

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Стратегія вдосконалення іміджу закладу вищої освіти
(на прикладі НУ "Запорізька політехніка")

(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи БТЕ- 0812

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

СУСЛОВА К. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент СОЛОВІЙОВА Т. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«05» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

СУСЛОВА Ксенія Віталіївна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегія вдосконалення іміджу університету
(на прикладі НУ "Запорізька політехніка").

керівник проєкту (роботи) к. е. н. СОПІНА Оксана Олександрівна,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з іміджу закладу вищої освіти, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також звіти ректора Національного університету «Запорізька політехніка» за період 2022-2026 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування іміджу Закладу вищої освіти,

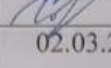
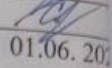
2. Аналіз іміджу та діяльності університету НУ «Запорізька політехніка»,

3. Формування стратегії вдосконалення іміджу університету

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

3 рис., 15 табл., 52 джерела, 4 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
I	СОРІНА О. О., к. е. н., доцент		
II	СОРІНА О. О., к. е. н., доцент		
III	СОРІНА О. О., к. е. н., доцент		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026	01.06.2026

7. Дата видачі завдання «01» квітня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.26
2	Вибір теми	06.03. 2026	06.03.26
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03. 2026	06.03.26
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.26
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2026	01.04.26
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04. 2026	06.04.26
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	28.04. 2026	28.04.26
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	28.04. 2026	28.04.26
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05. 2026	14.05.26
11	Нормоконтроль	20.05. 2026	20.05.26
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05. 2026	25.05.26
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06. 2026	01.06.26
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.26-12.06.26

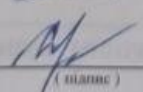
Студент(ка)


(підпис)

Ксенія СУСЛОВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Оксана СОРІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Стратегія вдосконалення іміджу закладу вищої освіти»: 112 с., 3 рис., 15 табл., 52 джерела, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління іміджем закладу вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення стратегії вдосконалення іміджу університету.

Мета роботи: розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії вдосконалення іміджу НУ «Запорізька політехніка».

Методи дослідження: термінологічний та порівняльний аналіз, статистичний аналіз, SWOT-аналіз, методи узагальнення та систематизації..

Результати та їх новизна. Досліджено підходи до формування іміджу ЗВО, проаналізовано зовнішній та внутрішній імідж університету, оцінено ефективність комунікаційної та маркетингової діяльності. Запропоновано комплекс заходів щодо розвитку цифрових комунікацій, підвищення впізнаваності бренду та впровадження системи оцінювання іміджевих заходів.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи та фактори формування іміджу ЗВО, досліджено стратегічні підходи до управління іміджем. Проведено аналіз діяльності та іміджу НУ «Запорізька політехніка», розроблено рекомендації щодо його вдосконалення.

Значущість роботи і висновки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, зміцненню його репутації, а також забезпечить підвищення ефективності комунікаційної діяльності закладу.

Ключові слова: ІМІДЖ УНІВЕРСИТЕТУ, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЯ, БРЕНДИНГ, КОМУНІКАЦІЇ, МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ, РЕПУТАЦІЯ, ЦИФРОВИЙ ІМІДЖ.

ANNOTATION

Qualification work «Strategy for improving the image of a higher education institution»: 112 pages, 3 figures, 15 tables, 52 references, 4 appendix.

The object of the research is the process of formation and management of the image of a higher education institution.

The subject of the research is theoretical, methodological and practical aspects of developing a strategy for improving the university's image.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for improving the image of National University «Zaporizhzhia Polytechnic».

Research methods: terminological and comparative analysis, statistical analysis, SWOT analysis, methods of generalization and systematization.

Results and their novelty. Modern approaches to university image formation are investigated, the external and internal image of National University «Zaporizhzhia Polytechnic» is analyzed, and the effectiveness of its communication and marketing activities is evaluated. A set of measures aimed at developing digital communications, increasing brand awareness, and implementing an effectiveness evaluation system has been proposed.

Main points of the work. The theoretical foundations, factors and tools of university image formation are examined, and strategic approaches to image management are analyzed. The image and activities of university are assessed and recommendations for improvement are developed.

Significance of the work and conclusions. Implementation of the proposed measures will contribute to increasing the university's competitiveness, strengthening its reputation among key stakeholders, and improving the effectiveness of communication activities.

Keywords: UNIVERSITY IMAGE, HIGHER EDUCATION INSTITUTION, STRATEGY, BRANDING, COMMUNICATIONS, EDUCATIONAL MARKETING, REPUTATION, DIGITAL IMAGE.

ЗМІСТ

Завдання до бакалаврської роботи	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування іміджу закладу вищої освіти	10
1.1 Сутність, значення та складові іміджу закладу вищої освіти	10
1.2 Фактори та інструменти формування іміджу	16
1.3 Стратегічні підходи до управління іміджем	25
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2 Аналіз іміджу та діяльності університету	
НУ «Запорізька політехніка»	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика університету	38
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього іміджу університету	47
2.3 Оцінка ефективності комунікаційної та маркетингової діяльності університету	58
Висновки до розділу 2	69
Розділ 3 Формування стратегії вдосконалення іміджу університету	71
3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку іміджу університету	71
3.2 Розробка заходів щодо покращення іміджу та системи оцінювання їх ефективності	84
Висновки до розділу 3	96
Висновки	98
Список використаних джерел	101
Додатки	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринку освітніх послуг та посилення конкуренції між закладами вищої освіти формування позитивного іміджу університету набуває особливого значення. Демографічні зміни, цифровізація суспільства, міжнародна конкуренція та підвищення вимог до якості освіти змушують університети шукати нові підходи до позиціонування та взаємодії зі своїми цільовими аудиторіями.

Імідж закладу вищої освіти є важливим нематеріальним активом, який впливає на вибір абітурієнтів, довіру роботодавців, залучення партнерів та інвесторів, розвиток міжнародного співробітництва та загальну конкурентоспроможність університету. Позитивний імідж сприяє підвищенню привабливості освітніх програм, формуванню лояльності студентів та випускників, а також забезпечує стійкі позиції закладу на ринку освітніх послуг.

Проблематика формування та управління іміджем закладів вищої освіти знайшла відображення у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких О. Ткаченко, А. Сакун, Є. Лахно, С. Савченко, І. Проценко, В. Василенко, М. Зацерківна, Л. Янчева, О. Жегус, М. Михайлова та інші. Водночас динамічні зміни зовнішнього середовища та розвиток цифрових технологій потребують подальшого вдосконалення стратегічних підходів до управління іміджем університетів.

Особливої актуальності зазначене питання набуває для Національного університету «Запорізька політехніка», який функціонує в умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг та потребує постійного вдосконалення механізмів комунікації із зацікавленими сторонами. Це обумовлює необхідність розроблення ефективної стратегії формування та розвитку його позитивного іміджу.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії вдосконалення іміджу Національного університету «Запорізька політехніка».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, значення та складові іміджу закладу вищої освіти;
- визначити основні фактори та інструменти формування іміджу університету;
- розглянути стратегічні підходи до управління іміджем закладів вищої освіти;
- надати організаційно-економічну характеристику НУ «Запорізька політехніка»;
- проаналізувати зовнішній та внутрішній імідж університету;
- оцінити ефективність комунікаційної та маркетингової діяльності закладу;
- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку іміджу університету;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення іміджу та систему оцінювання їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління іміджем закладу вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення стратегії вдосконалення іміджу університету.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано метод термінологічного аналізу, методи економічного та статистичного аналізу, порівняльний метод, SWOT-аналіз, графічний метод, а також методи узагальнення та систематизації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, офіційні дані НУ «Запорізька політехніка», інформаційні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення іміджевої політики університету, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та зміцнення конкурентних позицій закладу вищої освіти.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Механізм формування ділової репутації ЗВО в умовах конкурентного ринку освітніх послуг» і наукова стаття «»Інструментарій брендингу у стратегії розвитку закладу вищої освіти».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Сутність, значення та складові іміджу закладу вищої освіти

В умовах стрімкого розвитку ринку освітніх послуг та посилення конкуренції між закладами вищої освіти (ЗВО) проблема формування позитивного інституційного іміджу набуває особливої актуальності. Заклади вищої освіти все активніше усвідомлюють необхідність цілеспрямованої роботи над власним образом в очах потенційних студентів, роботодавців, партнерів та широкої громадськості. Саме тому дослідження сутності поняття «імідж закладу вищої освіти» є фундаментальним завданням, вирішення якого дозволяє визначити методологічні засади подальшого аналізу процесів його формування та управління ним.

Поняття «імідж» (від англ. image — образ, зображення) у широкому розумінні означає цілеспрямовано сформований образ певного суб'єкта, покликаний здійснювати емоційно-психологічний вплив на цільову аудиторію. В контексті освітньої сфери це поняття набуває специфічного змісту, зумовленого особливостями освітньої послуги як продукту та специфікою суспільних очікувань щодо діяльності вищої школи.

Науковці розглядають імідж ЗВО з різних методологічних позицій, що обумовлює різноманіття підходів до його дефініції. Зокрема, О. О. Ткаченко визначає імідж навчального закладу як «цілеспрямовано сформований образ організації, що відображає її цінності, місію та особливості діяльності, виступаючи інструментом комунікації між закладом та зовнішнім середовищем» [1, с. 96]. Таке трактування акцентує увагу на суб'єктивному характері іміджу та його функції як засобу встановлення зв'язків між організацією та її цільовою аудиторією.

Дещо ширше тлумачення пропонує А. Сакун, яка розглядає імідж ЗВО «як комплексний образ університету, що формується у свідомості стейкхолдерів на основі сукупності об'єктивних і суб'єктивних характеристик закладу та є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг» [2, с. 177]. Принципово важливим у цьому визначенні є вказівка на подвійну природу іміджу — об'єктивну (реальні досягнення, ресурси, інфраструктура закладу) та суб'єктивну (сприйняття, очікування та оцінки цільових груп), що підкреслює його конструктивний характер.

Є. І. Лахно наголошує на тому, що «імідж закладу освіти є багатовимірним феноменом, який охоплює уявлення про якість освітніх послуг, кваліфікацію науково-педагогічного персоналу, рівень матеріально-технічного забезпечення та загальну репутацію в академічному середовищі» [4, с. 78]. Це визначення важливе тим, що конкретизує складові іміджу, виводячи дослідження на практичний рівень управлінського впливу.

Не менш значущою є позиція С. П. Савченко та співавторів, які стверджують, що «імідж ЗВО виступає стратегічним ресурсом розвитку університету, оскільки безпосередньо впливає на рішення абітурієнтів, партнерів і роботодавців щодо взаємодії із закладом» [5, с. 12]. Такий підхід дозволяє розглядати імідж не лише як результат комунікаційної діяльності, але й як стратегічний актив, що підлягає цілеспрямованому управлінню.

Узагальнюючи представлені наукові позиції, можна констатувати, що попри відмінності у розставлених акцентах, більшість дослідників сходяться на тому, що імідж закладу вищої освіти є складним, багатовимірним конструктом, який формується у свідомості різних груп стейкхолдерів на основі поєднання об'єктивних характеристик закладу та суб'єктивних оцінок, очікувань і досвіду цих груп. Відтак, імідж ЗВО є одночасно і відображенням реального стану закладу, і результатом цілеспрямованої іміджформуючої діяльності, що надає йому керованого характеру.

Важливо також розмежувати поняття «імідж» та суміжні категорії — «репутація» і «бренд». Якщо імідж є відносно динамічним образом, що може

цілеспрямовано конструюватися засобами PR та маркетингових комунікацій, то репутація є більш стійким явищем, що формується протягом тривалого часу на основі реальних результатів діяльності закладу. Л. М. Янчева, О. В. Жегус та М. В. Михайлова зазначають, що «бренд ЗВО є розширеним концептом, що інтегрує в собі елементи іміджу та репутації, доповнюючи їх системою ідентичності та ціннісних обіцянок закладу» [8, с. 362]. Це уточнення є методологічно важливим, оскільки дозволяє чітко окреслити предмет дослідження та уникнути підміни понять у подальшому аналізі.

Розуміння структури іміджу ЗВО є необхідною передумовою для його ефективного формування та управління. Структурний аналіз дозволяє виявити ключові «точки впливу» на сприйняття закладу різними цільовими аудиторіями та розробити диференційовані стратегії комунікаційної взаємодії.

А. Сакур переконливо доводить, що «імідж ЗВО є не лише наслідком успішної діяльності закладу, але й самостійним інструментом досягнення конкурентних переваг, оскільки сформований позитивний образ знижує транзакційні витрати на залучення абітурієнтів, підвищує лояльність стейкхолдерів та створює ефект мультиплікатора для решти маркетингових зусиль закладу» [2, с. 177]. Це твердження переводить дискусію про імідж ЗВО у площину економічної доцільності та управлінської ефективності.

Функціонально імідж закладу вищої освіти виконує кілька взаємопов'язаних ролей. По-перше, він є інструментом диференціації — дозволяє закладу вирізнитися серед конкурентів та сформувати неповторну інституційну ідентичність. По-друге, він виконує атракційну функцію — приваблює талановитих абітурієнтів, висококваліфікованих викладачів та стратегічних партнерів. По-третє, імідж відіграє роль захисного ресурсу — позитивно налаштовані стейкхолдери більш схильні пробачати закладу тимчасові труднощі та надавати кредит довіри у кризових ситуаціях. По-четверте, сильний позитивний імідж виконує комунікаційну функцію, зменшуючи потребу в інтенсивних і дорогих рекламних кампаніях завдяки ефекту «сарафанного радіо» та органічному поширенню інформації про заклад.

Л. М. Янчева, О. В. Жегус та М. В. Михайлова підкреслюють, що в умовах сучасних викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією суспільства та зміною моделей споживання освітніх послуг, «брендинг і цілеспрямоване формування іміджу стають не розкішшю, а стратегічною необхідністю для будь-якого ЗВО, що прагне зберегти та посилити свої позиції на ринку» [8, с. 364]. Цифровізація суттєво змінила способи, якими потенційні студенти збирають інформацію про навчальні заклади: соціальні мережі, освітні платформи та онлайн-відгуки набувають дедалі більшої ваги порівняно з традиційними каналами комунікації.

Проаналізувавши роль іміджу у системі стратегічного розвитку ЗВО, І. І. Проценко доходить висновку, що «позитивний імідж вишу є своєрідним «фільтром», через який цільова аудиторія сприймає всі інші сигнали, що надходять від закладу: навіть об'єктивно нейтральна інформація може інтерпретуватися позитивно за наявності сильного попереднього іміджу, і навпаки» [7, с. 396]. Це спостереження має важливі практичні наслідки: воно вказує на те, що управління іміджем є передумовою ефективності всіх інших комунікаційних зусиль закладу.

В. Василенко, аналізуючи моделі формування іміджу ЗВО в Україні, наголошує на тому, що «ефективна іміджева стратегія університету має базуватися на чіткій ідентифікації пріоритетних цільових аудиторій та диференційованому підході до кожної з них, оскільки абітурієнти, роботодавці, науково-педагогічні працівники та органи державного управління мають принципово різні критерії оцінювання привабливості закладу» [6, с. 20]. Ця теза є надзвичайно важливою для практики іміджбілдингу, оскільки вказує на неможливість реалізації єдиного універсального комунікаційного повідомлення для всіх груп стейкхолдерів.

Слід також акцентувати увагу на тому, що позитивний імідж ЗВО має значення не лише для самого закладу, але й для системи освіти в цілому. І. Строганов та В. Попова зазначають, що «імідж окремих університетів є складовою загального образу національної системи вищої освіти, тому

підвищення репутаційного капіталу окремих закладів сприяє зміцненню позицій українських університетів на міжнародній академічній арені» [9, с. 218]. Ця системна перспектива підкреслює суспільну значущість роботи з іміджем у сфері вищої освіти та виводить її за межі суто маркетингового завдання окремої організації.

Розуміння структури та змісту іміджу ЗВО набуває практичного значення лише у контексті його функцій та ролі у забезпеченні стратегічної позиції закладу. В умовах демографічних змін, скорочення кількості абітурієнтів та зростання міжнародної конкуренції на ринку освітніх послуг позитивний інституційний імідж перетворюється на критичний фактор виживання та розвитку університету.

І. І. Проценко розглядає імідж ЗВО як системну єдність кількох взаємопов'язаних компонентів: «зовнішнього іміджу, що визначається сприйняттям закладу з боку суспільства, та внутрішнього іміджу, що відображає уявлення про нього з боку власних студентів і співробітників» [7, с. 393]. Ця дихотомія є методологічно продуктивною, оскільки вказує на потребу в управлінні як зовнішніми, так і внутрішніми комунікаціями закладу.

М. О. Зацерківна у своєму дослідженні акцентує увагу на тому, що «PR-технології є одним із ключових інструментів формування іміджу закладів вищої освіти, адже вони забезпечують цілеспрямований вплив на свідомість цільових аудиторій через систему комунікаційних повідомлень, що транслиують цінності та переваги закладу» [3, с. 281]. Це твердження підкреслює комунікаційну природу іміджу та вказує на практичні механізми роботи з ним.

І. Строганов та В. Попова конкретизують структуру іміджу університету, виокремлюючи такі його складові, як «імідж освітніх послуг, імідж науково-педагогічних працівників, внутрішній корпоративний імідж, соціальний імідж та візуальний імідж закладу» [9, с. 215]. Кожна з цих складових є відносно самостійним об'єктом управлінського впливу і водночас елементом цілісної іміджевої системи.

З метою систематизації наявних підходів до структуризації іміджу ЗВО

нижче представлено узагальнювальну таблицю, яка відображає ключові складові іміджу та їх зміст відповідно до наукових позицій провідних дослідників. У табл. 1.1 узагальнено підходи до визначення поняття іміджу.

