

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

**КУЗНЕЦОВА ГАЛИНА ІВАНІВНА**

351.851: 37.091

**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ  
У СФЕРІ ОСВІТИ**

25.00.02 – механізми державного управління

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

Харків – 2024

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті цивільного захисту України.

**Науковий керівник:** доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України  
**СИЧЕНКО Віктор Володимирович,**  
Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», ректор.

**Офіційні опоненти:** доктор наук з державного управління, професор  
**МОРОЗ Володимир Михайлович,**  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
завідувач кафедри соціології і публічного управління;

доктор наук з державного управління, професор  
**АЖАЖА Марина Андріївна,**  
Запорізький національний університет,  
професор кафедри управління та адміністрування.

Захист відбудеться «30» жовтня 2024 року о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.707.03 Національного університету цивільного захисту України за адресою: 18000, м. Черкаси, вулиця Онопрієнка, 8.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету цивільного захисту України за адресою: 18000, м. Черкаси, вулиця Онопрієнка, 8.

Автореферат розісланий «30» вересня 2024 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



С.А. Мороз

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** Сьогодні як ніколи раніше позначилася актуальність проблем, що не вкладаються в парадигму колишньої науки публічного управління та потребують поглибленого аналізу під кутом зору розгляду розвитку комунікаційних процесів в системі освіти в контексті сучасних цивілізаційних процесів. Проблеми у сфері освіти суттєво погіршилися у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням в Україну, що, відповідно, виявилось в руйнуванні освітньої інфраструктури, погіршенні доступу до освітніх послуг, виїздом за кордон працівників освітньої сфери, учнів і студентів.

Цілком очевидно, що традиційна парадигма освіти пов'язана з трансляцією стійкого постійно відтворюваного змісту знань та соціального досвіду. Якщо сучасний стан суспільства змінюється стрімко, освітня установа як соціальний інститут, спираючись на традиційні форми, не може повною мірою виконувати відведені їй функції соціалізації особистості. Система освіти починає відставати від реальних життєвих процесів та потреб суспільства у підготовці фахівців, що відповідають вимогам життя. Щодо виховання людини, то духовні та комунікативні якості особистості не відповідають запитам свого часу. Інститути освіти не справляються з вирішенням численних проблем, що стоять перед ними. У цьому й полягає основне джерело кризи сучасної освіти.

Неодноразові спроби здійснення реформи освіти не урахували в повній мірі усіх кризових явищ. Аналіз глибинних причин цієї кризи можна зрозуміти, враховуючи те, що вона викликана не тільки економічними та фінансовими труднощами, а, перш за все, – докорінною зміною в системі цінностей, що сприймаються суспільством, та відповідною зміною оцінок місця і ролі освіти в житті суспільства, що, відповідно, відбивається на рівні освітнього комунікативного простору. Зазначені реформи, зокрема, відображено в Комунікаційній стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки та Стратегічному плані діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року.

Дієві механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти, які дозволяють руйнувати комунікативні бар'єри на шляхах просування інформації, та встановлювати і підтримувати зв'язки не лише всередині комунікативного простору системи освіти, а й за її межами, забезпечують можливість створення інформаційних ресурсів локального та світового значення.

Вищенаведене обумовлює актуальність обраної теми дисертаційного дослідження, спрямованого на розвиток механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні. Вдосконалення зазначених механізмів і засобів та рекомендацій щодо їх практичного застосування сприятиме підвищенню рівня організації процесів комунікації в сфері освіти на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

Загальним науково-практичним засадам публічного управління присвятили свої наукові праці такі вітчизняні та закордонні вчені, як:

В. Авер'янов, В. Бакуменко, В. Баштанник, О. Бойко-Бойчук, Т. Ганцюк, Б. Гаєвський, І. Грицяк, А. Дегтяр, С. Домбровська, Ю. Ковбасюк, В. Малиновський, А. Мельник, Н. Нижник, Ю. Оболенський, Б. Ребкало, Р. Рудницька, Н. Сапа, О. Стельмах, Ю. Сурмін, Н. Харченко, В. Цветков, та ін.

Дослідження особливостей публічного управління у сфері освіти проводили такі вітчизняні й закордонні науковці, як: В. Аброськін, В. Александров, Н. Батечко, С. Вавренюк, М. Гладкий, Л. Грень, А. Губерська, Л. Зарецька, М. Карпенко, В. Комзюк, С. Крисюк, Т. Майборода, С. Мороз, О. Поступна, Л. Пшенична, В. Садковий, Я. Тицька, І. Хмиров та ін.

Питання, пов'язані з публічним управлінням комунікаціями, зокрема, в сфері освіти, розглянуто в роботах таких науковців, як: К.-О. Апель, М. Ажажа, С. Ганущин, В. Гошовська, В. Дрешпак, В. Загорський, с. Кандзюба, В. Козаков, Л. Косар, А. Кохан, М. Лашкіна, Л. Литвинова, Н. Луман, В. Малімон, В. Мороз, С. Москаленко, Н. Ничкало, А. Ромін, Є. Романенко, С. Самойленко, Ю. Хабермас, Е. Халісте, В. Шведун та ін.

Проте питання вдосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні в сучасних умовах залишаються недостатньо висвітленими.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано на базі Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України відповідно до тематики науково-дослідної роботи «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (ДР № 0118U001007), у межах якої здобувачем запропоновано інноваційні напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

Поставлена мета передбачила необхідність формулювання та вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти;
- проаналізувати закордонний досвід публічного управління комунікаціями у сфері освіти;
- охарактеризувати сучасний стан механізмів публічного управління комунікаціями в Україні;
- виокремити виклики та суперечності публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири трансформації публічного управління комунікаціями у сфері освіти;
- запропонувати напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти;

– здійснити моделювання процесів трансформації публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

*Об'єктом дослідження* є публічне управління комунікативним простором у сфері освіти.

