

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО–МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО–МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:
**РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НАВЧАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ**

освітній ступінь – магістр
освітньо-професійна програма «Управління освітою»
спеціальність 073 Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконала: здобувачка вищої освіти
2-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Кагало Ольга Миколаївна

Керівники:
доктор наук з державного управління,
професор
Халецька Аліна Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент
Пічик Катерина Валеріївна

Рецензент:
доктор економічних наук, завідувач
кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління Національної
академії статистики, обліку та аудиту
Лазоренко Лариса Віталіївна

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кагало О. М. Розробка комунікаційної стратегії навчального закладу. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма «Управління освітою». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та реалізації комунікаційної стратегії навчального закладу в умовах трансформації освітнього середовища, цифровізації, зростання автономії закладів освіти та кризових викликів, спричинених пандемією COVID-19 і повномасштабною війною в Україні. Обґрунтовано, що комунікаційна стратегія є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підтримку організаційної культури, формування довіри до навчального закладу та його репутації серед основних груп стейкхолдерів.

У роботі систематизовано наукові підходи до визначення сутності комунікацій та комунікаційної стратегії. Окреслено значення комунікаційної стратегії в загальній системі управління закладом освіти та визначено основні етапи та інструменти її розробки. Показано вплив сучасних соціальних, безпекових і конкурентних чинників на комунікаційну діяльність закладів освіти та доведено, що ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня залученості учасників освітнього процесу, розвитку довгострокових партнерських відносин і зміцненню соціального капіталу колективу та учнівства (студентства) закладу.

Практичну частину дослідження виконано на прикладі ІТ коледжу Львівської політехніки. Проведено стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, здійснено оцінку наявної системи управління комунікаційними каналами, визначено можливості подальшого вдосконалення комунікаційної діяльності. На основі отриманих результатів розроблено комунікаційну стратегію навчального закладу, що включає визначення комунікаційних цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів та інструментів комунікації, а також механізмів реалізації й оцінювання ефективності.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування комунікаційної стратегії закладу освіти. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання для розробки комунікаційних стратегій закладів освіти.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, стратегічні комунікації, стратегічне управління, стейкхолдери, репутаційний менеджмент, довіра, управління закладом освіти.

183 с., 21 табл., 24 рис., 6 дод., 132 джерел.

ABSTRACT

Kahalo O. M. Development of a Communication Strategy for an Educational Institution. Speciality 073 “Management.” Educational and Professional Program “Educational Management.” NaUKMA, 2025.

This qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of developing and implementing a communication strategy for an educational institution in the context of transformations in the educational environment, digitalization, increasing institutional autonomy, and crisis challenges caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine. It substantiates that a communication strategy is a key instrument of strategic management, ensuring coherence between internal and external communications, supporting organizational culture, and fostering trust and reputation among key stakeholder groups.

The study systematizes scholarly approaches to defining the concepts of communication and communication strategy. It outlines the role of communication strategy within the overall management system of an educational institution and identifies the main stages and tools for its development. The impact of contemporary social, security-related, and competitive factors on the communication activities of educational institutions is analyzed, demonstrating that effective communication contributes to higher stakeholder engagement, the development of long-term partnerships, and the strengthening of social capital among staff and students.

The empirical part of the research is based on a case study of the IT College of Lviv Polytechnic. A strategic analysis of the institution’s internal and external environment was conducted, the existing communication management system was assessed, and opportunities for further improvement were identified. Based on the findings, a communication strategy for the educational institution was developed, including communication objectives, target audiences, key messages, communication channels and tools, as well as mechanisms for implementation and performance evaluation.

The scientific novelty of the study lies in its comprehensive approach to the formation of a communication strategy for an educational institution. The practical significance of the results consists in their applicability to the development of communication strategies for educational institutions.

Keywords: communication strategy, strategic communications, strategic management, stakeholders, reputation management, trust, educational institution management.

183 pages, 21 tables, 24 figures, 6 appendices, 132 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	11
1.1 Сутність комунікаційної стратегії закладу освіти	
1.2 Етапи створення комунікаційної стратегії	
1.3 Фактори впливу на комунікаційну стратегію закладу освіти	
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДОКРЕМЛЕНОГО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ “ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”	51
2.1 Загальна характеристика діяльності ІТ коледжу Львівської політехніки	
2.2 Стратегічний аналіз закладу освіти	
2.3 Аналіз управління каналами комунікацій закладу освіти	
Висновки до розділу 2	86
РОЗДІЛ 3 ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	88
3.1 Розробка комунікаційної стратегії закладу освіти	
3.2 Реалізація та оцінка комунікаційної стратегії закладу освіти	
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	
Висновки до 3 розділу	130
ВИСНОВКИ	132
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	136

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства ефективна комунікація є одним із ключових чинників успіху будь-якої організації, зокрема й освітньої. Постійні зміни соціально-економічного середовища, цифровізація, зростання автономії навчальних закладів, що формує нові конкурентні умови, разом з вимогами до прозорості та відкритості закладів освіти зумовлюють потребу у формуванні цілісної та стратегічно спрямованої комунікаційної політики. Для закладів освіти важливо не лише забезпечувати якісний освітній процес, але й будувати довготривалі відносини зі своїми стейкхолдерами – студентами, працівниками, батьками, партнерами, випускниками та громадськістю.

Події останніх років – початок війни у 2014 році, повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році, пандемія COVID–19 суттєво змінюють освітнє середовище українських закладів освіти. Освітні установи були змушені адаптуватися до нових форматів взаємодії, шукати ефективні інструменти внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розробляти нові підходи до зміцнення репутації та довіри до бренду.

У цьому контексті комунікаційна стратегія стає важливим стратегічним інструментом управління змінами в навчальному закладі, інструментом підтримки інституційної культури та формування позитивного іміджу і репутації. Вона сприяє підвищенню рівня довіри та залученості стейкхолдерів, що, в свою чергу, сприяє розвитку соціального капіталу закладу, громади та суспільства. Завдяки ефективній комунікаційній стратегії заклад освіти здатен швидше адаптуватися до змін, краще розвивати партнерства та підвищувати свою конкурентоспроможність і вплив у громаді.

Актуальність теми дослідження зумовлена недостатнім рівнем розвитку системного та стратегічного підходу до комунікацій у навчальних закладах. Попри зростання ролі комунікацій у формуванні репутації, корпоративної культури та взаємодії з учасниками освітнього процесу, багато установ не мають цілісних стратегій, які узгоджують внутрішні та зовнішні

комунікації. У сучасних умовах війни, соціальної нестабільності та швидкої цифрової трансформації потреба у створенні продуманої, ефективної та гнучкої комунікаційної стратегії є надзвичайно актуальною. Саме тому дослідження зосереджується на практичних аспектах розробки та впровадження комунікаційної стратегії, здатної підвищити ефективність діяльності освітнього закладу та зміцнити довіру між усіма його стейкхолдерами.

Проблематика сутності та особливостей формування комунікаційної стратегії досліджувалася як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Серед зарубіжних авторів – А. Аакер, І. Ансофф, М. Армстронг, Ф. Котлер, К. Келлер, К. Скоулз, а також Б. Стейн, Г. Мерфі та П. Стаматіс, які вивчали концептуалізацію корпоративних стратегій та практики комунікацій. Вітчизняні дослідники Т. Махиня, М. Говорухіна, В. Ковальчук, З. Рябова та Т. Примак досліджували теоретичні засади формування комунікаційних стратегій закладів освіти та ефективного управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Мета дослідження – узагальнити теоретико–методичні засади та чинники формування комунікаційної стратегії навчального закладу та розробити рекомендації щодо удосконалення комунікаційної стратегії ІТ коледжу Львівської політехніки.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації комунікаційної стратегії навчального закладу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки й реалізації комунікаційної стратегії. Практичну частину дослідження виконано на прикладі Відокремленого структурного підрозділу “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка” (Коротка назва “ІТ коледж Львівської політехніки”).

Задля досягнення мети магістерської роботи були поставлені наступні **завдання**:

- 1) розкрити теоретичні основи комунікаційної стратегії та визначити її роль у діяльності закладу освіти;
- 2) з'ясувати фактори, що впливають на побудову комунікаційної стратегії в умовах сучасних викликів;
- 3) виявити особливості та ефективність комунікаційної діяльності ІТ коледжу Львівської політехніки;
- 4) провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу;
- 5) оцінити наявну комунікаційну ефективність;
- 6) розробити рекомендації до комунікаційної стратегії закладу освіти;
- 7) запропонувати та економічно обґрунтувати заходи реалізації стратегії.

Методи дослідження:

- аналіз, синтез, порівняння - для узагальнення наукових досліджень, виявлення основних підходів та тенденцій у теорії та практиці;
- аналіз публічних каналів інформації - для дослідження комунікаційних каналів закладу;
- методи цифрової аналітики (Google Analytics, внутрішня аналітика соцмереж) - для оцінки відвідуваності сайту, взаємодії користувачів та ефективності контент-стратегії;
- опитування, анкетування та глибинні інтерв'ю - для збору інформації про досвід і потреби студентів, викладачів та адміністрації;
- стратегічні моделі та інструменти (PEST, SWOT, McKinsey 7S, NeedScore, Value Proposition Canvas, 5W, Модель зрілості комунікацій та ін.) - для комплексного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища, сегментації аудиторії та побудови ціннісної пропозиції.

Джерельною та інформаційною базою дослідження базою роботи стали теоретичні та практичні джерела українських та закордонних авторів з питань стратегічних комунікацій, маркетингу, бренд-менеджменту та

управління освітою, наукові статті й аналітичні огляди, публікації та комунікаційні матеріали коледжу, результати опитувань учасників навчального процесу, а також дослідження комунікаційних стратегій навчальних закладів в Україні та за кордоном.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному розробленні теоретико-методичних основ та рекомендацій щодо формування практичних механізмів впровадження ефективної комунікаційної стратегії навчального закладу

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: “Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України” <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 – 2029 рр.).

Апробація результатів дослідження відбулась під час участі у XII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції “Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції”, у Національному університеті “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, 6 листопада 2025 у м. Полтава; у процесі підготовки статті у науковому журналі «Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки» (№ 5 за 2025 рік), та під час впровадження окремих рекомендацій у діяльність обраного закладу (ІТ коледжу Львівської політехніки). (Додаток А та Б).

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані адміністрацією навчальних закладів, відділами комунікацій і маркетингу для створення та вдосконалення власних комунікаційних стратегій. Досвід ІТ коледжу Львівської політехніки може бути адаптований іншими навчальними закладами для підвищення конкурентоспроможності, підвищення рівня довіри та залученості цільових аудиторій (Довідка про впровадження Додаток В).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 184 сторінок, містить 24 рисунки та 21 таблицю.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ВО – вища освіта

Коледж – Відокремлений структурний підрозділ “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка”

КС – комунікаційна стратегія;

ПТО – професійно–технічна освіта

ФПО – фахова передвища освіта

ЦА – цільова аудиторія;

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1 Сутність комунікаційної стратегії закладу освіти

Комунікація та залучення всіх учасників освітнього процесу є ключовими факторами для впровадження ефективних змін у закладах освіти. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, коли інновації та оновлення системи освіти стали невідкладною потребою для забезпечення якості навчального процесу та розвитку закладу. Стратегічна комунікація має визначальне значення для освітніх управлінців, оскільки допомагає проявляти лідерство та спрямовувати зміни у спокійній і довірливій атмосфері. Комунікація безперечно виступає фундаментом ефективного управління та розвитку навчального закладу в умовах соціальних і технологічних трансформацій [20].

Комунікації стратегічно важливі для закладу освіти, оскільки формують довіру та репутацію закладу серед усіх зацікавлених сторін. Довіра, як соціальний капітал, сприяє налагодженню партнерських відносин і створенню сприятливого соціального середовища, яке підвищує рівень співпраці, відкритості, прозорості та ефективного функціонування, що підвищує конкурентоспроможність навчального закладу. Комунікації, які спрямовані на формування та підтримку довірливих відносин не лише забезпечують досягнення стратегічних цілей, а й сприяють сталому розвитку закладу, зміцненню його позицій і привабливості в освітньому просторі.

Основні засади стратегічної комунікації – це цінності та довіра. Цінності відображають принципи, за якими функціонує ініціатива, проєкт чи організація. Щоб ефективно досягнути мети комунікації, необхідно поєднати вашу систему цінностей із ціннісними установками цільової аудиторії. Справжня комунікація базується на цінностях і спрямована на створення

довіри, – наголошує Андрій Кулаков, програмний директор та медіаексперт “Інтерньюз-Україна” [4].

У науковій літературі простежується певна розбіжність між теоретичними підходами до дослідження комунікацій, комунікаційних стратегій та їхнім практичним застосуванням. Це зумовлено, зокрема, різними підходами та поглядами науковців, а також міждисциплінарністю і динамічним характером комунікаційної сфери, яка зазнає постійних трансформацій під впливом технологічних, соціальних і культурних змін.

Наведені визначення акцентують на комунікації як обміні інформацією, емоціями і ціннісними уявленнями, підтримці відносин, організації зв’язку між учасниками організаційного та освітнього процесу.

Таблиця 1.1

Визначення терміну комунікації

Автор	Визначення
Комунікації – це	
1	2
Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська [102]	“ ... обмін інформацією, через який керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, і доводить їх до працівників підприємства”
Н. Л. Гавкалова В. В. Гришина [52]	“ ... суб’єкт–суб’єктного обміну інформацією, що допомагає керівникам підприємства отримати дані, необхідні для ухвалення рішень”
О. Гірняк, П. П. Лазановський [57]	“ ... обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей. Комунікація – це не лише система, яка забезпечує обмін інформацією між її членами, але це ще й взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень”
Ф. Котлер, Г. Армстронг [76]	“ ... підтримка відносин (зі споживачами та різними контактними аудиторіями) з одночасним зворотнім зв’язком”
О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, Н. М. Сиротинська [79]	“ ... процеси зв’язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо”
Н. І. Яловега [127]	“ ... організація процесу зв’язку індивідами через зустрічне переконання та спонукання для створення гармонійних, взаємовигідних соціально–економічних відносин між ними та у суспільстві взагалі”

Продовження табл.1.1

Т.А. Махиня [86]	“ ... під комунікаціями закладу загальної середньої освіти будемо розуміти інтегровані комунікації як комплексне багатогранне явище, що володіє синергетичним ефектом, який є стратегічним ресурсом закладу загальної середньої освіти і вимагає сучасних підходів до вивчення. ”
------------------	---

Узагальнено автором

Визначення демонструють, що комунікація виступає як стратегічний ресурс, що забезпечує взаєморозуміння, спільне прийняття рішень та гармонійне функціонування системи в цілому. Тому комунікації варто розглядати як багатогранне явище, що потребує інтегрованого та цілісного підходу для досягнення ефективності в будь-якому освітньому чи організаційному контексті.

Для управлінців навчальних закладів комунікація є невід’ємною частиною стратегічної діяльності. Процес комунікації охоплює більше елементів, аніж ми звикли традиційно з ним асоціювати. Це не тільки текст або відео, але й те, як ви одягнені, як оформлений простір у якому відбувається комунікація, чи посміхаються працівники, чи охоронець на вході. Що саме і як вони кажуть, коли вітають відвідувачів. Це все з чого людина може скласти враження про вашу організацію. Тому вхід до вашого закладу або управління теж є каналом комунікації. Дуже часто він формує перші враження відвідувачів і “розповідає” реальну історію про вас [64]. Комунікація – це не доповнення до основної діяльності і не має базуватися на залишковому принципі. Вона має стратегічне значення, адже формує настрій (сприйняття, розуміння, відносини, очікування і реакції) з метою впливу на поведінку [4].

Комунікація – це двосторонній процес обміну думками, ідеями та фактами з метою досягнення взаєморозуміння і довіри, який відрізняється від одностороннього інформування присутністю діалогу, зворотнього зв’язку і врахування реакцій аудиторії. Авторки посібника “Ефективні комунікації для

освітніх управлінців” та однойменного онлайн курсу І. Коберник та К. Краснова надають наступне визначення: “Комунікація – це процес обміну думками, ідеями, фактами з важливими для досягнення вашої мети групами людей або особами. Його мета – досягти взаєморозуміння та отримати довіру” [64, 65]. Авторки зазначають, що значна частина офіційних установ і сьогодні тяжіє радше до інформування, а не до комунікації. Водночас між цими поняттями існує принципова відмінність. “Інформування – це, по суті, монолог: одностороння передача повідомлень про діяльність організації, її завдання та досягнення” [64]. Важливою відмінністю комунікації є її двосторонній процес, який передбачає діалог, взаємодію, у межах яких важливими є не лише зміст повідомлення, а й реакція, емоції та зворотний зв’язок аудиторії. Це двосторонній процес, який складається з таких важливих елементів як: 1) передача повідомлення від однієї сторони до іншої та 2) отримання зворотного зв’язку. Адже ефективність комунікації оцінюється через те, як саме вас зрозуміли. Ефективність не вимірюється кількістю прес релізів, виступів, нарад або новин, це другорядні речі. Те, які думки, досвід, емоції залишилися у аудиторії і є критерієм успіху [65].

“Комунікація – це ведення публічного діалогу і вибудовування відносини з важливими для досягнення вашої мети цільовими аудиторіями. Кінцевою метою повноцінної комунікації є формування довіри, досягнення розуміння та підтримки громадян і суспільства, зміцнення репутації особи чи організації” [64]. У дослідженні про довіру зустрічаємо відгук управлінця про роль комунікації: “Репутація тепер складається не лише з реалізованих проєктів, але й того, як саме Ви комунікуєте, як організуєте документообіг, як працюють Ваші регіональні менеджери. Навіть як вони спілкуються та які слова використовують. Це також стає важливим. Це теж складова репутації [компанії]” [5].

“Комунікація – це завжди діалог, де присутні думки, почуття та реакція ваших аудиторій. Тому ключове завдання не тільки чітко та ясно повідомлення, а й переконатися, що у підсумку дійшло до вашої аудиторії і що

саме вона зрозуміла”[64]. Як зазначає Анастасія Нуржинська, провідний експерт з комунікацій та нетворкінгу Проекту ЄС для розвитку громадянського суспільства в Україні, “Інформація – це те, що виходить, а комунікація – те, що залишається” [24].

Незалежно від того, внутрішня чи зовнішня, комунікація у навчальному закладі має бути адаптована до її цільових аудиторій. Балансуючи між комунікацією з громадськістю та автономією навчального закладу, комунікація враховує різні методи передачі та поширення інформації та служить для зміцнення репутації закладу, формування її іміджу як всередині, так і за її межами [64].

Комунікація у поєднанні з реальними діями закладу формує її репутацію, впливаючи на рівень довіри та ставлення цільових груп. Авторки стверджують: “Ваша комунікація та ваші дії створюють вашу репутацію. Репутація є результатом того, що ви робите, що ви говорите, і що люди думають і говорять про вас” [65].

Ефективне та дієве залучення та комунікація охоплюють визначення “як”, “коли”, “як часто” та “за яких обставин” стейкхолдери хочуть та повинні бути залучені. Комунікація є ключовою частиною залучення, однак залучення сягає глибше і охоплює також усвідомлення ідей інших, сприйняття інших точок зору та колективного формування спільного рішення. Залучення охоплює побудову та підтримку міцних взаємин шляхом частого двостороннього спілкування, що заохочує співпрацю за допомогою інтерактивних зустрічей, особистих зустрічей, неформального діалогу та заходів з обміну знаннями. Залучення стейкхолдерів значною мірою залежить від навичок міжособистісного спілкування, включно з ініціативністю, порядністю, чесністю, співпрацею, повагою, емпатією та впевненістю. Ці навички та ставлення можуть допомогти кожному адаптуватися до роботи та один до одного, підвищуючи ймовірність успіху [65, 43].

Українська дослідниця Махиня Т.А. зазначає, що комунікації – комплексне багатогранне міждисциплінарне явище, яке має синергетичний

ефект та є стратегічним ресурсом закладу освіти, а отже вимагає комплексного підходу до вивчення. Синергетичний ефект від комплексного підходу до комунікацій закладу освіти забезпечує:

- створення комунікаційної стратегії на принципі “єдність у різноманітті”, що охоплює різні форми та напрями комунікації;
- узгоджену роботу всіх елементів комунікаційної системи у межах єдиного простору та політики закладу;
- поєднання всіх комунікацій зі стратегічними цілями установи; створення єдиного комунікаційного простору, який сприяє узгодженості дій, появі нових ідей та постійному обміну інформацією;
- розвиток комунікаційної культури й формування позитивного іміджу закладу через активну взаємодію;
- спільне використання ресурсів і технологій, що зменшує витрати й запобігає дублюванню інформації [86, 87, 88, 89].

Комунікаційна стратегія закладу – це система координат [39], цілісна система планування, організації та реалізації комунікаційних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей закладу, формування позитивного іміджу та репутції, залучення цільових аудиторій та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Це дорожня карта, яка узгоджує комунікації установи з її загальною місією та стратегічними цілями. Вона перетворює абстрактну мету “хорошої комунікації” на вимірювані, спрямовані дії. Її місце є центральним у структурі управління та є важливим для досягнення організаційної досконалості, оскільки вона втілює візію закладу, управляє репутацією та забезпечує узгодженість та залученість усіх учасників [39].

Комунікаційна стратегія дає відповіді на такі запитання: “Де ми є?” (аналіз ринку, середовища), “Куди ми рухаємося? (цілі та завдання)”, “Для кого? (цільова аудиторія), “Яким чином?” (моделі комунікації), “За допомогою чого? (комунікаційна діяльність: канали, інструменти, технології)? та передбачає безперервне оцінювання результатів та вдосконалення [39].

“Комунікаційна стратегія спирається на стратегію організації, доповнює і посилює її, відображає ваші цінності та допомагає їх транслювати для цільових аудиторій. Ефективні комунікації сприяють досягненню ваших цілей та втіленню ваших ідей” – зазначає Інна Стащук [64].

Комплексне використання всіх комунікаційних ресурсів закладу освіти наявність єдиної комунікаційної стратегії, що поєднує вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище. Усі внутрішні комунікаційні завдання мають узгоджуватися з діяльністю закладу назовні, тому, на думку Т.Махині, поділ цілей стратегії на внутрішні та зовнішні є доволі умовним. На рисунку 1.1. представлено рівні формування комунікаційної стратегії закладу загальної середньої освіти [86].



Рис. 1.1. Рівні формування комунікаційної стратегії закладу середньої освіти [69].

Схема показує, що завдання внутрішніх комунікацій повинні бути пов'язані з діяльністю закладу у зовнішньому середовищі. Це означає, що внутрішні та зовнішні комунікації взаємодіють і формують єдину комунікаційну стратегію. Наприклад, внутрішнє формування комунікативної культури на стратегічному рівні тісно пов'язане з формуванням нової філософії закладу у зовнішньому середовищі (наприклад, тренінги для

колективу з ненасильницького спілкування, комунікаціям з батьками та громадськістю, ефективних публічних виступів, ефективних міжособистісних комунікацій, фасилітаційних, менторських технік та командній взаємодії чи тренінгу з антикризових комунікацій.

Питання внутрішніх комунікацій виникає досить часто. У той же час практики вважають, що межі між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями дещо стерлись, оскільки внутрішня комунікація вже фактично і “фізично” виходить за межі закладу. Наприклад, коли працівники комунікують про місце роботи і на зовні пишуть пости у соцмережах, спілкуються із близькими та друзями. Марина Стародубська, adjunct professor в KMBS, пропонує підрахувати аудиторію внутрішніх комунікацій за емпіричним правилом: “кількість персоналу \times 2 (при середньостатистичній українській родині)”, оскільки працівник спілкується з родиною/близьким. Тобто, якщо у закладі працює 100 співробітників, то зовнішніх слухачів може бути приблизно 250 [19].

Комунікаційна стратегія – це багаторівневий, структурований, цілеспрямований стратегічний документ, який визначає, як навчальний заклад обмінюється інформацією та взаємодіє зі своїми внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами для досягнення своїх стратегічних цілей та підтримки свого бренду [65]. Комунікаційна стратегія – це не лише інструмент для ефективної взаємодії, а й необхідний компонент у втіленні Стратегії розвитку [39]. Вона базується на місії, візії, цінностях та принципах закладу, має опиратися на стратегічні цілі розвитку і бути спрямованою на їх підтримку та реалізацію [109].

Мета комунікаційної стратегії:

- формувати довіру до закладу;
- транслювати місію, візію, цінності закладу;
- висвітлювати та працювати для реалізації стратегічних цілей;
- налагодити діалог із зацікавленими сторонами з метою їх залучення до формування та реалізації стратегії розвитку закладу;

- забезпечити поінформованість зацікавлених сторін щодо ухвалених рішень;
- створити сприятливий клімат для залучення інвестицій закладі.

Завдання комунікаційної стратегії:

- відповідно до стратегічних цілей розвитку окреслити комунікаційні цілі, цільові аудиторії;
- ключові повідомлення та канали комунікації;
- залучити різні канали комунікації для досягнення різних аудиторій;
- спланувати кризові комунікації у разі непередбачуваних обставин;
- визначити критерії для регулярного аналізу ефективності комунікаційних заходів, щоб у разі потреби скоригувати їх для кращого результату [105].

Отже, з огляду визначень бачимо, що комунікаційна стратегія – це стратегічний та системний рамковий документ, який визначає, як навчальний заклад організовує і координує обмін інформацією та взаємодію зі всіма зацікавленими сторонами. Стратегія базується на місії, візії, цінностях та принципах закладу, спрямована на підтримку та реалізацію стратегічних цілей розвитку закладу. Стратегія також забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, щоб ефективно реагувати на виклики сучасного освітнього середовища, сприяє сталому розвитку закладу та підвищує його конкурентоспроможність. Вона направлена формування довіри, позитивного іміджу та репутації, а також на залучення цільових аудиторій. Комунікаційна стратегія тримає у фокусі людину, її потреби та має одну із ключових ролей доброго врядування – сприяти взаєморозумінню, підвищенню довіри та співпраці, а також підтримувати принципи демократії, залучаючи усіх учасників до активної участі в ухваленні рішень та їх реалізації задля спільного добробуту та майбутнього.

1.2. Етапи створення комунікаційної стратегії

На основі опрацьованих практичних та теоретичних матеріалів визначено ключові етапи створення комунікаційної стратегії: 1) етап підготовки (управлінський етап); 2) сканування середовища; 3) формулювання комунікаційних цілей; 4) вивчення та сегментування цільових аудиторій та стейкхолдерів; 5) розроблення ключових повідомлень; 6) вибір комунікаційних каналів та форматів; 7) планування завдань та ресурсів для реалізації комунікаційної стратегії; 8) оцінювання ризиків та підготовка антикризового комунікаційного плану; 9) моніторинг та оцінювання результатів комунікаційної діяльності; 10) розробка політик та положень (управлінський етап).

Перший етап – “підготовчий”, передбачає формування робочої групи для розробки комунікаційної стратегії освітнього закладу з призначенням головної контактної особи [23]. Група проводить внутрішню зустріч для встановлення мети, ключових проблем та рамкових умов, розробляє попередню дорожню карту з фазами, заходами та відповідальними сторонами, координує дослідження, готує документацію та залучає стейкхолдерів. Хоч цей управлінський етап стоїть поза межами безпосередньої розробки КС, він є важливим для її подальшої успішної реалізації.

Другий етап – “сканування середовища: аналіз та дослідження”. Головна мета цього етапу – дослідити ринок та тенденції, провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти. Важливо визначити стартові позиції, так звану “відправну точку” закладу [39], провести “сканування” середовища [29, 23, 39].

Даний етап включає дослідження освітнього ринку, аналіз конкурентного середовища і потенційних партнерів, оцінку поточної ситуації закладу, його позиціонування та ролі в екосистемі освітнього простору. Також він передбачає вивчення ключових професійних (відповідно до спеціалізації закладу), освітніх та медіа тенденцій.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та зовнішній комунікаційний аналіз має відповісти на запитання: “Які політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливають на комунікацію? ”, “Які показники власних комунікаційних каналів? ” [29, 39].

Цей аналіз передбачає:

- аналіз власних каналів комунікації закладу на якісні та кількісні показники вебсайту, сторінки у соціальних мережах, друкована продукція, зовнішня реклама, події, заходи, зустрічі);
- PEST–аналіз, стратегічний аналіз зовнішнього середовища для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. (Включаючи аналіз державних політик: освітньої, молодіжної тощо;
- аналіз освітнього ринку, ніші та освітнього сегмента, в якому функціонує заклад;
- конкурентний бенчмаркінг: дослідити прямих та непрямих конкурентів/закладів–аналогів та детальний аналіз їхніх комунікаційних стратегій і ключових повідомлень (варто брати до уваги, що конкуренти можуть бути партнерами);
- аналіз партнерського потенціалу, потенційних партнерів (географічних, тематичних, секторальних) для майбутньої співпраці та спільних комунікаційних ініціатив;
- аналіз ринку праці (особливо для ПТО/ФПО) для вивчення потреб роботодавців, попиту на спеціальності та загального середовища, в якому працюють випускники, для узгодження освітньої пропозиції та комунікації.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та внутрішній комунікаційний аудит закладу передбачає відповіді на наступні запитання: “Хто ми та де ми? ”, “Для чого існує наша організація? ”, “У чому наша унікальність?”, “Які наші цінності? ”, “У що ми віримо і що є важливим для нас?”, “Що ми обіцяємо і як плануємо це зробити? ”, “Які наявні комунікаційні практики?”, “Яка організаційна структура та розподіл відповідальності за

комунікації? ”, “Які внутрішні канали? ”, “Які компетенції та мотивація команди? ” [29, 39].

Тобто, внутрішній аналіз включає:

- аналіз розподілу відповідальності та ролей за комунікації між адміністрацією, викладачами та комунікаційним відділом (за наявності);
- оцінку внутрішніх інструментів комунікації (внутрішні чати, електронні журнали, дошки оголошень, корпоративна пошта тощо);
- аналіз компетенцій і мотивації працівників, залученого до комунікацій (викладачі, класні керівники, куратори, фахівець зі зв'язків з громадськістю та ін.);
- оцінку процесів ухвалення комунікаційних рішень та координації дій (хто затверджує офіційні повідомлення);
- оцінку корпоративної культури та її впливу на відкритість, прозорість та ефективність внутрішнього спілкування;
- вивчення стартових показників “кабінетних” та “польових” досліджень (результати опитувань, фокус–груп, аналітика комунікаційних каналів, статистика вступних кампаній, opinion research);
- аналіз реалізованих комунікаційних ініціатив: результати, сильні та слабкі сторони, ефективність;
- проведення SWOT–аналізу та аналізу McKinsey 7S для комплексного розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз.

“Сканування середовища” – це важливий та ретельний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації для виявлення ранніх ознак можливостей та/або загроз, які можуть вплинути на поточні та майбутні плани. Такий аналіз допомагає навчальному закладу отримати інформацію, яку можна використовувати для розробки нових цілей та стратегій або коригування наявних.

Третій етап: формулювання комунікаційних цілей. Головне запитання тут: куди ми рухаємося?

Фундаментом комунікаційної стратегії є головна мета, визначена керівництвом закладу на етапі напрацювання стратегії розвитку [109]. Крім встановлення конкретних цілей, варто усвідомити також принципи комунікації в основі стратегії, та сформулювати ключову ідею, яку заклад прагне донести своєю діяльністю [62].

Оскільки комунікаційна стратегія має бути узгоджена зі стратегічними цілями закладу, її завдання та заходи прямо підтримують ключові напрямки розвитку організації. Вони транслюють місію та цінності закладу до цільових аудиторій, забезпечуючи цілісність і послідовність реалізації загальної стратегії [61]. Тобто, комунікаційні цілі мають відповідати стратегічним цілям розвитку та допомагати досягти їх у найбільш ефективний спосіб [105].

Стратегічні цілі розвитку стосуються, як правило, ключових показників діяльності: якості освіти, наукової ефективності, фінансової стійкості та розвитку кадрового потенціалу, так звані “бізнес цілі”, що стосуються рентабельності чи прибутку. Маркетингові цілі спрямовані на підвищення впізнаваності закладу, збільшення попиту на освітні послуги. А комунікаційні цілі – це місток який об'єднує перші цілі [бізнесові, стратегічні] з другими [маркетинговими]. Комунікаційні цілі стосуються формування лояльного ставлення клієнтів до продукту й тісних зв'язків із брендом. В основі цих зв'язків завжди лежать цінність, чесність і відкритість” [39].

Для навчального закладу організаційні цілі можуть, наприклад, виглядати так: підвищити якість освітніх послуг, розширити залучення студентів до позанавчальних заходів, зміцнити репутацію закладу в громаді.

Комунікаційні цілі в цьому випадку будуть конкретизувати, як через інформаційні потоки і взаємодію з аудиторіями підтримати ці завдання.

Наприклад:

- інформувати студентів, батьків і громаду про навчальні програми та можливості закладу;
- підвищити обізнаність щодо заходів і ресурсів для студентів;

- формувати позитивний імідж закладу через історії успіху студентів і викладачів;
- підтримувати відкритий діалог із різними аудиторіями через вебсайт, соцмережі, зустрічі та інші канали.

При цьому комунікаційні заходи мають враховувати ресурси навчального закладу – чи достатньо персоналу, бюджету і часу для ефективної реалізації. Часові рамки плану комунікацій повинні відповідати періоду реалізації організаційної стратегії (наприклад, 3–5 років).

Варто зазначити, що не усі стратегічні цілі розвитку громади потребують однакової комунікаційної підтримки. Для певних цілей достатньо простого інформування для підвищення рівня обізнаності, інші вимагають глибшого впливу – спонукання до зміни ставлення або поведінки. Тому виділяють чотири основні типи комунікаційних цілей за рівнем впливу таблиця 1.2 [105].

Таблиця 1.2

Типи комунікаційних цілей за рівнем впливу [105]

Ціль	Визначення	Мета
Інформування	Формування в аудиторії базового рівня знань про проблему, ініціативу тощо	Застосовується до широкої аудиторії, яка має низький або нульовий рівень обізнаності щодо певного питання
Формування знання	Роз'яснення, більш докладна комунікація про заклад, проблему, проект, реформу	Аудиторія має базову проінформованість щодо визначеної теми
Залучення	Спонування аудиторії до певної дії, створення власного досвіду	Аудиторія вже розуміє тему, але ще не інтегрує нове знання у своє життя.
Формування довіри/зміна ставлення	Підкріплення досвіду та лояльності	Аудиторія вже впроваджує нові знання у своє життя

Так, комунікаційні цілі зазвичай зосереджуються на одному чи кількох із таких напрямків: інформування (підвищення обізнаності); формування розуміння (обмін значеннями, навчання, зменшення непорозумінь та

неправильного тлумачення); зміна ставлення (зміна сприйняття); вплив на поведінку (переконання аудиторії діяти інакше та реагувати на заклик до дії) [128, 105].

Найпоширеніша практика формувати цілі методом SMART, який передбачає, що ціль має бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), релевантною (Relevant) і обмеженою у часі (Time-bound), що дозволяє чітко визначити бажаний результат, оцінити прогрес та досягти його у визначені терміни, підвищуючи ефективність планування та мотивацію для реалізації завдань.

Довгострокові цілі визначають загальний напрямок руху команди, тоді як короткострокові – це конкретні етапи на шляху до їх досягнення. Кількісні цілі вимірюються статистичними показниками, а якісні відображають внутрішню цінність і значущість для організації. Цілі, що орієнтовані на результат, показують бажаний кінцевий стан, а цілі, що спрямовані на процес, визначають кроки для досягнення цього результату, при цьому ці два типи цілей зазвичай співіснують і доповнюють одна одну [30].

У комунікаційній стратегії ці типи цілей працюють у комплексі, допомагаючи точно планувати і оцінювати ефективність інформаційної взаємодії з цільовою аудиторією, формувати довіру, зміцнювати репутацію та досягати стратегічних завдань.

Щоб зробити конкретні комунікаційні цілі на основі стратегічних цілей організації, потрібно:

1. проаналізувати головну мету стратегії розвитку, стратегічні цілі організації (що саме заклад прагне досягти у короткостроковій і довгостроковій перспективі);
2. визначити, яку роль може відігравати комунікація у досягненні цих цілей, наприклад: підвищення обізнаності, формування позитивного ставлення, зміна поведінки цільової аудиторії;
3. на основі цього сформулювати конкретні комунікаційні цілі, які мають бути чіткими, вимірюваними і орієнтованими на результат;

4. визначити конкретні цільові аудиторії, для яких ці цілі будуть релевантними;
5. узгодити часові рамки для досягнення цих цілей з організаційними планами.

На прикладі Таблиці 1.3 (адаптовано з [59]) бачимо, як комунікаційні цілі стають деталізацією стратегічних цілей у площині ефективного обміну інформацією і взаємодії з аудиторією, що сприяє реалізації загальних завдань організації, її місії та візії. Взаємозв'язок стратегічних і комунікаційних цілей допомагає концентрувати зусилля на ключових напрямках, створюючи чітку логіку дій для досягнення бажаного результату. Дана таблиця побудована на принципах теорії змін та демонструє логіку переходу від стратегічних цілей закладу до конкретних дій у сфері комунікації, що ведуть до бажаного результату. Вона починається з чіткого формулювання цілей, наприклад, посилення іміджу закладу як інноваційного та безпечного освітнього простору. Далі визначаються головні умови успіху, які мають бути виконані, щоб ці цілі стали досяжними, зокрема, надання повної та достовірної інформації для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [59].

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок стратегічних та комунікаційних цілей

Цілі закладу	Передумови успіху	Групи впливу	Цілі комунікації
Чого ви хочете досягти завдяки вашій роботі? Які завдання собі поставили?	За якої головної умови буде можливо досягти цілі? (Почніть зі слова ЯКЩО...)	З ким ми будемо комунікувати для досягнення цілі? Чию поведінку нам треба змінити?	Що потрібно зробити, аби отримати добрий результат? Як ви плануєте змінювати поведінку?
Посилити імідж та репутацію закладу як інноваційного та безпечного освітнього середовища	Якщо внутрішні та зовнішні стейкхолдери	Потенційні учні та їхні батьки, місцеві ЗМІ та громадськість, органи управління освітою	Інформувати про стратегію розвитку закладу, прозорість фінансів та освітні інновації.

Продовження табл.1.3

	(Громада, місцева влада) володіють повною та достовірною інформацією про досягнення та цінності закладу		Пояснювати переваги унікальних навчальних програм та проєктів, які підвищують конкурентоспроможність випускників. Мотивувати довіряти закладу через демонстрацію позитивних історій успіху та високих результатів. Налагодити співпрацю з місцевими освітніми партнерами.
--	---	--	---

Тобто, на прикладі стратегічної цілі закладу “посилити імідж та репутацію закладу як інноваційного та безпечного освітнього середовища”, передумовою успіху є наявність повної та достовірної інформації про досягнення й цінності закладу у внутрішніх (колектив, батьки, учні/студенти) і зовнішніх стейкхолдерів (громада та місцева влада). Комунікаційні цілі реалізуються через інформування про стратегію розвитку закладу, прозорість фінансової звітності та впровадження освітніх інновацій. Важливо пояснювати переваги унікальних навчальних програм і проєктів, що підвищують конкурентоспроможність випускників. Крім того, слід мотивувати аудиторію довіряти закладу, демонструючи позитивні історії успіху та високі результати, а також налагоджувати співпрацю з місцевими освітніми партнерами. У результаті можна зазначити, що злагоджені цілі організації та комунікацій дозволяють створити баланс інтересів, що працює на благо всіх сторін за принципом WIN–WIN стратегії. Важливо також враховувати реальні ресурси, щоб ставити досяжні пріоритети і послідовно їх впроваджувати, поступово розширюючи охоплення та вплив комунікаційних заходів.

Таким чином, ми бачимо, що комунікаційна стратегія є невід’ємною функціональною складовою загальної стратегії розвитку, адже КС допомагає

втілювати її у життя через релевантний вибір цілей, повідомлень і каналів комунікації [59].

Четвертий етап розробки – аналіз, сегментування цільових аудиторій, визначення стейкхолдерів

Аналіз цільової аудиторії – один із найвідповідальніших етапів комунікаційної стратегії. На цьому етапі відбувається визначення, дослідження, сегментація цільової аудиторії та створення портрета (аватара) користувача (покупця). Ключовими запитаннями цього етапу є “Для кого ви все це робите”, “До кого ви звертаєтеся і чого очікуєте від комунікації?” [39]

Визначення аудиторії завершує етап польових досліджень. Основні помилки цього етапу – споживацький підхід замість суб'єкт–суб'єктних відносин та фокус на клієнтах, які безпосередньо користуються послугами чи товарами та забувати про працівників, які є по суті внутрішніми клієнтами. [105].