Таблиця 1.1

Складові іміджу закладу вищої освіти та їх характеристика

Складова іміджу	Зміст та характеристика
Імідж освітніх послуг	Уявлення цільових аудиторій про якість, актуальність та конкурентоспроможність освітніх програм, що пропонує ЗВО. Формується через акредитаційні оцінки, відгуки випускників, рейтинги та показники працевлаштування.
Імідж науково-педагогічного персоналу	Сукупність уявлень про рівень кваліфікації, науковий авторитет та педагогічну майстерність викладачів. Включає публікаційну активність, участь у міжнародних проєктах, нагороди та визнання у фаховому середовищі.
Внутрішній корпоративний імідж	Образ закладу у свідомості власних співробітників і студентів, що відображає рівень організаційної культури, задоволеність умовами праці та навчання, корпоративний дух і цінності.
Соціальний імідж	Сприйняття ЗВО як суспільно відповідального інституту, що активно бере участь у розвитку громади, підтримує соціальні ініціативи та виконує просвітницьку місію.
Візуальний імідж	Система візуальних ідентифікаторів закладу: логотип, корпоративні кольори, архітектурне середовище, фірмовий стиль документації та рекламних матеріалів.
Імідж у цифровому просторі	Образ ЗВО у мережі Інтернет: якість і наповнення вебсайту, активність у соціальних мережах, відгуки на освітніх платформах, цифрова репутація.

Джерело: складено автором на основі [2, с. 176], [3, с. 281], [4, с. 79], [5, с. 14], [7, с. 394], [9, с. 216].

Аналіз представлених у таблиці складових дозволяє зробити висновок, що імідж ЗВО є поліструктурним утворенням, в якому матеріальні та нематеріальні чинники перебувають у тісному взаємозв'язку. При цьому жодна зі складових не є домінуючою у відриві від інших: навіть найвищі академічні досягнення не гарантують позитивного іміджу без відповідного рівня корпоративної культури

та ефективної візуальної ідентичності. Це обумовлює необхідність системного та комплексного підходу до управління іміджем ЗВО, що враховує весь спектр його компонентів.

В. Василенко, аналізуючи специфіку українського освітнього простору, наголошує на тому, що «формування іміджу вітчизняних ЗВО відбувається в умовах системних трансформацій сфери освіти, що обумовлює необхідність адаптації як самого змісту іміджу, так і технологій його формування до нових суспільних реалій» [6, с. 21]. Дійсно, інтеграція України до Болонського процесу, розширення автономії університетів, інтернаціоналізація освіти та зміна пріоритетів студентів суттєво впливають на те, які характеристики закладу набувають першорядної значущості у процесі формування його іміджу.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що імідж закладу вищої освіти є складним, багатовимірним і динамічним феноменом, що поєднує в собі об'єктивні характеристики діяльності закладу та суб'єктивні уявлення про нього різних груп стейкхолдерів. Його структура охоплює кілька взаємопов'язаних складових — від іміджу освітніх послуг і науково-педагогічного персоналу до соціального та цифрового іміджу, — кожна з яких є об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу. Функціональне значення іміджу ЗВО полягає в його здатності забезпечувати конкурентні переваги на ринку освітніх послуг, підвищувати лояльність стейкхолдерів та слугувати стратегічним ресурсом розвитку університету в умовах мінливого зовнішнього середовища. Зазначене обумовлює актуальність подальшого дослідження технологій і механізмів управління іміджем ЗВО у сучасних умовах.

1.2 Фактори та інструменти формування іміджу

Формування іміджу закладу вищої освіти є складним процесом, на який впливає широке коло чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Розуміння природи цих факторів і механізмів їх впливу є принципово важливим для побудови ефективної іміджевої стратегії, оскільки дозволяє визначити,

якими елементами своєї діяльності заклад здатен управляти цілеспрямовано, а які є об'єктивними умовами, що потребують адаптивної реакції.

О. М. Прядко, К. С. Олініченко та О. П. Афанасьєва вказують, що «сукупність факторів, які визначають імідж ЗВО, охоплює як характеристики самого закладу — якість освітніх послуг, кваліфікацію персоналу, матеріально-технічну базу, — так і зовнішнє середовище, в якому він функціонує, включаючи конкурентну ситуацію на ринку освітніх послуг та соціальні очікування суспільства» [10, с. 126]. Таке системне розуміння детермінант іміджу дозволяє уникнути редукціоністського підходу, за якого імідж зводиться виключно до результату комунікаційної діяльності.

О. В. Долгальова та К. О. Бутко пропонують розглядати фактори формування іміджу ЗВО у двох площинах: «фактори першого порядку — ті, що безпосередньо визначають реальний стан закладу та є першоджерелом іміджу (якість навчання, наукові досягнення, соціальна інфраструктура), та фактори другого порядку — комунікаційні засоби, що транслиують цей стан цільовим аудиторіям і формують суб'єктивний образ закладу у свідомості стейкхолдерів» [21, с. 57]. Ця ієрархічна модель є методологічно продуктивною, оскільки підкреслює, що навіть найдосконаліші комунікаційні інструменти не можуть компенсувати реальні вади в якості освітньої діяльності.

Н. Ф. Басій та Д. М. Яхвак підкреслюють роль зовнішніх структурних чинників, зазначаючи, що «загальносуспільні трансформації, включаючи цифровізацію, демографічні зміни та зміни у пріоритетах молоді щодо вибору освітньої траєкторії, суттєво змінюють вимоги до змісту та форм іміджевої діяльності ЗВО» [20, с. 188]. Справді, в умовах стрімкого розвитку дистанційних форм навчання та зростання популярності міжнародної мобільності студентів традиційні уявлення про «добрий університет» зазнають суттєвої трансформації, що безпосередньо позначається на чинниках, що визначають його імідж.

Для систематизації багатоманіття факторів, що впливають на формування іміджу ЗВО, доцільно об'єднати їх у групи за критерієм природи впливу та можливостей управлінського контролю з боку закладу. Таку класифікацію

представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів формування іміджу закладу вищої освіти

Група факторів	Складові (конкретні фактори)	Характер впливу
Внутрішні якісно-організаційні	Якість і зміст освітніх програм, кваліфікація науково-педагогічного персоналу (НПП), науково-дослідна діяльність та активність, академічна доброчесність, матеріально-технічна база	Прямий – формує об’єктивну основу та базовий рівень іміджу закладу
Комунікаційні, маркетингові та брендингові	PR-технології, медіа-відносини, соціальні мережі, вебсайт, рекламні кампанії, подієвий маркетинг, спонсорство, міжнародні партнерства, позиціонування, фірмовий стиль, слоган, стратегія бренд-менеджменту, участь у виставках	Прямий – транслює імідж, забезпечує видимість і формує суспільне сприйняття закладу
Цифрові та технологічні	Якість вебсайту, цифрова репутація, онлайн-відгуки, активність у цифровому просторі та соціальних мережах, якість цифрових сервісів	Прямий і опосередкований – визначає першу точку контакту аудиторії та посилює вплив в умовах цифровізації
Рейтингові, регуляторні та інституційні	Позиції у рейтингах, акредитація, ліцензування, акредитаційний статус, державні стандарти, міжнародне визнання дипломів	Опосередкований – підтверджує репутацію та формує рівень довіри через зовнішню оцінку
Зовнішні ринкові та соціально-демографічні	Конкурентне середовище, попит на спеціальності, демографічна ситуація, соціальні очікування, культурні цінності цільових аудиторій, державна політика у сфері освіти	Непрямий – формує контекст сприйняття іміджу закладу відносно конкурентів

Джерело: складено автором на основі [21, с. 57]; [33, с. 148]; [12, с. 277]; [26, с. 269]; [31, с. 1295]; [22, с. 136]; [24, с. 286]; [15, с. 43]; [10, с. 126]; [27, с. 33]

Аналіз поданої класифікації дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, фактори формування іміджу ЗВО утворюють складну ієрархічну систему, у якій внутрішні організаційні чинники є фундаментом, на якому будуються всі решта складові іміджу. По-друге, жодна з виділених груп не є самодостатньою: навіть за наявності об’єктивно високої якості освітніх послуг відсутність ефективних комунікаційних інструментів унеможливило трансляцію цієї якості цільовим аудиторіям. По-третє, цифрові та технологічні фактори набувають дедалі більшого значення в умовах сучасного інформаційного

суспільства, що обумовлює необхідність включення цифрового виміру до будь-якої стратегії іміджбілдингу.

І. В. Макалюк звертає особливу увагу на роль рейтингових оцінок у формуванні іміджу ЗВО, стверджуючи, що «позиція закладу у авторитетних вітчизняних та міжнародних рейтингах є одним із найбільш об'єктивних і переконливих сигналів якості для цільових аудиторій, оскільки спирається на верифіковані кількісні показники академічної діяльності» [22, с. 136]. Водночас дослідник застерігає від надмірної орієнтації на рейтингові показники на шкоду змістовним аспектам освітньої діяльності, що може призвести до спотворення реального іміджу закладу.

S. Lytvyn підкреслює, що в сучасних умовах «формування іміджу освітнього закладу є невід'ємною вимогою часу, яка диктується не лише конкурентним тиском, але й зростаючими очікуваннями суспільства щодо прозорості та підзвітності університетів» [15, с. 43]. Це спостереження вказує на те, що фактором формування іміджу є не лише ринкова логіка конкуренції, але й більш широкий суспільний запит на відкритість та відповідальність вищої школи.

Розуміння факторів формування іміджу логічно підводить до питання про конкретні інструменти, за допомогою яких заклади вищої освіти здійснюють цілеспрямований вплив на своє сприйняття цільовими аудиторіями. Серед усього різноманіття таких інструментів особливе місце займають PR-технології та цифрові комунікаційні засоби, роль яких стрімко зростає в умовах інформаційного суспільства.

М. О. Зацерківна у своєму дослідженні PR-технологій у формуванні іміджу ЗВО сфери культури наголошує, що «public relations у системі іміджбілдингу університету виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують цілеспрямоване формування та поширення позитивного образу закладу, а з іншого — є інструментом управління відносинами з ключовими стейкхолдерами, що дозволяє формувати сприятливе зовнішнє середовище для функціонування ЗВО» [18, с. 78]. Ця двоєдина природа PR-технологій

обумовлює їх центральне місце у системі інструментів іміджбілдингу.

Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О., аналізуючи сучасні комунікаційні технології у формуванні іміджу ЗВО, наголошують на тому, що «диджиталізація комунікаційного простору кардинально змінила інструментарій іміджбілдингу: соціальні мережі, відеоплатформи та освітні портали перетворилися на основні канали взаємодії між ЗВО та його цільовими аудиторіями, витіснивши традиційні рекламні носії на другорядні позиції» [12, с. 277]. Ця трансформація комунікаційного ландшафту вимагає від університетів суттєвого переосмислення своїх підходів до управління іміджем.

М. Ю. Сахненко, досліджуючи досвід Національного університету «Полтавська політехніка», підтверджує, що «цифровий імідж університету, формований через активну присутність у соціальних мережах, якісний вебсайт та цілеспрямовану роботу з онлайн-відгуками, стає дедалі більш значущим чинником вибору абітурієнтами закладу для навчання» [11, с. 118]. Особливо важливим при цьому є автентичність цифрового контенту: сучасна молодь добре ідентифікує надмірно відполірований корпоративний контент і надає перевагу реальним історіям студентів та викладачів.

Б. Б. Семак та співавтори пропонують розглядати сучасний імідж університету крізь призму комплексного підходу до його вдосконалення, підкреслюючи, що «шляхи удосконалення іміджу ЗВО мають охоплювати одночасно академічний, соціальний та комунікаційний виміри, оскільки покращення лише одного з них без відповідних змін в інших не призводить до стійкого підвищення іміджевих позицій закладу» [19, с. 8]. Це застереження є особливо важливим для практики управління іміджем: нерідко заклади обмежуються оновленням візуальної ідентичності або активізацією присутності в соціальних мережах, не здійснюючи паралельних зусиль щодо підвищення якості освітніх послуг.

Серед PR-інструментів, що застосовуються у практиці іміджбілдингу ЗВО, особливу роль відіграють події та заходи, що забезпечують безпосередній контакт між закладом та потенційними студентами. Дні відкритих дверей,

освітні виставки, олімпіади та конкурси є надзвичайно ефективними інструментами побудови іміджу, оскільки формують живий особистий досвід взаємодії зі закладом, який значно сильніше впливає на прийняття рішень порівняно з будь-яким опосередкованим комунікаційним повідомленням.

Я. В. Сало та Р. Ф. Янкова, аналізуючи особливості брендингу ЗВО, зазначають, що «подієвий маркетинг у поєднанні з активною присутністю в цифровому просторі утворює синергетичний ефект, при якому реальні події стають приводом для цифрового контенту, а цифровий контент розширює охоплення аудиторії, яка не мала змоги бути присутньою на заході особисто» [13, с. 228]. Ця синергія є однією з ключових закономірностей сучасного іміджбілдингу у сфері вищої освіти.

А. С. Олійник, С. М. Коваленко та В. О. Кириченко у дослідженні, присвяченому креативному управлінню ЗВО, стверджують, що «стратегія формування позитивного іміджу університету має органічно поєднувати традиційні PR-інструменти з інноваційними підходами до комунікації, включаючи сторителінг, гейміфікацію освітнього процесу та залучення відомих випускників як амбасадорів бренду закладу» [17, с. 472]. Такі інноваційні підходи дозволяють не лише донести інформацію про заклад до цільової аудиторії, але й сформувати емоційний зв'язок між ЗВО та потенційними студентами.

Поряд із PR-технологіями та цифровими інструментами важливе місце у системі засобів формування іміджу ЗВО займають брендинг та маркетингові стратегії. Якщо PR-технології спрямовані переважно на управління відносинами з різними групами громадськості та формування медійного образу закладу, то брендинг передбачає більш глибоку роботу з ідентичністю університету — його місією, цінностями та відмінними характеристиками, що у сукупності утворюють унікальну позицію закладу на ринку освітніх послуг.

С. В. Яцентюк, аналізуючи маркетингові стратегії брендингу на ринку освітніх послуг, наголошує, що «ефективна стратегія брендингу ЗВО має базуватися на чіткому позиціюванні, яке відображає реальні конкурентні

переваги закладу та відповідає очікуванням і потребам пріоритетних цільових аудиторій» [16, с. 125]. При цьому дослідник підкреслює, що успішне позиціонування можливе лише за умови глибокого розуміння ринкового контексту та особливостей конкурентного середовища, у якому функціонує ЗВО.

Я. В. Сало та Р. Ф. Янкова розглядають брендинг ЗВО як довгострокову стратегію, яка виходить за межі традиційних маркетингових зусиль, вказуючи на те, що «університетський бренд формується десятиліттями і є втіленням накопиченого репутаційного капіталу закладу, тому будь-яка короткострокова іміджева кампанія має бути узгоджена з довгостроковою ідентичністю бренду університету» [13, с. 229]. Це застереження особливо актуальне для закладів, які прагнуть швидко поліпшити своє становище у конкурентному середовищі: жодна маркетингова активність не замінить послідовної роботи з розвитку якості та репутації.

Криворучко О. М., досліджуючи стратегії формування позитивного іміджу університету, доводить, що «розробка стратегії іміджбілдингу ЗВО має включати чотири послідовні етапи: аналіз поточного іміджу та розриву між бажаним і реальним сприйняттям, формулювання іміджевих цілей відповідно до загальної стратегії розвитку закладу, вибір інструментів та каналів реалізації іміджевої стратегії, а також систему моніторингу та оцінювання її ефективності» [14, с. 236]. Така покрокова модель є практично цінною, оскільки надає управлінцям зрозумілий алгоритм дій у роботі з іміджем.

Принципово важливим аспектом маркетингової стратегії іміджбілдингу є її орієнтованість на специфіку освітнього продукту. На відміну від матеріальних товарів, освітня послуга характеризується невідчутністю, нерозривністю виробництва і споживання, мінливістю якості та несхожістю. Ці особливості визначають специфіку інструментів просування: ключову роль у переконанні потенційних студентів відіграють рекомендації та відгуки реальних споживачів освітніх послуг — нинішніх студентів і випускників. Тому залучення студентської спільноти до іміджевої діяльності університету є стратегічно важливим напрямом маркетингових зусиль.

З метою узагальнення розглянутих інструментів та систематизації їх порівняльних характеристик у табл. 1.3 представлено зведену таблицю основних інструментів іміджбіндингу ЗВО.

Таблиця 1.3

Основні інструменти формування іміджу закладу вищої освіти

Інструмент	Зміст застосування	Очікуваний ефект
PR-технології	Прес-релізи, прес-конференції, спонсорство, соціальні проекти, взаємодія з медіа	Формування позитивного публічного образу, підвищення впізнаваності
Контент-маркетинг у соціальних мережах	Публікація освітнього контенту, успіхів студентів і викладачів, відео-огляди кампусу	Залучення цільової аудиторії, підвищення довіри через автентичність
Брендинг та фірмовий стиль	Розробка логотипу, корпоративних кольорів, слогану, єдиного стилю комунікацій	Формування стійкої візуальної ідентичності
Управління рейтингами	Участь у національних та міжнародних рейтингах, підвищення показників публікаційної активності	Підтвердження академічного авторитету, залучення іноземних студентів
Подієвий маркетинг	Дні відкритих дверей, освітні виставки, наукові конференції, олімпіади	Безпосередній контакт з потенційними абітурієнтами
Управління цифровою репутацією	Моніторинг відгуків, реагування на коментарі, SEO-оптимізація, якість вебсайту	Формування позитивного іміджу у цифровому просторі

Джерело: складено автором

Аналіз представлених інструментів свідчить про те, що сучасний арсенал засобів формування іміджу ЗВО є надзвичайно різноманітним і охоплює як традиційні PR-методи, так і новітні цифрові технології. Принциповою особливістю ефективного іміджбіндингу є не ізольоване застосування окремих інструментів, а їх інтегроване використання у рамках єдиної стратегії, що забезпечує синергетичний ефект та узгодженість комунікаційних повідомлень у всіх точках контакту з цільовими аудиторіями.

Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. узагальнюють практику формування іміджу ЗВО на основі сучасних комунікаційних технологій і доходять висновку, що «найбільш ефективні стратегії іміджбіндингу

університетів поєднують роботу з різними цільовими аудиторіями — абітурієнтами, студентами, роботодавцями та науковим співтовариством — через диференційовані канали комунікації при збереженні єдиного ціннісного ядра бренду закладу» [12, с. 278]. Ця теза підкреслює необхідність стратегічної узгодженості між різними напрямками іміджевої діяльності.

М. Ю. Сахненко на прикладі конкретного університету підтверджує, що «системне застосування PR-технологій у цифровому просторі, включаючи ведення офіційних сторінок у соціальних мережах, підтримку якісного вебсайту та активну взаємодію з медіа, дозволяє сформувати стійкий позитивний цифровий імідж закладу протягом відносно короткого часового горизонту» [11, с. 121]. Водночас цей досвід засвідчує, що підтримання досягнутого рівня цифрового іміджу вимагає постійних зусиль і ресурсів, оскільки цифровий простір є надзвичайно динамічним середовищем.

