Центральноукраїнський національний технічний університет

Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущена до захисту»
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» грудня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Управління закладом освіти: стан та пропозиції щодо поліпшення»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
групи ПА-24мз
_____ Наталія БАБІЧ
«12» грудня 2025 р.
Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА
«12» грудня 2025 р.
Рецензент: канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи
та страхування ЦНТУ
_____ Валерій ПОДПЛЄТНІЙ

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ 7
1.1. Сутність, принципи та функції управління в системі вищої освіти 7
1.2. Нормативно-правове забезпечення управління закладами вищої освіти в Україні 10
1.3. Моделі та сучасні підходи до управління закладом вищої освіти 13
1.4. Роль публічного управління в забезпеченні ефективності діяльності ЗВО 17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНТУ 21
2.1. Загальна характеристика ЦНТУ 21
2.2. Організаційна структура управління та система внутрішніх комунікацій 26
2.3. Аналіз діяльності ЦНТУ щодо популяризації: інформаційна політика, медіаактивність, взаємодія зі стейкґолдерами 37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ЦНТУ 48
3.1. Розвиток бренду університету як складова ефективного управління 48
3.2. Впровадження сучасних маркетингових інструментів у діяльність ЦНТУ 52
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти питання ефективного управління закладом вищої освіти стає надзвичайно важливим. Публічне управління та адміністрування у вищих навчальних закладах сприяє підвищенню конкурентоспроможності університету, якості освітніх послуг та формуванню позитивного іміджу закладу в суспільстві. Особливо актуальним є дослідження процесів популяризації університету, оскільки сучасні заклади освіти конкурують не лише за абітурієнтів, а й за партнерів, інвесторів та міжнародне визнання. Центральноукраїнський національний технічний університет є важливим регіональним освітнім центром, який активно адаптується до викликів сучасності. Дослідження його управлінських механізмів дозволяє виявити сильні сторони, проблеми та перспективи вдосконалення системи управління.

Результати досліджень українських і зарубіжних науковців демонструють, що ефективне управління закладом вищої освіти є ключовим чинником його конкурентоспроможності, здатності до адаптації в умовах динамічних суспільних змін та підвищення якості освітніх послуг. Наукові підходи підкреслюють, що сучасний університет має не лише виконувати освітню та наукову функції, а й активно формувати власний позитивний імідж, розвивати партнерські мережі, удосконалювати внутрішні управлінські процеси та застосовувати інструменти стратегічного маркетингу й популяризації.

Проте, залишаються нерозкритими питання щодо комплексної оцінки ефективності управлінських рішень у сфері популяризації закладу вищої освіти, визначення оптимальних інструментів комунікації зі стейкхолдерами та формування цілісної стратегії розвитку іміджу університету. Недостатньо дослідженими є також механізми інтеграції маркетингових підходів у систему управління ЗВО, особливості застосування сучасних цифрових технологій для підвищення впізнаваності університету.

Мета та завдання роботи. Мета роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління закладом вищої освіти та популяризації Центральноукраїнського національного технічного університету.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідження теоретико-методологічних засад управління закладом вищої освіти;
- аналіз нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності в українських ЗВО;
- оцінка ефективності організаційної структури та комунікаційної діяльності ЦНТУ;
- виявлення ключових проблеми у сфері популяризації та бренд-менеджменту ЦНТУ;
- розробка напрямів підвищення ефективності управління та популяризації університету, включно з комунікаційними стратегіями, розвитком партнерств і впровадженням сучасних маркетингових інструментів.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – процес управління закладом вищої освіти у контексті його популяризації. Предмет дослідження – управлінські механізми та комунікаційні інструменти, які забезпечують ефективну популяризацію діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.

База дослідження. Базою дослідження виступає Центральноукраїнський національний технічний університет, включно з його веб-платформами та соціальними мережами.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для теоретичного узагальнення підходів до управління закладом вищої освіти та визначення основних принципів його популяризації; контент-аналіз – для вивчення інформаційних матеріалів, офіційних документів і комунікаційних ресурсів університету з метою виявлення особливостей формування його публічного образу; системний підхід – для розгляду управління університетом

як комплексної структури, у якій популяризація є важливим функціональним елементом; емпіричні методи – для збору, оцінювання та інтерпретації фактичних даних щодо управлінських процесів і комунікаційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету; методи SMART – для формулювання стратегічних цілей удосконалення управління та підвищення ефективності популяризаційної діяльності університету

Результати кваліфікаційної роботи. Отримані результати дозволяють визначити ефективні шляхи популяризації університету, підвищення його брендової впізнаваності, оптимізацію комунікаційної політики та залучення нових партнерів. Практична цінність полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління та популяризації ЦНТУ, які можуть бути впроваджені у діяльність університету.

Апробація результатів за темою дослідження здійснювалася у вигляді публікації наукових тез та представлення висновків та пропозицій під час роботи VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» в ЦНТУ (6-7 листопада 2025 р., м. Кропивницький).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі наведено 3 таблиці, 3 рисунки, використано 40 джерел, включно з науковими статтями та нормативними документами та доповнено 23 додатками. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність, принципи та функції управління в системі вищої освіти

Управління в системі вищої освіти є складною багаторівневою діяльністю, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування закладу вищої освіти (ЗВО), розвиток його кадрового потенціалу, формування конкурентоспроможного освітнього продукту та задоволення суспільних потреб у якісній освіті [2; 3].

Поняття «управління» в освіті трактується як процес цілеспрямованого впливу на колективи, підрозділи й окремих працівників для забезпечення узгодженості дій і досягнення стратегічних цілей установи. У сучасних умовах цей процес включає використання методів публічного адміністрування, менеджменту, маркетингу та інноваційних технологій [1; 9; 13; 12].

ЗВО є складною соціально-економічною системою, що функціонує у взаємозв’язку з державними органами, ринком праці, роботодавцями та громадськістю. Тому сутність управління такою системою передбачає поєднання педагогічних, економічних, правових і соціальних аспектів [16; 30].

Науковці, зокрема В. Кремень, Г. Єльникова, Л. Даниленко, визначають, що управління закладом вищої освіти це діяльність суб’єктів управління, спрямована на забезпечення гармонійного розвитку всіх підсистем університету: академічної, наукової, адміністративної, фінансової та соціальної .

Дослідники підкреслюють, що управління ЗВО має бути системним і динамічним процесом, який інтегрує педагогічні, економічні, правові та соціально-комунікативні аспекти. Воно передбачає постійний моніторинг результатів діяльності університету, коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища [2; 5; 15].

Відповідно до положень Закону України «Про вищу освіту», управління

ЗВО ґрунтується на низці принципів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи управління закладом вищої освіти

№ з/п	Принцип	Зміст
1	Законність	Діяльність ЗВО повинна відповідати Конституції України та чинному законодавству
2	Автономія	ЗВО самостійно визначає зміст освіти, структуру управління, напрями досліджень
3	Підзвітність і прозорість	Керівництво університету зобов'язане звітувати перед засновниками, студентами, громадськістю
4	Колегіальність	Вироблення рішень здійснюється із залученням колективних органів: вченої ради, ректорату, студентського самоврядування
5	Науковість	Управлінські рішення приймаються на основі аналізу, прогнозів і досліджень
6	Інноваційність	Спрямованість управління на впровадження сучасних технологій, цифрових платформ, нових методів навчання

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [4; 11; 12; 15;19;24]

Сучасні тенденції розвитку освіти зумовлюють необхідність застосування інноваційних принципів управління, зокрема гнучкості, орієнтації на результат, міждисциплінарності та цифровізації освітнього середовища.

Важливої складовою дослідження теоретико-методологічних засад управління закладом вищої освіти є визначення функцій управління вищим навчальним закладом, оскільки система управління передбачає комплексну взаємодію між керівництвом, викладачами, студентами та зовнішніми стейкґолдерами.

Основні функції управління відображають логічний та послідовний цикл управлінської діяльності, який дозволяє забезпечити ефективність, прозорість і відповідальність у роботі університету. Вони сприяють оптимальному використанню ресурсів, підтримці високого рівня якості освітніх і наукових процесів, а також розвитку інноваційного потенціалу університету. Зміст ключових функцій представлений нижче.

1. Планування.

Планування є базовою функцією управління, яка визначає стратегічний напрям розвитку закладу. Воно включає формування довгострокових та короткострокових цілей, розробку освітніх та наукових програм, визначення пріоритетних напрямів розвитку факультетів і кафедр, а також прогнозування ресурсного забезпечення університету. Через планування керівництво ЗВО створює системну основу для прийняття управлінських рішень та ефективного розподілу ресурсів [2; 7].

2. Організація.

Функція організації передбачає формування структури університету та визначення відповідальності кожного підрозділу. Вона включає розподіл обов'язків серед викладачів, співробітників і студентів, створення ефективних каналів комунікації, налагодження міжкафедральної та міжфакультетської взаємодії. Організація забезпечує скоординовану діяльність всіх складових університету та сприяє досягненню поставлених цілей [18; 26].

3. Мотивація.

Мотивація є стимулюючою функцією управління, спрямованою на підвищення активності та ефективності роботи персоналу та студентів. Вона включає застосування матеріальних та нематеріальних стимулів, розвиток системи заохочень, визнання досягнень, створення умов для професійного росту та самореалізації. Ефективна мотиваційна система підвищує продуктивність діяльності, сприяє формуванню позитивної академічної культури та розвитку творчого потенціалу [6; 10].

4. Контроль.

Контроль передбачає моніторинг виконання освітніх програм, наукових проєктів та адміністративних завдань, порівняння фактичних результатів із запланованими показниками та аналіз причин відхилень. Завдяки цьому керівництво має змогу оперативно реагувати на проблеми та забезпечувати високий рівень якості освітніх та наукових процесів. Саме тому контроль є основою для оцінки результативності діяльності ЗВО [17].

5. Регулювання.

Регулювання є функцією, яка забезпечує адаптацію діяльності університету до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Воно передбачає внесення коректив у стратегії, плани та операційні процеси, оптимізацію структури та ресурсного забезпечення, удосконалення управлінських рішень. Регулювання дозволяє університету залишатися гнучким, конкурентоспроможним та здатним оперативно реагувати на виклики сучасної освітньої системи [15; 33].

Завдяки комплексному виконанню всіх функцій управління ЗВО може забезпечувати стабільний розвиток, високий рівень академічних досягнень, ефективну взаємодію зі стейкґолдерами та позитивний імідж у суспільстві. Ці функції взаємопов’язані і формують цілісну систему, яка гарантує сталий розвиток університету у динамічному освітньому середовищі [7; 30; 32].

1.2. Нормативно-правове забезпечення управління закладами вищої освіти в Україні

Нормативно-правове забезпечення є основою системи управління у сфері вищої освіти, оскільки саме воно визначає структуру, повноваження, відповідальність і механізми діяльності ЗВО. Від його якості та системності залежить ефективність функціонування університетів, їхня автономія, фінансова стабільність і можливість інтеграції у європейський освітній простір [1; 2; 5; 9].

Сучасна нормативно-правова база управління освітою в Україні формується на основі Конституції України, Законів України, підзаконних актів Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства освіти і науки України (МОН), рішень Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), а також внутрішніх нормативних актів ЗВО.

Конституція України (ст. 53) гарантує кожному право на освіту, а також визначає, що держава забезпечує доступність і безоплатність здобуття вищої освіти у державних і комунальних навчальних закладах.

Саме ці гарантії закріплюють фундамент публічного управління освітою - принципи рівності, гуманізму, свободи вибору форм навчання та самоврядування освітніх установ [11].

Ключовим документом є Закон України «Про вищу освіту» (№ 1556-VII від 01.07.2014 р. з подальшими змінами) [24]. Він визначає:

- структуру системи вищої освіти;
- статус і автономію закладів;
- принципи управління;
- права та обов'язки учасників освітнього процесу;
- порядок акредитації, ліцензування, забезпечення якості освіти.

Окрему увагу в Законі приділено академічній, організаційній, кадровій та фінансовій автономії ЗВО (ст. 32–34), що забезпечує можливість прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Це сприяє формуванню нової управлінської культури в університетах.

Крім того, важливими є такі закони:

Закон України «Про освіту» (2017) - закладає загальні принципи освітньої політики [29];

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015) - регламентує науковий компонент діяльності університетів [28];

Закон України «Про державну службу» - визначає правові засади діяльності керівників державних ЗВО як суб'єктів публічної служби [25].

Міністерство освіти і науки України виконує функції державного регулятора у сфері вищої освіти. Воно розробляє стандарти, визначає порядок акредитації, проводить моніторинг якості освіти.

До основних підзаконних актів належать:

Порядок акредитації освітніх програм у вищих навчальних закладах (затверджений наказом МОН № 977 від 11.07.2019 р.) [22];

Порядок проведення моніторингу якості освіти (наказ МОН № 1036 від 2020 р.) [23];

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схвалена

розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р від 23.02.2022 р. [33].

У цих документах закріплюються механізми управління, моніторингу, контролю, внутрішнього аудиту, які університети повинні впроваджувати у свої системи управління.

