності закладів вищої освіти, адже саме здатність університету вибудувати прозору, системну та результативну комунікацію з внутрішніми й зовнішніми аудиторіями забезпечує його стійке позиціонування у глобальному освітньому просторі.

Комунікаційна діяльність університету сьогодні виходить далеко за межі традиційного інформування про освітні програми чи наукові досягнення. Вона перетворюється на стратегічний інструмент інтеграції закладу вищої освіти у міжнародні академічні мережі, формування позитивного іміджу та репутації, а також на засіб забезпечення довіри з боку суспільства, державних інституцій, бізнесу та партнерських організацій. Університети дедалі більше усвідомлюють, що комунікація є не лише допоміжною функцією, а ключовим елементом управлінської системи, який впливає на якість освітніх послуг, ефективність наукової діяльності та рівень залученості студентів і викладачів.

У цьому контексті актуалізується проблема розробки методичних підходів до оцінювання ефективності організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету. Така оцінка дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а й визначити рівень відповідності комунікаційних стратегій стратегічним цілям розвитку закладу. Вона стає інструментом оптимізації управлінських процесів, сприяє підвищенню результативності комунікаційних практик та формуванню більш гнучкої, адаптивної моделі взаємодії університету з різними групами стейкхолдерів.

Методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційної діяльності університету мають враховувати багатофакторність цього процесу. Важливим аспектом є аналіз внутрішніх комунікацій, які забезпечують узгодженість дій адміністрації, викладачів, студентів та інших працівників закладу. Не менш значущим є дослідження зовнішніх комунікацій, що формують імідж

університету у суспільстві, впливають на його репутацію та визначають рівень довіри з боку партнерів. Особливої уваги потребує цифровий вимір комунікацій, адже сучасні заклади вищої освіти активно використовують соціальні мережі, онлайн-платформи та інструменти аналітики даних для побудови ефективної взаємодії з різними аудиторіями.

Оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності може здійснюватися за низкою показників: рівень задоволеності внутрішніх стейкхолдерів, ступінь прозорості та відкритості інформаційних потоків, якість управлінських рішень, що приймаються на основі комунікаційних даних, а також результативність зовнішніх комунікацій у контексті формування позитивного іміджу та залучення нових партнерів. Важливим є також аналіз інституційних механізмів, які регламентують комунікаційні процеси, адже саме вони визначають сталість та системність комунікаційної політики університету.

Таким чином, розробка та впровадження методичних підходів до оцінювання ефективності організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету є необхідною умовою його сталого розвитку. Вона дозволяє не лише підвищити якість управління, а й забезпечити стратегічну інтеграцію закладу у міжнародний освітній простір, зміцнити його конкурентні позиції та сформувати довготривалу довіру з боку суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науковій традиції питання організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університетів висвітлюють такі дослідники, як Л. Карамушка, яка аналізує психологічні аспекти управління комунікаціями в освітніх організаціях; О. Гончаренко, що досліджує інституційні механізми формування інформаційної політики закладів вищої освіти; І. Драч, яка розробляє методики оцінювання ефективності наукової та комунікаційної діяльності; К. Рубель, що пропонує удосконалені підходи до оцінювання ефективності реалізації комунікаційних стратегій; Н. Костенко, яка акцентує на ролі комунікаційних стратегій у формуванні іміджу університету.

У міжнародному контексті значний внесок зробили Ф. Котлер [17], чий праці з маркетингових комунікацій стали методологічною основою для оцінювання ефективності комунікаційних стратегій університетів; М. Кастельс [12], який розглядає університет як вузол глобальної мережі знань; Дж. Груніг та Т. Хант [15], які у своїй моделі публічних комунікацій підкреслюють важливість двосторонньої симетричної взаємодії; Н. Фейрклоу [14], що розробив критичний дискурс-аналіз як інструмент оцінювання комунікаційних практик; К. Хайнеманн [16], який досліджує організаційну стійкість комунікаційних систем університетів.

