



ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-026](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-026)

УДК 378:005.57:004.9

JEL I23, M14, M19

Людмила Володимирівна ГРИНЕВИЧ

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри маркетингу,

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-4757-5106>
lyudmyla.gryncyvh@hneu.net

Фарід Азар огли СУЛЕЙМАНЛИ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

 <https://orcid.org/0009-0008-9615-2063>
suleimanli.farid@hneu.net

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ

***Анотація.** У статті обґрунтовано підходи до формування організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю університету в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Запропоновано багаторівневу систему, що поєднує ієрархічний та модульно-структурний підходи, інтегруючи стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Модель включає цільовий, суб'єктно-організаційний, комунікаційно-процесний, аналітично-оціночний та забезпечувальний блоки, які забезпечують узгодженість комунікаційних потоків, формування позитивного іміджу та стійкості університету. Практична значущість полягає у можливості використання моделі як основи для розробки стратегій підвищення ефективності комунікацій, інтеграції до міжнародного освітнього простору та зміцнення конкурентоспроможності закладу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою індикаторів оцінки стійкості, кількісними методами*



аналізу ризиків та апробацією моделі в реальних умовах.

Ключові слова: *управління комунікаційною діяльністю; університет; організаційна модель; комунікаційні потоки; імідж; стейкхолдери; внутрішні та зовнішні комунікації; академічні комунікації; маркетингові комунікації; цифрові комунікації.*

Вступ. Сучасні університети виконують багатофункціональну роль, виступаючи не лише освітніми та науковими інституціями, але й активними учасниками суспільного діалогу, що формують власний імідж, репутацію та комунікаційні стратегії у взаємодії з різними групами стейкхолдерів: студентами, викладачами, адміністрацією, роботодавцями, органами державної влади, міжнародними партнерами та громадськістю. В умовах постійного інформаційного перенасичення та високої динаміки комунікаційних процесів виникає проблема системного управління комунікаційною діяльністю університетів, яка потребує інтеграції традиційних та інноваційних каналів комунікації, узгодження стратегічних цілей із практиками інституційної взаємодії та забезпечення прозорості й відкритості освітнього середовища.

Ця проблема має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями, що стоять перед сучасною системою вищої освіти. З наукової точки зору вона актуалізує потребу у розробці концептуальних засад організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю, яка б враховувала глобалізаційні процеси, цифровізацію та нові соціокультурні виклики. З практичної точки зору її вирішення сприятиме підвищенню ефективності взаємодії університетів зі стейкхолдерами, формуванню позитивного іміджу та репутації закладу, зміцненню його конкурентних позицій на освітньому ринку, а також забезпеченню інтеграції до міжнародного освітнього простору.

Таким чином, постановка проблеми полягає у визначенні та науковому обґрунтуванні підходів до формування організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю університету, що має стати інструментом вирішення як стратегічних наукових завдань розвитку освітньої інституції, так і практичних завдань забезпечення її стійкості, відкритості та конкурентоспроможності в умовах сучасних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблема управління комунікаційною діяльністю університетів досліджується у кількох ключових напрямках. Так, зарубіжні автори приділяють значну увагу стратегічним комунікаціям та організаційній культурі: К. Бойд та Д. Денісон у своїй монографії аналізують вплив організаційної культури на ефективність комунікаційних практик університетів, показуючи, що сталість і прозорість



комунікацій прямо корелюють із рівнем довіри до інституції [10]. Дж. Котлер у класичній праці розглядає управління змінами та роль лідерства у формуванні комунікаційних моделей, що є важливим для університетів у період трансформацій [14]. М. Фуллан у своїх дослідженнях трактує комунікації як інструмент освітніх змін, підкреслюючи їхню здатність формувати довіру та підтримувати інноваційні процеси [11]. У своїх статтях, С. Маргінсон, Б. Кехм аналізують комунікаційні стратегії університетів у контексті глобалізації та цифровізації, наголошуючи на необхідності інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків [15]. Європейські дослідники Х. Клаус та С. Шмідт акцентують на викликах цифрової доби та потребі у створенні комплексних комунікаційних моделей [13]. Результати цих досліджень підтверджують, що ефективне управління комунікаціями є критичним чинником конкурентоспроможності університетів, їхньої відкритості та стійкості.