В межах дослідження заслуговує на увагу характеристика системи внутрішнього нормативного регулювання управління ЗВО. Кожен університет, відповідно до ст. 34 Закону України «Про вищу освіту», має право розробляти власні локальні нормативні акти, я саме: статут, положення про структурні підрозділи, правила внутрішнього розпорядку, колегіальні рішення вченої ради, кодекси академічної доброчесності тощо [24; 19; 20].

Центральноукраїнський національного технічний університет здійснює свою діяльність на підставі таких основних документів:

1. Статут ЦНТУ, який визначає структуру управління, права та обов'язки керівництва, принципи самоврядування [27].

2. Положення «Про вчену раду ЦНТУ» - регламентує роботу головного колегіального органу [19].

3. Положення «Про самоврядування здобувачів вищої освіти ЦНТУ» - визначає участь студентів в управлінні університетом [20].

4. Стратегія розвитку ЦНТУ на 2021–2025 роки, яка деталізує стратегічні напрями модернізації управління, цифровізації освітніх процесів, підвищення міжнародної активності університету [34].

Важливим компонентом системи менеджменту ЗВО є міжнародно-правові основи управління освітою. Україна як член Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) зобов'язана враховувати положення Болонської декларації (1999), Лісабонської конвенції (1997) та Європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG-2015).

Ці документи визначають засади прозорості управління, академічної мобільності, автономії університетів і партнерства між державою, закладами освіти та роботодавцями. Вони стали основою реформування української системи управління ЗВО у напрямі європейської інтеграції [8; 35].

Таким чином, нормативно-правова база управління вищою освітою в Україні охоплює ієрархічну систему документів, що поєднує державне регулювання, автономію закладів та міжнародні стандарти якості. Її ефективна імплементація дозволяє забезпечити розвиток університетів як сучасних, відкритих і конкурентоспроможних інституцій освіти [7; 33].

1.3. Моделі та сучасні підходи до управління закладом вищої освіти

Ефективне управління закладом вищої освіти (ЗВО) передбачає вибір адекватної моделі управління, яка враховує зовнішнє середовище, рівень автономії, кадровий потенціал, фінансові ресурси та стратегічні цілі університету. Модель управління визначає не лише організаційну структуру, але й принципи прийняття рішень, характер комунікацій, механізми контролю й мотивації [18; 21].

Вітчизняні науковці та практики, такі як: В. Кремень, Г. Єльникова, І. Грищенко, С. Лобанова та ін. підкреслюють, що управління вищою освітою повинно спиратися на системний, компетентнісний та інноваційний підходи, які забезпечують баланс між академічною свободою, публічною підзвітністю та ефективністю. Разом з тим, наукові дослідження акцентують увагу на тому, що ефективна модель управління має бути гнучкою, відкритою до інновацій і здатною поєднувати традиційні академічні принципи з ринковими механізмами функціонування [1; 9; 10; 15; 16].

У науковій літературі виділяють кілька основних моделей управління вищими навчальними закладами, які сформувалися внаслідок еволюції управлінських концепцій, змін соціально-економічного середовища та процесів інтернаціоналізації освіти. Кожна з моделей відображає специфіку взаємодії між державою, університетом, академічною спільнотою та суспільством.

Характеристика, переваги та недоліки найбільш розповсюджених моделей систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей управління ЗВО

№	Модель управління	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	Адміністративно-бюрократична (ієрархічна)	Централізована система управління, підпорядкованість нижчих рівнів вищим	Чіткість структури, стабільність процесів	Низька гнучкість, повільне реагування на зміни
2	Колегіальна	Рішення приймаються колективно через вчену раду, ректорат, кафедри	Демократичність, прозорість, залучення персоналу	Можлива розмитість відповідальності
3	Корпоративна (публічно-приватна)	Університет взаємодіє з бізнесом і стейкґолдерами	Ефективність, фінансова диверсифікація, інноваційність	Ризик комерціалізації освіти
4	Мережева (партнерська)	Управління через партнерство університетів, громадських організацій, бізнесу	Гнучкість, інтернаціоналізація, доступ до ресурсів	Складність координації
5	Проєктно-орієнтована	Управління через реалізацію освітніх і наукових проєктів	Орієнтація на результат, ефективне використання ресурсів	Високі вимоги до менеджерських компетентностей

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [2; 5; 7; 15; 32]

Системний підхід у управлінні вищим навчальним закладом передбачає розгляд університету як складної відкритої соціально-економічної системи, яка активно взаємодіє з навколишнім середовищем. До цього середовища входять державні органи, органи місцевого самоврядування, бізнес-партнери, громадські організації, міжнародні освітні установи та безпосередньо студенти. Такий підхід дозволяє враховувати не лише внутрішні процеси університету, а й зовнішні чинники, що впливають на ефективність освітньої, наукової та адміністративної діяльності [7; 9; 16].

Зазначене передбачає не лише контроль за функціонуванням цих підсистем, а й створення умов для їхньої взаємодії, оптимізації процесів та впровадження інноваційних управлінських технологій. Серед таких сучасних інструментів виділяють ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції всіх внутрішніх процесів, діджитал-аналітику для моніторингу показників ефективності, KPI-моніторинг для оцінки результативності роботи підрозділів, а також CRM-платформи для управління взаємовідносинами зі стейкґолдерами [4; 31].

Завдяки такому підходу керівництво університету може забезпечити цілісність та гармонійний розвиток усіх процесів, що підвищує адаптивність ЗВО до змін зовнішнього середовища, сприяє інноваційному розвитку та формує умови для стабільного зростання академічної, наукової та соціальної складової діяльності університету. Крім того, це дозволить підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити прозорість діяльності перед державними органами та громадськістю [24; 29].

Компетентнісний підхід у сфері управління вищими навчальними закладами передбачає перенесення основного акценту з формальних процесів управління на результативність діяльності та розвиток ключових компетентностей у всіх учасників освітнього процесу. Він орієнтується не лише на навчальні результати студентів, а й на підвищення професійної компетентності керівників та менеджерів університету, що дозволяє ефективно планувати, організовувати та контролювати всі процеси закладу вищої освіти [9].

Такий підхід також передбачає інтеграцію принципів безперервного професійного розвитку та навчання. Керівники університетів повинні постійно оновлювати свої знання та навички, адаптуватися до нових методик управління та впроваджувати інноваційні практики, що забезпечить підвищення ефективності роботи ЗВО, а також дозволить протистояти існуючим викликам та загрозам [10; 12].

Компетентнісний підхід забезпечує не тільки підвищення результативності управлінських рішень, а й формування цілісного, стратегічно мислячого,

адаптивного та технологічно обізнаного керівника.

Інноваційність у сфері управління вищими навчальними закладами є однією з ключових умов забезпечення їх конкурентоспроможності на сучасному освітньому ринку. Інноваційне управління передбачає постійне оновлення підходів до організації освітнього процесу, наукової діяльності та адміністративного менеджменту, що дозволяє університету не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й активно формувати власну освітню та наукову стратегію розвитку [33; 34].

Ефективність інноваційної діяльності обумовлена якістю інформаційного забезпечення управління. Тому адекватне облікове супроводження інноваційної діяльності та інформаційне забезпечення оцінювання її результатів є важливим фактором розвитку інноваційної діяльності [12; 31].

Для Центральноукраїнського національного технічного університету інноваційні підходи в управлінні означають не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й створення привабливого іміджу для абітурієнтів, партнерів та міжнародних організацій. Постійне впровадження інновацій у навчальний процес і наукову діяльність дозволяє ЦНТУ відповідати сучасним стандартам освітньої та наукової діяльності, інтегруватися в міжнародний освітній простір і формувати конкурентні переваги на освітньому ринку.

В межах дослідження актуальним є порівняння національних і зарубіжних моделей управління. У країнах ЄС поширена корпоративна модель управління, у якій університет має раду керуючих (Board of Trustees), що відповідає за стратегічні рішення, а ректор виконує функції генерального менеджера. В Україні ж переважає колегіально-ректорська модель, де основними управлінськими органами є вчена рада, ректорат і виборні посадові особи. Проте у межах міжнародної інтеграції все більше українських університетів, у тому числі ЦНТУ, запроваджують елементи корпоративного управління - стратегічне планування, менеджмент якості, маркетингові комунікації, брендинг [12; 34; 36].

Таким чином, сучасні моделі управління вищими навчальними закладами характеризуються поєднанням автономії, інноваційності та публічної

відповідальності. Найбільш ефективними для українських реалій є гібридні моделі, що інтегрують елементи колегіальності, проєктного менеджменту та цифрової аналітики. Вони забезпечують університетам адаптивність, прозорість та стійкий розвиток у динамічному освітньому середовищі [3; 7; 32].

1.4. Роль публічного управління в забезпеченні ефективності діяльності ЗВО

Публічне управління в системі вищої освіти визначає взаємодію університету з державними органами, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами (стейкґолдерами). Основна мета публічного управління - забезпечення прозорості, підзвітності та відповідальності в усіх сферах діяльності університету. Це, у свою чергу, створює основу для підвищення якості освіти, розвитку наукової діяльності, впровадження інновацій та залучення висококваліфікованих кадрів. Важливо зазначити, що ефективне публічне управління формує середовище, де усі зацікавлені сторони можуть отримати достовірну інформацію про діяльність університету, що сприяє зміцненню довіри та розвитку партнерських відносин [1, 2, 5, 21, 36].

При цьому важливо усвідомлювати, що ефективне управління не обмежується контролем за ресурсами або адміністративними процесами. Воно передбачає стратегічне мислення, планування розвитку університету, створення системи моніторингу та оцінки діяльності, формування умов для інноваційної освітньої та наукової діяльності, а також забезпечення належної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами [15; 17; 23].

Популяризація діяльності закладу вищої освіти є важливою складовою публічного управління, оскільки вона безпосередньо впливає на сприйняття університету зовнішнім середовищем та формує його соціально-освітній авторитет. Сучасний заклад вищої освіти, окрім виконання освітньої та наукової функцій, повинен активно позиціонувати себе на освітньому ринку, залучати

талановитих студентів, викладачів та партнерів, а також підтримувати позитивний імідж серед широкого кола стейкґолдерів від органів державної влади до роботодавців і громадськості.

Популяризація ЗВО сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню довіри до навчального закладу. Це особливо важливо в умовах глобалізації та активної цифровізації освіти, коли інформаційний простір насичений альтернативними освітніми пропозиціями, а абітурієнти та партнери роблять свій вибір на основі відкритої та достовірної інформації про університет.

В рамках публічного управління популяризація ЗВО реалізується через системну комунікацію та взаємодію з різними аудиторіями. Вона включає в себе розробку та впровадження стратегічних маркетингових рішень, активне використання медіа та цифрових платформ, організацію освітніх і наукових заходів, а також демонстрацію практичної цінності навчання та досліджень [21].

Отже, популяризація є не лише інструментом підвищення впізнаваності університету, а й механізмом забезпечення прозорості та відкритості його діяльності, підтримки іміджу соціально відповідальної та інноваційної установи, що готова відповідати на сучасні виклики освітнього середовища. Ефективна реалізація цих заходів створює основу для формування позитивного бренду закладу та сталого розвитку його освітніх і наукових ініціатив.

Серед основних напрямів популяризації через публічне управління особливе місце визначають наступні:

Інформаційна відкритість та прозорість – є однією з ключових складових публічного управління у ЗВО. Вони передбачають не лише регулярне оприлюднення даних про діяльність закладу, а й формування системного підходу до комунікацій з усіма зацікавленими сторонами, а саме студентами, батьками, викладачами, державними органами, бізнес-партнерами та громадськістю [4; 9].

Маркетингова комунікація та бренд-менеджмент – стратегічне позиціонування університету на ринку освітніх послуг. Є важливим інструментом публічного управління, що дозволяє університетам не лише позиціонувати себе на освітньому ринку, але й формувати унікальний імідж та

впізнаваний бренд. Ці процеси спрямовані на створення позитивного сприйняття університету серед різних категорій стейкґолдерів: абітурієнтів, студентів, викладачів, роботодавців, партнерів, міжнародних організацій та суспільства загалом [13; 36].

Взаємодія зі стейкґолдерами – ключовий елемент публічного управління у сфері вищої освіти, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності закладів вищої освіти. Стейкґолдерами університету виступають різноманітні групи та інституції, зацікавлені у діяльності ЗВО: державні органи, органи місцевого самоврядування, роботодавці, бізнес-партнери, випускники, студенти, наукова спільнота, міжнародні освітні організації та громадські об’єднання [8; 30].

Цифрові платформи охоплюють університетські веб-сайти, електронні освітні ресурси, онлайн-системи управління навчанням, бази даних наукових публікацій та внутрішні інформаційні портали. Вони забезпечують доступність інформації про освітні програми, умови вступу, результати наукових досліджень, події та конференції, що відбуваються у закладі. Така відкритість не лише формує довіру до університету, а й сприяє підвищенню його академічного та соціального престижу [4; 31].

Інноваційні освітні та наукові проєкти – є важливим та передовим інструментом публічного управління, який дозволяє закладам вищої освіти демонструвати практичну цінність своєї діяльності, підвищувати академічний престиж і зміцнювати взаємодію з різними категоріями стейкґолдерів. Вони охоплюють розробку нових навчальних програм, впровадження сучасних методів навчання, створення наукових лабораторій та дослідницьких центрів, а також реалізацію міждисциплінарних та міжнародних науково-освітніх ініціатив [2; 12].

