

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз організації зовнішнього комунікаційного процесу та визначення його впливу на діяльність організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Керб Софія Ігорівна

Керівник **Єдинак В.Ю., к.е.н., доц.,**
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Керб С.І. Аналіз організації зовнішнього комунікаційного процесу та визначення його впливу на діяльність організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз організації зовнішнього комунікаційного процесу в сучасних організаціях, оцінка його впливу на ефективність їх функціонування та розробка стратегічних напрямів удосконалення комунікаційної політики.

Для досягнення мети роботи нами було поставлено наступні завдання дослідження: розкрити сутність комунікацій як категорії менеджменту та класифікувати їх за релевантними ознаками; визначити структурні особливості зовнішнього комунікаційного процесу та його ключові інструменти; проаналізувати специфіку побудови зовнішніх комунікацій у закладах вищої освіти; оцінити організаційну структуру УМСФ у контексті здатності реалізовувати ефективну зовнішню комунікацію; дослідити зв'язок між зовнішньо-комунікаційною активністю та динамікою основних показників діяльності університету; розробити стратегію зовнішніх комунікацій УМСФ та запропонувати зміни в організаційній структурі для її реалізації.

Об'єкт дослідження — зовнішні комунікації в системі управління організаціями. Предмет дослідження — управлінський механізм організації зовнішнього комунікаційного процесу в закладі вищої освіти.

Дослідження проводилося на прикладі Університету митної справи та фінансів, де було пройдено переддипломну практику.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 48 сторінках, на яких міститься 14 таблиць та 2 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 46 джерел. В роботі міститься 1 додаток.

Ключові слова: зовнішні комунікації, стратегія комунікацій, університетський маркетинг, бренд університету, менеджмент у вищій освіті, публічна репутація.

ANNOTATION

Kerb Sofiia. Analysis of the organization of the external communication process and determination of its impact on the organization's activities.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyse the organisation of the external communication process in modern organisations, assess its impact on the efficiency of their functioning and develop strategic directions for improving communication policy.

To achieve this goal, we set the following research objectives: to reveal the essence of communications as a category of management and classify them according to relevant features; to determine the structural features of the external communication process and its key tools; to analyse the specifics of building external communications in higher education institutions; to assess the organisational structure of the USIF in the context of the ability to implement effective external communication; to investigate the relationship between external communication activity and the dynamics of the main

The object of research is external communications in the management system of organisations. The subject of the study is the management mechanism for organising the external communication process in a higher education institution.

The study was conducted on the example of the University of Customs and Finance, where the undergraduate practice was carried out.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references and appendices. The text of the work is set out on 48 pages, which contain 14 tables and 2 figures. The list of bibliographic references includes 46 sources. The paper contains 1 appendix.

Keywords: external communications, communications strategy, university marketing, university brand, management in higher education, public reputation.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	4
<u>РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ЗОВНІШНЬОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ</u>	7
<u>1.1. Сутність комунікацій та їх види</u>	7
<u>1.2. Організація зовнішнього комунікаційного процесу організації</u>	13
<u>1.3. Особливості побудови зовнішнього комунікаційного процесу в закладах вищої освіти</u>	21
<u>РОЗДІЛ II ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УНІВЕРСИТЕТІ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ</u>	25
<u>2.1. Загальна характеристика системи управління Університету митної справи та фінансів в контексті здійснення зовнішнього комунікаційного процесу</u>	25
<u>2.2. Аналіз впливу організації зовнішнього комунікаційного процесу на ефективність діяльності університету</u>	33
<u>2.3. Шляхи удосконалення організації зовнішнього комунікаційного процесу в університеті</u>	38
<u>ВИСНОВКИ</u>	46
<u>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ</u>	49
<u>ДОДАТКИ</u>	55
<u>Додаток А</u>	56

ВСТУП

Роль комунікацій постійно зростає в сучасному світі. Завдяки появі цифрових технологій комунікаційний процес став настільки обширним та динамічним, що комунікації поступово трансформувалися із одного з інструментів управління в предмет дослідження управлінської науки та навіть, окремий його напрям – комунікаційний менеджмент. Важливість комунікацій, а особливо зовнішніх, не варто недооцінювати та нехтувати ними. Комунікації стають базовою основою та платформою для взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому, чим краще в організації налагоджений зовнішній комунікаційний процес, тим більше вірогідність є успішності її діяльності.

У сучасному глобалізованому та цифровому суспільстві зовнішні комунікації перетворилися на ключовий елемент стратегічного управління організаціями. Функціонування у висококонкурентному середовищі вимагає не тільки забезпечення економічної чи фінансової ефективності, але й комунікаційної, що буде безпосередньо впливає на репутацію та привабливість таких організацій для споживачів, партнерів та суспільства загалом. Це зумовлює актуальність наукового дослідження зовнішніх комунікацій як складової управлінського процесу в організації.

Науковий інтерес до комунікаційного процесу проявляється в багатьох напрямках. Загальні теоретичні підходи до формування зовнішнього комунікаційного процесу відображені в працях Б. Войта, Г.Д. Ярової та С.І. Іванова, які аналізують комунікацію як суспільне явище, форму символічної взаємодії. Управлінський підхід представлений працями Мескона, Є.О. Невальонного, Друк В.В., в яких комунікації розглядаються як функціональний інструмент прийняття та реалізації управлінських рішень. Дослідженню цифрового вектору розвитку комунікацій присвячені праці Барилевича О.В. та Харченко Г., які акцентують на ролі цифрових платформ, персоналізованого контенту та аналітики поведінки. Маркетингові аспекти

зовнішніх комунікацій детально представлені у роботах Васильченко Л.С., Бурцевої Т.І., Кривобока К.В., де аналізується вплив реклами, PR, соціальних мереж і SMM на формування попиту. У контексті освітнього менеджменту науковці, зокрема Ковальчук В.М., Ховрак І., Кондратенко Н.О., підкреслюють необхідність стратегічного підходу до побудови зовнішніх комунікацій у ЗВО для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довіри до освітньої установи.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз організації зовнішнього комунікаційного процесу в сучасних організаціях, оцінка його впливу на ефективність їх функціонування та розробка стратегічних напрямів удосконалення комунікаційної політики.

Для досягнення мети роботи нами було поставлено наступні завдання дослідження:

- ~ розкрити сутність комунікацій як категорії менеджменту та класифікувати їх за релевантними ознаками;
- ~ визначити структурні особливості зовнішнього комунікаційного процесу та його ключові інструменти;
- ~ проаналізувати специфіку побудови зовнішніх комунікацій у закладах вищої освіти;
- ~ оцінити організаційну структуру УМСФ у контексті здатності реалізовувати ефективну зовнішню комунікацію;
- ~ дослідити зв'язок між зовнішньо-комунікаційною активністю та динамікою основних показників діяльності університету;
- ~ розробити стратегію зовнішніх комунікацій УМСФ та запропонувати зміни в організаційній структурі для її реалізації.

Об'єкт дослідження — зовнішні комунікації в системі управління організаціями.

Предмет дослідження — управлінський механізм організації зовнішнього комунікаційного процесу в закладі вищої освіти – Університеті митної справи та фінансів.

У процесі виконання роботи використано наступні наукові методи: аналіз і синтез — для визначення структури та змісту комунікаційних процесів; системний підхід — для моделювання комунікаційної екосистеми ЗВО; контент-аналіз — для вивчення сайтів, звітів, публікацій і соціальних мереж університету; SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін зовнішніх комунікацій; метод порівняльного аналізу — для вивчення динаміки діяльності університету за 2020–2024 рр.

Робота виконана відповідно до вимог та складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 48 сторінках, на яких міститься 14 таблиць та 2 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 46 джерел. В роботі міститься 1 додаток.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ЗОВНІШНЬОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність комунікацій та їх види

Сьогодні комунікації стають чи не найголовнішим елементом системи управління організацією, оскільки сучасний інформаційний потік є настільки потужним та широким, що вимагає перегляду підходів до управління комунікаціями. Тому дане дослідження слід розпочати із з'ясування сутності самих комунікацій, вивчення їх різновидів та підходів до побудови комунікаційного процесу в організаціях.

Щодо питання визначення сутності комунікацій, то тут є багато підходів до трактування, зважаючи, що комунікації є предметом дослідження не тільки управлінської науки, але й низки інших: соціології, психології, філософії, медицини тощо. Більше того, як зазначають Панченко М. О., Олейникова О. О. та Іванов С. І., комунікації являють собою «...одне з дискусій них питань у сфері менеджменту, стосовно якого ясності у розумінні поки не досягнуто» [26, с. 26-27].

Так, Войт Б.Р. у своєму дослідженні зазначає, що найбільш поширеними на сьогодні підходами до трактування комунікації є філософський, соціальний, лінгвістичний, економічний та психологічний. Проаналізувавши усі зазначені підходи та погляди різних вчених щодо сутності комунікацій, автор приходить до висновку, що на сьогодні «...немає точного визначення навіть в одній науці, а тому вчені й дають характеристику різним процесам» та пропонує розглядати комунікації як «можливість об'єднання однодумців, метою яких стоїть вирішення певної проблеми з можливою подальшою підтримкою зв'язків для підтримки загального розуміння ситуації чи події» [8, с. 167]. Частково можна

погодитися з таким підходом, оскільки в ньому закладено певний управлінський сенс та мета, що полягають у постановці певних задач, необхідності прийняття певних рішень та координації дій у процесі їх реалізації.

Окремі спроби дослідження сучасних підходів до дослідження комунікацій знаходимо у дослідженні В.В. Друк, яка розглядає їх через призму класичного підходу (Мескон М.), за якого комунікації визначаються як певний обмін інформацією, на основі якого відбувається прийняття управлінських рішень та їх доведення до працівників організації, а також енциклопедичного підходу, де комунікації розглядаються як передача та прийом інформації, наказів, емоцій тощо з метою субординації та координації різноманітних елементів організації [11]. Як ми бачимо, дані підходи ототожнюють комунікації із передачею інформації, хоча такий підхід є не зовсім цілісним, оскільки інформація – це лише один із елементів комунікації, а сам комунікаційний процес є набагато складнішими. Але інформація все ж таки залишається ключовим його елементом.

Ярова Г.Д. у своїй статті досліджує генезис наукових поглядів на термін «комунікація» та підкреслює, що комунікація є складним і багатогранним явищем. У широкому контексті, комунікації досліджуються як система взаємодії з метою спілкування та передачі інформації, певна взаємодія між суб'єктами, обмін символами та знаннями. Це складний процес, що охоплює різні аспекти людської діяльності та має важливе значення для функціонування суспільства та управління [46, с. 107]. Отже, ми спостерігаємо ще один підхід, де дещо ототожнюються комунікації та інформація, однак автор доповнює інформацію ще й іншими елементами взаємодії між суб'єктами.