Портрет або аватар – збірний образ представників цільової, групи, який визначатиме ключові риси й допомагатиме краще зрозуміти, чим ці люди живуть, чого прагнуть, як сприймають ваш бренд у системі своїх координат і найголовніше, чим ви можете бути корисні одне одному .

Щоб сформувати портрет цільової аудиторії, необхідно враховувати кілька ключових аспектів. Це включає вік, стать, місце проживання, сімейний статус, рівень доходу, рід занять і інтереси, а також фактори прийняття рішень про покупку, очікуваний результат і цінність продукту або послуги. Важливо аналізувати не лише демографічні характеристики, а й цілі, бажання, болі та страхи цієї аудиторії. Створення портрета цільової аудиторії починається з уявлення типової особи, до якої спрямовані комунікації. Важливо відповісти на питання:

- Уявіть типового представника/представницю аудиторії, до якого/якої ви звертаєтеся ?
- Як його/її звати? Скільки йому/їй років? Чи має родину?
- Чим він/вона займається? Який його/її середній дохід?

- Які має захоплення, інтереси? Які його/її цінності?
- З якими викликами стикається щоденно?
- Як проводить свій робочий день?
- Як любить відпочивати?
- Як спілкується з родиною/друзями/колегами, у яких соцмережах/месенджерах?
- Де отримує основну інформацію?
- Які новинні канали читає у соцмережах?
- Чи бере активну участь у діяльності закладу?

Як бачимо, детальний портрет допомагає краще зрозуміти мотивацію, потреби та поведінкові особливості цільової аудиторії. Він слугує основою для вибору ефективних каналів і форм комунікації та сприяє більш цілеспрямованій і результативній взаємодії з аудиторією.

Метод 5W – маркетингова методика Марка Шеррінгтона, яка базується на сегментації аудиторії за п'ятьма ключовими питаннями:

1. What? (Що?) – сегментація за типом продукту
2. Who? (Хто?) – сегментація за типом споживача
3. Why? (Чому?) – сегментація за мотивацією чи вигодою
4. When? (Коли?) – сегментація за ситуацією чи моментом покупки
5. Where? (Де?) – сегментація за каналом дистрибуції або точкою контакт.

Метод 5W дає бачення ринку та аудиторії, одночасно враховуючи продукт, поведінку та мотивацію споживачів, що допомагає знайти нові сегменти, які ще не охоплені конкурентами. Він створює основу для персоналізованої комунікації і побудови карти шляху клієнта (Customer Journey).

Додаткове питання "Як?" (How?) стосується того, як, власне, бренд буде комунікувати й продавати продукт кожному сегменту аудиторії. Воно включає вибір комунікаційної стратегії, голос бренду, контент-стратегії, що

максимально резонує з потребами та очікуваннями конкретних груп споживачів. (ДОДАТОК Г Таблица Деталізація моделі 5W).

Одним з інструментів для розробки позиціонування бренду чи продукту є канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), яка була розроблена Олександром Остервальдером (рис. 1.2) та користується великою популярністю [15, 30].

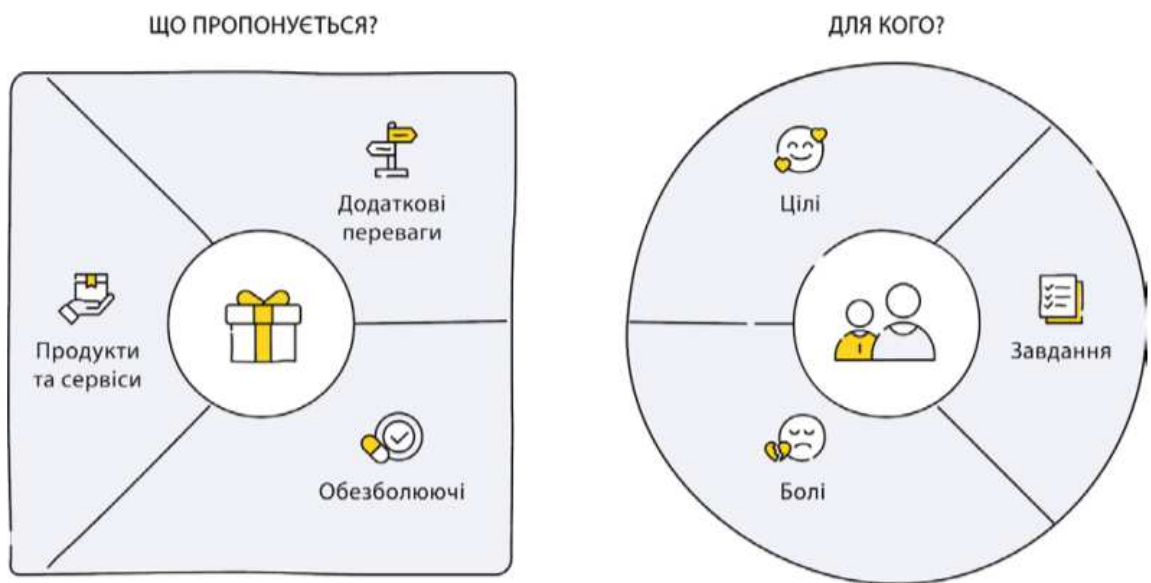


Рис. 1.2. Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) [30].

Канва складається з шести блоків, які об'єднані у дві частини – профіль клієнта та карту цінності. Профіль клієнта допомагає систематизувати і глибоко зрозуміти свого споживача, описуючи його завдання, вигоди та болі. Карта цінності окреслює, як саме продукт або послуга створюють цінність для клієнта через вигоди, знеболювальні елементи та конкретні товари чи послуги. Використання цієї канви допомагає забезпечити відповідність пропозиції реальним потребам цільового сегменту, що може підвищити ефективність позиціонування бренду і його конкурентоспроможність [15, 43].

Метод NeedScore розроблений компанією Kantar базується на вивченні поведінкових практик і соціальних атрибутів аудиторії, тож до кожного сформованого портрета цільової аудиторії слід чітко визначити: [39]

- функціональні потреби (те, що спонукає їх до дії);
- потреби в самоідентифікації (як ваш бренд допоможе проявитися);

- емоційні потреби (і одразу – як ви їх задовольните своїм товаром/послугою);
- символізм;
- соціальні цінності;
- функціональні риси.

Таблиця 1.4

Аналіз цільової аудиторії за моделлю NeedScore : [39]

Функціональні потреби	Що конкретно має робити продукт або послуга, що спонукає до дії
Потреби в самоідентифікації	Як бренд допомагає проявити себе та який образ він хоче створити в очах інших
Емоційні потреби	Які почуття користувач прагне отримати або уникнути, і як продукт задовольняє ці потреби
Символізм	Образи, кольори, архетипи, що асоціюються з бажаним станом або потребою користувача
Соціальні цінності	Яким соціальним нормам чи груповим цінностям відповідає вибір користувача
Функціональні риси	Конкретні характеристики продукту або послуги, які відповідають функціональним потребам користувача
Поведінкові практики і соціальні атрибути	Типові звички, стиль життя, соцмережі, улюблені канали комунікації, впливові фактори на поведінку користувача

Ще одним методом, який допомагає зрозуміти потреби, емоції, мотивації та поведінку клієнтів чи користувачів продукту є карта емпатії (Empathy Map) розроблена компанією XPLANE. Вона структурована у вигляді шести блоків, які необхідно заповнити, а саме: що користувач думає й відчуває, що бачить, що чує, що говорить і робить, а також його болі і вигоди. За допомогою цього методу можна подивитися на продукт очима споживача, див. Карта емпатії ДОДАТОК Д [80].

Описані техніки аналізу цільової аудиторії є одними із найпопулярніших, кожен інструмент доповнює попередній та формулює чіткіше уявлення про аудиторію, перетворює “портрети з плоских картонних фігур у повноцінних героїв двосторонньої комунікації” [39]

Наступний четвертий етап – це розроблення ключових повідомлень. Після визначення цілей, завдань, дослідження цільових аудиторій необхідно сформулювати, що саме заклад хоче доносити до цільових аудиторій у межах своєї комунікації. Для цього формують ключові повідомлення – лаконічні, узгоджені ідеї, що відображають основні цілі та цінності роботи, і допомагають комунікації бути послідовною та спланованою. Ефективне ключове повідомлення має бути зрозумілим і чітким, відповідати на три запитання: Що потрібно зробити? Чому це важливо? Які будуть результати? Слід уникати складних термінів і кліше, використовувати просту мову, зрозумілі аналогії та конкретні пропозиції чи шляхи вирішення проблем. Кілька ключових повідомлень формують меседж-бокс – інструмент, що уніфікує і стандартизує комунікацію на різних каналах, при цьому важливо адаптувати повідомлення до особливостей кожної платформи та аудиторії, адже це сприяє посиленню довіри і залученню громади [105].

Меседж-бокс може складатися з таких елементів: [7, 105].

- ключове повідомлення – основна ідея або позиція, яку потрібно донести до аудиторії;
- факти, дані або аргументи, які його підтримують;
- ключові слова та фрази, які допоможуть краще зрозуміти його й запам'ятати;
- опис цільової аудиторії, для якої призначене це повідомлення;
- тон голосу (tone of voice) – стиль комунікації (наприклад, формальний, дружній, професійний тощо).

Розроблений меседж-бокс дозволяє комунікувати на різних платформах одним, узгодженим голосом. Водночас важливо адаптувати загальні повідомлення з урахуванням специфіки кожного каналу та аудиторії, щоб зберегти послідовність, зрозумілість і максимальну ефективність комунікації у різних форматах, щоб підсилювати впізнаваність бренду.

Шостим етапом є вибір комунікаційних каналів та форматів. Канал комунікації – це спосіб або технологія, якою аудиторія отримує повідомлення.

Вибір каналів, обраних відповідно до цільової аудиторії, та доречна частота комунікації дозволять легше донести ключові повідомлення до адресата. Серед каналів комунікації виділяють онлайн та офлайн, кожен із яких може бути ефективним для впливу на цільову аудиторію, таблиця 1.5

Таблиця 1.5

Канали та формати комунікації

Онлайн–канали	Офлайн–канали
Офіційний вебсайт закладу Сторінка у Facebook / Instagram Закрита Група у Facebook/інший LMS (для навчальних груп, батьківських зборів, обговорень) Канал у WhatsApp/Telegram/Viber– канали/групи для оперативних повідомлень)	Дошки оголошень/стенди (в корпусах, біля приймальні) Особистий прийом у приймальні/деканаті/ Друковані/корпоративні медіа (газета закладу, звіти) Інформаційні бюлетені та листівки (для поширення в школах, на виставках) Місцеве радіо/телебачення (для публічних оголошень та інтерв'ю)
YouTube–канал (для відео–лекцій, вебінарів, презентацій,) Акаунт в X (Twitter) / LinkedIn (для офіційних новин, співпраці, міжнародної діяльності) TikTok–канал (для коротких, розважально–освітніх роликів та профорієнтації) Email–розсилки Співпраця з лідерами думок (успішні випускники, популярні викладачі, освітні блогери) Електронний журнал/щоденник/система LMS (наприклад, Moodle, Google Classroom)	Зовнішня реклама/інформаційні стенди (білборди з профорієнтацією, банери) Організація заходів (День відкритих дверей, батьківські збори, круглі столи, конференції) Консультаційні центри (психологічна допомога, профорієнтація)

Систематизовано автором

За рівнем контролю канали поділяють на прямі (власні онлайн та офлайн канали), непрямі (традиційні та онлайн медіа, а також спільноти, лідерів думок, інфлюенсерів) та механізм кросоверів (перенесення повідомлення між різними типами каналів для ширшого охоплення аудиторії). “Кроссовери” виникають тоді, коли повідомлення переходить з одного каналу до іншого, що дозволяє значно збільшити охоплення та потенційно стати “вірусним”.

Ефективна комунікаційна стратегія має передбачати багатоканальний підхід, забезпечувати узгодженість повідомлень і враховувати динаміку змін у медіа-просторі.

Сьомий етап – планування завдань та ресурсів для втілення комунікаційної стратегії. Важливим фактором для реалізації комунікаційної стратегії є формування комунікаційної команди (наприклад, комунікаційник / ця, SMM-менеджер, дизайнер, відеограф, копірайтер, event-менеджери, менеджери з управління спільнот та ін)

За принципами дистрибутивного лідерства викладачі та студенти можуть бути амбасадорами закладу та активно долучатися до створення контенту. Наприклад, вести авторські колонки на сайті , ділитися історіями успіху. Експертність та залученість усіх учасників навчального процесу посилює ефект комунікацій, допомагає краще будувати довіру до закладу та в дії є проявом його цінностей. Дистрибутивне лідерство формує культуру залученості та робить заклад живим та автентичним [16].

Для планування завдань та ресурсів зручно використовувати цифрові інструменти та сервіси, наприклад : платформи для командної роботи (Trello, Google Workspace, CRM), сервіси для контенту (Canva, відео– і фототехніка), інструменти автоматизації розсилок і публікацій, рішення для онлайн-стрімінгів та аналітики. В бюджет включаються витрати на рекламу, друк матеріалів, проведення заходів, навчання команди, підтримку вебресурсів і технічну інфраструктуру.

Восьмий етап розробки комунікаційної стратегії – це оцінювання ризиків та підготовка антикризового комунікаційного плану.

Антикризовий комунікаційний план – це інструмент для запобігання або швидкого усунення загрозової ситуації чи події, яка може виникнути. Цей документ допомагає підготуватися до можливої кризи й відповідно попередити та/або мінімізувати її негативні наслідки [105]. Антикризовий план має містити: мету, цілі, перелік цільових аудиторій, ключові повідомлення, перелік спікерів, канали чи формати комунікацій [64].

Комунікаційна криза – це вплив непередбачуваної події, яка може загостритися, потрапити під пильну увагу медіа та громадськості, поставити під загрозу репутацію закладу та/або завадити певним процесам у закладі. Кризу можна ідентифікувати за трьома ключовими ознаками: наявність загрози для репутації, раптовість ситуації та обмеженість часу для ухвалення рішень [105].

Британський теоретик PR Сем Блек класифікує кризи за типами “відоме невідоме” та “невідоме невідоме” [64].

Відоме невідоме – це кризи, що виникають через специфіку організації і є цілком прогнозованими. До прикладу, готовність шкіл до прийому дітей, ремонтні роботи, забезпечення підручниками і обладнанням, а також наявність достатньої кількості місць. Ці питання активно ставлять батьки і журналісти, а реакція організації впливає на її репутацію. Інша категорія відомих невідомих криз – це несподівані, але типові проблеми, що можуть статися будь-де, наприклад травмування дітей, проблеми в їдальнях, некоректна поведінка вчителів чи батьків. Важливо заздалегідь розробити політику і стратегію реагування на такі ситуації.

Невідоме невідоме – це непередбачувані події, наприклад землетруси, катастрофи або запровадження воєнного стану чи карантину. Вони складні для прогнозування, однак бажано мати загальний план дій на випадок форс-мажорних обставин, щоб знати, що, коли і кому повідомляти, а також як діяти у кожній конкретній ситуації.

Відповідно до принципів стратегічних комунікацій, у кризових ситуаціях навчальний заклад повинен оперативно та точно інформувати про встановлені факти та надавати регулярні оновлення відповідно до розвитку ситуації, забезпечувати безпеку закладу та безперервність ключових освітніх і адміністративних процесів. Під час кризи важливо говорити одним голосом. Усі співробітники мають бути поінформовані про це, щоб від організації не виходили заяви, які суперечать одна одній [64].

Мета діяльності в будь-якій кризі – відновити довіру. У кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації [65]. Найперше, що треба з'ясувати в разі настання кризи: що сталося насправді, як бачить ситуацію навчальний заклад, як бачать ситуацію люди, яких вона торкнулася. Якщо бачення відрізняється – важливо якнайшвидше вжити заходів, щоб донести реальну інформацію [64]. Важливо забезпечити прозорість, підзвітність та доступність інформації для всіх стейкхолдерів, зберігаючи при цьому дотримання законодавчих та етичних вимог щодо захисту персональних даних і конфіденційної інформації.

Підсумовуючи, під час кризи необхідно діяти швидко і системно, маючи чіткий план дій, який відомий усім учасникам процесу; важливо ретельно перевіряти інформацію та готувати узгоджені повідомлення, щоб усі спікери дотримувалися єдиної позиції; необхідно організувати ефективний моніторинг і оперативно відповідати на запити, коригуючи комунікацію залежно від реакції цільової аудиторії. У перших заявах слід виражати співчуття, надавати фактичну інформацію про вже вжиті заходи і поінформувати про плани подолання кризи. Ключовим також є пошук союзників і об'єднання зусиль для більш ефективного реагування та відновлення нормальної ситуації. Такий підхід забезпечить довіру, прозорість і спільну відповідальність у подоланні викликів. [64, 105, 65]

Дев'ятий етап розробки стратегії – це підготовка моніторингу та оцінювання результатів комунікаційної діяльності.

Важливо зазначити, що окрім самої стратегії варто вимірювати комунікаційну спроможність закладу (структуру, наявність фахівців, культуру та стиль управління) адже ці фактори мають високий вплив на зовнішні та внутрішні комунікаційні процеси. Інструменти для цієї оцінки, Модель зрілості комунікацій (Communications Maturity Model) та модель McKinsey 7S, детально описані у наступному підпункті 1.3. Такий комплексний підхід до

комунікації перетворює її на стратегічний важіль ефективності та конкурентоспроможності навчального закладу.

Стратегічне планування комунікації виглядає як постійний цикл руху від ситуативного аналізу та побудови цілей й гіпотез – до втілення комунікаційних кампаній та оцінювання їх ефективності. Оцінювання результатів – завершальний крок чинної стратегії та основа для планування наступної. [105]

Важливо відзначити, що на етапі реалізації, моніторинг та оцінювання відбуваються постійно, що надає комунікаціям гнучкості та дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища. Ефективно проведене вимірювання веде до ітераційних покращень комунікації. Оцінювання може скеровувати майбутню діяльність та розробку стратегії та надає можливості для безперервного вдосконалення, допомагає зрозуміти вплив комунікаційної діяльності. Своєю чергою, як моніторинг та оцінювання, так і вдалі антикризові комунікації, демонструють величезну рентабельність інвестицій (return on investment), яку може забезпечити якісна комунікація [5]

Ефективна система вимірювання дозволяє: удосконалювати комунікаційні тактики через ітерації; формувати більш точні стратегічні рішення; обґрунтовувати інвестиції у комунікації; демонструвати внесок комунікацій у реалізацію корпоративної культури та стратегічних цілей закладу [128].

Найпоширенішим інструментом оцінювання ефективності є ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Вони визначаються на етапі планування та повинні відображати внесок комунікаційної діяльності у стратегічні цілі коледжу. При розробці KPI важливо розрізняти:

- показники результату, що виробляється (output) – відображають виконану діяльність (кількість постів, подій, звернень тощо);
- показники результату, що досягається (outcome) – відображають зміни у поведінці, ставленні, рівні довіри та залученості цільових аудиторій.

Outcome–метрики є пріоритетними, оскільки вони демонструють реальний вплив комунікацій. Комунікаційні результати варто оцінювати окремо від результатів освітніх чи управлінських програм. Навіть якщо комунікація була успішною та аудиторія залучена, результат освітнього проєкту може бути нижчим через зовнішні чинники або неправильні стратегії [105]. Для цього варто звернути увагу на такі запитання:

- Чи була охоплена цільова аудиторія?
- Чи були використані відповідні комунікаційні інструменти та канали?
- Чи правильно аудиторія зрозуміла ключові повідомлення?
- Чи були ухвалені рішення на основі отриманої інформації?
- Чи здійснила цільова аудиторія необхідні дії? Чи це була саме бажана дія?
- Чи було дотримано встановлений бюджет? Якщо ні – з якої причини?
- Що можна покращити у майбутніх ініціативах?

Такий підхід дозволяє системно пов'язати комунікаційні цілі з конкретними активностями та сформованими уроками, сприяючи підвищенню ефективності комунікаційної діяльності навчального закладу.

Для моніторингу ефективності комунікаційних зусиль доцільно збирати щомісячний зріз із ключовими метриками. Це допоможе своєчасно відстежувати позитивні й негативні тренди та враховувати їх у подальшій комунікаційній діяльності (ДОДАТОК Д). Систематичний моніторинг із застосуванням ключових метрик дозволяє навчальному закладу своєчасно оцінювати ефективність комунікаційних зусиль і коригувати стратегії відповідно до виявлених тенденцій. Використання різноманітних каналів і інструментів із визначеними показниками (KPI) забезпечує цілісний підхід до вимірювання як результатів (Output), так і впливу (Outcome) комунікаційних активностей. Це сприяє підвищенню прозорості, об'єктивності й адаптивності

комунікаційної діяльності закладу, що в кінцевому результаті покращує довіру та залученість цільової аудиторії.

Десятий етап розробка політик та положень (управлінський етап).

Цей етап як і перший, не є безпосереднім етапом напрацюванням стратегії комунікації, проте є управлінським, який допомагає, ввести у дію КС. На стратегічному рівні таку систему становлять стратегія розвитку закладу та комунікаційна стратегія, які визначають цілі, цінності, ключові аудиторії та напрями комунікаційної діяльності. Нормативно-ціннісний рівень представлений політиками внутрішніх і зовнішніх комунікацій, взаємодії зі стейкхолдерами, інформаційної відкритості, кризових комунікацій, етичної та недискримінаційної комунікації, а також захисту персональних даних та кібербезпеки. Організаційно-структурний рівень охоплює положення про систему комунікацій у навчальному закладі, відповідальних осіб або підрозділ з комунікацій, офіційні канали інформування та роботу зі зверненнями учасників освітнього процесу. Операційний рівень формують регламенти підготовки й погодження інформаційних матеріалів, ведення офіційних цифрових каналів та алгоритми кризового реагування. Інструментальний рівень включає стандарти візуальної ідентичності, тональності мовлення та контенту, а впровадження системи забезпечується відповідними наказами керівника закладу, річними комунікаційними планами та показниками оцінювання ефективності комунікацій.

У підсумку ми бачимо, що описані етапи розробки комунікаційної стратегії утворюють теоретичну модель циклічного планування, що інтегрує стратегічний аналіз, аудиторне моделювання, тактичне структурування та управлінське впровадження для забезпечення системності, адаптивності й ефективності комунікаційних процесів у закладі освіти.

1.3 Фактори впливу на комунікаційну стратегію закладу освіти

Фактори, які впливають на комунікаційну стратегію закладу освіти, поділяють на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні фактори враховують очікування та потреби основних аудиторій: учнів, батьків і громади, влади та органів контролю. Соціокультурний контекст і регіональні особливості формують специфіку спілкування, а політичні та економічні умови створюють правове (вимоги згідно до законодавства) і ресурсне підґрунтя. Інформаційну діяльність навчальних закладів регламентують Закон України “Про освіту” (ст. 30) – оприлюднення даних про діяльність, фінанси, процедури на сайті; “Про доступ до публічної інформації” – прозорість для органів управління; “Про відкритість використання публічних коштів” – фінансова звітність; “Про захист персональних даних” (гармонізований з Загальним регламентом про захист даних “General Data Protection Regulation” (GDPR) – нормативно-правовим актом Європейського Союзу щодо захисту персональних даних усіх осіб у межах Європейського Союзу та Європейської економічної зони); “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України” додатково – “Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні”, “Про охорону дитинства”, “Положення про атестацію педагогічних працівників”.

Внутрішні фактори формуються на основі структури та ресурсів закладу. Мета і місія закладу слугують основою для визначення цілей комунікації, а організаційна культура впливає на стиль і способи взаємодії в колективі. Кваліфікація та мотивація педагогів мають прямий вплив на якість комунікації, а наявність необхідних ресурсів – як технологічних, так і людських – визначає, наскільки доступними будуть канали та інструменти для ефективної інформаційної взаємодії. Також важливим є рівень автономії навчальних закладів, адже він впливає на наявність у структурі закладу комунікаційного відділу та штатних одиниць [69].

Для реалізації комунікаційної стратегії важлива інституційна спроможність закладу, тобто комунікаційна зрілість. Автори “Strategic Communications Framework” ([29], Організація Об’єднаних Націй, 2021 р.) пропонують “Модель зрілості комунікацій”, яка допоможе оцінити комунікаційну зрілість закладу та охоплює такі ключові напрями як організаційний рівень, лідерство, управлінську політику, стратегічну орієнтацію, взаємодію зі ЗМІ, персонал, процеси, технології, бюджет і показники ефективності, а також визначає п’ять рівнів зрілості комунікаційної діяльності – від початкового рівня до рівня постійного вдосконалення. Для кожного рівня надаються верхньорівневі критерії, які дають змогу оцінити свій поточний стан і визначити подальший шлях розвитку комунікацій. Модель запропонована для статистичних організацій, проте може бути адаптована і для навчальних закладів, адже основна ціль – це допомогти оцінити ефективність організацій та інституцій та визначити шлях подальшого розвитку (ДОДАТОК Д Модель зрілості комунікацій) [29].

Автори “Strategic Communications Framework” [29] пропонують три ключові застосування цієї Моделі:

- діагностичне або описове застосування (descriptive application) – у якій модель зрілості слугує інструментом оцінювання, що дає змогу установам визначити їхній поточний рівень розвитку зовнішньої комунікаційної діяльності та ідентифікувати наявні можливості й виклики;
- рекомендаційне (prescriptive application) для визначення цільових рівнів зрілості, оскільки пропонує конкретні кроки та управлінські рішення, спрямовані на досягнення бажаних результатів;
- порівняльне застосування (comparative application) – здійснення зовнішнього порівняльного оцінювання (бенчмаркінгу) для виявлення кращих практик та підвищення ефективності діяльності закладу.

Для навчального закладу цей інструмент оцінки зрілості комунікаційної діяльності дозволяє комплексно проаналізувати наявні ресурси та потенціал. Це дає змогу об’єктивно та реалістично визначити можливості закладу щодо

розробки і впровадження комунікаційної стратегії. Результати оцінки допомагають сконцентруватися на пріоритетних напрямках розвитку, прийняти ефективні управлінські рішення для підвищення комунікаційного потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Отримані дані допоможуть адміністрації навчального закладу приймати рішення щодо того, чи додатково залучати агенції та зовнішніх постачальників для розробки та реалізації комунікаційної стратегії (outsource), чи виконувати завдання самостійно (in-house). Також заклад може оцінити власні ресурси та потенціал для поступового розвитку своїх комунікаційних потужностей та розвитку свого інституційного потенціалу.

Провести аналіз внутрішніх спроможностей закладу допоможе модель “McKinsey 7S”, адже вона допомагає комплексно проаналізувати внутрішні фактори, що впливають на ефективність комунікаційних процесів всередині. В основі моделі лежить концепція, згідно з якою існують сім ключових внутрішніх факторів: “жорсткі елементи”: стратегія розвитку, структура організації, система управління, та “м’які елементи”: співробітники, сукупність навичок, стиль управління та спільні цінності [105].



Рис. 1.3. Модель McKinsey 7S [105]

1. Стратегія (Strategy) – оцінювання наявності комунікаційної стратегії у попередньому періоді, її відповідності цілям та пріоритетам розвитку навчального закладу. Тут важливо перевірити, чи відповідає комунікаційна стратегія місії, баченню та стратегічним цілям розвитку закладу (наприклад, підвищенню якості освіти, залученню абітурієнтів).

2. Структура (Structure) – аналіз організаційної структури та команд, відповідальних за комунікації, оцінювання розподілу повноважень та взаємодії підрозділів всередині. Важливо проаналізувати організаційну структуру, визначити розподіл повноважень та взаємодію між цими залученими сторонами. Наприклад, чи узгоджуються повідомлення від директора, вчителів та органів самоврядування та ін.).

3. Система управління (System) – вивчення системи планування, втілення та контролю комунікаційної діяльності (наприклад, вивчення системи затвердження новин на сайт, процедуру інформування батьків про важливі зміни чи події в закладі).

4. Співробітники (Staff) – аналіз кадрового забезпечення комунікаційного напрямку, мотивації та залученості працівників (оцінка мотивації та бажання брати участь у комунікаційних процесах, наприклад, активно вести сторінки закладу у соціальних мережах чи брати участь у публічних заходах).

5. Сукупність навичок (Skills) – оцінювання професійних компетенцій комунікаційної команди, потреби в додатковому навчанні та розвитку (аналіз навичок роботи з кризовими ситуаціями, створенням матеріалів, ведення соцмереж, а також визначення потреб у додатковому навчанні та розвитку).

6. Стиль управління (Style) – дослідження стилю керівництва та корпоративної культури, що впливають на комунікаційні процеси (визначення того, як цей стиль впливає на відкритість, прозорість та рівень довіри у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях закладу).

7. Спільні цінності (Shared Values) – вивчення місії, візії та цінностей та оцінка того, наскільки спільні цінності (наприклад, повага, академічна

доброчесність, інноваційність тощо) сформовані, зрозумілі та транслуються через комунікації всіма учасниками освітнього процесу від адміністрації до учнів/студентів.

Завдання аналізу McKinsey7S полягає у тому, щоб дослідити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, зрозуміти причини наявних проблем та розробити ефективний план їх усунення через зміни в структурі, підходах до управління, навчанні працівників тощо. Метою аналізу є приведення усіх внутрішніх факторів до гармонії між собою у 3 кроки:

1. перший крок – описати наявний стан за сімома характеристиками;
2. другий крок – дослідити наявність суперечностей між внутрішніми факторами. Наприклад: попри заявлений демократичний стиль управління, усі дописи та візуальні матеріали перед публікацією узгоджуються з директором навчального закладу. Заявлений стиль управління (демократичний) не відповідає реальній системі управління (централізований підхід до ухвалення рішень) ;
3. третій крок – скласти покроковий план для покращення ефективності внутрішніх процесів та гармонізації між брендом та комунікаціями [105].

Таблиця 1.6

Приклад матриці відповідності: [105]

	Стратегія	Структура	Система управління	Співробітники	Сукупність навичок	Стиль управління	Спільні цінності
Стратегія		+		-	+	+	+
Структура			+	-	+		+
Система управління				+	-	+	-
Співробітники					-	+	+
Сукупність навичок						+	+

Продовження табл. 1.6

Стиль управління								–
Спільні цінності								

Цей аналіз допомагає виявити невідповідності між елементами (наприклад, між стратегією та системами чи між стилем керівництва і персоналом), які можуть заважати досягненню цілей, і розробити узгоджені стратегії для їх усунення. Застосування цієї моделі управління змінами може підвищити якість управління, покращити навчальний процес і зміцнити внутрішню культуру [105].

У контексті розробки комунікаційної стратегії модель допомагає виявити потенційні протиріччя, рівень узгодженості та збалансованості між тим, яким навчальний заклад є насправді, і тим, яким його презентує бренд та комунікації. Це надзвичайно важливо, оскільки головна мета комунікаційної стратегії – це формувати довіру з цільовими аудиторіями задля реалізації стратегічних цілей. Якщо комунікації не відповідатимуть сутності закладу, це неминуче призведе до втрати довіри та репутаційних ризиків.

Наступним фактором впливу на комунікаційну стратегію є компетентісна спроможність комунікаційної команди та колективу закладу. Формування цілісного портфеля компетенцій допомагає визначити, наскільки навчальний заклад готовий реалізовувати комунікаційну стратегію на практиці.

Портфель компетенцій – це сукупність всіх компетенцій колективу закладу яке включає управлінські компетенції, спеціалізовані компетенції та персональні компетенції [29]. Такий портфель дозволяє зрозуміти, які сильні сторони вже наявні та які компетенції потребують розвитку для успішної реалізації комунікаційних цілей.

Важливу роль у цьому процесі відіграють принципи дистрибутивного лідерства (distributed leadership) – моделі, за якої лідерство розподіляється між різними членами спільноти (викладачами, адміністрацією, студентами), а не концентрується в одній особі. Ключові принципи дистрибутивного лідерства включають: спільну відповідальність за досягнення цілей закладу; розподіл ролей відповідно до компетенцій; горизонтальну співпрацю замість жорсткої ієрархії; залучення всіх учасників до процесів ухвалення рішень [16].

У сучасних освітніх закладах ці принципи проявляються, зокрема, через активну участь викладачів у комунікації: вони стають амбасадорами бренду, створюють контент, ведуть соціальні мережі, забезпечуючи автентичність та довіру з боку аудиторій. Це підсилює залученість та сприяє стійкості змін.

Безперечно, що залучення до розробки й реалізації комунікаційної стратегії учасників освітнього процесу – учнів, студентів, вчителів, викладачів батьків та засновників значно підвищує загальні результати, сприяє формуванню спільної відповідальності та посилює ефективність стратегії в довгостроковій перспективі.

Щоб ефективно працювати у теперішньому висококонкурентному середовищі для створення та ефективної реалізації комунікаційної стратегії організації необхідні фахівці із відповідною кваліфікацією та досвідом. Чим більш зріла організація, тим менша ймовірність того, що вона буде віддавати завдання на аутсорсинг (outsource) та розвиватиме необхідні компетенції у всередині (in-house) своєї інституції.

Зазвичай у комунікаційному відділі працюють фахівці, які мають профільну освіту чи професійну кваліфікацію у сферах комунікацій, журналістики, маркетингу, реклами, мультимедійного продакшну, графічного дизайну, управління каналами комунікації або суміжних напрямів або кваліфікацію, здобуту завдяки релевантному досвіду. Хоча в комунікаційній сфері інколи можуть працювати фахівці без спеціальної освіти чи досвіду, їхня частка має залишатися невисокою, аби зберігати професійний рівень і авторитет підрозділу [29].

Наприклад, у комунікаційній організації з “початковим” або “реактивним” рівнем зрілості наступні компетентності можуть бути частково або повністю передані на аутсорсинг:

- соціальні мережі (за винятком розробки стратегії);
- управління вебсайтом та більшість вебзавдань;
- цифровий дизайн і візуалізація даних;
- окремі елементи медіавзаємодії, такі як моніторинг або організація подій;
- окремі елементи створення контенту, зокрема виробництво нового мультимедійного контенту.

Натомість більшість організацій прагнуть розвивати всередині команди такі навички:

- менеджмент і лідерство;
- розробка стратегій (наприклад, стратегія для соціальних мереж або стратегічних комунікацій);
- базове створення контенту та його виробництво/поширення;
- управління взаємодією із зацікавленими сторонами, зв'язки з громадськістю [29].

Таблиця 1.7

Комунікаційні компетентності (Communication skill sets) [29]

Напрямок	Комунікаційні компетентності
Стратегічна комунікація та управління брендом (Strategic Communication and Brand Management)	<p>Дослідження та аналіз, включаючи дослідження ринку</p> <p>Розробка, впровадження та оцінка стратегії</p> <p>Поведінкова економіка</p> <p>Аналіз зовнішнього середовища</p> <p>Управління проєктами та ресурсами, планування та організація</p> <p>Зв'язки з громадськістю (PR)</p> <p>Реклама</p> <p>Акаунт менеджмент (управління взаємовідносинами з клієнтами для їх утримання та розвитку)</p> <p>Івент-менеджмент (організація подій)</p> <p>Управління закупівлями та контрактами</p>

Продовження табл. 1.7

	<p>Бренд–менеджмент та імідж–менеджмент (Управління брендом та іміджем бренду) Моніторинг та аналіз ЗМІ Управління кризами та проблемними питаннями Реактивна взаємодія зі ЗМІ (наприклад, відповідь на запити) Проактивна взаємодія зі ЗМІ (наприклад, пропонування історій, партнерство) Журналістика даних</p>
Внутрішні комунікації (Internal Communication)	<p>Графічний дизайн Фотографія Відеографія/Відеомонтаж Анімація Інфографіка Візуалізація даних</p>
Створення контенту (Content creation)	<p>Написання контенту (для різних форматів та каналів включаючи для вебсайту, соціальних мереж, ЗМІ, сценаріїв, блогів, візуалізації даних); Написання промов (спічрайтинг); Аналіз даних та розповідь історій (сторітелінг); Редагування та копірайтинг</p>
Управління вебсайтом (Website management)	<p>Вебмайстер Вебдизайн/Дизайн, орієнтований на користувача Вебаналітика Стратегія та редагування вебсайту Управління контентом ІТ–архітектура та безпека тощо, зазвичай обробляється агентством/командою.</p>
Соціальні медіа (Social Media)	<p>Стратегія соціальних мереж Моніторинг та аналіз соціальних мереж Цифровий маркетинг та реклама (включаючи пошукову оптимізацію) Управління залученістю (взаємодія зі спільнотами, інфлюенсерами) Підтримка клієнтів (соціальні мережі можуть використовуватися для відповідей на запитання клієнтів/контакт–центру)</p>
Управління зацікавленими сторонами (Stakeholder/relationship management)	<p>Управління зацікавленими сторонами/відносинами (включаючи онлайн–спільноти) Письмова та усна комунікація Акаунт менеджмент (управління взаємовідносинами з клієнтами для їх утримання та розвитку) Планування/ картування зацікавлених сторін (Stakeholder mapping) Моніторинг та оцінювання Зв'язки з державними органами (GR) Побудова міжнародних відносин та партнерства</p>

Технологічний розвиток відкриває нові можливості для цифрових комунікацій. Враховуючи ці фактори, комунікаційна стратегія закладу освіти розробляється так, щоб забезпечити ефективну взаємодію як всередині, так і зовні організації, підтримуючи досягнення освітніх цілей і розвиток.

Стратегічні особливості включають узгодження комунікаційних заходів із загальною стратегією розвитку закладу, формування єдиного комунікаційного простору та відкритість у діалозі з усіма зацікавленими сторонами. Забезпечення позитивного іміджу, репутації і довіри до закладу через прозору й ефективну комунікацію відіграє ключову роль. Важливо також регулярно адаптувати стратегію відповідно до змін у соціальному та освітньому середовищі.

Таким чином, врахування цих факторів дозволяє побудувати грамотно сформовану комунікаційну стратегію, яка забезпечить ефективну внутрішню і зовнішню взаємодію, підтримуючи освітні цілі та розвиток закладу

Висновки до розділу 1

Перший розділ підкреслює фундаментальне значення комунікаційної стратегії для ефективного управління навчальним закладом. Комунікація виступає як ключовий ресурс, який формує довіру, репутацію та взаєморозуміння серед усіх учасників освітнього процесу. Вона не лише передає інформацію, а й транслює цінності, місію та візію, працює на досягнення стратегічних цілей і загальної мети закладу. Двосторонній діалог сприяє побудові партнерських відносин і створенню сприятливого демократичного середовища для розвитку. Соціальний капітал, що формується через такі комунікації, є важливою основою для конкурентоспроможності та стійкості як закладу освіти, так і українського суспільства загалом.

Комунікаційна стратегія створюється поетапно: спочатку проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулюються

комунікаційні цілі, визначаються ключові зацікавлені сторони та їхні потреби, далі окреслюються ключові повідомлення, обираються канали та формати комунікації, оцінюються ризики та розробляється антикризовий план, контент–план та календар активностей, визначаються ресурси, відповідальні особи, після чого встановлюються показники оцінювання ефективності та методи моніторингу.

Важливо, що комунікаційна стратегія є цілісним планом, що інтегрує внутрішні та зовнішні комунікаційні зусилля закладу, узгоджується з його місією, цінностями та стратегічними цілями. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації, забезпечуючи єдність дій і сприяючи формуванню позитивного іміджу. Одночасно стратегія підтримує залучення стейкхолдерів через активний діалог, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість закладу в умовах змін.

Таким чином, розробка й впровадження ефективної комунікаційної стратегії є невід’ємною частиною сучасного управління навчальним закладом, що забезпечує досягнення освітніх і управлінських цілей через зміцнення довіри, партнерства і прозорості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДОКРЕМЛЕНОГО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ “ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

2.1. Загальна характеристика діяльності ІТ коледжу Львівської політехніки

Відокремлений структурний підрозділ “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка” є відокремленим структурним підрозділом Національного університету “Львівська політехніка”, що функціонує як державна установа. Його діяльність регламентується відповідними законодавчими актами України та внутрішніми установчими документами, зокрема Положенням про Відокремлений структурний підрозділ “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка”, затвердженим ректором Національного університету “Львівська політехніка” 15 вересня 2021 року (Протокол №76). Цей документ визначає правовий статус коледжу, його повноваження та підпорядкування. Офіційною короткою назвою є “ІТ коледж Львівської політехніки”(далі – “Коледж”).