Сучасне публічне управління у ЗВО неможливе без комплексного підходу, який об’єднує стратегічне планування, прозорість, маркетинг, взаємодію зі стейкґолдерами та інноваційні проєкти [5; 15].

Для Центральноукраїнського національного технічного університету популяризація через публічне управління є ключовим фактором залучення талановитих абітурієнтів, зміцнення партнерських зв'язків та інтеграції у міжнародний освітній простір. Ефективна комунікаційна стратегія та використання цифрових платформ допомагають підвищити впізнаваність ЦНТУ та сформувати позитивний бренд університету.

В підсумку до розділу 1 варто підкреслити основні аспекти:

1. Управління закладом вищої освіти є багаторівневим процесом, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль діяльності університету. Теоретичні підходи до управління ЗВО відображають як класичні управлінські концепції, так і сучасні моделі, орієнтовані на ефективність, прозорість і адаптивність.

2. Нормативно-правове забезпечення діяльності ЗВО в Україні визначає обов'язкові стандарти управління, взаємодію з державними органами, забезпечує відповідність освітніх та наукових програм державним вимогам і сучасним міжнародним практикам .

3. Сучасні моделі управління ЗВО базуються на принципах системного підходу, інноваційності, ефективного використання ресурсів та орієнтації на потреби студентів і суспільства. Інтеграція сучасних управлінських підходів дозволяє підвищити якість освітніх послуг і наукових результатів.

4. Публічне управління у ЗВО не лише забезпечує ефективність внутрішніх процесів, а й є важливим інструментом популяризації університету. Впровадження стратегій відкритості, цифрових комунікацій, активної взаємодії зі стейкґолдерами та інноваційних проєктів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та позитивного іміджу університету, зокрема Центральноукраїнського національного технічного університету.

5. Теоретико-методологічний аналіз підтверджує, що ефективне управління ЗВО неможливе без синтезу управлінських практик, нормативно-правових засад та стратегій популяризації, що забезпечують інтеграцію університету в національний та міжнародний освітній простір.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Загальна характеристика ЦНТУ

Центральноукраїнський національний технічний університет (ЦНТУ), розташований у місті Кропивницький, нині є одним із провідних закладів вищої технічної освіти Центральної України та відіграє важливу роль у розвитку регіону. Як державний університет під управлінням Міністерства освіти і науки України, він покликаний не лише надавати освітні послуги, але й формувати інтелектуальний, науковий і соціальний капітал. Його функції охоплюють підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток інноваційних технологій, наукових досліджень, міжнародну комунікацію, а також підтримку культурних і виховних ініціатив. Університет створює майданчик для професійної мобільності молоді, стимулюючи їхню реалізацію як на місцевому, так і на міжнародному рівні.

Історія ЦНТУ має глибоке коріння й за свою багаторічну діяльність зазнала численних трансформацій. Пращуром університету є Єлисаветградське земське реальне училище, засноване в 1870 році, що слугувало одним із перших технічних навчальних закладів на території Центральної України [https://kntu.kr.ua/university/istoriia-universytetu].

Протягом десятиліть навчальний заклад зазнавав змін відповідно до освітніх, економічних та технологічних викликів: він пройшов шлях від вечірнього технікуму до інституту сільськогосподарського машинобудування, а згодом став технічним університетом. У 2004 році йому надано статус національного, а пізніше він отримав сучасну назву Центральноукраїнський національний технічний університет.

У 2025 році ЦНТУ відзначив 155-річчя свого походження, що символізує не лише тривалу освітню традицію, а й безперервність наукових шкіл, спадкоємність поколінь і стабільність інженерної освіти в регіоні.

Протягом своєї історії університет підготував десятки тисяч фахівців, від інженерів і техніків до економістів, управлінців, науковців і громадських діячів. Багато випускників ЦНТУ працюють у провідних національних і міжнародних компаніях, у державних органах влади або академічних установах. Біографічні довідники університету, зокрема за період 1929–2019 років, включають інформацію про керівників підприємств, вчених, політичних і громадських лідерів, що свідчить про значний вплив випускників на розвиток регіону та держави.

Діяльність ЦНТУ, який засновано на державній формі власності та належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України регламентовано «Статутом ЦНТУ» (див. Додаток А).

Місією Центральноукраїнського національного технічного університету є забезпечення високоякісної технічної, економічної та гуманітарної освіти, створення умов для розвитку сучасних наукових досліджень і формування фахівців, здатних конкурувати на українському та міжнародному ринку праці. Університет орієнтується на підготовку спеціалістів нового покоління, а саме компетентних, мобільних, творчих і відповідальних, які володіють практичними навичками, сучасними цифровими інструментами та здатністю швидко адаптуватися до викликів технологічного прогресу [https://kntu.kr.ua/].

ЦНТУ у своїй діяльності сповідує низку ключових цінностей, що визначають його стратегічний розвиток. Передусім це компетентність і професіоналізм, які формуються через збалансоване поєднання теоретичної підготовки, практичних занять, взаємодії з роботодавцями та участі студентів у реальних інженерних і управлінських проєктах.

Важливе місце займає лідерство, як управлінська якість, так і здатність університету бути провідним інноваційним центром регіону. ЦНТУ системно удосконалює освітні програми, впроваджує сучасні методики навчання та

підтримує розвиток студентського самоврядування, що сприяє формуванню активної та ініціативної молоді.

Однією з визначальних рис університету є інноваційність, що проявляється у розвитку науково-дослідної інфраструктури, участі у грантових програмах, підтримці стартапів і винахідницької діяльності студентів та викладачів.

Не менш важливою є інклюзивність, яка передбачає створення рівних можливостей для всіх здобувачів освіти, незалежно від їх соціального статусу чи особливих освітніх потреб.

Відповідальність і відкритість відображають прагнення університету діяти прозоро, забезпечувати доступ до інформації про свою діяльність, активно комунікувати з громадою та партнерськими установами.

Окремо підкреслюється громадянська активність, яка реалізується через участь студентів і працівників університету у громадських ініціативах, соціальних проєктах, волонтерському русі та заходах, спрямованих на розвиток міста й регіону.

Стратегія розвитку ЦНТУ передбачає формування студентоцентричного освітнього середовища, де пріоритетом є не тільки академічна підготовка, а й всебічний розвиток студентів. Важливим є також розвиток міжнародного співробітництва, партнерств з бізнесом і державними структурами, сприяння впровадженню інновацій у навчальний процес і наукову діяльність.

Університет приділяє увагу і культурно-виховній роботі: організовує заходи, присвячені національно-патріотичному вихованню, бізнес-інкубатори, стартап-школи, конкурси між студентами, форум стратегії розвитку. Через ці ініціативи ЦНТУ формує позитивний імідж вищого навчального закладу, залучаючи молодь до активної громадської позиції [https://kntu.kr.ua/news].

Одна з ключових і відмітних рис Центральноукраїнського національного технічного університету це сильна міжнародна складова. Відділ міжнародних зв’язків університету, створений у 2001 році, координує всі напрями співпраці з закордонними партнерами, організовує міжнародні проекти, програми академічного та наукового обміну, а також укладає угоди про подвійні дипломи

та спільні магістерські програми. На сьогоднішній день ЦНТУ співпрацює більш ніж з 120 закордонними установами, серед яких провідні університети та науково-дослідні центри Європи, Азії, Північної Америки та інших континентів.

Серед зарубіжних партнерів університету провідні технічні заклади, такі як Технічний університет Дрездена (Німеччина), ParisTech (Франція), AgroSup Dijon (Франція), а також університети Китаю, Польщі, Австрії, Грузії, Канади та інших країн. Ці партнерства охоплюють різні напрями, від обміну студентами та викладачами до спільних науково-дослідних проектів і реалізації інноваційних освітніх програм.

У рамках міжнародних ініціатив університет активно впроваджує програми академічного обміну, такі як Erasmus+, TEMPUS, та інші глобальні програми. Студенти і викладачі ЦНТУ мають можливість проходити стажування та навчання за кордоном, брати участь у міжнародних конференціях і наукових школах, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та розвитку міжнародної компетентності.

Особливу увагу університет приділяє спільним магістерським програмам. Наприклад, програма ЦНТУ–AgroSup Dijon у Франції готує фахівців у сфері сталого сільського розвитку та агроінженерного менеджменту, а програма ЦНТУ–ParisTech надає студентам можливість здобути глибокі знання у галузі менеджменту індустріальних проектів. Крім того, ЦНТУ реалізує низку короткострокових міжнародних курсів, літніх шкіл та онлайн-програм, що дозволяє студентам і викладачам отримувати нові знання та компетенції, інтегровані у світовий освітній простір [https://kntu.kr.ua/international].

ЦНТУ має широке академічне охоплення: університет здійснює підготовку фахівців за великою кількістю освітніх напрямів і спеціальностей, охоплюючи як технічні, так і гуманітарно-економічні галузі. До переліку ключових сфер входять інженерія та інформаційні технології, економіка й менеджмент, агроінженерія, електротехніка, автоматизація та робототехніка, міжнародні відносини, екологія та охорона довкілля.

Разом з тим, ЦНТУ не лише надає освітні послуги, а й проявляє активну соціальну відповідальність, демонструючи високий рівень гуманізму та підтримки громади. Особливо це проявилося у період військового стану в Україні, коли університет виступив як надійний освітній і соціальний центр для студентів, які опинилися у складних обставинах.

Для збереження освітнього процесу університет оперативно впровадив дистанційне та змішане навчання, використовуючи внутрішню академічну мобільність та цифрові платформи для комунікації між студентами і викладачами. Завдяки цим заходам студенти з різних регіонів України змогли продовжувати навчання без перерви, отримуючи якісну освіту у повному обсязі.

Аналіз динаміки показників кількісного складу здобувачів ЦНТУ за формами навчання, що представлена на рисунку 2.1, свідчить, що управлінська діяльність ЦНТУ у напрямку профорієнтаційної роботи та приймальної компанії, незважаючи на умови негативного впливу форс-мажорних обставин, дозволила збільшити показники кількості студентів майже вдвічі.

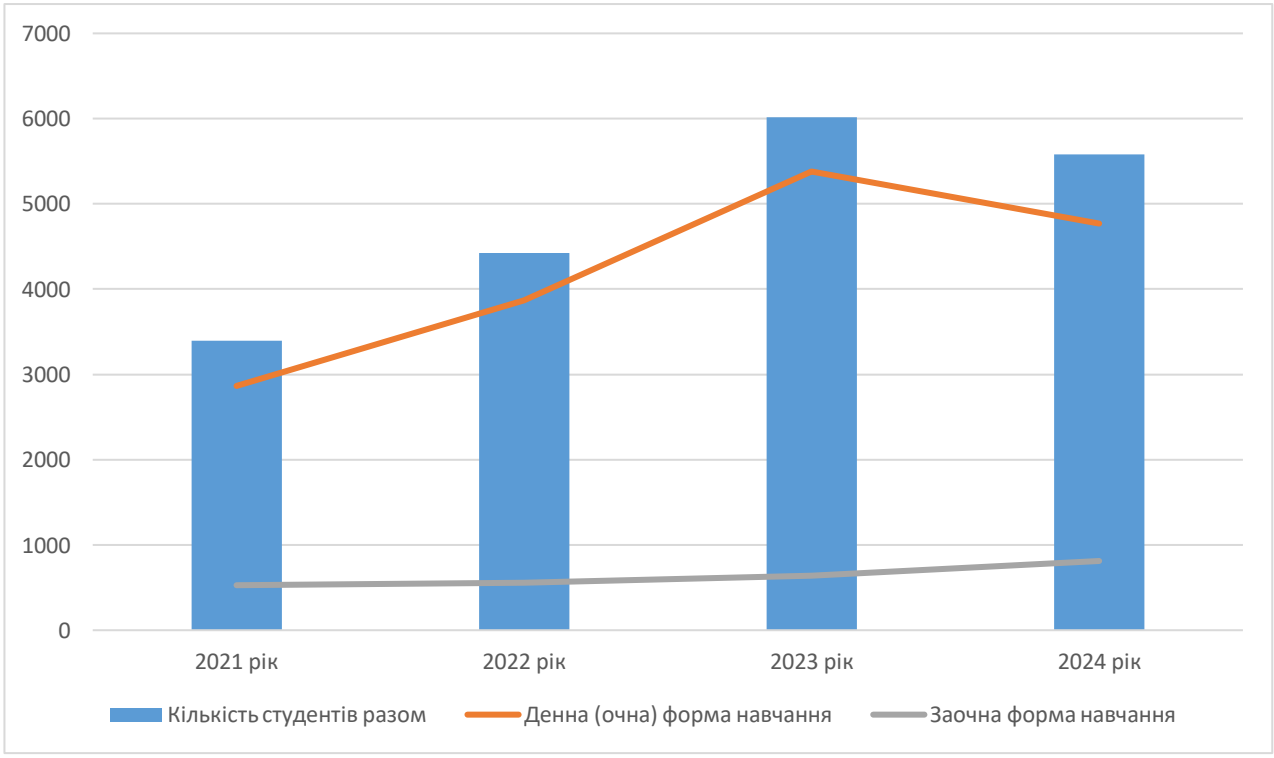

Рисунок 2.1 – Показники кількісного складу здобувачів ЦНТУ

Джерело: проілюстровано автором на основі статистичної інформації

Крім того, ЦНТУ активно підтримує соціальні ініціативи: організовує волонтерські програми, психологічну та методичну допомогу для студентів, які вимушено переїхали або опинилися у зоні ризику. Університет також співпрацює з місцевими органами влади та громадськими організаціями для координації освітніх і гуманітарних проєктів, що спрямовані на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у навчальне та соціальне середовище.