*Предмет дослідження* – механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження виступають фундаментальні положення теорії публічного управління комунікаціями у сфері освіти на глобальному рівні. Для вирішення завдань дисертаційної роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання:

– гіпотетико-дедуктивний – для уточнення сутності предмета дослідження;

– узагальнюючий і порівняльний – для оцінки діючих механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні та в закордонній практиці;

– метод діалектичного пізнання – для виявлення тенденцій розвитку комунікативного простору системи освіти;

– структурно-функціональний підхід – для побудови структурно-функціональної моделі публічного управління комунікативним компонентом закладу освіти;

– суб'єктно-об'єктний – для обґрунтування сутності механізму публічного управління комунікаціями у сфері освіти;

– діяльнісний підхід – для наукового пізнання організаційно-сполучної комунікації у сфері освіти;

– системний підхід – для виявлення функцій та зв'язків у структурі та динаміці комунікативного простору системи освіти;

– наукове моделювання – для формування структури стратегічного управління комунікаціями інноваційно-орієнтованого закладу освіти;

– холістичний підхід – для побудови єдиної системи збалансованих внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечує взаємодію закладів освіти з органами публічної влади та громадськістю.

Інформаційно-аналітичною основою дисертаційної роботи є законодавчі та підзаконні акти України, які регулюють питання, пов'язані з комунікаціями у сфері освіти, наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані органів державної влади та місцевого самоврядування, власні авторські дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Основними науково-теоретичними та практичними результатами дослідження, що зумовлюють його новизну, є такі:

*вперше:*

– розроблено механізм публічного управління інноваційним розвитком закладу освіти на основі системної реалізації інтегрованих комунікацій, який

передбачає поділ процесів комунікації за трьома рівнями інтеграції: досягнення цільової обізнаності та знань про бренд та продуктивний портфель закладу освіти через застосування маркетингового інструментарію; участь груп впливу в регулюванні напрямів та характеристик інноваційної діяльності закладу освіти; становлення закладу освіти як інноваційно-орієнтованого, що в сукупності забезпечує інтенсивність та широту діапазону комунікативної взаємодії в рамках циклу створення, комерціалізації та споживання інновацій у сфері освіти;

*удосконалено:*

– теоретичний підхід до формування механізму публічного управління організаційно-сполучними комунікаціями у сфері освіти, котрий передбачає поєднання структурних, функціональних і змістовних компонентів динамічної системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій закладу освіти, що забезпечує циклічно-повторюваний перехід прямих і зворотних комунікаційних потоків на новий рівень розвитку, в результаті чого реалізуються структурно-організаційна, організаційно-управлінська та професійно-діяльнісна комунікація закладу освіти з органами публічної влади, стейкхолдерами та громадськістю;

– структурно-функціональну модель публічного управління комунікативним компонентом закладу освіти, якій притаманний системний характер, багатоетапність і багатоспрямованість розвитку і дії всіх складових елементів керованої освітньої системи, та яка забезпечує комунікативні відносини всередині самої освітньої системи, а також її зв'язок із зовнішнім середовищем, що дозволяє встановити рівневу ієрархію, а також виявити соціокультурну диференціацію та варіативність комунікативних засобів у сфері освіти;

– напрями модернізації організаційного, нормативно-правового та фінансово-економічного механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти, які базуються на синтезі мережевого та маркетингового підходів, конституційуються зовнішніми і внутрішніми, прямими і зворотними, вертикальними і горизонтальними комунікативними зв'язками та сприяють реалізації стратегічної, аналітичної, продуктово-виробничої, збутової, комунікативної й адаптивної функцій інноваційно-орієнтованих закладів освіти, що уможливорює підтримку єдиного освітнього простору;

*дістали подальшого розвитку:*

– практичний підхід до вдосконалення державної комунікаційної політики у сфері освіти через цілеспрямоване формування громадської думки за допомогою комплексу маркетингових комунікацій; якісне публічне управління структурними компонентами освітньої системи, а також зв'язками і відносинами, які присутні між ними, що в сукупності забезпечує цілісність і стабілізацію освітнього комплексу як системи відповідно до глобальних стратегічних цілей закладів освіти;

– стратегічні орієнтири розвитку публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні через застосування комплексного підходу до реалізації довгострокових цілей комунікативної активності закладів освіти з урахуванням

їх інноваційної орієнтації, специфіки вітчизняних закладів освіти і профільних ринків, а також застосування холістичного підходу до побудови єдиної системи збалансованих внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечує взаємодію закладів освіти з органами публічної влади і громадськістю на основі теорії зацікавлених сторін;

– змістовно-категорійний апарат науки «Публічне управління» через уточнення сутнісної характеристики таких понять: *«публічне управління комунікаціями у сфері освіти»* як діяльність, пов'язана із вирішенням стратегічних завдань щодо забезпечення комунікативної взаємодії суб'єктів освітнього процесу з органами публічної влади, а також підприємствами, організаціями й установами з урахуванням особливостей комунікаційних процесів у суспільстві та державі; *«механізм публічного управління комунікаціями у сфері освіти»* у вигляді сукупності організаційних, правових, економічних, політичних і мотиваційних засобів впливу на соціальний діалог з метою забезпечення взаємодії суб'єктів комунікативного простору системи освіти та їх впливу на об'єкти управління у контексті дотримання соціальних норм та правил спілкування, цінностей, традицій та ідеалів, а також при вирішенні проблеми створення стійких комунікаційних зв'язків.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні та розробці пропозицій, орієнтованих на вдосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