У контексті українських досліджень варто відзначити роботи вітчизняних учених, які аналізують комунікаційну діяльність університетів у різних аспектах. Так, О.В. Сидоренко, досліджує управління комунікаційними процесами у закладах вищої освіти, акцентуючи на інтеграції внутрішніх та зовнішніх комунікаційних потоків [6]. Н.Д. Костенко розглядає роль комунікацій у формуванні іміджу університетів та їх конкурентоспроможності [4]. І.М. Дзюба аналізує комунікаційні стратегії в умовах цифровізації та глобалізації, підкреслюючи значення інноваційних каналів взаємодії [2]. Л.М. Литвин досліджує комунікаційні аспекти освітнього менеджменту, зокрема питання прозорості та відкритості освітнього середовища [5].

Результати цих досліджень підтверджують, що ефективні комунікації є ключовим чинником формування іміджу університетів, їхньої інтеграції до міжнародного освітнього простору та підтримки довіри стейкхолдерів. Водночас невирішеними залишаються питання створення цілісної організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю, розробки інструментів оцінювання її ефективності та адаптації комунікаційних стратегій до умов тривалих кризових ситуацій.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне окреслення підходів до формування організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю університету.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, розвитком соціальних мереж, поширенням онлайн-освіти та зростанням ролі публічної комунікації, актуалізують потребу у створенні ефективних організаційних моделей управління комунікаційною діяльністю університетів. Відсутність чітко структурованої системи комунікацій часто призводить до інформаційних розривів, дублювання функцій, неузгодженості



повідомлень та зниження рівня довіри до інституції. Натомість наявність продуманої моделі управління комунікаціями дозволяє університету забезпечити цілісність інформаційного простору, підвищити ефективність внутрішньої та зовнішньої взаємодії, сформувати позитивний імідж та конкурентні переваги на ринку освітніх послуг [12, 15].

Особливої ваги набуває питання комунікаційної діяльності університету в контексті інтеграції до європейського та світового освітнього простору. Участь у міжнародних програмах, таких як Erasmus+, Horizon Europe та інших, вимагає від закладів вищої освіти високого рівня організаційної культури комунікацій, здатності до прозорого інформування партнерів, ефективного поширення результатів проєктів та забезпечення стійкості комунікаційних практик [3, 5, 8]. Таким чином, формування організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю університету стає не лише внутрішньою потребою, але й зовнішнім імперативом, що визначає конкурентоспроможність та міжнародну привабливість інституції.

Важливим аспектом є також соціальна відповідальність університетів, яка проявляється у відкритості до суспільства, залученні громадськості до обговорення освітніх та наукових ініціатив, поширенні знань та інновацій. Комунікаційна діяльність у цьому контексті виступає інструментом формування довіри, підтримки академічних цінностей та розвитку партнерських відносин. Ефективне управління комунікаціями дозволяє університету не лише інформувати, але й активно впливати на суспільні процеси, сприяти розвитку громадянського суспільства та формуванню культури діалогу.

В умовах кризових ситуацій - пандемії COVID-19, воєнних викликів, економічної нестабільності - саме комунікаційна діяльність університетів стає ключовим чинником підтримки освітнього процесу, збереження довіри студентів та викладачів, забезпечення психологічної стійкості академічної спільноти. Від того, наскільки ефективно університет вибудовує внутрішні та зовнішні комунікації, залежить його здатність адаптуватися до змін, зберігати стабільність та виконувати свою місію.