Невальонний Є. О. у своїй статті розглядає сутність комунікації у процесі управління та на основі аналізу різноманітних підходів вчених приходить до висновку, що комунікація – це складний процес, що включає в себе взаємний вплив, суб'єкт-суб'єктність та різноманітність рівнів. Автор

також підкреслює, що комунікація є невід'ємною частиною управління, виступаючи сполучною ланкою між різними підсистемами управління та забезпечуючи досягнення цілей організації. Головна місія комунікації – це бути з'єднувальним (інтегруючим) фактором між всіма управлінськими функціями організації [24, с. 36-38]. Ми погоджуємося з таким підходом та вважаємо його найбільш прийнятним з управлінської точки зору.

Балаш Л. Я. та інші у своєму дослідженні вказують, що комунікації є складним явищем, що містять в собі дві складові та три різних аспекти: перша складова – соціально-економічна, що містить соціальний та управлінський аспекти, а друга складова – технологічна, що містить технічний аспект. Соціальний аспект комунікації, на думку авторів, полягає у тому, що комунікація розглядається як акт спілкування між двома та більше особами, що базується на взаємному обміні і передачі інформації. Управлінський аспект характеризує комунікацію як обмін інформацією між двома і більше учасниками організації. Технічний аспект передбачає необхідність використання комплексу технічних засобів, необхідних для передачі інформації за допомогою різноманітних каналів [2]. На наш погляд, автори не зовсім конкретизували зміст управлінського аспекту, оскільки визначають його як будь-який обмін інформацією між учасниками організації, не беручи до уваги цілі, управлінські рішення та методи досягнення таких рішень.

Таким чином, проведений нами аналіз окремих науковців щодо сутності комунікацій підтвердив відсутність єдиних підходів до визначення комунікацій. Узагальнення даних підходів дає нам змогу стверджувати, що комунікації можна розглядати як певним чином організований обмін інформацією між усіма структурними елементами організації (працівники, підрозділи) та рівнями управлінської вертикалі, будучи сполучною ланкою між підсистемами управління. В свою чергу, комунікація є основною складовою управлінського комунікаційного процесу.

Ми визначили, що комунікації пронизують організацію та окують її

зовні. По суті діяльність організації – це і є процес різноманітних комунікацій, що зумовлюють прийняття відповідних управлінських рішень. Зважаючи на такий великий обсяг комунікаційних зв'язків організації, різні автори класифікують комунікації, виходячи із різноманітних ознак та використовуючи різні підходи. Так, для прикладу, Войт Б.Р. пропонує в якості основних ознак класифікації комунікацій визначати сферу охоплення, спосіб виникнення та спосіб здійснення. На основі зазначених ознак автор пропонує виділяти такі види комунікацій, як: 1) за сферою охоплення: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, організаційні, міжособистісні; 2) за способом виникнення – формальні та неформальні; 3) за способом здійснення: вербальні та невербальні [8, с. 168-169]. Ми погоджуємося з таким підходом, зважаючи, що автор одним із перших та найголовніших видів комунікацій виділяє саме зовнішні. Дійсно, зовнішні комунікації є найбільш важливим, оскільки вони визначають сутність діяльності організації в сучасному конкурентному середовищі. Так, організації шукають у зовнішньому середовищі постачальників ресурсів та споживачів на свої товари та послуги, що визначає головну мету діяльності організації. Внутрішні комунікації є вторинними, що повинні забезпечити ефективність, перш за все, зовнішніх комунікацій.

Така класифікація за ознаками та видами комунікацій не є вичерпною, а тільки одним із підходів. Нами здійснено спробу узагальнити існуючі підходи до класифікації сучасних комунікацій, які представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація комунікацій в організаціях

Класифікаційні ознаки	Вид комунікації	Короткий зміст
1	2	3
За рівнем взаємодії та кількістю учасників	Внутрішньо-особистісна	Комунікація людини із самою собою, що включає внутрішній діалог, рефлексію та самопереконавання. Важлива для прийняття рішень та саморегуляції в управлінській діяльності.
	Між-особистісна	Обмін інформацією між двома особами. Сприяє встановленню довіри, вирішенню конфліктів та ефективному зворотному зв'язку в управлінні.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
За рівнем взаємодії та кількістю учасників	Внутрішньо-групова	Комунікація між членами однієї групи або підрозділу. Забезпечує координацію дій, обмін знаннями та формування командного духу.
	Міжгрупова	Обмін інформацією між різними групами або підрозділами організації. Сприяє узгодженню стратегій та досягненню спільних цілей.
За напрямком передачі інформації	Вертикальна (висхідна)	Передача інформації від підлеглих до керівництва. Дозволяє менеджерам отримувати зворотний зв'язок, пропозиції та інформацію про проблеми на нижчих рівнях організації.
	Вертикальна (низхідна)	Передача рішень, інструкцій та політик від керівництва до підлеглих. Забезпечує реалізацію стратегічних цілей та контроль за виконанням завдань.
	Горизонтальна (латеральна)	Комунікація між працівниками одного рівня або між підрозділами. Сприяє координації, обміну досвідом та вирішенню спільних завдань.
За способом здійснення	Формальна	Офіційна комунікація, що відбувається через встановлені канали та процедури (наради, звіти, накази). Забезпечує структурованість та відповідність організаційним нормам.
	Неформальна	Неофіційна комунікація, що виникає спонтанно між працівниками (розмови, чутки). Може впливати на моральний клімат та швидкість поширення інформації.
За масштабом здійснення	Масова	Комунікація, спрямована на широку аудиторію (понад тисячу осіб), часто через ЗМІ або інтернет. Використовується для формування іміджу організації та донесення інформації до громадськості.
	Публічна	Комунікація з аудиторією від десяти до ста осіб, наприклад, презентації або виступи. Сприяє прямому взаємодії з цільовими групами та отриманню зворотного зв'язку.
	Організаційна	Сукупність усіх видів комунікацій в межах організації, що забезпечує її функціонування та досягнення цілей. Включає як формальні, так і неформальні канали.
	Персональна	Особисте спілкування між працівниками, що може відбуватися через телефонні розмови, листування або бесіди. Сприяє встановленню довірчих відносин та ефективному обміну інформацією.
За середовищем	Зовнішня	Комунікація організації з зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, громадськістю). Важлива для побудови репутації та взаємодії з оточенням.
	Внутрішня	Комунікація між працівниками всередині організації. Забезпечує координацію, обмін інформацією та підтримку корпоративної культури.

(складено автором самостійно на основі джерел [8], [11], [24], [35])

Таким чином, ми бачимо, наскільки широкими за змістом та способами

здійснення можуть бути комунікації. Класифікація комунікацій в управлінні організаціями ґрунтується на різних ознаках, таких як структура, масштаб, напрямок, формальність, середовище тощо. Це дає змогу побачити не лише багатовимірність процесу управлінського спілкування, а й обрати найбільш адекватну форму комунікації в конкретному контексті. Внутрішньо-організаційні (внутрішні) комунікації забезпечують ефективну координацію та оперативність дій персоналу, тоді як зовнішні – формують позитивний імідж організації та налагоджують зв'язки із середовищем. Формальні комунікації відповідають за нормативність і структуру, а неформальні – за гнучкість і адаптивність.

Залежно від цілей управління, комунікації можуть виступати як інструмент контролю, мотивації, інформування чи зворотного зв'язку, і саме системне поєднання різних видів комунікацій сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Тому для сучасних організацій постає одне із головних завдань – здійснення ефективного комунікаційного процесу, що буде забезпечувати досягнення місії та стратегічних цілей, а також забезпечувати ефективність операційної діяльності. Невальонний Є. О. розглядає комунікативний процес не лише як взаємне інформування, а й спільне пізнання предмета, вироблення спільного знання про нього [24, с. 36]. Комунікаційний процес полягає не просто в звичайному обміні інформацією між людьми за допомогою різних технічних засобів та інструментів в рамках організації, а спричиняє взаємний вплив між людьми в процесі комунікації.

Таким чином, нами досліджено основні підходи до визначення сутності класифікацій з точки зору управлінської науки, а також здійснено узагальнену класифікацію різних видів комунікацій на основі визначення різних класифікаційних ознак. Визначено також те, що комунікації та комунікаційний процес є одними із головних задач діяльності організації, а зовнішні комунікації є домінуючими та визначають подальшу побудову внутрішньої системи комунікацій в організаціях.

1.2. Організація зовнішнього комунікаційного процесу організації

У попередньому підрозділі ми визначили, що зовнішні комунікації є домінуючими, визначальними та первинними в діяльності організацій. Це не означає, що внутрішні комунікації не відіграють ролі в її діяльності, а навпаки повинні їх підсилювати. Зважаючи на те, що зовнішнє середовище є доволі широким та різноманітним, то виникає необхідність в рамках даного дослідження здійснити узагальнену класифікацію видів зовнішніх комунікацій та їх подальшого вивчення. На основі вивчення підходів сучасних вчених до даного питання, нами здійснено узагальнену класифікації видів зовнішніх комунікацій організації, що представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація зовнішніх комунікацій організації

Види зовнішніх комунікацій	Короткий опис	Інструменти зовнішніх комунікацій
1	2	3
PR-комунікації (зв'язки з громадськістю)	Встановлення та підтримка позитивного іміджу організації у зовнішньому середовищі.	Прес-релізи, прес-конференції, медіакампанії, соціальні проєкти, сайти, сторінки у соцмережах.
Рекламна комунікація	Просування продуктів або послуг шляхом впливу на потенційних споживачів через рекламні повідомлення.	Зовнішня реклама, інтернет-реклама, банери, ролики, друковані ЗМІ, SEO, контекстна реклама.
Комунікації з клієнтами (CRM)	Забезпечення зворотного зв'язку та лояльності клієнтів через персоніфіковану взаємодію.	Онлайн-чати, контакт-центри, email-розсилки, персоналізовані пропозиції, CRM-системи.
Інвесторські комунікації (IR)	Взаємодія з інвесторами та акціонерами з метою інформування та залучення фінансування.	Звіти, презентації, збори акціонерів, спеціалізовані інформаційні платформи.
Ділові комунікації (переговори та партнерство)	Комунікація з бізнес-партнерами для укладання угод, кооперації чи стратегічного альянсу.	Комерційні пропозиції, меморандуми, відеоконференції, бізнес-форуми, персональні зустрічі.
Громадські комунікації	Взаємодія з місцевими громадами та громадськими організаціями у рамках КСВ або регіональних проєктів.	Публічні слухання, анкетування, форуми, соціальні платформи, прес-анонси.