Розробки, представлені в дисертаційному дослідженні, знайшли практичне застосування в діяльності департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації в контексті модернізації системи публічного управління комунікаціями у сфері освіти (довідка про впровадження № 5888/0/211-24 від 14.08.2024 р.), а також Дніпровського індустріально-педагогічного фахового коледжу щодо напрямів реалізації механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти (довідка про впровадження № 396/1/01-05 від 07.05.2024 р.). Крім того, теоретичні положення та наукові результати дослідження роботи використано в роботі Дніпровської академії неперервної освіти (акт № 307/1 від 10.04.2024).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові розробки, висновки та пропозиції, що містяться в дисертації, належать особисто автору.

**Апробація результатів дослідження.** Ключові положення дисертаційної роботи було оприлюднено та обговорено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Публічне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика» (м. Харків, 2024 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 2024 р.), Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Харків, 2024 р.), XXIV Всеукраїнській науковій конференції з міжнародною участю (м. Черкаси, 2024 р.) та Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 2024 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення та здобутки дисертаційного дослідження викладено у 9 публікаціях, із них 3 статті – у фахових журналах і збірниках наукових праць; 1 стаття – у зарубіжному виданні за темою дослідження; 5 – тези доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 3,4 авт. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 9 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Дисертацію викладено на 272 сторінках, із них 242 сторінки основного тексту. Робота містить 10 рисунків, 9 таблиць і 3 додатки (на 4 сторінках). Список використаних джерел налічує 239 найменувань (на 27 сторінках).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** наведено загальну характеристику дисертаційного дослідження, обґрунтовано актуальність теми, показано її зв'язок із тематикою наукових досліджень Національного університету цивільного захисту України, окреслено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, виділено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та інформацію щодо їх апробації.

У **першому розділі** *«Теоретичні засади публічного управління комунікаціями у сфері освіти»* – наведено сутнісну характеристику комунікацій у сфері освіти як об'єкту публічного управління; охарактеризовано механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти; розглянуто систему публічного управління комунікаціями у сфері освіти.

Показано, що сучасний стан освітньої сфери обумовлює необхідність удосконалення системи публічного управління діяльністю закладів освіти як умови зростання ефективності освітньої діяльності на основі налагодження комунікативних відносин тобто через організаційно-сполучний компонент управління.

Визначено, що формування комунікативного простору системи освіти виявляється безпосереднім результатом комунікативної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, в якому відбувається перетин вертикальних і горизонтальних комунікаційних процесів. Підкреслено, що в точках їх перетину найчастіше виникають конфліктні ситуації комунікативного характеру, що потребує їх особливо ретельного вивчення через те, що демократизація (горизонтальні комунікації) системи освіти потребує неухильного дотримання законності та порядку, дисципліни, а також підпорядкування вимогам, встановленим у суспільстві (вертикальні комунікації).

Показано, що система освіти сприймається як особливим чином організована комунікативна система, управління комунікаційними процесами внутрішнього та зовнішнього середовища якої потребує з боку публічного управління розробки інноваційних технологій реалізації стратегічних цілей і завдань відповідно до вимог сучасного розвитку українського суспільства.



Підкреслено, що проблема розробки та обґрунтування розвитку системи публічного управління комунікаціями у сфері освіти визначає необхідність дотримання певних принципів, і, насамперед, – логічного та діалектичного взаємозв'язку між цілями та плануванням комунікацій на ринку освітніх послуг.

Зазначено, що теоретичний аналіз стану проблем публічного управління у сфері освіти виявив необхідність аналізу комунікативного компонента закладів освіти та вироблення умов його реалізації. Подоланню негативних явищ в управлінській діяльності освітніх закладів мають сприяти сучасні засади публічного управління комунікаціями в освітніх системах: демократизація, гуманізація управління, єдність єдиноначальності та колегіальності; інтеграція, системність, цілісність; творча взаємодія.

Доведено, що механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти переважно ґрунтуються на соціальному діалозі, який, у свою чергу, орієнтований на забезпечення взаємодії суб'єктів комунікативного простору системи освіти, і, водночас, передбачає відтворення соціокультурних норм такої взаємодії. Зазначено, що соціальний діалог необхідний і досить ефективний у контексті дотримання соціальних норм, цінностей, традицій та ідеалів, а також при вирішенні проблеми створення стійких комунікаційних зв'язків у комунікативному просторі системи освіти.

Обґрунтовано, що публічне управління комунікаційним процесом в освітньому середовищі безпосередньо пов'язане з розвитком мотиваційно-когнітивних та функціональних параметрів комунікативної особистості, які, в свою чергу, спрямовані на розвиток можливостей досягнення порозуміння між людьми у вертикальних і горизонтальних зрізах комунікативної взаємодії як у культурно-історичному, так і в онтологічному планах.

Запропоновано під комунікаціями закладу освіти розуміти як маркетингові комунікації, так і бізнес-комунікації із зацікавленими сторонами, що присутні на ринку освітніх послуг, а також комунікації в межах внутрішнього середовища закладу освіти. Підкреслено, що у цьому контексті не передбачається протиставлення маркетингових комунікацій бізнес-комунікаціям, а навпаки маркетингові комунікації пропонується вважати частиною бізнес-комунікацій, завдяки чому в процесі взаємодії з тією чи іншою зацікавленою стороною ринку освітніх послуг можна досягти не лише бізнес-домовленості, а й уможливити формування іміджу закладу освіти, що, у свою чергу, передбачає застосування зв'язків з громадськістю у сфері освіти.