Ці дії свідчать не лише про гнучкість і здатність університету оперативно реагувати на кризові виклики, а й про його стратегічну орієнтацію на соціальну відповідальність і підтримку студентів у найскладніших обставинах. Такий підхід зміцнює довіру до ЦНТУ як інституції, що поєднує освітню ефективність із громадянською позицією, і підтверджує його роль як важливого соціального та освітнього центру регіону.

У підсумку варто зазначити, що Центральноукраїнський національний технічний університет є не лише освітньою установою з багатою історією, але й динамічним і стратегічно важливим інститутом для Центральної України. Його поєднання академічних традицій з інноваційним підходом, розвинена інфраструктура, міжнародна відкритість, соціальна відповідальність і велика кількість освітніх програм дають змогу ЦНТУ бути центром тяжіння для студентів, науковців, бізнес-партнерів та міжнародних організацій. Це фундамент, на якому університет може будувати подальший розвиток, зміцнювати свій бренд та розширювати вплив як на регіональному, так і на глобальному рівні.

2.2. Організаційна структура управління та система внутрішніх комунікацій

Ефективне функціонування закладу вищої освіти значною мірою залежить від раціональної, прозорої та адаптивної організаційної структури управління, яка забезпечує оперативність прийняття рішень, узгодженість дій структурних підрозділів та результативність реалізації стратегічних цілей.

Центральноукраїнський національний технічний університет, як провідний технічний заклад регіону вибудував багаторівневу систему управління, що відповідає сучасним тенденціям освітнього менеджменту, принципам демократичності, відкритості та академічної доброчесності. Ця система забезпечує ефективне використання потенціалу університету, сприяє зміцненню його конкурентоспроможності, підвищенню якості освітніх послуг та популяризації університету на національному й міжнародному рівнях (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Переваги та виклики чинної оргструктури управління ЦНТУ

Категорія	Переваги	Виклики
Академічна програма	Широкий спектр напрямів: технічні, інженерні, економіка, менеджмент, ІТ, міжнародні відносини.	Необхідність постійного оновлення програм і адаптації до ринку праці.
Інновації та модернізація	Інноваційна освітня політика, впровадження цифрових технологій і дистанційного навчання.	Ресурси для модернізації обмежені; необхідність швидкого впровадження нових технологій.
Міжнародна діяльність	Англомовні програми, міжнародні стажування, співпраця з закордонними університетами.	Виклик інтеграції міжнародних стандартів; потреба в підготовці викладачів та студентів до англомовних курсів.
Наукова діяльність	Активна студентська та науково-педагогічна робота; зростання публікацій, h-index, участь у міжнародних проєктах.	Обмежені ресурси для підтримки всіх наукових напрямів; неоднорідність забезпечення лабораторіями та обладнанням.
Громадська та культурна складова	Позитивний імідж, участь у громадських заходах, національно-патріотичне виховання.	Потреба балансувати між освітніми та виховними завданнями.
Управління та організаційна структура	Чітка ієрархія, гнучкість у прийнятті рішень на рівні підрозділів.	Ризик уповільнення процесів; залежність від зовнішніх факторів (фінансування, демографія, конкуренція).

Джерело: складено автором з використанням [19; 20; 27; 34]

Організаційна структура управління ЦНТУ є ієрархічною, але водночас гнучкою, що дозволяє оперативно адаптувати діяльність університету до змін законодавства, потреб ринку праці та технологічних трансформацій (рис. 2.2).

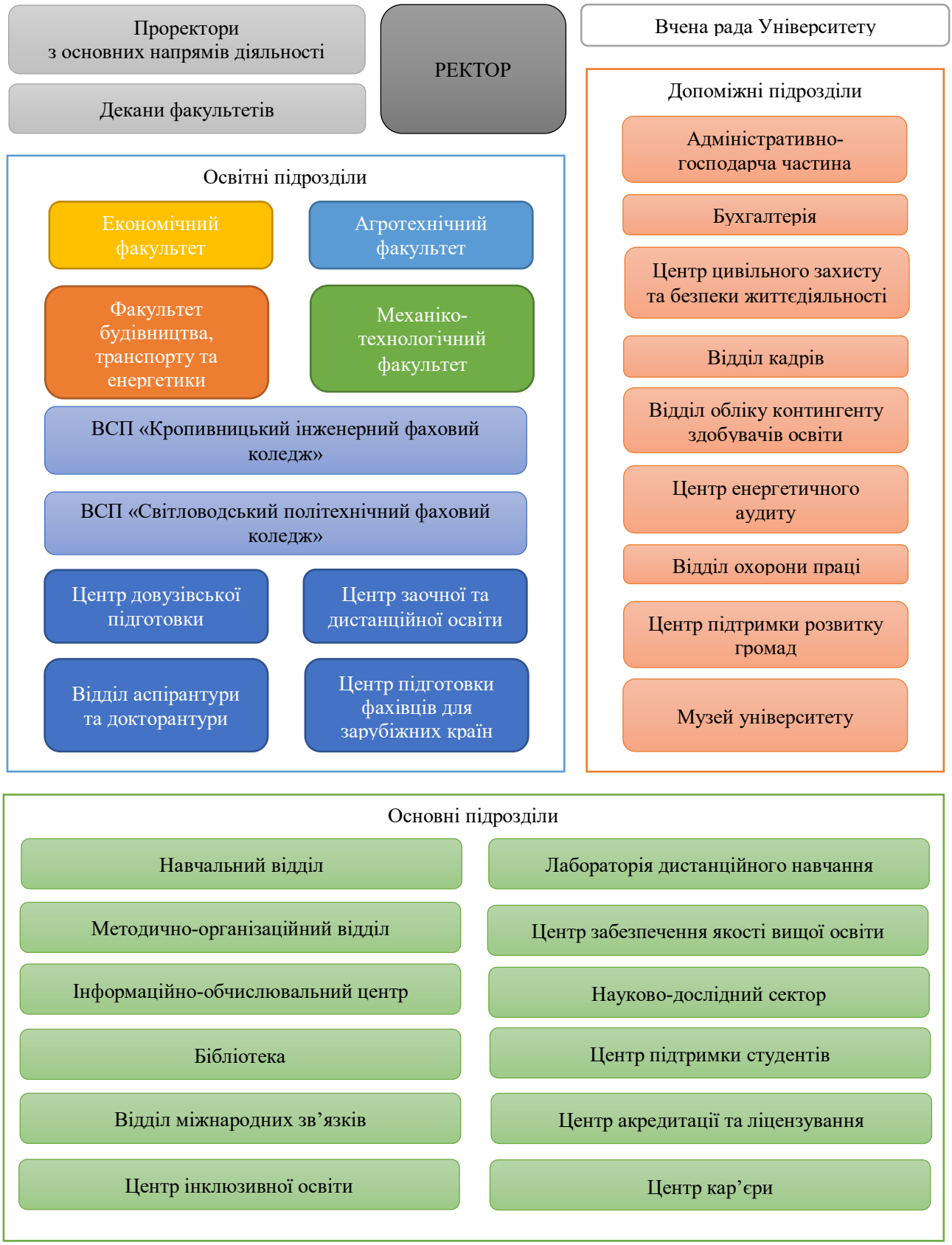

Рисунок 2.2 – Структура ЦНТУ

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами офіційного сайту ЦНТУ

На верхньому рівні управління перебувають органи стратегічного керівництва університетом. До них належать:

1. **Вчена рада університету** – головний колегіальний орган, який визначає стратегію розвитку, затверджує освітні програми, ухвалює ключові рішення з організації наукової діяльності, міжнародного співробітництва та внутрішньої політики якості. Вчена рада забезпечує системне представництво професорсько-викладацького складу, здобувачів освіти та адміністративного персоналу, що відповідає принципам університетської демократії (Додаток Б).

2. **Ректор університету** – здійснює загальне керівництво діяльністю ЦНТУ, представляє університет у зовнішніх комунікаціях та забезпечує функціонування всіх структур. Ректор не лише координує освітній процес, а й спрямовує розвиток наукових шкіл, інноваційної діяльності та партнерств з органами влади, підприємствами й міжнародними установами, що сприяє підвищенню репутації університету (Додаток В).

3. **Проректори з основних напрямів діяльності** – освітньої роботи, наукової діяльності, адміністративно-господарського забезпечення, соціально-виховної роботи, міжнародного співробітництва. Чіткий поділ функцій дозволяє уникати дублювання повноважень та забезпечує оперативність управлінських рішень.

4. **Декани факультетів** – здійснюють безпосереднє управління освітнім процесом, координують діяльність кафедр та відповідають за реалізацію освітніх програм. Факультети виступають ключовою ланкою взаємодії між здобувачами освіти й адміністрацією (Додаток Г).

Організаційна структура ЦНТУ є комплексною, багаторівневою та функціонально збалансованою системою, що забезпечує реалізацію стратегічних, освітніх, наукових і соціальних завдань університету. Вона охоплює освітні, основні та допоміжні структурні підрозділи, діяльність яких взаємопов’язана та спрямована на досягнення високих стандартів якості освіти, ефективної науково-дослідної роботи та сталого розвитку університету як провідного закладу вищої освіти регіону.

Освітні підрозділи формують фундамент навчально-виховного процесу, забезпечують підготовку здобувачів вищої та фахової передвищої освіти, а також створюють передумови для наступності між різними рівнями освіти. Вони функціонують відповідно до державних стандартів вищої освіти та орієнтовані на сучасні потреби ринку праці, що зумовлює постійне оновлення освітніх програм та впровадження інноваційних технологій навчання.

До складу університету входять такі факультети:

1. Агротехнічний факультет, який забезпечує підготовку фахівців технічного та аграрного спрямування. Його діяльність характеризується поєднанням фундаментальної інженерної освіти та сучасних агротехнологічних підходів. Факультет активно співпрацює з підприємствами аграрного сектору, що сприяє формуванню у студентів практичних компетентностей і забезпеченню їх конкурентоспроможності.

2. Економічний факультет, що пропонує комплексні освітні програми з економіки, менеджменту, фінансів, публічного управління та адміністрування. Своєю діяльністю факультет забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців для бізнес-середовища, фінансових установ, органів державної влади й місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено формуванню аналітичних і управлінських компетентностей.

3. Механіко-технологічний факультет, який є одним із найбільш технікоорієнтованих підрозділів університету. Він забезпечує підготовку інженерних кадрів у сферах машинобудування, технологій матеріалів, транспортних систем та промислової автоматизації. На факультеті функціонують науково-дослідні лабораторії, що сприяють інтеграції освіти та науки.

4. Факультет будівництва, транспорту та енергетики, що здійснює підготовку фахівців у галузях інфраструктурного розвитку, енергетичних систем і транспортних технологій. Студенти факультету активно залучаються до проектної діяльності, виконання науково-практичних робіт та проходження практик на профільних підприємствах.

Структура освітньої складової доповнюється відокремленими структурними підрозділами (ВСП), які забезпечують здобуття фахової передвищої освіти:

- ВСП «Кропивницький інженерний фаховий коледж»;
- ВСП «Світловодський політехнічний фаховий коледж».

Ці підрозділи не лише формують початкову професійну базу для вступу до університету, але й виступають активними учасниками регіонального освітнього простору.

До освітніх підрозділів належать також спеціалізовані центри функціональної підтримки освітнього процесу:

- **Центр заочної та дистанційної освіти**, що забезпечує реалізацію індивідуалізованих освітніх траєкторій та впровадження електронного навчання (Додаток Д);

- **Центр підготовки фахівців для зарубіжних країн**, орієнтований на інтеграцію університету в міжнародний освітній простір (Додаток Е);

- **Центр довузівської підготовки**, який виконує профорієнтаційну функцію та готує потенційних вступників до навчання у ЗВО (Додаток Ж);

- **Відділ аспірантури та докторантури**, що організовує підготовку наукових кадрів та координує діяльність наукових шкіл університету.

У сукупності ці освітні структури формують цілісну, багаторівневу та функціонально взаємопов’язану систему підготовки фахівців різних рівнів, що є ключовою умовою сталого розвитку ЦНТУ.

Основні підрозділи забезпечують організаційно-методичне, наукове, інформаційне та управлінське функціонування університету. Їх діяльність спрямована на підтримку ефективності освітнього процесу, підвищення якості освіти, формування сучасного цифрового та інноваційного середовища.

До їх складу входять:

1. **Навчальний відділ**, що здійснює стратегічне та оперативне планування навчального процесу, координує підготовку освітніх програм та контролює виконання навчальних планів (Додаток И).