Таким чином, дослідження підходів до формування організаційної моделі управління комунікаційною діяльністю університету є надзвичайно актуальним, оскільки воно спрямоване на вирішення комплексу завдань: забезпечення стратегічної узгодженості комунікацій, підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, формування позитивного іміджу та репутації, інтеграцію до міжнародного освітнього простору та зміцнення соціальної відповідальності інституції. Розробка та впровадження такої моделі дозволить університетам не лише оптимізувати власні комунікаційні процеси, але й стати більш конкурентоспроможними, відкритими та стійкими у сучасному глобалізованому

світі. На рис. 1 наведено організаційну модель управління комунікаційною діяльністю університету

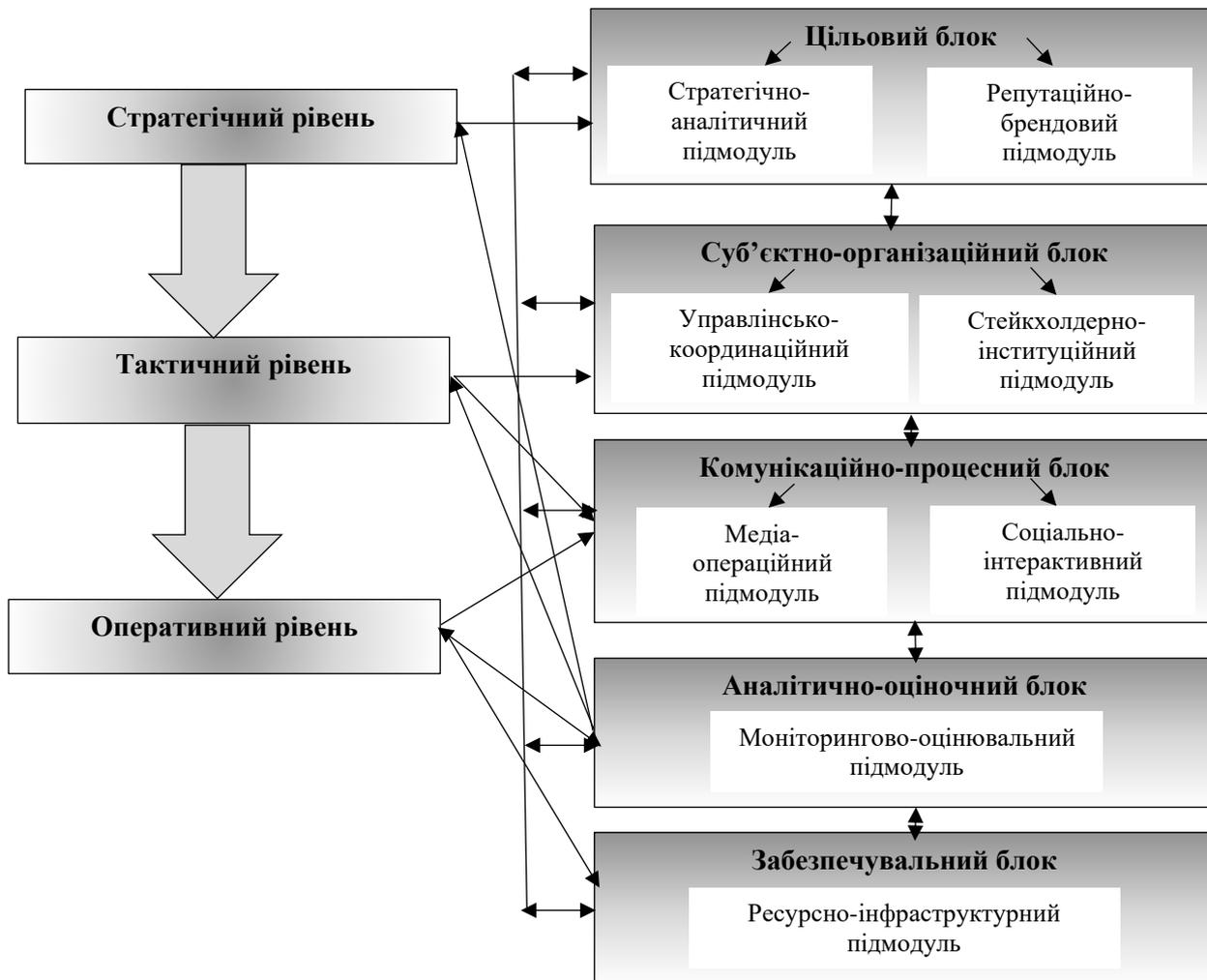


Рис. 1. Організаційна модель управління комунікаційною діяльністю університету

Джерело: побудовано авторами.