Визначено, що зв'язки з громадськістю у сфері освіти – це формування громадської думки з метою забезпечення максимально ефективного функціонування освітнього закладу та підвищення його репутації. Показано, що зв'язки з громадськістю у сфері освіти забезпечують встановлення та підтримку взаєморозуміння у процесі спілкування, прихильність громадської думки до освітньої установи та співробітництво між суспільством і освітньою установою.

У **другому розділі** *«Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку публічного управління комунікаціями у сфері освіти»* – узагальнено досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління комунікаціями у сфері освіти; проаналізовано сучасний стан механізмів публічного управління

комунікаціями у сфері освіти в Україні; здійснено оцінювання поточних викликів та суперечностей публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

Зазначено, що в закордонній практиці існують спроби описати зв'язки між змінними організаційної культури закладів освіти, елементом якої, відповідно, є комунікації, за допомогою різних моделей. Зокрема, традиційно в зарубіжних країнах використовується модель, котра враховує ідеальну організацію бізнесу та роль лідерства у створенні дієвої організаційної культури. Зазначена модель описує взаємодію між організаційними підсистемами (цілі, цінності, структурні, управлінські, технологічні, психологічні та соціологічні підсистеми), функціями пристосування до змін зовнішнього середовища (соціальна, промислова і корпоративна культура) та внутрішніми системами (артефакти, цінності й основні припущення), а також виміри культури, які стосуються місії, зовнішнього середовища, засобів досягнення цілей, іміджу закладу освіти, процесів управління, потреб і цілей працівників, міжособистісних стосунків і лідерства. Зокрема, організаційна місія стосується того, як учасники освітнього закладу визначають його головну ідеологію.

Показано, що повномасштабне російське вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року стрімко змінило перебіг усіх адміністративних процесів у сфері освіти в Україні. Війна та пандемія поглибили диференціацію серед українських закладів освіти залежно від їхніх спроможностей та відданості змінам. Ця диференціація відзначається не лише в рівні цифровізації процесів і доступності обладнання, але й у діяльності з інтернаціоналізації. Диференціація існує і всередині освітніх установ – між структурними підрозділами та відділами. Це негативна тенденція, оскільки вона поглиблює розрив між номінально «сильними» адаптованими освітніми закладами та «слабкими», з меншими ресурсами.

Підкреслено, що державна політика у сфері освіти насамперед була спрямована на мінімізацію шкідливих наслідків збройного вторгнення. Так, Міністерство освіти і науки України розмістило на офіційному сайті Уряду стислу довідкову записку щодо роботи закладів освіти в умовах воєнного стану. Крім того, Міністерство освіти і науки України звернулося до адміністрацій закладів освіти з проханням надавати щоденну інформацію про поточну ситуацію та способи організації навчального процесу після закінчення позачергових канікул.

Міністерство освіти і науки України також зобов'язало адміністрації закладів освіти вжити всіх необхідних заходів для забезпечення захисту учасників навчального процесу. Зокрема, адміністрації закладів вищої освіти, які знаходяться за межами територій, постраждалих від збройного вторгнення, повинні були надати інформацію про свої можливості та заходи, які вони вже вжили, щоб допомогти іншим закладам вищої освіти та їх представникам, які через війну були змушені переїхати зі свого регіону.

Онлайн-опитування, проведене у 2022 році серед викладачів і студентів закладів вищої освіти, з метою виявлення проблем організації навчального процесу під час повномасштабного російського вторгнення, показало наступні

результати. Понад 50% респондентів назвали депресію та інші психологічні проблеми чинниками, що найбільше погіршують їх освітню діяльність. Серед запропонованих головних пріоритетів у перші місяці війни 53% викладачів і студентів обрали варіант «виживання, безпека», 29% – «підтримка колег і студентів», а 10% – «психічне здоров'я». Водночас більшість респондентів не погодилися з твердженням про втрату інтересу до навчання після початку повномасштабного вторгнення. Для викладачів та співробітників закладів вищої освіти України основними мотиваційними факторами стали: освітній процес (40%), почуття відповідальності (24%) та віра в перемогу України (18%). При цьому 47% опитаних студентів відзначили, що якість освіти за їх освітньою програмою не змінилася, а 38% відзначили незначне погіршення (рис. 1).