А. С. Олійник, С. М. Коваленко та В. О. Кириченко акцентують на тому, що в умовах сучасних викликів «креативне управління іміджем ЗВО передбачає не лише використання наявних інструментів у нових конфігураціях, але й постійний пошук та впровадження принципово нових підходів до побудови відносин із цільовими аудиторіями, що відповідають змінюваним очікуванням та цінностям сучасного студентства» [17, с. 475]. Таким чином, управління іміджем ЗВО постає як творчий управлінський процес, що потребує від керівництва закладу поєднання стратегічного мислення з готовністю до постійних інновацій у сфері комунікацій.

Отже, проведений аналіз факторів та інструментів формування іміджу закладу вищої освіти дозволяє зробити ряд узагальнених висновків. Фактори формування іміджу ЗВО утворюють складну багаторівневу систему, в якій внутрішні організаційні чинники виступають об'єктивною основою іміджу, а комунікаційні інструменти забезпечують його трансляцію цільовим аудиторіям. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові фактори та інструменти, що обумовлено зростаючою роллю інтернет-середовища у процесах пошуку та обробки інформації потенційними студентами. Ефективна

стратегія формування іміджу ЗВО має носити комплексний характер, інтегруючи PR-технології, брендинг та маркетингові інструменти у єдину узгоджену систему комунікаційної діяльності, спрямованої на формування позитивного образу закладу у свідомості всіх ключових груп стейкхолдерів.

1.3 Стратегічні підходи до управління іміджем

Сучасний стан конкурентного середовища у сфері вищої освіти зумовлює необхідність переходу від стихійного формування образу закладу до цілеспрямованого, науково обґрунтованого управління іміджем. Таке управління передбачає не лише постановку цілей та вибір інструментів, але й визначення послідовності дій, критеріїв оцінювання проміжних результатів і механізмів коригування обраної стратегії. Саме тому в науковій літературі поряд із дослідженням окремих засобів і чинників формування іміджу дедалі більшої уваги набувають стратегічні підходи — концептуально оформлені процедури, що описують алгоритм управлінських дій у межах єдиної логіки. У вітчизняній та зарубіжній науці сформувалися щонайменше два принципово різних підходи до управління іміджем, кожен із яких пропонує власну логіку організації цього процесу та відповідний управлінський алгоритм.

В. В. Боковець, характеризуючи управління іміджем підприємства як системний процес, наголошує, що «ефективне управління іміджем передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів: від діагностики поточного стану сприйняття організації цільовими аудиторіями — через формування бажаного іміджу та розробку відповідної стратегії — до реалізації запланованих заходів та моніторингу їхніх результатів» [35, с. 86]. Такий погляд відображає логіку процесного підходу до управління іміджем, у межах якого управлінська діяльність структурується як замкнений цикл, що допускає ітеративне вдосконалення.

Одним із найбільш розроблених у вітчизняній науці є процесно-стадійний підхід до управління іміджем організацій сфери послуг, запропонований

Вартановою. У межах цього підходу управління іміджем розглядається як послідовна реалізація п'яти взаємозумовлених стадій: дослідження іміджу, розробки стратегії управління іміджем, реалізації стратегії управління іміджем, моніторингу іміджу та підтримки. Принципова особливість цього підходу полягає в тому, що кожна стадія є логічно обумовленою результатами попередньої та одночасно слугує підґрунтям для наступної, утворюючи цілісну управлінську процедуру з чітко визначеним змістом кожного кроку. На рис. 1.1 представлено етапи формування іміджу підприємства сфери послуг.

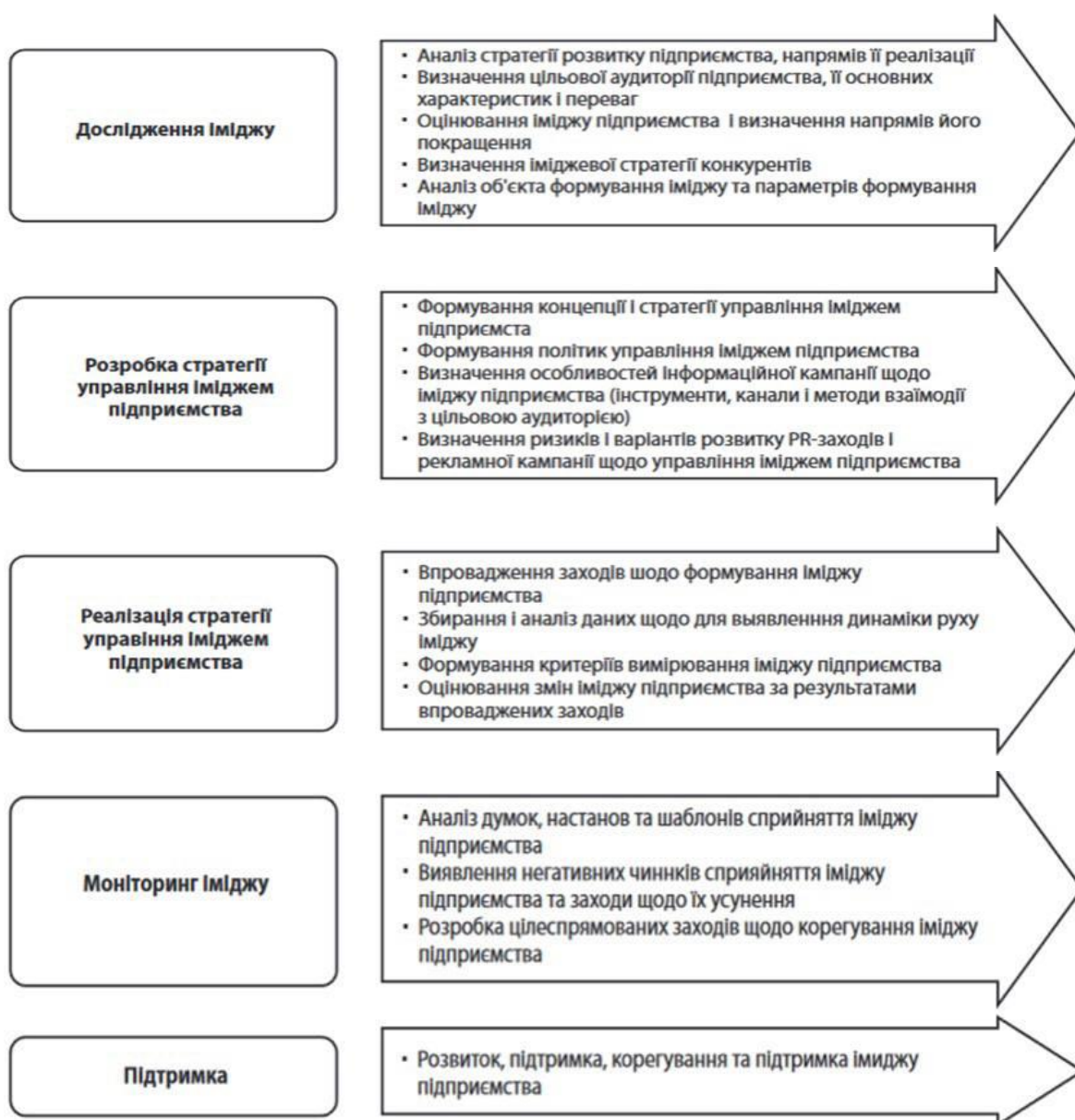


Рис. 1.1 Етапи формування іміджу підприємства сфери послуг. [35, с.83]

Перша стадія — дослідження іміджу — є діагностичною і включає п'ять взаємопов'язаних дій. По-перше, здійснюється аналіз стратегії розвитку організації та напрямів її реалізації, що дозволяє забезпечити узгодженість іміджевої стратегії із загальним стратегічним курсом закладу. По-друге, визначається цільова аудиторія, її основні характеристики і переваги — саме для цього сегмента надалі формуватиметься цільовий образ. По-третє, здійснюється оцінювання поточного іміджу організації та визначення напрямів його покращення, що дозволяє виявити розрив між існуючим і бажаним сприйняттям. По-четверте, проводиться аналіз іміджевої стратегії конкурентів з метою виявлення можливостей для диференціювання. По-п'яте, аналізується об'єкт формування іміджу та параметри його формування, тобто встановлюються ключові атрибути, за якими цільові аудиторії ідентифікують і оцінюють заклад [36, с. 59]. Стосовно ЗВО цей етап передбачає проведення комплексних репутаційних досліджень, що охоплюють опитування абітурієнтів, студентів, роботодавців і академічної спільноти.

Пуліна Т. В., Соріна О. О. та Циганова Т. В. підкреслюють, що системна діагностика поточного стану організації є обов'язковою передумовою будь-якої ефективної управлінської стратегії, і лише за умови повного розуміння наявної ситуації можна формулювати реалістичні та досяжні цілі змін [37, с. 52]. Ця теза повною мірою підтверджується в контексті управління іміджем: хибне або неповне уявлення про поточний стан сприйняття закладу неминуче призводить до формування нерелевантної іміджевої стратегії.

Друга стадія — розробка стратегії управління іміджем — передбачає чотири взаємозалежні дії. Першою є формування концепції і стратегії управління іміджем підприємства, що визначає загальний вектор і ціннісну платформу майбутньої комунікаційної діяльності. Другою є формування політик управління іміджем — нормативних документів, що регулюють стандарти публічних комунікацій, порядок реагування на кризові ситуації, вимоги до фірмового стилю тощо. Третьою є визначення особливостей інформаційної кампанії щодо іміджу організації: конкретних інструментів, каналів і методів взаємодії з цільовою

аудиторією. Четвертою є визначення ризиків і варіантів розвитку PR-заходів та рекламної кампанії щодо управління іміджем [36, с. 85]. Соріна О. О. та Коротунова О. В. наголошують, що ефективна стратегія будь-якого проєкту потребує чіткого визначення альтернативних сценаріїв і ризиків на етапі планування, що дозволяє забезпечити адаптивність управлінських рішень у процесі реалізації [38, с. 51]. Для ЗВО це означає необхідність розробки кількох варіантів реакції на можливі репутаційні виклики ще до початку активної іміджевої кампанії.

Третя стадія — реалізація стратегії управління іміджем — є операційною і включає впровадження заходів щодо формування іміджу організації; збирання і аналіз даних для виявлення динаміки руху іміджу; встановлення критеріїв вимірювання іміджу; оцінювання змін іміджу за результатами впроваджених заходів [35, с. 85]. Принципово важливим на цьому етапі є не лише своєчасне виконання запланованих комунікаційних дій, але й систематична фіксація індикаторів, що дозволяє кількісно виміряти динаміку сприйняття. Корольков В. В., Соріна О. О. та Тельчаров Е. А. зазначають, що управлінські рішення, не підкріплені системою відстеження результатів, позбавлені можливості своєчасного коригування і тому є принципово менш ефективними [39]. Цей принцип безпосередньо застосовується до організації іміджбілдингової діяльності ЗВО.

Четверта стадія — моніторинг іміджу — є аналітичною і передбачає аналіз думок, настанов та шаблонів сприйняття іміджу організації; виявлення негативних чинників сприйняття та розробку заходів щодо їхнього усунення; розробку цілеспрямованих заходів щодо коригування іміджу [35, 61]. Ця стадія органічно поєднує в собі елементи контролю та планування: виявлені в ході моніторингу проблеми стають підставою не лише для оперативної корекції, але й для перегляду стратегічних пріоритетів. Пуліна Т. В., Тесленок І. М. та Носов М. П. звертають увагу на те, що лише системний моніторинг результатів управлінських дій дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення і забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей [40]. Стосовно управління іміджем

ЗВО це означає необхідність регулярного відстеження медійного простору, соціальних мереж і відгуків цільових аудиторій.

П'ята стадія — підтримка — є завершальною і найбільш тривалою за часом: вона передбачає розвиток, підтримку, коригування та закріплення іміджу організації [35, 90]. Зміст цієї стадії відображає принципову відмінність управління іміджем від разових комунікаційних кампаній: позитивний і стійкий образ закладу не формується у результаті одиничних зусиль, а є продуктом безперервного, системного управління протягом тривалого часу. В. В. Боковець підкреслює, що підтримка іміджу організації вимагає постійного оновлення комунікаційних повідомлень відповідно до змін у зовнішньому середовищі та очікуваннях цільових аудиторій, зберігаючи при цьому ключові ідентифікаційні константи бренду [34, с. 65-67].

Перевагою процесно-стадійного підходу є його висока операційна конкретність: кожна стадія алгоритму чітко окреслює перелік управлінських дій і очікуваних результатів, що робить цей підхід придатним для впровадження на рівні конкретних організаційних підрозділів і зручним для практичного застосування у ЗВО, що розпочинають системну роботу з формування іміджу. Саме тому в рамках практичної частини дослідження процесно-стадійний підхід обрано як базову методологічну рамку для аналізу управління іміджем конкретного закладу вищої освіти.

Принципово відмінним за своєю логікою є концептуально-стратегічний підхід, розроблений у межах теорії маркетингового менеджменту. Якщо процесно-стадійний підхід розкриває питання «як здійснювати управління іміджем покроково?», то концептуально-стратегічний підхід відповідає на запитання «яким за своєю природою має бути образ організації і яка концептуальна платформа здатна забезпечити його довгострокову стійкість?». Вихідним і найважливішим управлінським рішенням у межах цього підходу є вибір концепції бренд-іміджу, що детермінує всі наступні стратегічні та операційні рішення.

Класичну концептуальну основу цього підходу заклали С. W. Park, В. J.

Jaworski та D. J. MacInnis, які виокремили три принципово різні концепції бренд-іміджу: функціональну, символічну та емпіричну. На думку авторів, «вибір концепції бренду є стратегічним рішенням, що визначає всю подальшу систему управління іміджем, а несуперечливість між обраною концепцією та реальними характеристиками продукту є необхідною умовою довгострокової ефективності бренду» [28, с. 136]. Адаптація цього підходу до сфери вищої освіти надає потужний концептуальний інструментарій для розробки іміджевої стратегії ЗВО.

Алгоритм управління іміджем у межах концептуально-стратегічного підходу розгортається у такій послідовності: перший крок — стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів і компетентностей організації, що дозволяє ідентифікувати об'єктивні підстави для того чи іншого концептуального вибору; другий крок — вибір цільової концепції бренду на основі аналізу конкурентного середовища, запитів цільових аудиторій та стратегічних намірів керівництва; третій крок — розробка архітектури бренду, що включає формулювання ціннісної пропозиції, визначення ключових атрибутів іміджу та системи ідентифікаційних маркерів (вербальних, візуальних, поведінкових); четвертий крок — приведення всіх напрямів діяльності організації у відповідність до обраної концепції, що передбачає змістовні зміни не лише в комунікаційній сфері, але й в освітньому процесі, кадровій політиці, організаційній культурі; п'ятий крок — стратегічний аудит відповідності реальної діяльності задекларованій концепції та корекція виявлених розривів. Порівняльну характеристику трьох концепцій бренд-іміджу стосовно контексту ЗВО представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Концепції стратегічного управління бренд-іміджем ЗВО (за Park, Jaworski, MacInnis)

Концепція бренду	Характеристика стосовно ЗВО	Стратегічний інструмент
1	2	3
Функціональна концепція	Акцент на практичній підготовці, технічних компетентностях, рівні працевлаштування випускників	Демонстрація реальних результатів навчання: статистика кар'єрних досягнень, відгуки роботодавців

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Символічна концепція	Формування іміджу престижного закладу, асоційованого з академічною елітою та суспільним статусом	Партнерства з відомими роботодавцями, підтримка alumni-спільноти, медійна присутність лідерів думок
Емпірична концепція	Побудова унікального студентського досвіду через корпоративну культуру, простір, події та спільноту	Подієвий маркетинг, дизайн кампусу, цифровий студентський досвід, сторителінг

Джерело: складено автором на основі [28, с. 136–138]

Функціональна концепція є найбільш поширеною серед українських ЗВО і будується на раціональному позиціюванні: заклад формує образ, центральним елементом якого є конкретні, вимірювані результати — рівень успішності студентів на ринку праці, наявність акредитацій, відсоток працевлаштування за фахом, відгуки роботодавців. Ця концепція апелює до раціональної мотивації абітурієнтів і їхніх батьків, які прагнуть отримати практично орієнтовану освіту з передбачуваними кар'єрними перспективами [28, с. 136]. Вимірюваність результатів є водночас і перевагою, і обмеженням цієї концепції: вона надає іміджевим повідомленням переконливості, однак робить заклад вразливим до порівнянь, якщо показники конкурентів виявляються сильнішими.

Символічна концепція будується на принципово іншій психологічній основі — вона апелює не до раціональних очікувань, а до потреби у соціальній ідентифікації та статусному позиціюванні. Закладу, що обирає цю концепцію, важливо асоціюватися з поняттями «елітності», «академічної традиції», «престижу», «приналежності до спільноти успішних людей». Стратегічними інструментами символічної концепції виступають: партнерства з провідними роботодавцями та міжнародними університетами, що надають брендовий капітал; активна підтримка alumni-спільноти, члени якої є живим свідченням символічної цінності освіти в цьому закладі; медійна присутність знакових особистостей, асоційованих із закладом; архітектурне та дизайнерське оформлення, що транслює образи традиції, якості та статусу [28, с. 137]. Для більшості українських ЗВО повноцінне застосування символічної концепції є довгостроковою перспективою, яка потребує значного часу для формування

стійкого «символічного капіталу» бренду.

Емпірична концепція є найменш поширеною, однак найбільш перспективною з точки зору довгострокової конкурентоспроможності. Її ключова ідея полягає в тому, що визначальним чинником іміджу є не задекларовані характеристики закладу і не його символічний статус, а унікальний живий досвід, що отримує кожен студент у процесі взаємодії з університетом. Цей досвід охоплює якість навчального середовища, атмосферу студентської спільноти, доступність і підтримку викладачів, насиченість позааудиторного студентського життя, ергономіку та естетику фізичних і цифрових просторів закладу. Стратегічними інструментами емпіричної концепції є подієвий маркетинг, дизайн кампусу, розвиток цифрового студентського досвіду та цілеспрямований сторителінг — розповідь про реальних людей і реальні досвіди, що уособлюють унікальність закладу [28, с. 138]. Емпірична концепція є менш вразливою до конкурентного тиску, ніж функціональна, оскільки унікальний досвід значно складніше скопіювати, ніж відтворити аналогічні показники успішності випускників.