1	2	3
Державні та регуляторні комунікації	Офіційна взаємодія з державними органами та регуляторами.	Офіційні листи, участь у засіданнях, подання звітів, електронні портали публічної комунікації.

(складено автором самостійно на основі джерел [1], [2], [8], [17], [31], [37])

Таким чином, ми можемо сформулювати висновок про те, що зовнішні комунікації виступають ключовим інструментом стратегічного управління організацією в умовах конкурентного ринку, особливо в умовах цифрових трансформацій. Зовнішні комунікації забезпечують двосторонню взаємодію між організацією та її зовнішнім середовищем: клієнтами, партнерами, державними структурами, інвесторами, громадськістю. У науковій літературі зовнішні комунікації класифікуються за функціональним призначенням, типом цільової аудиторії та інструментами, що використовуються.

У таблиці систематизовано також найпоширеніші інструменти зовнішніх комунікацій, серед яких важливе місце посідають PR-комунікації, рекламна діяльність, комунікації з клієнтами (CRM), інвесторські комунікації та ділові переговори. Водночас, зростає значення цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, онлайн-платформи, інтерактивні сервіси зворотного зв'язку, що сприяють оперативності та адресності здійснення комунікацій.

Отже, зовнішні комунікації стають не лише засобом інформування, а й потужним механізмом побудови довготривалих відносин із середовищем, управління репутацією, формування іміджу організації та досягнення її стратегічних цілей.

Відповідно перед організаціями постає головне завдання – це налагодження ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем, які повинні бути системними, систематичними та змістовними. Забезпечити такі характеристики можливо тільки за наявності в організації чітко організованого зовнішнього комунікаційного процесу. Схематично зовнішній

комунікаційний процес можна представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схематичне зображення побудови зовнішнього комунікаційного процесу в організаціях
(складено автором самотійно на основі джерела [2])

Красняк О.П. у своєму дослідженні зазначає, що управління комунікаційним процесом характеризується сукупністю безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб та реалізацію довгострокових інтересів організації [15, с.86].

Досліджуючи питання побудови ефективного зовнішнього комунікаційного процесу в організації, не слід нехтувати та недооцінювати

внутрішні комунікаційні процеси в організації. Зміни зовнішнього середовища сьогодні відбуваються дуже динамічно, турбулентно та непередбачувано, що вимагає ще більшої якості та ефективності системи внутрішньої комунікації в організації, яка буде здатна швидко та ефективно реагувати на такі зміни. Між підсистемами внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації існує певний діалектичний та синергетичний зв'язок, який полягає в тому, що сильні зовнішні комунікації посилюють внутрішні, а посилення внутрішніх комунікацій призводить до подальшого посилення зовнішніх комунікацій.

Особливістю сучасного зовнішнього середовища в контексті комунікацій стала відсутність певних кордонів завдяки використанню мережі Інтернет, соціальних мереж, онлайн-перекладачів та штучного інтелекту. Відповідно при побудові зовнішнього комунікаційного процесу організації необхідно враховувати міжкультурні аспекти здійснення таких комунікацій. Так, для прикладу, Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. підкреслюють, що у сучасному бізнес-середовищі незнання культурних кодів може призвести до стратегічних помилок, комунікативних бар'єрів та навіть конфліктів. Ключовими викликами визначаються: етноцентризм, мовні та невербальні бар'єри, стереотипи, різні стилі спілкування та ментальні установки. Для їх подолання запропоновано підвищення крос-культурної компетентності менеджерів шляхом розвитку відповідних знань, навичок і етичних орієнтирів. Автори акцентують на важливості адаптивної стратегії поведінки, формування толерантного середовища в організаціях, а також створення універсальних цифрових комунікаційних систем для полікультурних команд [16, с. 20-21].

Таким чином, в сучасних умовах особливої ваги набувають навички міжнародного лідерства, емоційного інтелекту, емпатії, а також обізнаність із культурними нормами поведінки. Проте, міжкультурні комунікації у менеджменті слід розглядати не як певні обмеження, а як додатковий ресурс і стратегічну перевагу організацій.

З поміж усіх видів зовнішніх комунікацій слід виділити маркетингові комунікації, які в сучасних умовах стають домінуючими. Більшість підприємств та організацій виробляють однакові види продукції або надають майже аналогічні послуги, не маючи при цьому уже можливостей до зниження собівартості. Тому уся увага концентрується на продажах та залученні споживачів через здійснення маркетингових комунікацій.

Під маркетинговими комунікаціями Васильченко Л.С. та Бурцева Т.І. пропонують розуміти процес передачі інформації про організацію та її продукт з метою впливу на цільову та інші аудиторії та отримання зустрічної інформації про бажання купити цей продукт або про певну реакцію щодо нього [6, с. 146]. Відмінність маркетингових комунікацій від іншого виду зовнішніх комунікацій полягає в тому, що це не простий обмін інформацією, а свідомий інформаційний посил з метою зміни споживацької поведінки та встановлення більш тісних взаємозв'язків між організацією та споживачем.

Узагальнення підходів до маркетингових комунікацій дав змогу зробити наступну класифікацію (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні види маркетингових комунікацій

Вид комунікацій	Короткий зміст
1	2
Реклама	Платна форма неособистісного представлення і просування ідеї, товарів чи послуг через засоби масової інформації.
Персональний продаж	Презентація товару за безпосереднього спілкування з одним або кількома потенційними клієнтами з метою продажу та налагодження тривалих відносин.
Стимулювання збуту	Тимчасові спонукаючі заходи, які заохочують до придбання певних товарів або послуг (знижки, акції, конкурси тощо).
Зв'язки з громадськістю	Формування позитивного іміджу та репутації компанії за допомогою прес-контактів, корпоративних комунікацій, зустрічей та консультування; також — запобігання негативним публікаціям.

1	2
Прямий маркетинг	Використання каналів (пошта, телефон, інтернет тощо) для прямого звернення до споживачів та отримання негайної відповіді чи реакції.

(складено автором на основі джерел [6], [10], [30], [31])

Зазначені види маркетингових комунікацій формуються систему маркетингових комунікацій, що є частиною комунікаційного процесу, та охоплює як традиційні, так і інноваційні засоби взаємодії з аудиторією. Головною метою маркетингових комунікацій є ефективно донесення інформації до споживача, формування позитивного іміджу бренду, торгової марки, продукту, а також стимулювання купівельної активності. Кожен вид комунікацій має свою специфіку, але їхня інтеграція забезпечує максимальний ефект у досягненні таких маркетингових цілей.

Як зазначає Барілович О.В., у контексті глобальної цифровізації маркетингові комунікації зазнають глибоких концептуальних та інструментальних змін. Традиційна модель одностороннього інформування споживача поступається місцем інтерактивному, персоналізованому та даними керованому діалогу між брендом і його аудиторією. Ключовими рушіями цієї трансформації виступають цифрові технології: соціальні медіа, мобільні платформи, інструменти автоматизації, аналітика великих даних і штучний інтелект [3]. Ми цілком погоджуємося з такою думкою автора, адже дійсно сучасні цифрові інструменти та їх всеосяжне використання дають можливості по новому використовувати як комунікаційні канали, так і самі комунікації. Соціальні мережі не лише стали потужними каналами просування брендів, а й середовищем формування лояльних спільнот. Бренди, які активно використовують Facebook, YouTube, Instagram і TikTok, досягають високого рівня залучення аудиторії.

Сьогодні на перший план виходить контент-маркетинг: блоги, відео, подкасти, які дозволяють брендам не просто інформувати, а створювати

цінність і формувати довіру. Сучасний споживач вимагає прозорості, автентичності та емоційного зв'язку з брендом. У відповідь компанії впроваджують персоналізовані повідомлення, адаптовані під інтереси та поведінку користувачів.

У табл. 1.4 ми згрупували найважливіші цифрові інструменти маркетингових комунікацій сучасних організацій.

Таблиця 1.4

Основні види цифрових маркетингових комунікацій

Вид	Короткий опис	Переваги над традиційними комунікаціями
1	2	3
Контент-маркетинг	Розробка матеріалів, які не лише інформують, а й створюють цінність для користувача: аналітичні статті, кейси, блоги.	Довготривалий ефект, лояльність аудиторії, мінімізація рекламного шуму
SEO / SEM	Підвищення видимості сайту у пошукових системах як природним шляхом, так і за допомогою платних оголошень.	Цільовий трафік, гнучкість бюджету, можливість миттєвого вимірювання ефективності
Email-маркетинг	Цілеспрямовані розсилки з урахуванням інтересів споживача, з автоматизацією та аналітикою реакції користувачів.	Висока персоналізація, низька вартість контакту, автоматизація циклу комунікації
Соціальні мережі	Інтерактивна взаємодія з аудиторією через онлайн-платформи з можливістю зворотного зв'язку та участі.	Швидке охоплення, активна участь користувачів, можливість зворотного зв'язку
Мобільний маркетинг	Канали комунікації через мобільні пристрої: push-повідомлення, SMS, геолокація, in-app повідомлення.	Оперативність, геолокація, висока доступність інформації у режимі реального часу
Відео- та аудіо-реклама	Передача меседжу через відео або звук, що посилює емоційний зв'язок із брендом.	Високий рівень запам'ятовуваності, можливість візуального і аудіо впливу одночасно

1	2	3
Affiliate / Influencer маркетинг	Просування через авторитетних осіб або онлайн-платформи, які довіряє аудиторія.	Довіра до джерела, ефективність серед молодіжної аудиторії, органічне охоплення
Chatbot / Instant Messaging	Використання ботів і месенджерів для швидкої автоматичної відповіді та підтримки клієнтів.	Негайна відповідь, економія людських ресурсів, підвищення задоволеності клієнтів
Native advertising / Online PR	Природне вбудовування рекламних повідомлень у середовище платформи без нав'язливості.	Менше сприймається як реклама, підвищує довіру до повідомлення, нативність
In-product communication	Сповіднення та взаємодія з користувачем прямо в інтерфейсі застосунку чи сервісу.	Контекстна релевантність, висока конверсія, мінімальний рівень відволікання

(складено автором самостійно на основі джерел [3], [7], [10] ,[46])

Таким чином, цифрове середовище трансформувало маркетингові комунікації у багатовимірну екосистему, де домінують швидкість, інтерактивність і персоналізація. Успішність функціонування організацій тепер визначається не стільки якістю пропонованого продукту, скільки здатністю налагодити ефективну, релевантну і довготривалу комунікацію з цільовою аудиторією через цифрові канали. У зв'язку з цим, адаптація до цифрових трендів, безперервне навчання та інвестування в інновації стали ключовими чинниками конкурентоспроможності організації на сучасному ринку. Використання CRM-систем, сервісів e-mail-маркетингу, чат-ботів та програматик-платформ дозволяє мінімізувати людський ресурс у рутинних процесах, підвищуючи швидкість, точність і масштаб охоплення аудиторії.