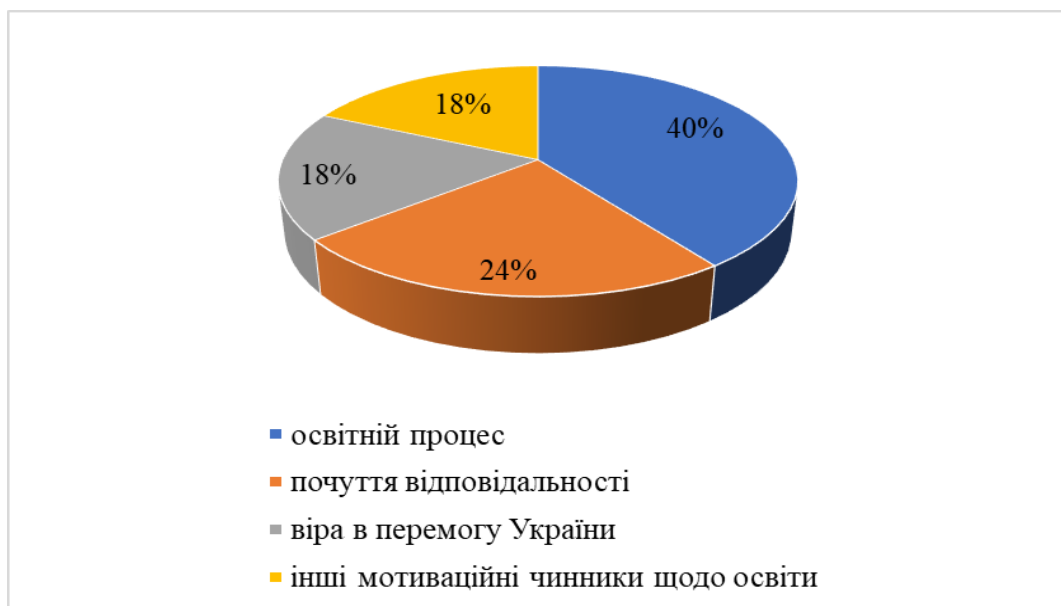


Рис. 1. Ключові мотиваційні чинники викладачів і студентів щодо освітнього процесу під час повномасштабного вторгнення

Обґрунтовано, що у вітчизняній практиці доцільно застосовувати досвід Великої Британії та Франції, зокрема, методології та підходи до організації процесів публічного управління комунікаціями у сфері освіти, котрі враховують такі складові, як менеджмент, інноваційність, інклюзивність, а також комунікативне забезпечення фундаментальних досліджень з боку уряду.

Акцентовано увагу на тому, що одним із ключових напрямів управління комунікаціями на рівні закладів освіти є забезпечення комунікацій з органами державної влади та місцевого самоврядування (government relations, GR). Підкреслено, що заклади освіти в США вже досить давно запрошують таких фахівців, або мають власних представників-фахівців з GR у Вашингтоні та столицях штатів для зв'язку з урядовцями. Завдання цих представників – лобіювати інтереси освіти, здебільшого відстежуючи та повідомляючи про дії уряду в галузі освіти та надаючи урядовцям інформацію, що містить аргументи на користь освіти. Подібні фахівці також займаються питаннями фінансування освіти, проблемами втручання та регулювання з боку законодавчої та

виконавчої гілок влади та іншими аспектами державної політики, які впливають на всіх учасників освітнього процесу. Зокрема, низка закладів вищої освіти в США мають свій офіс зі зв'язків із федеральними та регіональними органами влади у столиці, а також у регіональних центрах. Відповідний досвід США щодо забезпечення комунікацій закладів освіти з органами державної влади та місцевого самоврядування також рекомендовано впроваджувати у вітчизняну практику.

У **третьому розділі** *«Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти»* – виокремлено стратегічні орієнтири розвитку публічного управління комунікаціями у сфері освіти; запропоновано напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти; здійснено моделювання процесів трансформації публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

Запропоновано теоретичний підхід до формування механізму публічного управління організаційно-сполучними комунікаціями у сфері освіти (рис. 2).

У зазначеному механізмі враховано такі групи чинників: розвиток існуючого типу управлінської комунікації (початкові); системоутворюючі, смислоутворюючі, колективоутворюючі; вдосконалення організаційно-сполучної комунікації (перехідні). Реалізація механізму публічного управління організаційно-сполучними комунікаціями у сфері освіти передбачає такі комунікативні події: спільне вивчення й аналіз причин, що породжують (гальмують) інтеграцію закладів освіти до інноваційної освітньої системи; створення цілісної функціональної структури взаємодії закладів освіти із зовнішнім середовищем; вироблення єдиної мети, стратегії, тактики розвитку закладів освіти; розвиток комунікативних процесів на принципах рефлексивно-сотворчої взаємодії; отримання об'єктивної інформації про необхідність переходу на якісно новий рівень організаційно-сполучної комунікації.

Побудовано структуру стратегічного управління комунікаціями інноваційно-орієнтованого закладу освіти, яка базується на поєднанні теорій брендингу, мережевої взаємодії й корпоративної культури, та містить обмеження щодо загальної ідеології побудови комунікацій та загальної ресурсної забезпеченості закладу освіти. Підкреслено, що як інвестиції, так і бюджетування у цьому контексті мають здійснюватися у межах комбінованого проектно-процесного підходу.

Розроблено модель розвитку системи публічного управління інтегрованими комунікаціями інноваційно-орієнтованого закладу освіти, яка передбачає: формування загальної сукупності цілей і завдань управління інтегрованими комунікаціями закладу освіти; аналіз комунікаційного потенціалу закладу освіти; вибір стратегії розвитку інтегрованих комунікацій; позиціонування бренду; розробку стратегії мережевого стратегічного партнерства закладу освіти; організаційне проектування, а також актуалізацію організаційно-методичного забезпечення, що в сукупності забезпечує розвиток соціальної, економічної й інституційної взаємодії закладу освіти з цільовими аудиторіями.



Рис. 2. Механізм публічного управління організаційно-сполучними комунікаціями у сфері освіти

Запропоновано механізм публічного управління інноваційним розвитком закладу освіти на основі системної реалізації інтегрованих комунікацій (рисунок 3).



Рис. 3. Механізм публічного управління інноваційним розвитком закладу освіти на основі системної реалізації інтегрованих комунікацій

Процеси комунікації в рамках зазначеного механізму пропонується розділити за трьома рівнями інтеграції з об'єктами комунікацій, при цьому передбачається, що вся сукупність комунікацій закладу освіти формує його інноваційне середовище. Зазначено, що під рівнем інтеграції слід розуміти сукупність параметрів інтенсивності та широти діапазону взаємодії в рамках циклу створення, комерціалізації та споживання інновацій у широкому розумінні.