Основною сферою діяльності Коледжу є надання освітніх послуг з фахової передвищої освіти у сфері інформаційних технологій. Коледж спеціалізується на підготовці фахівців для ІТ-галузі, що відповідає сучасним потребам ринку праці. Операційні процеси в середині організації, пов’язані з навчальною діяльністю – прийом студентів, організація навчального процесу, забезпечення якості освіти – здійснюються відповідно до Положення про організацію освітнього процесу, затвердженого 01 вересня 2023 року. Це положення деталізує всі аспекти освітнього процесу, від розкладу занять до контролю знань та моніторингу якості навчання.

Діяльність закладу підлягає регулюванню та контролю з боку Міністерства освіти і науки України та Національного університету “Львівська політехніка”. ІТ коледж Львівської політехніки відповідально дотримується державних вимог щодо ліцензування та акредитації освітніх програм, що забезпечує якість підготовки фахівців. Інформація про ці вимоги міститься, зокрема, у розділі 3.5 Положення про Відокремлений структурний підрозділ “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка”.

Організаційна структура управління навчального закладу є типовою для освітніх закладів подібного типу та відображена у внутрішніх документах, таких як Положення про Адміністративну раду, яке затверджене 01 вересня 2022 року. ДОДАТОК Д Структура ІТ коледжу Львівської політехніки.

Структура навчального закладу містить в собі керівні органи, навчальні та адміністративні відділи. Функції кожного структурного підрозділу, а також права та обов'язки окремих працівників, чітко прописані посадовими інструкціями та колективними договорами. Наприклад, Положення про преміювання працівників від 10 січня 2022 року є одним з таких документів, що вноормовують роботу у колективі. Використання значної кількості інструктивних, нормативних і методичних матеріалів говорить про системний підхід управління і прагнення забезпечити повне та якісне функціонування всіх відділів Коледжу.

Місія: формувати спільноту цифрових лідерів України та сприяти її світовому впливу шляхом створення мережі експертів-практиків, які здатні і бажають зміцнювати національну економіку, просувати Україну на світових конкурентних ринках у галузі комп'ютерних наук, комп'ютерної інженерії та телекомунікацій.

Візія: ІТ коледж Львівської політехніки – середовище якісної освіти та професійного зростання, команда ефективних управлінців та інноваторів; надійний партнер для проривних рішень; команди випускників для амбітних та комплексних проєктів; спільнота розвитку та підтримки для особистостей

та майбутніх команд.

Цінності:

Національна свідомість – громадянська відповідальність та активний вклад у розвиток України.

Командність – спільна робота для досягнення амбітних і значущих цілей.

Інноваційність – постійний пошук нових рішень і підходів для глобального впливу.

Позиціонування:

ІТ коледж Львівської політехніки формує цифрових лідерів України, здатних створювати інноваційні рішення та реалізовувати амбітні проєкти. Ми поєднуємо практичну ІТ–освіту, командну роботу та підтримку, створюючи спільноту професіоналів, яка впливає на глобальні ринки і зміцнює розвиток України

Основні принципи діяльності ІТ коледжу сфері комунікацій

Відкритість і прозорість – усі повідомлення коледжу є доступними, зрозумілими та своєчасними для студентів, викладачів, партнерів і громадськості.

Професійність і єдність – інформація будується на фактах, дотримується етики, відображає цінності та єдину позицію коледжу.

Взаємодія та інноваційність – коледж підтримує зворотний зв'язок, слухає аудиторію та використовує сучасні цифрові платформи для ефективної комунікації.

Історія закладу бере початок у 1945 році, коли було засновано технікум зв'язку для підготовки кваліфікованих фахівців. Заклад поступово розвивався: відкривалися нові спеціальності, зводилися навчальні корпуси та гуртожитки. У 1998 році технікум отримав статус вищого навчального закладу I рівня акредитації, а в подальші роки розпочалась підготовка фахівців у сфері комп'ютерних мереж. Згодом заклад увійшов до структури кількох провідних профільних університетів.

У 2019 році коледж став відокремленим структурним підрозділом

Національного університету “Львівська політехніка” під назвою Коледж телекомунікацій та комп’ютерних технологій. Новий етап розвитку розпочався у 2021 році зі створення Фахового коледжу інформаційних технологій шляхом об’єднання двох коледжів. Адреса навчального закладу: м.Львів, вул. Володимира Великого, 12.

Організація роботи у Коледжі здійснюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів. Кадрова служба коледжу відповідає за підбір, оформлення, облік та розвиток персоналу. Аналіз нормативних документів, що регламентують її роботу, включаючи посадові інструкції працівників, показує наявність чіткої системи розподілу обов'язків та повноважень.

Штатний розпис та структура Коледжу включає науково–педагогічних працівників, адміністративний та допоміжний персонал. Кадрова політика спрямована на підвищення кваліфікації педагогічних працівників та адміністрації, їх атестацію і створення сприятливого клімату в колективі. Положення про преміювання працівників Коледжу відіграє важливу роль у системі мотивації колективу, визначаючи умови та розміри премій за якісне виконання обов'язків та особистий внесок у результати роботи Коледжу.

У коледжі проводиться опитування педагогічних та науково–педагогічних працівників. Таке опитування дає можливість визначити наскільки ефективним для підвищення якості викладацької діяльності є створені в коледжі умови та чинники. Опитування щодо оцінювання якості здобуття знань учасниками освітнього процесу із навчальних дисциплін, мікроклімату в закладі освіти є одним з важливих інструментів контролю якості викладання, змісту й форми навчальних планів, дотримання доброчесності, зорієнтованість освітнього процесу на актуальні суспільні потреби зокрема тому, що дозволяє виявити проблемні ситуації. На рис. 2.1 наведено приклад результатів опитування педагогічних та науково–педагогічних працівників Коледжу.

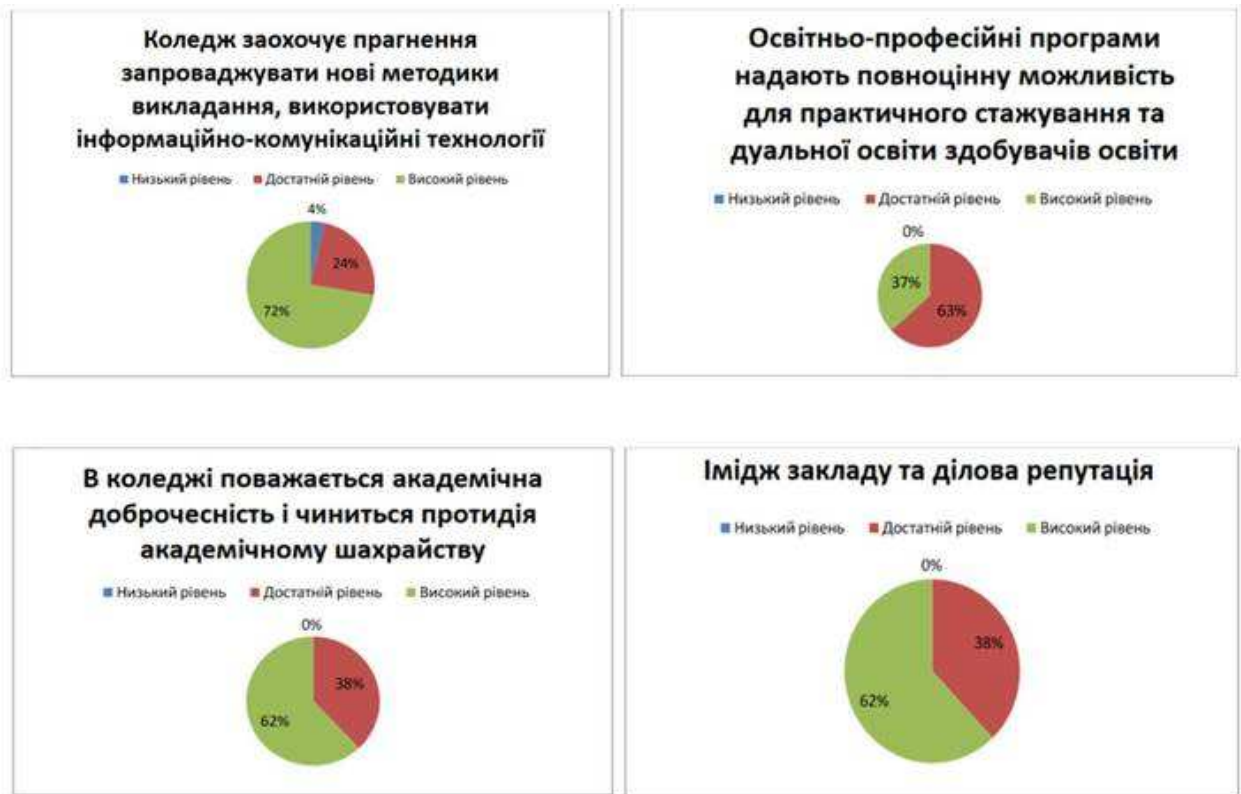


Рис. 2.1. Приклад опитування педагогічних та науково–педагогічних працівників ІТ коледжу Львівської політехніки

У роботі кадрової служби активно застосовуються сучасні комп'ютерні комплекси, що забезпечують оперативний доступ до баз даних працівників, автоматизацію ведення документації, облік робочого часу, формування штатних розписів і звітності. Щодо спеціалізованого програмного забезпечення, у коледжі застосовуються як універсальні офісні пакети (Microsoft Office, Google Workspace), так і більш спеціалізовані.

Плинність кадрів у коледжі є сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність освітнього процесу і стабільною роботою закладу в загальному. Рівень заробітної плати у Коледжі значно поступається винагородам у приватному секторі та ІТ-індустрії, що спонукає працівників переходити до компаній чи інших закладів з кращими умовами. Адміністративне навантаження постійно зростає, а вимоги до підвищення кваліфікації не завжди супроводжуються винагородою, що призводить до незадоволеності викладачів і падіння мотивації в колективі. Обладнання в лабораторіях потребує постійного оновлення. Нормативна база залишається

нестабільною, а участь коледжу в грантах та проєктах наразі незначна, що посилює загальну невизначеність. Молоді спеціалісти виявляються особливо вразливими, тому залишають навчальний заклад за несприятливих умов.

Управління освітньою діяльністю у Коледжі базується на принципах якості та відповідності сучасним вимогам до підготовки фахівців галузі інформаційних технологій. Освітній процес організований згідно з Положенням про організацію освітнього процесу, яке деталізує всі етапи навчання, включаючи розклад занять, форми контролю знань та оцінювання результатів навчання. Система аналізу та планування показників освітньої діяльності, що застосовується, включає моніторинг успішності студентів, аналіз результатів державних атестацій та акредитацій. Це дозволяє керівництву Коледжу оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати навчальні програми.

Для забезпечення якості фахової передвищої освіти у коледжі проводяться опитування студентів Відокремленого структурного підрозділу “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка” яке здійснюється відповідно до Положення про Раду із забезпечення якості освітньої діяльності та якості фахової передвищої та вищої освіти закладу освіти. Таке опитування є формою для залучення учасників освітнього процесу закладу освіти до участі у системі внутрішнього забезпечення якості освіти. Опитування щодо оцінювання якості здобуття знань із навчальних дисциплін за даною освітньо–професійною програмою є одним з важливих інструментів контролю якості викладання, змісту й форми навчальних планів, дотримання доброчесності, компетентності учасників освітнього процесу зокрема тому, що дозволяє виявити проблемні ситуації. Приклади візуалізації результатів опитування можна побачити на рисунках 2.2.–2.5. [103]

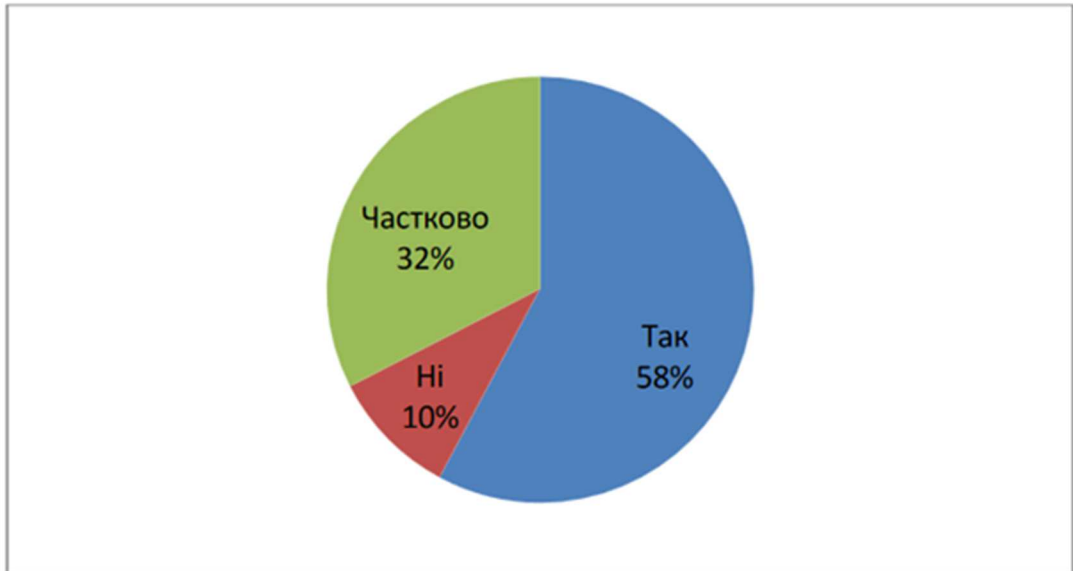


Рис. 2.2. Кількість варіантів відповідей на запитання: “Чи достатній, на Вашу думку, зміст (перелік компонентів, дисциплін) освітньо-професійної програми для успішної роботи за фахом?”

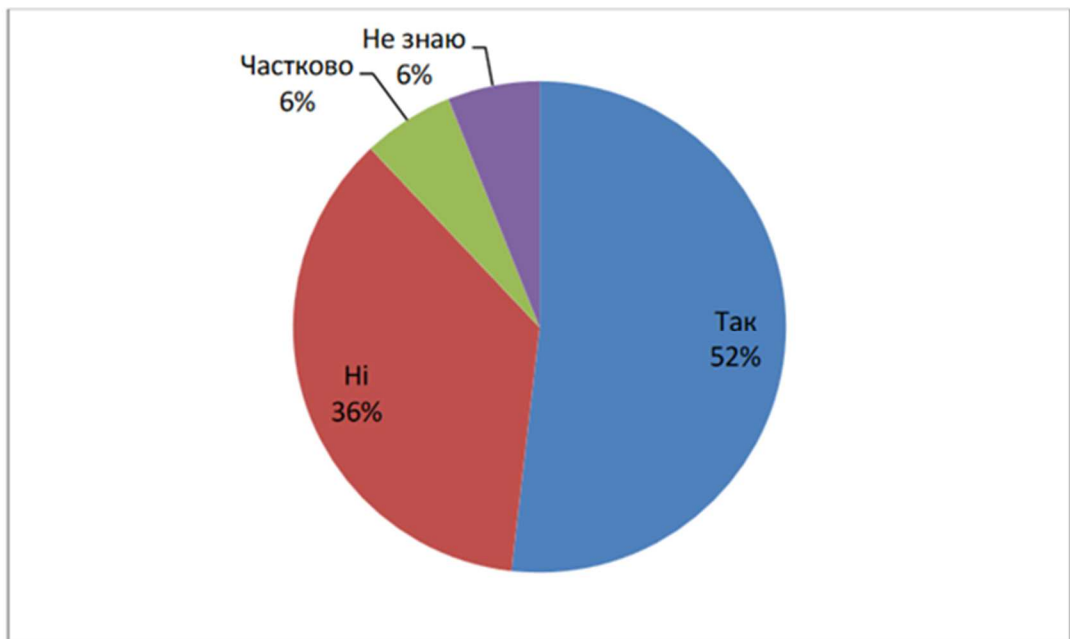


Рис. 2.3. Кількість варіантів відповідей на запитання: “Чи достатній обсяг практичної підготовки, закладений в освітньо-професійну програму Вашої спеціальності?”

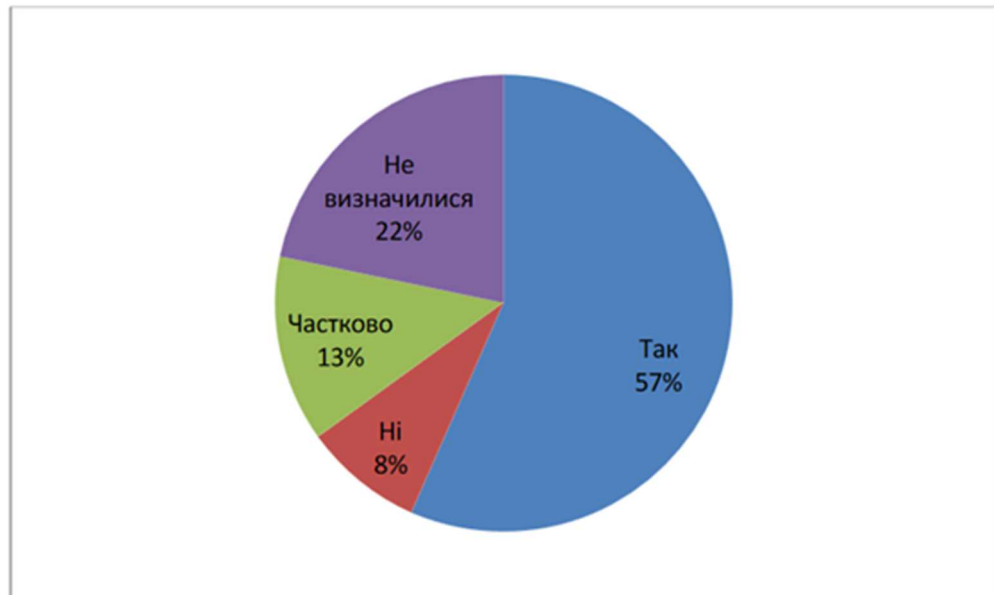


Рис. 2.4. Кількість варіантів відповідей на запитання: “Чи співпали Ваші очікування щодо освітньо-професійної програми Вашої спеціальності з її реальним змістом?”



Рис. 2.5. – Кількість варіантів відповідей на питання: “Що вплинуло на Ваш вибір закладу освіти?”

Серед ключових індикаторів виділяється динаміка набору студентів, яка відображає попит на освітні програми на ринку. Фінансові метрики, попри обмеження для державних установ, аналізуються з метою оптимізації

бюджетних коштів та інших джерел фінансування. Оцінка обсягів і структури освітніх послуг, поряд з ефективністю основних засобів, дозволяє комплексно оцінити загальну продуктивність господарської сфери.

Господарська діяльність закладу фокусується на раціональному використанні ресурсів для підтримки стабільного освітнього процесу. Це передбачає ефективне управління матеріально-технічною базою, а також ретельне планування й контроль витрат.

Коледж має міцну матеріально-технічну базу для ліцензованих спеціальностей: комп'ютерна інженерія, комп'ютерні науки, телекомунікації. Загальна площа закладу – 12222,6 м², зокрема: навчальний корпус – 7421,2 м² лабораторний корпус – 4801,4 м².

Забезпеченість освітніми приміщеннями дозволяє виділяти понад 10м² на одного студента, що свідчить про комфортні умови навчання. Є необхідні підрозділи: лабораторії, майстерні, гуртожиток, спортивна й актова зали, бібліотека, їдальня та медпункт. Періодично оновлюються лабораторії: останнім часом встановлено шоломи віртуальної реальності, поляризовані та анагліфні 3D-окуляри для практичних робіт. За участі студентів і викладачів проводяться ремонтні роботи комп'ютерної техніки зокрема для потреб ЗСУ [46].

Гуртожиток Коледжу повністю задовольняє потреби студентів, пропонуючи комфортні умови для проживання, навчання, самопідготовки та дозвілля, а у 2023 році для студентів відкрили оновлену їдальню.

Організація грошового обороту у коледжі здійснюється відповідно до чинного бюджетного законодавства та фінансових планів. Такі аспекти є важливими для забезпечення фінансової стабільності та безперебійного функціонування закладу.

Аналіз обсягів та повноти формування капіталу Коледжу, як відокремленого структурного підрозділу, базується на інформації, що міститься у Положенні про Відокремлений структурний підрозділ “Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська

політехніка” у розділі 4. Це дозволяє оцінити ресурсну базу, надану Національним університетом “Львівська політехніка”. Якщо навчальний заклад надає платні освітні послуги, проводиться аналіз їх вартості та відповідності ринковим умовам. Важливим аспектом є аналіз заробітної плати працівників, включаючи форми оплати праці та механізми формування заробітної плати для різних категорій працівників, що додатково регламентується Положенням про преміювання. Оцінка показників фінансової стійкості та ділової активності, хоча й має свої особливості для державного навчального закладу є важливою для забезпечення ефективного та раціонального використання бюджетних та позабюджетних коштів. У таблиці 2.1 наведено вартість навчання у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.1

Вартість навчання в ІТ коледжі Львівської політехніки

Спеціальності	Рік навчання, грн		
	2023	2024	2025
122 Комп’ютерні науки: Комп’ютерні науки	22900	29600	33100
123 Комп’ютерна інженерія: Комп’ютерна інженерія	22900	29600	33100
172 Електронні комунікації та радіотехніка:	19900	26400	29500

Загальний обсяг бюджетного фінансування становить 4044,6 тис. грн.

Доходи коледжу формуються за трьома основними напрямками:

- оплата навчання студентів – 1292,2 тис. грн;
- плата за проживання у гуртожитку – 1444,8 тис. грн;
- доходи від оренди приміщень та обладнання – 1307,6 тис. грн.

Отже, значна частка надходжень надходить саме із позабюджетних джерел – гуртожитки й оренда майже компенсують витрати, що забезпечує фінансову стійкість і зменшує залежність від державного бюджету.

Коледж залучає гранти від міжнародних та локальних організацій для підтримки студентів і розвитку освітніх проєктів. На сайті та в комунікаціях закладу регулярно з’являються новини про доступні програми, стипендії й

гранти для викладачів, студентів та молоді. Коледж не лише інформує про можливості, а й залучає благодійників, спонсорів, організовує конкурси, повідомляє про дедлайни подачі заявок та надає консультації щодо оформлення документів. Завдяки цьому студенти Коледжу та молоді викладачі отримують кілька шансів – як особистих, так і групових – на фінансування навчання, можливості мобільності чи реалізації власних ідей.

Управління маркетинговою діяльністю коледжу спрямоване на просування освітніх послуг та залучення абітурієнтів.

Айдентика ІТ коледжу Львівської політехніки відіграє важливу роль у його маркетинговій діяльності, формуючи впізнаваність, довіру та ідентичність серед цільових аудиторій – абітурієнтів, батьків (опікунів), студентів, працівників, партнерів, роботодавців та громадськості (рис. 2.6.)



Рис.2.6. Варіанти логотипу ІТ коледжу Львівської політехніки

Колектив оновив свою ідентичність у січні 2022 року, поєднавши традиції та інновації у своєму логотипі. Круглий логотип символізує академічність з 1945 року. Блакитний колір окреслює Герб України як символ національної ідентичності у глобальному світі технологій. Власна гідність та знання культурних кодів сприяють продуктивній співпраці у міжкультурних командах. У графіці використано дерево в технологічному стилі (що нагадує друковану плату), яке є природним символом динамічного зростання та розвитку. Блакитний колір підкреслює українську державність і символізує національну ідентичність у глобальному світі технологій. Крім того, два серця біля “кореня дерева” є символом любові до технологій та навчання,

відображаючи педагогічне покликання, що забезпечує міцну основу для зростання викладачів та студентів. Логотип оформлений у блакитних, зелених і синіх відтінках, що символізують довіру, відкритість до інновацій, перегукуються із колористикою Львівської політехніки.

Елементи логотипа поєднуються зі шрифтами та формами, які відображають сучасний характер і технологічний фокус закладу.

Бренд коледжу підкреслює українські цінності та повагу до українських традицій.

Довкола логотипу присутній напис, на якому назва закладу та слоган Львівської політехніки. В комунікаціях часто підкреслюється взаємозв'язок з Національним університетом “Львівська політехніка”, що підсилює довіру серед спільноти. Ключовий меседж: “Україна у серці кожного”.

Фірмовий стиль та патерни також містять сучасне використання синьо-зелено-блакитної палітри, мінімалістичні графічні елементи, об'єднані довкола мотиву цифрових технологій і української ідентичності.

До айдентики відносяться й унікальні елементи – наприклад, корпоративні писанки рис. 2.7, у яких зашифровані символи знань, інновацій і національної приналежності (ромб як знак Землі, колесо – символ безперервності, гілочки – емблема коледжу).”



Рис. 2.7. Варіанти використання корпоративних великодніх писанок авторства Надії Ярославівни Стадник – Федоренко

Елементи айдентики застосовуються у візуальних матеріалах для івентів, соціальних мереж, сайту, сувенірної продукції.

Візуальна айдентика ІТ коледжу Львівської політехніки органічно поєднують прогресивний освітній наратив із патріотизмом, сучасним візуальним стилем і технологічними смислами для формування привабливого та впізнаваного іміджу.

Для збору інформації й ефективного просування ІТ коледжу Львівської політехніки використовують різноманітні цифрові канали, серед яких основними є офіційний вебсайт, сторінки закладу у соціальних мережах та участь у профорієнтаційних заходах і днях відкритих дверей. Маркетингова діяльність організовується з дотриманням бюджетних обмежень і переважно орієнтується на безплатний онлайн-інструменти: Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube, Viber, email-розсилки, а також постійне оновлення сайту закладу. Для внутрішніх комунікацій використовуються Viber, email-розсилки та Classroom.

Студенти активно залучаються до створення медійного контенту – роликів, презентацій, рекламних кампаній для промоції подій, що водночас формує позитивний імідж установи й розвиває їхні навички у сфері діджитал-маркетингу. Навчальний заклад організовує майстер-класи, зустрічі із представниками індустрії, відкриті вебінари та Дні відкритих дверей.

Важливу роль відіграє співпраця з роботодавцями, випускниками та партнерами. Спільні проєкти, позитивні відгуки й залучення студентів до практик у реальному бізнес-середовищі допомагають формувати привабливий імідж закладу для потенційних абітурієнтів. Окрім того, тематичні конференції, хакатони, конкурси й участь у міських профорієнтаційних та кар'єрних подіях дозволяють розширити впізнаваність ІТ коледжу без необхідності витратити кошти на комерційну рекламу.

У комунікаційній стратегії ІТ коледжу фундаментальним є принцип відкритості: інформація для школярів, батьків, освітян, роботодавців і

випускників завжди донесена оперативно, прозоро та зрозуміло. Всі відомості про події, спеціальності, успіхи студентів і викладачів доступні на сайті коледжу, у соціальних мережах і месенджерах, що дозволяє підтримувати контакт із цільовою аудиторією.

У зв'язку з обмеженим бюджетом, стратегія базується на таких ключових засадах:

- цифрова доступність: уся інформація про події, освітні програми, досягнення студентів, викладачів, партнерів, можливості можна знайти онлайн на офіційному сайті коледжу, і у його соціальних мережах та месенджерах;
- автентичність: комунікація ведеться зрозумілою мовою, із живими прикладами реального студентського життя – через фото, відео, пости від самих студентів і викладачів рис. 2.8–2.10;



Рис.2.8. Студенти ІТ коледжу Львівської політехніки у брендированих поло на заході присвяченому “Тижню Української культури”

- візуальна впізнаваність: власноруч створені шаблони постів,

банери для подій, які послідовно використовують у всіх матеріалах що публікуються;

- зворотний зв'язок: створення умов для швидкої комунікації через коментарі, опитування, форми зворотного зв'язку на сайті чи у месенджерах;
- підтримка партнерських зв'язків: комунікація з місцевими школами, університетами, бізнесом, органами місцевого самоврядування, державними органами, громадою, іншими коледжами.



Рис. 2.9. Фірмове поло Коледжу: бренд коледжу з інтеграцією міжнародного бренду України



Рис. 2.10. Візуалізація логістики коледжу з використанням брендового патерну; чашки у фірмовому стилі

Попри відсутність коштів, коледж реалізує ряд ефективних маркетингових дій, що базуються на людському потенціалі:

1. Цифровий контент-маркетинг:

– освітні ініціативи як контент. Ці теми чудово підходять для створення контенту: статті на сайті з оглядом кожного курсу, кейси успішних студентів разом із їхніми сертифікатами, а також відео–історії про те, як проходило навчання чи що дала участь у заході. [45]

- інформаційний/контакти;
- вступна компанія;
- студентське життя/події/новини.

2. Онлайн–розсилки та інформування:

– регулярне надсилання електронних листів школам та освітнім партнерам із презентацією новин, конкурсів, умов вступу;

– власна розсилка через Google Forms для збору та підтримки бази контактів.

3. Подієвий маркетинг:

- проведення безплатних вебінарів, воркшопів, відкритих лекцій;

– участь у міських освітніх заходах та ярмарках кар'єри;

– проведення “Дня відкритих дверей” в інтерактивному форматі (онлайн–тури, квести, розіграші сувенірів, виготовлених студентами).

4. Позиціювання через успіхи:

- популяризація історій випускників, які досягли успіху в ІТ–сфері;

– публікація результатів участі в олімпіадах, конкурсах, проєктах;

– формування репутації коледжу як стартової платформи для ІТ–кар'єри.

5. Створення спільноти:

– ведення студентського медіапроєкту;

– підтримка інтеграції новачків у студентське середовище здійснюється завдяки амбасадорським програмам і наставництву.

2.2 Стратегічний аналіз закладу освіти

У ІТ коледжі Львівської політехніки стратегічне управління будується на системному аналізі факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для формування довгострокових цілей і шляхів розвитку. Використання PEST-аналізу дає змогу враховувати вплив змін у законодавстві щодо освіти, економічної ситуації, соціальних тенденцій та технологічного прогресу. Це допомагає визначати ключові вектори, на які необхідно реагувати для стабільної роботи й зростання закладу.

SWOT-аналіз у ІТ коледжі Львівської політехніки використовується для визначення сильних сторін, серед яких – кваліфікований викладацький склад, сучасна матеріально-технічна база та партнерство з бізнесом. До слабких сторін належить необхідність оновлення окремих програм і конкуренція на ринку освітніх послуг. Серед можливостей – розширення переліку спеціальностей та активізація міжнародної співпраці. Загрози включають можливе зменшення фінансування і відтік молоді. Згідно з результатами аналізу, стратегічні цілі коледжу формуються таким чином, щоб відповідати місії закладу – готувати висококваліфікованих фахівців для ІТ-сфери та підсилювати конкурентоспроможність освітніх програм.

PEST-аналіз ІТ коледжу Львівської політехніки

P – Політичні (Political)

- державна політика на підтримку цифровізації освіти (реформи МОН, цифрові сервіси для вступу);
- участь у програмах міжнародної технічної допомоги (Google.org, USAID, Erasmus+);
- вплив воєнного стану: мобілізація, потреба в адаптації навчального процесу (дистанційні формати, евакуація деяких студентів), складний психологічний та емоційний стан;
- регулярне оновлення законодавства щодо професійної освіти (ЗУ “Про фахову передвищу освіту”).

E – Економічні (Economic)

- обмежене державне фінансування фахової передвищої освіти;
- потреба оптимізувати витрати за рахунок цифрових інструментів (безкоштовні платформи, open-source);
- зростання попиту на ІТ-спеціалістів на ринку праці, привабливість спеціальностей;
- економічна нестабільність (інфляція, відтік молоді за кордон) впливає на обсяги набору.

S – Соціальні (Social)

- високий інтерес молоді до сфери ІТ та стартап-культури;
- зростання ролі soft skills і креативного мислення → впровадження проєктного підходу в навчанні;
- батьки та вступники шукають доступну, але якісну освіту - коледж як альтернатива університету;
- підвищення ролі волонтерства, патріотизму, цифрової етики в освітньому середовищі.

T – Технологічні (Technological)

- активне впровадження Google Workspace, цифрових платформ, LMS-систем;
- розвиток дистанційного і гібридного навчання (особливо з 2020 року);
- участь викладачів у сертифікаційних програмах (наприклад, “Цифрові інструменти Google для освіти”);
- можливість розширення доступу до AI-технологій, хмарних сервісів, віртуальної лабораторії;
- партнерство з ІТ-компаніями (стажування, практика, спільні курси).

PEST-аналіз показує, що ІТ коледж Львівської політехніки функціонує в середовищі швидких технологічних змін і з обмеженими економічними ресурсами. Водночас заклад зберігає високу соціальну й професійну

привабливість завдяки постійному попиту на ІТ-фахівців, активному впровадженню сучасних цифрових платформ та інтеграції у національні і міжнародні освітні тенденції.

SWOT-аналіз ІТ коледжу Львівської політехніки

Сильні сторони

1. Інституційна приналежність та репутація:
 - приналежність до Львівської політехніки – одного з провідних університетів України;
 - перспективність сильного бренду коледжу;
 - довіра: коледж входить до ТОП-3 коледжів України за кількістю заявок на вступ (2025, 2024, 2023, 2022 роки).
2. Освітні можливості:
 - популярні, затребувані спеціальності;
 - наявність підготовчих курсів;
 - команда (адміністрація, викладачі).
3. Інфраструктура:
 - велика територія коледжу, внутрішній дворик;
 - розташування поруч із парком, водоймою, новими житловими комплексами та спортивними об'єктами;
 - сильна спортивна база;
 - гуртожиток;
 - якісна їдальня;
 - трансформації просторів у коледжу;
4. Культура та довіра:
 - бренд, айдентика, традиції;
 - згуртований колектив із досвідом та прагненням до розвитку;
 - успішні партнерства з роботодавцями.

Слабкі сторони

1. Управлінські виклики:
 - недостатня диджиталізація адміністративних процесів;

- застаріла органіграма та відсутність мапування процесів.

2. Ресурси:

- обмежені фінансові можливості (воєнний стан, фінансування);
- відсутність сучасного обладнання та технологій;
- недостатня автономія коледжу.

3. Корпоративна культура:

- недостатньо розвинена корпоративна культура;
- частковий розрив між брендом та його потенціалом та внутрішньою культурою.

4. Кадрові виклики:

- нестача кваліфікованих викладачів;
- недостатня система підготовки та утримання кадрів;
- низька мотивація викладачів та залученість через невідповідний рівень оплати праці.

5. Навчальний процес:

- необхідність постійного оновлення змісту освіти відповідно до вимог ринку праці.

Можливості

1. Освітні ініціативи та розвиток:

- відкриті програми для створення освітніх програм для ветеранів (Наприклад, програма “Norwegian-Ukrainian Initiative for Veterans);
- зацікавлення бізнесу та коледжу у оновлення навчальних курсів відповідно до вимог ринку праці;
- світовий інтерес до навчання впродовж життя (короткострокових освітніх програм для дорослих).

2. Інновації та цифровізація:

- відкриті програми розвитку інноваційних хабів та бізнес-інкубаторів для стартапів на базі коледжу;
- відкриті міжнародні та національні інвестиційні програми допомоги стартапам, міжнародні конкурси та хакатони;

- відкриті державні пропозиції щодо цифровізації процесів (цифровий щоденник) та інші програми цифровізації адміністративних процесів, управління.

3. Партнерства:

- зацікавленість бізнесу у співпраці та налагодженні нових зв'язків для впровадження дуальної освіти, стажувань (викладачів та студентів) і потенційних працевлаштувань (перший комерційний досвід);

- відкриті міжнародні програми і грантові проєкти (Erasmus +; Twinning);

- присутність громадських організацій, які займаються розвитком громадянським суспільствам.

4. Інфраструктура та громада:

- зацікавленість ГО у оренді приміщень у коледжі (Пласт) для нових ініціатив;

- зацікавлення студентів та батьків Створення центру розвитку для підтримки студентів і викладачів.

5. Робота з батьками, випускниками та місцевою громадою.

Загрози

1. Конкуренція, відсутність (низька чіткість) державної політики щодо фахової передвищої освіти:

- з боку профтехів реформа профтехосвіти (високе державне (грантове) фінансування, реформування профтехів у "професійні коледжі" – плутанина з назвами фаховий/професійний коледж);

- з боку шкіл – реформа старшої профільної школи;

- з університетами – зниження вступного балу практично до вступного балу у коледж;

- з іншими коледжами Львова та України;

- з приватними курсами (неформальна освіта).

- 2 Економічні зміни та форс-мажори:

- війна/посилення мобілізації, посилення військових дій;

- економічна криза та недостатнє фінансування.
- 3. Демографічні виклики:
 - зменшення кількості абітурієнтів через міграцію молоді за кордон;
 - низька народжуваність, старіння населення.
- 4. Репутаційні ризики:
 - низька якість освіти, непрозорість можуть погіршити репутацію.
- 5. Внутрішні проблеми:
 - відтік кадрів через низьку оплату праці та смертність;
 - опір змінам серед частини працівників ;
 - проблеми з фінансуванням і реалізацією інфраструктурних проєктів.

SWOT-аналіз свідчить, що ІТ коледж Львівської політехніки має значний потенціал і сильні внутрішні ресурси, а саме: кваліфіковані працівники, ефективні партнерства й сучасні освітні програми, які оновлюються. Ці ресурси необхідно максимально використовувати, враховуючи серйозні зовнішні виклики – демографічні зміни, військову ситуацію, конкуренцію на ринку та нестачу фінансування. Ефективна стратегія розвитку передбачає активне залучення зовнішніх партнерів, диджиталізацію комунікацій, а також розширення спектра освітніх послуг із збільшенням уваги до практичної підготовки і дотримання міжнародних стандартів.

Пріоритети розвитку

Залучення інвестицій і розвиток партнерств – це ключ до стійкого розвитку ІТ коледжу Львівської політехніки в умовах економічних викликів та конкуренції. Заклад розширює співпрацю з бізнесом, громадськими організаціями і міжнародними навчальними установами, підписуються меморандуми з провідними ІТ-компаніями. Це відкриває студентам коледжу та викладачам доступ до нових, сучасних, навчальних програм, додаткових курсів і можливого індивідуального фінансування. Також сприяє запуску практико орієнтованих дисциплін, наприклад курсу з продакт-менеджменту,

створення IT–продуктів, бізнес аналітики.

Коледж продовжує реформи в управлінні навчальним закладом, а саме модернізує структуру, створює нові відділи та прозорі адміністративні механізми для ефективного управління й запобігання корупції та академічної недоброчесності. Особливу увагу приділяють створенню зворотного зв'язку через студентську раду та регулярні зустрічі та консультації з батьками.

Для підвищення мотивації викладачів та їх розвитку заклад інтегрує додаткові програми навчання й підвищення кваліфікації для працівників закладу. Акредитації на нові курси та залучення експертів із бізнесу дозволяють викладачам оновлювати свої знання і ділитися сучасним досвідом, з реальними кейсами зі студентами.

Важливо інвестувати в оновлення матеріально–технічної бази, впроваджувати цифрові рішення для автоматизації процесів й підтримувати ефективність управління у складних економічних умовах.

Сильна спільнота коледжу та його позитивний імідж досягається завдяки впровадженню айдентики та брендингу, впровадженням сучасних комунікацій і маркетинговій діяльності.

Стратегічні завдання

1. Залучення інвестицій та розвиток партнерств:
 - розширення співпраці з приватним бізнесом та громадськими організаціями для отримання додаткового фінансування на освітні програми або інфраструктурні проекти;
 - укласти угоди з міжнародними навчальними установами для обміну досвідом та залучення ресурсів;
 - організація партнерств з благодійними фондами та громадськими організаціями для фінансування соціальних ініціатив і підтримки студентів;
 - впровадити стратегії для залучення інвестицій у нові інноваційні проекти та стартапи студентів.
2. Покращення управлінської структури:
 - модернізувати організаційну структуру, створивши нові відділи

для ефективнішої роботи коледжу (наприклад, відділ стратегічного розвитку, відділ міжнародних зв'язків);

- впровадження прозорих процедур для адміністративних процесів у сучасному закладі освіти починається з електронного документообігу. Згідно з наказом Міністерства освіти на науки України №707 від 8 серпня 2022 року, електронний документообіг стає обов'язковим у закладах освіти України. Це дає змогу автоматизувати обробку і зберігання документації, підвищити оперативність прийняття рішень, знизити бюрократію та надати доступ до документів для всіх учасників процесу, а також зробити можливим публікацію звітів про використання бюджетних коштів онлайн;

- провадження онлайн-опитування, відкритих в електронній формі на сайті чи месенджерах. Регулярний аналіз зібраних даних дозволить коригувати процеси й посилювати довіру до керівництва. Регулярно проводити навчання для адміністративних працівників щодо етики та боротьби з корупцією.