Отже, побудова зовнішнього комунікаційного процесу є досить важливим управлінським процесом, від якого буде залежати ефективність діяльності організації в цілому та її позиціонування на ринку.

1.3. Особливості побудови зовнішнього комунікаційного процесу в закладах вищої освіти

Оскільки проходження переддипломної практики відбувалося в Університеті митної справи та фінансів у Відділі міжнародних зв'язків, що є відповідальним за формування зовнішнього комунікаційного процесу із закордонними партнерами, то слід приділити особливу увагу формуванню комунікаційного процесу саме в закладах вищої освіти.

Сьогодні заклади вищої освіти опинилися в зовсім новому середовищі функціонування, що зумовлено не тільки війною та попереднім період роботи в онлайн-режимі через спалах пандемії COVID-19. Заклади вищої освіти повинні конкурувати між собою за споживачів освітніх послуг. Зважаючи, що ємність даного ринку є величиною стійкою з тенденціями до щорічного скорочення, то саме ефективно налагоджений комунікаційний процес повинен стати запорукою залучення споживачів – потенційних студентів до навчання.

Так, у своїй статті Харченко Г. наголошує на критичній ролі маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності закладів освіти в умовах змінного соціально-економічного середовища. Авторка доводить, що ефективне управління комунікаційними потоками стає запорукою адаптивності навчального закладу до ринкових викликів, зокрема – через формування позитивного іміджу, розширення контингенту здобувачів освіти та укріплення репутації серед громадськості. Особливу увагу авторка радить приділяти саме структурі та змісту маркетингових інструментів – рекламі, PR, інтернет-маркетингу, особистим продажам, подієвому маркетингу та неформальним комунікаціям. Така їх інтеграція забезпечує побудову системної стратегії просування освітніх послуг. Авторка також робить акцент на необхідності створення в закладах освіти власних маркетингових та медіа-служб, здатних здійснювати аналіз ринку, планування та реалізацію комунікаційної діяльності [42, с. 40-42]. Ми цілком

поділяємо позицію авторки, однак, як показує практика, у закладів освіти немає достатніх обсягів коштів на створення нових підрозділів, призначених для здійснення зовнішніх комунікацій та аналізу ринку. Більше того такі комунікації повинні носити стратегічний характер та узгоджуватися із загальною метою та цілями діяльності закладів освіти та бути органічно вбудованими в загальну управлінську систему.

Ховрак І. розглядає важливість інформаційно-комунікативних технологій, задіяних в процесі управління закладами вищої освіти, та визначає основні переваги від їх використання (рис. 1.2).

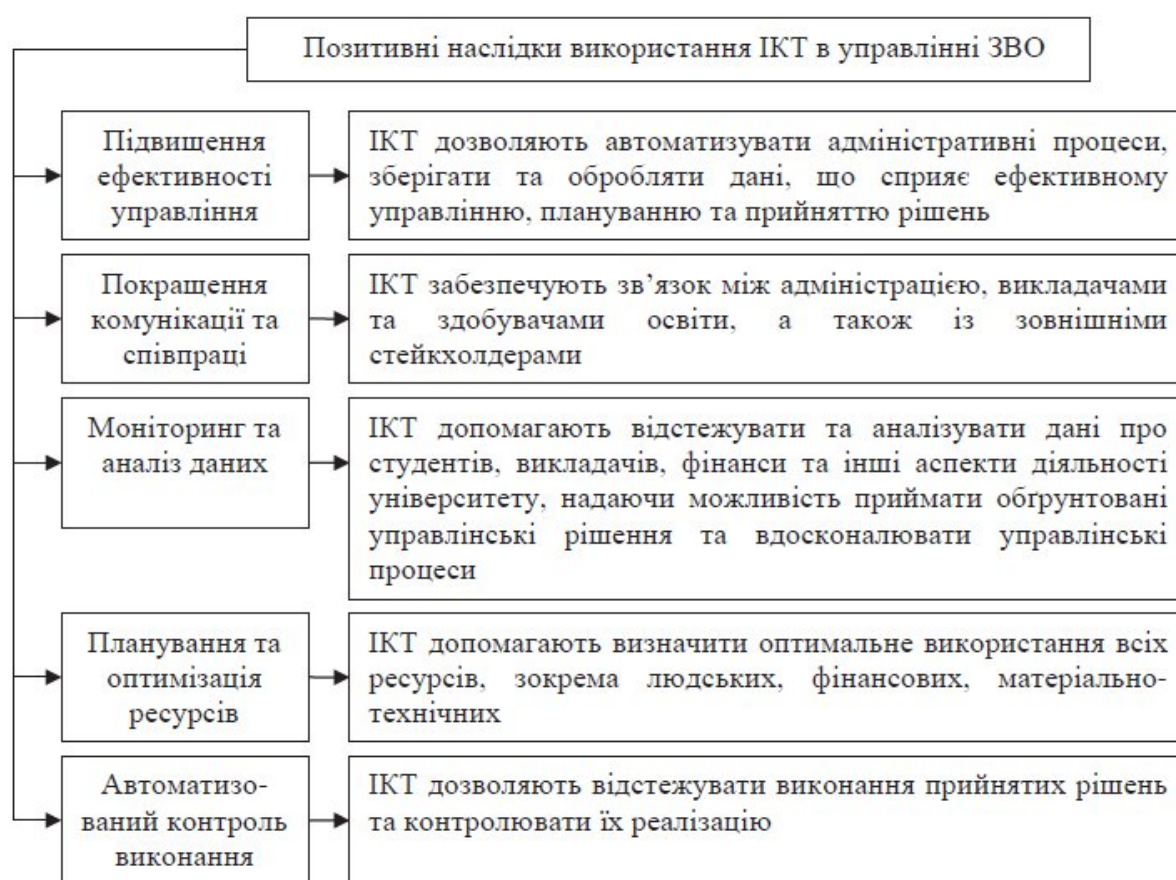


Рис. 1.2. Позитивні наслідки використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінні ЗВО (Джерело [44, с. 30])

Автор також, як і попередній, стверджує, що ефективне впровадження ІКТ є критичним чинником успішності сучасних університетів, забезпечуючи відповідність європейським стандартам, підвищення якості освіти та

зміцнення міжнародної конкурентоспроможності [44, с. 31]. Таким чином, зовнішній комунікаційний процес та його ефективна побудова є критичним чинником розвитку сучасного університету. При цьому, як зазначають Кондратенко Н. О. та Кадикова І. М., для підвищення ефективності управління комунікаціями у ЗВО необхідно враховувати всі фактори, оскільки система менеджменту у сфері вищої освіти набагато складніше, ніж у інших сферах економічної діяльності [14, с. 179].

У статті Ковальчук В. М. у своїй статті робить акцент на необхідності використання стратегічного підходу до управління комунікаціями у закладах вищої освіти, враховуючи як внутрішні особливості освітніх інституцій, так і зовнішні виклики — зокрема конкурентний тиск, цифрову трансформацію та обмеженість ресурсів. На думку автора, комунікації у ЗВО повинні розглядатися не лише як засіб обміну інформацією, а як інструмент стратегічного менеджменту зі стратегічними цілями щодо формування позитивного іміджу, забезпечення довіри до інституції та збереження науково-освітнього потенціалу. Автор наголошує на необхідності формування адаптивної, цілеспрямованої та технологічно підтриманої системи управління комунікаціями, яка здатна відповісти на запити стейкхолдерів та забезпечити ефективне функціонування освітньої організації [13, с. 46-47].

Проведений аналіз сучасних теоретичних досліджень дає можливість стверджувати, що комунікаційний процес у закладах вищої освіти є не лише технічним або адміністративним елементом, а ключовим інструментом стратегічного управління, який визначає ефективність функціонування освітньої установи в умовах інформаційного суспільства. Зовнішні комунікації у ЗВО набувають все більш системного характеру, охоплюючи освітній, управлінський і маркетинговий рівні, та виступають механізмом інтеграції всіх учасників освітнього процесу в єдине інформаційно-комунікаційне середовище.

В сучасних умовах особливої актуальності набуває потреба у

формуванні чіткої комунікаційної політики, яка б забезпечувала узгодженість дій усіх підрозділів ЗВО, створювала сталі канали взаємодії із ключовими цільовими аудиторіями та сприяла реалізації стратегічних цілей розвитку закладу. Тому за таких умов проактивний та аналітично підкріплений комунікаційний менеджмент стає не просто бажаним, а необхідним для забезпечення життєздатності та розвитку будь-якого закладу вищої освіти в Україні.

Таким чином, особливості сучасного комунікаційного процесу в ЗВО визначаються його системністю, стратегічною спрямованістю, цифровою основою, багаторівневістю впливу та інтегративною роллю в управлінській діяльності. Формування ефективної стратегії управління комунікаціями – це не лише вимога часу, а й запорука конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ II

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УНІВЕРСИТЕТІ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

2.1. Загальна характеристика системи управління Університету митної справи та фінансів в контексті здійснення зовнішнього комунікаційного процесу

Заклади вищої освіти, як і будь-які інші організації, підпорядковуються загальним закономірностям управління, однак мають свою специфіку. Університет митної справи та фінансів (далі – УМСФ) є унікальним прикладом трансформації організації вищої освіти, яка протягом свого розвитку змінювала управлінські підходи відповідно до зміни зовнішнього середовища в Україні.

Університет митної справи та фінансів був заснований у 1996 році як Академія митної служби України – спеціалізований вищий навчальний заклад, що мав на меті забезпечити кадрову підтримку формування та розвитку системи Державної митної служби України. Із самого початку структура закладу будувалася на засадах вертикально інтегрованого управління, що відповідало моделі силових відомств, під егідою яких здійснювалося функціонування академії.

Зміна організаційно-правового статусу відбулася у 2015 році, коли навчальний заклад був реорганізований у Університет митної справи та фінансів з переходом у підпорядкування до Міністерства освіти та науки України. Це рішення було зумовлено як нормативними змінами у сфері державного управління, так і потребами модернізації управлінських підходів. Новий статус передбачав вищу автономію, перехід до відкритої конкурентної моделі управління, а також розширення освітніх можливостей.

Основу будь-якої організації, зокрема й університету, складає її персонал. Загальна динаміка персоналу УМСФ представлено у табл. 2.1.

Основні показники кадрового забезпечення УМСФ в 2022-20225 рр.