Важливим джерелом є також методичні матеріали Міністерства освіти і науки України та Інституту вищої освіти НАПН України, де пропонуються нові критерії оцінювання ефективності діяльності університетів, що можуть бути адаптовані для аналізу комунікаційних процесів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Сучасна наукова дискусія щодо комунікаційної діяльності університетів охоплює широкий спектр підходів - від інституційного, що акцентує на нормативно-правових та організаційних механізмах, до психологічного, який досліджує особливості міжособистісної взаємодії та комунікативної культури учасників освітнього процесу. Паралельно розвиваються маркетингові концепції, спрямовані на формування іміджу та бренду закладу вищої освіти, а також дискурсивні підходи, що аналізують специфіку комунікаційних практик у контексті соціальних і культурних трансформацій. Така багатоплановість свідчить про високий рівень зацікавленості наукової спільноти у проблематиці комунікаційного менеджменту, проте водночас виявляє певні обмеження існуючих досліджень.

Незважаючи на різноманітність теоретичних і практичних напрацювань, бракує комплексних методичних моделей, які б інтегрували організаційні, функціональні та результативні критерії оцінювання ефективності комунікаційної діяльності університетів. Окремі дослідження пропонують інструменти для аналізу окремих аспектів - наприклад, внутрішніх комунікацій, зовнішнього позиціонування чи цифрових стратегій, - проте вони залишаються фрагментарними й не забезпечують системного бачення. Відсутність інтегрованої моделі ускладнює можливість порівняння результатів, формування єдиних стандартів та вироблення універсальних рекомендацій для управлінської практики.

Саме ця прогалина визначає актуальність розробки власного методичного підходу, який би поєднував різні рівні аналізу та враховував багатфакторність комунікаційних процесів. Такий

підхід має забезпечити комплексне оцінювання, що включає організаційні параметри (структура та регламентація комунікацій), функціональні характеристики (процеси та механізми взаємодії) та результативні показники (імідж, довіра, ефективність залучення стейкхолдерів). Інтеграція цих критеріїв дозволить не лише виявити сильні та слабкі сторони комунікаційної системи університету, а й сформулювати практичні рекомендації для її вдосконалення.

Таким чином, розробка комплексної методичної моделі оцінювання ефективності комунікаційної діяльності університетів постає як стратегічне завдання сучасної науки й управлінської практики. Вона здатна стати інструментом підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, їхньої інтеграції у міжнародний освітній простір та формування довготривалої довіри з боку суспільства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка методичного підходу до оцінювання ефективності організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету, який поєднує теоретичні засади та практичні інструменти аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організаційне забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету визначається комплексом взаємопов'язаних елементів, що формують цілісну систему управління та забезпечують її ефективність. До таких елементів належать структура управління, нормативні регламенти, кадровий потенціал та сучасні інформаційні системи, які у взаємодії створюють основу для реалізації стратегічних цілей закладу вищої освіти. Від узгодженості та збалансованості цих компонентів залежить не лише якість комунікаційних процесів, а й здатність університету адаптуватися до викликів глобального освітнього середовища.

Як зазначає Л. Карамушка, організаційна архітектура та компетентність кадрового складу є ключовими чинниками, що визначають якість комунікаційної політики університету [5]. Вони забезпечують професійне управління інформаційними потоками, сприяють формуванню довіри та підвищують ефективність взаємодії між різними групами стейкхолдерів. О. Гончаренко наголошує на значенні нормативних документів та регламентів, які виконують функцію стандартизації комунікаційних процесів, створюють умови для прозорості управлінських рішень та забезпечують відповідність діяльності університету вимогам державної освітньої політики [3].

Не менш важливим є технологічний аспект організаційного забезпечення. Інформаційні системи виступають інструментом підтримки комунікаційних процесів, забезпечуючи оперативність, доступність та інтегрованість інформації. Використання цифрових платформ для внутрішньої та зовнішньої взаємодії, систем управління контентом та аналітичних інструментів дозволяє університетам підвищувати ефективність комунікаційної діяльності, здійснювати моніторинг її результативності та своєчасно коригувати стратегії [4; 6].

Отже, організаційне забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету постає як багатовимірною системою, що поєднує кадрові, нормативні та технологічні ресурси. Її ефективність визначає здатність закладу вищої освіти реалізовувати власну місію, формувати позитивний імідж та забезпечувати довготривалу довіру з боку суспільства й партнерів.