На першому рівні інтеграції переважно забезпечується досягнення цільової обізнаності та знань про бренд та продуктивний портфель закладу освіти через посередництво маркетингового інструментарію. Другий рівень інтеграції характеризується більш вираженою, усвідомленою участю груп впливу в регулюванні напрямів і характеристик інноваційної діяльності закладів освіти та потребує певної залученості цільових груп до його діяльності.

Наявність активних комунікацій на третьому рівні інтеграції зумовлює становлення закладу освіти як інноваційно-орієнтованого. На даному рівні розробка інновацій здійснюється закладом освіти спільно або при патронажі мережевого партнера, який уповноважений не тільки впливати на кінцевий вид продуктової інновації закладу освіти, а й на процесні інновації, які забезпечують досягнення його цілей через розробку кастомізованих корпоративних програм надання освітніх послуг, реалізації прикладних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, формування проектних команд та кобрендингу з великими роботодавцями.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано вирішення актуального для науки публічного управління науково-прикладного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Це дозволило сформулювати низку висновків, які мають теоретичне й практичне значення та виносяться на захист.

1. З'ясовано сутність механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Зазначено, що механізм публічного управління комунікаціями у сфері освіти являє собою сукупність організаційних, правових, економічних, політичних і мотиваційних засобів впливу на соціальний діалог з метою забезпечення взаємодії суб'єктів комунікативного простору системи освіти та їх впливу на об'єкти управління у контексті дотримання соціальних норм та правил спілкування, цінностей, традицій та ідеалів, а також при вирішенні проблеми створення стійких комунікаційних зв'язків.

2. Проаналізовано закордонний досвід публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Обґрунтовано, що у вітчизняній практиці доцільно застосовувати досвід Великої Британії, Франції та США через те, що в цих країнах методології та підходи до організації процесів публічного управління комунікаціями у сфері освіти враховують такі складові, як менеджмент, інноваційність та інклюзивність, а також на рівні закладів освіти здійснюється забезпечення комунікацій з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Підкреслено, що Франція стала однією з перших країн Європи, яка включила ідеї Болонського процесу до своєї системи вищої освіти, що сприяло прийняттю та імплементації низки відповідних законодавчих актів. Зазначено, що в межах організаційно-інноваційної складової розвитку публічного управління системою вищої освіти Франції існують певні програми, які роблять існуючі комунікації більш професійними. Відмічено, що в межах освітніх програм уряду Франції передбачено низку стипендій, зокрема, стипендію «Ейфель» для написання дисертації, програми «Коперник» і «Дідро», розраховані на дослідників у сфері економіки й інженерії та у галузі гуманітарних наук відповідно. Показано, що сьогодні у Франції є спільні державно-приватні науково-дослідні установи, а також мережі технологічного

розвитку, які об'єднують конкретних інноваційних учасників в межах комунікаційних процесів для прискорення впровадження результатів досліджень і промислових розробок, фінансування яких здійснюється на рівні обласних рад.

Зазначено, що Великобританія традиційно була в авангарді академічної науки та винахідництва, і її стратегічною метою завжди було забезпечення комерціалізації наукових розробок з боку держави. Велика увага в цій країні приділялася комунікативному забезпеченню фундаментальних досліджень в університетах, які стали частиною інноваційної системи країни.

Підкреслено, що в США фахівці з government relations займаються лобіюванням інтересів освіти в цілому та своїх закладів освіти зокрема, здебільшого відстежуючи та повідомляючи про дії уряду в сфері освіти та надаючи урядовцям інформацію, що містить аргументи на користь освіти.

3. Охарактеризовано сучасний стан механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні. Показано, що в межах нормативно-правового механізму публічного управління комунікаціями у сфері освіти Уряд України законодавчо закріпив гарантії щодо організації навчального процесу в максимально безпечній формі для його учасників, зокрема, відносно збереження роботи, виплати стипендій та інших допомог, а також забезпечення проживання та харчування у разі необхідності. Крім того, Верховна Рада уповноважила Міністерство освіти і науки України здійснювати нормативно-правове забезпечення діяльності системи освіти і науки в умовах воєнного стану та видавати накази з питань, не врегульованих законом. Цей крок сприяв розширенню можливостей для оперативного реагування на виклики у сфері освіти, а також спростив механізм прийняття необхідних адміністративних рішень.

Зазначено, що з початку повномасштабного російського вторгнення відбулася адаптація організаційного механізму публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Зокрема, щоб випускники шкіл, які вимушено евакуювалися за кордон, мали можливість вступити до українського закладу вищої освіти, вперше було організовано тестування в інших країнах.

Визначено, що на рівні фінансово-економічного механізму публічного управління комунікаціями у сфері освіти процес фінансування вищої освіти з державного бюджету було ускладнено невдовзі після початку повномасштабної збройної агресії. Так, на 10% було скорочено фінансування за окремими бюджетними програмами. Крім того, Уряд України призупинив дію актів, котрими було введено індикативну собівартість навчання студентів, які навчаються за рахунок фізичних і юридичних осіб, та формулу розподілу видатків державного бюджету між закладами вищої освіти.

4. Виокремлено виклики та суперечності публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні:

– завершення 2021/2022 навчального року незважаючи на надзвичайно складні умови та кількотижневу паузу особливо для переселених і зруйнованих освітніх закладів;



– мотивація тренуватися і вчитися в умовах постійної невизначеності, нестабільного психоемоційного стану, а часто і повітряної тривоги; для частини учасників навчального процесу, які залишилися в зоні активних бойових дій, це також ускладнилося обстрілами;

– потенційні втрати навчання через те, що не всім закладам освіти вдалося запровадити якісне дистанційне навчання під час карантинних обмежень, а також забезпечити безперервність доступу до освіти внаслідок відключення електроенергії, перебоїв з Інтернетом та теплопостачанням.