3. Підвищення мотивації викладачів та забезпечення професійного розвитку:

- розробити програму заохочень для викладачів у ІТ коледжі Львівської політехніки, що може включати як фінансові, так і професійні бонуси для стимулювання якісної роботи та професійного розвитку;

- впровадити постійне навчання для викладачів коледжу з актуальних методик викладання, новітніх технологій та трендів;

- створити програму підтримки для молодих фахівців, онбординг, включаючи наставництво та додаткові курси для розвитку професійних навичок;

- переглянути рівень оплати праці викладачів відповідно до економічної ситуації та фінансових можливостей коледжу.

4. Якість освіти. Оновлення освітніх програм та відповідність вимогам ринку праці:

- оновлення освітніх програм відповідно до сучасних вимог галузі

та ринку праці. Включення новітніх технологій у навчальний процес (штучний інтелект, кібербезпека, аналіз даних, блокчейн);

- формування та впровадження дуальної освіти, активна співпраця з бізнесом для стажувань і практики;
- організація консультацій з бізнес–експертами для спільного створення та актуалізації освітніх програм;
- модернізація матеріально-технічної бази і цифровізація освітнього процесу;
- залучення міжнародного досвіду, участь у грантах і програмах мобільності.

5. Інвестиції в інфраструктуру та цифровізація процесів:

- оснастити навчальні кабінети сучасними комп'ютерами та ліцензійним програмним забезпеченням;
- впровадити електронне навчальне середовище й онлайн–курси для розширення доступу до освіти та оптимізації навчального процесу;
- оновити адміністративні процеси за допомогою цифрових рішень (автоматизація обліку студентів, електронні журнали, фінансовий моніторинг);
- забезпечити студентам доступ до сучасних лабораторій та інноваційних технологій для практичної роботи.

6. Створення сильної спільноти коледжу, його популяризація та позитивний імідж:

- розвивати культуру підтримки та співпраці серед студентів, викладачів і адміністрації через участь у заходах, форумах і спільних проєктах. Створити комунікаційну стратегію для покращення репутації коледжу: активна робота в соцмережах, публікації у ЗМІ, участь у виставках і форумах.

Організовувати регулярні зустрічі з випускниками, залучаючи їх до спільноти коледжу та налагодження контактів з роботодавцями.

Заохочувати студентів брати участь у громадських ініціативах, волонтерських проєкт і організації подій.

2.3 Аналіз управління каналами комунікацій закладу освіти

Відокремлений структурний підрозділ Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету “Львівська політехніка” використовує наступні канали комунікацій:

- офіційний вебсайт (itcollege.lviv.ua) як основне джерело офіційної інформації: про вступ, освітні програми, новини, контакти;
- електронна пошта info@itcollege.lviv.ua (загальні запитання, офіційні звернення), admission@itcollege.lviv.ua (питання щодо вступу, абітурієнти.), com@itcollege.lviv.ua (комунікація та співпраця: партнери, ЗМІ, зовнішні організації);
- соціальні мережі Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube, Viber;
- традиційні канали – телефонний зв'язок (032–263–15–66, 032 234–02–33) для оперативного зв'язку, адміністративних питань;
- фізичний контакт – за адресою коледжу місто Львів, вул. Володимира Великого, 12, Львів (дошка оголошень, особисті візити, адміністративні процедури).

Ключовим каналом комунікації для Коледжу є його вебсайт, оскільки, саме тут об'єднуються запити різних аудиторій: абітурієнтів, студентів, батьків, викладачів, партнерів. Структура сайту визначає, наскільки просто і зрозуміло користувач може орієнтуватися чи знаходити потрібну йому інформацію, таку як, наприклад, розклад занять, умови вступу чи специфіку освітніх програм.

Важливим, є те, щоб сайт був зручний для навігації по меню, яке дозволяє швидко переходити між розділами. Важливо, щоб була присутня адаптація для мобільних та планшетних пристроїв, щоб була функція пошуку і можливістю доступу до оновлень інформації через новинний розділ чи головну сторінку.

Для ефективного обслуговування цільової аудиторії треба вчасно оновлювати розклад, умови вступу, публікувати новини та події, а також мати актуальні контакти для зворотного зв'язку. Якщо структура хаотична, зростає ймовірність того, що відвідувач залишить сайт, не отримавши необхідної інформації.

Чітко організовані розділи дозволяють передавати важливі повідомлення цільовій аудиторії більш зрозуміло і системно. Наприклад, абітурієнт зможе швидко знайти інформацію про спеціальності та умови вступу, тоді як батьки отримають дані про оплату та додаткові послуги. Структурованість сайту також важлива для індексації пошукових систем, оскільки правильна ієрархія сторінок допомагає пошуковим роботам оцінити важливість контенту і покращує його індексацію, а отже і позицію у пошуковому запиті. Оптимізовані URL-адреси, метатеги, ключові слова, описи, заголовки стають зрозумілими як для користувачів, так і для алгоритмів пошукових систем.

Чітко зрозуміла структура сайту спрощує розуміння аналітики та оцінки його ефективності. Завдяки систематизованості розділам можна відстежувати популярність окремих сторінок та тематик, час перебування користувачів на конкретній сторінці та показники відмов, що дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо ефективності кожної статті та сайту як каналу комунікації.

Під час розробки та контентного наповнення оновленої версії вебсайту навчального закладу було враховано візуальну айдентику, колірну палітру та стилістичні характеристики нового бренду. Відповідно до обраної комунікаційної стратегії, інформаційна архітектура сайту була сформована з урахуванням особливостей F-патерну візуального сприйняття контенту (F-pattern), що характерний для типового користувацького поведінкового сценарію перегляду вебсторінок. Такий підхід дозволив логічно структурувати контент і розмістити ключові інформаційні блоки у зонах підвищеної візуальної активності. Це, своєю чергою, сприяє зручності взаємодії користувачів із ресурсом, забезпечує ефективне донесення пріоритетних

повідомлень до цільової аудиторії та підвищує загальний рівень інформативності та залучення.

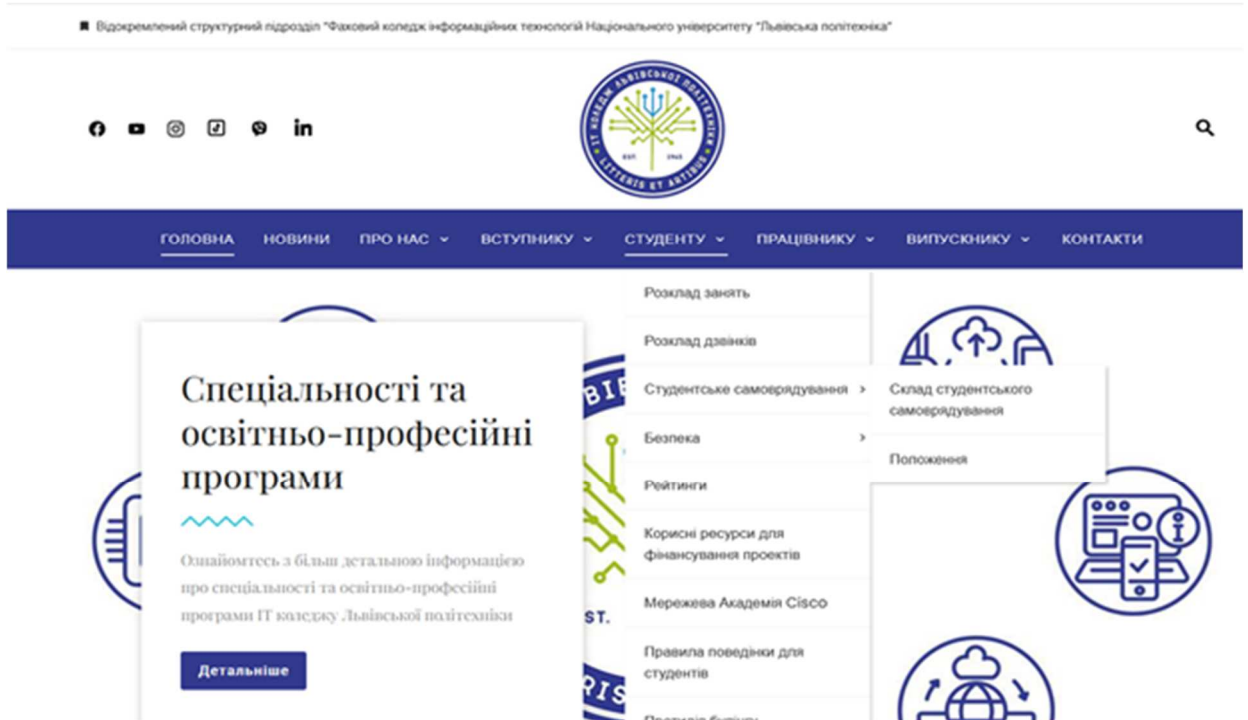


Рис. 2.11. Структура меню та навігація ребрендингового сайту

На рис. 2.11 Можна спостерігати пріоритезовану структуру сайту (меню), яка враховує результат вивчення поведінки користувачів, застосування UX/UI практик і принципів зручного користування. Такий порядок відповідає ментальній моделі користувача, тобто користувачі очікують знайти інформацію у звичних для себе місцях. Допускається субменю максимум 2 рівня.

Інформаційний контент, сформований за контент-планом, структуровано по категоріях з обов'язковими елементами які характеризують статтю, а саме: заголовками, зображеннями, текстовою частиною з релевантними ключовими словами та комунікаційними повідомленнями, що відображають місію, цінності й стратегічну візію коледжу. Таке якісне форматування статті не лише формує цілісний образ бренду, а й сприяє ефективнішій взаємодії з аудиторією – абітурієнтами, студентами, батьками та викладачами, а також полегшує сприйняття інформації та інтуїтивну навігацію. Оптимізований контент з урахуванням досвіду користувача

покращує зручність користування ресурсом. Ці заходи підвищують видимість у пошукових системах і забезпечує логічний потік даних, що відповідає нормативним вимогам до освітніх ресурсів в Україні.

Подача інформації на вебсайті освітнього закладу має бути максимально читабельною та простою для сприйняття. Для цього використовують стримані кольори, достатню білу площу без надміру яскравих чи контрастних елементів: акценти з'являються лише на важливих інформаційних блоках і не відволікають користувача. Візуальні ефекти застосовують помірковано. Наприклад, градієнти, плоский дизайн і напівпрозорі кнопки все, щоб підкреслити структуру та логіку сайту, не перевантажити його деталями.

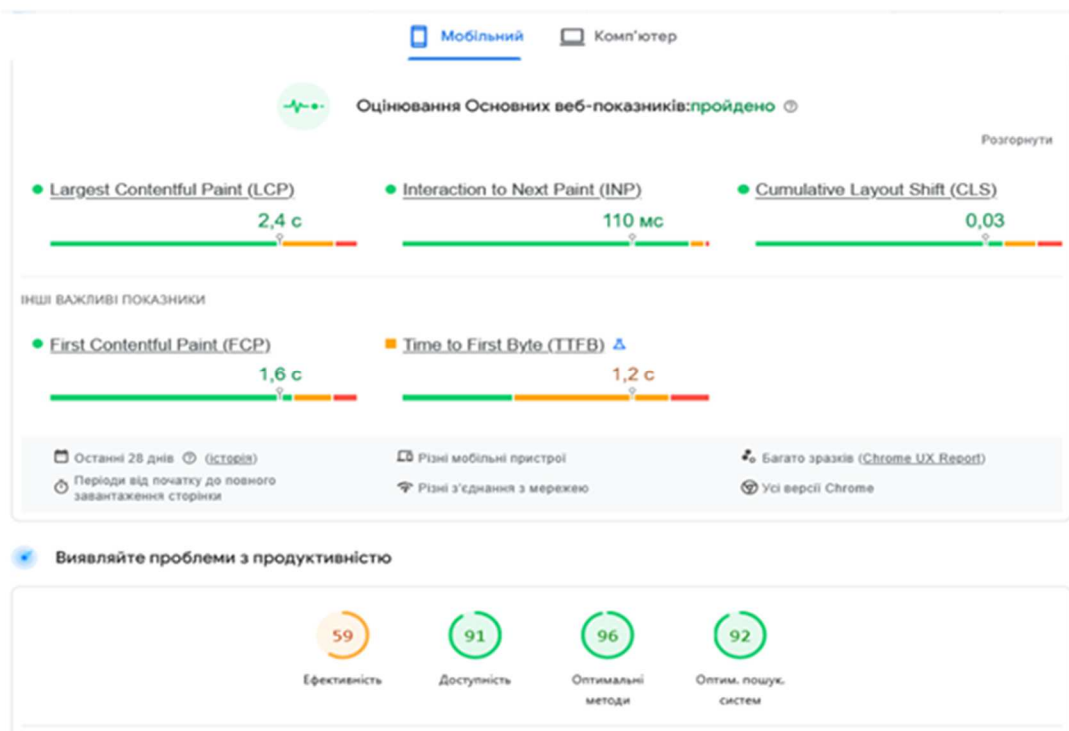


Рис.2.12. Аналіз веб-показників мобільної версії сайту

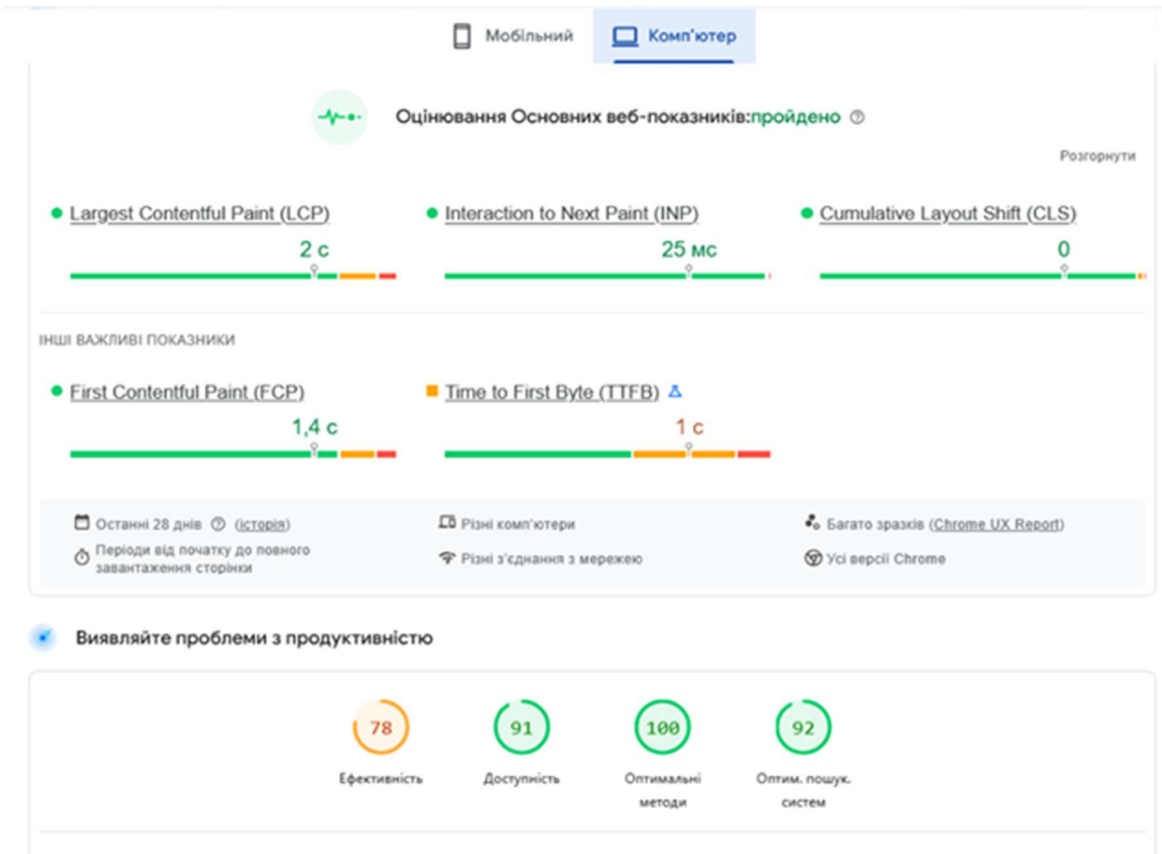


Рис. 2.13. Аналіз вебпоказників десктопної версії сайту

З аналізу рисунків 2.12 та 2.13 бачимо, що вебсторінка має високу продуктивність, зокрема у трьох ключових характеристиках: доступність, оптимальні методи та оптимізації під пошукові системи.

Не менш важливим є забезпечення актуальності та своєчасності оновлення інформаційних матеріалів, тобто публікація новин. Регулярне оновлення контенту, відповідність поданої інформації теперішнім потребам і запитам аудиторії виступають ключовими факторами у формуванні позитивного іміджу онлайн-ресурсу, стабільного зростання його видимості в пошукових системах, а також збільшення тривалості взаємодії користувачів із сайтом. Результат такої роботи можна спостерігати на рис. 2.14

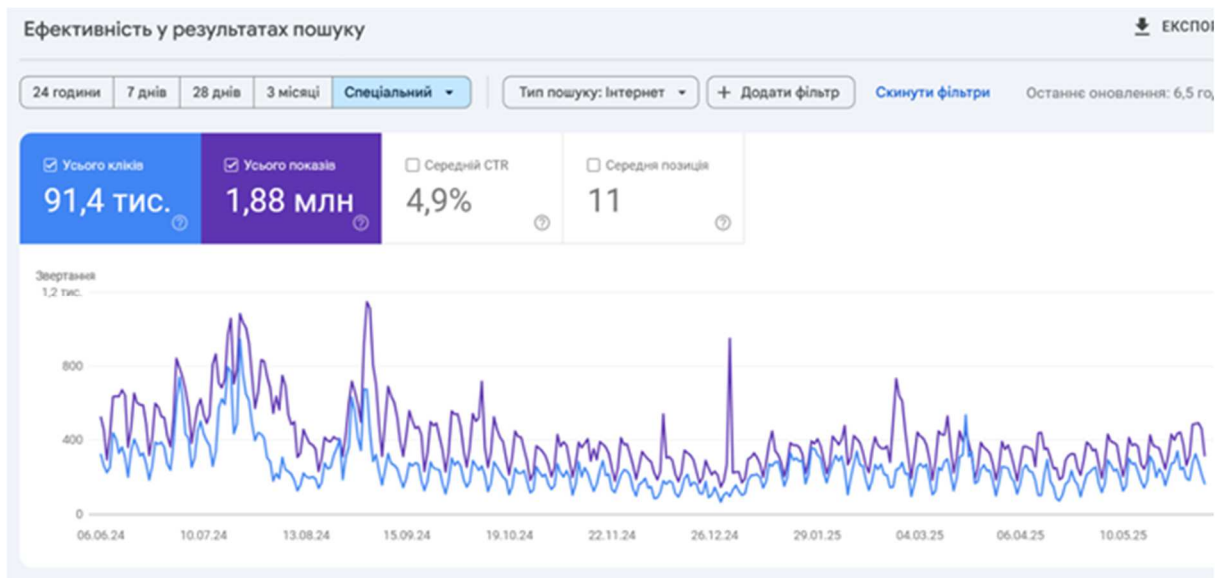


Рис. 2.14. Ефективність у результатах пошуку за період одного року

Аналізуючи комунікаційні шляхи, слід відстежувати, як теми контенту впливають на показники діяльності. Важливо визначити ключові тематичні напрямки, зокрема категорії та матеріали, що забезпечують інтенсивний трафік і тривалу взаємодію аудиторії із ресурсом.

Для досягнення такого завдання необхідно зробити наступні кроки:

1. зібрати данні з Google Analytics;
2. упорядкувати контент за змістовими категоріями;
3. зробити статистичний аналіз впливу;
4. здійснити аналіз результатів та сформулювати висновки.

Це дослідження спирається на дані Google Analytics, зібрані з 1 січня по 31 грудня 2024 року. Цей сервіс дає змогу збирати та аналізувати показники активності користувачів на сайті, щоб оцінити їхню взаємодію з контентом.

Основними метриками, застосованими у дослідженні є "Перегляди" (рис. 2.15), що означає кількість разів, коли сторінка сайту була завантажена або переглянута користувачем, "Активні користувачі" (рис. 2.16) – це кількість унікальних відвідувачів, які взаємодіяли з вебсайтом протягом заданого періоду та "Середній час взаємодії" (рис. 2.17), який характеризує середню тривалість активної присутності користувачів на сайті, тобто час, протягом

якого сторінка перебувала у фокусі браузера або користувач здійснював дії (перегляди, натискання тощо).



Рис. 2.15. Графік переглядів сайту Коледжу з Google Analytics

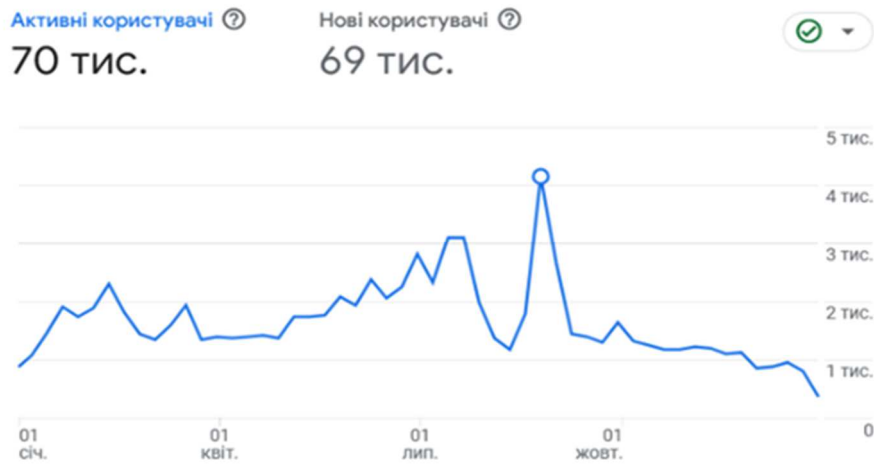


Рис. 2.16. Графік активних користувачів

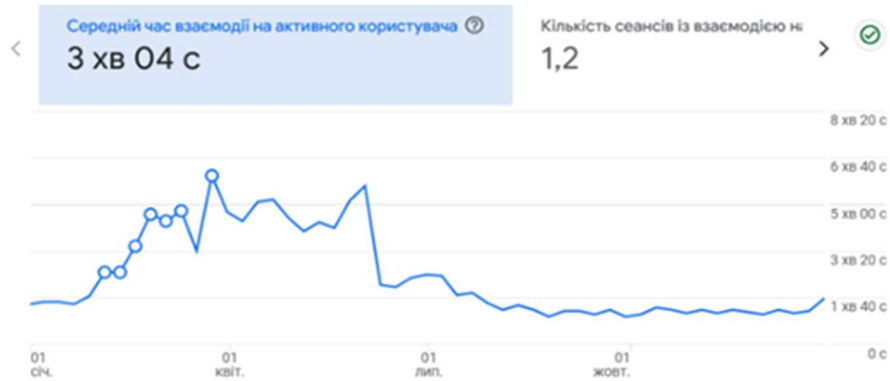


Рис. 2.17. Графік середнього часу взаємодії

Відвідування сторінок поділено за основними категоріями контенту:

1. Вступна компанія: інформаційні сторінки, інформація на яких пов'язана з процесом вступу, графіками вступних випробовувань, зразками документів, рейтинговими списками, списками груп та вартістю навчання за рік.
2. Освітній/методичний: статті, що містить навчальні матеріали, методичні рекомендації, інформацію про спеціальності (наприклад, "Види і типи лекцій...").
3. Студентське життя/події: новини, репортажі, оголошення, пов'язані з позанавчальною діяльністю та життям студентів (наприклад, "Ми воїни. Не ледарі...").
4. Інформаційний/контакти: сторінки з адміністративною інформацією, контактами та зворотним зв'язком.
5. Кар'єра/можливості: контент, пов'язаний з працевлаштуванням, успіхами випускників, партнерськими програмами та іншими можливостями для навчання.

У Google Analytics такий показник як "Середній час взаємодії" має особливе значення, бо він дозволяє не лише оцінити обсяг відвідувань, а і зрозуміти, наскільки користувачі залучені. Тому, цей показник відображає рівень зацікавленості аудиторії у контенті, загальну якість та тривалість взаємодії з вебресурсом. На основі даних Google Analytics було встановлено чітку ієрархію відвідуваності вебсайту, яку можна побачити на рис. 2.18.

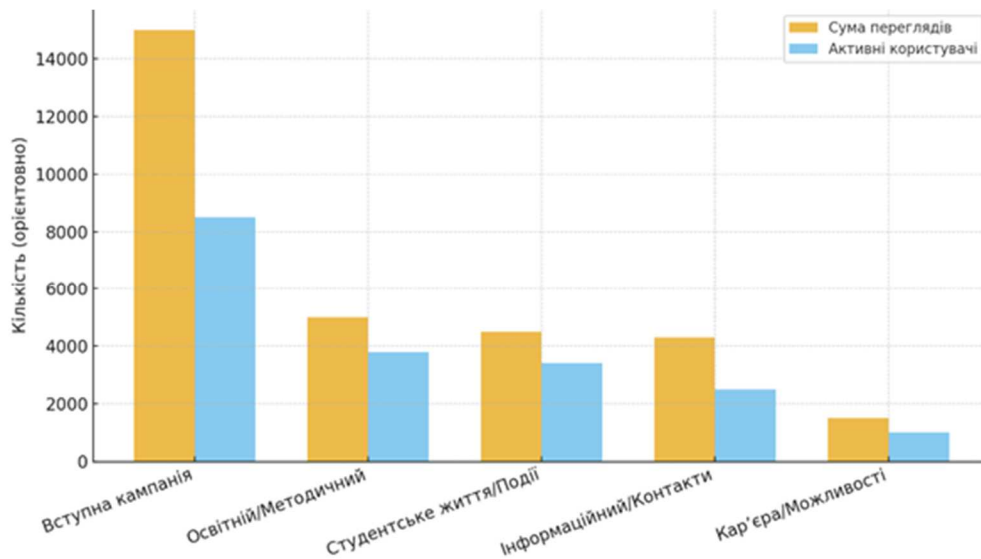


Рис. 2.18. Порівняння переглядів та активних користувачів за тематичними категоріями

Аналіз контенту сайту коледжу показує, що різні тематичні категорії відіграють специфічну роль у залученні та утриманні користувачів. Найбільш важливі й інформативні матеріали, особливо ті, що стосуються вступної кампанії, слугують основним джерелом трафіку та забезпечують високий рівень взаємодії користувачів. Це можуть бути розділи про спеціальності, умови вступу, подання документів. Саме ці сторінки відвідують найчастіше та відразу шукають нові абітурієнти чи їхні батьки. Водночас контент, який формує цінності бренду і створює відчуття ідентичності, наприклад розділ “Кар’єра/можливості”, демонструє високі показники якісної залученості: тут користувачі проводять більше часу, глибше взаємодіють із матеріалом.

Взаємодія з роботодавцями, випускниками та навчальними закладами важлива для маркетингу. Добрі відгуки, спільні проєкти та практика допомагають створити позитивний імідж коледжу для вступників.

Власними зусиллями організовуються тематичні конференції [49,47] конкурси, хакатони [48], участь у міських заходах та профорієнтаційних проєктах. Це дозволяє зробити ім’я коледжу впізнаваним без додаткових витрат на зовнішню рекламу.

Основною платформою серед соціальних мереж є Facebook [50] рис. 2.19 Ця платформа є головним інформаційним майданчиком: тут публікуються

анонси подій, результати конкурсів, досягнення студентів, фотозвіти з освітніх та благодійних заходів, відеопривітання, і важливі новини про вступ та життєдіяльність коледжу.

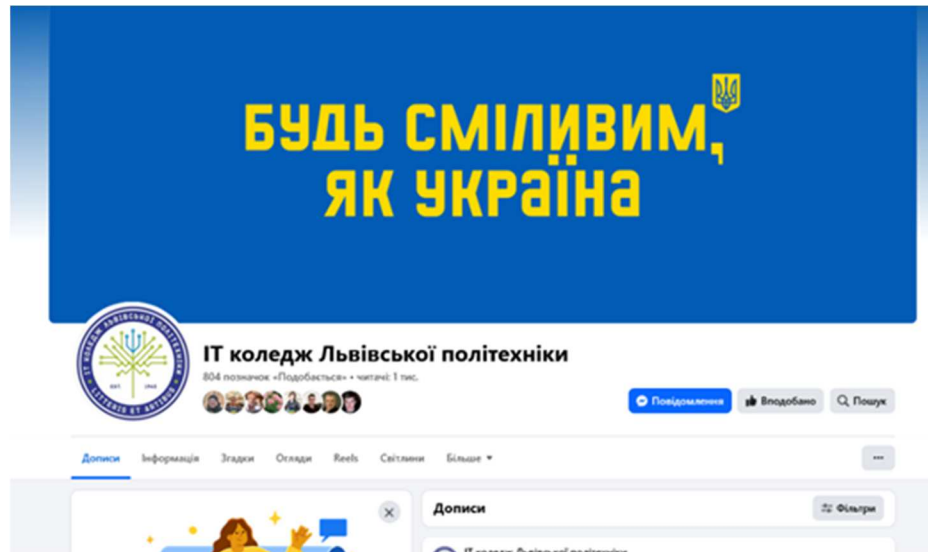


Рис. 2.19 Сторінка ІТ коледжу Львівської політехніки у Facebook

На інших платформах таких як Instagram, YouTube коледж презентує фотозвіти, відеофайли, історії про студентське життя, викладачів, корисну інформацію для абітурієнтів, мотиваційні пости й творчі проєкти (наприклад, писанки, флешмоби, участь у благодійних акціях) рис 2.20., рис. 2.21.

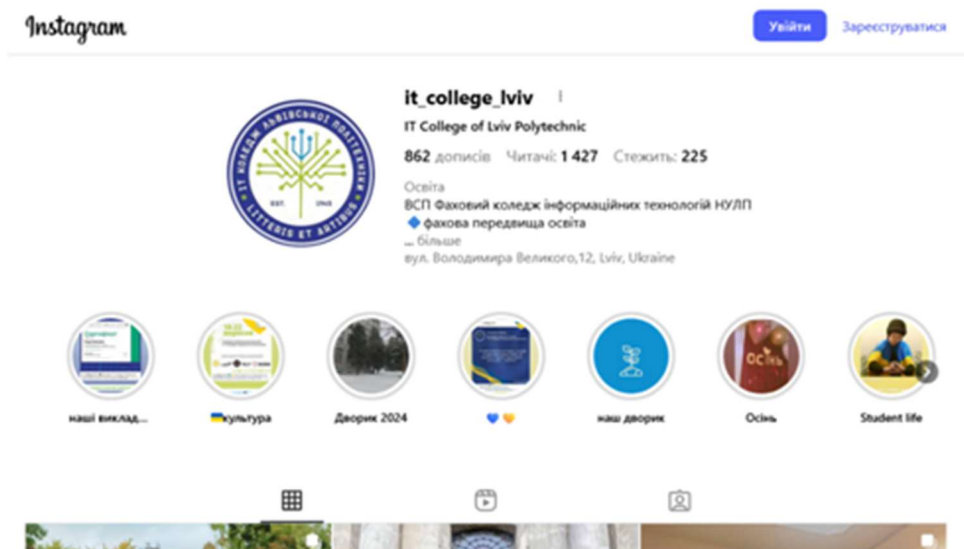


Рис. 2.20. Сторінка ІТ коледжу Львівської політехніки у Instagram

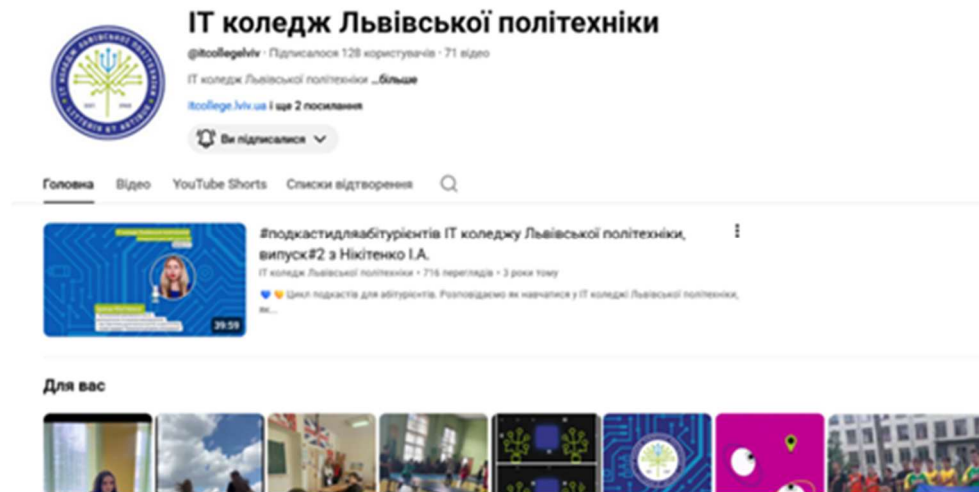


Рис. 2.21. Сторінка ІТ коледжу Львівської політехніки у YouTube

Висновки до розділу 2

Аналіз комунікаційної стратегії ІТ коледжу Львівської політехніки засвідчив наявність цілісної системи бренд–комунікацій, що спирається на чітко визначені місію, візію та цінності, а також на принципи відкритості, професійності та взаємодії, які пронизують усі канали та формати взаємодії зі стейкхолдерами.

Центральним елементом екосистеми є офіційний вебсайт як головний хаб для абітурієнтів, студентів, батьків і викладачів; його структурована архітектура, відповідність F-патерну сприйняття та регулярне оновлення контенту забезпечують швидкий доступ до критичної інформації, що підвищує зручність навігації, якість індексації та аналітичну керованість каналу.

Соціальні мережі, електронна пошта та офлайн–взаємодія доповнюють сайт у моделі “унікальної присутності”, що дає змогу оперативно доносити повідомлення, збирати зворотний зв’язок і вибудовувати довготривалі відносини з аудиторіями.

Структурований контент–план із категоризацією матеріалів, обов’язковими метаданими та релевантними ключовими словами забезпечує

баланс між інформаційними публікаціями що генерують трафік (зокрема, вступний блок) і ціннісним контентом (“Кар’єра та можливості”), що підвищує глибину взаємодії та лояльність.

Інституційно стратегія підсилюється управлінськими документами, регламентами та визначеними ролями підрозділів, що формує передумови для стабільної реалізації планів, прозорості процесів і масштабованості комунікаційної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

3.1 Розробка комунікаційної стратегії закладу освіти

У другому розділі роботи було проведено перший етап розробки комунікаційної стратегії, а саме, етап сканування середовища, аудиту внутрішнього та зовнішнього середовища.

Як ми можемо помітити, освітнє середовище в Україні стає все більш конкурентним і динамічним. Молодь віддає перевагу навчальним закладам, які не лише забезпечують якісне навчання, але й пропонують можливості для особистісного розвитку, підтримку в професійних і творчих ініціативах, а також створюють середовище з активними спільнотами, що сприяють взаємодії та обміну досвідом. Успішні навчальні заклади формують не просто освітній процес, а цілісний досвід, який надихає та готує до викликів сучасного світу.

ІТ коледж Львівської політехніки як бренд та навчальний заклад має великий потенціал, має сильну айдентіку, упізнаваний бренд, високий вступний попит та спроможний фаховий колектив.

На основі місії, візії, цінностей і принципів коледжу, результатів SWOT та PEST-аналізу та стратегії розвитку, визначаємо загальну мету комунікаційної стратегії, а саме: створення єдиної узгодженої системи комунікацій, що зміцнює позиціонування коледжу, підвищує довіру до бренду та формує культуру відкритості, інноваційності і відповідальності. Також сформулюємо конкретні комунікаційні цілі відповідно до загальними стратегічними цілями коледжу та окреслимо основні цільові аудиторії.

Таблиця 3.1

Комунікаційна матриця стратегічного розвитку

Стратегічна ціль (Цілі закладу)	Передумови успіху (ЯКЩО...)	Цільові групи	Завдання/Дія (Цілі комунікації: Як ви плануєте змінювати поведінку?)
Формувати позиціонування коледжу як центру якісної освіти, що формує фахівців, здатних відповідати викликам глобалізованого ринку праці та зміцнювати національну економіку	Якщо Коледж послідовно демонструє професійність, цілісність інформаційної політики та практичну спрямованість освіти, підтверджену успіхами випускників	Абітурієнти та їхні батьки; роботодавці з державного й приватного секторів – інженерні, телекомунікаційні та ІТ-компанії; ЗМІ; професійні та освітні ІТ-спільноти.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити обізнаність про освітні інновації та оновлені навчальні програми. 2. Аргументовано демонструвати конкурентні переваги випускників коледжу. 3. Формувати довіру до якості освіти через історії успіху випускників – цифрових лідерів
2. Стати надійним партнером для національного та міжнародного співробітництва, що об'єднує студентів, викладачів і партнерів задля спільного успіху України на світовій арені	Якщо Коледж системно підтверджує спроможність готувати команди для інноваційних і міжнародних проєктів, спрямованих на розвиток економіки України	Національні та міжнародні партнери – державні й приватні компанії, інженерні та ІТ-підприємства, донорські організації, а також студенти й викладачі, залучені до спільних проєктів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодити контакт та співпрацю з національними та міжнародними партнерами для спільних проєктів та залучення інвестицій. 2. Мотивувати організації збільшити залученість у програми дуальної освіти, менторства та державні замовлення. 3. Інформувати про можливості глобального впливу та участі у програмах обміну.
3. Сформувати професійну, згуртовану команду, здатну приймати та реалізовувати проривні рішення навіть в умовах нестабільності	Якщо керівництво коледжу забезпечує відкритість, прозорість управлінських рішень і підтримує постійний двосторонній зворотний зв'язок та проводить внутрішнє навчання	Викладачі та співробітники, потенційні кадри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити прозорість управлінських процесів через регулярну комунікацію рішень. 2. Зменшити спротив змінам через пояснення переваг нових процесів і залучення працівників до обговорень. 3. Підсилювати престиж коледжу як роботодавця–інноватора, що підтримує розвиток працівників.

Продовження табл. 3.1

4. Розвивати культуру довіри, взаємоповаги та підтримки для підвищення впізнаваності, лояльності й залученості до спільноти коледжу	Якщо Коледж створює простір для відкритої взаємодії, творчості та спільного зростання, де формуються активні професійні спільноти	Студенти, випускники, викладачі, співробітники, громадськість	1. Активізувати внутрішню спільноту через залучення до формування корпоративної культури. 2. Поглибити співпрацю з місцевими освітніми партнерами та ЗМІ для посилення іміджу відкритого, інноваційного середовища. 3. Просувати цінність командності через публічні історії успіху студентів і працівників.
---	---	---	--

На основі визначених стратегічних елементів та обраного архетипу ми можемо сформулювати цілісний і впізнаваний Tone of Voice (тон комунікації). Голос бренду важливий, оскільки він створює унікальний стиль спілкування, який дозволяє закладу встановлювати емоційний зв'язок із клієнтами та формувати їхню довіру. Це допомагає зробити бренд більш впізнаваним і відокремити його від конкурентів. Через голос компанія транслює свої цінності, демонструє відповідальність та формує свою індивідуальність, що важливо для сталості та розвитку на ринку. Голос бренду – це не просто спосіб говорити, це спосіб говорити так, щоб бути почутим і зрозумілим, стати “своїм” серед клієнтів і партнерів.

Відповідно до теорії психологічних архетипів, архетип Творець найточніше відображає стратегічні цілі ІТ коледжу, оскільки він символізує інновації, креативність, надихає студентів і партнерів працювати над інноваційними проектами. У поєднанні з архетипом Героя комунікації коледжу підкреслюють соціальну відповідальність і готовність долати виклики задля розвитку спільноти. Комунікація коледжу очікується проактивна, інноваційна і амбітна, з фокусом на створенні новаторських рішень і цифровому лідерстві. Як “Творець” – домінуючий архетип – Коледж говорить надихаючим і практичним тоном, зосереджуючись на створенні інноваційних рішень і підготовці експертів–практиків, які стануть цифровими лідерами з глобальним впливом. У

спілкуванні з партнерами тон має бути надійним, фактичним та орієнтованим на результат, щоб підтверджуючи статус коледжу як надійного партнера для проривних рішень. Внутрішня комунікація, спираючись на принципи відкритості та взаємодії, має бути підтримуючою та прозорою, заохочуючи зворотний зв'язок і співпрацю, щоб допомагати подолати внутрішні виклики та зміцнювати єдність спільноти. Стиль має бути переконливим і енергійним, підкреслюючи сміливість і відповідальність архетипу “Героя”. Водночас він має бути живим, без зайвої формальності, щоб у спілкуванні було комфортно і кожен відчував себе натхненним і залученим. Отже, для коледжу тон має бути професійним, натхненним і дружнім, щоб відобразити інноваційний дух, відкритість та підтримку.