Комунікаційна діяльність університету має внутрішній та зовнішній вимір. Внутрішня комунікація спрямована на забезпечення прозорого інформаційного обміну між адміністрацією, студентами та викладачами, що сприяє формуванню довіри та залученості учасників освітнього процесу [3]. Зовнішня комунікація орієнтована на взаємодію з партнерами, абітурієнтами, громадськістю та міжнародними інституціями, що визначає імідж університету, його конкурентоспроможність та здатність інтегруватися у глобальний освітній простір [4; 5; 7]. Ефективність зовнішніх комунікацій проявляється у здатності університету формувати позитивний бренд, підтримувати сталі партнерські зв'язки та відповідати на суспільні запити [7].

Підходи до оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету ґрунтуються на системному, процесному та інституційному підходах. Системний підхід передбачає розгляд комунікаційної діяльності як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні [9]. Процесний підхід акцентує увагу на динаміці комунікаційних процесів, їхній послідовності, швидкості та якості виконання, що дозволяє оцінити ефективність управління інформаційними потоками у реальному часі [8]. Інституційний підхід зосереджується на відповідності комунікаційної діяльності стратегічним цілям університету, його нормативно-правовій базі та інституційним практикам, що забезпечує інтеграцію комунікаційної

політики у загальну систему управління закладом вищої освіти [10].

Таким чином, окреслені системний, процесний та інституційний підходи створюють теоретичну основу для розробки методичного підходу до оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету.

Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету постає як комплексна система процедур, спрямованих на забезпечення об'єктивності дослідження та практичної значущості отриманих результатів. Його структура охоплює визначення критеріїв та показників ефективності комунікаційної діяльності університету, а також побудову алгоритму їх оцінювання, що у сукупності формують цілісну модель аналізу [2, 13] рис.1.

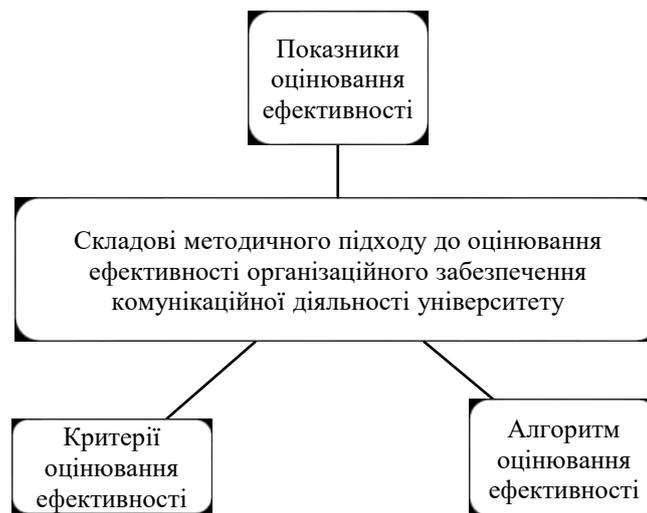


Рис.1. Складові методичного підходу до оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету

Джерело: розроблено автором на [3,4, 8-11,17]

У межах цієї моделі першочергового значення набуває визначення критеріїв, які конкретизують параметри оцінювання та забезпечують системність дослідження. Для оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету використовують наступні групи критеріїв [13, 18, 19]:

організаційні критерії відображають структурні та нормативні параметри комунікаційної системи, зокрема наявність регламентів, чіткість розподілу функцій між адміністрацією, викладачами та службами підтримки, а також рівень кадрового забезпечення, що визначає професійну компетентність і здатність персоналу реалізовувати комунікаційну політику університету;

функціональні критерії характеризують динаміку та якість комунікаційних процесів, включаючи швидкість і точність передачі інформаційних потоків, рівень координації між підрозділами та ефективність управління інформаційними ресурсами;

результативні критерії спрямовані на оцінку кінцевих наслідків комунікаційної діяльності, які проявляються у задоволеності учасників освітнього процесу, формуванні позитивного іміджу університету та кількості успішних партнерств, що засвідчують здатність закладу вищої освіти інтегруватися у зовнішнє середовище та підтримувати сталі зв'язки.

Визначені критерії конкретизуються через систему показників, що забезпечують можливість їх кількісного та якісного вимірювання.

Показники оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету формуються на основі аналізу внутрішніх документів університету, опитувань учасників освітнього процесу, моніторингу інформаційних потоків та оцінки зовнішніх комунікаційних результатів [2, 4]. Вони дозволяють перетворити загальні параметри на вимірювані характеристики, що робить процес оцінювання більш точним і практично орієнтованим. Сформовані показники стають підґрунтям для побудови алгоритму оцінювання, який визначає послідовність процедур та забезпечує практичну реалізацію методичного підходу.