2. **Методично-організаційний відділ**, який забезпечує методичний супровід діяльності факультетів і кафедр, розроблення навчально-методичних матеріалів, реалізацію заходів із підвищення педагогічної майстерності викладачів (Додаток К).

3. **Інформаційно-обчислювальний центр**, відповідальний за цифрову інфраструктуру університету: технічну підтримку, інформаційні системи, електронний документообіг, мережеві сервіси та впровадження ІКТ у навчання (Додаток Л).

4. **Бібліотека**, що є інформаційно-ресурсним центром і забезпечує доступ до друкованих видань, електронних баз даних, науково-методичних матеріалів і сучасних інформаційних платформ (Додаток М).

5. **Відділ міжнародних зв'язків**, який розвиває міжнародне співробітництво, координує участь університету у грантових програмах, обмінах та проєктах академічної мобільності.

6. **Лабораторія дистанційного навчання**, що впроваджує передові цифрові технології, організовує навчання на платформах LMS та забезпечує методичну підтримку викладачів у сфері електронного навчання (Додаток Н).

7. **Науково-дослідний сектор**, відповідальний за організацію наукових проєктів, координацію роботи наукових лабораторій та забезпечення участі науково-педагогічних працівників у грантових ініціативах (Додаток П).

8. **Центр підтримки студентів**, який виконує функції соціально-психологічного супроводу, сприяє адаптації студентів до навчання, організовує консультації та заходи з формування студентської культури (Додаток Р).

9. **Центр акредитації та ліцензування**, що забезпечує відповідність освітніх програм державним вимогам та координує процедурні аспекти акредитації (Додаток С).

10. **Центр забезпечення якості вищої освіти**, який формує та постійно вдосконалює внутрішню систему якості, проводить комплексні моніторинги та опитування стейкґолдерів (Додаток Т).

11. **Центр інклюзивної освіти**, що створює безбар’єрне освітнє середовище та забезпечує додаткову підтримку студентів з особливими освітніми потребами (Додаток У).

12. **Центр кар’єри**, який координує взаємодію з роботодавцями, організовує ярмарки вакансій, тренінги, консультації та сприяє працевлаштуванню здобувачів (Додаток Ф).

Функціонування цих підрозділів забезпечує стійку динаміку розвитку університету, підвищує ефективність менеджменту та підтримує відповідність діяльності закладу сучасним освітнім трендам.

Допоміжні підрозділи відіграють важливу роль у забезпеченні життєздатності університету, створюючи необхідні організаційні, матеріальні, кадрові та безпекові умови. Їх робота формує функціональний базис, без якого не можливе повноцінне функціонування освітнього й наукового процесів.

До таких підрозділів належать:

1. **Адміністративно-господарча частина**, що відповідає за матеріально-технічне забезпечення університету, технічне обслуговування та підтримку інфраструктури (Додаток Х).

2. **Бухгалтерія**, яка забезпечує ведення фінансового обліку, контроль за виконанням кошторису, формування звітності та дотримання фінансової дисципліни (Додаток Ц).

3. **Відділ кадрів**, що реалізує кадрову політику університету, веде кадрову документацію, забезпечує дотримання вимог трудового законодавства та організовує підвищення кваліфікації працівників (Додаток Ш).

4. **Відділ обліку контингенту здобувачів освіти**, відповідальний за реєстрацію студентів, ведення академічних даних, формування звітності та оформлення документів про освіту.

5. **Відділ охорони праці**, який забезпечує дотримання норм безпеки, організовує інструктажі та контролює стан охорони праці (Додаток Щ).

6. **Центр цивільного захисту та безпеки життєдіяльності**, що здійснює навчання студентів і персоналу діям у надзвичайних ситуаціях.

7. **Центр підтримки розвитку громад**, який координує соціально-освітні ініціативи, спрямовані на розвиток територіальних громад та реалізацію проєктів взаємодії «університет – громада» (Додаток Ю).

8. **Центр енергетичного аудиту**, що забезпечує моніторинг енергоспоживання, проводить енергетичні обстеження та впроваджує заходи з підвищення енергоефективності.

9. **Музей університету**, що виконує функцію збереження історичної спадщини, популяризації університетських традицій та формування корпоративної ідентичності.

Університет послідовно розвиває власну інноваційну екосистему, що ґрунтується на інтеграції освітньої, науково-дослідної, підприємницької та комунікаційної діяльності. Одним із провідних напрямів цього розвитку є формування інфраструктури підтримки стартапів, трансферу технологій і технологічного підприємництва. Створення бізнес-інкубаторів, наукових осередків, інженерних лабораторій та студентських конструкторських бюро забезпечує можливість для апробації ідей, розробки прототипів, формування міждисциплінарних команд та залучення студентів до реальних інноваційних процесів.

Функціонування такої інфраструктури сприяє формуванню у здобувачів освіти комплексу проєктних, інженерних, управлінських і комунікаційних компетентностей, що відповідають сучасним потребам ринку праці. Крім того, активна практична складова інноваційної діяльності університету підсилює його привабливість для роботодавців, органів влади та бізнес-структур.

Кафедри виступають первинними навчально-науковими одиницями університету, на яких зосереджено розроблення змісту освітніх програм, організація навчального процесу, проведення науково-дослідної роботи та здійснення методичного забезпечення дисциплін. Важливою особливістю ЦНТУ є тісна інтеграція кафедр із реальним сектором економіки. Співпраця з підприємствами машинобудівної, енергетичної, аграрної, транспортної та інших галузей, а також із органами місцевого самоврядування та державної влади

сприяє актуалізації змісту освіти, залученню практиків до викладання та адаптації навчальних програм до сучасних професійних стандартів.

Такий підхід забезпечує не лише якість освітніх послуг, але й реалізує функцію популяризації університету серед стейкґолдерів, оскільки ЦНТУ асоціюється з практично орієнтованою підготовкою та високою конкурентоспроможністю випускників.

Ефективність управлінської діяльності університету значною мірою залежить від функціональності системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує структурованість інформаційних потоків, прозорість управлінських рішень і взаємодію учасників освітнього процесу. Система внутрішніх комунікацій ЦНТУ має багатокомпонентний характер і включає вертикальні, горизонтальні, формальні та неформальні канали взаємодії.

Вертикальний вимір комунікацій становлять низхідні та висхідні інформаційні потоки.

Низхідні комунікації спрямовані на передачу управлінських рішень, нормативних документів, регламентів, стратегічних і тактичних планів, методичних рекомендацій та іншої офіційної інформації від адміністрації до структурних підрозділів.

Висхідні комунікації формуються з боку кафедр, факультетів і центрів у вигляді звітів, пропозицій, даних моніторингу, аналітичних довідок і рекомендацій, що забезпечує зворотний зв’язок та сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Налагоджені вертикальні комунікації забезпечують узгодженість управлінських дій, системність планування та можливість адаптації до зовнішніх викликів у сфері освіти.

Горизонтальні комунікації охоплюють взаємодію між підрозділами одного рівня: факультетами, кафедрами, центрами, науковими та адміністративними службами. Вони сприяють координації спільних проєктів, реалізації міждисциплінарних досліджень, обміну інформацією та поширенню кращих практик.

У цьому контексті університет систематично організовує спільні семінари, конференції, робочі групи з акредитації освітніх програм, наукові форуми, заходи студентських наукових товариств. Такі форми горизонтальної взаємодії формують інтегроване освітньо-наукове середовище та сприяють підвищенню академічної репутації університету.

З огляду на інтенсивну цифровізацію освіти ЦНТУ активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема:

- електронний документообіг;
- корпоративну електронну пошту;
- офіційний вебпортал університету;
- інструменти LMS (зокрема Moodle);
- канали комунікації у соціальних мережах;
- месенджери та внутрішні телеграм-канали підрозділів;
- цифрові сервіси для студентів і викладачів.

Застосування зазначених інструментів сприяє оперативному поширенню інформації, підвищує рівень відкритості університету, розширює доступ до навчальних матеріалів та забезпечує ефективну комунікацію між учасниками освітнього процесу. Також цифрові канали є дієвим інструментом зовнішньої популяризації університету, оскільки дозволяють демонструвати наукові, освітні, культурні й міжнародні досягнення університетської спільноти широкій аудиторії.

Система внутрішніх комунікацій ЦНТУ виконує не лише управлінські функції, але й відіграє ключову роль у формуванні іміджу університету та його популяризації. Прозорість інформаційних потоків, регулярність комунікаційних заходів, доступність інформації та ефективна координація між підрозділами створюють позитивне інформаційно-комунікаційне поле, що сприяє підвищенню рівня довіри з боку студентів, працівників, роботодавців, громадськості та міжнародних партнерів.

Завдяки функціональній комунікаційній інфраструктурі університет має можливість:

- реалізовувати комплексні профорієнтаційні програми;
- поширювати інформацію про наукові досягнення, інноваційні розробки та освітні проєкти;
- формувати позитивний образ університету в інформаційному просторі;
- підвищувати конкурентоспроможність шляхом демонстрації академічних і наукових результатів;
- ефективно інформувати про участь у грантах, міжнародних конференціях, конкурсах;
- сприяти залученню абітурієнтів, партнерів та інвесторів.

Таким чином, система управління та внутрішніх комунікацій ЦНТУ виступає одним із ключових чинників його стратегічного розвитку та посилення позицій у вітчизняному й міжнародному освітньому просторі.

2.3. Аналіз діяльності ЦНТУ щодо популяризації: інформаційна політика, медіаактивність та взаємодія зі стейкґолдерами

Заклад вищої освіти в умовах сучасної конкуренції на ринку освітніх послуг має бути не лише науковим і освітнім центром, а й активним комунікатором, здатним формувати власний позитивний образ, підтримувати публічну видимість і забезпечувати сталість взаємодії з численними групами зацікавлених сторін. Саме тому популяризація для Центральноукраїнського національного технічного університету є важливою складовою управління. Вона охоплює цілеспрямовану інформаційну політику, системну присутність у медіапросторі та продуману роботу зі стейкґолдерами.

Інформаційна політика ЦНТУ ґрунтується на принципах відкритості, доступності, достовірності й послідовності. Аналіз стратегічних і нормативних документів університету дає підстави стверджувати, що одним зі стрижневих напрямів комунікаційного розвитку є забезпечення прозорої діяльності. Це проявляється як у регулярній публікації документів управлінського й навчально-методичного характеру, так і у висвітленні ключових подій життя університету.

Важливим елементом стратегії є прагнення підкреслити модернізаційний та інноваційний характер університету. У контенті, підготовленому структурними підрозділами, простежується намагання робити акцент не лише на подіях, а й на їх змістовному наповненні: нових освітніх програмах, результати акредитацій, міжнародних проєктах, цифровізації навчального середовища. Це сприяє формуванню образу ЦНТУ як закладу, здатного реагувати на виклики часу [https://kntu.kr.ua/university].

Очевидно, що інформаційна робота дедалі більше орієнтується на різні групи аудиторій, від абітурієнтів до міжнародних партнерів. Університет адаптує подачу повідомлень відповідно до очікувань та інформаційних потреб кожної групи. Такий підхід створює ширшу базу комунікаційної підтримки та забезпечує комплексність популяризації.

ЦНТУ має чітко визначений механізм інформаційних потоків, які зображені на рис. 2.3.

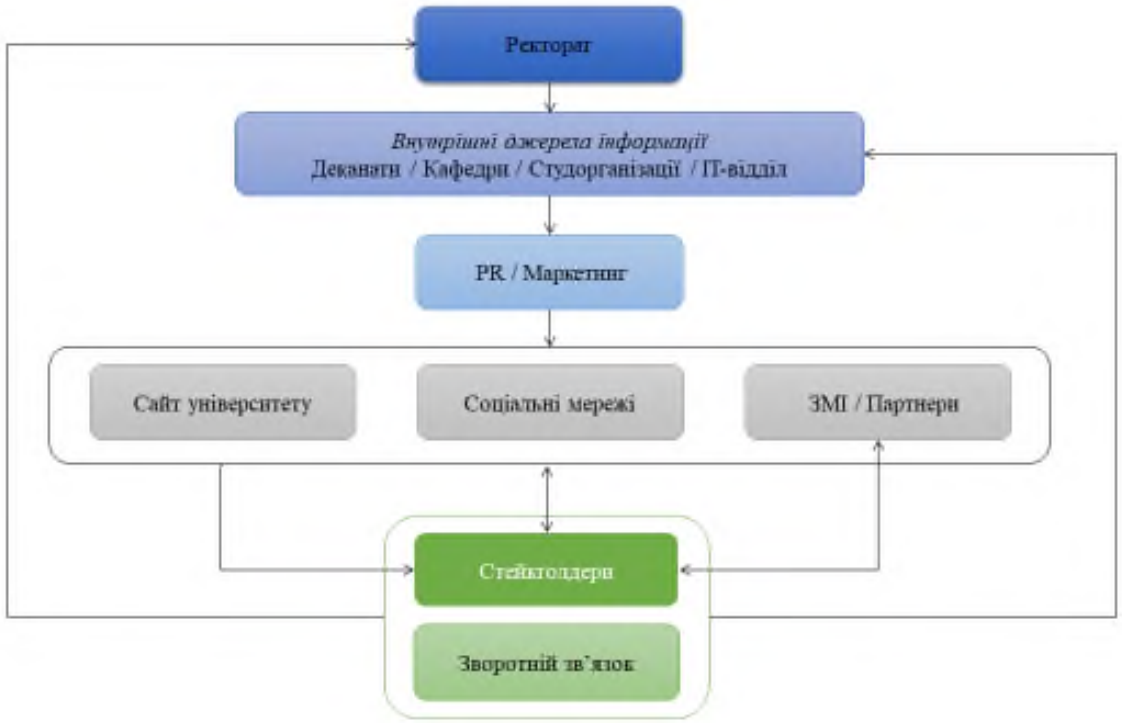

Рисунок 2.3 – Механізм інформаційних потоків, медіаактивності та взаємодії зі стейкґолдерами

Джерело: проілюстровано автором

Представлена демонстрація руху даних та повідомлень від внутрішніх джерел, а саме ректорату, деканатів, кафедр та студентських організацій через структури PR і маркетингу до зовнішніх каналів комунікації: офіційного сайту, соціальних мереж, медіа та публічних заходів. Далі інформація досягає ключових стейкґолдерів, таких як студенти, викладачі, партнери, державні органи та громадськість. Схема також підкреслює наявність зворотного зв'язку, який дозволяє отримувати відгуки та коригувати комунікаційні стратегії університету, забезпечуючи ефективну взаємодію та підтримку позитивного іміджу ЦНТУ.