У комунікаційній стратегії також важливо інтерпретувати цінності та визначити основи поведінки у рамках заданої культури таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Комунікаційна інтерпретація цінностей навчального закладу

Цінність	Що це означає	Що ми робимо та що не робимо
Національна свідомість	Це громадянська відповідальність і активний внесок у розвиток України. Кожен випускник – це лідер, який зміцнює національну економіку та просуває Україну на світових ринках.	Ми надаємо перевагу активній участі в соціальних і національних процесах, проявляючи патріотизм через конкретні дії та проекти, а не лише декларативні заяви. Ми не залишаємося осторонь подій і не імітуємо патріотизм – для нас це відповідальність і дієвий внесок у розвиток України.
Командність	Спільна робота для досягнення амбітних і значущих цілей, яка проявляється у внутрішній єдності та формуванні команд випускників для комплексних проектів.	Ми надаємо перевагу командній роботі, заснованій на довірі, співпраці та взаємній підтримці, де кожен бере активну участь і несе відповідальність за спільний результат. Ми уникаємо перекладання обов'язків на інших і ставимо за мету створення згуртованої та ефективної команди.

Продовження табл. 3.2

Інноваційність	Постійний пошук нових рішень і підходів, який робить Коледж командою інноваторів і надійним партнером для проривних технологій. Коледж не боїться змін і активно впроваджує прогресивне обладнання і методики.	Ми надаємо перевагу сучасним і ефективним підходам, сучасному обладнанню та передовим методикам навчання. Коледж відкритий до інновацій і не обмежується традиційними рамками освіти, постійно впроваджуючи новітні рішення для забезпечення якісної і актуальної підготовки фахівців.
----------------	--	--

Інтерпретація цінностей коледжу підкреслює його унікальне позиціонування, що поєднує практичну освіту, командну взаємодію та системну підтримку. Ці цінності – не просто декларації, а ключові принципи, які мають бути органічно інтегровані у всі освітні програми та комунікаційні процеси. Вони забезпечують цілісність і послідовність у реалізації місії та стратегії коледжу, формуючи основу культури закладу та поведінкові стандарти для всіх учасників освітнього процесу та комунікації.

Перейдемо до наступного важливого етапу формування комунікаційної стратегії – вивчення та сегментування цільової аудиторії, а також створення портрета покупця. Це надзвичайно важливо, бо сегментація дозволяє розділити аудиторію на групи з подібними характеристиками, краще розуміти потреби кожного сегмента і створювати персоналізовані, ефективні повідомлення, щоб . Завдяки цьому можна підвищити залучення, покращити клієнтський досвід, оптимізувати маркетингові витрати і зміцнити позиції коледжу на ринку.

За допомогою методу 5W детально проаналізуємо аудиторії, таблиця 3.3 (ДОДАТОК Г). Результати аналізу за цією методикою перетворюють загальну місію закладу на чіткий план дій, детально систематизуючи всі необхідні елементи для успішної вступної кампанії: від точного формулювання цінності (What?) та диференціації освітніх програм, глибокого розуміння потреб та болей абітурієнтів та їхніх батьків (Who?), до визначення ефективних меседжів та тону спілкування (How?), встановлення ключових мотиваторів вибору (Why?) та,

нарешті, ідентифікації оптимальних каналів та критичних моментів для комунікації (When/Where?), забезпечуючи таким чином комплексний, сфокусований та ресурсно–ефективний підхід до маркетингу та розвитку освітнього закладу

Таблиця 3.3

Аналіз аудиторії за допомогою методу 5W

Запитання	Що потрібно визначити	Аналіз для ІТ коледжу Львівської політехніки	Інструменти та підходи
What? Що пропонуємо/продаємо?	Визначаємо цінність продукту (освіти, середовища, бренду).	<p>Продукт: якісна освіта з акцентом на практичні навички, спільноту цифрових лідерів, середовище розвитку і національної свідомості. Формат: очна, змішана та дистанційна форми; освітні програми рівня фахового молодшого бакалавра; підготовчі курси, хакатони, студентські ініціативи. Цінність: реальна підготовка до роботи в індустрії, формування м'яких і цифрових навичок, підтримка талантів і стартапів. Символічний рівень: приналежність до потужного бренду Львівської політехніки, патріотичний дух, спільнота інноваторів.</p>	Product Description, Value proposition canvas
Who/Whom? Кому пропонуємо/продаємо?	Хто користується продуктом і взаємодіє з брендом.	<p>Основні аудиторії:</p> <ul style="list-style-type: none"> – абітурієнти та їхні батьки – шукають якісну, сучасну, практичну освіту в безпечному і підтримувальному середовищі. – студенти – потребують розвитку, визнання, можливостей для самореалізації, участі у проектах. – викладачі та працівники – хочуть професійного зростання, стабільності, участі у змінах. – партнери (ІТ–компанії, університети, громадські організації) – шукають співпрацю з коледжем як центром підготовки кадрів. – випускники – потенційні амбасадори бренду та ментори. <p>Соціальний контекст: молодь після війни, потреба у впевненості, спільноті, реальних перспективах.</p>	Buyer persona , Empathy map

Продовження табл. 3.3

<p>How? Як пропонуємо/комунікуємо?</p>	<p>Принципи, повідомлення, стиль комунікації.</p>	<p>Тон комунікації: відкритий, мотивуючий, людський, професійний, з національним акцентом. Меседжі: – “Разом формуємо цифрове майбутнє України” – “Освіта, що надихає діяти” – “Твоя кар’єра починається тут” – “Спільнота, що підтримує” Формати: сайт, соцмережі, події, відео, студентські історії, історії успіху випускників, корпоративна розсилка, зустрічі з партнерами. Теми–табу: політична агітація, внутрішні конфлікти, неконструктивна критика. Тематика: розвиток, підтримка, патріотизм, інновації, людяність, спільнота.</p>	<p>Communication strategy, Brand voice, Content Plan</p>
<p>Why? Чому цікавляться/купують?</p>	<p>Визначаємо мотиви, стимули, бар’єри.</p>	<p>Мотиви: отримати якісну освіту, належати до сильної спільноти, знайти перспективу у сфері ІТ, навчатися у безпечному середовищі з підтримкою. Бар’єри: недовіра до системи освіти, страх корупції, сумніви щодо працевлаштування, емоційне виснаження після війни. Вигоди: впевненість у майбутньому, підтримка викладачів, участь у змінах, розвиток цифрових компетентностей.</p>	<p>JTBD Framework, Value Proposition</p>
<p>When and Where? Коли і де купують/вступають/приймають рішення?</p>	<p>Етапи прийняття рішення, точки контакту, тригери.</p>	<p>Коли: – під час вступної кампанії (червень–серпень). – у процесі навчання (вибір спеціалізації, участь у проєктах). – після випуску (вибір подальшого навчання або роботи). Де: – онлайн: сайт, соцмережі, відгуки, платформи з рейтингами закладів освіти. – офлайн: ярмарки професій, дні відкритих дверей, партнерські події, школи. Тригери: історії успіху студентів, інформація про партнерства з ІТ–компаніями, високі рейтинги вступу, стипендії та можливості для розвитку.</p>	<p>CJM – Customer Journey Map, Consumer Decision Journey (McKinsey)</p>

Ключові стейкхолдери ІТ коледжу – це ті групи, які мають найбільший вплив на успіх стратегії коледжу або найбільше зацікавлені в його результатах, а саме:

- абітурієнти та батьки: основне джерело фінансування та набору, визначають успішність коледжу на ринку освіти;
- викладачі та адміністративні працівники: безпосередні виконавці стратегії, носії якості та внутрішньої культури;
- бізнес–партнери: надають інвестиції, практику, експертизу програм і робочі місця;
- Львівська політехніка (керівництво): бренд, ресурси та загальна стратегічна підтримка.

Таблиця 3.4

Матриця впливу стейкхолдерів та стратегій взаємодії з ними

	Стратегія комунікації	Ключові стейкхолдери
I. Високий вплив/висока зацікавленість (управління)	Необхідна регулярна, проактивна та двостороння комунікація, максимальна прозорість.	Бізнес–партнери (визначають актуальність програм, надають фінансування). Керівництво Львівської політехніки (високий вплив на ресурси та бренд).
II. Високий вплив/низька зацікавленість (задоволення)	Забезпечувати задоволення потреб. Необхідно надавати достатню інформацію для підтвердження того, що їхні потреби виконуються.	Міжнародні партнери та донори (їхній вплив на гранти високий, але пряма зацікавленість у щоденному житті коледжу – низька). місцеві/галузеві органи влади (регуляторний вплив).
III. Низький вплив/Висока зацікавленість (інформування)	Регулярно інформувати. Використовувати комунікацію для підтримки лояльності та участі.	Абітурієнти та батьки (висока зацікавленість у результаті, але прямий вплив на навчальний процес – низький). Студенти та Випускники (активна спільнота).
IV. Низький вплив/низька зацікавленість (Моніторинг)	Мінімізація зусиль. Лише загальна інформація.	Широка громадськість, ЗМІ та Профільні спільноти (якщо вони неактивні).

Деталізуємо канву ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) для абітурієнтів та батьків, щоб глибше зрозуміти їхні потреби та очікування. Канва фокусується на тому, як коледж допомагає отримати практичні знання, престижний диплом і впевненість у майбутньому, а також забезпечує підтримку під час навчання через сучасні програми, ранню практику і можливості для особистісного розвитку. Ця інформація дасть змогу створити

унікальну і релевантну пропозицію, що відповідає реальним завданням та болям цільової аудиторії.

Таблиця 3.5

Портрет абітурієнта за моделлю Jobs–Pains–Gains

Завдання Клієнта (Customer Jobs)	Освітні: отримати актуальні, практичні знання, які швидко конвертуються в роботу. Знайти освітній заклад з престижним дипломом (НУ "Львівська політехніка"). Соціальні: відчуття приналежності до успішної та інноваційної спільноти. Емоційні (Батьки): забезпечити стабільне, безпечне та високооплачуване майбутнє для дитини.
Болі клієнта (Pains)	Ризик: невідповідність змісту освіти потребам ринку праці, що призведе до низької зарплати. Стереотипи: низький престиж фахової передвищої освіти порівняно з університетом. Економіка: ризик міграції абітурієнтів за кордон через непевність в економіці України.
Вигоди клієнта (Gains)	Функціональна: швидший старт кар'єри (у ЗВО 5–6 років). Соціальна: престижний диплом, визнаний працедавцями. Емоційна: впевненість у майбутньому та можливість фінансово підтримувати себе під час навчання (дуальна освіта).

Карта цінності ІТ коледжу показує, як саме навчальний заклад відповідає профілю клієнта, створюючи цінність.

Таблиця 3.6

Ціннісна пропозиція ІТ коледжу Львівської політехніки

Блок канви	Опис (Що робить Коледж для створення цінності?)
Товари та послуги (Products & Services)	Фахова передвища освіта (диплом), програми дуальної освіти, інноваційні лабораторії, підготовчі курси, ІТ-хаб – молодіжний простір.
Знеболювальні Елементи (Pain Relievers)	Актуалізація програм: регулярне оновлення курсів (у партнерстві з бізнесом), що нівелює страх застарілих знань. Бренд: Приналежність до Львівської політехніки, що гарантує престиж та якість. Практика: рання інтеграція у роботу підприємств через стажування.
Творці вигод (Gain Creators)	Кар'єрні зв'язки: налагодження партнерств для стажувань та працевлаштування. Командний підхід: заохочення до підприємництва та створення стартапів (формування готових команд випускників). Спільнота: наявність ІТ-хабу для креативного та особистісного розвитку.

Пропозиція коледжу знеболює “ризик неактуальності” через постійне оновлення програм у синергії з бізнесом (Ціль 1), створює вигоду “Швидкого старту” через акцент на практиці та дуальній освіті (Ціль 2) та виконує завдання

“Отримати престиж” завдяки сильному бренду “Львівської політехніки” (позиціювання). Це підтверджує, що сформульоване раніше позиціювання є достовірним і релевантним для ключової аудиторії.

Проаналізуємо цільову аудиторію коледжу (абітурієнти та батьки) за методом NeedScore (Kantar), який дозволяє поглибити розуміння цільових аудиторій, перетворюючи їхні “болі” та “вигоди” (з Канви ціннісної пропозиції) на психологічні та емоційні потреби. Оскільки абітурієнти та батьки є ключовою зовнішньою аудиторією для набору та реалізації Цілі.

Таблиця 3.7

**Аналіз цільової аудиторії за моделлю NeedScore
(абітурієнти та батьки)**

Модуль NeedScore	Опис
Функціональні потреби	Що конкретно має робити продукт: гарантувати актуальні, практичні навички, які відповідають вимогам ринку праці. Забезпечити працевлаштування відразу після отримання диплома
Потреби в самоідентифікації	Який образ хоче створити: абітурієнт хоче виглядати компетентним, сучасним, “цифровим”, тим, хто свідомо вибрав короткий і ефективний шлях до успіху. Батьки хочуть виглядати успішними та мудрими, які забезпечили дитині престижний старт у житті
Емоційні потреби	Прагнуть отримати: впевненість у завтрашньому дні, гордість за обраний шлях, спокій (батьки). Прагнуть уникнути: страху помилитися у виборі професії, невизначеності, ризику застрягти у застарілій системі освіти
Символізм	Образи/архетипи: майстер (creator): створення, практичні навички. Мудрець (sage): престиж, знання та якість Львівської політехніки. Кольори: технологічний синій (надійність), зелений
Соціальні цінності	Соціальні норми: відповідність тренду на успіх в ІТ, інженерії як найбільш перспективній та високооплачуваній сфері. Цінують практичність, фінансову незалежність та патріотизм
Функціональні риси	Конкретні характеристики: наявність сертифікатів Cisco у викладачів, дуальна освіта (стажування), ІТ-хаб для створення стартапів, державний диплом, ТОП-10 популярності коледжу
Поведінкові практики і соціальні атрибути	Звички: активне споживання візуального контенту (TikTok, YouTube), пошук відгуків на форумах. Впливові фактори: рекомендації друзів, рейтинг коледжу, експертна думка ІТ-спеціалістів, присутність коледжу у професійних медіа

Використовуючи Карту Емпатії (Empathy Map) та дані з попереднього NeedScore-аналізу, ми можемо доповнити карта Емпатії (Empathy Map) для абітурієнта

ЩО ДУМАЮТЬ ТА ВІДЧУВАЮТЬ? (надії/турботи)

– надії: швидкий старт у високооплачуваній кар'єрі, стати "цифровою елітою", отримати престижний диплом, щоб мати перевагу при вступі до коледжу чи працевлаштуванні;

– турботи: страх обрати застарілі програми або неактуальну спеціальність. Тривога, що фахова освіта має низький престиж порівняно з університетом. Сумніви щодо можливості знайти роботу, якщо немає практичних навичок.

ЩО БАЧАТЬ? (оточення/візуалізація)

– оточення: бачать своїх однолітків, які обирають університети, або йдуть на приватні курси. Бачать багато реклами від ІТ-шкіл.;

– візуалізація: бачать успішних випускників у соціальних мережах, які працюють у великих ІТ-компаніях. Бачать візуалізацію трансформації просторів у Коледжі (наприклад, коворкінг, ІТ-хаб).

ЩО ЧУЮТЬ? (впливи/медіа)

– впливи: чують від батьків про необхідність “якісної освіти” та “стабільності”. Чують від друзів про переваги короткого шляху до ІТ;

– медіа: чують від профільних ЗМІ про великий попит на кваліфіковані кадри в ІТ. Чують про ТОП-3 рейтинг коледжу серед ФПО;

ЩО ГОВОРЯТЬ ТА РОБЛЯТЬ? (зовнішні дії/поведінка)

– говорять: “Я хочу почати заробляти якомога швидше”. “Мені потрібна спеціальність, яка справді актуальна”;

– роблять: активно шукають інформацію про спеціальності. Порівнюють вартість та тривалість навчання з приватними курсами та ЗВО. Запитують про наявність гуртожитку та їдальні.

РЕЗУЛЬТАТИ

РОЗЧАРУВАННЯ (страхи/перешкоди)

- розчарування: обрати заклад, який має застаріле обладнання та технології;
- перешкоди: висока конкуренція з університетами, які знижують вступний бал;
- ризики: відтік кадрів через низьку оплату праці може погіршити якість освіти;
- стримує: нечіткість державної політики щодо ФПО, що спричиняє плутанину з назвами (“фаховий/професійний коледж“).

ЗАДОВОЛЕННЯ (бажання/цілі)

- цілі: отримати практичні навички та актуальні знання;
- бажання: можливість професійного зростання та підтримка в пошуку роботи;
- Успіх: стати частиною “спільноти підтримки для особистостей та майбутніх команд” та здобути престижний диплом;
- Потрібно: комфортні умови навчання та розвиток м'яких навичок.

На основі отриманої інформації ми можемо скласти уявного абітурієнта Михайла. Михайло – 14-річний підліток, енергійний і допитливий, який прагне здобути практичні навички у сфері інформаційних технологій. Любить математику та спорт . Він цінує можливість навчатися в престижному закладі, що поєднує теоретичну базу з реальним досвідом, і прагне стати частиною інноваційної спільноти однолітків з подібними інтересами. Михайло активно користується соціальними мережами (Instagram, TikTok, Telegram Youtube), шукає швидко та цікаву інформацію, любить аналізувати і експериментувати, однак іноді відчуває емоційну нестабільність і потребує підтримки. Він мотивований визнанням серед однолітків, прагне демонструвати свої вміння і постійно розвиватися, зберігаючи баланс між навчанням і соціальним життям.

Оскільки ми маємо цілі, завдання, цільові аудиторії, ми можемо сформулювати ключові повідомлення, які хочемо донести до кожної з аудиторій (меседж бокс). Важливо, що ключові повідомлення відображають цінності закладу та принципи роботи:

Цільова аудиторія: абітурієнти

Що їм потрібно знати: ІТ коледж Львівської політехніки – це сучасний навчальний простір, де можна отримати актуальні знання, практичні навички та реальний досвід для початку кар’єри у сфері інформаційних технологій, інженерії та телекомунікацій. Тут цінують особистість, підтримують таланти й допомагають розкрити потенціал кожного студента. Коледж – це не просто навчання, а спільнота однодумців, майбутніх команд, які створює майбутнє цифрової України.

Ключові повідомлення:

- обирай навчання, сфокусоване на практиці. Закінчи коледж у 18 років і отримай реальну, оплачувану роботу швидше за друзів, які пішли у 11 клас;
- ми допомагаємо тобі стати професіоналом, здатним розв’язувати реальні завдання і створювати власні команди для реалізації амбітних проєкти. Будь творцем – створи своє. Перетворити хобі на професію, якою пишатимешся;
- у коледжі ти – частина спільноти, де тебе поважають, підтримують і надихають;
- ми відкриваємо шлях до подальшого навчання у Львівській політехніці або кар’єри;
- навчання в ІТ коледжі – це твій старт у професійному світі, де ти можеш реалізувати себе.

Факти та аргументи:

- ІТ коледж входить у ТОП–10 коледжів України за кількістю заяв вступників;
- викладають викладачі–практики, які діляться реальним досвідом;
- наші випускники починають працювати на 3–4 роки раніше за випускників ВНЗ;
- студенти беруть участь у хакатонах, стартапах, міжнародних програмах;

- коледж має сучасні лабораторії, техніку, коворкінг–простори.
Tone of voice: натхненний, дружній, мотиваційний, зрозумілий, сучасний.

Цільова аудиторія: батьки/опікуни абітурієнтів

Що їм потрібно знати: ІТ коледж Львівської політехніки – це надійний вибір для майбутнього вашої дитини. Тут студенти отримують якісну освіту, виховання національної свідомості та сучасних професійних навичок. Ми створюємо безпечне, підтримувальне й технологічне середовище, де молодь зростає як фахівці та громадяни.

Ключові повідомлення:

- ІТ коледж – це якісна, сучасна і практична освіта, що дає можливість працювати або продовжити навчання у Львівській політехніці;
- ваша дитина працевлаштовується раніше, стає фінансово незалежною і має можливість продовжити навчання на старших курсах ВНЗ;
- ми дбаємо про розвиток особистості – не лише знань, а й цінностей, комунікаційних та лідерських навичок;
- коледж формує спільноту відповідальних, творчих і патріотичних молодих людей, готових розвивати Україну;
- ми забезпечуємо турботу і безпеку, розуміючи, що кожен студент – це особистість;
- освіта у коледжі – це інвестиція у впевнене майбутнє вашої дитини;
- середня зарплата випускників коледжу за рік в середньому вища на 20-25% , ніж у випускників середньої школи [61];

Факти та аргументи:

- коледж має державну акредитацію та належить до Львівської політехніки;
- наші випускники успішно працюють у провідних ІТ-компаніях України та світу;
- ми активно розвиваємо партнерства з бізнесом і створюємо умови для стажувань;

- освітнє середовище коледжу побудоване на цінностях поваги, гідності та довіри.

Tone of voice: доброзичливий, упевнений, професійний, спокійний, з фокусом на довіру та надійність.

Цільова аудиторія: студенти

Що їм потрібно знати: коледж – це простір для розвитку, ініціатив і самореалізації. Тут кожен може проявити себе, знайти команду однодумців і реалізувати власні ідеї. Коледж підтримує студентські ініціативи, цінує думку кожного та створює умови для формування лідерських і комунікаційних навичок.

Ключові повідомлення:

- твій розвиток – у твоїх руках, а ми допомагаємо зростати;
- ти можеш бути автором змін у коледжі;
- твоя думка важлива – ми слухаємо і діємо разом;
- тут ти можеш створювати, ініціювати, надихати.

Факти та аргументи:

- активне студентське самоврядування;
- підтримка студентських проєктів, хакатонів, стартапів;
- розвиток волонтерських і соціальних ініціатив;
- молодіжний простір для натхнення, навчання та роботи.

Tone of voice: дружній, відкритий, щирий, з повагою до думки кожного студента.

Цільова аудиторія: викладачі та працівники

Що їм потрібно знати: вони є невід’ємною частиною команди лідерів та інноваторів освіти, і успіх коледжу – це успіх кожного працівника. Професіоналізм, добросовісність і залученість кожного формує майбутнє студентів і визначає репутацію коледжу. Коледж підтримує розвиток, взаємоповагу та спільну роботу над змінами. Коледж дбає про своїх працівників і вдячний за роботу кожному, не залежно від посади чи обов’язків, кожна робота є цінною, потрібною, та є внеском у спільний результат.

Ключові повідомлення:

- ми – команда лідерів і професіоналів, які створюють якісну освіту;
- кожен працівник – важлива частина змін і розвитку коледжу;
- коледж забезпечує можливості для професійного зростання, обміну досвідом і самореалізації;
- разом ми формуємо середовище для талановитої української молоді.

Факти та аргументи:

- наявні програми підвищення кваліфікації, професійного розвитку, різного типу стажування (адміністративні, галузеві);
- наявні партнерські освітні ініціативи з університетами та представниками галузей;
- активне формування корпоративної культури, що ґрунтується на цінностях доброчесності, синергії та взаємної підтримки;
- наявний просторий комфортний простір для відпочинку, неформального спілкування та натхнення колективу. Простір обладнаний усім необхідним, це місце, де народжуються ідеї та відновлюються сили;
- коледж підтримує політику інституційної пам'яті (систематичної передачі досвіду, знань та досягнень) та має практику надання почесного статусу “Emeritus Status” для активного професійного довголіття. Цей статус дає можливість обрати для себе зручний формат взаємодії, дає можливість зберегти доступи до ресурсів коледжу (бібліотека, лабораторія для досліджень, електронні ресурси), можливість продовжувати дослідницьку, лекційну/педагогічну діяльність на умовах гнучкого контракту чи громадських засад, можливість бути залученими як експерти–консультанти до різного роду проектів, а також можливість бути менторами для викладачів, які починають свою діяльність з метою кращої адапції та опанування педагогічного мистецтва.

Tone of voice: професійний, партнерський, мотиваційний, із повагою до експертності.

Цільова аудиторія: випускники

Що їм потрібно знати: випускники – невід’ємна частина спільноти коледжу, його обличчя та амбасадори у світі. Коледж цінує їхній досвід, запрошує залишатися на зв’язку, підтримувати нові покоління студентів і розвивати спільну історію успіху.

Ключові повідомлення:

- ІТ коледж – це місце де вас завжди чекають і вам завжди раді;
- ти – частина великої спільноти ІТ коледжу;
- твоя історія успіху – натхнення для нових поколінь;
- ми відкриті до співпраці, наставництва й обміну досвідом;
- разом ми зберігаємо зв’язок поколінь і будуємо сильну спільноту

випускників.

Факти та аргументи:

- наявна спільнота випускників (IT College Alumni Network);
- проведення зустрічей, інтерв’ю, історій успіху, наявність

регулярних розсилок;

- можливість долучення до менторських і волонтерських програм

для студентів, які ще навчаються.

Tone of voice: теплий, вдячний, гордий, натхненний.

Цільова аудиторія: партнери (підприємства, компанії, університети, організації).

Що їм потрібно знати: ІТ коледж Львівської політехніки – це надійний партнер у сфері освіти та інновацій, який готує компетентних фахівців і створює спільні можливості для розвитку галузі. Ми об’єднуємо освіту, бізнес і технології задля майбутнього України.

Ключові повідомлення:

- ми розвиваємо екосистему державно–приватного партнерства, перетворюючи наші освітні програми на інструмент вирішення ваших кадрових завдань;

- ми забезпечуємо вам прямий доступ до талановитої молоді та спільного формування ринку праці;
- наші студенти – практично орієнтовані та мотивовані молоді фахівці;
- разом ми створюємо нові можливості для навчання, розвитку й інновацій;
- партнерство з Коледжем – це інвестиція у майбутнє галузі та вашу стабільність;
- спільні проєкти студентів, викладачів та підвищують соціальний та економічний потенціал громади;
- студенти вирішують реальні локальні проблеми, отримують практичні навички та професійну експертизу, працюючи в команді під керівництвом досвідчених викладачів.

Факти та аргументи:

- реалізація спільних кейсів, воркшопів, менторських проєктів;
- успішні програми практики та стажувань студентів у компаніях;
- рейтинг вступу – ТОП–10 України.

Tone of voice: діловий, відкритий, натхненний, партнерський.

Узагальнені повідомлення для всіх аудиторій:

1. Коледж – надійний партнер для проривних рішень;
2. Ми формуємо спільноту цифрових лідерів України;
3. Коледж – не просто місце навчання, а середовище розвитку, дії та відповідальності;
4. Ми поєднуємо освіту, інновації та людяність.

Основні принципи антикризової комунікації коледжу:

- швидкість і точність. Навіть за відсутності повної інформації необхідно одразу заявити: “Ми знаємо, ми працюємо, ми повідомимо”. Офіційні коментарі може надавати лише уповноважена людина;
- довіра та достовірність. Варто використовувати лише перевірені факти та уникати спекуляцій;

– емпатія. Спілкуючись зі студентами та батьками враховуємо їхній емоційний стан та демонструємо розуміння, щоб пом'якшити негативні реакції, наприклад: “Ми розуміємо ваше занепокоєння”, “Ми перепрошуємо за незручності”;

– розмежування каналів комунікації. Чітко розділяємо внутрішні інструкції для працівників (які дії виконувати, що повідомляти або уникати) та зовнішні повідомлення для медіа й громадськості.

Таблиця 3.8

Комунікаційна стратегія взаємодії з користувачами: шаблон відповіді

№	Етап	Мета	Шаблонний текст
1.	Подяка та ідентифікація	Визнати зворотний зв'язок та показати, що ви уважні до проблем.	Дякуємо за Ваш зворотний зв'язок, [ім'я користувача].
2.	Емпатія	Проявити співчуття, знизити емоційну напругу та зберегти репутацію.	Ми розуміємо Ваше занепокоєння щодо ... і перепрошуємо за незручності, які Вам довелося відчувати. Ми цінуємо Вашу терплячість та увагу до цієї проблеми. Ми розуміємо Ваше занепокоєння ... Дякуємо, що повідомили нам про це – це допомагає нам покращувати роботу. Ми розуміємо Ваше занепокоєння ... Дякуємо за розуміння та терпіння, докладаємо зусиль для оперативного вирішення.
3.	Факти та причина	Надати чітке, беземоційне пояснення причини затримки.	Наразі ми активно працюємо над розв'язанням цього питання. Питання було тимчасово відкладеним через....
4.	План дій та терміни	Надати конкретні, вимірювані подальші кроки та відновити довіру.	Зараз ми докладаємо всіх зусиль, щоб розв'язувати питання у найкоротші терміни. Планується, що робота буде завершена до [дата]. Ми також [конкретна дія: збільшили кількість працівників на цьому напрямку/залучили додаткове обладнання] для прискорення процесу.
5.	Заклик до дії (приватний контакт)	Перевести подальшу дискусію з публічного поля у приватне, щоб уникнути роздмухування негативу.	Якщо у Вас є конкретні питання або додаткова інформація, якою Ви хотіли б поділитися, будь ласка, зв'яжіться з нами через приватні повідомлення або зателефонуйте за номером [Номер телефону].

Продовження табл. 3.8

6.	Завершення	Фінальне позитивне повідомлення.	Ще раз дякуємо за Ваш коментар і за те, що допомагаєте нам покращувати наше місто. З повагою, [Ім'я представника коледжу].
----	------------	----------------------------------	--

3.2 Реалізація та оцінка комунікаційної стратегії закладу освіти

Реалізація комунікаційної стратегії ґрунтується на ключових теоретичних принципах, які забезпечують її ефективність і адаптивність. Теорія множинного інтелекту Говарда Гарднера [11] підкреслює різноманітність талантів учасників освітнього процесу, дозволяючи комунікаціям підтримувати різні прояви здібностей – від лінгвістичного та логіко-математичного до міжособистісного та тілесно-кінестетичного інтелекту. Дистрибутивне лідерство [16] розподіляє відповідальність між командою, викладачами та студентами, перетворюючи комунікацію на колективний процес, де кожен вносить свій внесок. Доповнює це Community Canvas [8] – інструмент для побудови значущих спільнот, який фокусується на цінностях, потребах і зв'язках аудиторії, забезпечуючи автентичність і залученість. Ці принципи створюють основу для гнучкої, інклюзивної реалізації, де стратегія не лише інформує, а й надихає на спільне зростання.

Нижче надається контент-план і контент-календар, які важливими складовими тактичного й операційного рівнів у реалізації комунікаційної стратегії коледжу. Контент-план встановлює рамки діяльності, визначаючи тематику, формати, періодичність публікацій і відповідальних осіб, що створює системний підхід до виконання завдань і забезпечує узгодженість дій зі стратегічними цілями закладу. Контент-календар, у свою чергу, конкретизує цей план у часі, розподіляючи публікації та заходи за датами, каналами поширення та показниками ефективності (KPI), що гарантує регулярність, координацію і можливість оперативного контролю результатів. Разом ці документи формують основу ефективної комунікаційної роботи, забезпечуючи не лише послідовне досягнення цілей, а й гнучкість у реагуванні на зміни потреб аудиторій та зовнішнього середовища.

Також, важливо відзначити, що для успішного втілення комунікаційної стратегії необхідні ефективна команда та високий рівень комунікаційної зрілості закладу. Чим вищий рівень кваліфікації комунікаційної команди, тим якісніший і ефективніший комунікаційний контент вона створює.

Таблиця 3.9

Контент план (тактичний рівень)

Ціль	Заходи	Формат/тип контенту	Частота	Очікуваний результат	Відповідальний
1. Підвищити обізнаність про освітні інновації та оновлені навчальні програми	публікувати інформацію про нові програми, курси та партнерства	пост у соцмережах, статті на сайті	2–3 публікації/тиждень	збільшення трафіку на 30%, 10+ публікацій/міс.	відділ комунікацій
	організувати дні відкритих дверей (офлайн + онлайн)	анонс + відео/фото репортаж	2 рази/рік	зростання звернень абітурієнтів	відділ комунікацій
	створювати відеоролики з презентацією навчальних напрямів	відео, youtube, соцмережі	1 раз/місяць	підвищення впізнаваності програм	відділ комунікацій
2. Аргументовано демонструвати конкурентні переваги випускників коледжу	збирати дані про працевлаштування	інфографіка, статті	1 раз/квартал	формування бази даних випускників	кар'єрний центр
	проводити відеоінтерв'ю з випускниками	відео, соцмережі, сайт	1–2 відео/місяць	10 відео за рік, підвищення довіри на 30%	відділ комунікацій
	запускати pr–кампанію “наші випускники – цифрові лідери України”	статті, соцмережі, пресрелізи	1 кампанія/півріччя	збільшення впізнаваності бренду	відділ комунікацій, куратори випускників

Продовження табл. 3.9

3. Формувати довіру до якості освіти через історії успіху випускників – цифрових лідерів	публікувати рубрику “історії успіху”	статті, соцмережі, сайти–партнери	1 історія/ місяць	12 історій/рік, 10+ випускників спікерів	відділ комунікацій, куратори програм
	залучати випускників як спікерів	лекції, панелі, менторство	2-3 рази/рік	підвищення довіри та репутації	відділ комунікацій
4. Налагодити контакт та співпрацю з національними та міжнародними партнерами для спільних проєктів та залучення інвестицій	проводити зустрічі та презентації партнерам	презентації, email, вебінари	1-2 рази/квартал	10+ активних партнерств	заступник директора з розвитку
	підготовляти інформаційний пакет англійською/українською	pdf, презентації	1 пакет	поширення серед потенційних партнерів	відділ міжнародного співробітництва
	ініціювати спільні проєкти з бізнесом та міжнародними організаціями	проєктні плани, меморандуми	3+ проєкти/рік	реалізовані партнерські ініціативи	відділ міжнародного співробітництва

Продовження табл. 3.9

5. Мотивувати організації збільшити залученість у програми дуальної освіти, менторства та державні замовлення	проводити круглі столи з роботодавцями	онлайн/офлайн зустрічі	2-3 рази/рік	10 компаній–партнерів у дуальних програмах	керівники освітніх програм, відділ партнерств
	публікувати кейси успішної дуальної освіти	статті, соцмережі, сайти	1-2 публікації/квартал	збільшення залученості бізнесу	відділ комунікацій
	розробляти мотиваційні матеріали для роботодавців	pdf, презентації	1 пакет/рік	розширення співпраці у форматі держзамовлення	відділ партнерств
6. Інформувати про можливості глобального впливу та участі у програмах обміну	публікувати розділ “міжнародні можливості” на сайті	статті, веб–сайт	1 раз/квартал	підвищення обізнаності студентів і викладачів	відділ міжнародного співробітництва
	проводити інформаційні сесії про Erasmus+, Fulbright, Etwinning	вебінари, презентації	1-2 рази/рік	зростання кількості учасників програм	відділ міжнародного співробітництва
	публікувати рубрику “глобальний досвід” у соцмережах	пост/стаття/відео	1-2 публікації/місяць	25+ учасників програм обміну	відділ міжнародного співробітництва

Продовження табл. 3.9

7. Підвищити прозорість управлінських процесів через регулярну комунікацію рішень	розсилати щотижневі дайджести	email, внутрішній портал	1 раз/тиждень	80% персоналу проінформовані	відділ кадрів, адміністративний відділ
	проводити зустрічі “запитай керівника”	онлайн/офлайн зустрічі	1 раз/місяць	80% персоналу проінформовані	відділ кадрів, адміністративний відділ
8. Зменшити спротив змінам через пояснення переваг нових процесів та залучення персоналу	проводити інтерактивні воркшопи та навчальні сесії	онлайн/офлайн тренінги	1 раз/місяць	70% персоналу залучені	відділ кадрів, керівники підрозділів
	розробляти інформаційні матеріали “чому зміни важливі”	статті, постери, презентації	1 раз/квартал	підвищення участі персоналу у змінах	відділ кадрів
	залучати працівників до тестування нових процесів	тестування, воркшопи	1-2 рази/квартал	створення практичних рекомендацій	відділ кадрів, керівники підрозділів

Продовження табл. 3.9

9. Підсилювати престиж коледжу як роботодавця–інноватора	запроваджувати внутрішні програми професійного розвитку та менторства	тренінги, онлайн–курси, наставництво	1-2 рази/рік	90% персоналу ознайомлені з можливостями розвитку	відділ кадрів, керівники підрозділів
	публікувати успіхи колективу	соцмережі, внутрішній портал	1-2 публікації/місяць	80% персоналу мотивовані	відділ кадрів, відділ комунікацій
	організувати щорічні нагородження за інноваційні досягнення	події, пресрелізи	1 раз/рік	зростання мотивації та залученості	відділ кадрів, керівники підрозділів
10. Активізувати внутрішню спільноту через залучення до формування корпоративної культури	проводити внутрішні воркшопи та тренінги для студентів і співробітників	онлайн/офлайн зустрічі	1-2 рази/місяць	70–80% студентів і співробітників залучені	відділ кадрів, керівники підрозділів, студради
	створювати платформи для обговорення ініціатив та пропозицій	онлайн–форуми, месенджери	постійно	механізми двостороннього зворотного зв'язку	відділ кадрів, відділ комунікацій

Продовження табл. 3.9

11. Поглибити співпрацю з місцевими освітніми партнерами та ЗМІ	проводити спільні освітні події та презентації	події, пресрелізи	5+ подій/рік	підвищення впізнаваності та позитивного іміджу	відділ комунікацій, PR-фахівці, event-менеджери
	висвітлювати активності коледжу у локальних медіа	статті, публікації	мін. 2 публікації/місяць	підвищення впізнаваності	відділ комунікацій
12. Просувати цінність командності через публічні історії успіху студентів і працівників	збирати та публікувати історії успіху командних проєктів	соцмережі, сайт	1-2 історії/місяць	70% спільноти усвідомлюють цінність командності	відділ комунікацій
	проводити внутрішні презентації та панелі з обговоренням досягнень команд	презентації, панелі	1-2 рази/місяць	підвищення мотивації до командних проєктів	відділ комунікацій

Таблиця 3.10

Контент–календар (операційний рівень)

Дата	Канал	Тип контенту за призначенням	Формат/Тип контенту	Тема/Назва	Відповідальний	Примітки/KPI
08.01.2025	Facebook, Instagram, сайт	інформаційний	пост/стаття	оновлені програми КН та КІ	відділ комунікацій	трафік +30%, 1–2 пости/тиждень
10.01.2025	YouTube, соцмережі	освітній	відео	презентація на пряму “комп’ютерна інженерія”	відділ комунікацій	1 відео/місяць
14.01.2025	Внутрішній портал, Email	корпоративний	дайджест	“новини коледжу” – січень	відділ кадрів, адміністрація	80% персоналу проінформовані
20.01.2025	Facebook, Instagram, TikTok	розважальний	відео	життя студентів	Студентська рада	
27.01.2025	Zoom/офлайн	освітній	воркшоп /онлайн–сесія	“нові процеси: як працюємо”	відділ кадрів, керівники	зменшення спротиву змінам
03.02.2025	Соцмережі, сайт	UGC/соціальний	відеоінтерв’ю	історія успіху випускника – digital product manager	відділ комунікацій	формування довіри, 1–2 відео/місяць
10.02.2025	Онлайн/офлайн	освітній	воркшоп	“ініціативи року” – студенти та співробітники	відділ кадрів, студрада	активізація внутрішньої спільноти
17.02.2025	Facebook, Instagram, сайт	соціальний	пост/стаття	командний проєкт року – історія успіху	відділ комунікацій	просування цінності командності

Продовження табл. 3.10

24.02.2025	Facebook, Instagram, сайт	корпоративний	пост/стаття	партнерство з IT-компанією – спільні можливості	відділ комунікацій	
03.03.2025	Zoom/вебінар	освітній	інформаційна сесія	“глобальні можливості” – Erasmus+, Fulbright	відділ міжнародного співробітництва	підвищення участі у програмах обміну
10.03.2025	Соцмережі, сайт	UGC/соціальний	пост/стаття	історія успіху випускника	відділ комунікацій	формування довіри до якості освіти
17.03.2025	Email, внутрішній портал	корпоративний	дайджест	“новини коледжу” – березень	відділ кадрів, адміністрація	80% персоналу проінформовані
24.03.2025	Онлайн/офлайн	освітній	воркшоп	“нові процеси – тестування”	відділ кадрів, керівники підрозділів	зменшення спротиву змінам
31.03.2025	Facebook, Instagram, сайт	освітній/інформаційний	відео	презентація нового напрямку	відділ комунікацій	підвищення впізнаваності програм

Важливо також зазначити що для якісної реалізації комунікаційної стратегії важливе належне фінансування, у тому числі для підтримки вебсайтів, проведення медіакампаній, виготовлення друкованих матеріалів, зовнішньої реклами, організації публічних заходів і навчання комунікаційної команди.