В табл.1 наведено критерії та показники оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету

Таблиця 1

Критерії та показники оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету

Групи критеріїв	Критерії	Показники
Організаційна	наявність і якість нормативно-правових документів, що регламентують комунікаційну діяльність; чіткість розподілу функцій та відповідальностей між структурними підрозділами; кадрова спроможність: професійна компетентність, кваліфікація та досвід персоналу	кількість затверджених регламентів і положень; частка документів, оновлених протягом останнього року; відповідність посадових інструкцій функціональним обов'язкам; частка працівників із профільною освітою та сертифікаціями
Функціональна	якість інформаційних потоків (точність, повнота, доступність); швидкість і стабільність реагування на інформаційні запити; рівень координації та узгодженості між підрозділами.	середній час реагування на інформаційний запит; частка повідомлень без фактичних помилок; кількість міждепартаментних нарад за певний період; частота випадків дублювання або колізій у комунікаціях
Результативна	задоволеність учасників освітнього процесу комунікаційними практиками університету; формування та підтримка позитивного іміджу закладу вищої освіти; розвиток партнерських відносин і зовнішніх комунікаційних зв'язків	індекс задоволеності студентів і викладачів (за результатами опитувань); кількість позитивних згадок університету у ЗМІ та соціальних мережах; рівень залученості у цифрових каналах (охоплення, коментарі, взаємодія); кількість укладених угод про співпрацю та реалізованих спільних проєктів.

Запропонована система критеріїв та показників оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету забезпечує методичну цілісність та практичну придатність процесу аналізу. Чітке розмежування критеріїв як якісних орієнтирів та показників як вимірюваних характеристик дозволяє уникнути методологічної невизначеності та забезпечує валідність результатів.

Організаційна група критеріїв відображає нормативно-структурні засади комунікаційної діяльності, функціональна - процесуальну якість та узгодженість інформаційних потоків, а результативна - кінцеві наслідки у вигляді задоволеності стейкхолдерів, формування позитивного іміджу та розвитку партнерств. Така багаторівнева структура створює підґрунтя для побудови інтегрального індексу ефективності, що дозволяє узагальнити результати оцінювання та сформувані об'єктивні рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету. Визначені критерії та відповідні показники оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету становлять методичну основу для подальшого аналізу. Їх систематизація у вигляді таблиці забезпечує чітке розмежування якісних орієнтирів та кількісних характеристик, що уможливило практичне застосування запропонованого підходу. Однак самі по собі критерії та показники не забезпечують повноцінного оцінювання без визначення послідовності процедур, які гарантують об'єктивність та комплексність результатів. Саме тому наступним етапом дослідження є розробка алгоритму оцінювання, який інтегрує сформовану систему критеріїв і показників у цілісний процес аналізу та інтерпретації ефективності комунікаційної діяльності університету.

Алгоритм оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету являє собою послідовність етапів, спрямованих на забезпечення об'єктивності та практичної значущості результатів аналізу рис. 2

Етап визначення стратегічних орієнтирів комунікаційної діяльності університету полягає у формуванні довгострокових напрямів розвитку комунікаційної системи, які узгоджуються з місією та загальною стратегією закладу вищої освіти. На цьому етапі окреслюються ключові пріоритети, що визначають характер і спрямованість комунікаційних процесів, зокрема забезпечення прозорості управління, підвищення рівня довіри з боку студентів і викладачів, зміцнення партнерських зв'язків та формування позитивного іміджу університету у зовнішньому середовищі. Важливим завданням є інтеграція комунікаційних орієнтирів у систему стратегічного

менеджменту, що дозволяє розглядати комунікації не як допоміжну функцію, а як інструмент досягнення освітніх, наукових і соціальних цілей. Визначення стратегічних орієнтирів також передбачає встановлення очікуваних результатів і часових рамок їх реалізації, що створює основу для подальшого розроблення критеріїв ефективності та побудови інформаційно-емпіричної бази оцінювання. У результаті цього етапу університет отримує чітко сформовану систему стратегічних цілей комунікаційної діяльності, яка забезпечує узгодженість усіх наступних управлінських рішень та дозволяє здійснювати оцінювання ефективності на основі визначених пріоритетів.