Організаційна модель управління комунікаційною діяльністю університету ґрунтується на принципах системності, інтеграції та стратегічної узгодженості. Це дозволяє створити єдиний комунікаційний простір, у межах якого внутрішні та зовнішні комунікації - академічні, управлінські, маркетингові та цифрові - функціонують як взаємопов'язані елементи стратегічного управління закладом вищої освіти.

Запропонована модель інтегрує ієрархічний та модульно-структурний



підходи. Ієрархічний підхід представлено трьома рівнями управління - стратегічним, тактичним та операційним. Так, стратегічний рівень - визначає цілі комунікаційної діяльності університету, які узгоджуються з його місією, баченням та довгостроковими завданнями; тактичний рівень - формує систему управління комунікаційними потоками та охоплює академічні комунікації (взаємодія між викладачами, студентами та науковцями), управлінські комунікації (зв'язок між адміністрацією та структурними підрозділами), маркетингові комунікації (позиціонування університету на освітньому ринку, формування іміджу та бренду), цифрові комунікації (використання соціальних мереж, онлайн-платформ, електронних ресурсів); операційний рівень - забезпечує реалізацію конкретних комунікаційних заходів, моніторинг їх ефективності та коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Кожен із них визначає специфіку та послідовність прийняття управлінських рішень, формує логіку розподілу повноважень і відповідальності, а також забезпечує узгодженість управлінських дій у межах загальної комунікаційної політики університету.

Модульно-структурний підхід у даній моделі відображає багатовимірне функціональне наповнення комунікаційної діяльності університету на кожному рівні управління. Кожен блок виконує специфічну роль у системі: цільовий блок визначає стратегічні орієнтири та пріоритети комунікаційної політики; суб'єктно-організаційний блок окреслює управлінську структуру, розподіл повноважень і відповідальності; комунікаційно-процесний блок забезпечує практичну реалізацію комунікаційних заходів та взаємодію із зовнішніми й внутрішніми стейкхолдерами; аналітично-оціночний блок здійснює моніторинг, аналіз та оцінку ефективності комунікаційних процесів; забезпечувальний блок формує ресурсну та інфраструктурну основу для їх реалізації.

Така структуризація дозволяє не лише деталізувати завдання, ресурси та інструменти, що застосовуються для реалізації комунікаційної політики університету, але й забезпечує їхню взаємну узгодженість, системність та аналітичну обґрунтованість. Поєднання цих двох підходів: ієрархічного та модульного створює цілісну систему управління комунікаціями університету, яка характеризується:

керівністю - чітким розподілом функцій та відповідальності між рівнями; аналітичною обґрунтованістю - можливістю системного аналізу ефективності комунікаційних процесів;

гнучкістю - здатністю адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

цілісністю - інтеграцією стратегічних цілей із конкретними функціональними завданнями.

Організаційна модель управління комунікаційною діяльністю університету



поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні, кожен із яких реалізується через відповідні блоки та унікальні підмодулі. Для забезпечення цілісності системи важливо представити її у структурованому вигляді, що демонструє взаємозв'язки між рівнями, блоками, функціями та інструментами. В табл. 1 наведено структуру управління комунікаційною діяльністю університету.