Основними показниками для моніторингу комунікаційної стратегії коледжу є наступні ресурси, інструменти та метрики:

- вебсайт – Google Analytics – кількість користувачів на сайті за період, кількість переглядів сторінок, середня тривалість сеансу;
- Facebook/Instagram/TickTok/LinkendIn – внутрішня аналітика платформи (статистика) – загальне органічне охоплення сторінки – пост із найвищим органічним охопленням – рівень залучення (рівень залученості аудиторії);
- YouTube – кількість переглядів відео за період – середня тривалість перегляду (STR);
- події – форми реєстрації – кількість відвідувачів подій – кількість відгуків про подію у медіа, соцмережах;
- рівень обізнаності (поінформованості), довіри, змін у поведінці, виконання бажаної дії – онлайн-опитування, анкетування, глибинні інтерв'ю, аналіз коментарів і дописів у соцмережах;
- зміни рівня поінформованості щодо певного питання;
- відсоток користувачів, які підтримують та/або схвалюють роботу коледжу.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Економічне обґрунтування реалізації комунікаційної стратегії навчального закладу базується на ефективності витрат та очікуваних економічних вигод, що виникають від покращеної взаємодії з цільовими аудиторіями: студентами, батьками, викладачами, стейкхолдерами. Стратегічно спланована комунікація забезпечує збільшення привабливості закладу, підвищення рівня вступу та утримання студентів, що веде до зростання доходів і стабільності фінансування. До того ж грамотна комунікація сприяє збільшенню довіри, іміджу та має важливе значення для сталого розвитку навчального закладу.

Реалізація заходів реалізація комунікаційної стратегії закладу освіти передбачає як одноразові інвестиції, так і подальші експлуатаційні витрати на підтримку та реалізацію стратегії у практичній діяльності організації.

До статей витрат можна віднести:

Розробка стратегії (С1)

На цьому етапі аналізуються всі цільові аудиторії навчального закладу – студенти, викладачі, батьки та представники громади – з особливим урахуванням викликів воєнного часу. Ключовими задачами стає формування повідомлень, які гарантують безпечну, відкриту комунікацію й підтримують моральний дух і психологічну стійкість колективу.

В основу стратегії покладено інклюзивний підхід: забезпечується доступність інформації для всіх груп, у тому числі людей з інвалідністю та тих, хто перебуває у складних життєвих обставинах. Визначаються найбільш дієві канали донесення повідомлень, продумується багаторічний (1–3 роки) план із чітким розподілом завдань, строків і відповідальних осіб.

Для ефективної реалізації заходів доцільно залучати консультантів чи професійні агентства, які мають досвід роботи у кризових умовах, інклюзії та психосоціальної підтримки. Такий підхід сприяє захисту й згуртованості освітньої спільноти в умовах потрясінь, зберігає безпеку інформаційного простору й забезпечує стабільний розвиток закладу

Орієнтовна сума: від 80 000 грн. [33] Оцінка вартості ґрунтується на практиках розробки комунікаційних стратегій для державних установ та міжнародних організацій в Україні.

Створення та оновлення контенту згідно контент–календарю (таблиця 3.9) (С2)

На цьому етапі створюються та оновлюються всі необхідні інформаційні матеріали для безпечної та ефективної комунікації. Оновлюються гайдлайни бренду, розробляються нові шаблони для публікацій, презентацій і внутрішніх документів. Особлива увага приділяється створенню фото– і відеоконтенту згідно з принципами інклюзивності, щоб вони були доступні для всіх категорій аудиторії.

Контент адаптується як для онлайн, так і офлайн–платформ, що дає змогу охопити максимально широку аудиторію. Важливо надати альтернативний текст до зображень, субтитри або дублювання для відео, щоб забезпечити доступність для людей з порушеннями зору та слуху. Додатково контент орієнтується на потреби осіб, які перебувають у регіонах з тимчасовою небезпекою або обмеженим доступом до освітніх ресурсів.

Орієнтовна сума: 150 000 грн. [33] Оцінка вартості базується на досвіді створення контенту для освітніх установ в умовах війни та потреби в адаптації матеріалів до нових реалій.

Навчання персоналу (С3)

Працівники навчального закладу проходять низку актуальних тренінгів, які охоплюють такі важливі напрями: медіа–грамотність, безпечна і кризова

комунікація, психолого–педагогічна підтримка та принципи інклюзивності. Теми навчання адаптовані до умов війни – учасники опановують практики підтримки психологічної стійкості, технології безпечної роботи із цифровими та традиційними медіа, навички створення інклюзивного освітнього простору, а також інструменти первинної психологічної допомоги.

Проведення тренінгів забезпечує не лише узгодженість дій всієї команди, а й сприяє зміцненню психологічного здоров'я учасників освітнього процесу та підвищує ефективність реалізації стратегії в екстремальних чи нестабільних умовах.

Орієнтовна сума: 100 000 грн. [13] Вартість навчання враховує потребу в підвищенні кваліфікації персоналу в умовах війни та необхідність забезпечення безпеки та ефективності комунікацій.

Загальна сума інвестицій обчислюється як:

$$C_{\text{заг}} = C_1 + C_2 + C_3 = 80000 + 150000 + 100000 = 330\,000 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Це дозволяє отримати загальну картину необхідних фінансових ресурсів для впровадження комунікаційної стратегії.

Впровадження комунікаційної стратегії забезпечить як прямі, так і непрямі позитивні економічні та стратегічні результати для закладу. До ключових напрямів переваг відносяться:

1. Залучення абітурієнтів сприяє збільшенню кількості заяв і зарахувань, позитивно впливає на доходи від навчання, а також підвищує якість студентського контингенту та середній вступний бал.

2. Формування та зміцнення репутації бренду підтримує впізнаваність закладу, створює стабільний позитивний імідж у ЗМІ, піднімає рівень довіри серед стейкхолдерів і партнерів.

3. Розвиток співпраці з іншими закладами, бізнесом і громадськими структурами відкриває доступ до інноваційних ресурсів, покращує умови працевлаштування випускників і розширює можливості для навчального закладу.

4. Підвищення внутрішньої ефективності зменшує плинність кадрів, оптимізує процеси взаємодії, сприяє економії на рекрутингу, підсилює мотивацію і лояльність персоналу, покращує корпоративну культуру організації.

5. Оптимізація маркетингового бюджету за рахунок концентрації на найефективніших каналах, що сприятиме зростанню рентабельності інвестицій (ROI) комунікаційних заходів, а також впровадженню підходу, заснованого на аналізі даних (data-driven), у плануванні та оцінці комунікацій.

Розрахунок залученості абітурієнтів

Для розрахунку очікуваного зростання кількості поданих заяв чи зарахованих студентів у результаті реалізації комунікаційної стратегії застосовується метод прогнозування із використанням історичних даних, аналізу ринку та цільових показників. На першому етапі слід зібрати статистику вступу за останні 4 роки (2022–2025), зокрема кількість заяв, середній конкурсний бал, зміну популярності спеціальностей та динаміку вступу в межах регіону.

Згідно з даними бази ЄДЕБО, ІТ коледж Львівської політехніки має наступну статистику щодо поданих заяв на вступ (таблиця.3.11) та реальна кількість зарахованих студентів.

Таблиця 3.11

Статистика заяв вступників допущених до конкурсу та зарахованих до ІТ коледжу Львівської політехніки

Рік	Усього заяв	Заяв на бюджет	Середній конкурсний бал	Кількість зарахованих студентів
2022	1036	1030	136.0	267
2023	1510	1475	139.1	428
2024	1380	1363	138.4	473
2025	1246	1215	141.5	354

Аналізуючи статистичні дані вступу за 2022–2025 роки, спостерігається тенденція до зменшення загальної кількості поданих заяв, скорочення заяв на бюджет, при цьому середній конкурсний бал демонструє незначний ріст.

Вихідна точка для прогнозування $A_{\text{база}}$ визначається як середньорічна кількість поданих заяв за останні чотири роки.

$$A_{\text{база}} = (1036+1510+1380+1246)/4 = 1293 \quad (3.2)$$

$A_{\text{база}}$ є критичною для економічного планування і прогнозування у навчальному закладі. Як середній багаторічний показник кількості заяв, вона забезпечує порівняльну базу для оцінки ефективності комунікаційної стратегії, адже дозволяє точно виокремити приріст, зумовлений активністю закладу, від природних коливань ринку. Власне, фіксація Абазии дає змогу системно аналізувати попит і коректно оцінювати вплив діяльності на результати.

Для адміністрації це основа прогнозування навантаження та планування ресурсів: знання очікуваного обсягу заяв дає підстави коректно розподілити навантаження між приймальною комісією, тимчасовим персоналом, ІТ–підтримкою й кабінетами для обробки документів у пікові періоди вступної кампанії. А для закладів із контрактною формою навчання зростання кількості якісних заяв прямо впливає на виконання фінансового плану, доходи й спроможність інвестувати в розвиток.

Таким чином, $A_{\text{база}}$ – це ключовий індикатор для оцінки ринкового попиту, управління ресурсами та формування обґрунтованих фінансових і маркетингових прогнозів у сучасному навчальному закладі.

$S_{\text{база}}$ – це інтегральний показник, що визначає середньорічну кількість студентів, які вступають до навчального закладу, незалежно від форми фінансування (бюджет чи контракт). З точки зору аналітики, $S_{\text{база}}$ дає реальну картину щодо наповнюваності закладу, підсумовуючи всі зарахування як за державним замовленням, так і за кошти фізичних чи юридичних осіб.

$$S_{\text{база}} = (267+428+473+354)/4 = 380,5 \quad (3.3)$$

Для розрахунку тренду без стратегії необхідно визначити природний середньорічний приріст/зменшення ($T_{\text{база}}$) кількості студентів за останні N років. Це буде наш базовий прогноз на майбутні кілька років, якщо не робити нічого

нового не враховуючи інші показники впливу. Оскільки кількість зарахованих студентів обмежується ліцензією, $T_{\text{база}}$ будемо розраховувати за кількістю поданих заяв на вступ. Формула аналогічна розрахунку середньорічного приросту за зарахованими студентами (3.3)

$$T_{\text{база}} = \left(\frac{Z_N}{Z_1}\right)^{\frac{1}{N-1}} - 1 \quad (3.4)$$

де:

Z_1 – кількість поданих заяв у першому році

Z_N – кількість заяв у останньому році

N – кількість років.

Підставивши значення отримаємо $T_{\text{база}}$ приблизно 6,3% на рік.

Наступним етапом розрахунку є визначення цільового діапазону ($[X]\%$ – $[Y]\%$) – це встановлення певного діапазону збільшення або зменшення ключових показників таких як наприклад, кількості заяв поданих абітурієнтами, кількість зарахованих студентів, величина трафіку на вебсайті. Якщо будуть впроваджені заходи, стратегій чи змін.

Цей діапазон визначається на основі трьох ключових факторів:

- ефективність комунікації;
- конкурентний аналіз та демографія;
- фінансові обмеження.

Таблиця 3.12

Відповідність силі заходам впровадження запропонованих у розділі 3.2

Сила заходів	Очікуване мінімальне зростання (X%)	Очікуване максимальне зростання (Y%)	Обґрунтування
Низька (поверхнева реалізація комунікаційної стратегії)	2–5%	4–8%	Підвищується видимість ресурсу, але сприйняття бренду та залучення нових сегментів мінімальне.

Продовження табл. 3.12

Середня (цілісна стратегія, оновлення брендування, цільові рекламні кампанії)	5–10%	8–15%	Системна робота на всіх каналах, підвищення впізнаваності та залучення нових груп абітурієнтів.
Висока (повноцінна реалізація запропонованої комунікаційної стратегії)	10–15%	15–25%	Істотне зміцнення позицій на ринку, формування стабільно високого попиту, максимальне залучення цільової аудиторії високої якості.

Конкурентно–демографічний аналіз для закладів освіти у Львові (середні школи та ліцеї) на період 2025–2027 роки включає:

– зниження чисельності дітей шкільного віку напряму впливає на кількість потенційних вступників у школи та ліцеї. За прогнозами, у 2026 році ця кількість може зменшитись приблизно на 5–10% порівняно з попередніми роками у Львові – через загальне скорочення дитячого населення на фоні демографічних факторів[129];

– міграційні процеси: Можливе повернення частини внутрішньо переміщених осіб та міграція молоді в пошуках кращих умов життя можуть вплинути на чисельність учнів у різних районах Львова. Львівська область зараз є одним із головних регіонів проживання ВПО в Україні, приблизно 273 тисячі осіб, що становить близько 13% всіх ВПО країни. З них значна частина має потребу у житлі та соціальних послугах [130]. З них 15–20% складають підлітки. [131] А отже загальний приріст абітурієнтів в межах 2–3%;

– фінансування освіти: У 2025 році уряд України визначив освіту і науку як один із пріоритетних напрямів відновлення та відбудови, зокрема через міжнародну підтримку. За оцінкою RDNA4 існує дефіцит фінансування в галузі освіти на 2025 рік.[132] Трактуюмо дефіцит фінансування як негативний коригувальний множник до потенційного операційного” росту закладу. Може

складати близько 3–5% в освітній сфері регіону, з огляду на очікувані бюджетні обмеження та історичний досвід.

Отже цільового діапазону відсотків ($[X]\% - [Y]\%$) складає

$$[X]\% = -5\% + 2\% - 3\% = -6\%$$

$$[Y]\% = -10\% + 3\% - 5\% = -12\%$$

Для покриття такого значення факторів впливу потрібно обирати як мінімум Середню силу заходів $X=7\%$ та $Y=12\%$

Зростання кількості студентів ($S_{\text{прогноз}}$) визначається як сума базового тренду та впливу стратегії:

$$S_{\text{прогноз}} (\text{один рік}) = S_{\text{прогноз}} (1) = A_{\text{база}} \times (1 + T_{\text{база}}) + A_{\text{база}} \times \text{Цільовий відсоток} \quad (3.6)$$

$$S_{\text{прогноз}} (1) = 1293 \times (1 + 0,063) + 1293 \times 0,07 = 1465$$

Чистий приріст заяв завдяки стратегії $1465 - 1293 = 172$ заяви при мінімальному сценарії та при максимальному:

$$S_{\text{прогноз}} (1) = 1293 \times (1 + 0,063) + 1293 \times 0,12 = 1530$$

Чистий приріст заяв $1530 - 1293 = 237$ заяв абітурієнтів.

Заходи комунікаційної стратегії дозволять компенсувати природні фактори які складатимуть приблизно $-6\% - 12\%$ та забезпечить додаткове мінімальне зростання від 7% до 12% щорічно. Це дозволить збільшити кількість зарахованих студентів з $A_{\text{база}}$ (1293 заяви) до $S_{\text{прогноз}}$ (1530 заяв) протягом одного років.

Прогнозування зменшення витрат завдяки кризовим комунікаціям

Для того, щоб ефективно прогнозувати та зменшити витрати на кризові комунікації, важливо діяти системно. Це означає, що потрібно виявити потенційні кризи, ретельно спланувати стратегії реагування, провести професійний розрахунок витрат і контролювати виконання бюджету на кожному етапі. Аналіз попереднього досвіду, статистики минулих кризових ситуацій та регулярний моніторинг використання ресурсів допомагають не лише передбачити потреби, а й уникнути повторення помилок, що, своєю чергою, дозволяє скорочувати як прямі, так і побічні витрати.

Зменшення витрат завдяки кризовим комунікаціям можна оцінити на прикладі реального кейсу.

У період активної вступної кампанії всеукраїнський аналітичний орган публікував рейтинг навчальних закладів за кількістю поданих заяв вступників. Через технічну помилку навчальний заклад не був включений до цього рейтингу, хоча мав високі показники поданих заяв. Цей рейтинг активно цитували провідні ЗМІ освітньої тематики (Освіта.ua, Твоє Місто), сторінки інших коледжів і університетів, які порівнювали свої результати, профільні телеграм-канали, соцмережі, блогери та місцеві видання.

Через ініціативне звернення нашого закладу орган визнав помилку, зняв рейтинг із публікації та через кілька днів виправив – включивши наш коледж до правильного списку.

Якщо навчальний заклад не потрапляє до рейтингу, це може стати джерелом серйозних репутаційних втрат. Відсутність у престижних або галузевих рейтингах формує враження серед абітурієнтів, батьків, партнерів і стейкхолдерів, ніби заклад має низьку якість навчання чи взагалі не бере участі в освіті, навіть якщо реальний рівень підготовки відповідає всім стандартам. Рейтинги сприймаються як важливий орієнтир під час вибору університету та впливають на бажання компаній і донорів вкладати кошти чи підтримувати проєкти з такими установами.

Зменшення кількості вступників. Частина вступників обирає заклади, орієнтуючись на рейтинги. Якщо скасування або невключення до рейтингу призводить до втрати, 5% заяв, і якщо звичайна кількість поданих заяв становить, 1293(А_{база}) заяв, то втрата 5 % означала б приблизно 65 заяв. Якщо ж втрата становить 10 %, то кількість могла б становити до 128 заяв.

Фінансові втрати. Згідно з відкритими даними, середня плата за контрактне навчання в закладах вищої освіти України за останні роки коливалася, але часто в межах 20 000 – 30 000 грн за рік [1]. Оплата навчання 25 000 грн на

рік і втратити 65 студентів через зменшення заяв, це означає недоотримані кошти $65 \times 25\,000 = 1\,625\,000$ грн за рік.

Втрата позиції в комунікаційному полі. Коли інші заклади отримують медійне охоплення та посилюють свої бренди, а ваш – залишається “невидимим”, це означає втрату конкурентної переваги, можливостей залучення абітурієнтів і партнерів. Цю втрату складно оцінити грошовим еквівалентом, але вона є критичною з точки зору іміджу.

Зниження довіри з боку партнерів, спонсорів та донорів до коледжу тісно пов’язане з його відсутністю у рейтингах та згадками в медіа. Партнери, міжнародні організації, грантові структури та донори, оцінюючи потенційних отримувачів фінансування чи партнерів, приділяють велику увагу репутації освітнього закладу. Зокрема, його позиції у рейтингах та рівню прозорості. Відсутність у рейтингах або негативний інформаційний фон значно знижують шанси на отримання грантів. Орієнтовний річний обсяг втрачених можливостей для середнього навчального закладу може становити від 20 000 до 100 000 грн. Це типовий діапазон грантів та партнерських внесків, які заклад може втратити через брак довіри з боку інвесторів чи партнерів.

У результаті своєчасного виявлення помилки та налагодженої внутрішньої комунікації із всеукраїнським органом рейтингування, заклад уникнув необхідності розгортати кризову PR-кампанію. Завдяки цьому можна прогнозувати зменшення витрат на кризові комунікації на 80–90% у порівнянні зі сценарієм “пасивного реагування”.

В межах розробки комунікаційної стратегії навчального закладу рекомендовано впроваджувати заходи, що знижують ризики інформаційних криз. Ключовими діями є щоденний моніторинг зовнішніх джерел (рейтинги, ЗМІ, освітні портали), особливо під час вступної кампанії, та визначення відповідального чи створення пресслужби для оперативної взаємодії з аналітичними органами і швидкої підготовки шаблонів звернень, листів, медіа–

коментарів. Це дає змогу закладу своєчасно реагувати на кризові ситуації, зменшує вплив чуток, допомагає консолідувати зусилля і підтримати довіру.

Додатково доцільно резервувати фонд кризового бюджету (близько 1% маркетингових витрат) для оперативних дій у разі повторних інцидентів. Впровадження такої системи дає змогу знизити середні витрати на кризові комунікації на 50–60% щороку і мінімізує репутаційні втрати закладу. Цей підхід відповідає сучасним принципам антикризової комунікації, які успішно застосовуються в умовах пандемії, війни, булінгу чи інших складних викликів: прозорість, швидке реагування, регулярна адаптація стратегій, обов'язкове інформування всіх стейкхолдерів [107].

Прогнозування зменшення витрат завдяки кризовим комунікаціям

Ефективне використання маркетингового бюджету навчального закладу вимагає раціонального розподілу обмежених ресурсів між основними каналами комунікації. Основна мета оптимізації – це максимізувати залучення цільової аудиторії при збереженні балансу між іміджевими (підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного образу) та конверсійними (пряме залучення абітурієнтів, збільшення заяв) активностями.

Річний маркетинговий бюджет коледжу становить 50 000 грн.

Основні напрями витрат:

- інтернет-маркетинг (Digital) – таргетована реклама у Facebook, Instagram, Google Ads, SEO-просування;
- PR та іміджеві заходи – публікації у місцевих ЗМІ, співпраця з лідерами думок;
- друкована реклама – буклети, плакати, зовнішня реклама;
- подієвий маркетинг – дні відкритих дверей, профорієнтаційні зустрічі у школах.

Контент-маркетинг – створення фото-, відео- та текстового контенту для сайту і соцмереж.

Таблиця 3.13

Поточна структура витрат

Напрямок	Частка бюджету, %	Сума, грн	Ефективність (0–1)
Інтернет–маркетинг	5	2500	0,85
PR та іміджеві заходи	25	12500	0,3
Друкована реклама	35	17500	0,1
Подієвий маркетинг	25	12500	0,4
Контент–маркетинг	10	5000	0,9

Середня ефективність бюджету:

$$E_{\text{сеп}} = \frac{(0,85 * 2500 + 0,3 * 12500 + 0,1 * 17500 + 0,4 * 12500 + 0,9 * 5000)}{50000} = 0,3425$$

Згідно з поточною структурою витрат та ефективністю маркетингових каналів за рік, можна зробити висновок, що найбільш ефективними інструментами є “Інтернет маркетинг” та “Контент–маркетинг”. Завдяки можливості залучення саме цільової аудиторії вони дозволяють оптимізувати витрати на залучення абітурієнта в порівнянні з традиційними напрямками заходів. Отже, доцільно зменшити витрати на “PR та іміджеві заходи”, “Друковану рекламу” та “Подієвий маркетинг” на користь цифровим напрямкам комунікації, наприклад SMM, SEO, мультимедійний контент, інтерактивне відео та фото

Таблиця 3.14

Оптимізована структура витрат

Напрямок	Частка бюджету, %	Сума, грн	Ефективність (0–1)
Інтернет–маркетинг	35	17500	0,85
PR та іміджеві заходи	20	10000	0,3
Друкована реклама	10	5000	0,1
Подієвий маркетинг	15	7500	0,4
Контент–маркетинг	20	10000	0,9

Середня ефективність оптимізованого бюджету:

$$E_{\text{сер}} = \frac{(0,85 * 17500 + 0,3 * 10000 + 0,1 * 5000 + 0,4 * 7500 + 0,9 * 1000)}{50000} = 0,4455$$

Зростання загальної ефективності маркетингових витрат з 0,3425 до 0,4455 (+30%).

Такі рекомендації підтверджуються сучасними дослідженнями і практиками у сфері освіти та маркетингу, які наголошують на перевагах цифрових каналів комунікації за показниками ROI, гнучкості та взаємодії з аудиторією [35]

Висновки до 3 розділу

Третій розділ присвячений розробці та впровадженню комунікаційної стратегії коледжу. Під час дослідження було здійснено аудит внутрішнього та зовнішнього середовища, визначено цільові аудиторії, сформульовано цілі та завдання комунікаційної стратегії, які синхронізовані з стратегічними цілями розвитку коледжу. Також описано Tone of Voice, що відображає цінності та імідж закладу, надано рекомендації з антикризового управління.

Доведено, що комунікаційна стратегія є ключовим інструментом для зміцнення бренду коледжу, формування довіри серед стейкхолдерів і покращення внутрішньої культури організації. Визначено оптимальні канали комунікації (цифрові платформи, соціальні мережі, офлайн-заходи), які забезпечують максимально ефективний контакт із різними сегментами цільової аудиторії. Розроблено контент-план з конкретними форматами повідомлень та КРІ для оцінки результативності комунікаційних заходів. Проаналізовано фінансові аспекти реалізації стратегії, що показує її рентабельність шляхом зростання абітурієнтів та зміцнення позицій на ринку освітніх послуг. Запропоновано заходи антикризової комунікації, які дозволяють ефективно управляти репутаційними ризиками та мінімізувати економічні втрати під час

кризових ситуацій. Стратегія орієнтована на постійний розвиток і адаптацію до змін освітнього середовища, зокрема з врахуванням сучасних трендів у цифровому маркетингу і поведінці молоді.

Таким чином, впровадження комунікаційної стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ІТ коледжу, зміцненню його іміджу та стійкості на ринку освітніх послуг у довгостроковій перспективі

ВИСНОВКИ

Магістерське дослідження присвячене теоретичним та практичним аспектам розробки та впровадження комунікаційної стратегії навчального закладу в умовах сучасних викликів. На прикладі ІТ коледжу Львівської політехніки доведено, що системна комунікаційна стратегія є ключовим інструментом управління, що забезпечує формування довіри, репутації, конкурентоспроможності та стійкості освітньої інституції.

У першому розділі обґрунтовано фундаментальне значення комунікаційної стратегії як ресурсу, що транлює цінності, місію та візію закладу, створює двосторонній діалог зі стейкхолдерами та формує соціальний капітал. Визначено поетапний процес створення стратегії: аналіз середовища, формулювання цілей, ідентифікація зацікавлених сторін, розробка ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, оцінювання ризиків, планування контенту, визначення ресурсів і встановлення показників ефективності. Доведено, що комунікаційна стратегія є цілісним планом, який інтегрує внутрішні й зовнішні комунікаційні зусилля, узгоджується з місією та стратегічними цілями закладу, охоплює всі рівні взаємодії та забезпечує єдність дій у формуванні позитивного іміджу.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз ІТ коледжу Львівської політехніки, який засвідчив наявність бренд-комунікацій із чітко визначеними місією, візією, цінностями та принципами відкритості, професійності й взаємодії. Центральним елементом виступає офіційний вебсайт як головний інформаційний хаб, архітектура якого сформована з урахуванням F-патерну візуального сприйняття, що забезпечує швидкий доступ до критичної інформації, покращує зручність користування сайтом, підвищує якість індексації та аналітичну керованість.

Аналіз Google Analytics за 2024 рік показав ієрархію відвідуваності, а саме найбільший трафік генерують матеріали темою яких є вступна кампанія, тоді як матеріали категорії "Кар'єра та можливості" демонструє високі показники глибокої залученості й тривалості взаємодії. Структурований контент–план із категоризацією матеріалів, ключовими словами забезпечує баланс між трафікоутворюючими публікаціями та ціннісним контентом, що підвищує глибину взаємодії та лояльність аудиторії.

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube), месенджери, електронна пошта та офлайн–взаємодія доповнюють вебсайт у моделі "унікальної присутності", що дає змогу швидко доносити повідомлення, збирати зворотний зв'язок і вибудовувати довготривалі відносини з цільовими аудиторіями. Інституційно стратегія підсилюється управлінськими документами, регламентами та визначеними ролями підрозділів, що формує передумови для стабільної реалізації планів і масштабованості комунікаційної інфраструктури.

У третьому розділі представлено авторську розробку комунікаційної стратегії, що базується на результатах аудиту внутрішнього й зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Виявлено ключові сильні сторони (репутація, досвідчений викладацький склад, сучасна матеріально–технічна база, партнерства з роботодавцями), можливості (зростання попиту на ІТ–освіту, державна підтримка, міжнародні проекти, розвиток дуальної освіти) та загрози (демографічна криза, воєнний стан, посилення конкуренції, міграційні процеси).

Визначено цільові аудиторії та їхні потреби з використанням інструментів Value Proposition Canvas, Jobs–to–be–Done Framework, Empathy Map і NeedScope, що дозволило сформулювати персоналізовані комунікаційні повідомлення для абітурієнтів, студентів, батьків, викладачів, роботодавців, партнерів і громадськості. Розроблено Tone of Voice, що відображає цінності та імідж

закладу: професійний, доступний, підтримуючий, інноваційний та орієнтований на діалог.

Запропоновано оптимальні канали комунікації (цифрові платформи, соціальні мережі, офлайн–заходи) та сформовано контент–план із конкретними форматами повідомлень, календарем активностей і системою KPI (Output і Outcome) для оцінки результативності. Проаналізовано фінансові аспекти реалізації стратегії, що підтверджують її рентабельність через прогнозоване зростання кількості абітурієнтів, підвищення середнього конкурсного балу та зміцнення позицій на ринку освітніх послуг. Розроблено заходи для ефективного управління репутаційними ризиками й мінімізації економічних та репутаційних втрат під час кризових ситуацій.

Реалізація комунікаційної стратегії забезпечить закладу освіти значні конкурентні переваги, зміцнить його репутацію та позиції на ринку. Запропонована стратегія спроектована як система постійного вдосконалення, що дозволяє своєчасно реагувати на трансформації освітнього середовища, враховуючи новітні тренди цифрового маркетингу та особливості поведінки та запити молодшої цільової аудиторії.

Для нарощування ефективності рекомендовано системно розвивати партнерства з роботодавцями, розширювати дуальні формати навчання, поглиблювати цифрову аналітику (атрибуція конверсій, сегментація шляхів користувачів), модернізувати інфраструктуру, залучати спільноту до контент–виробництва, що підвищить якість комунікацій і стійкість бренду в довгостроковій перспективі.

У магістерській роботі вдалось: на теоретичному рівні систематизувати засади розробки комунікаційної стратегії для навчальних закладів, що розвиваються в умовах сучасних викликів; розробити та апробувати комплексну методику аналізу комунікаційної діяльності освітніх закладів, що базується на цифровій аналітиці, інструментах стратегічного планування та моделях оцінки

комунікаційної зрілості; доказати вирішальну роль контент-стратегії у досягненні оптимального балансу між матеріалами, що генерують трафік, та цінним, змістовним контентом, результатом чого є підвищена залученість стейкхолдерів; сформулювати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на дієву реалізацію стратегії, включаючи специфіку використання комунікаційних каналів, різноманітність форматів контенту, планування бюджетних ресурсів, визначення відповідальних осіб та встановлення прозорої системи показників ефективності.

Отримані результати підтверджують, що системна комунікаційна стратегія, узгоджена з місією, візією та стратегічними цілями закладу, є невід'ємною частиною сучасного управління освітньою інституцією. Вона забезпечує досягнення освітніх і управлінських цілей через зміцнення довіри, партнерства, прозорості й активного діалогу з усіма групами стейкхолдерів, формуючи стійкі конкурентні переваги в динамічному освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abiturients.info. Вартість навчання у коледжах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://abiturients.info/uk/cenaobuch-colleges> (дата звернення: 20.10.2015).
2. Abiturients.info. Вартість навчання у коледжах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/PtaWcsycu> (дата звернення: 06.11.2025).
3. ADPHealth. Розробка стратегії комунікації та адвокації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/DtiYrs9Y> (дата звернення: 20.10.2025)
4. Association Culture & Creativity. The Basic Principles of Strategic Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ltipBUeg> (дата звернення: 20.10.2015).
5. Center for Leadership. Довіра в бізнесі та бізнес-освіті: як змінилися економічні відносини в Україні за роки Незалежності? Аналіз дослідження [Електронний ресурс]. – Опубліковано 04.02.2025. – Режим доступу: <https://cutt.ly/dr63Mqbu> (дата звернення: 20.10.2015).
6. Communication Strategy [Електронний ресурс] // Capacity4dev. – European Commission Directorate-General for International Partnerships (DG INTPA). – Режим доступу: <https://cutt.ly/wtipBEYd> (дата звернення: 20.10.2015).
7. Communication Strategy best practice guide / Guy Murphy ; IPA, ISBA, МССА, PRCA. – London : IPA, 2008. – 24 p. – URL: <https://cutt.ly/otipBv6L> (дата звернення: 21.10.2025).
8. Community Canvas. The guide to building meaningful communities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ztaWxnNL> (дата звернення: 20.10.2025).
9. European Union; United Nations; Ukraine (Government of); World Bank. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment [Електронний ресурс]. – Washington, D.C.: World Bank, 2025. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ltipBluG> (дата звернення: 20.10.2015).
10. European Union; United Nations; Ukraine (Government of); World Bank. *Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment*. Washington D.C.: World Bank, 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/vtaWcAve> (дата звернення: 05.11.2025).
11. Gardner H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York : Basic Books, 1983. 440 p

12. Grigore, G., Chapleo, C., Homberg, F., Alniacik, U., Stancu, A. Employer branding dimensions: An adapted scale for Eastern Europe // *Journal of Strategic Marketing*. – 2024. – Vol. 32, № 4. – С. 447–466.
13. Grover P. Understanding Strategic Communications: Its Definition, Importance, and Planning [Електронний ресурс] / R. Grover. – Staffbase Blog. – 25 лип. 2025. – Режим доступу: <https://cutt.ly/VtaWzHRn> (дата звернення: 20.10.2025).
14. Grow Expert. Курси: лідерство, комунікації, продажі, Office, AI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ItipBtBf> (дата звернення: 20.10.2015).
15. Harvard Business School. Unique Value Proposition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/KtaWl0IW> (дата звернення: 20.10.2015).
16. Holloway M. Y. C. Understanding the Distributed Leadership Experiences of Principals, Assistant Principals, and Teacher Leaders in High Schools [Електронний ресурс] : Diss. Auburn, Alabama, 2017. Режим доступу: <https://cutt.ly/staWlmyJ> (дата звернення: 05.12.2025).
17. Homester. (2025, жовтень 29). Топ університетів України 2025: рейтинг топ–10. Homester. <https://cutt.ly/4tipV6Ll> (дата звернення: 03.11.2025).
18. Jubaedah, E., Sudirman, I., Djulius, H. Implementation of McKinsey's 7S Framework as a Strategy to Improve the Performance of Educational Institutions // *International Journal of Business, Law, and Education*. – 2023. – Vol. 6, No. 1. – DOI: <https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1041>.
19. Kyiv Mohyla Business School. «Чому внутрішні комунікації – це відкладені зовнішні?» [Електронний ресурс]. – 11.02.2021. – Режим доступу: <https://cutt.ly/XtipV4H4> (дата звернення: 20.10.2015).
20. Le pilotage de la communication : un enjeu stratégique [Електронний ресурс] // IH2EF – Institut des hautes études de l'éducation et de la formation. – 30 червня 2025. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ntiaYHJu> (дата звернення: 20.10.2015).
21. McCarthy, D. Content strategy vs. content plan vs. content calendar [Електронний ресурс] // David McCarthy. – 11 Mar. 2020. – Режим доступу: <https://www.davidmmccarthy.com/blog/content-strategy-vs-content-plan-vs-content-calendar> (дата звернення: 20.10.2015).
22. Mike Pritula Academy. Внутрішня комунікація: посібник для HR [Електронний ресурс] / Mike Pritula Academy. – Режим доступу: <https://cutt.ly/9til6qFD> (дата звернення: 20.10.2025)

23. Paris 21. Manuel pour élaborer une stratégie de communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/dtiYrtWu> (дата звернення: 20.10.2025).
24. Prometheus. Комунікаційні інструменти для побудови репутації [Електронний ресурс] / платформа Prometheus. – 2014. – Режим доступу: <https://cutt.ly/btilx2eO> (дата звернення: 20.10.2025).
25. SMITH N. Brand Archetypes – Meet the Hero [Електронний ресурс] / NYLA SMITH // n–Vision Designs. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/LtipMsJ8> (дата звернення: 20.10.2015).
26. Stamatis, P. J., Chatzinikolaou, A. M. Practices of Greek school principals for improving school climate as communication strategy // International Journal of Education and Research. – 2022. – Vol. 10, No. 1. – P. 93–110. – Режим доступу: <https://cutt.ly/itipMycQ> (дата звернення: 20.10.2015).
27. Steyn, B. From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation // Journal of Communication Management. – 2004. – №8. – С. 1–27 (дата звернення: 20.10.2025).
28. Story, J. How to use the McKinsey 7S model in marketing [Електронний ресурс] / J. Story. – 17.11.2015. – Smart Insights. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ytiaY3Fe> (дата звернення: 20.10.2025).
29. Strategic Communications Framework for Statistical Institutions. – Geneva: UNECE, 2015. – 58 p. – eISBN 978–92–1–403006–5. – Режим доступу: <https://cutt.ly/8tipC6r8> (дата звернення: 20.10.2025).
30. The Value Proposition Canvas [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/LtipC27G> (дата звернення: 20.10.2025).
31. Université de Strasbourg. Stratégie de communication 2024–2028 de l'Université de Strasbourg [Документ PDF]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ptipCCfF> (дата звернення: 20.10.2025).
32. University Canada West. Importance of communication strategy within an organization [Електронний ресурс]. – 28.07.2015. – Режим доступу: <https://cutt.ly/btipCJQl> (дата звернення: 20.10.2025).
33. Up7 Mountains. Розробка комунікаційної стратегії компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/mtipCPGT> (дата звернення: 20.10.2025).
34. Webnauts Pro. Пошукове (SEO) просування сайтів – тарифи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/otipCU1v> (дата звернення: 20.10.2025).

35. Writing a communication strategy for development programmes [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу: <https://cutt.ly/StipCQiD> (дата звернення: 20.10.2025).

36. Алексеєнко Л. М. (упоряд./ред.). Сучасні технології маркетингу : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково–практичної конференції, 2025. – Луцьк: Вежа Друк, 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/LtipN57s> (дата звернення: 20.10.2025).

37. Бабічева О. Комплекс маркетингу вищого навчального закладу. Ринок світових послуг: виклики сучасності / О. Бабічева // Збірник матеріалів науково–практичної конференції з міжнародною участю Академії праці, соціальних відносин і туризму. – 2019. – С. 9–10. – Режим доступу: <https://cutt.ly/StipCxEt> (дата звернення: 20.10.2025).

38. Баглюк Ю. Б., Шевчук О. Ю. Модель McKinsey 7–S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Ю. Б. Баглюк, О. Ю. Шевчук // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3 (31). – С. 159–165. – DOI: 10.31558/2307–2318.2018.3.17. – Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6329/6358> (дата звернення: 20.10.2025).

39. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією / В. Берещак. – Київ: Yakaboo Publishing, 2023. – 196 с.

40. Бідюк А. Вища освіта в Україні: тенденції розвитку / А. Бідюк // Вісник КНЕУ. – 2019. – № 2. – С. 153–156. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ltipCsGb> (дата звернення: 20.10.2025).

41. Бондаренко Р. Що має, а чого не має бути на сайті школи: юридичне роз'яснення для батьків [Електронний ресурс] // «Нова українська школа». – 20 вер. 2023. – Режим доступу: <https://cutt.ly/4tipCy4q> (дата звернення: 20.10.2025).

42. Босак А. О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2005. – № 547. – С. 12–21.

43. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комуникативний менеджмент : навч. посіб. – Полтава : ПолтНТУ, 2018. – 208 с.

44. Ведення веб–сайтів закладів освіти України регулює стаття 30 Закону України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/CtaWsfA7> (дата звернення: 20.10.2025).

45. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Успіхи студентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/WtaWdqiu> (дата звернення: 20.10.2025).

46. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Ремонтуємо несправну комп'ютерну техніку і мобільні пристрої для наших військових [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/btipX3oj> (дата звернення: 20.10.2025).

47. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Успіхи студентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ItipX6jM> (дата звернення: 20.10.2025).

48. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Результати пошуку за запитом «хакатон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itcollege.lviv.ua/?s=хакатон> (дата звернення: 20.10.2025).

49. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Результати пошуку за запитом «конференція» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/TtaWsFQH> (дата звернення: 20.10.2025).

50. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Сторінка в соціальній мережі Facebook: ІТ коледж Львівської політехніки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/ITcollegeLviv/> (дата звернення: 20.10.2025).

51. Власюк Т. М., Устік М. Є. Вплив зовнішнього середовища на розвиток закладів вищої освіти [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 70. – Режим доступу: <https://cutt.ly/wtipNT3B> (дата звернення: 20.10.2025)

52. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно–комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с

53. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії на основі поєднання push– і pull–стратегій // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2025. – № 1. – С. 486–492.