Рис. 2. Схема алгоритму оцінювання ефективності організаційного забезпечення комунікаційної діяльності університету

Джерело: розробка автора

Етап розроблення системи критеріїв та показників оцінювання ефективності комунікаційної діяльності університету має ключове значення для забезпечення наукової обґрунтованості та практичної придатності всього алгоритму. Він передбачає перехід від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних параметрів, які можна виміряти та проаналізувати. На цьому етапі визначаються базові критерії, що відображають організаційний, функціональний та результативний аспекти комунікаційної системи. Кожен критерій деталізується через систему показників, які дозволяють здійснити кількісну та якісну оцінку.

Організаційний критерій охоплює показники, що характеризують структуру комунікаційної системи, наявність регламентів, розподіл відповідальності та рівень інтеграції комунікацій у загальне управління університетом. Функціональний критерій відображає якість процесів комунікаційної взаємодії, включаючи своєчасність, відкритість, доступність інформації та ефективність каналів комунікації. Результативний критерій спрямований на оцінку кінцевих ефектів комунікаційної діяльності, таких як рівень задоволеності студентів і викладачів, зростання партнерських зв'язків, формування позитивного іміджу університету у зовнішньому середовищі.

Важливим завданням цього етапу є нормування показників, що забезпечує можливість їх порівняння та агрегування у межах інтегрального індексу ефективності. Крім того, розроблення системи критеріїв і показників передбачає встановлення порогових значень, які дозволяють визначати рівень ефективності як високий, середній чи недостатній. Результатом етапу є методично обґрунтована система критеріїв та показників, яка створює основу для формування інформаційно-емпіричної бази та подальшого розрахунку інтегрального показника ефективності комунікаційної діяльності університету.

Таким чином, цей етап забезпечує логічний міст між стратегічними орієнтирами та практичними інструментами оцінювання, роблячи алгоритм цілісним і придатним для застосування в управлінській практиці.

Етап формування інформаційно-емпіричної бази оцінювання комунікаційної діяльності університету є ключовим для забезпечення достовірності та повноти подальших розрахунків. Він передбачає систематичне отримання та впорядкування даних, що відображають реальний стан комунікаційних процесів у закладі вищої освіти. На цьому етапі здійснюється комплексне опитування учасників освітнього процесу, аналіз внутрішніх документів, регламентів і звітів, а також моніторинг інформаційних потоків, які циркулюють як у внутрішньому середовищі університету, так і у зовнішньому комунікаційному просторі. Особлива увага приділяється верифікації отриманих даних, їхньому зіставленню з визначеними критеріями та показниками ефективності, що забезпечує можливість подальшого нормування й агрегування. Формування інформаційно-емпіричної бази створює основу для розрахунку інтегрального індексу ефективності, адже саме вона гарантує об'єктивність оцінювання та дозволяє виявити сильні й слабкі сторони комунікаційної системи університету. У результаті цього етапу формується структурована база даних, яка стає інструментом для подальшого аналізу й прийняття управлінських рішень.

Етап розрахунку інтегрального показника ефективності комунікаційної діяльності університету є центральним у всьому алгоритмі, адже саме він забезпечує кількісне узагальнення отриманих даних та перехід від окремих показників до комплексної оцінки. На цьому етапі здійснюється агрегування нормованих значень показників, які були визначені у попередньому етапі та зібрані в інформаційно-емпіричній базі. Кожен показник приводиться до єдиної шкали вимірювання, що дозволяє уникнути впливу різних одиниць та забезпечує коректність порівняння. Далі проводиться групування показників за критеріями - організаційним, функціональним та результативним, після чого розраховується середнє значення для кожної групи.

Отримані групові індекси інтегруються у загальний інтегральний показник ефективності I_{ef} , який має значення у межах від 0 до 1. Високий рівень ефективності визначається при значенні індексу від 0,76 до 1,00, середній - у межах 0,51 - 0,75, а низький - при значенні 0,50 і нижче. Така шкала дозволяє не лише оцінити загальний стан комунікаційної діяльності, а й виявити проблемні зони, що потребують корекції.

Розрахунок інтегрального показника виконує функцію об'єктивного інструмента оцінювання, який поєднує кількісні та якісні характеристики комунікаційної системи університету. Результатом цього етапу є числове значення індексу ефективності, що стає основою для прийняття управлінських рішень у наступному блоці алгоритму.