Підкреслено, що руйнування інфраструктури закладів освіти, втрата людських ресурсів, відновлення навчального процесу під час воєнного стану стали ключовими викликами для системи освіти України. Тим не менш, здатність українських освітніх закладів адаптувати свій навчальний процес до карантинних обмежень дала їм корисний досвід для відновлення навчання навіть у цих надзвичайно складних умовах.

5. Обґрунтовано стратегічні орієнтири трансформації публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Запропоновано структуру стратегічного управління комунікаціями інноваційно-орієнтованого закладу освіти, принциповою новизною котрої є впровадження комплексного підходу до реалізації комунікативної активності закладу освіти з урахуванням його інноваційної орієнтації, специфіки вітчизняних закладів освіти і профільних ринків, а також застосування холістичного підходу до формування єдиної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій на основі теорії зацікавлених сторін.

Виокремлено наступні принципи побудови структури стратегічного управління комунікаціями управління інноваційно-орієнтованого закладу освіти: принцип цілісності та повноти; принцип ефективності; принцип стійкості; принцип адаптації; принцип диференціації та інтеграції комунікацій; принцип стратегічності розвитку; принцип єдності системи.

Підкреслено, що структура стратегічного управління комунікаціями інноваційно-орієнтованого закладу освіти повинна будуватися відповідно до місії та довгострокових цілей розвитку його бренду та має містити функції системного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробки механізмів реакції на кризові ситуації, що є особливо актуальним у межах управління зв'язками з громадськістю у сфері освіти із застосуванням єдності методологічних підходів та організаційного інструментарію для забезпечення функціонування та стійкого розвитку освітнього закладу.

6. Запропоновано напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Показано, що, синтезувавши мережевий та маркетинговий підходи, можна визначити такі напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти:

– стратегічний (можливість мережевих партнерів впливати на маркетингову стратегію, позиціонування та базові конкурентні переваги закладу освіти);

- аналітичний (можливість аналізу профільних ринків та цільових аудиторій за допомогою мережевої взаємодії, а також зіставлення загальної конкурентоспроможності пропозицій закладу освіти з конкурентами);
- продуктово-виробничий (можливість визначити та/або покращити характеристики конкретних продуктів та послуг закладу освіти, а також визначити їхню ринкову ціну);
- збутовий (можливість прямого просування продуктів закладу освіти через мережевих партнерів);
- комунікативний (можливість системної взаємодії з цільовими групами в межах навчального та наукового процесів);
- контрольний (можливість моніторингу ефективності мережевих комунікацій, регламентації та бюджетування комунікативної активності);
- адаптивний (можливість використання мережевої взаємодії як інструменту коригування безпосередньо маркетинг-комунікативного інструментарію).

7. Здійснено моделювання процесів трансформації публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні. Побудовано структурно-функціональну модель публічного управління комунікативним компонентом закладу освіти, що відображає багатоетапність, багатоспрямованість розвитку та дії всіх складових елементів керованої освітньої системи, та містить наступні етапи:

- виявлення потреби в зміні системи взаємодії, зокрема, аналіз стану існуючого типу комунікації;
- розробка моделі структури закладу освіти, а також структури управління закладом освіти, що передбачають функціонально-обґрунтований розподіл посадових обов'язків;
- розробка перспективної програми розвитку закладу освіти, що забезпечує єдність мети та ціннісно-орієнтовану спрямованість;
- розробка принципів, способів рефлексивно-сотворчої комунікативної взаємодії, як чиннику підтримки сприятливого психологічного клімату у закладі освіти;
- виявлення потреби у подальшому розвитку системи взаємодії, що включає аналіз стану досягнутого типу комунікації та результатів, які ним забезпечуються.

Зазначено, що в кінцевому розумінні структурно-функціональна модель публічного управління комунікативним компонентом закладу освіти забезпечує комплексне досягнення єдиного цілісного циклу розвитку, що, в свою чергу, уможливорює перехід системи освіти на новий якісний рівень організації комунікаційних процесів.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

### *Статті у наукових фахових виданнях*

1. Кузнецова Г. І. Механізми публічного управління процесами комунікації в закладах освіти в сучасних умовах. Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. (Серія «Державне управління»). Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2024. Вип. 1 (20). С. 145-150.
2. Кузнецова Г. І. Можливості та перспективи застосування механізмів публічного управління у комунікативному просторі системи освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 148-151.
3. Кузнецова Г. І. Чинники розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 212-215.

### *Публікації в закордонних наукових виданнях за фахом:*

4. Kuznetsova H. Mechanisms of public administration of strategic communications of a higher educational institution. *Public administration and state security aspects*. 2024. Vol. 1. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/152-kuznetsova-h-mechanisms-of-public-administration-of-strategic-communications-of-a-higher-educational-institution> (дата звернення: 19.07.2024).

### *Матеріали конференцій*

5. Кузнецова Г. Комунікативні механізми публічного управління патріотичною мотивацією співробітників закладу вищої освіти. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали XXIV Всеукраїнської наукової конференції з міжнародною участю*. Черкаси : ЧПБ імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2024. С. 284.
6. Кузнецова Г. І. Механізми публічного управління професійною комунікацією у закладі освіти. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за заг. ред. С. М. Домбровської*. – Харків : НУЦЗУ, 2024. С. 24-26.
7. Кузнецова Г. І. Напрями реформування механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 40-41.
8. Кузнецова Г. І. Роль і значення комунікацій в освітньому туризмі. *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції / за заг. ред. С. М. Домбровської*. – Харків : НУЦЗУ, 2024. С. 178-180.