Таблиця 1

Структура управління комунікаційною діяльністю університету

Рівень управління	Блок моделі	Підмодулі	Функції	Інструменти
Стратегічний	Цільовий	стратегічно-аналітичний; репутаційно-брендовий	Визначення місії, цілей, пріоритетів; стратегічний аналіз і прогнозування; формування іміджу та бренду	Стратегічні документи, аналітичні звіти, бренд-стратегія, бренд-бук, KPI, сценарне планування
Тактичний	Суб'єктно-організаційний блок	управлінсько-координаційний; стейкхолдерно-інституційний	Розподіл ролей і повноважень; координація структур; взаємодія з ключовими групами	Регламенти, матриці RACI, протоколи нарад, партнерські угоди, редакційні політики
	Комунікаційно-процесний блок	медіа-операційний; соціально-інтерактивний	Планування та запуск кампаній; управління контентом; взаємодія зі стейкхолдерами	PR-стратегії, прес-релізи, медіа-плани, контент-календарі, SMM-інструменти, вебінари
Операційний	Комунікаційно-процесний	медіа-операційний; соціально-інтерактивний	Виконання активностей; публікації; щоденна комунікація; оперативний моніторинг	Пости, візуальні матеріали, сторітелінг, модерація соцмереж, опитування, події на кампусі
	Аналітично-оціночний	Моніторингово-оцінювальний	Збір даних; оцінка ефективності; формування рекомендацій для корекції	Веб-аналітика, соціальні метрики, медіа-моніторинг, опитування, звіти про кампанії
	Забезпечувальний	Ресурсно-інфраструктурний	Ресурсне, кадрове, технічне та правове забезпечення	Бюджетні плани, CRM/ERM, CMS, дизайн- та відео-продукція, навчання персоналу

Джерело: побудовано авторами за [3, 6, 10-14].

Наведена системна побудова моделі управління комунікаційною діяльністю університету, дозволяє зробити висновок, що кожен рівень має власні блоки та унікальні підмодулі з чітко визначеними функціями й інструментами. В такій структуризації простежується логіка трансформації стратегічних рішень у тактичні програми та операційні дії, а також забезпечується можливість корекції завдяки аналітичному блоку та підтримці з боку забезпечувального. Для повного розуміння функціонування моделі необхідно перейти до детального опису рівнів управління, розкрити їх суб'єктний склад, горизонти прийняття рішень, ключові блоки та зміст управлінської діяльності. Саме це забезпечує цілісне уявлення про механізми комунікаційного менеджменту університету та дозволяє оцінити ефективність взаємодії між стратегічним, тактичним та операційним рівнями.

Управління комунікаційною діяльністю університету реалізується як багаторівнева система, що поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні з чітко визначеним суб'єктним складом, горизонтами прийняття рішень і функціональною структурою блоків.

На стратегічному рівні суб'єктами виступають ректор, проректори та вчена рада, які ухвалюють довгострокові рішення, спрямовані на формування комунікаційної політики, визначення стратегічних цілей і пріоритетів, затвердження організаційної структури управління комунікаціями та прийняття управлінських рішень на основі узагальненої аналітики. Функціональна архітектура стратегічного рівня охоплює цільовий блок, що задає стратегічні орієнтири та параметри політики; суб'єктно-організаційний блок, який визначає ролі, повноваження й інституційну відповідальність; забезпечувальний блок у нормативному та кадровому аспектах, що гарантує відповідність внутрішнім регламентам і кадрову спроможність; аналітично-оціночний блок із функцією узагальненої аналітики, який надає дані для прийняття рішень та корекції стратегії. Горизонт рішень на цьому рівні є довгостроковим, що забезпечує наступність і узгодженість комунікаційної політики із загальноуніверситетською стратегією розвитку.

Тактичний рівень управління має середньостроковий горизонт рішень і реалізується через діяльність керівників департаментів, відділів та комісій, проректорів з напрямів і керівників комунікаційних служб. Тут відбувається переклад стратегічних орієнтирів у програмно-планові документи та координовані дії структурних підрозділів. Структура тактичного рівня включає суб'єктно-організаційний блок, який деталізує відповідальність і механізми координації між підрозділами; комунікаційно-процесний блок, що формує й реалізує комплекс заходів, каналів та інструментів відповідно до стратегічних пріоритетів; забезпечувальний блок у ресурсному аспекті, який розподіляє та контролює фінансові, матеріальні й людські ресурси; аналітично-оціночний блок



із фокусом на аналітиці середнього рівня, що оцінює виконання програм і надає пропозиції щодо корекції планів. Зміст управління на тактичному рівні охоплює розробку планів комунікаційних заходів відповідно до стратегічних цілей, координацію діяльності структурних підрозділів, визначення каналів та інструментів комунікацій, забезпечення ресурсної підтримки реалізації планів і аналіз ефективності виконання тактичних програм.