Таким чином, цей етап є «математичним ядром» алгоритму, яке перетворює розрізнені дані на узагальнену оцінку, придатну для практичного використання в управлінні комунікаційною діяльністю.

Етап оцінки відповідності результатів є критичним для визначення подальшої траєкторії алгоритму, оскільки саме він забезпечує перевірку інтегрального індексу ефективності на відповідність встановленим пороговим значенням. На цьому етапі отриманий показник зіставляється з визначеною шкалою, що дозволяє класифікувати рівень ефективності комунікаційної діяльності університету як високий, середній або недостатній. Якщо інтегральний індекс перебуває у межах високого рівня (0,76 - 1,00), процес визнається успішним і переходить до завершального блоку практичної реалізації результатів. Якщо ж показник є нижчим за порогове значення (менше 0,76), алгоритм повертається на етап формування інформаційно-емпіричної бази для уточнення даних, їхньої повторної верифікації та нового розрахунку інтегрального індексу. Таким чином, етап оцінки відповідності результатів виконує функцію своєрідного «фільтра», що гарантує об'єктивність та надійність оцінювання, а також забезпечує циклічність процесу, дозволяючи університету постійно вдосконалювати комунікаційну систему відповідно до стратегічних орієнтирів.

Етап інтеграції результатів у систему управління університетом є завершальною фазою алгоритму, яка забезпечує практичне використання отриманих оцінок ефективності комунікаційної діяльності. На цьому етапі числові значення інтегрального індексу та аналітичні висновки трансформуються у конкретні управлінські рішення, що закріплюються у внутрішніх регламентах, положеннях та стратегічних документах закладу. Інтеграція результатів передбачає корекцію комунікаційної стратегії відповідно до виявлених сильних і слабких сторін, розроблення нових механізмів взаємодії зі студентами, викладачами та зовнішніми партнерами, а також

удосконалення каналів поширення інформації. Важливим завданням є створення системи постійного моніторингу, яка дозволяє відстежувати зміни у комунікаційних процесах та своєчасно реагувати на нові виклики. Таким чином, інтеграція результатів у систему управління забезпечує не лише завершення оцінювального циклу, а й формування стійкої моделі розвитку комунікаційної діяльності університету, що відповідає його стратегічним орієнтирам та сприяє підвищенню ефективності управління загалом.

Етап інтеграції результатів у систему управління університетом завершується формуванням практичних рекомендацій, які спрямовані на забезпечення стійкого розвитку комунікаційної діяльності та її відповідності стратегічним орієнтирам закладу. До таких рекомендацій належить:

- ✓ використання балансової системи показників (Balanced Scorecard), що дозволяє інтегрувати кількісні та якісні дані й забезпечує комплексне бачення ефективності комунікаційних процесів;
- ✓ запровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу, зокрема CRM-систем, LMS-платформ та аналітичних панелей, які забезпечують оперативний збір, аналіз і візуалізацію даних;
- ✓ регулярне проведення зворотного зв'язку зі студентами та викладачами, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати комунікаційну стратегію відповідно до потреб основних стейкхолдерів;
- ✓ формування центру комунікаційного менеджменту як окремого структурного підрозділу університету, що забезпечує системність, професіоналізацію та сталість комунікаційної діяльності.

Отже, практичні рекомендації є логічним продовженням інтеграції результатів і перетворюють оцінювальний процес на дієвий інструмент управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонований методичний підхід дає можливість здійснити комплексне оцінювання ефективності організаційного забезпечення управління комунікаційною діяльністю університету. Він поєднує стратегічні орієнтири, систему критеріїв та показників, інформаційно-емпіричну базу та інтегральний індекс у єдину логічну модель, що дозволяє отримати об'єктивну картину стану комунікаційних процесів.

Практична реалізація цього підходу сприятиме підвищенню прозорості управління, формуванню довіри з боку студентів і викладачів, зміцненню іміджу університету та його конкурентоспроможності. Вона також забезпечить інтеграцію закладу у глобальний освітній простір, створюючи умови для розвитку партнерських зв'язків і підвищення позицій у міжнародних рейтингах.

Таким чином, методичний підхід виступає не лише інструментом оцінювання, а й практичним засобом стратегічного розвитку комунікаційної діяльності університету, що поєднує діагностику, корекцію та вдосконалення управлінських процесів.