Аналіз представлених концепцій засвідчує, що для більшості українських ЗВО найбільш доступним і природним стартовим вектором є функціональна концепція бренду, оскільки вона спирається на верифіковані показники академічної та кар'єрної успішності, що є найбільш переконливими аргументами для раціонально орієнтованих абітурієнтів. Водночас стратегічна перспектива полягає у поступовому переході до емпіричної концепції, яка формує глибший емоційний зв'язок між студентом і закладом і є менш вразливою до конкурентного тиску, ніж суто функціональні характеристики.

Ю. С. Герасименко, аналізуючи маркетингову стратегію як елемент інноваційного управління ЗВО на прикладі БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, підкреслює, що «інтеграція маркетингового мислення у систему управління університетом передбачає зміну самої логіки прийняття рішень — від внутрішньоорієнтованої (що ми можемо зробити?) до зовнішньоорієнтованої (чого потребують наші цільові аудиторії і як ми можемо це забезпечити?)» [25,

с. 201]. Ця зміна управлінської парадигми є фундаментальною умовою ефективності будь-якої іміджевої стратегії, і вибір концепції бренду за Park, Jaworski та MacInnis є саме тим механізмом, що забезпечує таке зміщення фокусу від внутрішніх можливостей до зовнішніх очікувань.

Незважаючи на суттєві відмінності, обидва розглянутих підходи не є взаємовиключними. Процесно-стадійний підхід Вартанової забезпечує операційну визначеність і дозволяє структурувати управлінську діяльність у вигляді відтворюваного алгоритму з чітко прописаним змістом кожного кроку. Концептуально-стратегічний підхід Park, Jaworski та MacInnis задає ціннісно-змістовну рамку, в межах якої всі операційні рішення набувають стратегічного обґрунтування. Таким чином, найбільш ефективна система управління іміджем ЗВО поєднує обидва підходи: спочатку на рівні стратегічного рішення визначається концепція бренду, а потім у межах визначеної концепції послідовно реалізується п'ятистадійний іміджбілдинговий цикл.

М. S. Roth, досліджуючи стратегії управління глобальним іміджем бренду, доводить, що «вибір між стратегіями широкого охоплення та стратегіями поглибленого позиціонування залежить від рівня культурної різноманітності цільових ринків та ступеня стандартизації продукту» [32, с. 25]. Цей висновок є актуальним для ЗВО, що прагнуть залучати іноземних студентів: диференціація іміджевих повідомлень для різних національних аудиторій може суттєво підвищити ефективність міжнародної комунікаційної стратегії.

Серед усього розмаїття інструментів формування іміджу ЗВО особливе місце займає стратегічний брендинг — цілеспрямована діяльність із побудови, розвитку та захисту бренду закладу як системи смислів, що ідентифікує його в конкурентному середовищі та формує стійкі асоціації у свідомості цільових аудиторій. На відміну від окремих тактичних комунікаційних заходів, брендинг є стратегічним процесом, що охоплює тривалий горизонт планування і потребує узгодженості всіх напрямів діяльності закладу.

Б. Г. Сімонсон та Б. Г. Шмітт у своїй фундаментальній праці з маркетингової естетики стверджують, що «стратегічне управління ідентичністю

та іміджем бренду охоплює не лише вербальні комунікаційні елементи, але й сукупність чуттєвих вражень — візуальних, звукових, просторових, — що у своїй єдності формують унікальний досвід взаємодії споживача з брендом» [31, с. 1289]. Стосовно ЗВО це означає, що управління іміджем має охоплювати не лише комунікаційні повідомлення, але й фізичне середовище кампусу, дизайн навчальних матеріалів, корпоративний стиль усіх точок контакту із закладом.

Важливим виміром стратегічного брендингу ЗВО є управління репутацією у системі відносин із різними групами громадськості. J.-N. Kim та співавтори, спираючись на теорію досконалості в PR, стверджують, що «стратегічне управління репутацією організації нерозривно пов'язане з управлінням відносинами з ключовими публіками, оскільки репутація є не монологічним конструктом, а результатом тривалої двосторонньої взаємодії організації та її стейкхолдерів» [30, с. 199]. Ця теза вказує на обмеженість суто трансляційних комунікаційних стратегій і необхідність розбудови діалогових механізмів взаємодії ЗВО з його аудиторіями.

Розуміння стратегічної логіки брендингу набуває практичного втілення через систему конкретних інструментів іміджбілдингу, серед яких у сучасних умовах дедалі більшу роль відіграють PR-технології та цифрові засоби комунікації. О. Р. Семергей, досліджуючи PR-стратегії ЗВО на прикладі Національного університету «Полтавська політехніка», доводить, що «системне застосування PR-технологій є не лише засобом формування позитивного образу закладу у вітчизняному освітньому просторі, але й стратегічним інструментом інтеграції університету в міжнародний академічний простір, оскільки ефективні публічні комунікації підвищують видимість закладу для іноземних партнерів, дослідників та абітурієнтів» [26, с. 269].

Насікан Н. І. наголошує, що в умовах цифрового середовища «управління іміджем набуває принципово нових характеристик: прозорість комунікацій зростає, оскільки будь-яке публічне висловлювання представника організації миттєво стає доступним необмеженій аудиторії; водночас цифрові інструменти надають організаціям безпрецедентні можливості для прямої взаємодії зі своїми

цільовими аудиторіями без посередництва традиційних медіа [23, с. 78]. J. R. Ruiz та M. A. Stefanone, аналізуючи стратегічне управління іміджем в онлайн-середовищі, стверджують, що «самопрезентація в цифровому просторі є активним процесом конструювання ідентичності, в якому організація цілеспрямовано обирає, які аспекти своєї діяльності демонструвати аудиторії, формуючи тим самим бажаний образ у свідомості користувачів» [31, с. 1288]. Стосовно ЗВО це означає необхідність стратегічного підходу до формування цифрового контенту: не хаотичного відображення подій, а цілеспрямованого конструювання наративу, що відповідає позиціюванню закладу.

Соріна О. О. та Суслowa К. В. підкреслюють, що формування ділової репутації ЗВО «здійснюється через розвиток іміджу (міжнародне визнання дипломів, підвищення акредитаційного статусу, інноваційність освітнього процесу, популяризація досягнень випускників), забезпечення високого рівня професіоналізму через практичну спрямованість програм і залучення роботодавців, а також підвищення зручності навчання шляхом розвитку інфраструктури та диверсифікації форм і методів навчання» [33, с. 147]. В. Ю. Худoley, І. М. Білецька та А. С. Олійник, своєю чергою, звертають увагу на роль креативного менеджменту у побудові інноваційного іміджу ЗВО, зазначаючи, що «університети, що системно впроваджують нестандартні управлінські та педагогічні рішення, формують образ динамічного, орієнтованого на майбутнє закладу, що є конкурентно привабливим для амбіційної молоді та потенційних партнерів» [24, с. 289].

Ю. С. Герасименко, характеризуючи маркетингову стратегію конкретного ЗВО, доходить висновку, що «ефективна іміджева стратегія університету передбачає узгодженість між задекларованою місією і цінностями закладу та реальними практиками взаємодії зі студентами, викладачами та партнерами, оскільки будь-який розрив між задекларованим і дійсним швидко виявляється аудиторією і призводить до репутаційних втрат» [25, с. 202]. О. Р. Семергей, узагальнюючи практику PR-стратегії Полтавської політехніки, виявляє, що «системна PR-діяльність університету, що поєднує традиційні інструменти

медіа-відносин із активною цифровою присутністю та участю в міжнародних освітніх заходах, дозволяє сформувати цілісний і впізнаваний образ закладу як на національному, так і на міжнародному рівні» [26, с. 271].

Таким чином, фактори та інструменти формування іміджу ЗВО утворюють складну взаємопов'язану систему, ефективне управління якою потребує стратегічного мислення та комплексного підходу. Внутрішні якісні чинники — зміст освітніх програм, кваліфікація персоналу, науково-дослідна діяльність — формують об'єктивну основу іміджу. Стратегічний брендинг перетворює цю основу на систему смислів і асоціацій, що формують стійку ідентичність закладу в конкурентному середовищі. PR-технології та цифрові інструменти забезпечують ефективну трансляцію цих смислів цільовим аудиторіям через оптимальні канали комунікації. При цьому визначальною умовою довгострокової ефективності іміджевої стратегії є автентичність — відповідність транслюємого образу реальному стану та практикам закладу, без якої навіть найдосконаліший інструментарій іміджбілдингу не забезпечить стійкого позитивного результату.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження присвячене аналізу сутності, структури, факторів та інструментів формування іміджу закладу вищої освіти в умовах конкурентного ринку освітніх послуг.

Встановлено, що імідж ЗВО є складним багатовимірним явищем, яке поєднує об'єктивні характеристики закладу (якість освіти, кадровий потенціал, наукову діяльність, матеріально-технічну базу) та суб'єктивне сприйняття різними групами стейкхолдерів. Визначено, що структура іміджу включає імідж освітніх послуг, науково-педагогічного персоналу, внутрішній корпоративний, соціальний, візуальний та цифровий імідж. Водночас імідж, репутація та бренд є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями.

Доведено, що імідж виконує важливі функції: забезпечує диференціацію

закладу серед конкурентів, сприяє залученню абітурієнтів і партнерів, підвищує стійкість до кризових ситуацій та покращує комунікацію зі стейкхолдерами. Це дозволяє розглядати його як стратегічний нематеріальний актив університету.

У ході дослідження проаналізовано основні підходи до управління іміджем закладів вищої освіти. Встановлено, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який передбачає послідовне проходження етапів діагностики поточного іміджу, розроблення стратегії, реалізації запланованих заходів, моніторингу результатів та подальшого коригування управлінських рішень. Такий підхід забезпечує системність іміджевої діяльності та дозволяє адаптувати її до змін зовнішнього середовища.

Систематизовано основні фактори формування іміджу ЗВО. Внутрішні чинники пов'язані з якістю освітньої та наукової діяльності, тоді як комунікаційні й цифрові фактори забезпечують ефективну трансляцію переваг закладу цільовим аудиторіям. Важливу роль також відіграють рейтингові, ринкові та інституційні чинники.

Особливу увагу приділено впливу цифровізації на процеси іміджбілдингу. Визначено, що офіційний вебсайт, соціальні мережі, онлайн-платформи дедалі більше впливають на сприйняття університету потенційними абітурієнтами, студентами та партнерами.

Проаналізовано інструменти іміджбілдингу, серед яких особливе значення мають PR-технології, подієвий маркетинг, робота із соціальними мережами, управління цифровою репутацією, SEO-оптимізація та брендинг. Визначено, що ефективність іміджевої діяльності залежить від відповідності сформованого образу закладу.

У результаті дослідження обґрунтовано, що позитивний імідж не може формуватися виключно за допомогою маркетингових або рекламних інструментів. Його основою мають бути реальні досягнення університету у сфері освіти, науки, міжнародного співробітництва та студентського розвитку. Лише поєднання високої якості освітніх послуг із професійно організованими комунікаціями забезпечує формування довгострокової довіри до закладу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІМІДЖУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ НУ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика НУ «Запорізька політехніка»

Національний університет «Запорізька політехніка» (далі — НУ «Запорізька політехніка», або НУЗП) є провідним державним закладом вищої освіти Південно-східного регіону України, що здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за широким спектром технічних, природничих, соціальних та гуманітарних спеціальностей. Університет розташований у місті Запоріжжі та функціонує у статусі національного закладу вищої освіти III–IV рівнів акредитації, перебуваючи у сфері управління Міністерства освіти і науки України [42].

За своїми масштабами та освітнім потенціалом НУЗП є одним із найбільших університетів регіону. Станом на початок 2026 року в університеті функціонують 12 факультетів, реалізуються освітні програми за 41 спеціальністю (що охоплюють 160 освітніх програм різних рівнів вищої освіти), а навчальна та наукова діяльність провадиться в 9 навчально-лабораторних корпусах. Для розміщення студентів університет має розвинену інфраструктуру студентського містечка: 6 гуртожитків загальною місткістю 2300 місць [42]. Подібні масштаби матеріально-технічної бази та широта освітніх програм свідчать про значний організаційний і ресурсний потенціал закладу.

Ректором університету є Грешта Віктор Леонідович, під керівництвом якого заклад здійснює свою освітню, наукову та міжнародну діяльність відповідно до умов контракту з Міністерством освіти і науки України [43].

Університет веде свою історію з початку XX століття. У процесі становлення та розвитку заклад пройшов декілька етапів інституційних

трансформацій, що відображали як зміни в системі вищої технічної освіти України загалом, так і запити регіональної економіки зокрема. Упродовж радянського та пострадянського часу заклад діяв під назвами Запорізький індустріальний інститут, Запорізький машинобудівний інститут, Запорізький державний технічний університет (ЗДТУ), а з 2001 року — Запорізький національний технічний університет (ЗНТУ). Присвоєння статусу національного засвідчило визнання вагомого внеску закладу у розвиток вітчизняної науки та підготовку висококваліфікованих кадрів.

Наступний ключовий етап розвитку розпочався у 2020 році, коли заклад змінив назву та набув сучасного статусу — Національний університет «Запорізька політехніка». Ця трансформація відображала прагнення університету до нового позиціонування в сучасному освітньому просторі України — як динамічного, орієнтованого на інновації закладу, що поєднує класичні традиції інженерної освіти з сучасними викликами цифровізації та технологічної модернізації. Нова назва стала частиною оновленої ідентичності університету, включаючи ребрендинг, оновлений брендбук та комунікаційну стратегію [42].

Організаційну основу університету становлять 12 факультетів, кожен з яких охоплює відповідні кафедри та забезпечує підготовку фахівців у відповідних галузях знань.

Перший блок — класичні інженерно-технічні факультети, що формують традиційний технічний профіль закладу. До нього належать: Машинобудівний факультет (кафедри технології машинобудування, металорізальних верстатів та інструментів, деталей машин і підйомно-транспортних механізмів, технології авіаційних двигунів, обробки металів тиском, математики); Електротехнічний факультет (кафедри електропостачання промислових підприємств, електричних машин, електроприводу та автоматизації промислових установок, електричних та електронних апаратів, фізики); Інженерно-фізичний факультет (кафедри фізичного матеріалознавства, машин і технології ливарного виробництва, інтегрованих технологій зварювання та моделювання конструкцій);

Транспортний факультет (кафедри автомобілів, теплових двигунів та гібридних енергетичних установок, транспортних технологій, теоретичної та прикладної механіки) [42].

Другий блок — факультети у сфері інформаційних технологій та цифрових наук, що відповідають запитам сучасного ринку праці. Це Факультет комп'ютерних наук і технологій (кафедри програмних засобів, комп'ютерних систем та мереж, системного аналізу та обчислювальної математики) та Факультет інформаційної безпеки та електронних комунікацій (кафедри інформаційної безпеки та наноелектроніки, інформаційних технологій електронних засобів, радіотехніки та телекомунікацій) [42].

Третій блок охоплює соціально-економічні та гуманітарні факультети, що значно розширюють міждисциплінарний профіль закладу. Факультет бізнес-технологій та економіки об'єднує кафедри економіки та митної справи, обліку та фінансів, менеджменту та адміністрування, маркетингу та логістики, бізнесу та управління, цифрових технологій в бізнесі та економіці. Гуманітарний факультет включає кафедри іноземної філології та перекладу, українознавства та загальної мовної підготовки, філософії, туристичного, готельного та ресторанного бізнесу. Факультет соціальних наук охоплює напрями соціальної роботи, психології та журналістики. Факультет управління фізичною культурою та спортом включає кафедри управління фізичною культурою та спортом, фізичної культури, олімпійських та неолімпійських видів спорту, фізичної терапії та ерготерапії, спеціальної освіти. До цього блоку також належить Юридичний факультет (кафедри кримінального, цивільного та міжнародного права; конституційного, адміністративного та трудового права; політології та загальноправових дисциплін). Нарешті, окремо функціонує Факультет будівництва, архітектури та дизайну (кафедри будівельного виробництва та управління проєктами, дизайну, композиційних матеріалів, хімії та технологій, охорони праці і навколишнього середовища) [42].

Наявність у структурі університету кафедри військової підготовки засвідчує також виконання закладом завдань у сфері підготовки резерву

Збройних Сил України в умовах воєнного стану. Подібна організаційна різноманітність є свідченням того, що університет функціонує як повноцінний багатoproфільний навчальний заклад, а не виключно технічний чи галузевий.

Кадровий потенціал університету є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності та освітньої якості. Відповідно до звіту ректора НУ «Запорізька політехніка» за 2025 рік, заклад забезпечував дотримання ліцензійних вимог щодо наявності науково-педагогічних працівників відповідної кваліфікації для провадження освітньої діяльності за акредитованими спеціальностями [42]. Структура педагогічного складу охоплює як штатних науково-педагогічних працівників, так і сумісників, що залучаються до викладання окремих дисциплін. Університет системно дотримується вимог до кадрових показників: питомої ваги докторів наук, професорів, кандидатів наук та доцентів серед усього науково-педагогічного персоналу.

У контексті воєнного часу, що суттєво ускладнив функціонування університету як прифронтового закладу, збереження кадрового потенціалу набуло стратегічного значення. Звіт за 2025 рік фіксує вжиття конкретних заходів щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації працівників, своєчасної виплати заробітної плати та недопущення виникнення заборгованості з неї, забезпечення прав педагогічного персоналу на підвищення кваліфікації та професійний розвиток [43].

Важливим інструментом оцінювання ефективності діяльності закладу вищої освіти є його позиції в національних та міжнародних рейтингах. Для НУ «Запорізька політехніка» показовою є динаміка позицій у рейтинговій системі, яка враховує кілька комплексних індикаторів: загальне місце в рейтингу, бал за результатами Національного мультипредметного тесту (НМТ) для вступників на контракт, позицію у переліку ТОП-200 університетів України, кількість публікацій у базі Scopus та підсумковий рейтинговий бал.

Розглянемо та порівняємо рейтинг університету минулих років у табл. 2.1 за різними індикаторами.