Структура управління комунікаціями в університеті складається з кількох елементів, що діють узгоджено. Прес-служба виконує ключову роль, координує інформаційну діяльність, готує новини, забезпечує висвітлення університетських подій у медіа, займається підготовкою контенту для офіційних каналів. Її діяльність доповнюється роботою факультетів і кафедр, які створюють локальний контент, зосереджений на здобутках студентів, спеціальностей чи проєктів. Хоча рівень активності між підрозділами різниться, загальна тенденція полягає в поступовому підвищенні їхньої участі в інформаційній роботі .

Студентське самоврядування також є важливим елементом комунікаційної системи. Через власні соцмережі, а саме TikTok та Instagram https://www.tiktok.com/@studrada_cntu, https://www.instagram.com/studrada_cntu/ воно транслює культурні, спортивні й наукові події, формуючи живий імідж університетського середовища, орієнтуючись на сучасні тенденції.

Завдяки такій багатокомпонентній структурі інформаційна діяльність має достатньо широкий ресурс для популяризації ЦНТУ, хоча потребує подальшого узгодження й стандартизації для формування єдиного комунікаційного стилю.

Ефективність популяризації значною мірою визначається тим, наскільки активно університет представлений у медіапросторі та наскільки якісно він готує інформаційний контент.

Офіційний сайт університету виконує функцію основного джерела інформації як для абітурієнтів, так і для партнерів та громадськості. Протягом

останніх років він демонструє стабільність оновлень, наявність матеріалів про наукові досягнення, оголошення щодо міжнародних можливостей, профорієнтаційні матеріали. Університет поступово вдосконалює структуру розділів, роблячи сайт зручнішим і більш логічним. Разом з тим, залишається потенціал для модернізації дизайну [https://kntu.kr.ua/].

ЦНТУ активно використовує соціальні медіа (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube), що демонструє прагнення бути ближчим до аудиторій і ефективно комунікувати в цифровому середовищі.

Facebook: університет публікує новини, оголошення, анонси подій, освітніх кампаній. Цей канал підходить для аудиторій, які хочуть отримувати докладну інформацію про наукові здобутки, проєкти, урочистості та офіційні заходи. Часті пости демонструють системність комунікації, а також сприяють підвищенню впізнаваності ЦНТУ серед батьків абітурієнтів, випускників та партнерів.

Instagram: використовується для візуальної демонстрації студентського життя, наукових подій, творчих активностей. На цьому каналі ЦНТУ може показувати не лише академічні аспекти, а й повсякденне життя, студентські проєкти, внутрішні події, екскурсії. Це значно підсилює емоційний зв’язок з абітурієнтами та молоддю.

Telegram: важливий інструмент для швидкого інформування. На цьому каналі університет може публікувати оперативні повідомлення щодо дедлайнів, подій, змін у розкладі, вступної кампанії тощо. За умови правильної стратегії Telegram-канал стає засобом живої комунікації, який охоплює активну студентську аудиторію.

YouTube: канал університету це одна з найпотужніших платформ для віде-контенту. Тут можна розміщувати лекції, відео з подій, презентації спеціальностей, інтерв’ю з викладачами та студентами, що дозволить створювати глибший імідж закладу, який ділиться знаннями, демонструє свої ресурси й атмосферу. Проте наразі ці можливості використовуються не в повному обсязі, а остання публікація здійснювалась ще у 2024 році.

У взаємодії з місцевими медіа університет займає стабільний і впізнаваний комунікаційний сегмент, який формується завдяки регулярному інформуванню журналістів про події, що мають суспільний та професійний інтерес. Місцеві засоби масової інформації проявляють помітну зацікавленість у висвітленні діяльності ЦНТУ: репортажі, новинні замітки та аналітичні матеріали часто присвячуються науковим конференціям, освітнім форумам, досягненням студентів і викладачів, а також модернізації університетської інфраструктури.

Подібна увага з боку медіа пояснюється тим, що університет є одним із ключових інтелектуальних центрів регіону, а отже, його діяльність має значення не лише для освітнього середовища, а й для соціально-економічного розвитку м. Кропивницький та Кіровоградської області загалом. Журналісти локальних телеканалів та інформаційних порталів охоче відвідують заходи ЦНТУ, адже вони сприяють підготовці змістовних і позитивних інформаційних матеріалів, які добре резонують з аудиторією. Публікації про наукові досягнення студентів, участь університету в міжнародних програмах, або запровадження нових освітніх ініціатив формують у громадськості уявлення про ЦНТУ як про активний, динамічний і прогресивний заклад вищої освіти.

Особливо цінною для медіа є інформація про модернізаційні проєкти такі як ремонт корпусів, оновлення лабораторій, створення коворкінгових просторів, впровадження сучасних цифрових рішень. Такі сюжети не лише привертають увагу широкого загалу, а й підсилюють інтерес з боку бізнесу, який розглядає університет як потенційного партнера у сфері технологічного розвитку, підготовки кадрів чи інноваційної діяльності [https://cbn.com.ua/all-news?keyword=%D0%A6%D0%9D%D0%A2%D0%A3].

Взаємодія з абітурієнтами традиційно становить одну з найбільш значущих груп комунікаційної політики університету, оскільки саме вона визначає майбутній контингент студентів. ЦНТУ приділяє значну увагу інформуванню потенційних вступників щодо особливостей освітнього процесу, переваг навчання, можливостей професійного розвитку та студентського життя. Для цього університет регулярно організовує дні відкритих дверей у змішаних

форматах, як офлайн-зустрічі на базі університету, так і онлайн-презентації, що дозволяють охопити ширшу аудиторію. Виїзні зустрічі у школах області, профорієнтаційні лекції, участь у регіональних освітніх виставках і презентаціях сприяють прямому контакту зі старшокласниками, що підвищує довіру та дозволяє формувати позитивне перше враження про ЦНТУ.

Особливо інтенсивною комунікаційна діяльність стає в період вступної кампанії. Університет активно використовує соціальні мережі, сайт та месенджери, щоб оперативно пояснити процедури подання документів, умови конкурсного відбору, особливості освітніх програм. Такі дії забезпечують високий рівень інформування та зменшують типові комунікативні бар'єри, з якими стикаються вступники та їхні батьки. Ефективність цього напряму є однією з найвищих, адже відображається у стабільному рівні набору студентів та підсиленні інтересу до технічних і управлінських спеціальностей університету.

Студенти як внутрішні стейкґолдери посідають центральне місце в комунікаційній екосистемі закладу. Вони не тільки основні споживачі освітніх послуг, а й активні учасники формування інформаційного образу університету. Саме їхня присутність у соціальних мережах, участь у подіях, спортивні та наукові досягнення створюють потужний природний інструмент популяризації, який нерідко має більший ефект, ніж офіційні повідомлення.

Участь студентів у конкурсах, конференціях, волонтерських ініціативах, міжнародних програмах мобільності породжує значний обсяг контенту, що поширюється не лише в офіційних каналах ЦНТУ, а й у персональних акаунтах студентів. Така «органічна популяризація» сприяє формуванню емоційно привабливого образу університетського життя та стимулює інтерес майбутніх абітурієнтів.

ЦНТУ також активно підтримує внутрішню комунікаційну інфраструктуру. Зокрема, університет забезпечує регулярні зустрічі адміністрації зі студентським самоврядуванням, організовує консультації, інформаційні сесії та внутрішні опитування щодо якості навчання чи потреб

студентів. Подібний механізм зворотного зв’язку сприяє відкритості, підзвітності та створює умови для реального впливу студенства на рішення, що стосуються організації освітнього процесу та позанавчальної діяльності.

Взаємодія з роботодавцями відіграє ключову роль у позиціонуванні університету як практикоорієнтованої інституції, що здатна не лише забезпечити якісну теоретичну підготовку студентів, а й створити реальні умови для набуття професійних компетентностей, затребуваних на сучасному ринку праці. Цей напрям є одним із визначальних у стратегії ЦНТУ, адже ефективна співпраця з підприємствами, організаціями та бізнес-структурами формує практичну складову освітнього процесу, підвищує конкурентоспроможність випускників і водночас впливає на загальний імідж університету як інституції, що працює в тісному зв’язку з економікою регіону.

Публікації про реалізацію спільних проєктів із роботодавцями демонструють широкі можливості студентів долучатися до реальних виробничих завдань, стажувань та інноваційних розробок. Такі матеріали підкреслюють актуальність освітніх програм ЦНТУ та підтверджують їхню відповідність сучасним технологічним, інженерним та управлінським викликам. Університет активно висвітлює на своїх інформаційних майданчиках приклади успішних колаборацій із промисловими підприємствами, ІТ-компаніями, аграрними холдингами та установами державного сектору. Завдяки цьому ЦНТУ закріплює репутацію партнера, який не обмежується традиційною академічною функцією, а формує прикладні компетентності та сприяє кадровому оновленню регіональних галузей.

Значним комунікаційним ресурсом є також інформація про впровадження елементів дуальної освіти, у межах якої студенти мають змогу поєднувати навчання з роботою на підприємствах. Публікації про такі програми демонструють практичну спрямованість підготовки фахівців, а також підсилюють довіру з боку роботодавців, які отримують можливість впливати на зміст освітнього процесу та готувати кадри під конкретні виробничі потреби. Для абітурієнтів наявність дуальної освіти є додатковим аргументом на користь

вибору університету, адже вона підвищує шанси на працевлаштування ще під час навчання.

Ярмарки вакансій, кар'єрні форуми, панельні дискусії та відкриті лекції за участю представників бізнесу формують ще один напрям популяризації університету. Такі заходи висвітлюються як на офіційних комунікаційних ресурсах ЦНТУ, так і в соціальних мережах партнерських організацій, що значно розширює інформаційне охоплення. Вони демонструють, що університет активно співпрацює з ринком праці, орієнтується на реальні потреби роботодавців і створює студентам умови для побудови кар'єрних траєкторій.

Не менш важливою є публікаційна діяльність, пов'язана з відкритими лекціями, майстер-класами та тренінгами, які регулярно проводять керівники підприємств, HR-фахівці та практики-професіонали. Такі заходи мають подвійну роль: по-перше, вони збагачують навчальний процес практичними кейсами, а по-друге, зміцнюють імідж університету як майданчика для діалогу між освітою та бізнесом. Кожна публікація про участь роботодавців у житті університету виступає своєрідним індикатором відкритості та сучасності ЦНТУ, що робить цей напрям важливою складовою загальної стратегії популяризації.

Співпраця з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями відіграє важливу роль у формуванні ЦНТУ як впливового експертного центру регіону, здатного не лише здійснювати освітню діяльність, а й брати активну участь у соціально-економічних трансформаціях. Подібна взаємодія перетворює університет на інституцію, що володіє не тільки науковим потенціалом, а й практичними інструментами впливу на розвиток територіальної громади та області.

Завдяки участі викладачів, науковців і керівництва університету у складі різноманітних робочих груп, координаційних рад і експертних комітетів при органах влади, ЦНТУ долучається до розробки стратегій розвитку регіону, концепцій модернізації галузей, програм підтримки молоді, цифровізації управління та екологічної політики. Така діяльність не лише підсилює роль університету як компетентного партнера, а й демонструє його здатність

пропонувати науково обґрунтовані рішення актуальних суспільних проблем.

Участь у форумах, круглих столах, публічних дебатах і консультаційних сесіях дає університету можливість представляти результати власних досліджень, обговорювати питання регіонального розвитку, реформування освіти, інноваційної політики чи економічного зростання. Це сприяє зростанню впізнаваності ЦНТУ в публічному просторі й забезпечує йому репутацію установи, яка здатна виступати генератором експертної думки та платформою для конструктивного діалогу між владою, бізнесом та громадськістю.