Література

1. Бакіров В. Суспільна місія університету та комунікаційні практики вищої освіти // *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. – 2019. – № 1245. – С. 5–14.
2. Власова І., Паламарчук О. Рекомендації щодо оцінювання ефективності діяльності університетів України (національний, секторальний та інституційний рівні). Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. 42 с.
3. Гончаренко О. Інституційні механізми формування інформаційної політики університетів // *Вісник НАПН України*. – 2021. – № 3. – С. 112–120.
4. Драч І. Нова методика оцінювання ефективності наукової діяльності: погляд експертів з галузі суспільних наук // *Український журнал*. – 2025. – № 2. – С. 45–53. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-72-84>
5. Карамушка Л. Психологічні аспекти управління комунікаціями в освітніх організаціях. – Київ: НПУ ім. М. Драгоманова, 2020. – 256 с.
6. Костенко Н. Комунікаційні стратегії закладів вищої освіти: імідж, репутація, довіра // *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. – 2022. – № 1. – С. 37–49.
7. Міністерство освіти і науки України. Новий підхід до оцінювання наукових установ та університетів. – 2024. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/news/mon-presentue-noviy-pidkhid>

[do-otsinyuvannya-naukovikh-ustanov-ta-universitetiv](#)

8. Сидоренко О. Комунікаційний менеджмент університету: структура, процеси, показники ефективності // *Освіта і управління*. – 2023. – Т. 26, № 2. – С. 21–33.
9. Тарасенко М. Цифрові платформи та аналітика даних у комунікаційній діяльності університетів // *Інформаційне суспільство*. – 2022. – № 4. – С. 58–67.
10. Хмелько В. Інституційні зміни та комунікаційні практики у вищій освіті // *Наукові записки*. – 2021. – Т. 23, № 1. – С. 15–24.
11. Чмут О. Регламенти комунікаційних процесів у закладах вищої освіти: методичні підходи // *Управління освітою*. – 2020. – № 3. – С. 44–53.
12. Castells M. *The Rise of the Network Society*. – Oxford: Blackwell, 2000. – 556 p. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
13. European Commission. Toolkit for the Evaluation of Communication Activities. Brussels: Directorate-General for Communication, 2017. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2019-10/communication-evaluation-toolkit_en.pdf
14. Fairclough N. *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. – London: Longman, 1995. – 265 p.
15. Grunig J. E., Hunt T. *Managing Public Relations*. – New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. – 480 p.
16. Heinemann K. Higher Education Communication Systems: Resilience and Adaptation // *Springer Series in Higher Education Studies*. – Berlin: Springer, 2018. – P. 77–95. – https://doi.org/10.1007/978-3-319-92713-2_5
17. Kotler P., Fox K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. – New Jersey: Prentice Hall, 1995. – 368 p.
18. Rubel K. V. Improving approaches to evaluating the effectiveness of communication strategies // *Business Inform*. – 2024. – № 10. – С. 502–509. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-502_509.pdf
19. Sörensen I., Volk S. C., Fürst S., Vogler D., Schäfer M. S. “It’s Not so Easy to Measure Impact”: A Qualitative Analysis of How Universities Measure and Evaluate Their Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 2024. Vol. 18(2). P. 93–114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2317771>