54. Гайович Г., Шихненко К., Арештейчук О. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України // Науковий вісник: Державне управління. – 2023. – № 2(14). – С. 134–161
55. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку [Електронний ресурс] / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління. – 2013. – № 1. – С. 49–58. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ctaWaOij> (дата звернення: 20.10.2025).
56. Гастінгс Р., Майєр Е. Netflix і культура інновацій / пер. з англ. В. Галичиної. – Харків : Віват, 2022. – 352 с.
57. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі : навч. посіб. – Львів : Українська академія друкарства, 2018
58. ГО «Європейський діалог». Аналітичний звіт щодо ВПО у Львівській області, зокрема їхнього соціально–економічного становища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/mtipXKEV> (дата звернення: 20.10.2025)
59. Говорухіна М. Стратегічна комунікація у громадських організаціях [Електронний ресурс] / Марина Говорухіна. – Режим доступу: <https://cutt.ly/7tipXIVz> (дата звернення: 20.10.2025).
60. Гончар І. Скільки заробляють українці у 2025 році: де найбільші зарплати і які професії в топі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/4tipXWcb> (дата звернення: 20.10.2025).
61. Гончар І. Скільки заробляють українці у 2025 році: де найбільші зарплати і які професії в топі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/FtipXxRt> (дата звернення: 20.10.2025).
62. Громадський Простір. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами [Електронний ресурс]. – 15.03.2017. – Режим доступу: <https://cutt.ly/TtipZZYF> (дата звернення: 20.10.2025).
63. Демографія та соціальна економіка. № 45 (1). – Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dse.org.ua/archive/45/1.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
64. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : онлайн-курс програми підвищення кваліфікації [Електронний ресурс]. – EdEra, 2019. – Режим доступу: <https://study.ed-era.com/uk/courses/course/5113> (дата звернення: 20.10.2025).

65. Ефективні комунікації для освітніх управлінців: посібник. – Київ, 2019. – 72 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/gtipZDM3> (дата звернення: 20.10.2025).
66. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.10.2025).
67. Закон України «Про повну загальну середню освіту» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 05.12.2025)
68. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах : практичний посібник / Програма розвитку ООН в Україні. – Київ, 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/LtipZIXb> (дата звернення: 20.10.2025).
69. Зеленовська Н. Цільова аудиторія бізнесу: сегментація по методу 5W [Електронний ресурс]. – Київ : PRNEWS.IO, [б. р.]. – Режим доступу: <https://prnews.io/uk/blog/5w-metod.html> (дата звернення: 20.10.2025).
70. Квіт С. Масові комунікації: підручник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ : [б. в.], 2008. – 256 с.
71. Кісільова С. Зрозуміла комунікація органів управління освітою: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / за заг. ред. Протасової Н., Полторака В., Жабенко Л., Пуцовой А. – К. : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. – 45 с. – ISBN 978-966-137-132-2. – Режим доступу: <https://cutt.ly/7r63NKtl> (дата звернення: 20.10.2025)
72. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. – № 19(47). – С. 43–50.
73. Ковальчук О. Розвиток концепції ефективного лідерства в теорії управління західноєвропейською школою [Електронний ресурс]. 2012. Режим доступу: <https://cutt.ly/9tipZmsk> (дата звернення: 05.12.2025).
74. Коник Д. Комунікаційні кампанії для зміни поведінки: практичний посібник / Дмитро Коник. – Київ, 2021. – 84 с. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://cutt.ly/5tipYQoR> (дата звернення: 05.12.2025).
75. Котеленець В. Інтернет як комунікаційний канал позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг / В. Котеленець [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/28.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

76. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ : Науковий світ, 2023. – 880 с

77. Коулман, А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. – Харків : ВД «Фабула», 2023. – 200 с

78. Кочнова, І. В. Цифрові маркетингові комунікації брендів у воєнний час // Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення : тези доповідей міжнар. наук.–практ. конф., м. Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. – Запоріжжя : НУ “Запорізька політехніка”, 2023. – С. 325–327.

79. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Сиротинська Н. М. Нова парадигма побудови систем менеджменту. Демократичне врядування : наук. вісник Львівського регіонального ін-ту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2010. № 6. URL : <https://cutt.ly/vtipZku0> (дата звернення: 05.12.2025).

80. Кулінарна книга ініціатив / [Хайке Фарун, Нільс–Ейк Цімерман, Еліза Сковрон ; ред. Зігрун Дьорніг ; пер. з нім. Богдан Вельган ; коректура та ред. Олеся Ребрик, Світлана Ославська ; офор. Максим Нерода]. – Берлін : MitOst e. V., 2016. – 128 с.

81. Куропась І. Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність? [Електронний ресурс] // «Громадський Простір». – 13.04.2020. – Режим доступу: <https://cutt.ly/xtipL4qC> (дата звернення: 06.11.2025)

82. Кушнір Д. О. Як бренду правильно вести комунікацію під час війни [Електронний ресурс] // Онлайн медіа про технології Speka. – Режим доступу: <https://cutt.ly/NtipZere> (дата звернення: 06.11.2025)

83. ЛМР повідомила, скільки переселенців живе у громаді і міських прихистках. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ztipLMCr> (дата звернення: 05.11.2025)

84. Ляйнemann Р. Вимірювання медіарілейшнз: як оцінити внесок PR в успіх компанії. – Вершина, 2006. – 248 с.

85. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ntipLFsv> (дата звернення: 05.11.2025)

86. Махия Т. А. Комунікації як стратегічний ресурс закладу загальної середньої освіти // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково–практичної

конференції «Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу» (16 березня 2018 р.) : в 2 ч. Ч. 2 / Житомир. держ. ун–т ім. І. Франка, Нац. акад. пед. наук України, Полтава держ. ун–т ім. В. Г. Короленка ; [відп. за вип. : Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. – Житомир : Вид–во ФО–П Левковець, 2018. – 220 с. – С. 11–16

87. Махиня Т. А. Наукові заходи як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій кафедри. Позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг в умовах воєнного стану: матеріали V Всеукраїнського науково–методологічного семінару 25 жовтня 2024 р. – Київ – Бориспіль: ДЗВО УМО, 2024.

88. Махиня Т. А. Підготовка менеджерів освіти до управління маркетинговими комунікаціями в умовах магістратури // Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів III–ої Всеукраїнської інтернет–конференції 18 квітня 2018 р., м. Київ. У 2–х частинах: Ч. 1. / наукова редакція, упорядкування: В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. – Київ: Агроосвіта, 2018. – 286 с. – С. 163–165.

89. Махиня Т. А. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю / Т. А. Махиня // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»». – № 3 (5), 2017.

90. Міністерство освіти і науки України. Комунікаційна стратегія Національного університету «Острозька академія» на 2024–2027 роки: затверджено наказом ректора НУ «Острозька академія» № 56 від 26 червня 2023 р., схвалила Вчена рада НУ «Острозька академія», протокол № 15 від 22 червня 2023 р. – Острог, 2023. – Режим доступу: <https://cutt.ly/VtipY8TS> (дата звернення: 20.10.2025)

91. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Комунікаційна стратегія Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: затверджено рішенням Національного агентства (протокол № 15 (65) від 27.08.2024) [Електронний ресурс] – Київ, 2024. – 15 с. – Режим доступу: <https://cutt.ly/utipYR0M> (дата звернення: 20.10.2025)

92. Онлайн курс із кризових комунікацій [Електронний ресурс] // Є–простір: платформа громадянської освіти. – Режим доступу: <https://euprostitir.org.ua/courses/lecture/149183> (дата звернення: 05.11.2025).

93. Остервальдер А., Пінє І. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / А. Остервальдер, І. Пінє. – Київ: Наш Формат, 2018. – 288 с.
94. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення / М. П. Побережна // Управління сучасним підприємством: матеріали ІХ-ї Міжнародної науково-практичної конференції. – 2013. – С. 25–27
95. Подзігун С. Стратегії кризових комунікацій під час війни // Економічні горизонти. – 2024. – № 2(28). – С. 139–146. – DOI: 10.31499/2616–5236.2(28).2024.305969
96. Пономаренко Ю. С. Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління : кваліфікаційна робота (магістерська) / Ю. С. Пономаренко ; Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – Дніпро, 2023. – URL: <https://cutt.ly/ItipYk3W> (дата звернення: 21.10.2025).
97. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації – Рефл-бук, Ваклер – 2006 – 656 с.
98. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації [Електронний ресурс] / Т. О. Примак. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/etipT51m> (дата звернення: 21.10.2025).
99. ПРО організаційний розвиток простою мовою: посібник для практиків / упоряд. М. Ключар ; заг. ред. О. Урсу ; перекл. з англ. М. Корюкалов ; дизайн і верстка Ю. Мадінова. – Київ : ПРООН в Україні, 2017. – 84 с. – Режим доступу: <https://cutt.ly/ntipNrQu> (дата звернення: 05.12.2025)
100. Процишин О. Особливості розвитку конкуренції на ринку освітніх послуг// Молодь і ринок – 2011. – № 3. – С. 96–99.
101. Пушкар З., Пушкар Б. Вплив комунікаційних стратегій на організаційну культуру організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2024. С. 85–88.
102. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 490 с.
103. Результати опитування студентів освітньо-професійної програми «Комп’ютерні науки» ІТ коледжу Львівської політехніки (2022/2023 н. р.) [Електронний ресурс] // ВСП «Фаховий коледж інформаційних технологій

Національного університету «Львівська політехніка». – Київ / Львів, 2023 (01.03.2023). – URL: <https://cutt.ly/LtipTUIZ> / (дата звернення: 29.10.2025).

104. Рішення колегії Міністерства освіти і науки України «Про затвердження комунікаційної стратегії МОН 2017–2020» від 26.05.2017 № 4/1–15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/FtipTQAa> (дата звернення: 29.10.2025).

105. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування : практичний посібник [Електронний ресурс] / ГО «Інтерньюз–Україна». – Київ, 2024. – Режим доступу: <https://cutt.ly/HtipNe4v> (дата звернення: 05.11.2025).

106. Рябова З. В. Маркетингові комунікації в адаптивному управлінні закладом освіти [Електронний ресурс] // Школа адаптивного управління соціально–педагогічними системами – Режим доступу : <http://adaptive.16mb.com> (дата звернення: 05.11.2025).

107. Сабадаш М. С. Особливості кризових комунікацій українських університетів, що зазнали втрат від війни // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. Т. 36 (75), № 1 (2025). Частина 2. URL: <https://cutt.ly/6tipTgAN> (дата звернення: 05.11.2025).

108. Сало, Я., Синіка, О. Особливості брендингу в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66.

109. Семінар–практикум «Розробка Стратегії розвитку закладу освіти» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Управління освіти Одеської міської ради. – 29.02.2024. – Режим доступу: <https://cutt.ly/8tipTigH> (дата звернення: 05.11.2025)

110. Сом С. Комунікаційна стратегія. Навіщо і як створювати [Електронний ресурс] / С. Сом – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/jtipR5Rb> (дата звернення: 05.11.2025)

111. Стандарт з управління проектами та настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК®): Сьоме видання / Project Management Institute. – Project Management Institute, 2021. – ISBN 978–1–62825–664–2. – Режим доступу: <https://cutt.ly/2tipR2Rz> (дата звернення: 27.10.2025)

112. Стандарт з управління проектами та настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК®) : Сьоме видання / Project Management Institute. – Project Management Institute, 2021. – ISBN 978–1–62825–664–2. – Режим доступу: <https://cutt.ly/YtipRNYi> (дата звернення: 27.10.2025).

113. Стащук І. Стратегічна комунікація в роботі громадських організацій: короткий практичний посібник для навчання, фасилітації, планування комунікаційних кампаній / упоряд. І. Стащук; ГО «Стратегії і технології ефективного партнерства» (ГО «СТЕП»). – Запоріжжя: ГО «СТЕП», 2020. – Режим доступу: <https://cutt.ly/DtipRJ3b> (дата звернення: 27.10.2025)

114. Ткаченко, І. А. Комунікація з внутрішніми стейкхолдерами в кризових умовах // Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасні комунікаційні технології: теорія та практика», м. Київ, 2023. – С. 110–112.

115. Траут Дж., Райс Ел. Позиціонування. Битва за пізнаваність – Пітер – 2006 – 272 с.

116. Труш А. В., Чабан Ю. С. Інформаційна безпека брендів у період воєнного стану в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-08> (дата звернення: 05.11.2025).

117. УКФ: Комунікації у 2019–2021: стратегія та план [Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу: <https://cutt.ly/4tipRpCA> (дата звернення: 05.11.2025).

118. Ухаліна Н.С. Проблема кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій : наукова кваліфікація та концептуалізація в бізнес–діяльності. *Modern engineering and innovative technologie*. Iss. 29(2). – Р. 9–16.

119. Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба. Комунікаційна стратегія Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба : затверджено рішенням Вченої ради (протокол № 9 від 22.07.2025), введено в дію наказом начальника № 1057 від 24.07.2025. – Харків, 2025. – URL: <https://cutt.ly/RtipRreY> (дата звернення: 20.10.2025)

120. Хмелевський, В. В., Беспалько, А. В. Антикризове управління в умовах воєнного стану: сутність, напрями та інструменти реалізації // *Економічний простір*. – 2023. – № 186. – С. 58–63. (дата звернення: 05.11.2025).

121. Центр політичного консалтингу. Картки: що таке стратегічна комунікація і кому вона потрібна [Електронний ресурс]. – 09.04.2020. – Режим доступу: <https://cutt.ly/FtipRkmU> (дата звернення: 06.11.2025).

122. Цифрові маркетингові комунікації брендів у воєнний час // Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення : тези доповідей міжнар. наук.–практ. конф., м.

Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. – Запоріжжя : НУ “Запорізька політехніка”, 2023. – С. 325–327

123. Чирва, В. В. Модернізація системи комунікацій закладу вищої освіти в умовах воєнного стану // Проблеми освіти: наук. метод. зб. – 2022. – Вип. 97. – С. 126–138.

124. Швець, В. М. Медіація та фасилітація як ефективні інструменти в роботі з конфліктами в освітньому середовищі // Український педагогічний журнал. – 2021. – № 3. – С. 106–114.

125. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? / Школа бізнесу «Нова Пошта». – 11 лип. 2024. – URL: <https://cutt.ly/gtipRmWt> (дата звернення: 21.10.2025).

126. Якименко, І. М. Цифрова комунікація в період військової агресії // Вісник Київського національного торговельно–економічного університету. – 2023. – № 3. – С. 100–115.

127. Яловега Н. І. Маркетингові аспекти комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 178 с.

128. Ясиневич Я. Я. Комунікація громадських ініціатив. Для тих, хто творить зміни. Практичний посібник [Електронний ресурс] / Інститут масової інформації. Київ: ТОВ «Софія–А», 2026. 104 с. Режим доступу: <https://cutt.ly/NtipRYVp> (дата звернення: 05.12.2025)

129. Левчук Н. М. Повікові відмінності у тривалості життя й смертності населення великих міст України / Н. М. Левчук // Демографія та соціальна економіка. – 2021. – № 3 (45). – С. 3-21. – Режим доступу: <https://dse.org.ua/archive/45/1.pdf>

130. ГО «Європейський діалог». *Аналітичний звіт щодо внутрішньо переміщених осіб у Львівській області, зокрема їхнього соціально-економічного становища* (листопад 2023). – Львів. – 42 с. – Режим доступу: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/11/2.-AZ-VPO2.pdf>

131. ЛМР повідомила, скільки переселенців живе у громаді і міських прихистках / *DailyLviv.com*. – 9 лют. 2025. – Режим доступу: <https://dailylviv.com/news/sytuatsiyi-i-pryhody/lmr-povidomyla-skilky-pereselentsiv-zhyve-hromadi-i-miskykh-prykhystkakh-132860> (дата звернення: 10.10.2025).

132. Світовий банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. *Україна: Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): лютий 2022 – грудень 2024*

ДОДАТОК А

Міністерство освіти і науки України
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)
Білостоцький технологічний університет (Польща)
Університет Гренландії (Гренландія)
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)
Університет прикладних наук (Австрія)
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Сумський державний аграрний університет (Україна)

**СУЧАСНІ
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ
РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

06 листопада 2025 року



Co-funded by
the European Union



Полтава
2025

УДК 37.014.54:316.77:355.01(477)

Халецька А.А., д.е.н., професор; Піччик К.В., к.е.н., доцент; Кагало О.М., магістр
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

У період воєнного стану комунікація стає не лише інструментом інформування, але й потужним засобом мобілізації, стабілізації суспільства та протидії інформаційним загрозам. З початком війни в Україні ключову роль у системі державного управління, громадянського суспільства та бізнесу почали відігравати ефективні, адаптивні й емоційно чутливі комунікаційні стратегії. Усі зацікавлені сторони – від державних органів до благодійних фондів і навчальних закладів – змушені адаптувати свої комунікаційні підходи до реалій війни: високого рівня тривоги, дезінформації, потреби у швидкому реагуванні та підтримці населення.

Згідно із Законом України «Про освіту», освітній процес має забезпечувати не лише знання, а й виховання громадянської позиції, поваги до прав людини, української культури та мови [1]. Тож, комунікаційна діяльність навчального закладу значно відрізняється від комунікацій у бізнесі, адже основна мета – не прибуток, а якісна освіта, розвиток особистості та підтримка соціального капіталу. Особливо актуальним це стає в період війни, коли на перший план виходять питання безпеки, психологічної підтримки, патріотичного виховання та довіри до інституцій.

Комунікаційна стратегія, як цілісний план дій щодо передачі інформації, забезпечує узгодженість повідомлень, вибір каналів та інструментів донесення, а також врахування потреб і стану цільової аудиторії. У мирний час головною метою таких стратегій є репутаційне управління, підвищення лояльності, залучення нових учасників або клієнтів. Натомість у воєнний час з'являються нові пріоритети: збереження психологічної стійкості, координація дій, підтримка довіри до інституцій, протидія ворожій пропаганді, а також підтримка внутрішнього єднання та віри в Перемогу.

Під час війни комунікація набуває рис кризової. Вона повинна бути оперативною, прозорою, правдивою, але водночас зваженою — інформація має подаватися дозовано, із врахуванням безпеки, як фізичної, так і інформаційної. Наприклад, державні органи не завжди можуть повідомити повну картину подій, аби не зашкодити Збройним силам, але при цьому мають підтримати суспільство у стані непевності [2; 4].

Комунікаційна стратегія в умовах воєнного стану передбачає постійне оновлення інформації, прозорість у прийнятті рішень, оперативність, чутливість до емоційної напруги та готовність до кризових сценаріїв. У той час як у стабільні періоди комунікації орієнтуються на імідж, просування освітніх продуктів і залучення абітурієнтів, під час війни акценти зміщуються на підтримку морального духу, безпеку, доступність освіти в будь-яких умовах, а також підтвердження репутації закладу як надійної інституції. В умовах війни важливо, коли кожен елемент комунікації може стати критичним для стабільності і безпеки інституції та підтримки її спільноти.

Освітні заклади функціонують у багаторівневому комунікаційному середовищі: комунікація з учнями/студентами, викладачами, батьками, державними органами, партнерами, міжнародними донорами. Відтак комунікаційна стратегія повинна бути адаптивною та багатоканальною. Наприклад, у разі обстрілів важливо забезпечити одночасне інформування через месенджери, електронну пошту, соцмережі, сайт закладу тощо. Паралельно необхідно транслювати меседжі підтримки, подяки, спільної відповідальності та взаємодопомоги [2].

У цьому контексті надзвичайно важливою є роль внутрішніх комунікацій. Кожен працівник закладу повинен мати доступ до достовірної інформації, розуміти логіку дій

керівництва та відчувати залученість до спільної справи. Комунікаційна стратегія повинна включати регулярні внутрішні зустрічі, брифінги, інформаційні дайджести, а також інструменти зворотного зв'язку.

У цей період важливо, щоб комунікаційна стратегія навчального закладу не лише відповідала вимогам часу, але й забезпечувала комплексний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище. Як зазначає Т. А. Махиня, «комплексний підхід до використання всіх комунікаційних ресурсів закладу загальної середньої освіти передбачає наявність єдиної комунікаційної стратегії як комплексного впливу організації на внутрішнє та зовнішнє середовище з метою створення сприятливої взаємодії з цільовою аудиторією» [3; 4].

Особливу увагу варто приділяти етичним аспектам комунікації: недопущенню поширення паніки, фейків, використанню мови поваги та підтримки. Також важливо створити інституційну пам'ять – зберігати кейси ефективних рішень, меседжів, підходів, які допомогли втримати спільноту в складні моменти [2].

Комунікації в умовах воєнного стану повинні поєднувати стратегічне бачення і гнучкість, інституційну стабільність і людську емпатію, системність і чутливість до контексту. Вони мають бути не лише інструментом інформування, а й джерелом довіри, проявом громадянської позиції, підтримки та згуртування. Ефективна комунікація у кризовий час – це основа психологічної стійкості освітньої спільноти, соціальної відповідальності та довготривалого партнерства, що дозволяє навчальному закладу залишатися надійним орієнтиром для своїх студентів, працівників і громади.

Таким чином, комунікаційна стратегія навчального закладу в умовах воєнного стану повинна бути потужним засобом формування громадянської позиції та зміцнення національної ідентичності. Вона має поєднувати стратегічне бачення і гнучкість, інституційну стабільність і людську емпатію, системність і чутливість до контексту. У кризові часи, коли суспільство потребує підтримки, ця стратегія стає основою для розвитку патріотичних цінностей, єдності та відповідальності, сприяючи формуванню стійкої і згуртованої громади, готової долати труднощі разом. Цей підхід не лише передає інформацію, а й об'єднує суспільство навколо спільних цінностей, підтримує духовну стійкість і формує майбутнє покоління, яке буде віддане своїй країні та її культурним і національним традиціям.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 15 квітня 2025 р. № 4353-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Комунікації в умовах війни. *Інститут лідерства та управління UKV*. URL: <https://online.ucu.edu.ua/courses/66d827ede4ee1dd97d93852f> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Махиня Т. А. Комунікації як стратегічний ресурс закладу загальної середньої освіти. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 16 берез. 2018 р.): у 2 ч. Ч. 2 / Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, Нац. акад. пед. наук України, Полтав. держ. ун-т ім. В. Г. Короленка; [відп. за вип. Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. Житомир: Вид-во ФО-П Левковець, 2018. С. 11–16.
4. Якименко І. М. Цифрова комунікація в період військової агресії. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2023. № 3. С. 100–115.

ДОДАТОК Б



ГЕЛЬВЕТИКА
ВИДАВНИЧИЙ ДІМ

вул. Інглезі, 6/1,
м. Одеса, Україна, 65101
www.helvetica.ua
mailbox@helvetica.ua

Стационар: 048 709 38 69
Vodafone: 095 934 48 28
Kyivstar: 097 723 06 08

ДОВІДКА

Видавничий дім «Гельветика» за домовленістю з Херсонським державним аграрно-економічним університетом є офіційним видавцем наукового журналу «Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки» та займається усіма видавничо-поліграфічними процесами, до яких належить: набір статей до чергового випуску; рецензування; перевірка на плагіат; коректорська вичитка; верстка; присвоєння кожному матеріалу DOI; розміщення електронної версії видання на офіційному сайті журналу; надсилання електронної версії видання до Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського на репозитарне зберігання та представлення на порталі в інформаційному ресурсі «Наукова періодика України»; розсилка обов'язкового безоплатного примірника до наукових установ України.

Цією довідкою повідомляємо, що наукова стаття авторів *Кагало І. О.* та *Кагало О. М.* **«ВПЛИВ ТЕМАТИКИ КОНТЕНТУ НА ПОВЕДІНКОВІ МЕТРИКИ ВЕБСТОРИНКИ ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ІТ КОЛЕДЖУ ЛЬВІВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ»** прийнята редакцією наукового журналу «Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки» для розміщення у № 5 за 2025.

Директор
Видавничого дому «Гельветика»



Олег ГОЛОВКО

УДК 004.738.5:37.018.43:658.8

**ВПЛИВ ТЕМАТИКИ КОНТЕНТУ НА ПОВЕДІНКОВІ МЕТРИКИ
ВЕБСТОРИНКИ ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ НА
ПРИКЛАДІ ІТ КОЛЕДЖУ ЛЬВІВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ**

Кагало Ігор Олександрович¹, Кагало Ольга Миколаївна²

¹ кандидат технічних наук,

старший викладач кафедри інформаційно–комунікаційних технологій,
інституту інформаційно–комунікаційних технологій та електронної інженерії,
Національного університету «Львівська політехніка», Львів, Україна, e–mail:
igor.o.kahalo@lpnu.ua, orcid: 0009–0009–5919–398X

² заступник директора з комунікацій та розвитку

ІТ коледжу Львівської політехніки, Львів, Україна,
e–mail: olga.kagalo@itcollege.lviv.ua, orcid: 0009–0004–1338–5859

Стаття досліджує взаємозв'язок між тематичними категоріями контенту вебсайту ІТ коледжу Львівської політехніки та показниками користувацької активності. Метою роботи є емпіричне встановлення та кількісна оцінка впливу різних типів контенту на рівень зацікавленості цільової аудиторії та загальну відвідуваність ресурсу за даними Google Analytics. Методологія базується на аналізі даних за період з 1 січня по 31 грудня 2024 року. Контент вебсайту класифіковано за тематичними категоріями: «Вступна кампанія», «Освітній/Методичний», «Студентське життя/Події», «Інформаційний/Контакти» та «Кар'єра/Можливості». Для оцінки взаємозв'язку між тематикою контенту, кількістю переглядів, активними користувачами та середнім часом взаємодії використано статистичний аналіз. Результати показали, що категорія «Вступна кампанія» генерує найбільший трафік і найвищий рівень залученості користувачів. «Освітній/Методичний» контент забезпечує стабільну аудиторію завдяки навчальним матеріалам, а категорія «Кар'єра/Можливості» демонструє найвищий середній час взаємодії, що свідчить про глибшу зацікавленість потенційних вступників. Тематика «Студентське життя/Події» сприяє формуванню емоційного зв'язку та

розширенню охоплення аудиторії. Практична значущість результатів полягає у можливості оптимізації контент–стратегії вебресурсів закладів освіти, підвищенні ефективності цифрової комунікації, зростанні органічного трафіку та конверсії вступників. Запропоновані рекомендації допомагають визначати пріоритетні тематики, планувати оновлення інформації та формувати довгострокову лояльність аудиторії.

Ключові слова: Контент–маркетинг, вебсайт освітнього закладу, Google Analytics, залучення користувачів, тематика контенту, цифрова комунікація, ефективність контенту

Kagalo I., Kagalo O. The impact of content topics on behavioral metrics of a vocational pre–higher education institution’s website: a case study of the IT college of Lviv polytechnic.

The article examines the relationship between the thematic categories of the IT College of Lviv Polytechnic website content and user activity indicators. The aim of the study is to empirically identify and quantitatively assess the impact of different content types on the level of audience engagement and overall website traffic based on Google Analytics data. The methodology is based on the analysis of data collected between January 1 and December 31, 2024. The website content was classified into thematic categories: “Admission Campaign,” “Educational/Methodological,” “Student Life/Events,” “Informational/Contacts,” and “Career/Opportunities.” Statistical analysis was applied to evaluate the relationship between content themes, the number of views, active users, and the average engagement time. The results show that the “Admission Campaign” category generates the highest traffic and the greatest level of user engagement. “Educational/Methodological” content attracts a stable audience through its learning materials, while the “Career/Opportunities” category demonstrates the highest average engagement time, indicating deeper interest among prospective students. The “Student Life/Events” category contributes to emotional connection and broader audience reach. The practical significance of the results lies

in the potential to optimize the content strategy of educational institutions' web resources, enhance digital communication efficiency, increase organic traffic, and improve applicant conversion rates. The proposed recommendations help identify priority content themes, plan information updates, and build long-term audience loyalty.

Keywords: *content marketing, educational institution website, Google Analytics, user engagement, content topics, digital communication, content effectiveness*

Вступ. Швидкий розвиток технологій, докорінно змінив маркетинговий ландшафт, перетворивши веб сторінку на один з ключових інструментів комунікацій та залучення цільової аудиторії. Для закладів професійної передвищої освіти (ЗФПО), які конкурують за майбутнього студента, якість та актуальність контенту є вирішальними факторами успіху. Контент-маркетинг перестав бути просто трендом, перетворившись на фундаментальну стратегію, спрямовану на створення та поширення цінної, релевантної та послідовної інформації для залучення чітко визначеної аудиторії та стимулювання корисних дій споживачів [13, 12, 1].

Ефективність веб сторінки ЗФПО, виміряна такими метриками-відвідуваність, зацікавленість аудиторії (глибина перегляду, час на сторінці), залежить наскільки тематика статей підходить потребам та інтересам потенційних майбутніх студентів та стейкхолдерів. У час перенасичення інформації та штучного інтелекту, створення контенту який "зачіпляє" та втримує увагу є не простим завданням. Проблема полягає у визначенні найбільш дієвих тем контенту для конкретного освітнього закладу з врахуванням їх особливостей.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю оптимізації маркетингових бюджетів ЗФПО, спрямованих на цифрову присутність. Розуміння прямого впливу тематики контенту на поведінкові метрики Google Analytics дозволяє закладам, як ІТ коледж Львівської політехніки

(<https://itcollege.lviv.ua/>), підвищувати ефективність комунікації, покращувати SEO-показники, нарощувати органічний трафік та, збільшувати конверсію у вступ. Дослідження має практичну значущість для розробки контент-стратегій освітніх закладів, що у свою чергу є частиною комунікаційної стратегії. Зв'язок із науковими завданнями полягає у доповненні емпіричною базою теоретичних моделей контент-маркетингу та його впливу на поведінку користувачів у сфері освітніх послуг [7, 15, 20].

Виклад основного матеріалу. Контент-маркетинг як стратегічний засіб є темою активного вивчення протягом останніх десяти років, особливо в освіті. Ефективність маркетингових методів значною частиною залежить від звернення до потреби клієнтів та здатності створити корисний контент [5]. При цьому важливо щоб він був актуальний і послідовний, що допомагає досягти стабільних результатів у рекламі [13]. Систематичний підход до контент-маркетингу дозволяє більш ефективно використати цей засіб у роботі підприємства [12]. Дослідження українських учених також показують, що контент-маркетинг є сучасним і діючим елементом комунікаційних та маркетингових стратегій [1, 10].

Контент-маркетинг у освіті привертає велику увагу дослідників, особливо щодо використання його в рекламі освітніх послуг. (Higher Education Marketing, НЕМ) [5, 14, 20]. На міжнародному рівні Camilleri (2020) [2] та Garcia, Pereira і Cair-rão (2020) [9] акцентують на стратегії цифрового контенту для вищої освіти, а Charmaine du Plessis (2022) [4] створила таксономію для виготовлення "мікро-історій." Ці роботи підтверджують, що контент є ключовим елементом у боротьбі за абітурієна.

Важливим напрямком у контент-маркетингу є зв'язок стратегії з аналізом. Дослідження показують, що основні метрики успіху (KPI) часто базуються на даних веб-аналітики [6], а аналітичні інструменти служать основою для прийняття рішення щодо управління контентом [7]. Практичні моделі та інструменти як «Періодична таблиця» і «Матриця контент-маркетинг»,

дозволяють структурувати контент відповідно до цілей і етапів шляху користувача [18, 3].

Сучасний стан проблеми характеризується переходом до емпіричної верифікації теоретичних моделей. Існує дефіцит дослідницьких робіт, які б на основі реальних даних Google Analytics конкретного ЗФПО в Україні чітко кваліфікували й квантифікували вплив конкретної тематики (наприклад, "Правила вступу" чи "Студентське життя") на метрики зацікавленості (Середній час взаємодії) та відвідуваності (Активні користувачі). Дане дослідження має на меті заповнити цю емпіричну прогалину, використовуючи дані веб сторінки ІТ коледжу Львівської політехніки.

Для вирішення завдання нам необхідно емпірично встановити та кількісно оцінити вплив різних тематичних категорій контенту вебсайту освітнього закладу (на прикладі <https://itcollege.lviv.ua>) на рівень зацікавленості цільової аудиторії та загальну відвідуваність ресурсу за даними Google Analytics. На основі отриманих емпіричних даних, розробити рекомендації для визначення пріоритетів у створенні контенту, який допоможе підвищити ефективність вебсторінок закладів фахової передвищої освіти. Визначити ключові тематичні напрями контенту, що включає в себе виділення категорій і тем матеріалів, які можуть генерувати високий трафік і забезпечувати тривалу взаємодію користувачів із вебресурсом.

Щоб досягнення мети нам потрібно зробити наступні кроки:

1. Збір даних з Google Analytics. Цей етап передбачає визначення ключових метрик ефективності, таких як кількість переглядів, активні користувачі та середній час взаємодії, для кожної тематичної категорії за обраний період, відповідно до теми дослідження.

1. Упорядкувати контент за змістовими категоріями: Провести аудит контенту вебсайту та класифікуємо його за чіткими тематичними категоріями.

Такими як: «Вступна компанія», «Спеціальності», «Студентське життя», «Кар'єра/Можливості»).

3. Зробити статистичний аналіз впливу. Мета цього аналізу полягає у виявленні зв'язків між показниками трафіку, тематикою контенту, рівнем залученості користувачів і загальною відвідуваністю вебресурсу. Це дозволяє оцінити, як ці фактори впливають на ефективність цифрової комунікації.

4. Аналіз результатів та формулювання висновків. Цей крок охоплює інтерпретацію отриманих даних, їх порівняння з теоретичними основами та узагальнення практичних рекомендацій для покращення контент-стратегії закладів фахової передвищої освіти.

У межах дослідження використовуються дані, зібрані за допомогою сервісу Google Analytics у період з 1 січня 2024 року по 31 грудня 2024 року. Цей інструмент дозволяє нам комплексно збирати та аналізувати показники активності користувачів на вебсайті, що дає змогу об'єктивно оцінити, як відвідувачі взаємодіють із контентом.

Основними метриками, застосованими у дослідженні є «Перегляди» (рис.1) означає кількість разів, коли сторінка сайту була завантажена або переглянута користувачем, «Активні користувачі» (рис.2) – це кількість унікальних відвідувачів, які взаємодіяли з вебсайтом протягом заданого періоду та «Середній час взаємодії» (рис.3), який характеризує середню тривалість активної присутності користувачів на сайті, тобто час, протягом якого сторінка перебувала у фокусі браузера або користувач здійснював дії (перегляди, натискання тощо).

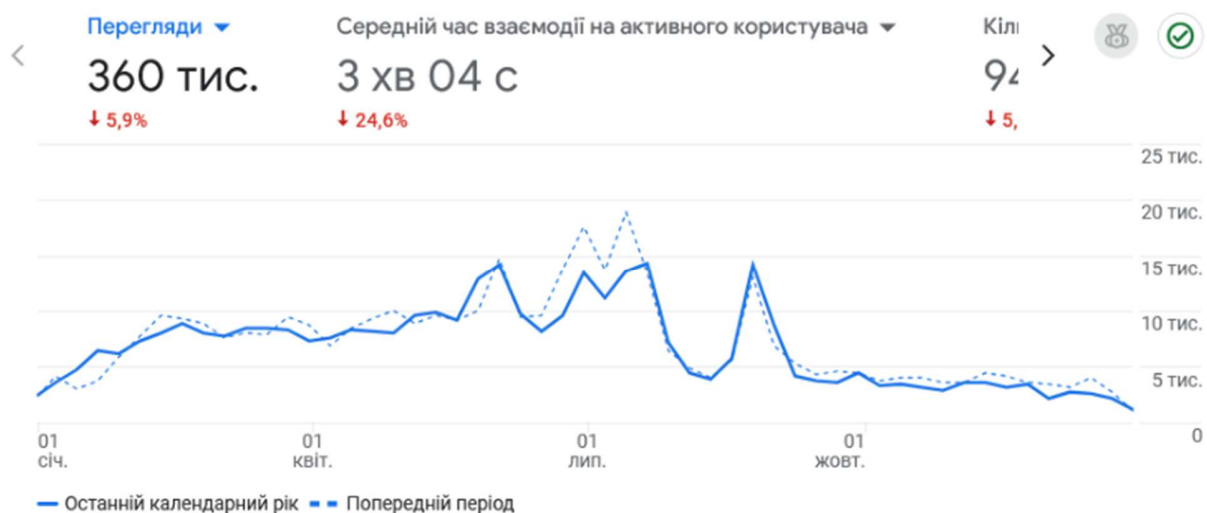


Рис. 1. Графік Переглядів з Google Analytics

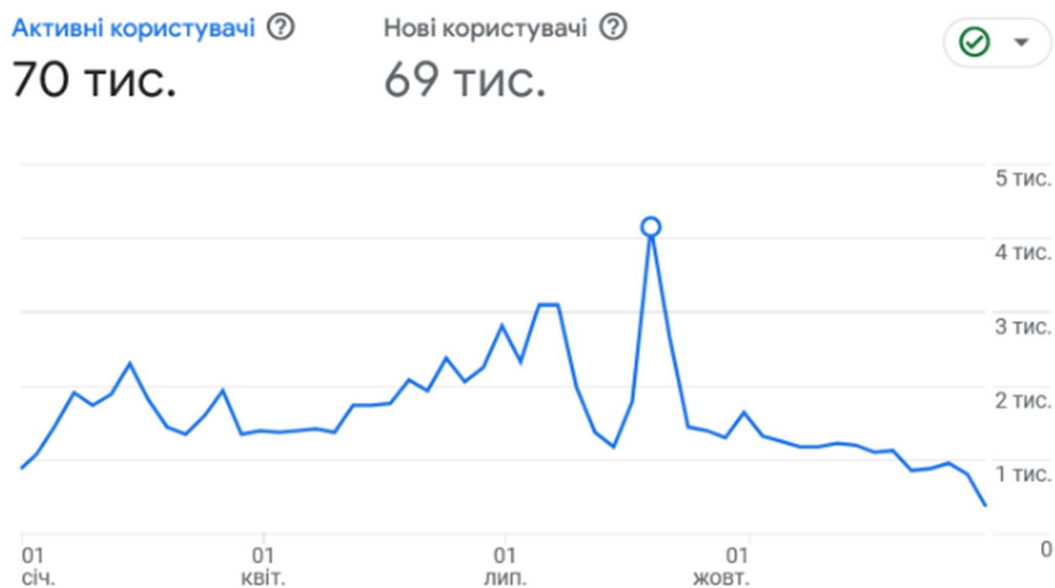


Рис. 2. Графік Активних користувачів



Рис. 3. Графік Середнього часу взаємодії

Отримана інформація експортувалася у табличному форматі для подальшої обробки та містить 3595 рядків (табл. 1), кожен із яких відображає показники активності користувачів за відповідний день або сторінку сайту.

Таблиця 1

Частина таблиці даних, зібраних з Google Analytics

№	Назва сторінки й клас екрана	Перегляди	Активні користувачі	Середній час взаємодії на активного користувача
1	Види і типи лекцій та рекомендації до їх проведення – ІТ коледж Львівської політехніки	4986	3843	57.93884985688264
2	Ми воїни. Не ледарі. Не лежні. – ІТ коледж Львівської політехніки	4501	3433	26.417127876492863
3	Списки груп першого курсу 2024 року – ІТ коледж Львівської політехніки	4426	2718	17.83259749816041
4	Зворотній зв'язок та контакти – ІТ коледж Львівської політехніки	4324	2576	38.61180124223603
5	Рейтингові списки першого курсу – ІТ коледж Львівської політехніки	4084	1706	89.38804220398593

6	Перелік документів для вступу 2024 року – ІТ коледж Львівської політехніки	3732	2182	51.4179651695692
7	Вартість навчання у ІТ коледжі – ІТ коледж Львівської політехніки	2755	1850	61.91297297297297
8	Рейтингові списки – ІТ коледж Львівської політехніки	2630	1067	30.21087160262418
9	Адміністрація – ІТ коледж Львівської політехніки	2604	1623	58.781885397412196
10	Оголошення для першокурсників та першокурсниць – ІТ коледж Львівської політехніки	2459	1411	21.564847625797306
11	Рейтинг успішності 1–2 курсу за 1 семестр 2023–2024 н.р. – ІТ коледж Львівської політехніки	2434	1473	16.761710794297354
...
3595	Наші переможці – ІТ коледж Львівської політехніки	1	1	3

Дані про відвідуваність сторінок класифіковано за наступними ключовими тематичними категоріями контенту:

1. *Вступна компанія*: Це інформаційні сторінки, інформація на яких пов'язана з процесом вступу, графіками вступних випробовувань, зразками документів, рейтинговими списками, списками груп та вартістю навчання за рік.

2. *Освітній/Методичний*: Контент, що містить навчальні матеріали, методичні рекомендації, інформацію про спеціальності (наприклад, "Види і типи лекцій...").