**Місце НУ “Запорізька політехніка” у консолідованому рейтингу
закладів вищої освіти України у 2022-2025 роках**

Рік	Місце в загальному рейтингу	Бал НМТ на контракт	ТОП 200 Україна	Scopus	Підсумковий бал
2025	73-74	140	54	78	272
2024	60	117	39	75	231
2023	47	81	36	74	191
2022	68	143	47	71	261

Джерело: складено автором на основі [47-50]

Аналіз динаміки рейтингових показників університету за 2022–2025 роки дозволяє виявити неоднозначні тенденції. У 2022 році університет займав 68-е місце в загальному рейтингу, маючи підсумковий бал 261. У 2023 році спостерігалось суттєве поліпшення позицій: місце в рейтингу підвищилось до 47-го, тоді як підсумковий бал становив 191 — найнижчий за весь аналізований період, що свідчить про різну структуру вагових коефіцієнтів у методиці рейтингування або про зміну методології підрахунку балів. У 2024 році університет посідав 60-е місце при підсумковому балі 231, а в 2025 році позиції дещо погіршились — заклад опустився на 73–74-е місце, проте підсумковий бал виріс до 272 — найвищого значення за весь аналізований чотирирічний період.

Особливої уваги заслуговує динаміка окремих складових рейтингу. Показник присутності в базі наукового цитування Scopus демонструє стабільне зростання: від 71 бала у 2022 році до 78 балів у 2025 році, що відображає послідовне нарощування наукового потенціалу університету та активізацію публікаційної діяльності науково-педагогічних працівників у міжнародно визнаних виданнях. Це є особливо значущим у контексті воєнного часу, коли наукова продуктивність більшості вітчизняних закладів зазнала суттєвого скорочення. Показник у переліку ТОП-200 України також мав висхідну траєкторію: від 47 балів у 2022 році до 54 балів у 2025 році. Натомість бал НМТ для вступників на контракт демонструє більш волатильну динаміку: 143 у 2022 році, 81 у 2023 році, 117 у 2024 році та 140 у 2025 році. Таке коливання пов'язане

як зі змінами правил вступної кампанії та наслідками воєнних дій для демографічного контингенту абітурієнтів, так і зі зміною попиту на окремі спеціальності в умовах кризи.

Загалом, попри незначне погіршення рейтингового місця у 2025 порівняно з 2023–2024 роками, абсолютний підсумковий бал університету має чітку висхідну тенденцію (від 191 у 2023 до 272 у 2025 році), що свідчить про поступове зміцнення позицій закладу в освітньому просторі країни.

Одним із ключових індикаторів попиту на освітні послуги університету та рівня його привабливості серед абітурієнтів є кількість поданих заяв під час вступних кампаній. Дані офіційних державних ресурсів ЄДЕБО та порталу vstup.osvita.ua дозволяють простежити динаміку вступних кампаній до НУ «Запорізька політехніка» за п'ять останніх років.

У 2022 році, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення, кількість поданих заяв сягнула 11 126, що є максимальним показником за весь аналізований період [51]. Водночас слід враховувати, що значна частина цих заяв могла бути подана дистанційно вступниками, які вже перебували за межами Запоріжжя або навіть за кордоном. У 2023 році кількість заяв скоротилась до 8 708 [50], що відображає поступову стабілізацію вступного контингенту на тлі тривалих воєнних дій у регіоні та активного переміщення населення. У 2024 році показник продовжив зниження до 6 756 заяв [49], а у 2025 році — до 6 346 заяв [48]. Вступна кампанія 2026 року фіксує подальше скорочення: станом на момент аналізу до університету надійшло 5 027 заяв [47].

Загалом за п'ять років кількість поданих заяв скоротилась більш ніж удвічі — з 11 126 у 2022 році до приблизно 5 027 у 2026 році, тобто на 54,8%. Така динаміка є закономірним наслідком кількох взаємопов'язаних факторів. По-перше, демографічна криза, зумовлена евакуацією мирного населення із прифронтових та окупованих територій Запорізької та суміжних областей, суттєво скоротила природний регіональний вступний контингент університету. По-друге, значна частина потенційних студентів опинилася за кордоном внаслідок вимушеної міграції та обрала навчання в університетах країн-

реципієнтів. По-третє, на ринку освітніх послуг посилилась конкуренція з боку університетів центральних та західних регіонів України, які активно залучали переселенців з-під Запоріжжя.

Разом з тим варто підкреслити, що навіть в умовах безпрецедентних викликів університет зберіг суттєвий абсолютний обсяг вступного контингенту. Показник понад 5 тисяч заяв за умов прифронтового розташування закладу свідчить про сталу репутацію та визнання його освітньої якості серед вступників. Порівняно з іншими прифронтовими університетами аналогічне зменшення кількості заяв є загальноукраїнською тенденцією і не є специфічним явищем для НУЗП.

Науково-дослідницький напрям є важливою складовою діяльності університету. Відповідно до звіту ректора за 2025 рік, НУ «Запорізька політехніка» провадить наукові дослідження за кількома ключовими напрямками, зокрема у сферах машинобудування, матеріалознавства, інформаційних технологій, електротехніки та автоматизації [43]. Заклад реалізує науково-дослідні роботи як за рахунок коштів загального фонду державного бюджету, так і за рахунок спеціального фонду на замовлення підприємств і організацій, а також у межах грантів Національного фонду досліджень України (НФДУ).

Важливою складовою інноваційної інфраструктури університету є Науковий парк НУ «Запорізька політехніка», Запорізький європейський цифровий інноваційний хаб (ZP EDIH), Енерго-інноваційний хаб у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності, Національний контактний пункт за напрямом «Дослідницькі інфраструктури» програми «Горизонт Європа», а також Регіональний інноваційний хаб [43]. Наявність такої розгалуженої інноваційної екосистеми свідчить про стратегічну орієнтацію університету на трансфер технологій та комерціалізацію наукових розробок.

Зокрема, університет є базою для Національного контактного пункту «Дослідницькі інфраструктури» програми «Горизонт Європа», що підтверджує інтеграцію НУЗП до загальноєвропейського наукового простору. Спеціалісти університету здійснюють консультаційну підтримку науковців з усієї України

щодо участі в конкурсах програми «Горизонт Європа», формування міжнародних консорціумів та підготовки конкурсних заявок [43].

Показник присутності університету в базі Scopus, що зріс від 71 бала у 2022 до 78 балів у 2025 році, відображає динаміку зростання наукового авторитету університету в міжнародних академічних колах. Попри складні умови воєнного часу, публікаційна активність науково-педагогічного складу демонструє стабільне зростання.

Університет активно розвиває міжнародне партнерство із закордонними закладами вищої освіти та науковими установами. Серед ключових партнерів — Католицький університет Льовена (Бельгія), з яким університет підтримує відносини вже понад 14 років у сфері інформаційних технологій та штучного інтелекту; Дортмундський університет прикладних наук та мистецтв (Німеччина) в межах проєкту DAAD UA4PIM; Університет Штутгарта, Гданський технологічний університет, Університет прикладних наук Оффенбурга, Кардіфський університет (Великобританія) [42]. Ці партнерства реалізуються у форматах академічної мобільності, спільних міжнародних конференцій, реалізації дослідницьких проєктів та розробки програм подвійних дипломів.

Університет також бере активну участь у міжнародних профорієнтаційних заходах. Зокрема, представники НУЗП брали участь у Фестивалі кар'єри у Києві (травень 2026 року), де університет мав власний інформаційний стенд. У травні 2026 року на базі університету відбулась Міжнародна конференція «Розумні інновації в енергетичних та механічних системах» (SIEMS–2026) за участі понад 200 учасників із 32 закладів та 9 країн світу, матеріали якої заплановано до публікації у видавництві Springer Nature [42].

Важливим напрямом діяльності НУ «Запорізька політехніка» є розбудова стратегічного партнерства зі стейкхолдерами — провідними підприємствами та організаціями регіону. Серед партнерів університету — АТ «МОТОР СІЧ», АТ «Івченко-Прогрес», АТ «НБК «Іскра», Запорізька торгово-промислова палата [1]. У травні 2026 року на базі НУЗП було засновано Громадську спілку

«Запорізький кластер інформаційних технологій та інновацій» (ZCITI), головою правління якої обрано ректора університету Віктора Грешту. Ця ініціатива спрямована на об'єднання зусиль освіти, бізнесу, науки та місцевої влади для розвитку регіональної інноваційної екосистеми [42].

Університет також реалізує соціально значущий напрям — підтримку вступу молоді з тимчасово окупованих територій та зон активних бойових дій у межах ініціативи «Bring Kids Back UA» [42]. Ця діяльність відображає соціальну місію університету як осередку збереження людського капіталу регіону та підтримки освітньої доступності для найбільш вразливих категорій населення.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики НУ «Запорізька політехніка» дозволяє сформулювати низку узагальнень. По-перше, університет є потужною освітньо-науковою установою, що поєднує широкий охоплення спеціальностей (41 спеціальність за 160 освітніми програмами на 12 факультетах), сталі традиції інженерної підготовки та сучасну орієнтацію на цифрові технології, інновації та міжнародну інтеграцію. По-друге, попри значні виклики воєнного часу — прифронтове розташування, скорочення вступного контингенту та необхідність адаптації освітнього процесу до умов безпекових обмежень — університет зберігає інституційну стійкість та продовжує розвиватись.

По-третє, аналіз рейтингової динаміки засвідчує зростання наукового потенціалу університету (зокрема показника Scopus) та підвищення підсумкового рейтингового балу (від 191 у 2023 до 272 у 2025 році), що відображає реальні результати розвитку освітньої та наукової діяльності. По-четверте, динаміка вступних кампаній відображає загальноукраїнський тренд скорочення вступного контингенту прифронтових закладів, зумовлений демографічними наслідками повномасштабного вторгнення, і потребує активних заходів щодо залучення абітурієнтів як з регіону, так і з числа переселенців та осіб із тимчасово окупованих територій.

По-п'яте, розбудова розгалуженої інноваційної інфраструктури (наукового парку, цифрового хабу, енергетичного хабу, контактного пункту «Горизонт

Європа») формує необхідне підґрунтя для трансформації університету з традиційного освітнього закладу на повноцінний регіональний центр науки, технологій та інновацій, здатний виконувати функцію «інтелектуального ядра» відновлення Запорізького регіону після завершення збройного конфлікту. Все це дозволяє розглядати НУ «Запорізька політехніка» як стратегічно важливий освітньо-науковий актив держави, що потребує цілеспрямованої підтримки та подальшого інституційного зміцнення.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього іміджу університету

Імідж організації — це сформований у свідомості цільових аудиторій стійкий образ, що відображає сукупність характеристик, цінностей і репутації. Для закладу вищої освіти (ЗВО) імідж є стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на залучення абітурієнтів, лояльність студентів і викладачів, а також на позиціонування серед роботодавців і партнерів.

У науковій літературі виокремлюють два ключові виміри іміджу: зовнішній (external image) — уявлення про університет, сформоване серед абітурієнтів, роботодавців, партнерів і суспільства в цілому; та внутрішній (internal image) — образ університету, що існує у свідомості його студентів, викладачів і співробітників.

Методологічною основою проведеного аналізу обрано модель Вартанової «Етапи формування іміджу підприємства сфери послуг», яка структурує процес управління іміджем у п'ять послідовних стадій: дослідження іміджу; розробка стратегії управління іміджем; реалізація стратегії; моніторинг іміджу; підтримка іміджу [35, с.]. Саме ця логіка покладена в основу структурування аналізу НУ «Запорізька політехніка»: спочатку визначаються ключові параметри формування іміджу та цільові аудиторії, потім оцінюються наявні інструменти та комунікаційні канали, фіксується поточний стан кожної складової, а висновки формулюються у вигляді інтегрованої оцінки та SWOT-аналізу.

Для кількісного вимірювання стану складових іміджу застосовано метод

експертного оцінювання за п'ятибальною шкалою: 5 балів — відмінний стан складової, 4 — добрий, 3 — задовільний, 2 — незадовільний, 1 — критичний. Роль експерта виконується на основі публічно доступних даних: офіційного сайту університету, рейтингових показників, статистики вступних кампаній та звітів ректора за 2022–2025 роки [42–46].

Відповідно до першого етапу моделі Вартанової — дослідження іміджу — визначимо ключові параметри: цільові аудиторії університету охоплюють абітурієнтів та їхніх батьків, студентів (станом на 01.11.2025 р. фактичний контингент здобувачів університету складає 8749 студентів та аспірантів [43]), науково-педагогічних працівників, роботодавців і бізнес-партнерів, органи державної влади та міжнародних партнерів. Університет здійснює підготовку за 41 спеціальністю в межах 160 освітніх програм на 12 факультетах, що визначає широкий і диверсифікований профіль закладу [42].

Зовнішній імідж НУ «Запорізька політехніка» формується шляхом системної комунікаційної діяльності в медіапросторі, участі у рейтингах, реалізації профорієнтаційних програм та взаємодії з партнерами з бізнесу і влади.

Ключовим підрозділом, відповідальним за другий та третій етапи моделі Вартанової — розробку та реалізацію стратегії управління іміджем, — є Іміджевий центр НУ «Запорізька політехніка». Центр здійснює комплексну PR-діяльність, медіасупровід і візуальні комунікації: від розробки брендбуку та рекламних матеріалів до організації профорієнтаційних кампаній, взаємодії із ЗМІ та підготовки публічних заходів — конференцій, форумів, відкритих лекцій.

У сучасних умовах соціальні мережі та месенджери є ключовим інструментом формування іміджу серед молодіжної аудиторії. НУ «Запорізька політехніка» підтримує розгалужену систему цифрових комунікацій: 5 офіційних Telegram-каналів, що охоплюють різні цільові аудиторії — від широкої університетської спільноти до абітурієнтів поточного року, 4 тематичних акаунти в Instagram (головний університетський, студентський, профспілковий та центру працевлаштування) та акаунт у TikTok для охоплення наймолодшої аудиторії (16–22 роки). Подібна багатоканальна присутність у

цифровому просторі є безумовно сильним елементом зовнішньої комунікації та відповідає четвертому етапу моделі — моніторингу іміджу через аналіз поширення контенту.

Важливим напрямом зовнішнього іміджу є організація відкритих заходів за участі бізнес-партнерів і роботодавців, яку координує Центр сприяння працевлаштуванню студентів та випускників — підрозділ, що взаємодіє з понад 100 роботодавцями та забезпечує університету позицію закладу, орієнтованого на ринок праці.

Внутрішній імідж відображає ступінь задоволеності студентів, викладачів і співробітників університетським середовищем, а також рівень ідентифікації зі спільнотою та корпоративними цінностями. Його формування відбувається через якість освітнього процесу, корпоративну культуру, студентські заходи та роботу органів самоврядування.

Студентське самоврядування НУ «Запорізька політехніка» представлене Студентським парламентом, органами самоврядування на рівні факультетів та гуртожитків, а також профспілковою організацією студентів. Органи самоврядування беруть участь у розробці внутрішніх нормативних документів, вирішенні питань побуту та організації заходів, що формує у студентів відчуття причетності та розвиває лідерські компетенції.

Центр сприяння працевлаштуванню студентів та випускників відіграє важливу роль і у формуванні внутрішнього іміджу, безпосередньо відповідаючи на одне з ключових очікувань студентів — допомогу у побудові кар'єри. Центр веде базу вакансій і стажувань, організовує зустрічі з роботодавцями, проводить майстер-класи з написання резюме та підготовки до співбесід, сприяє укладанню контрактів на практику. Це формує у студентів впевненість, що університет не лише надає освіту, а й реально допомагає у старті кар'єри, суттєво підвищуючи лояльність до альма-матер.

Відповідно до п'ятого етапу моделі Вартакової — підтримки іміджу, — університет реалізує комплекс заходів, спрямованих на корегування та розвиток образу закладу: регулярне оновлення комунікаційного контенту, проведення

студентських культурних і спортивних заходів, розширення програм підтримки здобувачів із тимчасово окупованих територій, а також реалізацію профорієнтаційних програм через Дитячо-юнацький науковий університет. Розглянемо аналіз та оцінку складових зовнішнього іміджу університету у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Експертне оцінювання складових зовнішнього іміджу
НУ «Запорізька політехніка» (5-бальна шкала)**

Складова зовнішнього іміджу	Фактичний стан / показник	Оцінка (1–5)
Рейтингова позиція в Україні	73–74 місце (2025), підсумковий бал 272; зниження з 47-го місця у 2023 р.	2
Підсумковий рейтинговий бал	Зростання з 191 (2023) до 272 (2025), +42,4% за 3 роки	5
Показник наукової видимості (Scopus)	78 балів у 2025 р., стабільне зростання з 71 (2022)	4
Позиція в ТОП-200 університетів України	54 бали (2025), зростання з 47 балів у 2022 р.	4
Бал НМТ вступників на контракт	140 у 2025 р.; значна волатильність (81–143 за 2022–2025)	3
Динаміка вступних заяв	Зниження з 11 126 (2022) до 5 027 (2026): –54,8% за 4 роки	1
Цифрова комунікація та медіаприсутність	5 Telegram-каналів, 4 Instagram-акаунти, TikTok, YouTube, оновлений сайт із брендбуком. Активне ведення соц-мереж	5
Міжнародне партнерство	9+ країн-партнерів, 14 років співпраці з KU Leuven, SIEMS–2026 (32 заклади, 9 країн)	5
Статус НКП «Горизонт Європа»	Базовий заклад НКП «Дослідницькі інфраструктури» для всієї України	5
Взаємодія з роботодавцями та бізнесом	100+ компаній-партнерів, МОТОР СІЧ, Івченко-Прогрес, ZCITI, Науковий парк	4
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	—	3,9

Джерело: складено автором

У наступній табл. 2.3 представлено аналогічне оцінювання і для складових внутрішнього іміджу навчального закладу. Надалі буде описано аналіз двох

таблиць, складених автором.