Категорія персоналу	Роки			
	2022	2023	2024	2025
АУП (ректор, проректори)	6	4	4	4
АУП (декани, директори інститутів)	5	5	5	5
НПП (науково-педагогічні працівники)	274	214	227	208
ПП (педагогічні працівники)	59	17	24	17
Бібліотека	7	3	4	4
Спеціалісти	211	152	153	155
Робітники	79	18	66	68
ВСЬОГО	640	413	482	461

(Складено автором самостійно на основі аналізу штатних розкладів)

Аналіз даних Університету митної справи та фінансів за період 2022–2025 років демонструє суттєві зміни в чисельності та ролі різних категорій працівників. Насамперед, слід відзначити тенденцію до оптимізації адміністративного управління: кількість керівників вищої ланки (ректор, проректори) зменшилася з 6 осіб у 2022 році до 4 у 2023–2025 роках, що може свідчити про концентрацію управлінських функцій, цифровізацію управлінських процесів та зменшення надмірної вертикалізації. Водночас кількість деканів і директорів інститутів залишалася стабільною (по 5 осіб щороку), що забезпечує організаційну безперервність управління.

Особливої уваги заслуговує динаміка науково-педагогічного персоналу (НПП): після максимуму у 2022 році (274 особи) у 2023 році зафіксовано різке зниження до 214 осіб, з незначним зростанням до 227 у 2024 році та новим спадом до 208 у 2025. Така ситуація свідчить про складні процеси реструктуризації, які можуть бути пов'язані з переходом до змішаних форм навчання, реорганізацією освітніх програм або скороченням фінансування. Одночасно спостерігається варіативність чисельності педагогічних

працівників без наукового ступеня (ПП): від 59 у 2022 році до 17 у 2023 і 2025 роках, що, ймовірно, пов'язано з переглядом кваліфікаційних вимог або переведенням частини працівників до інших категорій.

У бібліотечній сфері відбувається скорочення персоналу з 7 осіб у 2022 році до 3 у 2023 році, з подальшим стабільним функціонуванням на рівні 4 осіб у 2024–2025. Це, ймовірно, зумовлено цифровізацією доступу до інформаційних ресурсів і зниженням потреби у традиційному бібліотечному обслуговуванні.

Окрему увагу заслуговує зміна чисельності спеціалістів та обслуговуючого персоналу. Якщо у 2022 році їх кількість становила 211 і 79 осіб відповідно, то вже у 2023 — 152 і лише 18. У наступні роки спостерігається поступове повернення до вищих показників (153/66 у 2024 та 155/68 у 2025), що вказує на перехідний період організаційної адаптації до нових умов діяльності.

Сумарно загальна чисельність працівників зменшилася з 640 у 2022 до 413 у 2023 році, але поступово зросла до 482 у 2024 та стабілізувалася на рівні 461 у 2025 році. Це свідчить про хвилеподібну реструктуризацію, яка характерна для періодів трансформації інституційних моделей управління, особливо в умовах воєнного стану, нормативних змін та зростання важливості цифрових сервісів.

Організаційна структура закладу вищої освіти є базисом реалізації його стратегії, забезпечення функціональної узгодженості підрозділів та досягнення освітньої місії. Для Університету митної справи та фінансів, що виконує не лише освітню, а й науково-дослідну, міжнародну та експертну функції, побудова адаптивної структури має ключове значення. Аналіз представленої на офіційному сайті Університету організаційної структури управління, яка представлена також у додатку А до кваліфікаційної роботи, дала змогу зробити висновок про те, що існуюча організаційна структура є класичною для українських державних університетів і охоплює такі рівні:

~ Центральне управління: ректор, проректори з наукової, навчальної, виховної, адміністративно-господарської роботи; апарат управління (загальний відділ, відділ соціальної роботи, юридичний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія).

~ Академічні підрозділи: факультети, кафедри, навчально-науковий інститут.

~ Підрозділи забезпечення якості: , навчально-методичний відділ та забезпечення якості освіти.

~ Підрозділи наукової діяльності: відділ аспірантури і докторантури, наукові лабораторії, редакційно-видавничий відділ.

~ Інфраструктурні служби: ІТ-відділ, центр інформаційних технологій, бібліотека, господарський відділ.

~ Студентське самоврядування та наглядові органи [39].

Така структура відповідає функціонально-лінійній моделі, яка забезпечує вертикальну підпорядкованість і чіткий розподіл обов'язків.

У табл. 2.2 нами виділено переваги та недоліки існуючої організаційної структури управління.

Таблиця 2.2

Переваги та недолі існуючої організаційної структури управління УМСФ

Переваги	Недоліки
1	2
Формалізований розподіл повноважень забезпечує прозорість управлінських процесів	Централізація прийняття рішень уповільнює реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, що є критичним в умовах воєнного часу та цифрових трансформацій.
Ієрархічна чіткість сприяє стабільності та керованості університетом	Обмежена міжфакультетська координація: підрозділи функціонують у межах своїх факультетів, що знижує інтеграційний ефект між напрямками підготовки.

1	2
Функціональна спеціалізація дозволяє уникнути дублювання функцій між підрозділами та підвищує ефективність виконання завдань.	Навантаження на ланку "ректор – проректори" спричиняє ризики перевантаження ключових управлінців та знижує ефективність делегування.
Існування органів самоврядування (вченої ради, студентських об'єднань) забезпечує участь зацікавлених сторін у прийнятті рішень.	Низький рівень автоматизації управлінських процесів: попри запровадження елементів цифровізації, багато процедур залишаються паперовими.
Гнучкі наукові підрозділи (центри, лабораторії) сприяють реалізації міждисциплінарних проєктів та міжнародних грантів.	Невизначеність щодо гнучких форм управління: відсутність проєктного або матричного підходу до реалізації інноваційних освітніх програм.

(Складено автором самостійно)

Таким чином, організаційна структура УМСФ забезпечує стабільне функціонування університету, проте її подальша ефективність залежатиме від адаптації до принципів гнучкого управління та цифрового трансформування. Доцільними є такі управлінські кроки: впровадження елементів проєктного менеджменту, посилення рівня автономії кафедр та факультетів, з відповідним розширенням зони відповідальності, інтеграція цифрових рішень у внутрішню комунікацію та документообіг.

Нами також здійснено аналіз організаційної структури в контексті побудови зовнішнього комунікаційного процесу, який дає підстави стверджувати, що діюча організаційна структура УМСФ забезпечує певний рівень зовнішньої комунікаційної ефективності завдяки чітко визначеним функціональним підрозділам, які орієнтовані на різні напрями співпраці з зовнішнім середовищем. Основними зовнішніми комунікаторами є центральне керівництво (ректор, проректори), факультети (фінансовий факультет, факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин, факультет

управління, факультет інноваційних технологій, навчально-дослідний інститут права та міжнародно-правових відносин) та відповідні кафедри.

У табл. 2.3 нами представлено переваги та недоліки існуючої моделі зовнішнього комунікаційного процесу.

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки існуючої моделі зовнішнього
комунікаційного процесу в УМСФ

ПЕРЕВАГИ	
Чітка компетентність структур	Кожний факультет та інститут має визначену сферу для зовнішніх комунікацій (партнери, стейкхолдери).
Наявність спеціалізованих підрозділів	Навчальнодослідний інститут із правоохоронної та міжнародної діяльності формує релевантний імідж.
Ієрархічна зрозумілість	Прозора вертикаль: ректор — проректори — декани/директори — кафедри, що сприяє координованості.
Міждисциплінарна комунікація	Наявність факультетів із різною спрямованістю дозволяє розвивати різнопрофільні колаборації.
НЕДОЛІКИ	
Фрагментація в комунікаційних каналах	Відсутність централізованого інформаційного офісу може спричинити відсутність єдності у комунікаційному процесі.
Ризик дублювання зусиль	Факультети можуть одночасно вести переговори з одними й тими ж партнерами без координації.
Обмеженість загального комунікаційного менеджменту	Відсутність окремого відділу PR або маркетингу зменшує ефективність зовнішніх кампаній.
Інтеграція IT-інструментів	Відсутність єдиної цифрової платформи комунікації ускладнює продукування зведених повідомлень.

(Складено автором самостійно)

Попри наявність явних переваг у формуванні та реалізації зовнішнього комунікаційного процесу в УМСФ головним проблемним питанням залишається відсутність централізованого комунікаційного органу, PR-/маркетингового підрозділу та інтегрованої цифрової платформи, що створює передумови для інформаційного роз'єднання між факультетами, дублювання активностей та неузгодженість інформаційних повідомлень.

Таким чином, на сьогодні УМСФ є активним учасником ринку освітніх послуг у Дніпропетровській області, посідає ключові позиції у рейтингах закладів вищої освіти у регіоні. Наявна організаційна структура є доволі ефективною, але в той же час не досить гнучкою та адаптивною до сучасних умов функціонування.

Як нами уже зазначалося раніше, зовнішнє комунікаційне середовище Університету є доволі розгалуженим та охоплює велику кількість різноманітних суб'єктів, кожен з яких вимагає окремих підходів до побудови комунікаційного процесу. Нами здійснено спробу узагальнення усіх суб'єктів зовнішніх комунікацій в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні суб'єкти зовнішніх комунікацій
Університету митної справи та фінансів

Суб'єкти	Опис та деталізація взаємодії
1	2
Міністерство освіти і науки України (МОН)	Центральний регулятор освітньої діяльності. Забезпечує нормативну підтримку, акредитацію, фінансування, контроль якості. Комунікація є формалізованою, звітною та стратегічною.
Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО)	Впроваджує стандарти освітніх програм, проводить акредитації, здійснює зовнішню оцінку якості освіти. Взаємодія є процедурною та документальною.
Митна служба України та Державна податкова служба	Профільні установи, з якими УМСФ співпрацює в межах фахової підготовки. Є замовниками освітніх програм, джерелом практики й майбутнього працевлаштування.

1	2
Міжнародні партнери (університети, програми Erasmus+, DAAD, тощо)	Партнери в рамках академічної мобільності, подвійних дипломів, міжнародної наукової співпраці. Комунікація стратегічна, інтеркультурна, проєктно-орієнтована.
Місцеві органи влади (міськрада, обласна рада)	Важливі у формуванні регіональної освітньої політики, підтримці соціальних ініціатив УМСФ, забезпеченні безпеки та логістики.
Абітурієнти та їхні родини	Ключові отримувачі зовнішньої комунікації під час вступної кампанії. Вимагають прозорості, доступності та швидкої цифрової взаємодії.
Роботодавці та бізнес-партнери	Формують запити до якості підготовки кадрів, беруть участь у формуванні компетентнісних моделей, надають місця практик і стажувань.
Громадські організації та аналітичні центри	Сприяють формуванню соціальної відповідальності, експертності, участі в суспільних проєктах і грантовій діяльності.
Медіа та інформаційні ресурси (преса, онлайн, телебачення)	Канали зовнішньої публічності УМСФ. Забезпечують іміджеву присутність, просування бренду, реагування на кризові ситуації.
Випускники університету (Alumni)	Потенційні партнери в професійному середовищі, амбасадори бренду УМСФ, джерело відгуків і підтримки кар'єрного консультування.