3. *Студентське життя/Події*: Новини, репортажі, оголошення, пов'язані з позанавчальною діяльністю та життям студентів (наприклад, «Ми воїни. Не ледарі...»).

4. *Інформаційний/Контакти*: Сторінки з адміністративною інформацією, контактами та зворотним зв'язком.

5. *Кар'єра/Можливості*: Контент, пов'язаний з працевлаштуванням, успіхами випускників, партнерськими програмами та іншими можливостями для навчання.

У Google Analytics показник «Середній час взаємодії» має особливе значення, адже він дозволяє не лише оцінити обсяг відвідувань ресурсу, а й зрозуміти, наскільки глибоко користувачі залучені. Таким чином, цей показник відображає рівень зацікавленості аудиторії у контенті та загальну якість взаємодії з вебресурсом. На основі агрегованих даних GA було встановлено чітку ієрархію відвідуваності вебсайту, яку можна побачити на рис.4.

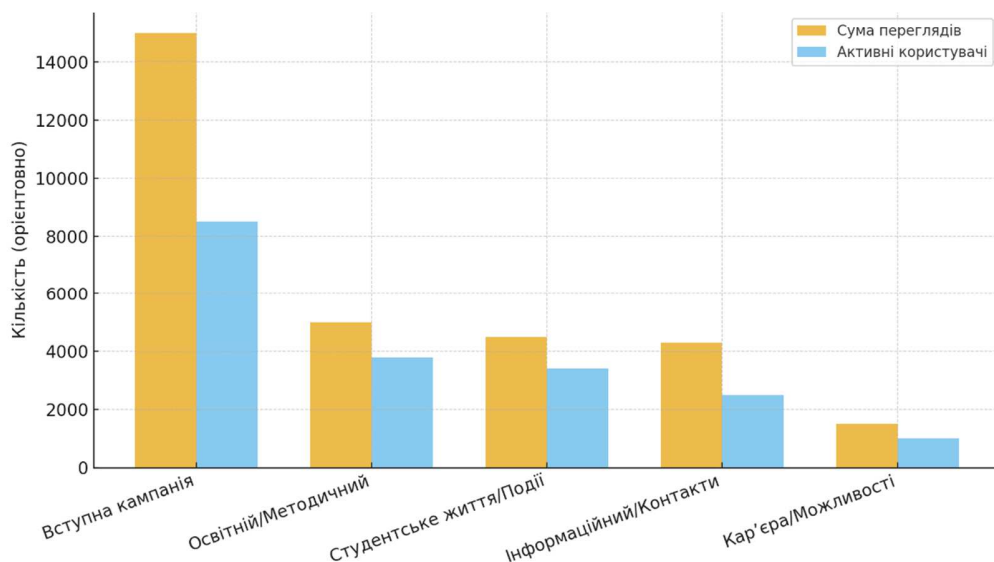


Рис. 4. Порівняння переглядів та активних користувачів за тематичними категоріями

Дослідження даних з гістограми показує, що велику перевагу має категорія «Вступна кампанія», на яку приходить майже половина (близько 48%) всіх переглядів. Це говорить про те, що головна частина відвідувачів – абітурієнти і їх батьки – бачать вебсайт переважно як важливе джерело інформації для ухвалення рішення про вступ. Контент типу "Списки груп першого курсу" та

"Рейтингові списки" створює великий трафік через свою важливість у конкретний момент часу.

Також видно, що група «Освітній/Методичний» посідає друге місце за кількістю переглядів. Це доводить, що аудиторія хоче не лише попередньої інформації про вступ, а й навчальних матеріалів, що додає коледжу репутації надійного джерела професійних та методичних матеріалів.

Для оцінки якості вмісту статей та його здатності утримувати відвідувача на сторінці, також проаналізовано «Середній час взаємодії» (Таблиця 2) Це дає змогу зрозуміти, які теми не просто привертають увагу, а також цікаві для даної цільової аудиторії.

Таблиця 2

Оцінка зацікавленості аудиторії

Назва сторінки	Тематична категорія	Середній час взаємодії (сек.)
Рейтингові списки першого курсу	Вступна компанія	89.39
Види і типи лекцій...	Освітній/Методичний	57.94
Перелік документів для вступу 2024	Вступна компанія	51.42
Вартість навчання у ІТ коледжі	Вступна компанія	48.01
Зворотній зв'язок та контакти	Інформаційний/Контакти	38.61
Ми воїни. Не ледарі. Не лежні.	Студентське життя/Події	26.42
Списки груп першого курсу 2024 року	Вступ/Оголошення	17.83
Можливості програми "Google Cloud..."	Кар'єра/Можливості	141.00 (один сеанс)

Це порівняння демонструє, що високий трафік на сторінці не завжди свідчить про глибокий інтерес до теми.

- Категорія «Вступна компанія» демонструє найвищі показники як переглядів сторінок, так і часу взаємодії. Це робить її найефективнішою категорією за двома ключовими показниками, що доводить, що контент, безпосередньо пов'язаний з вирішенням проблеми користувача – вступ – буде найефективнішим.

- Категорія «Студентське життя/Події» приваблює багато користувачів (Середній час взаємодії), але їхня взаємодія, тобто присутність на сторінці, є відносно короткою. Контент цієї категорії є важливим для охоплення та формування у відвідувача емоційного зв'язку (верхнього етапу маркетингової воронки, коли потенційний клієнт вперше дізнається про існування навчального закладу), але не конвертує на етапі оцінки.

- Категорія «Кар'єра/Можливості» зафіксувала найвищий середній час перегляду сторінки, що свідчить про те, що вона може «зацікавити» тих відвідувачів, які вже перебувають на етапі обмірковування та порівняння. Це узгоджується з аргументом Холлімана та Роулі [13] про те, що «якщо контент не сприймається як релевантний, залучення аудиторії буде відсутнє або обмежене».

Отже можна стверджувати, що тема контент є ключовим чинником, який визначає поведінкові метрики користувачів на вебсайті ІТ коледжу Львівської політехніки, а значить може бути масштабований на інші заклади освіти. Дані кількісної оцінки свідчать, що веб-сторінки, пов'язані з кінцевим етапом конверсії, зокрема «Рейтингові списки», концентрують найбільшу увагу користувачів і мають високий середній час взаємодії.

Підсумовування виявлених закономірностей дає змогу сформулювати певні рекомендації щодо оптимізації контент-стратегії ІТ коледжу Львівської політехніки:

1. **Важливість інформації, що впливає на прийняття рішень, не можна недооцінювати.** Контент і матеріали, пов'язані з вступною кампанією, повинні залишатися стратегічно важливими, адже саме вони приносять найбільший трафік і демонструють найвищий рівень залученості користувачів під час пікового попиту. Рекомендується своєчасно оновлювати цю інформацію та зменшувати будь-які технічні перешкоди, які можуть ускладнити доступ до неї.

2. **Акцент на розвитку кар'єрного контенту.** Попри відносно невелику кількість переглядів, матеріали категорії «*Кар'єра та можливості*» характеризуються високою якістю взаємодії з аудиторією. Рекомендується розширити цю тематичну нішу шляхом створення контенту, орієнтованого на історії успіху випускників, інтерв'ю з представниками ІТ-індустрії, можливості навчання у ІТ компаніях, участі у стартапах та ін.

3. **Кількісні та якісні показники.** Контент з категорії «Студентське життя/Події» варто використовувати для того, щоб розширити охоплення та підвищити соціальну залученість цільової аудиторії. Однак, оцінюючи ефективність такого контенту, важливо враховувати не лише кількість переглядів, а й середню тривалість сеансу та кількість сторінок, які переглядають за один сеанс.

Висновки. Згідно проведеного аналізу, можна зробити висновок, що різні тематики категорії виконують різні функції, щодо залучення та утримання користувачів. Зокрема, матеріали важливого, інформативного характеру які пов'язані зі вступною компанією, виконують роль основного генератора трафіку та забезпечують високий рівень взаємодії користувачів. Водночас контент ціннісного та ідентичного характеру, зокрема категорія «*Кар'єра та можливості*», демонструє найвищі показники якості залучення, що відображається у довшому середньому часі взаємодії.

Також, з отриманих результатів можна зробити висновок, щодо важливості відслідковування, та контролю цифрової присутності навчального закладу. Тобто потрібно забезпечити безперебійне, та безвідмовне функціонування цифрових засобів та веб-сторінок які пов'язані з вступом. Перевіряти актуальність та своєчасність інформації на цих сторінках. Також важливо глибше розглянути контент, який зосереджений на кар'єрі, адже він формує довгострокову лояльність аудиторії та підтримує позитивний імідж навчального закладу.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальнішому аналізі цільової аудиторії користувачів та їхньої поведінки за показниками відвідуваності, а також у вивченні впливу різних форматів подання матеріалів (текст, відео, інфографіка) в рамках тематичних напрямків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т. В., Козенков Д. Е., Сало М. Д. Контент–маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. *Економічний вісник*, 2022, № 3, С. 59–68
2. Camilleri M. Higher education marketing communications in the digital era. In: Mogaji E.O., Marine F., Hinson R. E. (eds.) *Marketing Higher Education in Africa: Challenges and Opportunities*. Oxford, UK: CRC Press (Routledge), 2020, P. 79–95
3. Chaffey D. *The Content Marketing Matrix*. 2024. <https://www.smartinsights.com/>
4. Charmaine du Plessis A Taxonomy for Higher Education Institutions to Tell Micro–Stories with Content Marketing. *Proceedings of the 9th European Conference on Social Media, 2022*, P. 26–33
5. Дейнега І. О. Організація комунікацій освітніх організацій та їх стейкхолдерів в інтернет–мережі. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка, 2017, Т. 22, Вип. 10, С. 113–117
6. Дербеньова Я. В. Сучасний контент–маркетинг: сутність та КРІ. *Економіка та суспільство*, 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103>
7. Дьячук І. В. Модель контент–маркетингу для ефективного управління WEB–контентом. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка, 2021, Вип. 2, С. 82–91
8. Філіна О. В. Роль та види контенту при просуванні в соціальних мережах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2020, № 1(31), С. 75–81

9. Garcia J., Pereira J., Álvaro Cair-rão Social Media Content Marketing Strategy for Higher Education: A Case Study Approach. In: *Marketing and Smart Technologies*, 2020. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_39 [24]
10. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*, 2022, № 4, С. 69–75
11. Григорова З. В. Застосування контент маркетингу в книговидавничому бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2020, Випуск № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-67>
12. Gunelius S. *Content Marketing for Dummies*. Wiley, New York, 2011
13. Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 2014, № 8(4), pp. 269–293. <https://doi:10.1108/JRIM02-2014-0013>
14. Жарська І. О. Digital-маркетинг закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2020, Том 31 (70), № 6, С. 106–112
15. Жарська І. О., Зіньковська Д. В. Використання інтернет-середовища для просування освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*, 2015, № 1 (83), С. 49–58
16. Kotler Ph., Dipak C. J., Maesincee S. *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*. Harvard Business Review Press, 2001. P. 193
17. Клокар Н. І., Клокар О. О., Шапошников К. С. Контент-маркетинг у підвищенні кваліфікації педагогів в умовах відкритої освіти. *Інноваційна педагогіка*, 2023, Випуск 55, Том 1, С. 207–214. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/55.1.40>
18. Lake C. *Introducing The Periodic Table of Content Marketing*. 2019. <https://econsultancy.com/introducin-g-the-periodic-tableof-contentmarketing/>

19. Lopes A., Casais B. Digital content marketing: conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 2022, Vol. 21, Issue 2, P. 1–17

20. Могилова А. Ю., Решетнікова І. В. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016, Випуск 10, Частина 2, С. 21–25

21. Мозгова Г. В., Мугдусієва Н. К., Чернишева А. С. Контент–маркетинг в корпоративному блозі. *Економіка і суспільство*, 2017, № 10, С. 897–903

22. Саїдова Г. О., Радченко Г. А. Контент–маркетинг як дієва складова просування бізнесу: проблеми системного підходу в економіці. *Проблеми системного підходу*, 2019, № 2(70), С. 114–149

23. Семенда О. В., Корман І. І. Модель впливу контент–маркетингу на інноваційний потенціал бізнесу. *Підприємництво та інновації*, 2024, № 30, С. 66–71

REFERENCES

1. Alyoshina, T. V., Kozenkov, D. E., & Salo, M. D. (2022). Kontent–marketing yak suchasnyi element marketynhovoї stratehii pidpryiemstva. *Ekonomichnyi visnyk*, (3), 59–68.

2. Camilleri, M. (2020). Higher education marketing communications in the digital era. In E. O. Mogaji, F. Marine, & R. E. Hinson (Eds.), *Marketing Higher Education in Africa: Challenges and Opportunities* (pp. 79–95). Oxford, UK: CRC Press (Routledge).

3. Chaffey, D. (2024). The Content Marketing Matrix. <https://www.smartinsights.com/>

4. du Plessis, C. (2022). A taxonomy for higher education institutions to tell micro–stories with content marketing. In *Proceedings of the 9th European Conference on Social Media* (pp. 26–33).

5. Deineha, I. O. (2017). Orhanizatsiia komunikatsii osvityvnykh orhanizatsii ta yikh steikholderiv v internet–merezhi. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 22(10), 113–117.
6. Derbenova, Y. V. (2024). Suchasnyi kontent–marketing: sutnist ta KPI. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103>
7. Dyachuk, I. V. (2021). Model kontent–marketingu dlia efektyvnoho upravlinnia WEB–kontentom. *Vcheni zapysky universytetu 'KROK'. Serii: Ekonomika*, (2), 82–91.
8. Filina, O. V. (2020). Rol ta vydy kontentu pry prosuvanni v sotsialnykh merezakh. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(31), 75–81.
9. Garcia, J., Pereira, J., & Cair–rão, Á. (2020). Social media content marketing strategy for higher education: A case study approach. In *Marketing and Smart Technologies*. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_39
10. Holovchuk, Y. O., Dybchuk, L. V., & Srednytska, L. P. (2022). Kontent–marketing yak stratehiia prosuvannia na rynek ta poshyrennia posluh. *Ekonomika i derzhava*, (4), 69–75.
11. Hryhorova, Z. V. (2020). Zastosuvannia kontent–marketingu v knyhovydavnychomu biznesi. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-67>
12. Gunelius, S. (2011). *Content Marketing for Dummies*. Wiley.
13. Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
14. Zharska, I. O. (2020). Digital–marketing zakladiv vyshchoi osvity. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 31(70), 106–112.

15. Zharska, I. O., & Zinkovska, D. V. (2015). Vykorystannia internet-seredovyscha dlia prosuvannia osvitnikh posluh vyshchyykh navchalnykh zakladiv. *Visnyk KNUTD. Serii: Ekonomichni nauky*, 1(83), 49–58.
16. Kotler, P., Dipak, C. J., & Maesincee, S. (2001). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*. Harvard Business Review Press.
17. Klokar, N. I., Klokar, O. O., & Shaposhnykov, K. S. (2023). Kontent-marketing u pidvyshchenni kvalifikatsii pedahohiv v umovakh vidkrytoii osvity. *Innovatsiina pedahohika*, 55(1), 207–214. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/55.1.40>
18. Lake, C. (2019). *Introducing The Periodic Table of Content Marketing*. <https://econsultancy.com/introducin-g-the-periodic-tableof-contentmarketing/>
19. Lopes, A., & Casais, B. (2022). Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–17.
20. Mohylova, A. Y., & Reshetnikova, I. V. (2016). Osoblyvosti marketynhu na rynku osvitnikh posluh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 10(2), 21–25.
21. Mozhova, H. V., Mugdusiieva, N. K., & Chernysheva, A. S. (2017). Kontent-marketing v korporatyvnomu blohi. *Ekonomika i suspilstvo*, (10), 897–903.
22. Saidova, H. O., & Radchenko, H. A. (2019). Kontent-marketing yak dieva skladova prosuvannia biznesu: Problemy systemnoho pidkhu. *Problemy systemnoho pidkhu*, 2(70), 114–149.
23. Semenda, O. V., & Korman, I. I. (2024). Model vplyvu kontent-marketingu na innovatsiinyi potentsial biznesu. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 30, 66–71.

ДОДАТОК В

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

№ 472 від 11.12.2025

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Про впровадження результатів досліджень, отриманих в ході підготовки кваліфікаційної (магістерської) роботи Кагало Ольги Миколаївни на тему «Розробка комунікаційної стратегії закладу освіти»

Цим підтверджується, що Результати кваліфікаційної магістерської роботи на тему «Розробка комунікаційної стратегії навчального закладу» були використані в управлінській діяльності ІТ коледжу Львівської політехніки під час удосконалення підходів до планування, організації та оцінювання внутрішніх і зовнішніх комунікацій закладу освіти.

Напрацювання авторки стали основою для посилення бренду ІТ коледжу Львівської політехніки, формування оновленої моделі комунікаційної стратегії, що охоплює аналіз цільових аудиторій, визначення ключових повідомлень, структурування каналів комунікації та алгоритм взаємодії зі стейкхолдерами. Зокрема, були використані розроблені рекомендації щодо оптимізації внутрішніх інформаційних потоків, запровадження єдиних стандартів публічних комунікацій, оновлення підходів до кризової комунікації та формування комунікаційних політик навчального закладу.

Отримані Ольгою Миколаївною висновки та практичні рекомендації сприяли покращенню системності комунікаційних процесів, підвищенню прозорості управлінських рішень, посиленню взаємодії адміністрації з педагогами та студентами, а також зміцненню іміджу ІТ коледжу Львівської політехніки у зовнішньому середовищі.

ІТ коледж Львівської політехніки підтверджує практичну цінність дослідження та його внесок у підвищення ефективності комунікаційного управління в діяльності закладу освіти.

Директор



д.т.н. Василь РОМАЧУК

Таблиця Деталізація моделі 5W.

Запитання	Що потрібно визначити	Дії, які потрібно визначити	Інструменти та підходи
What?	Що пропонуємо / продаємо? Визначаємо цінність продукту, послуги, яку отримує аудиторія. Що саме ми пропонуємо і чому це важливо?	<ul style="list-style-type: none"> - описати продукт: властивості, формат, сезонність, довговічність. - для кожного продукту – окремий опис і сегментація. 	Product Description, Value Proposition Canvas
Who / Whom?	Кому пропонуємо / продаємо? Хто здійснює покупку / користується продуктом?	<ul style="list-style-type: none"> - детально описуємо, хто і як взаємодіє з брендом під час усіх актів комунікації - створюємо портрет клієнта: демографія, психографія, поведінка, - завдання, болі, цінності, - соціальний контекст, - канали комунікації, які вони використовують. 	Persona Mapping, Problem/Solution Fit, Empathy Map
How?	Як пропонуємо / продаємо? Визначаємо принципи нашої комунікації, теми-табу, акценти тощо	<ul style="list-style-type: none"> - вибір тону комунікації, меседжів, контент-стратегій. - визначення тем-табу, формату пропозиції, емоційного стилю. 	Communication Strategy, Brand Voice, Content Plan
Why?	Чому цікавляться / купують? Яку потребу задовольняють? Визначаємо стимули, мотиви, і головне – заперечення / перестороги	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація, “робота, яку клієнт хоче виконати” (Jobs To Be Done). - визначення болів, вигод, очікувань - формування позиціонування і конкурентних переваг. 	JTBD Framework, Customer Development, Lean Startup, Design thinking, Value Proposition
When and Where?	Коли й де купують? Встановлюємо, на якому етапі і ким ухвалюються фінальні рішення	<ul style="list-style-type: none"> - визначення тригерів (подій, сезонів, життєвих моментів). - етапи шляху клієнта (від усвідомлення потреби до покупки) 	Consumer Decision Journey (McKinsey), CJM – Customer Journey Map

ДОДАТОК Б

Карта емпатії (Empathy Map)

Метод

МАПА ЕМПАТІЇ

Створи таку мапу для своєї ініціативи, щоби більше дізнатися про людей, з якими тобі доведеться працювати. Прислухайся, відчувай, дивись та спостерігай. Запитання тобі допоможуть.



РОЗЧАРУВАННЯ

Страхи/перешкоди

1. Що розчарує людей?
2. Які перешкоди виникають у їхньому житті?
3. На які ризики вони йдуть?
4. Що стримує їх брати участь?

ЗАДОВОЛЕННЯ

Бажання/цілі

1. Чого вони хочуть досягти?
2. Як вони визначають успіх?
3. Як вони досягають своїх цілей?
4. Що їм потрібно, щоби брати участь?

За Девідом Грєм/XP.LANE

ДОДАТОК В

Таблиця Модель оцінки зрілості комунікаційної діяльності [29]

ВИМІРИ	Початковий (Initial)	Реактивний (Reactive)	Структурований та проактивний (Structured & Proactive)	Керований та сфокусований (Managed & Focussed)	Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement)
Організаційний рівень /Лідерство / Політика управління	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво не усвідомлює потреби та цінності стратегічних комунікацій. • Позичонування комунікацій в організаційній структурі є низькою. • Небажання взаємодіяти зі ЗМІ. • Немає речників. 	<ul style="list-style-type: none"> • Існує усвідомлення потреби у стратегічних комунікаціях. • Розглядаються лише окремі / ситуативні (<i>ad hoc</i>) питання. • Недосвідчений [персонал], але готовий брати участь у комунікаційних заходах на ситуативній основі (<i>ad hoc</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Активне залучення керівництва до стратегічних комунікацій. • Комунікації на високому рівні до вищого керівництва / задокументовано певні настанови. • Досвід взаємодії та наявні протоколи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Активна участь вищого керівництва в усіх комунікаційних заходах. • Виконавчий керівник визнає важливість і активно займається стратегічною комунікаційною діяльністю. • Комунікаційна команда тісно співпрацює з вищим керівництвом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічні комунікації визнано критичним фактором успіху. • Керівництво розглядає стратегічні комунікації як конкурентну перевагу. • Директор з комунікацій входить до ради виконавчих директорів.
Стратегічна орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> • Немає комунікаційної стратегії або комунікаційних процесів. • Немає проактивної взаємодії. 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначено необхідність стратегічних комунікацій, узгоджених із корпоративною стратегією. • Домінує підхід спроб і помилок. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявний досвід взаємодії та протоколи. • Діє Комунікаційна стратегія. 	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікаційна стратегія є живим документом в організації. • Здійснюються інвестиції в людей, процеси та процедури для підтримки стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявна стійка, гнучка стратегія, що приносить результати та створює вимірну цінність. • Діяльність повністю зосереджена на наданні інформації та цінності громадянам.

Взаємодія зі ЗМІ	<ul style="list-style-type: none"> • Взаємодія зі ЗМІ відбувається лише при отриманні запитів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вивчення того, хто є ключовими ЗМІ, але контакт ситуативний. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявні контакти зі ЗМІ. Добре розуміння, як будувати з ними відносини. 	<ul style="list-style-type: none"> • Налагоджено побудову відносин, що підтримується Комунікаційною стратегією. • Діють практики взаємодії зі ЗМІ. • Діє індивідуальна стратегія комунікацій та контенту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Існує міцний, широкий набір відносин із ключовими ЗМІ. • Активна функція зв'язків зі ЗМІ (реагування, стратегічна відповідь на запити, а також проактивна взаємодія).
Персонал (People)	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня укомплектованість та некоординованість • Відсутність ключових функцій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлення потреб. • Розвиток ключових функцій • Спеціалізований досвід недостатньо розвинений або відсутній. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ключові функції створено/діють. • Визначено ролі та обов'язки. • Визначено набір навичок професійного офісу комунікацій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Створено спеціалізовані ролі. • Триває навчання та розвиток персоналу. • Збільшено ресурси та обізнаність щодо визначених ролей та обов'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> • Культура підтримує безперервне зростання та інновації. • Досвідчений/ професійний персонал. • Повністю забезпечений ресурсами. • Комунікаційні навички включено до базового набору навичок персоналу НСУ.
Процеси (Processes)	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність формальних процесів у наявності, наприклад протоколи взаємовідносин зі ЗМІ, протоколи внутрішні комунікацій. • Немає формальних відносин між комунікаційною функцією та 	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлено потреби та з'являються процеси. • Визначено важливість тісної співпраці зі статистичними функціями. 	<ul style="list-style-type: none"> • Процеси розвиваються. • Виникає партнерський підхід. • Мінімум верифікації та вимірювання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлено та повідомлено формальні процеси взаємодії. • Чітко визначені виробничі процеси, які поєднують статистичний та комунікаційний досвід. • Діють структури верифікації /управління. 	<ul style="list-style-type: none"> • Формальні процеси взаємодії переглядаються, оцінюються та вдосконалюються на узгодженій основі. • Цикл безперервного вдосконалення. • Статистична експертиза вбудована в команду комунікацій.

	статистичними відділами.				
Технології (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена потужність. • Професійні інструменти недоступні. 	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлено потреби, наприклад, моніторинг ЗМІ, графічний дизайн, відео, веб-розробка, соціальні медіа, інструменти аналізу тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • Покращено можливості та наявна додаткова інфраструктура. 	<ul style="list-style-type: none"> • Створено цільові потужності та процеси взаємодії (наприклад, спеціалізовані розробники для веб-дизайну). 	<ul style="list-style-type: none"> • Повністю забезпечена ресурсами потужність. • Діють інноваційні процеси. • Повністю інтегровані комунікаційні вимоги.
Бюджет (Budget)	<ul style="list-style-type: none"> • Немає виділеного бюджету на комунікації. • Витрати та штат ситуативні (ad hoc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Мінімальний бюджет для ізольованих заходів. • Штат на часткову зайнятість 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявний бюджет. 	<ul style="list-style-type: none"> • Цільовий бюджет, розроблений для підтримки стратегічних комунікацій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Повністю забезпечений ресурсами та розглядається як пріоритет вищим керівництвом.
Показник і ефективності /Метрики (Metrics)	<ul style="list-style-type: none"> • Немає формальних вимірювань. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вимірюються лише вихідні дані, базові метрики (наприклад, кількість прес-релізів). • Немає опитування задоволеності користувачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вимірюються вихідні дані, плюс глибший аналіз взаємодії чи відносин із впливовими особами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розширені метрики вихідних даних та результатів, включаючи аналіз настроїв, рівень задоволеності клієнтів тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збалансований аналіз кількості проти якості взаємодії.

ДОДАТОК Г

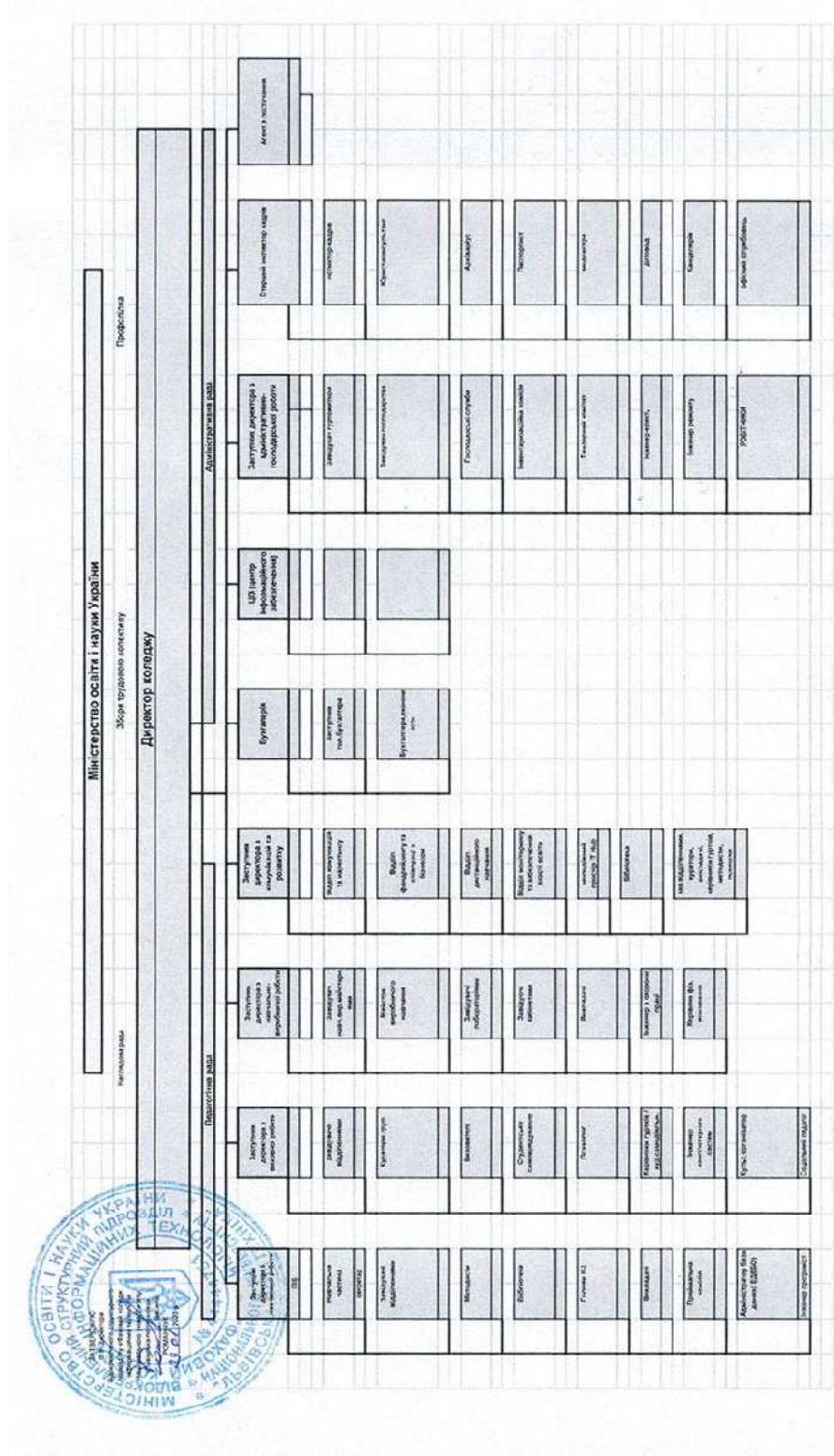
**Матриця вимірювання ефективності комунікацій:
канали, інструменти та ключові показники (KPI) (включаючи показники
Output та Outcome) [105]**

Ресурс (Канал комунікації)	Інструмент для аналізу	Метрики (Ключові показники ефективності, KPI)	Тип показника
Вебсайт	Google Analytics	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість користувачів на сайті за період • Кількість переглядів сторінок • Середня тривалість сеансу 	Output (Результат)
Медіамоніторинг	Media Monitoring Bot (безоплатна версія), Кабінетне дослідження, Дані медіапартнерів	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість згадок у медіа за період • Загальна кількість переглядів власних матеріалів у медіа • Кількість репостів у соцмережах від сторінок медіа / лідерів думок • Тональність згадок у медіа • Охоплення матеріалів у медіа • Кількість наданих коментарів представникам медіа 	Output (Результат) / Outcome (Вплив – через тональність)
Facebook	Внутрішня аналітика платформ	<ul style="list-style-type: none"> • Загальне органічне охоплення сторінки • Пост із найвищим органічним охопленням • Пост із найвищим рівнем залученості аудиторії • Кількість підписників сторінки (+ приріст за період) 	Output (Результат)
Instagram	Внутрішня аналітика платформ	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість охоплених облікових записів за період • Кількість облікових записів, що взаємодіяли з дописами, за період • Пост із найвищим органічним охопленням • Кількість підписників сторінки (+ приріст за період) 	Output (Результат)
YouTube	Внутрішня аналітика платформ	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість підписників каналу (+ приріст за період) • Кількість переглядів відео за період • Середня тривалість перегляду (STR) 	Output (Результат)
Viber	Внутрішня аналітика платформ	<ul style="list-style-type: none"> • Допис із найбільшою кількістю переглядів і репостів • Середня кількість переглядів одного допису (Views per Post) • Кількість підписників каналу (+ приріст за період) 	Output (Результат)

Події	Форми реєстрації, Моніторинг медіа та соцмереж	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість відвідувачів події • Представленість необхідних цільових груп / стейкхолдерів на події • Кількість відгуків про подію у медіа, соцмережах 	Output (Результат)
Рівень обізнаності, довіри, зміни поведінки, виконання бажаної дії	Онлайн-опитування, анкетування Trust Index і Trust Equation, соціологічні дослідження, глибинні інтерв'ю, аналіз коментарів та дописів у соцмережах	<ul style="list-style-type: none"> • Відсоток мешканців громади, які підтримують та позитивно оцінюють роботу місцевої влади • Кількість надісланих пропозицій до конкурсу місцевих ініціатив • Кількість мешканців громади, залучених до обговорень та ухвалення рішень • Зміна ставлення до діяльності закладу • Зміна рівня поінформованості щодо певного питання 	Outcome (Вплив) / Золотий стандарт

ДОДАТОК Д

Структура ІТ коледжу Львівської політехніки



ДОДАТОК Е

Алгоритм розроблення та впровадження комунікаційної стратегії

[сформовано автором]

Назва етапу	На які питання потрібно відповісти на цьому етапі	Інструменти	Очікуваний результат
Етап 1 Підготовчий, управлінський	Хто відповідає за розроблення КС? Яка мета та рамкові умови процесу? Які ключові проблеми та обмеження? Які стейкхолдери мають бути залучені?	Формування робочої групи, установча зустріч, попередня дорожня карта, стейкхолдерний мапінг	Формування робочої групи, установча зустріч, попередня дорожня карта, стейкхолдерний мапінг
Етап 2 Комунікаційний аудит внутрішнього та зовнішнього середовища (хто ми та де ми)	Хто ми та де ми Для чого потрібна ваша організація? У чому ваша унікальність? Які ваші цінності? У що ви вірите і що є важливим для вас? Що ви обіцяєте і як плануєте це зробити? Якими ви бачите себе через 2–3 роки? Внутрішнє середовище: Які наявні комунікаційні практики? Яка організаційна структура та розподіл відповідальності за комунікації? Які внутрішні канали? Які компетенції та мотивація команди? Зовнішнє середовище: Які політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники (PEST) впливають на комунікацію? Які показники власних комунікаційних каналів?	PEST-аналіз (для зовнішніх факторів), SWOT-аналіз, мМодель зрілості комунікацій (Communications Maturity Model), модель McKinsey 7S (для внутрішніх спроможностей та відповідностей), аудит власних комунікаційних каналів, портфель компетенцій як передумови для дистрибутивного лідерства,	Всеохопне уявлення про внутрішні та зовнішні фактори для подальшого стратегічного планування Аналіз зрілості та потужностей закладу. Ретельний аналіз комунікаційних практик та найбільш нагальних потреб. Синхронізація з місією, візією, цінностями закладу.
Етап 3 Формування комунікаційних цілей (куди ми рухаємося)	Що ви хочете, щоб аудиторія думала, відчувала та робила в результаті комунікації? Куди ми рухаємося Яким чином комунікація може допомогти у розв'язанні проблем і досягненні стратегічних цілей розвитку закладу/громади? Які цілі за рівнем впливу (інформування, формування знання, залучення, формування довіри/зміна поведінки)?	Методологія SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed)	Чітко сформульовані, вимірювані, конкретні та обмежені в часі комунікаційні цілі, що відповідають Стратегії розвитку закладу
Етап 4 Визначення, аналіз та сегментування	До кого ми звертаємося? Хто вони, які їхні потреби, інтереси, мотивація та вплив?	Критерії сегментації, портрет цільової аудиторії (Target Audience Profile), NeedScope, 5W, мапа	Чітко визначені цільові аудиторії та стейкхолдери, розуміння їхніх потреб

цільових аудиторій та визначення стейкхолдерів		емпатії (Persona Mapping), анкетування, глибинні інтерв'ю, карта стейкхолдерів (Stakeholder Map), опис продукту (Product Description), ціннісна пропозиція (Value Proposition Canvas), Problem/Solution Fit, Empathy Map, Jobs To Be Done Framework, Lean Startup, Design Thinking, Consumer Journey Consumer, Decision Journey	та інтересів
Етап 5 Розроблення ключових повідомлень	Які основні ідеї ми прагнемо донести до цільових аудиторій? Яка основна ідея та чому вона має зацікавити аудиторію? Що отримає людина в результаті?	Формула ефективного ключового повідомлення (5W: Що зробити? Чому? Що отримає?) Меседж-бокс (ключове повідомлення, факти/аргументи, цільова аудиторія, tone of voice), AIDA, AIDAS, AIDMA, 4P (Product, Price, Place, Promotion), Сторітелінг, Hero's Journey, PAS (Problem - Agitation - Solution), Модель FAB (Features - Advantages - Benefits), метод «Золотого кола» (The Golden Circle) (Why - How – What)	Узгоджені, чіткі, лаконічні та орієнтовані на цінності бренду та аудиторії ключові повідомлення
Етап 6 Вибір комунікаційних каналів та форматів	Які канали та формати найбільш ефективні для досягнення цільових аудиторій та поширення ключових повідомлень?	Перелік онлайн- та офлайн- каналів (сайт, соцмережі, медіа, події, білборди тощо), співвідношення контенту (про діяльність, інформаційний, емоційний, освітній), поради щодо співпраці з медіа/лідерами думок чекліст для організації заходів, контент-план	Адаптовані під канали та формати ключові повідомлення, забезпечення відкритого та прозорого обміну думками
Етап 7 Планування завдань та ресурсів для втілення комунікаційної стратегії	Які ресурси (людські, технічні, фінансові) та часові проміжки потрібні для виконання завдань? Хто відповідальний?	Діаграма Ганта (візуалізація завдань, термінів, індикаторів та відповідальних) Практичні поради з формування команди Приклади необхідних технічних ресурсів Приклади статей бюджету	Чіткий план втілення стратегії з розподілом обов'язків, необхідними ресурсами та термінами

		Ресурси для залучення додаткового фінансування	
Етап 8 Оцінювання ризиків та підготовка антикризового комунікаційного плану	Які потенційні комунікаційні ризики (зовнішні/внутрішні) та їхній вплив/вірогідність? Який алгоритм дій для попередження та мінімізації негативних наслідків кризи?	Карта ризиків (ризик, сила впливу, ймовірність, тривалість, причини, рішення) Антикризовий комунікаційний план (формування команди, ролей, алгоритм дій, контактний список, ресурси, тренування), принципи ефективної комунікації в кризі (поради з роботи з негативом у соцмережах)	Розроблені алгоритми дій для запобігання ризикам та швидкого реагування, що мінімізує негативні наслідки для репутації та процесів громади
Етап 9 Моніторинг та оцінювання результатів комунікаційної діяльності	Які індикатори досягнення цілей (кількісні та якісні)? Які інструменти для збору даних? Як часто проводити моніторинг?	Таблиця моніторингу (завдання, індикатор, джерело, очікуваний показник, частота), кількісні та якісні показники (підписники, охоплення, тональність коментарів, лояльність, цитованість), інструменти аналізу (Google Analytics, внутрішня аналітика соцмереж, соціопитування)	Звіт про ефективність комунікаційної стратегії, який є основою для подальшого коригування заходів та планування наступної стратегії
Етап 10. Розроблення політик і положень (управлінський)	Як інституціоналізувати КС? Які правила забезпечують сталість комунікацій?	Політики, положення, регламенти, накази керівника	Нормативно закріплена система комунікацій у закладі освіти

ДОДАТОК Є

Таблиця аналізу цільової аудиторії за моделлю NeedScore

Функціональні потреби	Що конкретно має робити продукт або послуга, що спонукає аватара до дії
Потреби в самоідентифікації	Як бренд допомагає проявити себе та який образ він хоче створити в очах інших
Емоційні потреби	Які почуття аватар прагне отримати або уникнути, і як продукт задовольняє ці потреби
Символізм	Образи, кольори, архетипи, що асоціюються з бажаним станом або потребою аватара
Соціальні цінності	Яким соціальним нормам чи груповим цінностям відповідає вибір аватара
Функціональні риси	Конкретні характеристики продукту або послуги, які відповідають функціональним потребам
Поведінкові практики і соціальні атрибути	Типові звички, стиль життя, соцмережі, улюблені канали комунікації, впливові фактори на поведінку аватара

**Декларація
академічної доброчесності
студента/ студентки НаУКМА**

Я, Кагало Ольга Миколаївна,
студентка 2 року навчання факультету Києво–Могилянська школа професійної та неперервної освіти, кафедри міждисциплінарної освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»),
адреса електронної пошти o.kahalo@ukma.edu.ua o.kahalo@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна/магістерська робота на тему «Розробка комунікаційної стратегії навчального закладу» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1–3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлений/ ознайомлена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згоден/ згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи Unichesk.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.