References

1. Bakirov V. Suspilna misiia universytetu ta komunikatsiini praktyky vyshchoi osvity // *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina*. – 2019. – № 1245. – С. 5–14.
2. Vlasova I., Palamarchuk O. Rekomendatsii shchodo otsiniuvannya efektyvnosti diialnosti universytetiv Ukrainy (natsionalnyi, sektoralnyi ta instytutsiinyi rivni). Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, 2020. 42 s.
3. Honcharenko O. Instytutsiini mekhanizmy formuvannya informatsiinoi polityky universytetiv // *Visnyk NAPN Ukrainy*. – 2021. – № 3. – С. 112–120.
20. Drach I. Nova metodyka otsiniuvannya efektyvnosti naukovo diialnosti: pohliad ekspertiv z haluzi suspilnykh nauk // *Ukrainskyi zhurnal*. – 2025. – № 2. – С. 45–53. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-72-84>
4. Karamushka L. Psykholohichni aspekty upravlinnia komunikatsiiami v osvitnikh orhanizatsiakh. – Kyiv: NPU im. M. Drahomanova, 2020. – 256 s.
5. Kostenko N. Komunikatsiini stratehii zakladiv vyshchoi osvity: imidzh, reputatsiia, dovira // *Sotsiolohiia: teoriia, metody, marketynh*. – 2022. – № 1. – С. 37–49.
6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Novyi pidkhid do otsiniuvannya naukovykh ustanov ta universytetiv. – 2024. – Rezhym dostupu: <https://mon.gov.ua/news/mon-prezentue-noviy-pidkhid-do-otsinyuvannya-naukovikh-ustanov-ta-universitetiv>
7. Sydorenko O. Komunikatsiinyi menedzhment universytetu: struktura, protsesy, pokaznyky efektyvnosti // *Osvita i upravlinnia*. – 2023. – Т. 26, № 2. – С. 21–33.
8. Tarasenko M. Tsyfrovii platformy ta analityka danykh u komunikatsiinii diialnosti universytetiv // *Informatsiine suspilstvo*. – 2022. – № 4. – С. 58–67.
9. Khmelko V. Instytutsiini zminy ta komunikatsiini praktyky u vyshchii osviti // *Naukovi zapysky*. – 2021. – Т. 23, № 1. – С. 15–24.
10. Chmut O. Rehlementy komunikatsiinykh protsesiv u zakladakh vyshchoi osvity: metodychni pidkhody // *Upravlinnia osvitoiu*. – 2020. – № 3. – С. 44–53.
11. Castells M. *The Rise of the Network Society*. – Oxford: Blackwell, 2000. – 556 p. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
12. European Commission. Toolkit for the Evaluation of Communication Activities. Brussels: Directorate-General for Communication, 2017. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2019-10/communication-evaluation-toolkit_en.pdf
13. Fairclough N. *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. – London: Longman, 1995. – 265 p.
14. Grunig J. E., Hunt T. *Managing Public Relations*. – New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. – 480 p.
15. Heinemann K. Higher Education Communication Systems: Resilience and Adaptation // *Springer Series in Higher Education Studies*. – Berlin: Springer, 2018. – P. 77–95. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92713-2_5

-
16. Kotler P., Fox K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. – New Jersey: Prentice Hall, 1995. – 368 p.
 17. Rubel K. V. Improving approaches to evaluating the effectiveness of communication strategies // *Business Inform.* – 2024. – № 10. – С. 502–509. – Rezhym dostupu: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-502_509.pdf
 18. Sörensen I., Volk S. C., Fürst S., Vogler D., Schäfer M. S. “It’s Not so Easy to Measure Impact”: A Qualitative Analysis of How Universities Measure and Evaluate Their Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 2024. Vol. 18(2). P. 93–114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2317771>

METHODICAL APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR MANAGING UNIVERSITY COMMUNICATION ACTIVITIES

GRYNEVYCH Liudmyla, SULEIMANLY Farid
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

The article presents an original methodological approach to evaluating the effectiveness of organizational support in managing university communication activities, integrating systemic, process, and institutional perspectives. It emphasizes the strategic role of communication in ensuring competitiveness, shaping a positive image, and strengthening partnerships of higher education institutions. The study highlights the importance of organizational architecture, regulatory documents, human resources, and information systems as key elements of communication policy. Both internal and external dimensions of communication are analyzed: internal communication fosters transparency, trust, and engagement among students and faculty, while external communication ensures integration into the global educational space and enhances the university’s reputation. The proposed framework includes three groups of criteria – organizational, functional, and result-oriented – specified through measurable indicators that enable quantitative and qualitative assessment. Organizational criteria reflect structural and regulatory parameters; functional criteria capture the quality and coordination of information flows; result-oriented criteria assess stakeholder satisfaction, image formation, and partnership development. An evaluation algorithm is constructed, comprising defining strategic communication goals, developing criteria and indicators, forming an empirical information base, calculating an integrated efficiency index, and integrating the results into university management. The practical significance of the approach lies in its ability to optimize communication processes, increase transparency of governance, and strengthen sustainable external relations, thereby enhancing institutional resilience and competitiveness. Moreover, the methodological novelty ensures adaptability across diverse academic contexts, offering universities a universal tool for diagnosing weaknesses, reinforcing strengths, and aligning communication strategies with long-term developmental priorities.

Keywords: organizational support; university communication activities; management effectiveness; internal and external communications; evaluation criteria and indicators; systemic approach; process approach; institutional approach; integral efficiency index; strategic guidelines; university image; partnership relations.