(Складено автором самостійно)

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зовнішній комунікаційний процес Університету митної справи та фінансів є багатокомпонентним і структурно розгалуженим. Він охоплює як державні органи й міжнародних партнерів, так і абітурієнтів, роботодавців, медіа та випускників. Така багатовекторність взаємодій вимагає узгодженої комунікаційної стратегії, що поєднує нормативну, іміджеву, інформаційну й практичну складові для досягнення цілісного і ефективного позиціонування університету в освітньому просторі.

2.2. Аналіз впливу організації зовнішнього комунікаційного процесу на ефективність діяльності університету

Зважаючи на широкий спектр суб'єктів зовнішнього комунікаційного процесу в Університеті митної справи та фінансів, визначених у попередньому підрозділі, розглянути їх усі в рамках даної кваліфікаційної роботи немає можливості. Тому ми зупинимо свою увагу на аналізі комунікацій із абітурієнтами та їх батьками, адже саме абітурієнти стають в подальшому студентами Університету та джерелом надходження коштів. Саме ефективність налагодження комунікацій в даному сегменті освітнього ринку є першоджерелом формування ефективності діяльності.

Протягом аналізованого періоду 2020–2024 років в Україні спостерігались значні зовнішні виклики щодо діяльності закладів вищої освіти, включаючи пандемію COVID-19 (2020–2021 рр.) та повномасштабне вторгнення ворога (з 2022 р.), що суттєво вплинули на вступну кампанію закладів вищої освіти та її результати. Проте Університет завдяки використанню різноманітних інструментів та іміджевій політиці зумів не тільки утримати показники набору, але й розширювати окремі його показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники набору бакалаврів та магістрів до УМСФ в 2020-2024 рр.

Рік	К-сть спец. (бакалавр)	К-сть спец. (магістр)	Зараховано бакалаврів	Зараховано магістрів
2020	24	12	1124	492
2021	23	12	1085	465
2022	27	14	1245	590
2023	31	16	1340	644
2024	30	17	1298	658

(Складено автором самостійно на основі джерела [39])

Аналіз динаміки кількості освітніх програм Університету митної справи та фінансів у 2020–2024 роках свідчить про стійку тенденцію до розширення освітньої пропозиції. Кількість спеціальностей для бакалаврів зросла з 24 у 2020 році до 30 у 2024, що вказує на активну диверсифікацію освітніх послуг. Особливо значне збільшення спостерігалось у 2022–2023 роках — з 27 до 31 напрямку. Для магістерських програм спостерігається ще більш виражена позитивна динаміка: з 12 спеціальностей у 2020 році до 17 у 2024. Це свідчить про зростання попиту на спеціалізовану, прикладну освіту другого рівня та про прагнення Університету задовольняти запити ринку праці.

Впродовж 2020–2024 років Університет митної справи та фінансів демонстрував стабільну позитивну динаміку зарахування студентів за освітніми рівнями «бакалавр» і «магістр». Незважаючи на незначне коливання кількості зарахованих у 2021 році, загальна тенденція є зростаючою, з піковими показниками у 2023 році: 1340 осіб на бакалаврат і 644 на магістратуру. У 2024 році спостерігається незначне зменшення набору на бакалаврат, проте зростання кількості магістрів триває, що свідчить про підвищений попит на другий рівень вищої освіти та довіру до якості освітніх програм університету.

Загалом, динаміка вступу підтверджує ефективність освітньої стратегії УМСФ, орієнтованої на розширення спектру спеціальностей, гнучкість освітнього середовища, а також здатність університету адаптуватися до викликів воєнного часу, змін у структурі ринку праці та підвищених вимог до професійної підготовки. Такі результати є свідченням не лише зростання інституційної привабливості, а й злагодженого функціонування механізмів стратегічного управління освітнім процесом.

Зростання кількості вступників, особливо у 2022–2024 роках, свідчить не лише про якість освітніх програм, а й про результативну взаємодію університету з цільовими аудиторіями — абітурієнтами, їхніми родинами, школами, медіа, а також органами місцевої влади та роботодавцями.

Присутність УМСФ у публічному просторі, акцент на оновлених сайтах, діджитал-комунікації, промокампанії та участь у національних освітніх ініціативах створюють позитивний імідж, який безпосередньо впливає на вибір закладу вищої освіти.

Зважаючи на події останніх років, ми визначили, що основними каналами комунікацій із абітурієнтами є офіційний сайт Університету, його сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні канали зовнішнього комунікаційного процесу УМСФ
з абітурієнтами

Канал комунікації	Основні функції	Форми залучення абітурієнтів	Інтерактивні заходи (приклади)
Офіційний сайт	Офіційна інформація, графіки вступу, документи, умови прийому	Розділ «Для абітурієнта», реєстраційні форми, вступні інструкції	Форма реєстрації на вступ, консультації приймальної комісії
Facebook	Анонси подій, дні відкритих дверей, зворотний зв'язок, пряме спілкування	Онлайн зустрічі, відкриті лекції, конкурси, коментарі, відповіді	Дні відкритих дверей, екскурсії для старшокласників
Instagram	Візуальний контент, емоційна привабливість, культурне життя, student life	Stories, reels, фотоекскурсії, профілі кафедр, інтерактивні пости	Інформування про зустрічі, відеоанонси заходів, campus-tour візуалізація

(Складено автором самостійно)

Сайт Університету виступає основним офіційним каналом, що забезпечує доступ до актуальної та формальної інформації. Він забезпечує високу точність, структурованість і достовірність, але обмежений інтерактивністю та інтерфейсом, орієнтованим переважно на офіційні оголошення. Сайт містить спеціальний розділ «Для абітурієнта», де публікується критична інформація щодо термінів вступу, порядку реєстрації

ЄВІ/ЄФВВ, онлайн-зустрічі, вартості навчання тощо. У «Блозі/новини» розміщуються анонси онлайн-заходів (День абітурієнта), що дають змогу налагоджувати прямий діалог. Сайт також забезпечує посилання на соціальні мережі (“Шановні абітурієнти!”), міжнародний відділ, центр кар’єри.

Facebook — чи не найактивніший канал для прямих комунікацій із вступниками. Він дозволяє створювати обговорення, оперативно інформувати і залучати аудиторію до онлайн-івентів, забезпечує зворотний зв’язок через коментарі, можливість ділитися постами, ставити питання.

Instagram (Офіційний профіль @umsf_official — промо-контент із закликом “Ваш шлях до кар’єри мрії”) більш ефективний для залучення молоді аудиторії візуальною презентацією університету, культурою, активністю студентів, але менш формальне джерело офіційної інформації.

Таким чином, комбінована структура комунікацій УМСФ створює потужний інтегрований канал, що складається з: сайту — офіційна точка входу з нормативними/інституційними даними; Facebook — оперативна взаємодія, анонси, обговорення, підтримка; Instagram — іміджевий канал, що працює з візуально-емоційною складовою, орієнтований на молоду аудиторію. Ця триєдина система дозволяє університету покривати різні аудиторії та їхні очікування, забезпечуючи доступ до достовірної інформації, одночасно будуючи сильний бренд і залучаючи широку кількість вступників інтерактивними та сучасними методами комунікації.

Ефективність здійснення зовнішнього комунікаційного процесу можна оцінити опосередковано через аналіз надходжень до спеціального фонду кошторису Університету митної справи та фінансів як плати за надані освітні послуги. Очевидно, що за умови стабільності показників набору, збільшення величини надходження коштів як плата за навчання будуть відображати також і комунікаційний процес, оскільки зростання плати за навчання відповідно до законів попиту та пропозиції повинні зумовити скорочення споживачів даних послуг. Аналіз основних показників надходжень до

спеціального фонду Університету у 2021-2024 рр., а також прогноз на 2025 рік представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників надходжень до спеціального фонду УМСФ, тис. грн.

Вид надходжень	2021	2022	2023	2024	2025 (план)
Надання платних освітніх послуг	48891	69493	87400	100800	134993
Здійснення господарської діяльності	11132	9900	9900	7600	10670
Надання майна в оренду	188	133	90	5	5
ВСЬОГО	60211	79526	97390	108405	145668

(складено автором самостійно на основі джерела [39])

У структурі спеціального фонду університету ключову частину займають надходження від надання платних освітніх послуг, які включають оплату за навчання (денна, заочна форма), короткотермінові курси, підготовку до вступу, а також спеціалізовані послуги для зовнішніх замовників. Обсяг цих надходжень послідовно зростає: з 48 891 тис. грн у 2021 році до планових 134 993 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищену комерціалізацію освітніх послуг, а також розширення бази платоспроможного контингенту.

Важливим є те, що динаміка зростання спеціального фонду чітко корелює з активізацією зовнішніх комунікацій УМСФ. У 2022–2024 роках спостерігається активна присутність університету в соціальних мережах (Facebook, Instagram); проведення днів відкритих дверей, екскурсій для школярів; регулярне оновлення сайту з детальною інформацією про вступ, гранти, нові освітні програми; запуск нових спеціальностей, у тому числі за міжнародною тематикою (менеджмент, міжнародні відносини, міжнародне право, публічне адміністрування).

Ці заходи безпосередньо впливають на попит на освітні послуги, підвищують довіру до університету як бренду, а також сприяють диверсифікації надходжень (особливо від магістерських програм). Саме завдяки розбудові комунікаційної екосистеми УМСФ поступово перетворюється з традиційного закладу освіти на освітню сервісну платформу, здатну генерувати стабільний фінансовий потік через інституційно керовану взаємодію з цільовими аудиторіями.

Таким чином, ми робимо узагальнюючий висновок про наявність певної системності у формуванні зовнішнього комунікаційного процесу та його ефективності, що ілюструється стабільністю набору на бакалаврські програми та збільшення попиту на магістерські програми, а також майже втричі збільшення запланованих обсягів надходження до спеціального фонду у 2025 році порівняно з 2021 роком.