9. Kuznetsova N. I. Public administration of the development of communicative competencies of the head of an educational institution. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* / Редкол.: В. В. Лебедченко та ін. Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2024. С. 126-127.

## АНОТАЦІЯ

**Кузнецова Г.І. «Механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти».** – Рукопис.

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2024.*

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано вирішення актуального для науки публічного управління науково-прикладного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти.

Наведено сутнісну характеристику комунікацій у сфері освіти як об'єкту публічного управління; охарактеризовано механізми публічного управління комунікаціями у сфері освіти; розглянуто систему публічного управління комунікаціями у сфері освіти.

Запропоновано під механізмом публічного управління комунікаціями у сфері освіти розуміти сукупність організаційних, правових, економічних, політичних і мотиваційних засобів впливу на соціальний діалог з метою забезпечення взаємодії суб'єктів комунікативного простору системи освіти та їх впливу на об'єкти управління у контексті дотримання соціальних норм та правил спілкування, цінностей, традицій та ідеалів, а також при вирішенні проблеми створення стійких комунікаційних зв'язків.

Узагальнено досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління комунікаціями у сфері освіти; проаналізовано сучасний стан механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні; здійснено оцінювання поточних викликів та суперечностей публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

Підкреслено, що руйнування інфраструктури закладів освіти, втрата людських ресурсів, відновлення навчального процесу під час воєнного стану стали ключовими викликами війни для системи освіти України. Тим не менш, здатність українських освітніх закладів адаптувати свій навчальний процес до карантинних обмежень дала їм корисний досвід для відновлення навчання навіть у цих надзвичайно складних умовах.

Виокремлено стратегічні орієнтири розвитку публічного управління комунікаціями у сфері освіти; запропоновано напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти; здійснено моделювання

процесів трансформації публічного управління комунікаціями у сфері освіти в Україні.

Обґрунтовано застосування наступних принципів для побудови структури стратегічного управління комунікаціями інноваційно-орієнтованого закладу освіти: принцип цілісності та повноти; принцип ефективності; принцип стійкості; принцип адаптації; принцип диференціації та інтеграції комунікацій; принцип стратегічності розвитку; принцип єдності системи.

Показано, що, синтезувавши мережевий та маркетинговий підходи, можна визначити такі напрями розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти: стратегічний, аналітичний, продуктово-виробничий, збутовий, комунікативний, контрольний, адаптивний.

Зазначено, що, у цілому, вдосконалення механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти сприятиме підвищенню рівня організації процесів комунікації в сфері освіти на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

**Ключові слова:** механізми публічного управління, комунікації, сфера освіти, стратегічні орієнтири, система публічного управління.

## ANNOTATION

**Kuznetsova H.I. «Mechanisms of public administration of communications in the field of education».** – Manuscript.

*Dissertation for the degree of candidate of sciences in public administration in the specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration. – National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv, 2023.*

In the dissertation work, a theoretical generalization and a solution of the scientific-applied task relevant for the science of public administration are proposed, which consists in substantiating of the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the mechanisms of public administration of communications in the field of education.

The essential characteristics of communications in the field of education as an object of public administration are given; the mechanisms of public administration of communications in the field of education are characterized; the system of public administration of communications in the field of education is considered.

It is suggested that the mechanism of public administration of communications in the field of education should be understood as a set of organizational, legal, economic, political and motivational means influencing the social dialogue in order to ensure the interaction of subjects of the communicative space of the education system in the context of observing social norms and rules of communication, values, traditions and ideals, as well as when solving the problem of creating stable communication links.

The experience of foreign countries concerning public administration of communications in the field of education is summarized; the current state of mechanisms of public administration of communications in the field of education in Ukraine is analyzed; the assessment of current challenges and contradictions of

public administration of communications in the field of education in Ukraine is carried out.

It is emphasized that the destruction of the infrastructure of educational institutions, the loss of human resources, and the restoration of the educational process during martial law became the key challenges of the war for the education system of Ukraine. Nevertheless, the ability of Ukrainian educational institutions to adapt their educational process to quarantine restrictions has given them useful experience for resuming education even in these extremely difficult conditions.

The strategic guidelines for the development of public administration of communications in the field of education are highlighted; the directions for the development of mechanisms of public administration of communications in the field of education are proposed; the modeling of transformation processes of public administration of communications in the field of education in Ukraine is carried out.

The using of the following principles for building the structure of strategic management of communications of an innovation-oriented institution of education is substantiated: the principle of integrity and completeness; the principle of efficiency; the principle of stability; the principle of adaptation; the principle of differentiation and integration of communications; the principle of strategic development; the principle of system unity.

It is shown that, by synthesizing network and marketing approaches, it is possible to determine the following directions of development of mechanisms of public administration of communications in the field of education: strategic, analytical, product-production, sales, communicative, control and adaptive ones.

It is noted that in general, improving the mechanisms of public administration of communications in the field of education will contribute to increasing the level of organization of communication processes in the field of education at the national, regional and local levels.

**Keywords:** mechanisms of public administration, communications, the sphere of education, strategic orientations, the system of public administration.

Відповідальний за випуск *Сиченко Віктор Володимирович*

Підписано до друку 16.09.2024 р.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обл.-вид. арк. 0,9.  
Гарнітура Таймс. Тираж 100 прим.

Віддруковано з оригінал-макета в друкарні ФОП Леонов Д.С.  
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80.