Співпраця з громадськими організаціями також має значний комунікативний ефект. Університет долучається до реалізації соціальних, екологічних, культурних, волонтерських і освітніх проєктів, спрямованих на розвиток громадянського суспільства. Спільні ініціативи підвищують соціальну відповідальність університету, створюють додаткові можливості для студентів брати участь у суспільно важливих заходах і дозволяють демонструвати відкритість та інклюзивність університетського середовища.

Публікації про такі партнерства, як у внутрішніх каналах ЦНТУ, так і в інформаційному просторі самих органів влади чи громадських організацій, значно розширюють охоплення аудиторії та формують у громадськості уявлення про університет як про активного учасника соціального життя регіону. Наявність таких комунікацій підсилює імідж ЦНТУ як соціально відповідальної й суспільно значущої інституції, діяльність якої виходить за межі суто освітніх функцій і має реальний вплив на розвиток громади, економіки та соціального капіталу області.

Міжнародні партнери, з якими університет реалізує програми академічної мобільності, грантові проєкти, спільні дослідницькі ініціативи та обміни викладачами, забезпечують ЦНТУ важливий додатковий інформаційний ресурс. Така співпраця не лише підвищує академічний та професійний потенціал студентів і викладачів, а й слугує потужним інструментом популяризації університету як закладу, інтегрованого у глобальний освітній простір.

Публікації про міжнародні стажування студентів, участь викладачів у міжнародних конференціях, семінарах та професійних заходах, а також реалізацію спільних наукових проєктів виконують дві ключові функції. По-перше, вони формують у громадськості та академічного середовища імідж університету як активного учасника глобальної освітньої спільноти, що відповідає сучасним міжнародним стандартам освіти і наукових досліджень. По-друге, такі комунікаційні активності сприяють створенню позитивного інформаційного фону для залучення майбутніх абітурієнтів, партнерів та фінансових донорів, зацікавлених у колаборації з прогресивною освітньою інституцією.

Особливо ефективними є матеріали, які висвітлюють успішні приклади обміну досвідом: коли студенти беруть участь у стажуваннях у закордонних університетах або компаніях, а викладачі реалізують міжнародні наукові проєкти. Такі кейси демонструють реальні результати інтеграції у світовий освітній та науковий простір, підкреслюють практичну цінність отриманих знань та створюють емоційний зв’язок із аудиторією. Вони дозволяють показати університет як активного гравця на міжнародній арені, сприяють формуванню позитивного іміджу закладу та мотивують потенційних абітурієнтів обирати саме його для навчання.

Крім того, міжнародні партнерства сприяють розширенню інформаційного охоплення через спільні публікації, прес-релізи, новини на офіційних сайтах та соціальних мережах як університету, так і партнерських організацій. Це дозволяє ЦНТУ позиціонувати себе не тільки як провідний регіональний заклад, а й як університет, здатний конкурувати на міжнародному рівні, залучати грантове фінансування та брати участь у глобальних академічних мережах.

У довгостроковій перспективі активне висвітлення міжнародних ініціатив формує стійкий імідж університету як відкритої, інноваційної та прогресивної інституції, що активно інтегрує свої освітні та наукові програми у міжнародний контекст. Це створює додаткову мотивацію для студентів і викладачів підвищувати власну компетентність та розвивати професійні навички.

В підсумку до розділу 2 варто зазначити:

Проведений аналіз системи управління та комунікаційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету свідчить про високий рівень організаційної, інформаційної та комунікаційної спроможності закладу, що забезпечує ефективне функціонування університету та його впізнаваність серед різних стейкґолдерів.

Аналіз загальної характеристики ЦНТУ показав, що університет є провідною освітньою, науковою та інноваційною інституцією Центральної України. Його стратегічна місія полягає у підготовці компетентних, мобільних і творчих фахівців, здатних діяти в умовах сучасного ринку праці та глобалізованого освітнього простору. Висока репутація університету формується через багаторічну освітню традицію, наукові школи, міжнародну інтеграцію, розвиток інноваційних програм та активну соціальну позицію студентів і викладачів.

Аналіз організаційної структури управління та внутрішніх комунікацій свідчить, що ЦНТУ реалізує чітко структуровану управлінську модель з розподілом повноважень між керівними органами та структурними підрозділами. Діяльність університету забезпечується ефективною системою внутрішніх комунікацій, що сприяє оперативному обміну інформацією, підтримці діалогу між адміністрацією, науково-педагогічним персоналом і студентами, а також підвищенню прозорості управлінських процесів. Така організаційна основа забезпечує стабільність освітньої діяльності та ефективність реалізації стратегічних завдань університету.

Разом з тим, слід зазначити, що університет має потенціал для глибшого аналізу охоплень, залученості та результативності інформаційних кампаній. Також помітною є потреба в оновленні візуального стилю та формуванні сучасної айдентики, що зробило б комунікації університету впізнаванішими й привабливішими для молоді.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ЦНТУ

3.1. Розвиток бренду університету як складова ефективного управління

У сучасних умовах конкурентного освітнього середовища формування й розвиток сильного бренду ЗВО є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління. Бренд університету виступає не лише інструментом зовнішньої комунікації, але й стратегічним ресурсом, що визначає спроможність закладу залучати абітурієнтів, формувати партнерські зв'язки, підвищувати свою репутацію та інституційну стійкість. Для Центральноукраїнського національного технічного університету питання розвитку бренду є особливо актуальним, оскільки університет має значний науковий, кадровий і матеріальний потенціал, але потребує більш системної та сучасної комунікаційної політики з метою підвищення впізнаваності та конкурентоспроможності.

Пропозиція полягає у розробленні та впровадженні комплексної системи розвитку бренду ЦНТУ, спрямованої на формування цілісного, впізнаваного й позитивного іміджу університету на регіональному, національному й міжнародному рівнях. Такий підхід передбачає створення й використання сучасних інструментів брендингу: оновлення візуальної айдентики, модернізацію цифрових комунікацій, активізацію взаємодії з громадськістю та роботодавцями, популяризацію досягнень університетської спільноти, а також розвиток внутрішнього бренду, що стимулює залученість персоналу й студентів.

Запропоноване нововведення передбачає формування стратегічного бачення бренду ЦНТУ, яке включає такі ключові елементи:

- **чітке позиціонування університету** як сучасного технічного та управлінського центру освіти й науки Центральної України;

- **створення оновленої візуальної та інформаційної айдентики**, яка відображатиме історичну спадщину та інноваційну місію університету;

- **вдосконалення цифрової екосистеми комунікацій** (офіційний сайт, соціальні мережі, мультимедійний контент);

- **популяризація наукових досягнень, стартапів та проєктів студентів і викладачів**;

- **розширення кола зовнішніх партнерів** з числа органів влади, бізнес-структур, освітніх і наукових установ.

Таким чином, запропоноване нововведення є цілісною системою управлінських рішень, що спрямовані на систематичне та довгострокове підвищення конкурентоспроможності університету.

Необхідність розвитку бренду ЦНТУ зумовлена низкою чинників.

По-перше, сучасний ринок вищої освіти характеризується високим рівнем конкуренції між університетами за абітурієнтів, партнерів і ресурси. В таких умовах сильний бренд стає ключовою умовою виживання та розвитку ЗВО.

По-друге, за результатами аналізу інформаційної діяльності університету було виявлено певні недоліки: недостатньо активне позиціонування досягнень, нерівномірну присутність у соціальних мережах, відсутність цілісної комунікаційної стратегії, обмежене залучення студентів до формування іміджу університету.

По-третє, існує значний невикористаний резерв популяризації наукових, інноваційних та просвітницьких проєктів університету, які можуть суттєво впливати на його репутацію.

Запровадження системи розвитку бренду забезпечить ряд важливих результатів.

1. Підвищення впізнаваності університету. Формування сучасної айдентики та активна робота в інформаційному просторі сприятимуть збільшенню кількості згадувань про ЦНТУ в медіа, соціальних мережах, рейтингах.

2. Поліпшення репутації та інституційного іміджу. Популяризація успіхів студентів, викладачів і наукових проєктів сприятиме формуванню довіри до університету як до центру якісної освіти та інновацій.

3. Зростання кількості абітурієнтів та партнерів. Ефективний брендинг допоможе сформувати привабливий імідж університету для вступників, а також сприятиме налагодженню співпраці з бізнесом, установами та міжнародними організаціями.

4. Посилення внутрішньої єдності університетської спільноти. Корпоративна культура й внутрішній брендинг мотивуватимуть студентів та персонал ідентифікувати себе з університетом, що підвищить ефективність управління.

5. Підвищення конкурентоспроможності ЦНТУ на національному та міжнародному рівнях. Чітко сформований бренд дозволить університету краще репрезентувати себе у співпраці з міжнародними партнерами та освітніми інституціями.

Очікувані ефекти будуть вимірюватися кількісними та якісними індикаторами: зростанням кількості заяв вступників, розширенням партнерської мережі, збільшенням охоплення аудиторій у соціальних мережах, підвищенням результативності наукової діяльності тощо.

Аналіз організаційних можливостей ЦНТУ свідчить про наявність достатньої інституційної, кадрової та ресурсної бази для впровадження комплексної системи розвитку бренду університету. Насамперед, університет має висококваліфікований кадровий потенціал, який здатний створювати науковий, освітній та інноваційний контент для популяризації.

ЦНТУ має офіційний вебсайт, сторінки в соціальних мережах, налагоджену систему комунікації зі ЗМІ, що є хорошим фундаментом для модернізації та розширення інформаційної діяльності. Крім того, університет володіє необхідною інфраструктурою для проведення наукових заходів, форумів, фестивалів та виставок, які є важливими інструментами популяризації.

Серед внутрішніх чинників готовності також варто зазначити наявність зацікавленості студентського самоврядування та молодіжних наукових об'єднань у створенні сучасної медіаплатформи університету, що забезпечить інтеграцію молодіжних ініціатив у процес формування бренду.

Разом з тим, існують окремі аспекти, які потребують доопрацювання: нестача сучасних мультимедійних ресурсів, необхідність підвищення кваліфікації працівників у сфері комунікацій і брендингу, потреба у створенні професійної команди з розвитку бренду. Ці чинники не перешкоджають впровадженню ініціативи, але потребують врахування в процесі планування.

Для впровадження системи розвитку бренду ЦНТУ пропонується реалізувати наступний комплекс заходів.

1. **Створення робочої групи з брендингу**, до складу якої увійдуть представники адміністрації, кафедр, PR-відділу, IT-центру та студентських організацій. Завдання: розроблення концепції бренду, координація заходів, оцінювання результатів.

2. **Модернізація офіційного сайту університету та інтеграція мультимедійної платформи.** Функції: новинна стрічка, відеоархів, база досягнень студентів і викладачів, інтерактивні сервіси.

3. **Активізація комунікації в соціальних мережах.** Розширення контенту: відеоблоги, інтерв'ю, подкасти, віртуальні екскурсії, історії успіху.

4. **Проведення масштабних популяризаційних подій:** Дні відкритих дверей; фестивалі науки;інноваційні ярмарки; конкурси студентських стартапів; зустрічі з роботодавцями.

5. **Формування системи внутрішнього брендингу:** розвиток корпоративної культури; програми мотивації студентів і персоналу; брендована продукція (сувеніри, візуальні матеріали).

6. **Оцінювання ефективності впроваджених заходів.** Впровадження KPI: кількість згадувань у ЗМІ, охоплення соціальних мереж, зростання вступної кампанії, кількість партнерських угод, участь студентів у проєктах.

3.2. Впровадження сучасних маркетингових інструментів у діяльність ЦНТУ

Удосконалення бренду ЗВО неможливе без впровадження сучасних маркетингових інструментів, які дозволяють не лише посилити комунікаційну діяльність, а й підвищити ефективність управління університетом загалом. Якщо розвиток бренду визначає стратегічне бачення та позиціонування ЗВО, то маркетингові інструменти забезпечують практичну реалізацію цих намірів, дозволяючи поширювати інформацію про університет, формувати його репутацію та активно взаємодіяти з цільовими аудиторіями. Для Центральноукраїнського національного технічного університету маркетинг стає ключовим інструментом популяризації освітніх можливостей, інноваційної діяльності, наукових досягнень та студентських ініціатив.

Запропонована ініціатива передбачає створення комплексної маркетингової системи, яка стане логічним продовженням стратегії розвитку бренду ЦНТУ. Її мета полягає у забезпечені ефективного представлення університету в інформаційному просторі, використовуючи інноваційні інструменти цифрового та традиційного маркетингу. Маркетингова система має включати системне управління комунікаціями, створення якісного контенту, активну діяльність у соціальних мережах, партнерські ініціативи та аналітичні методи оцінювання ефективності.