Таблиця 2.3

Експертне оцінювання складових внутрішнього іміджу

НУ «Запорізька політехніка» (5-бальна шкала)

Складова внутрішнього іміджу	Фактичний стан / показник	Оцінка (1–5)
Чисельність студентів та аспірантів	8749 осіб (станом на 01.11.2025 р.)	4
Кількість спеціальностей та освітніх програм	41 спеціальність, 160 освітніх програм, 12 факультетів	5
Інноваційна інфраструктура	Науковий парк, ZP EDIH, Енерго-хаб, Регіональний інноваційний хаб	5
Центр сприяння працевлаштуванню	База вакансій, 100+ роботодавців, кар'єрні заходи, майстер-класи	4
Студентське самоврядування	Студентський парламент, органи на рівні факультетів і гуртожитків, профком	4
Профспілкова організація студентів	Соціальний захист, оздоровлення, культурні та спортивні програми	4
Матеріально-технічна база	9 навчально-лабораторних корпусів, 6 гуртожитків (2300 місць)	3
Умови навчання в умовах воєнного стану	Прифронтовий статус, обмеження очного навчання, безпекові ризики	2
Система забезпечення якості освіти	Внутрішня система якості, «Академія якості», акредитація програм	4
Профорієнтаційна робота (ДЮНУ)	Дитячо-юнацький науковий університет, гуртки для школярів	4
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	—	3,9

Джерело: складено автором.

Для кількісного вимірювання стану складових іміджу НУ «Запорізька політехніка» застосовано метод експертного оцінювання за п'ятибальною шкалою, де 5 балів відповідає відмінному стану складової, 4 — доброму, 3 — задовільному, 2 — незадовільному, а 1 — критичному. Роль експерта виконувалася на основі виключно публічно доступних даних: офіційного сайту університету, консолідованих рейтингових показників за 2022–2025 роки, статистики вступних кампаній порталу vstup.osvita.ua та ЄДЕБО, а також звітів ректора НУ «Запорізька політехніка» за відповідний період. Такий підхід забезпечує відтворюваність та верифікованість оцінок, оскільки кожна виставлена оцінка підкріплена конкретним кількісним показником або задокументованим фактом, що унеможливорює довільне суб'єктивне

трактування.

Оцінювання складових зовнішнього іміджу здійснювалося за десятима параметрами, що охоплюють рейтингову та наукову видимість університету, його цифрову комунікаційну присутність, рівень міжнародного партнерства, динаміку вступного контингенту та взаємодію з роботодавцями. Кожна складова оцінювалася не ізольовано, а у динаміці — тобто бралася до уваги не лише абсолютна величина показника, а й його змінення у часі та порівняння із загальноукраїнськими тенденціями. Зокрема, зростання підсумкового рейтингового балу з 191 до 272 балів отримало найвищу оцінку (5/5), тоді як скорочення кількості вступних заяв на 54,8% за чотири роки — критичну оцінку (1/5), що відображає реальну загрозу для конкурентоспроможності закладу.

Оцінювання складових внутрішнього іміджу будувалося на аналогічній методологічній основі й охоплювало десять параметрів, пов'язаних із якістю освітнього середовища, інституційним потенціалом та рівнем підтримки студентів. При виставленні оцінок враховувалися як кількісні індикатори — чисельність студентів, кількість спеціальностей, місткість гуртожитків, — так і якісні характеристики: рівень розвитку студентського самоврядування, функціональність інноваційної інфраструктури та наявність спеціалізованих підрозділів підтримки. Підсумкова середня оцінка 3,9/5,0 як за зовнішнім, так і за внутрішнім іміджем відображає загальний рівень «добре» і є об'єктивно гідним результатом для прифронтового закладу, що функціонує в умовах повномасштабного збройного конфлікту.

Аналізи експертного оцінювання засвідчують, що загальний рівень як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу університету відповідає позначці 3,9 з 5,0, що відповідає рівню «добре» і є гідним результатом для прифронтового закладу, що функціонує в умовах повномасштабного вторгнення.

У структурі зовнішнього іміджу найвищі оцінки отримали цифрова комунікаційна присутність (5/5), міжнародне партнерство (5/5) та статус НКП програми «Горизонт Європа» (5/5). Підтримання 5 Telegram-каналів та 4 Instagram-акаунтів різного тематичного спрямування, а також TikTok-акаунту є

свідомою стратегічною роботою з диференційованими цільовими аудиторіями — і це заслуговує на відмінну оцінку: подібна багатоканальна система є конкурентною перевагою навіть у порівнянні з університетами безпечних регіонів. Критичною зоною залишається динаміка вступних заяв (2/5): скорочення майже вдвічі за чотири роки є суттєвим сигналом про необхідність перегляду стратегії залучення абітурієнтів, попри те що основний чинник зниження — воєнна демографічна криза — є зовнішнім і некерованим.

У структурі внутрішнього іміджу виділяється блок із п'яти складових, що отримали оцінку 4/5 (чисельність студентів, центр працевлаштування, самоврядування, профком, якість освіти, профорієнтація), та дві відмінні складові (інноваційна інфраструктура та широта освітньої пропозиції — 5/5). Єдиним критично слабким елементом є умови навчання в умовах воєнного стану (2/5) — фактор, що об'єктивно знижує комфорт і безпеку університетського середовища, проте перебуває поза безпосереднім управлінським впливом адміністрації закладу.

Таким чином, аналіз, проведений відповідно до п'яти етапів моделі Вартанової, засвідчує: університет має чітко сформовану стратегію управління іміджем (Іміджевий центр, брендбук, диференційована цифрова комунікація), реалізує її через розгалужену систему інструментів (профорієнтація, партнерські заходи, самоврядування), однак потребує посилення моніторингу ефективності вступних кампаній та активнішого антикризового позиціонування в умовах падіння вступного контингенту.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління організацією, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони університету (внутрішнє середовище), а також можливості та загрози (зовнішнє середовище). Проведений на основі опрацювання офіційних джерел, рейтингових даних та звітності університету за 2022–2025 роки [1–5], SWOT-аналіз НУ «Запорізька політехніка» охоплює по вісім і більше позицій у кожному блоці. На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього іміджу можна сформулювати сильні та слабкі сторони у внутрішньому середовищі, можливості та

загрози, які залежать напряму від зовнішнього середовища у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози
для НУ «Запорізька політехніка»**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
S1. Статус національного університету та сильний регіональний бренд. S2. Широка освітня пропозиція: 12 факультетів, 41 спеціальність, 160 програм. S3. Розвинена інноваційна екосистема (Науковий парк, ZP EDIH, хаби). S4. Статус бази НКП «Горизонт Європа». S5. Зростання показників Scopus і рейтингового балу. S6. Потужні міжнародні партнерства. S7. Активна цифрова комунікація та медіаприсутність. S8. Розвинена матеріально-технічна база. S9. Співпраця з бізнесом і роботодавцями. S10. Розвинене студентське самоврядування.	W1. Скорочення вступного контингенту (-54,8%). W2. Диспропорція вступу та кількості студентів на різних спеціальностях. W3. Зниження позицій у рейтингах. W4. Прифронтове розташування та обмеження очного навчання. W5. Зменшення регіональної абітурієнтської бази. W6. Залежність від державного фінансування. W7. Відтік кадрів через міграцію та мобілізацію. W8. Високі витрати на утримання інфраструктури. W9. Обмежений доступ до лабораторної бази. W10. Велика кількість діючих студентів мали при вступі низкий/середній бал НМТ.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
O1. Повоєнне відновлення України та попит на інженерні кадри. O2. Спеціальні вступні програми для молоді з ТОТ. O3. Міжнародні грантові програми та фінансування. O4. Розвиток дистанційного та змішаного навчання. O5. Програми подвійних дипломів. O6. Розвиток інноваційної екосистеми та комерціалізація розробок. O7. Попит на ІТ, кібербезпеку та ІШ. O8. Залучення іноземних студентів. O9. Попит на соціальні та психологічні спеціальності. O10. Формування ролі університету як центру відновлення регіону.	T1. Продовження бойових дій і безпекові ризики. T2. Демографічна криза та міграція населення. T3. Посилення конкуренції між університетами. T4. Втрата промислових партнерів. T5. Відтік науково-педагогічних кадрів за кордон. T6. Нестабільність державного фінансування. T7. Посилення акредитаційних вимог. T8. Ризик подальшого падіння рейтингів. T9. Негативне сприйняття прифронтових університетів. T10. Ризик закриття окремих освітніх програм. T11. Волатильність балів НМТ.

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати чотири стратегічні напрями. Найбільш природною та потенційно результативною є стратегія SO, що базується на поєднанні наявних конкурентних переваг університету з сприятливими зовнішніми можливостями. Статус національного університету та визнаний регіональний бренд (S1) у поєднанні з доступом до міжнародних грантових програм «Горизонт Європа», DAAD та Erasmus+ (O3) створюють підґрунтя для залучення суттєвого зовнішнього фінансування наукових досліджень та освітніх програм, що дозволяє компенсувати скорочення

державного фінансування і одночасно підвищити репутаційний статус закладу. Статус бази НКП «Дослідницькі інфраструктури» (S4) разом із можливістю позиціонування університету як «інтелектуального ядра» відновлення Запоріжжя (O10) відкриває унікальну нішу, яку жоден конкурент не може зайняти: університет набуває ролі не просто освітньої установи, а стратегічного науково-технологічного активу держави у повоєнній відбудові. Розвинена інноваційна екосистема у складі Наукового парку, ZP EDIH та хабів (S3) у поєднанні з розбудовою регіональної інноваційної екосистеми через ZCITI (O6) дозволяє університету залучати приватні інвестиції та комерціалізувати власні наукові розробки, що формує альтернативне джерело фінансування та підвищує практичну репутацію закладу серед бізнес-партнерів. Потужні міжнародні партнерства з KU Leuven, університетами Дортмунда та Гданська (S6) у поєднанні з реалізацією програм подвійних дипломів (O5) здатні стати потужним рекрутинговим аргументом для найбільш амбіційних абітурієнтів, які прагнуть поєднати українську та міжнародну освіту і які наразі обирають університети безпечних регіонів. Нарешті, широка та диверсифікована освітня пропозиція (S2) разом із зростаючим попитом на фахівців у сферах ІТ, кібербезпеки та штучного інтелекту (O7), а також попитом на інженерні кадри для повоєнного відновлення (O1) формують сприятливий ринковий контекст, у якому профільні факультети університету мають природну конкурентну перевагу без необхідності принципового перегляду освітньої структури.

Стратегія ST є, по суті, антикризовою: вона описує, яким чином університет може використовувати наявні переваги для мінімізації зовнішніх загроз, що перебувають поза його безпосереднім управлінським контролем. Найгострішою загрозою є стереотипне сприйняття прифронтових університетів як «ослаблених» (39) — і саме тут зростання показника Scopus з 71 до 78 балів та підсумкового рейтингового балу з 191 до 272 (S5) є найбільш переконливим контраргументом: реальні, верифіковані наукові досягнення в умовах повномасштабного вторгнення є потужнішим іміджевим повідомленням, ніж будь-яка рекламна кампанія. Потужна система цифрових комунікацій

університету (S7) дозволяє цілеспрямовано транслювати ці досягнення широкій аудиторії та формувати контр-наратив щодо «ослабленості» закладу — демонструючи, що університет не лише вижив, а й розвивається. Активна взаємодія зі стейкхолдерами та партнерство з провідними підприємствами регіону (S9) є критично важливим буфером проти загрози втрати промислових партнерів (T4): збереження стратегічних зв'язків з АТ «МОТОР СІЧ» та АТ «Івченко-Прогрес» в умовах часткової зупинки регіональної промисловості підтримує репутацію університету як практично орієнтованого закладу і зберігає канали для майбутнього кадрового замовлення. Дієве студентське самоврядування та розвинена корпоративна культура (S10) частково нейтралізують ризик подальшого падіння чисельності студентів нижче мінімальних порогів (T10), оскільки формують середовище, що утримує вже зарахованих студентів та стимулює їх до завершення навчання саме в університеті, а не до переведення до закладів інших регіонів.

Стратегія WO є найбільш ресурсомісткою, оскільки передбачає не захист наявних позицій, а активне подолання структурних вад за рахунок зовнішніх сприятливих обставин. Найкритичнішою слабкою стороною є різке падіння вступного контингенту на 54,8% за чотири роки (W1), яке безпосередньо пов'язане зі скороченням природної регіональної абітурієнтської бази (W4) — і саме тут відкривається найбільш очевидна можливість компенсації через спеціальні вступні програми для молоді з тимчасово окупованих територій (O2): квота-2 та ініціатива «Bring Kids Back UA» формують новий вступний контингент, який має природну мотивацію навчатися саме в університеті прифронтового регіону, що сприймається як частина власної ідентичності та вибір на користь повернення додому. Залежність від державного фінансування при обмеженій диверсифікації доходів (W5) долається через активне освоєння міжнародних грантових програм (O3) та комерціалізацію наукових розробок через інноваційну екосистему (O6) — ці два напрями здатні суттєво розширити фінансову автономію університету та знизити вразливість до коливань бюджетного фінансування. Обмеження повноцінного очного навчання через

прифронтовий статус (W3) та обмежений доступ до лабораторної бази (W9) можуть бути частково компенсовані розвитком дистанційних та змішаних форматів навчання (O4): якщо дистанційна освіта подається не як вимушений замінник очної, а як окремий конкурентний продукт, доступний з будь-якої точки України та світу, це водночас розширює вступний контингент і нейтралізує частину репутаційних ризиків, пов'язаних із безпековими обмеженнями. Відтік науково-педагогічних кадрів через міграцію та мобілізацію (W6) частково долається через розширення програм академічної мобільності в рамках партнерств Erasmus+ та DAAD (O3), що дозволяє утримувати викладачів через участь у міжнародних наукових проєктах без необхідності фізичного переміщення за кордон на постійній основі.

Стратегія WT є найбільш захисною та водночас найбільш складною для реалізації, оскільки передбачає антикризове управління в умовах одночасного тиску з боку внутрішніх вад та несприятливого зовнішнього середовища. Поєднання різкого скорочення вступного контингенту (W1) із прискоренням демографічної кризи та міграцією населення регіону (T2) утворює найнебезпечнішу комбінацію, здатну в перспективі поставити під загрозу функціонування окремих спеціальностей: скорочення чисельності нижче мінімальних порогів (T10) означатиме не лише репутаційні втрати, а й реальне скорочення освітньої пропозиції. Для нейтралізації цієї комбінації необхідна концентрація рекрутингових зусиль на найбільш затребуваних та конкурентоспроможних напрямках — ІТ, кібербезпека, машинобудування, енергетика — замість рівномірного розпорошення ресурсів між усіма 41 спеціальністю. Висока залежність від державного фінансування (W5) у поєднанні з нестабільністю бюджетного фінансування в умовах воєнного бюджету (T6) вимагає невідкладної диверсифікації джерел доходів: розвитку контрактного навчання, надання платних сервісів у межах інноваційної екосистеми, залучення корпоративного фінансування через ZCITI. Відтік науково-педагогічних кадрів (W6) в умовах зростаючої конкуренції за таланти з боку закордонних університетів та дослідницьких центрів (T5) потребує

запровадження системи матеріального стимулювання та невідкладної публічної видимості наукових досягнень конкретних викладачів — що водночас утримує кадри і формує академічний імідж університету. Погіршення місця в загальному рейтингу (W2) в умовах ризику подальшого падіння рейтингових позицій (T8) вимагає концентрації зусиль саме на тих показниках, де університет демонструє стійке зростання — насамперед на показнику Scopus та участі в програмі «Горизонт Європа» — і активного комунікування цих досягнень як доказів реальної академічної сили, що контрастує з погіршенням відносного рейтингового місця.

2.3 Оцінка ефективності комунікаційної та маркетингової діяльності університету

Комунікаційна та маркетингова діяльність закладу вищої освіти є системоутворюючим елементом управління його іміджем і конкурентоспроможністю. В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг, демографічних викликів та особливостей воєнного часу ефективність маркетингових комунікацій набуває стратегічного значення: від неї безпосередньо залежить здатність університету залучати новий вступний контингент, утримувати студентів, формувати лояльність серед роботодавців і підтримувати позитивний публічний образ.

Під ефективністю комунікаційної діяльності університету розуміється ступінь досягнення визначених комунікаційних цілей — кількісних (охоплення аудиторій, кількість заяв, медіапоказники) та якісних (рівень обізнаності, ступінь лояльності, сприйняття бренду) — при оптимальному використанні наявних ресурсів. Маркетингова ефективність, своєю чергою, вимірюється через здатність університету перетворювати комунікаційні зусилля на конкретні результати: вступ абітурієнтів, укладання партнерських угод, залучення грантового фінансування та підвищення рейтингових показників.

Методологічною основою оцінки є модель Вартанової «Етапи формування

іміджу підприємства сфери послуг», яка виокремлює п'ять послідовних стадій управління іміджем: дослідження іміджу, розробка стратегії управління іміджем, реалізація стратегії, моніторинг іміджу та підтримка. Кожен із цих етапів передбачає конкретний перелік комунікаційних та маркетингових дій, що дозволяє структурувати оцінку ефективності діяльності НУ «Запорізька політехніка» за логікою поступового від дослідження до підтримки.

Для кількісної оцінки ефективності застосовано систему ключових показників результативності (KPI), а також метод порівняльного аналізу фактичних результатів із визначеними цільовими значеннями. Оцінювання здійснюється на основі публічно доступних даних: офіційного сайту університету, рейтингових показників, статистики вступних кампаній за 2022–2026 роки та звітів ректора НУ «Запорізька політехніка» за відповідний період [42-47].

Перший етап моделі Вартакової — дослідження іміджу — передбачає аналіз стратегії розвитку підприємства, визначення цільової аудиторії та її характеристик, оцінювання іміджу і визначення напрямів його покращення, аналіз іміджевих стратегій конкурентів та об'єктів формування іміджу.

Стосовно НУ «Запорізька політехніка» цей етап реалізується через системне відстеження рейтингових позицій, аналіз вступних кампаній і моніторинг медіапростору. Цільові аудиторії університету можна структурувати в кілька ключових груп: абітурієнти та їхні батьки (15–18-річні випускники шкіл і коледжів, насамперед із Запорізького регіону та прилеглих областей, а також вимушені переселенці та молодь із тимчасово окупованих територій); студенти (8749 здобувачів вищої освіти та аспірантів станом на 01.11.2025 р. [43]); науково-педагогічні працівники; роботодавці й бізнес-партнери (понад 100 компаній-партнерів Центру працевлаштування); міжнародні академічні партнери (9+ країн); органи державної влади та регіонального самоврядування.