В умовах посилення конкуренції серед ЗВО та демографічних викликів, зовнішні комунікації університету перестають бути другорядною функцією. Вони трансформуються у стратегічний механізм залучення абітурієнтів, партнерів, роботодавців та формування довіри до інституції. На основі аналізу діяльності УМСФ за 2020–2024 роки встановлено: хоча університет активно використовує офіційний сайт, Facebook та Instagram для інформування, комунікації залишаються фрагментованими, без координаційного центру, що знижує ефективність зовнішньої взаємодії. Попри збільшення зарахування студентів і зростання міжнародної активності, відсутність структурованого підходу до побудови комунікаційного бренду університету стримує його публічне зростання.

2.3. Шляхи удосконалення організації зовнішнього комунікаційного процесу в університеті

Зростання надходжень спеціального фонду УМСФ, аналіз якого було

здійснено у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, не є суто фінансовим досягненням, а наслідком системної роботи зі створення відкритого та привабливого іміджу університету. Зовнішні комунікації перестають бути інструментом інформування й перетворюються на стратегічний фактор фінансової стабільності, що підтверджує необхідність їхньої професіоналізації, зокрема через створення окремого профільного підрозділу — відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій.

Слід зазначити, що в ході дослідження ми виявили відсутність єдиного центру щодо формування зовнішніх комунікацій, що робить їх не настільки ефективними, як би це могло бути. На сьогодні основні завдання по налагодженню зовнішніх комунікацій покладається на адміністрацію (вище керівництво університету) та Відділ соціально-гуманітарної роботи. Разом з тим, діяльність даного відділу в основному зосереджена на питаннях внутрішньої роботи з молоддю, волонтерськими ініціативами, організацією дозвілля, патріотичним вихованням та координацією студентського самоврядування. Його ключова мета — створення комфортного соціального середовища всередині університету, а не стратегічне просування університету назовні. У межах своїх повноважень та через взаємодію з активними студентами відділ може:

- ~ організовувати публічні заходи, що частково мають іміджевий ефект (флешмоби, соціальні кампанії);
- ~ комунікувати із зовнішніми партнерами в межах реалізації проєктів (напр. з громадськими організаціями або міською радою);
- ~ модерувати контент для соцмереж з освітньо-культурного напрямку (але не маркетингового або стратегічного).

Однак як управлінська структурна одиниця Відділ соціально-гуманітарної роботи:

- ~ не має повноважень щодо медіа-планування, брендингу, зовнішнього просування освітніх програм;

~ не володіє необхідною цифровою та маркетинговою експертизою, яка притаманна сучасному SMM/PR-офісу;

~ орієнтований внутрішньо, тоді як зовнішні комунікації потребують проактивної взаємодії з ринком освіти, міжнародним середовищем, бізнесом та ЗМІ.

Відділ соціально-гуманітарної роботи УМСФ може бути допоміжним партнером у реалізації окремих публічних заходів, що мають зовнішню складову (наприклад, дні відкритих дверей, соціальні акції), проте не є і не повинен бути основним суб'єктом управління зовнішніми комунікаціями. Для ефективної реалізації стратегічної комунікаційної політики необхідне створення окремого профільного відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій, який матиме компетенції у сферах digital-маркетингу, репутаційного менеджменту, брендингу та міжінституційної взаємодії. Лише в такому форматі УМСФ зможе системно управляти власним публічним образом та конвертувати комунікацію в довіру, престиж і фінансову сталість.

Тому створення повноцінного Відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій є не лише доцільним, а й необхідним управлінським кроком у межах реалізації Стратегії розвитку УМСФ. Основні повноваження даного відділу представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні повноваження та завдання Відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій Університету митної справи та фінансів

Повноваження	Зміст
1	2
Розробка комунікаційної стратегії	Формування щорічних та оперативних планів зовнішніх комунікацій
Управління усіма офіційними каналами університету	Контент-менеджмент сайту, соцмереж, email-розсилки
Організація іміджевих і профорієнтаційних заходів	Дні відкритих дверей, виставки, участь у форумах

1	2
Брендинг та візуальна ідентичність	Контроль за єдиною стилістикою, логотипами, візуальним оформленням
Моніторинг інформаційного середовища	Виявлення ризиків, збір зворотного зв'язку, щомісячний звіт
Взаємодія з роботодавцями та міжнародними партнерами	Презентація УМСФ, супровід партнерств, зовнішнє представлення

(складено автором самостійно)

Відділ маркетингу та зовнішніх комунікацій покликаний діяти як багатофункціональний комунікаційний хаб, відповідальний не лише за просування, а й за стратегічне формування іміджу УМСФ, що передбачає як розробку комунікаційної стратегії та створення й підтримку бренду університету, так і поточне управління комунікаційним процесом: управління каналами комунікації, організацію офлайн- і онлайн-заходів, моніторинг репутації, зовнішнє представництво.

В рамках даної кваліфікаційної роботи нами не просто пропонується створення Відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій як центру управління зовнішньою комунікацією, але й розроблено орієнтовну організаційну модель цього підрозділу, його повноваження, а також концептуальні напрями реалізації комунікаційної стратегії. Організаційна модель відділу маркетингу Університету митної справи та фінансів повинна поєднувати стратегічну аналітику, креативне виробництво контенту, управління цифровими каналами та налагодження довготривалих зв'язків з цільовими аудиторіями. Така структура дозволяє не лише здійснювати технічне просування університету, але й формувати його репутаційний імідж як соціально відповідального та міжнародно відкритого закладу вищої освіти.

Організаційна модель представлена у табл. 2.9.

Організаційна модель Відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій
Університету митної справи та фінансів

Підрозділ	Основні функції
1. Керівник відділу	Стратегічне планування, координація, взаємодія з керівництвом університету
2. PR та медіа-група	Прес-релізи, офіційна комунікація, зв'язки з медіа, кризовий менеджмент
3. SMM-команда	Просування в соцмережах (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok), аналітика
4. Відділ дизайну та відео	Виробництво графічного контенту, відеопрезентацій, візуалізацій заходів
5. Маркетинг-аналітика	Вивчення цільових аудиторій, аналіз ефективності кампаній, управління репутацією
6. Відповідальний за міжнародні комунікації	Підготовка англомовного контенту, взаємодія з партнерами, участь у міжнародних подіях

(розроблено автором самостійно)

Керівник відділу є центральною управлінською ланкою, яка відповідальна за координацію діяльності всіх підрозділів, залучених до здійснення зовнішніх комунікацій – адміністрація, деканати/інститут, кафедри та підрозділи, відділ міжнародних зв'язків. Керівник здійснює стратегічне планування, погоджує річні кампанії із ректором та першим проректором, контролює реалізацію зовнішньо-комунікаційної політики, організовує щотижневу звітність підлеглих, а також представляє відділ на внутрішньо-університетських і зовнішніх платформах.

PR та медіа-група – це підрозділ, що спеціалізується на взаємодії із ЗМІ, підготовці прес-релізів, організації інтерв'ю та виступів адміністрації. Група координує медіа-присутність університету у випадку кризових ситуацій або інформаційних викликів, готує офіційні заяви, підтримує контакти з локальними та національними виданнями, а також публікує новини на сайті університету.

До повноважень SMM-команди належить активне ведення сторінок університету у Facebook, Instagram, Telegram, TikTok та LinkedIn. У її функції входить регулярне оновлення контенту, генерація відео- і фотоісторій, створення інтерактивів (опитування, квізи, стріми), планування рекламних кампаній у соціальних мережах, а також моніторинг відгуків і коментарів. Команда забезпечує молодіжну динаміку в цифровому просторі університету.

Відділ дизайну та відео забезпечує візуальну репрезентацію університету. Працівники відповідають за виготовлення макетів, постерів, відеоанонсів, презентацій, брендových шаблонів та продукції (буклети, футболки, банери). Відділ працює у тісній координації з PR-групою та SMM-командою для забезпечення єдиного стильового коду.

Функціонал підрозділу Маркетинг-аналітики полягає у вивченні поведінки та очікувань основних цільових аудиторій: абітурієнтів, студентів, роботодавців, партнерів. Аналітики використовують інструменти соціологічних опитувань, А/В-тестування, digital-аналітику (Google Analytics, Meta Insights) для визначення ефективності інформаційних кампаній та коригування вектору впливу.

Відповідальний за міжнародні комунікації – окремий фахівець або мікрокоманда, яка спільно із Відділом міжнародних зв'язків працює над створенням багатомовного контенту (англійська, польська, німецька), координацією міжнародних прес-релізів, новин, анонсів, а також представляє університет на міжнародних платформах (Erasmus+, DAAD, UniRank тощо). Функція включає підтримку контактів із закордонними партнерами, супровід академічної мобільності та іміджеве представлення університету за межами України.

Університет постійно перебуває у взаємодії та вступає у комунікаційні відносини з різноманітними зовнішніми аудиторіями: абітурієнтами, їхніми родинами, роботодавцями, міжнародними партнерами, органами влади, медіа та громадськістю. У цьому контексті зовнішні комунікації набувають статусу стратегічного ресурсу, що прямо впливає на обсяг вступу, привабливість

університету, фінансову стійкість. Не зважаючи на те, що УМСФ демонструє позитивні тренди в академічному розвитку та інтернаціоналізації, відсутність стратегії зовнішніх комунікацій є певною прогалиною у його управлінській діяльності. Тому нами пропонується базовий варіант формування Стратегії зовнішніх комунікацій, як основного документа в комунікаційному процесі. У табл. 2.10 представлено основні положення такої стратегії.

Таблиця 2.10

Стратегія зовнішніх комунікацій Університету митної справи та фінансів

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
1. Абітурієнтська кампанія	Візуальні, текстові та відеоформати для залучення вступників через соцмережі та онлайн-платформи	Збільшення кількості заяв і цільовий набір за пріоритетними спеціальностями
2. Роботодавці і бізнес	PR-кампанії, кейс-іменти, співпраця через LinkedIn, публічні звіти про працевлаштування випускників	Поглиблення партнерств, розвиток дуальної освіти
3. Міжнародна присутність	Багатомовні матеріали, участь у європейських форумах, просування через EU-платформи	Розширення академічної мобільності, зростання довіри до дипломів
4. Репутаційна аналітика	Моніторинг інформаційного поля, реакція на кризові сигнали, регулярні опитування цільових груп	Укріплення бренду, підвищення позитивної згадуваності
5. Університетський брендинг	Єдиний стиль контенту, брендові атрибути, брендбук, корпоративна айдентика	Формування ідентичності УМСФ як сучасного, відкритого університету
6. Подієвий менеджмент	Організація днів відкритих дверей, екскурсій, відкритих лекцій, участь у виставках	Формування емоційного контакту з аудиторією, підвищення лояльності

(розроблено автором самостійно)

Метою такої стратегії повинно стати забезпечення сталої присутності УМСФ у публічному середовищі через цілеспрямоване управління

інформаційними потоками, брендингом та соціальною взаємодією з метою формування позитивного іміджу, підвищення лояльності цільових груп і зростання освітнього попиту.