Операційний рівень має короткостроковий, поточний горизонт рішень і реалізується керівниками відділів, фахівцями комунікаційних служб та виконавцями проєктів. На цьому рівні здійснюється безпосередня реалізація комунікаційних заходів через комунікаційно-процесний блок, який відповідає за проведення кампаній, організацію подій, підготовку і поширення публікацій, модерацію взаємодії зі стейкхолдерами та застосування медіа- й цифрових інструментів. Забезпечувальний блок у технічному та кадровому аспектах гарантує доступність необхідної інфраструктури, інструментарію та компетенцій персоналу для оперативного виконання завдань. Аналітично-оціночний блок на операційному рівні виконує функції оперативної аналітики: здійснює моніторинг показників, фіксує результати, формує первинні звіти та передає дані для їх подальшого узагальнення й інтерпретації на вищих рівнях. Зміст управління включає реалізацію конкретних комунікаційних дій, щоденну взаємодію зі стейкхолдерами, використання релевантних медіа- та цифрових інструментів, оперативний моніторинг результатів та підготовку звітів із передачею даних для аналітичного узагальнення.

Узгоджена взаємодія зазначених рівнів забезпечує цілісність моделі: довгострокові стратегічні рішення визначають рамки й пріоритети, середньострокові тактичні рішення перетворюють їх на програмні плани та ресурсообґрунтовані дії, а короткострокові операційні рішення реалізують заходи у поточному режимі з постійним аналітичним супроводом та корекцією. Така конфігурація блоків і горизонтів рішень створює керовану, прозору систему комунікаційного менеджменту університету, у якій суб'єкти кожного рівня діють у межах визначених повноважень, а аналітична функція забезпечує безперервний цикл планування, виконання та вдосконалення.

Таким чином, багаторівнева система управління комунікаційною діяльністю університету забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів із тактичними програмами та операційними діями, створюючи умови для ефективної реалізації комунікаційної політики та її постійної корекції на основі аналітичних даних. Отже, запропонована модель не лише формалізує управлінську діяльність у сфері комунікацій, але й створює методологічну основу для її подальшого розвитку, забезпечуючи баланс між стратегічними орієнтирами та практичною реалізацією комунікаційних програм університету.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що управління



комунікаційною діяльністю університету може бути ефективно описане через поєднання двох взаємодоповнюваних підходів - ієрархічного та модульно-структурного. Ієрархічний підхід дозволяє чітко окреслити рівні управління - стратегічний, тактичний та операційний - із визначеним суб'єктивним складом, горизонтом прийняття рішень, ключовими блоками та змістом управлінської діяльності. Модульно-структурний підхід, у свою чергу, забезпечує деталізацію функціональних блоків і підмодулів, що формують цілісну систему комунікаційного менеджменту, де аналітично-оціночний блок виконує функцію корекції, а забезпечувальний блок гарантує ресурсну та кадрову підтримку. Взаємодія цих двох підходів створює циклічну, самокоригуючу модель, здатну забезпечувати ефективність комунікаційної політики університету в умовах динамічного освітнього середовища.

Подальший розвиток цього напрямку передбачає поглиблення аналітики шляхом розробки індикаторів та метрик для більш точного вимірювання ефективності комунікаційних процесів, цифровізацію управління через інтеграцію сучасних інформаційних систем, CRM та аналітичних платформ, розширення міжнародного виміру шляхом адаптації моделі до умов глобальної освітньої конкуренції, підвищення гнучкості та адаптивності завдяки механізмам швидкої корекції комунікаційних стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб стейкхолдерів, а також посилення інституційної інтеграції між комунікаційними службами та іншими структурними підрозділами університету.