Аналіз динаміки вступних кампаній є одним із найбільш інформативних індикаторів ефективності маркетингової діяльності університету, оскільки безпосередньо відображає результат комунікаційних зусиль зі залучення

абітурієнтів. Відповідно до офіційних даних ЄДЕБО та порталу vstup.osvita.ua, кількість поданих заяв до НУ «Запорізька політехніка» скорочувалась упродовж усього аналізованого періоду: з 11 126 у 2022 році до 5 027 у 2026 році, тобто на 54,8% [47–51]. Ця тенденція є алармуючою для оцінки маркетингової ефективності, хоча й детермінована переважно зовнішніми чинниками — воєнною демографічною кризою, переміщенням населення та зростанням конкуренції з боку університетів безпечних регіонів.

Важливим елементом дослідницького етапу є аналіз конкурентного середовища. Університети центральних і західних регіонів України (Київ, Харків, Львів, Дніпро) активно розширили свою вступну стратегію, орієнтуючись на переміщених вступників, і тим самим суттєво звузили ринкову частку прифронтових університетів. У цих умовах ефективна диференціація комунікаційного позиціонування НУЗП (акцент на інноваційній екосистемі, міжнародному партнерстві та перспективах повоєнного відновлення регіону) є необхідною умовою утримання конкурентоспроможності.

Другий етап моделі Вартакової передбачає формування концепції і стратегії управління іміджем, визначення політик управління іміджем, особливостей інформаційної кампанії (інструменти, канали, методи взаємодії з цільовою аудиторією), а також визначення ризиків і варіантів розвитку PR-заходів і рекламної кампанії.

В НУ «Запорізька політехніка» відповідальність за розробку та реалізацію іміджевої стратегії покладено на Іміджевий центр університету — спеціалізований підрозділ, що здійснює комплексну PR-діяльність, медіасупровід і візуальні комунікації. Розробка оновленого брендбуку та ребрендинг 2020 року (у зв'язку зі зміною назви на «Запорізька політехніка») стали базовою точкою нової комунікаційної стратегії, спрямованої на формування образу динамічного, інноваційно орієнтованого закладу. Реалізація цієї стратегії охоплює кілька ключових напрямів:

По-перше, диференційована цифрова присутність. Університет підтримує розгалужену систему цифрових комунікацій у кількох платформах: 5 офіційних

Telegram-каналів для різних цільових аудиторій (від загальноуніверситетської спільноти до абітурієнтів поточної вступної кампанії), 4 тематичних Instagram-акаунти (головний університетський, студентський, профспілковий та центру працевлаштування), а також TikTok для охоплення наймолодшої аудиторії 16–22 років та YouTube-канал для відеоконтенту. Крім того, функціонує оновлений сайт із сучасним дизайном та брендбуком. Подібна багатоканальна система є конкурентною перевагою: не всі регіональні університети України мають таку диференційовану та систематичну цифрову присутність.

По-друге, профорієнтаційна та рекрутингова діяльність. Університет реалізує цілеспрямовані профорієнтаційні кампанії через Дитячо-юнацький науковий університет (ДЮНУ), що охоплює школярів і формує лояльність до бренду НУЗП задовго до вступу. Представники університету беруть участь у всеукраїнських освітніх ярмарках (зокрема, Фестивалі кар'єри у Києві у травні 2026 року), що забезпечує охоплення потенційних абітурієнтів за межами регіону [42].

По-третє, подієва комунікація. Проведення міжнародних конференцій, зокрема SIEMS–2026 за участі понад 200 учасників із 32 закладів та 9 країн (з публікацією матеріалів у Springer Nature), формує науковий імідж університету на міжнародному рівні та забезпечує значне медіапокриття [42].

Третій етап моделі Вартанової — реалізація стратегії — передбачає безпосереднє впровадження заходів щодо формування іміджу, збирання та аналіз даних для виявлення динаміки руху іміджу, формування критеріїв вимірювання та оцінювання змін іміджу за результатами впроваджених заходів.

Як зазначають О.О. Соріна, О.Б. Корякіна та В.С. Мажара, інтеграція КРІ у системи управління якістю відкриває можливості для комплексної оцінки ефективності організаційних процесів [41]. Спираючись на цей підхід, постає об'єктивна необхідність переходу від якісного опису до кількісного вимірювання комунікаційної діяльності закладу вищої освіти. Збалансована система ключових показників ефективності, розглянута авторами як інструмент неупередженої оцінки результативності, дозволяє виявити приховані резерви для вдосконалення

його стратегії в умовах загостреної конкуренції на ринку освітніх послуг. Авторська система оцінки ефективності комунікаційної та маркетингової діяльності НУ «Запорізька політехніка» на основі аналізу офіційних рейтингових даних, динаміки вступної статистики, моніторингу публічної комунікації університету в медіапросторі та соціальних мережах представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Система КРІ оцінки ефективності комунікаційної та маркетингової діяльності НУ «Запорізька політехніка» (станом на 2025–2026 н.р.)

Напрямок / показник	Фактичне значення	Динаміка	Оцінка (1–5)	Коментар
1	2	3	4	5
Кількість вступних заяв (2026 р.)	5 027	–54,8% за 4 роки	1	Критичне скорочення; основна причина — воєнна демографія, але потребує коригувальних заходів
Темп скорочення заяв (рік до року)	–10,1% (2025→2026)	Уповільнення темпів падіння	3	Темп падіння (2022→23: –21,7%; 2023→24: –22,4%; 2024→25: –6,1%; 2025→26: –10,1%)
Бал НМТ вступників на контракт	140 (2025 р.)	Відновлення до рівня 2022 р.	3	Задовільний рівень; значна волатильність (81–143) ускладнює прогнозування
Охоплення вступників з ТОТ	Наявність програм Квота-2, «Bring Kids Back UA»	Розширення	4	Активне залучення нового контингенту через спеціалізовані програми
Диверсифікація каналів комунікації	5 TG-каналів + 4 Instagram + TikTok + YouTube + сайт	Повне мультиканальне охоплення	5	Одна з найрозгалуженіших digital-систем серед прифронтових університетів України
Актуальність контенту (сайт)	Регулярне оновлення; події травня 2026 р. відображені	Систематична робота	4	Новини публікуються своєчасно; є можливості для підсилення SEO та інтерактивності
Загальне місце в рейтингу	73–74 (2025 р.)	Погіршення з 47 (2023 р.)	2	Незважаючи на зростання балу, місце знижується — негативний сигнал для зовнішньої аудиторії
Підсумковий рейтинговий бал	272 (2025 р.)	+42,4% за 2023–2025 рр.	5	Найвищий бал за 4 роки; відображає реальне зміцнення потенціалу закладу
Показник Scopus	78 балів (2025 р.)	+9,9% за 2022–2025 рр.	4	Стабільне зростання; свідчить про ефективність науково-комунікаційної стратегії
Позиція в ТОП-200	54 бали (2025 р.)	+14,9% за 2022–2025 рр.	4	Висхідна тенденція; позитивний вплив на загальний бренд

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Міжнародні партнерства	9+ країн, 14 років співпраці з KU Leuven	Розширення	5	Найсильніший компонент зовнішньої маркетингової діяльності
Участь у грантових програмах	НКП «Горизонт Європа», DAAD UA4PIM	Активна участь	5	Унікальна позиція для залучення фінансування та міжнародної видимості
Подієва комунікація	SIEMS— 2026: 200+ учасників, 9 країн, Springer Nature	Міжнародне охоплення	5	Значний медіаефект та репутаційний вплив
Кількість компаній-партнерів	100+ роботодавців	Стабільне партнерство	4	Відповідає позиціонуванню університету як ЗВО, орієнтованого на ринок праці
Центр сприяння працевлаштуванню	База вакансій, кар'єрні заходи, майстер-класи	Активне функціонування	4	Прямий вплив на внутрішній імідж та лояльність студентів
ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	—	—	3,9	Рівень «добре»; системна слабкість — рекрутинговий показник і рейтингове місце

Джерело: складено автором на основі [42-51].

Аналіз даних таблиці дозволяє виявити чітку диференціацію між напрямками комунікаційної та маркетингової діяльності університету. Найвищу ефективність демонструють три блоки: цифрова комунікація (5/5), міжнародне партнерство та участь у програмі «Горизонт Європа» (5/5) і подієва комунікація (5/5). Ці три напрями формують «точки якорів» у комунікаційній стратегії університету і є реальними конкурентними перевагами навіть у загальноукраїнському контексті. Натомість рекрутингова ефективність є критично слабким місцем (1/5 за кількістю заяв), хоча слід зауважити, що темп скорочення вступного контингенту поступово уповільнюється: якщо у 2022–2023 роках спад становив 21,7%, то у 2024–2025 роках він знизився до 6,1%, що може свідчити про часткову стабілізацію.

Для комплексного розуміння механізмів інформаційного обміну в закладі вищої освіти необхідно чітко структурувати всі канали та суб'єкти інформаційного впливу. Це дозволяє визначити точки перетину інтересів

університету та його ключових стейкхолдерів та оцінити ступінь інтеграції окремих підрозділів у загальну маркетингову стратегію. Візуалізоване відображення цих взаємозв'язків та загальна архітектура інформаційних потоків представлені в рис. 1.2.

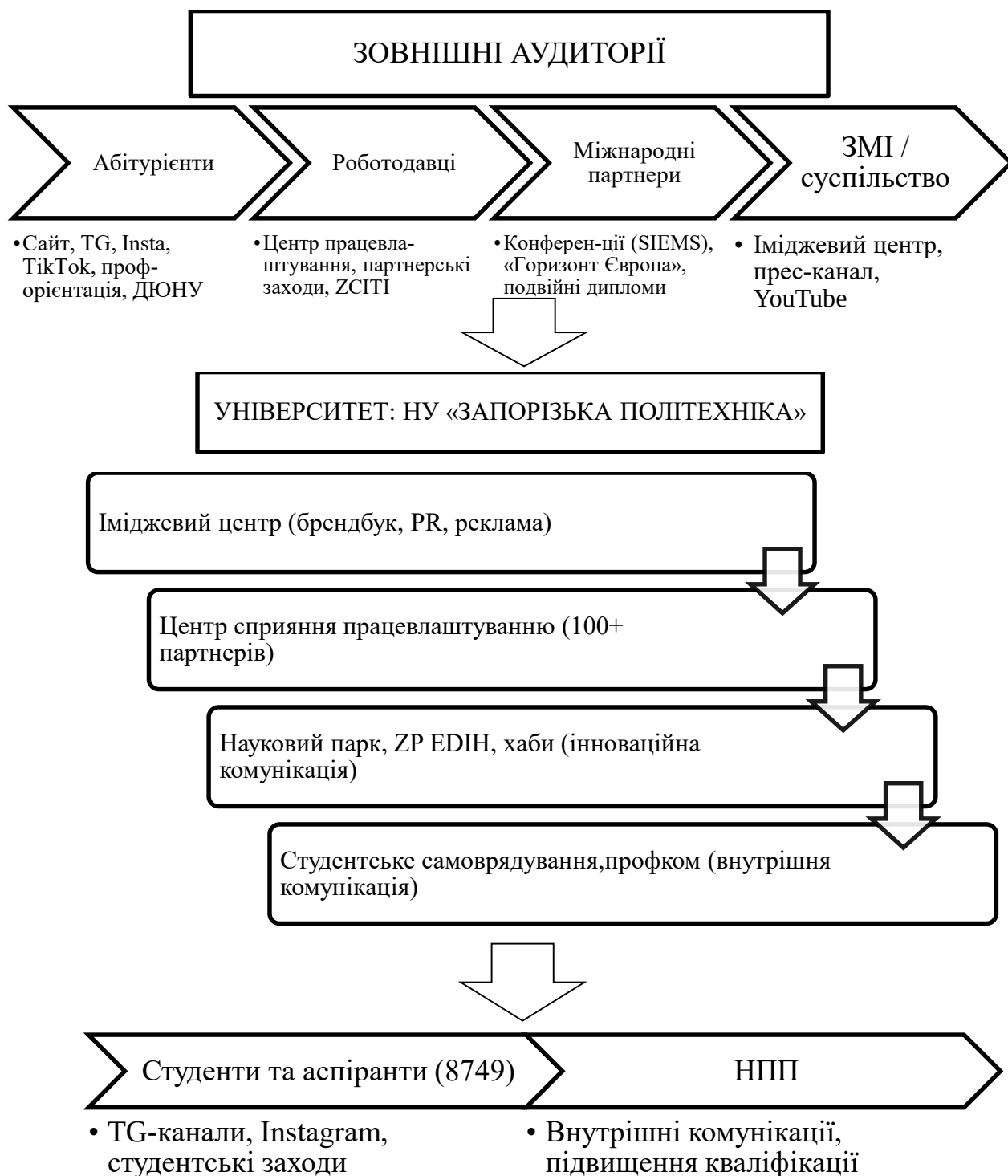


Рис. 1.2 Комунікаційна екосистема НУ «Запорізька політехніка»

[складено автором]

Наведена схема відображає двоспрямовану природу комунікаційної екосистеми університету: зовнішні канали формують вступний та партнерський попит, тоді як внутрішні — підтримують лояльність і корпоративну культуру.

Четвертий етап моделі Вартанової — моніторинг іміджу — передбачає аналіз думок, настанов і шаблонів сприйняття іміджу, виявлення негативних чинників сприйняття та розробку цілеспрямованих заходів щодо їх усунення.

Для НУ «Запорізька політехніка» моніторинг іміджу здійснюється через кілька механізмів. По-перше, це відстеження динаміки рейтингів — щорічні результати консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України дозволяють ідентифікувати слабкі та сильні складові інституційного іміджу. По-друге, аналіз вступної статистики (ЄДЕБО та vstup.osvita.ua) дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту та вносити корективи до рекрутингової стратегії. По-третє, зворотний зв'язок від студентів і випускників через студентські комунікаційні канали та органи самоврядування формує якісну картину внутрішнього іміджу.

З позиції моніторингу ключовими негативними чинниками, що потребують системного реагування, є такі: стабільне зниження рейтингового місця (з 47-го у 2023 до 73–74-го у 2025 р.) при одночасному зростанні абсолютного балу — цей парадокс свідчить про більш активний розвиток університетів-конкурентів, а не про погіршення власної якості; скорочення вступного контингенту, що потребує переорієнтації рекрутингової діяльності з локального регіонального рівня на загальноукраїнський та міжнародний; репутаційний ризик, пов'язаний зі стереотипним сприйняттям прифронтових університетів як «ослаблених», що потребує активної контр-нарративної комунікації із демонстрацією реальних досягнень.

Будь-яка стратегічна діяльність у сфері публічних комунікацій закладу вищої освіти неминуче розгортається в умовах невизначеності та піддається впливу різнопланових деструктивних чинників. Ефективне управління комунікаційною екосистемою ЗВО вимагає не лише моніторингу поточних результатів, а й проактивного моделювання потенційних загроз — від

репутаційних втрат у цифровому просторі до зниження залученості ключових стейкхолдерів.

З метою систематизації антикризового менеджменту університету було здійснено ідентифікацію ключових внутрішніх та зовнішніх загроз інформаційного характеру. Для кожного з виявлених дестабілізуючих факторів розроблено диференційований комплекс превентивних та корегувальних інструментів, що дозволить мінімізувати ймовірність виникнення кризових ситуацій та забезпечити стабільність позитивного іміджу бренду установи. Розглянемо у табл. 2.6 виявлені комунікаційні ризики та заходи реагування на них.

Таблиця 2.6

**Матриця виявлених комунікаційних ризиків та заходів реагування
НУ «Запорізька політехніка»**

Ризик	Характер	Ступінь критичності (1–5)	Поточні заходи реагування	Рекомендовані додаткові заходи
Зниження рейтингового місця	Репутаційний	4	Нарощування Scopus-публікацій; підвищення показника ТОП-200	Активна PR-кампанія щодо зростання абсолютного балу; участь у міжнародних рейтингах
Скорочення вступних заяв	Маркетинговий	5	Профорієнтація через ДЮНУ; участь у ярмарках за межами регіону	Цільова digital-реклама у безпечних регіонах; розвиток онлайн-програм; програми для діаспори
Репутаційний стереотип «прифронтового» ЗВО	Іміджевий	4	Міжнародні конференції (SIEMS); участь у «Горизонт Європа»	Регулярні success stories студентів і випускників у медіапросторі
Відтік кадрів	Кадровий	4	Система мотивації; своєчасна виплата зарплат	Публічне позиціонування науково-педагогічного потенціалу; програми академічної мобільності
Конкурентний тиск із заходу	Ринковий	3	Диференціація через інновації та міжнародність	Реалізація унікального позиціонування «університет відновлення регіону»
Енергетична нестабільність	Операційний	3	Резервне живлення; гнучкі формати	Активне просування змішаних форматів як конкурентної переваги

Джерело: складено автором на основі [42–46].

Аналіз матриці засвідчує: найкритичнішим маркетинговим ризиком є скорочення вступних заяв (5/5), тоді як зниження рейтингового місця та

репутаційні стереотипи мають рівень критичності 4/5. Характерно, що по більшості ризиків університет вже здійснює певні заходи реагування — однак їх недостатньо: потрібна системніша та агресивніша маркетингова відповідь, особливо в частині digital-рекрутингу та формування контр-наративів щодо прифронтового статусу.

П'ятий, завершальний етап моделі Вартанової — підтримка — передбачає розвиток, підтримку, корегування та підтримку іміджу як неперервний циклічний процес.

НУ «Запорізька політехніка» реалізує низку постійно діючих механізмів підтримки іміджу, що функціонують незалежно від конкретних кампаній та циклів. Серед них: регулярне оновлення контенту на всіх цифрових платформах, що підтримує актуальний і живий образ університету в медіапросторі; проведення студентських культурних і спортивних заходів, що формують позитивну атмосферу та лояльність усередині спільноти; реалізація програм підтримки здобувачів із тимчасово окупованих територій у межах ініціативи «Bring Kids Back UA», що несе важливий соціальний сигнал для широкої аудиторії [42]; підтримання функціонування ZCITI та інших хабів інноваційної екосистеми, що постачають медіаподії та підтверджують образ університету як осередку реальних технологічних процесів; участь у зовнішніх подієвих форматах — ярмарках вакансій, кар'єрних фестивалях, профорієнтаційних заходах, що підтримують присутність бренду в загальноукраїнському просторі.

Разом з тим, підтримка іміджу має певні системні вразливості. Зокрема, відсутність публічно відомої комплексної маркетингової стратегії університету з чіткими вимірюваними цільовими показниками ускладнює оцінку плановірності та цілеспрямованості дій. Підтримка численних цифрових каналів потребує значних ресурсів (людських і фінансових), і в умовах скорочення фінансування існує ризик зниження якості контенту або відмови від менш популярних платформ.