Основними елементами запропонованого нововведення є:

- **цифровий маркетинг**: таргетована реклама, SEO-просування, робота з аналітикою користувацького трафіку, розвиток соціальних мереж;
- **контент-маркетинг**: формування інформаційних матеріалів, що висвітлюють досягнення університету, студентські ініціативи, наукові проєкти та переваги навчання в ЦНТУ;
- **відео- та мультимедійний маркетинг**: створення професійних відеороликів про спеціальності, лабораторії, інфраструктуру та студентське життя;

- **подієвий маркетинг**, спрямований на активну взаємодію з абітурієнтами, школами, громадами, роботодавцями;

- **маркетинг партнерств**: розширення мережі взаємодії з бізнесом, органами влади, громадськими організаціями та закордонними університетами;

- **внутрішній маркетинг**: підвищення залученості працівників і студентів до популяризації університету.

У такий спосіб, запропоноване нововведення стане практичним механізмом реалізації стратегічних завдань брендингу, а формування системного маркетингового підходу сприятиме підсиленню конкурентоспроможності університету.

Необхідність впровадження маркетингових інструментів у діяльність ЦНТУ обумовлена тим, що сучасні освітні послуги фактично функціонують у ринкових умовах, де увага, впізнаваність та довіра аудиторії є ключовими чинниками успіху.

Аналіз комунікаційнійної діяльності університету свідчить про недостатньо активну присутність у соціальних мережах, відсутність цілісної стратегії взаємодії з аудиторією, недостатню популяризацію досягнень університетської спільноти. Маркетингові інструменти дозволяють вирішити ці недоліки, забезпечивши системний підхід до висвітлення діяльності університету.

Очікувані результати від впровадження запропонованих інструментів включають:

1. Підвищення впізнаваності ЦНТУ серед абітурієнтів, роботодавців, партнерів. Якісний та регулярний інформаційний контент дозволить університету істотно збільшити охоплення аудиторії.

2. Зростання кількості вступників завдяки точному таргетуванню та результативним рекламним кампаніям. Сучасні методи цифрової реклами дають можливість орієнтуватися на визначені групи абітурієнтів за географічними, віковими та інтересовими ознаками.

3. Покращення репутаційного іміджу університету. Регулярне висвітлення наукових перемог, стартапів та інноваційних проєктів сприятиме підвищенню довіри та визнання ЦНТУ.

4. Розширення партнерської мережі. Маркетинг партнерств дозволить університету активніше взаємодіяти з органами місцевого самоврядування, бізнесом, школами та закордонними установами.

5. Активізація внутрішньої комунікації та залучення студентів. Студентська молодь є потужним генератором креативного контенту, а правильна маркетингова політика сприяє формуванню позитивного внутрішнього іміджу університету.

Отже, впровадження сучасних маркетингових інструментів є логічним та необхідним доповненням до розвитку бренду ЦНТУ, оскільки забезпечує практичну реалізацію стратегічних завдань і сприяє підвищенню ефективності управління університетом. І як свідчить аналіз внутрішніх можливостей університету, ЦНТУ має достатнє кадрове, організаційне та технічне підґрунтя для впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Водночас певні аспекти потребують удосконалення: брак фахівців у сфері цифрового маркетингу, необхідність модернізації методів просування, забезпечення університету сучасними технічними засобами для створення медіаматеріалів. Проте ці чинники не знижують загальної готовності університету до впровадження запропонованої ініціативи, а лише визначають необхідні напрями подальшого розвитку.

Для реалізації системи сучасного маркетингу в діяльності ЦНТУ пропонується здійснити такі кроки:

1. Створення маркетингової групи університету, яка працюватиме у тісній координації з командою брендингу. Основні завдання: розробка маркетингової стратегії, планування рекламних кампаній, координація контенту.

2. Формування комплексної маркетингової стратегії, яка стане продовженням стратегії розвитку бренду. Передбачає визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів комунікації та KPI результативності.

3. Посилення SMM-діяльності та розвиток соціальних мереж:

– регулярні новинні публікації,

– контент-плани для Facebook, Instagram, TikTok, YouTube,

– таргетована реклама під час вступних кампаній.

4. Розвиток відеомаркетингу та мультимедійного контенту. Створення відеопрезентацій спеціальностей, інтерв'ю з викладачами та студентами, віртуальних турів університетом.

5. Використання аналітичних інструментів. Вимірювання охоплення аудиторій, популярності контенту, динаміки вступу, кількості партнерських проєктів тощо.

В підсумку до розділу 3 варто зазначити:

Розвиток бренду Центральноукраїнського національного технічного університету та впровадження сучасних маркетингових інструментів є ключовими чинниками підвищення ефективності управління закладом вищої освіти. Формування цілісного та впізнаваного бренду забезпечує стратегічне позиціонування університету, підвищує його репутацію, сприяє залученню абітурієнтів, партнерів та міжнародних організацій, а також зміцнює внутрішню єдність університетської спільноти.

У свою чергу, застосування сучасних маркетингових методів, включно з цифровим, контент- та мультимедійним маркетингом, подієвими ініціативами та маркетингом партнерств, дозволяє реалізувати стратегічні завдання брендингу на практиці, підвищити охоплення цільових аудиторій, активізувати залучення студентів і персоналу та зміцнити партнерські зв'язки з бізнесом, органами влади та закордонними університетами. Синергія розвитку бренду та системного маркетингового підходу створює умови для комплексного підвищення конкурентоспроможності ЦНТУ, формує позитивний імідж закладу у національному та міжнародному освітньому просторі та сприяє сталому довгостроковому розвитку університету.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було вирішено комплекс завдань, поставлених у вступі, що дало можливість всебічно дослідити особливості управління Центральноукраїнським національним технічним університетом та визначити дієві напрями вдосконалення системи популяризації закладу. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасний заклад вищої освіти функціонує в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог з боку суспільства, абітурієнтів і роботодавців. У таких умовах ефективність управлінських рішень та здатність університету формувати власний позитивний імідж стають ключовими чинниками стійкості й розвитку ЗВО.

У межах першого розділу було здійснено теоретичний аналіз концепцій та моделей управління закладами вищої освіти. Дослідження показало, що сучасний менеджмент ЗВО базується на принципах автономії, стратегічного планування, інноваційності, гнучкості та взаємодії зі стейкхолдерами. Результатом цього аналізу стало формування теоретико-методологічного підґрунтя для подальшого вивчення особливостей управління ЦНТУ та оцінки його внутрішніх процесів.

У другому розділі було проаналізовано організаційну структуру, функціонування управлінських підрозділів і комунікаційну діяльність ЦНТУ. Встановлено, що університет має потужний освітній, науковий і кадровий потенціал, однак ефективність його популяризації обмежується низкою чинників: фрагментарністю інформаційних потоків, нерівномірною активністю у соціальних мережах, недостатньою інтеграцією студентських ініціатив у процес формування медійного контенту, а також відсутністю довгострокової стратегії розвитку бренду. Виявлені недоліки стали основою для формування рекомендацій щодо оптимізації управління комунікаційною та репутаційною політикою університету.

Дослідження показало, що ЦНТУ має значні можливості для посилення власних конкурентних переваг: активна науково-дослідна діяльність, партнерства з бізнесом і органами влади, участь у міжнародних програмах, розвиток інноваційної інфраструктури, наявність потенціалу для створення сучасного цифрового контенту. Систематизація цих можливостей дала змогу визначити стратегічні орієнтири модернізації університету.

У третьому розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення управління та популяризації університету. Запропоновано впровадження системи розвитку бренду, яка включає оновлення візуальної айдентики, формування єдиної комунікаційної стратегії, модернізацію офіційного вебсайту, активізацію соціальних мереж, розширення мультимедійного контенту та розвиток внутрішнього брендингу. Окремо обґрунтовано необхідність використання сучасних маркетингових інструментів: SMM, контент-маркетингу, таргетованої реклами, SEO-оптимізації, подієвого маркетингу, партнерських програм. Ці пропозиції спрямовані на підвищення впізнаваності ЦНТУ, збільшення кількості абітурієнтів, зміцнення довіри з боку роботодавців та інших стейкхолдерів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління закладом вищої освіти в сучасних умовах потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інноваційність та активну комунікаційну політику. Популяризація університету стає не лише інструментом формування позитивного іміджу, а й важливою частиною управлінської діяльності, що визначає розвиток освітніх програм, залучення студентів та партнерів, а також підвищення стійкості університету в умовах конкуренції.

Таким чином, виконання кваліфікаційної роботи дозволило всебічно дослідити систему управління ЦНТУ та сформувати практично орієнтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биков, В. І. *Публічне управління: теорія і практика*. Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.

2. Бондаренко, С. О. *Управління вищими навчальними закладами: теорія та практика.* Харків : ХНУ, 2017. 275 с.

3. Василенко, О. М. *Менеджмент у вищій освіті: концепції та моделі*. Київ : Освіта, 2019. 288 с.

4. Вітюк, М. П. *Інформаційні технології в управлінні ЗВО*. Львів : ЛНУ, 2020. 256 с.

5. Гончаренко, Л. В. *Стратегічне управління в освіті.* Київ : Наукова думка, 2016. 304 с.

6. Дудко, Т. О. *Організаційна культура та управління університетом*. Харків : ХНЕУ, 2018. 238 с.

7. Журавель, П. В. *Ефективність управління закладом вищої освіти.* Київ : Центр освітніх технологій, 2021. 312 с.

8. Zgaga, P. *Governance and Management in Higher Education: European Perspectives. Dordrecht : Springer, 2*016. 350 p.

9. Зоря, І. С. *Публічне адміністрування в освітньому середовищі.* Одеса : ОНУ, 2019. 264 с.

10. Іваненко, О. В. *Менеджмент та лідерство у вищій школі.* Київ : Наукова думка, 2020. 290 с.

11. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

12. Ковальчук, В. М. *Інноваційне управління університетом*. Харків : ХНУ, 2018. 320 с.

13. Кузьменко, О. *Маркетинг у закладі вищої освіти.* Київ : Освіта, 2020. 264 с.

14. Литвиненко, С. П. *Управління якістю освіти в університеті*. Львів : ЛНУ, 2017. 280 с.

15. Мельник, Ю. В. *Сучасні моделі управління ЗВО*. Київ : Центр освітніх

інновацій, 2019. 300 с.

16. Назаренко, І. М. *Системний підхід в управлінні університетом*. Харків: ХНУ, 2016. 272 с.

17. Олійник, Р. П. *Контроль та оцінка результативності закладів вищої освіти*. Київ : КНЕУ, 2018. 248 с.

18. Петренко, В. О. *Організаційна структура та управління ЗВО*. Львів: ЛНУ, 2017. 256 с.

19. Положення «Про вчену раду ЦНТУ»: затв. рішенням Вченої ради ЦНТУ. Кропивницький: ЦНТУ. URL: https://kntu.kr.ua/file/content/95/position_vr.pdf

20. Положення «Про самоврядування здобувачів вищої освіти ЦНТУ» : затв. Конференцією здобувачів вищої освіти ЦНТУ. Кропивницький : ЦНТУ. URL: https://kntu.kr.ua/file/content/521/polozhenya-sr.pdf

21. Пономаренко, С. М. *Комунікаційна політика університету: теорія і практика.* Київ : Наукова думка, 2020. 320 с.

22. Порядок акредитації освітніх програм у вищих навчальних закладах : наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 р. № 977. *Офіційний вісник України*. 2019. № 58. С. 90–101.

23. Порядок проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 12.08.2020 р. № 1036. *Офіційний вісник України. 2020*. № 69. С. 56–62.

24. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

25. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2016. № 4. С. 43.

26. Про затвердження Положення про заклад вищої освіти **:** постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.2019 р. № 780. *Офіційний вісник України*. 2019. № 50. С. 142–150.

27. Про затвердження статуту ЦНТУ : Наказ Міністерства освіти і науки України, URL: https://kntu.kr.ua/file/content/1953/statut-tsntu.pdf

28. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2016. № 3. С. 25.

29. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України.* 2017. 27 верес. (№ 178–179). С. 10–22.

30. Руденко, Л. І. *Взаємодія університетів зі стейкголдерами*. Харків : ХНУ, 2019. 288 с.

31. Савченко, В. М., Смірнова, І. В., Смірнова, Н. В. *Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю.* Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2022, вип. 8(41).

32. Сидоренко, П. В. *Управління розвитком закладу вищої освіти*. Київ : Центр освітніх технологій, 2018. 304 с.

33. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. *Урядовий кур'єр.* 2022. 2 берез. (№ 45). С. 8–12.

34. Стратегія розвитку ЦНТУ на 2021–2025 роки : затв. ректором ЦНТУ. Кропивницький: ЦНТУ, 2021. URL: https://kntu.kr.ua/file/content/1941/perspektyvnyi-plan-rozvytku-tsntu.pdf

35. Френкель, К. *Higher Education Management: Global Practices*. London : Routledge, 2017. 312 p.

36. Харченко, Н. О. *Популяризація закладів вищої освіти та бренд-менеджмент*. Київ : Освіта, 2020. 296 с.

37. Шевченко, А. В. *Маркетинг освітніх послуг.* Харків : ХНУ, 2018. 280 с.

38. Юрченко, М. М. Ш. Київ : Наукова думка, 2021. 312 с.

39. Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. *"Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing."* International Journal of Public Sector Management, 19(4), 2006, pp. 316–338.

40. Papadimitriou, A. (ed.). *Competition in Higher Education Branding and Marketing: National and Global Perspectives.* Cham: Palgrave Macmillan, 2018.

ДОДАТКИ