Результатом реалізації такої стратегії повинно стати: створення єдиного інформаційного стилю (контент, дизайн, формат); розширення присутності університету у національному та міжнародному публічному полі; залучення якісної аудиторії вступників; укріплення довіри до університету як до відповідального, інноваційного, відкритого закладу; підвищення інтерактивності та зворотного зв'язку. Реалізацію стратегії покладається на Відділ маркетингу та зовнішніх комунікацій.

Розробка й упровадження стратегії зовнішніх комунікацій є не елементом престижу, а інструментом виживання сучасного університету в умовах ринкової освітньої конкуренції. Для УМСФ це — можливість перетворити власні академічні здобутки на конкурентні переваги, забезпечити стабільне зростання вступу, активізувати міжнародну присутність і закріпити позиції на освітньому ринку регіону та країни.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра нами було досягнуто поставлену мету дослідження, а саме вдалося провести теоретичний та практичний аналіз організації зовнішнього комунікаційного процесу в сучасних організаціях та на прикладі Університету митної справи та фінансів, здійснити оцінку впливу комунікаційного процесу на ефективність функціонування університету та на основі виявлених недоліків та прогалин в його організації запропонувати напрями удосконалення через розробку стратегії зовнішніх комунікацій та створення окремого підрозділу – Відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій.

Досягнення мети відбулося завдяки виконанню поставлених у дослідженні завдань, а саме:

1. У результаті опрацювання теоретичних підходів з'ясовано, що зовнішні комунікації виступають складною соціально-інформаційною системою, яка виконує не лише інформативну, але й функції впливу, переконання, легітимації та брендингу. У контексті менеджменту їх слід розглядати як елемент стратегічного управління іміджем, довірою та публічною репутацією організації. Було проаналізовано класифікацію зовнішніх комунікацій за критеріями змісту (інформаційні, маркетингові, PR, інвесторські), цільової аудиторії (зовнішні стейкхолдери: абітурієнти, партнери, суспільство), каналу (цифрові, офлайн, медійні), а також за рівнем формалізації (офіційні, неформальні). Встановлено, що ефективність зовнішніх комунікацій визначається здатністю організації формувати сталу комунікативну присутність у свідомості цільових груп.

2. У роботі було визначено, що сучасна система зовнішніх комунікацій організації є багаторівневою. Вона охоплює структурні компоненти (організаційні одиниці, посадових осіб, цифрові платформи), комунікаційні інструменти (соціальні мережі, сайт, електронна пошта, публічні заходи) та механізми зворотного зв'язку. Встановлено, що ефективний комунікаційний

процес має включати не лише передачу повідомлення, але й адаптацію до комунікативного контексту, постійний аналіз реакцій аудиторії та корекцію стратегії. Зовнішні комунікації стають діалоговим майданчиком, де формується не лише інформування, а й довіра.

3. За результатами аналізу специфіки зовнішніх комунікацій у закладах вищої освіти було встановлено, що ЗВО перебувають у публічному полі, де репутація та рівень довіри є критично важливими. Університети вступають у взаємодію з великою кількістю аудиторій: абітурієнтами, студентами, батьками, випускниками, роботодавцями, медіа, міжнародними організаціями. Особливістю комунікацій у ЗВО є необхідність поєднання офіційності та відкритості, традиційності та сучасності, академічності та маркетингової гнучкості. Встановлено, що без централізованої координації комунікаційна діяльність університетів стає фрагментованою та неефективною, втрачаючи стратегічну цінність.

4. На основі аналізу організаційної структури Університету митної справи та фінансів встановлено, що зовнішні комунікації університету реалізуються децентралізовано — через різні структурні одиниці (приймальна комісія, відділ соціально-гуманітарної роботи, факультети), без єдиного координатора або профільного структурного підрозділу. Це призводить до фрагментації інформаційних потоків, дублювання функцій, нестачі візуальної ідентичності та відсутності єдиної інформаційної стратегії. Водночас було виявлено, що університет має потенціал для побудови комунікаційної екосистеми — наявні платформи, аудиторії та інформаційний контент потребують лише систематизації.

5. На основі проведеного кількісно-якісного аналізу основних показників діяльності УМСФ (2020–2024 рр.), зокрема набору студентів, обсягів спеціального фонду, кількості освітніх програм і міжнародної активності, ми встановили, що покращення зовнішніх комунікацій (оновлення сайту, активізація у соціальних мережах, проведення днів відкритих дверей) чітко корелює з ростом вступу на бакалаврат і

магістратуру, а також з приростом доходів спеціального фонду. Водночас аналіз показав, що окремі сегменти цільових аудиторій (іноземні студенти, бізнес-партнери) залишаються малозалученими, що свідчить про нереалізований комунікаційний потенціал.

6. На підставі вивчення літературних джерел та проведеного аналізу діяльності УМСФ було розроблено стратегію зовнішніх комунікацій, яка включає основні напрями (абітурієнтська кампанія, партнерські зв'язки, міжнародна присутність, брендинг, репутаційна аналітика), а також механізми реалізації. Крім того, обґрунтовано створення Відділу маркетингу та зовнішніх комунікацій, який має включати спеціалізовані підрозділи: PR-групу, SMM-команду, дизайнерську студію, аналітиків, координаторів міжнародних зв'язків. Це дозволить зробити зовнішню комунікацію університету цілісною, прогнозованою та орієнтованою на результат.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_33.
2. Балаш Л. Я., Лисюк О. В., Бінерт О. В., Ковальчук О. І. Теоретичні засади ефективних комунікацій в організації як дієвого управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_36.
3. Барілович О. М. Трансформація маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_49.
4. Бондар Ю. А. Легінькова, Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 3-4. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_3-4_3.
5. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ткаченко А. Я. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_50_16.
6. Васильченко Л. С., Бурцева Т. І. Управління системою маркетингових комунікацій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 145-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2016_2_29.
7. Вдовичин Т. Я., Білий Р. Т. Цифрові інструменти для організації ефективної комунікації освітнього процесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2023. Вип. 5. С. 15-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/xnvt_n_2023_5_4.
8. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 166-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_3_24.

9. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4.
10. Дніпровська Т. Д., Шульгіна Л. М. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства за допомогою штучного інтелекту. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 11. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_11_6.
11. Друк В. В. Сучасні наукові підходи щодо дослідження поняття "комунікація" в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_4_10.
12. Казначеева Т. О. Трансформація управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки*. 2025. Вип. 31. С. 78-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vporp_2025_31_8.
13. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2020. № 19. С. 43-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_19_8.
14. Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасні технології управління комунікаціями в закладах вищої освіти України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 175-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_7_23.
15. Красняк О. П., Гарбар В. А. Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 83-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_12.
16. Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2023_1-2_5.

17. Кузнецова Г. І. Механізми публічного управління процесами комунікації в закладах освіти в сучасних умовах. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2024. Вип. 1. С. 145-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_19.
18. Куліш А., Крупський О. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. *Challenges and Issues of Modern Science.* 2024. Vol. 2. С. 422-431. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/CIMS_2024_2_74.
19. Лазор О. Я., Лапшин С. А., Рабенчук О. П. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління закладами вищої освіти. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 4. С. 1161-1175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scentint_2024_4_96.
20. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор.* 2023. Вип. 3. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_3_11.
21. Мирута Н. М. Процесний підхід до управління комунікаціями. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова.* 2024. № 3. С. 127-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnuk_2024_3_21.
22. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК.* 2023. № 30. С. 145-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_25.
23. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. д.е.н. Ю.Є. Петруні, д.е.н. О.Ф. Івашини. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с.
24. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона.* 2019. № 2. С. 35-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauiio_2019_2_8.

25. Олійник А. С., Микитенко А. О., Комендатенко В. М., Мартиненко С. Д., Топала С. С. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 168-174. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4790/4832>.

26. Панченко М. О., Олейникова О. О., Іванов С. І. Комунікаційні процеси в системі управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12(2). С. 26-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_12\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_12(2)__7).

27. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_2_6.

28. Петренко Т. В. Сучасні техніки крос-культурної комунікації в освітньому процесі. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 55(3). С. 109-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_55\(3\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_55(3)__24).

29. Приходько Л. С., Білоус С. П. Управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його кадрової безпеки та цілей стратегічного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 10. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_10_5.

30. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Ткаліч Я. С. Управління розвитком маркетингових комунікацій організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 72-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_23_15.

31. Пустовойт О. А. Управлінський зміст маркетингових комунікацій. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2017. Вип. 45. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_45_18.

32. Радзіховська Ю. М., Радзіховська, Бутко Н. В., Костогриз В. Г. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_56.

33. Романуша Ю. В. Удосконалення інструментів маркетингової комунікаційної політики у контексті реалізації стратегій розвитку закладу вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_16_9.

34. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В., Віннік П. О. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. *Молодий вчений*. 2023. № 11. С. 140-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_11_31.

35. Сакалюк О. О., Соболев К. С. Комунікації в управлінській діяльності сучасних менеджерів. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 39. С. 239-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2021_39_50.

36. Сало Я. В., Іванова Є. О. Соціальна реклама як комунікаційний ресурс управління. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 12(2). С. 37-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12(2)_7).

37. Соколова Е. Т. Сучасні стратегії розвитку публічних комунікацій в умовах антикризового управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5. С. 702-713. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_5_63.

38. Терєпа А. М. Запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність керівників ВНЗ. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2017. Вип. 49. С. 160-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt_2017_49_47.

39. Університет митної справи та фінансів: офіційний веб-сайт закладу вищої освіти. URL: <http://umsf.dp.ua/>.

40. Федосенко Є. О. Методи оцінки ефективності управління підприємством у сфері електронних комунікацій. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_35_3.

41. Халахур Ю. Л., Клименко Л. В. Управління комунікаціями на підприємстві: практичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 116-120.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_22.

42. Харченко Г. Маркетингові комунікації в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2018. № 16. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2018_16_8.

43. Харчук Т. В., Попрозман О. І., Мельник В. В. Інформаційно-комунікаційний вплив на трансформацію системи управління бізнес-організаціями. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 2. С. 100-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2022_2_9.

44. Ховрак І. Роль інформаційно-комунікаційних технологій в ефективному управлінні закладами вищої освіти. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2024. Вип. 2. С. 26-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2024_2_5.

45. Щербакова А. С., Судук О. Ю. Управління командою та комунікаціями як шлях забезпечення ефективного розвитку організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 396-406. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2023_2_36.

46. Ярова Г. Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_11_19.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління Університету митної справи та фінансів

СТРУКТУРА УНІВЕРСИТЕТУ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