Список використаних джерел:

1. Долгальова О., Букій А. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 95, № 4. С. 105–113. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.
2. Дзюба І. М. Цифровізація та комунікаційні стратегії університетів. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 15. С. 61–70. DOI: 10.34132/pard2022.15.07.
3. Ковальчук В. М. Теоретико-методичні засади стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 312 с.
4. Костенко Н. Д. Імідж університету як результат комунікаційної політики. *Вища освіта України*. 2020. № 2. С. 17–24.
5. Литвин Л. М. Комунікаційні аспекти освітнього менеджменту. *Pedagogika i Psykholohiia Profesinnoi Osvity*. 2019. № 1. С. 33–41.
6. Сидоренко О. В. Комунікаційні процеси у вищій освіті: управлінський



аспект. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 13. С. 45–52. DOI: 10.34132/pard2021.13.05.

7. Ткаченко В. А. Моделі і методи управління комунікаціями в освітніх проєктах : монографія. Київ : Національний транспортний університет, 2022. 250 с.

8. Хілюха О. А., Микитюк О. П., Біловус О. С. Сучасні технології управління комунікаціями в закладах вищої освіти України. *Business Inform.* 2023. № 7. С. 175–181.

9. Чередниченко В. В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 89–94. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-89.

10. Boyd K., Denison D. *Organizational Culture and Communication in Higher Education*. New York : Routledge, 2020. 256 p.

11. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. New York : Teachers College Press, 2016. 352 p.

12. Kehm B. M., Stensaker B. Global university communication strategies and institutional change. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2018. Vol. 40, No. 5. P. 423–435. DOI: 10.1080/1360080X.2018.1478609.

13. Klaus H., Schmidt S. *University Communication Strategies in the Digital Age*. Berlin : Springer, 2019. 198 p.

14. Kotter J. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 2012. 210 p.

15. Marginson S. The worldwide trend to global university rankings: Challenges and opportunities. *Studies in Higher Education*. 2016. Vol. 41, No. 3. P. 419–422. DOI: 10.1080/03075079.2016.1157855.

Liudmyla GRYNEVYCH

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Marketing,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-4757-5106>

lyudmyla.grynecyv@hneu.net

Farid SULEIMANLY

Postgraduate,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0008-9615-2063>

suleimanli.farid@hneu.net



APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL MODEL FOR MANAGING THE COMMUNICATION ACTIVITIES OF A UNIVERSITY

Abstract. *The article proposes an organizational model for communication management in universities, designed to address challenges of digital transformation and institutional competitiveness. The study emphasizes the dual integration of hierarchical and modular approaches, ensuring coherence between strategic, tactical, and operational levels of management. At the strategic level, communication goals align with the university's mission and long-term vision; at the tactical level, flows of academic, managerial, marketing, and digital communication are organized; at the operational level, specific measures are implemented, and effectiveness is monitored. The modular dimension structures communication into functional blocks: target, subject-organizational, communication-process, analytical-evaluative, and support. Each block contributes to the consistency of communication flows, reputation building, stakeholder trust, and resource provision. Methodologically, the research applies analysis, synthesis, systematization, comparative inquiry, structural-functional modeling, and expert evaluation. The novelty lies in combining hierarchical clarity with modular flexibility, creating a resilient and adaptable communication system. Practical significance is demonstrated by the model's potential as a methodological foundation for strategies to enhance communication efficiency, strengthen stakeholder relations, and integrate universities into the international educational space. Limitations include the study's conceptual nature and the lack of large-scale empirical data, both of which require further quantitative research and pilot testing. Future directions involve developing indicators for monitoring effectiveness, applying quantitative risk assessment, and evaluating the influence of regulatory and social factors. Overall, the article contributes to academic discourse by offering a structured and adaptable model for communication management in higher education.*

Keywords: *communication management; university; organizational model; communication flows; image; stakeholders; academic communication; managerial communication; marketing communication; digital communication.*