Для інтегрованої оцінки ефективності комунікаційної та маркетингової діяльності НУ «Запорізька політехніка» відповідно до п'яти етапів моделі

Вартанової підсумуємо результати аналізу у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Підсумкова оцінка ефективності комунікаційно-маркетингової діяльності університету за етапами моделі Вартанової

Етап моделі	Ключові дії університету	Оцінка (1–5)	Висновок
Дослідження іміджу	Відстеження рейтингів, аналіз вступної статистики, моніторинг конкурентів	3	Здійснюється на основі публічних даних; потребує глибших первинних досліджень (опитування абітурієнтів, фокус-групи)
Розробка стратегії	Іміджевий центр, брендбук, диференційована digital-присутність, концепція позиціонування університету	4	Чітко сформована стратегія з оновленою ідентичністю; добре структуровані цільові аудиторії
Реалізація стратегії	Профорієнтація (ДЮНУ), події (SIEMS–2026), партнерська мережа, Центр працевлаштування	4	Широкий спектр інструментів; сильна подієва та міжнародна складова; слабка рекрутингова результативність
Моніторинг іміджу	Аналіз рейтингів і вступних даних, зворотний зв'язок через самоврядування	3	Формальний моніторинг присутній; бракує систематичних якісних досліджень сприйняття
Підтримка іміджу	Регулярний контент, студентські заходи, підтримка хабів, «Bring Kids Back UA»	4	Добра системна підтримка; є ризик ресурсного виснаження при обмеженому фінансуванні
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	—	3,6	Задовільно-добрий рівень ефективності в умовах воєнного часу

Джерело: складено автором.

Таким чином, загальна ефективність комунікаційної та маркетингової діяльності НУ «Запорізька політехніка» оцінюється на рівні 3,6 з 5,0, що в умовах прифронтового розташування та безпрецедентних зовнішніх викликів є гідним результатом. Найбільш ефективно реалізуються етапи розробки стратегії, її практичної реалізації та підтримки іміджу (4/5 кожен), тоді як дослідницький та моніторинговий компоненти потребують посилення шляхом впровадження регулярних кількісних та якісних досліджень сприйняття університету різними цільовими аудиторіями.

На основі проведеного аналізу можна виокремити три пріоритети підвищення ефективності комунікаційно-маркетингової діяльності університету. По-перше, переорієнтація рекрутингової стратегії: у зв'язку зі скороченням регіонального вступного контингенту доцільним є суттєве нарощування digital-рекрутингу (таргетована реклама в соціальних мережах, SEO-оптимізація

освітніх програм, розвиток дистанційних форм навчання як окремого продукту) з фокусом на загальноукраїнську та діаспорну аудиторію, а не лише на традиційний регіональний ринок. По-друге, активна контр-наративна комунікація: університет потребує цілеспрямованої медійної кампанії, що спростовує стереотип «ослабленого прифронтового університету» та транслює конкретні досягнення (Scopus, міжнародні конференції, партнерства, інноваційна екосистема) у форматах, доступних і привабливих для молодіжної аудиторії. По-третє, поглиблення досліджувального та моніторингового компонентів: впровадження регулярних щорічних опитувань абітурієнтів, студентів і роботодавців дозволить перейти від реактивного управління іміджем до проактивного, засобами якого університет зможе передбачати зміни у сприйнятті та коригувати стратегію до того, як негативні тенденції набудуть необоротного характеру.

Реалізація окреслених пріоритетів дозволить НУ «Запорізька політехніка» не лише утримати наявні позиції в умовах тривалого воєнного стану, а й сформувати стратегічний комунікаційний фундамент для динамічного відновлення та посилення конкурентоспроможності у повоєнний період.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз організаційно-економічного стану, іміджу та комунікаційно-маркетингової діяльності Національного університету «Запорізька політехніка» — провідного державного закладу вищої освіти Південно-східного регіону України III–IV рівнів акредитації, що функціонує у сфері управління Міністерства освіти і науки України та здійснює підготовку фахівців за 41 спеціальністю в межах 160 освітніх програм на 12 факультетах.

Організаційно-економічний аналіз засвідчив, що НУ «Запорізька політехніка» є багатопрофільною освітньо-науковою установою зі столітньою традицією інженерної підготовки. Зміна назви та ребрендинг відобразили

стратегічну переорієнтацію закладу на інноваційний вектор розвитку. Університет розташований у дев'яти навчально-лабораторних корпусах, має шість гуртожитків місткістю 2300 місць та станом на 01.11.2025 року забезпечує навчання 8749 студентів і аспірантів. Аналіз рейтингової динаміки за 2022–2025 роки виявив суперечливу тенденцію: загальне місце в рейтингу погіршилось з 47-го у 2023 році до 73–74-го у 2025 році, однак підсумковий рейтинговий бал зріс з 191 до 272 — найвищого значення за весь аналізований період. Показник наукової видимості Scopus стабільно зростав з 71 бала у 2022 до 78 балів у 2025 році, що свідчить про реальне нарощування наукового потенціалу попри умови воєнного часу. Водночас кількість вступних заяв скоротилась з 11 126 у 2022 році до 5 027 у 2026 році — на 54,8% за чотири роки, що є прямим наслідком демографічної кризи.

Оцінювання іміджу університету показало, що загальний рівень зовнішнього та внутрішнього іміджу становить 3,9 бала з 5 можливих, що відповідає рівню «добре». Найсильнішими сторонами є цифрова присутність, міжнародне партнерство, інноваційна інфраструктура та широкий спектр освітніх програм. Найбільш проблемним напрямом залишається зниження вступної активності абітурієнтів.

Аналіз ефективності комунікаційної діяльності засвідчив загальний результат 3,6 бала з 5. Найкращі показники продемонстрували міжнародна співпраця, грантова діяльність, подієві комунікації та розвиток цифрових каналів взаємодії. Водночас недостатньо розвиненими залишаються механізми систематичного моніторингу сприйняття університету цільовими аудиторіями.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило зробити висновок, що університет має значний потенціал для зміцнення своїх позицій завдяки сильній науково-освітній базі, міжнародним зв'язкам та інноваційним проектам. Основними напрямками вдосконалення іміджу мають стати розширення загальноукраїнського та міжнародного рекрутингу, активізація цифрового маркетингу, популяризація досягнень університету та впровадження системи регулярного моніторингу іміджу. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню репутації НУ «Запорізька політехніка».

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ УНІВЕРСИТЕТУ

3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку іміджу університету

Стратегічне управління сучасним університетом в умовах кризових зовнішніх чинників — збройного конфлікту, демографічних зрушень та трансформації ринку праці — вимагає застосування системних аналітичних інструментів, здатних одночасно враховувати внутрішні ресурси закладу та динаміку зовнішнього середовища. Одним із найбільш визнаних і методологічно обґрунтованих підходів до такого аналізу є SWOT-методологія, що дозволяє структурувати ключові детермінанти конкурентоспроможності університету в єдиній аналітичній матриці.

У контексті дослідження іміджевого позиціонування НУ «Запорізька політехніка» SWOT-аналіз відіграє особливу роль: він є не лише інструментом діагностики, але й основою для розробки конкретних стратегічних рекомендацій, адаптованих до унікального поєднання викликів і можливостей, перед якими стоїть університет прифронтового регіону. Проведений аналіз базується на опрацюванні офіційних джерел, рейтингових даних та звітності університету за 2022–2025 роки.

Особливістю SWOT-аналізу НУ «Запорізька політехніка» є те, що зовнішнє середовище університету формується під домінуючим впливом воєнного чинника, який одночасно є джерелом найгостріших загроз і, парадоксально, генератором унікальних можливостей — зокрема, попиту на інженерні кадри для відновлення та спеціального статусу закладу прифронтового регіону, який за умов правильного позиціонування може бути конвертований у конкурентну перевагу. Нижче наведено консолідовану

матрицю SWOT-аналізу університету.

Аналіз сильних сторін університету засвідчує, що попри виключно несприятливі зовнішні умови, заклад зберіг і навіть зміцнив ряд ключових конкурентних позицій. Показово, що рейтинговий бал університету зріс з 191 до 272 одиниць протягом аналізованого періоду, а показник Scopus збільшився з 71 до 78 балів — що свідчить про стійкість наукової складової навіть в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Статус бази НКП «Горизонт Європа» та потужна інноваційна екосистема у складі Наукового парку, ZP EDIH та профільних хабів формують унікальну інфраструктурну основу, якою не можуть похвалитися більшість регіональних університетів України.

Водночас аналіз слабких сторін виявляє системні вразливості, що несуть пряму загрозу стратегічній стійкості університету. Критичним є скорочення вступного контингенту на 54,8% за чотири роки — показник, що значно перевищує середні по галузі темпи скорочення і свідчить про наявність специфічних структурних факторів, пов'язаних з прифронтовим розташуванням закладу. Ця тенденція, у поєднанні з диспропорцією вступних показників між спеціальностями та зменшенням регіональної абітурієнтської бази, становить головний виклик для довгострокової фінансової стійкості університету.

На основі проведеного SWOT-аналізу формується чотирьохквадрантна матриця стратегічних альтернатив, кожна з яких відповідає специфічній комбінації внутрішніх та зовнішніх чинників і визначає окремий стратегічний пріоритет для університету. Методологічно ці стратегії не є взаємовиключними: їх реалізація здійснюється паралельно з різним ресурсним навантаженням залежно від актуального контексту.

Для формування траєкторії довгострокового позиціонування університету в мінливих ринкових умовах критично важливо зіставити його внутрішній потенціал із зовнішніми трендами. Ефективним інструментом для вирішення цього завдання виступає побудова розширеної матриці парних порівнянь, яка дозволяє згенерувати системні управлінські рішення на перетині різних аналітичних зон.

На основі попередньо визначених параметрів внутрішнього та зовнішнього контуру було сформовано чотири базові групи стратегічних альтернатив, орієнтованих на зростання, розвиток, захист та антикризове реагування. Такий підхід дає змогу трансформувати сильні сторони установи у реальні конкурентні переваги, а також превентивно нівелювати наявні деструктивні чинники та вразливості. Розглянемо детальніше у табл. 3.1 розроблену матрицю стратегічних альтернатив НУ «Запорізька політехніка» (SO/ST/WO/WT), яка закладає основу для подальшої модернізації комунікаційної політики університету.

Таблиця 3.1

**Матриця стратегічних альтернатив НУ «Запорізька політехніка»
(SO/ST/WO/WT)**

	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	Стратегія SO — «Зростання»: Використання сильних сторін для реалізації можливостей. Залучення міжнародних грантів (S4+O3), позиціонування університету як центру відновлення (S1+O10), комерціалізація інновацій через ZP EDIH (S3+O6), розвиток ІТ та кібербезпекових програм (S2+O7), програми подвійних дипломів (S6+O5).	Стратегія ST — «Захист і стійкість»: Застосування сильних сторін для нейтралізації загроз. Зростання Scopus як контраргумент негативного іміджу (S5+T9), цифрова комунікація для формування позитивного наративу (S7+T9), збереження партнерств з підприємствами (S9+T4), студентське самоврядування як утримуючий фактор (S10+T10).
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	Стратегія WO — «Розвиток»: Подолання слабких сторін через зовнішні можливості. Залучення молоді з TOT для компенсації контингенту (W1+O2), диверсифікація фінансування через гранти (W6+O3), розвиток дистанційного навчання як конкурентного продукту (W4+O4), академічна мобільність для утримання кадрів (W7+O3).	Стратегія WT — «Антикриза»: Мінімізація слабких сторін в умовах загроз. Концентрація рекрутингу на пріоритетних напрямках (W1+T2), диверсифікація доходів через платні сервіси (W6+T6), стимулювання та публічна видимість науковців (W7+T5), акцент на зростаючих показниках Scopus (W3+T8).

Джерело: складено автором

Стратегія SO («Зростання») є природним вектором розвитку, що базується на поєднанні наявних конкурентних переваг університету з сприятливими

зовнішніми можливостями. Статус бази НКП «Дослідницькі інфраструктури» у поєднанні з повоєнним позиціонуванням університету як «інтелектуального ядра» відновлення Запоріжжя відкриває унікальну нішу, яку жоден конкурент не здатний зайняти: університет набуває ролі не просто освітньої установи, а стратегічного науково-технологічного активу держави. Потужні міжнародні партнерства з KU Leuven, університетами Дортмунда та Гданська у поєднанні з реалізацією програм подвійних дипломів здатні стати переконливим рекрутинговим аргументом для найбільш амбітних абітурієнтів.

Стратегія ST («Захист і стійкість») спрямована на нейтралізацію зовнішніх загроз через мобілізацію наявних сильних сторін. Найгострішою загрозою є стереотипне сприйняття прифронтових університетів як «ослаблених» — і саме тут зростання показника Scopus та рейтингового балу є найбільш переконливим контраргументом. Реальні, верифіковані наукові досягнення в умовах повномасштабного вторгнення є потужнішим іміджевим повідомленням, ніж будь-яка рекламна кампанія. Збереження стратегічних зв'язків з АТ «МОТОР СІЧ» та АТ «Івченко-Прогрес» підтримує репутацію університету як практично орієнтованого закладу та зберігає канали для майбутнього кадрового замовлення.

Стратегія WO («Розвиток») є найбільш ресурсомісткою, оскільки передбачає активне подолання структурних вад за рахунок зовнішніх сприятливих обставин. Найкритичнішою слабкою стороною є різке падіння вступного контингенту, і саме тут відкривається можливість компенсації через спеціальні вступні програми для молоді з тимчасово окупованих територій: квота-2 та ініціатива «Bring Kids Back UA» формують новий вступний контингент з природною мотивацією навчатися в університеті прифронтового регіону як прояві власної ідентичності та вибору на користь повернення додому. Залежність від державного фінансування долається через активне освоєння міжнародних грантових програм та комерціалізацію наукових розробок через інноваційну екосистему.

Стратегія WT («Антикриза») є найбільш захисною та реалізується в умовах

одночасного тиску з боку внутрішніх вад та несприятливого зовнішнього середовища. Поєднання різкого скорочення вступного контингенту з прискоренням демографічної кризи та міграцією населення регіону утворює найнебезпечнішу синергетичну комбінацію. Для нейтралізації цих загроз необхідна концентрація рекрутингових зусиль на найбільш затребуваних і конкурентоспроможних напрямках — ІТ, кібербезпека, машинобудування, енергетика — замість рівномірного розпорошення ресурсів між усіма 41 спеціальністю.

Стратегічний аналіз набуває практичного значення лише за умови його трансформації у конкретні ініціативи з чіткими термінами реалізації та обґрунтованим пріоритетом. Нижче наведено табл. 3.2, де розглянуті ключові стратегічні ініціативи, що впливають з матриці SWOT-аналізу та є безпосередньою операціоналізацією сформульованих стратегічних напрямів.

Таблиця 3.2

Пріоритетні стратегічні ініціативи НУ «Запорізька політехніка»

№	Ініціатива	Зміст та ключові дії	Строк	Пріоритетність
1	2	3	4	5
1	Міжнародне фінансування	Подача заявок до «Горизонт Європа», DAAD, Erasmus+ для покриття дефіциту держфінансування та підвищення репутації.	2025–2026	Висока
2	Центр відновлення регіону	Позиціонування університету як науково-технологічного хабу повоєнної відбудови Запорізького регіону через ZCITI.	2025–2027	Висока
3	Рекрутинг з ТОТ	Реалізація квоти-2 та «Bring Kids Back UA» для залучення нового вступного контингенту з тимчасово окупованих територій.	2025	Висока
4	Дистанційна освіта	Розробка та просування окремого дистанційного освітнього продукту, доступного з будь-якої точки України та світу.	2025–2026	Середня

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
5	Подвійні дипломи	Реалізація спільних програм з KU Leuven, університетами Дортмунда та Гданська як рекрутинговий аргумент.	2026–2027	Середня
6	Диверсифікація доходів	Розвиток платних сервісів у межах Наукового парку, контрактне навчання, корпоративне фінансування через ZCITI.	2025–2026	Середня
7	Утримання кадрів	Матеріальне стимулювання науково-педагогічних працівників, залучення до міжнародних проєктів, публічна видимість досягнень.	2025	Висока
8	Scopus та рейтинги	Концентрація на зростаючих показниках наукометрії як доказ академічної сили університету в умовах прифронтового розташування.	2025–2026	Середня

Джерело: розроблено автором

Особливої уваги серед наведених ініціатив заслуговує завдання утримання науково-педагогічних кадрів, яке отримало найвищий пріоритет у короткостроковій перспективі. Відтік кваліфікованих викладачів є латентною загрозою, що не відображається в операційних показниках безпосередньо, проте системно підриває здатність університету реалізовувати будь-яку зі стратегій зростання. Запровадження публічної видимості наукових досягнень конкретних викладачів виконує подвійну функцію: по-перше, формує академічну репутацію університету через персональні бренди його дослідників; по-друге, слугує нематеріальним стимулом утримання, що в умовах обмежених фінансових можливостей має суттєве значення.

Не менш важливою є ініціатива з концентрації на показнику Scopus та участі в програмі «Горизонт Європа». Ці два параметри є одними з небагатьох, де університет демонструє стійке зростання попри несприятливий зовнішній

контекст, а їх активне комунікування формує контрнарратив щодо «ослабленості» прифронтового закладу. В умовах інформаційного середовища, в якому домінують стереотипні уявлення про університети воєнних регіонів, верифіковані дані наукометрії є найбільш переконливим аргументом на користь іміджевого репозиціонування.

Проведений SWOT-аналіз НУ «Запорізька політехніка» дозволяє сформулювати ряд узагальнюючих висновків щодо стратегічного стану університету та перспектив його іміджевого позиціонування.

По-перше, університет демонструє виражену асиметрію між внутрішнім потенціалом і зовнішнім сприйняттям. Реальні наукові та інфраструктурні здобутки закладу — зростання Scopus, статус НКП, розвинена інноваційна екосистема — суттєво перевищують рівень його публічної репутації серед цільових аудиторій абітурієнтів та роботодавців. Подолання цього розриву є першочерговим завданням іміджевої стратегії університету.

По-друге, прифронтове розташування університету є амбівалентним чинником: воно одночасно є джерелом репутаційних ризиків і унікальним позиціонувальним активом за умов правильного стратегічного фреймінгу. Університет, що розвивається і досліджує в умовах активного збройного конфлікту, транслює якісно інше повідомлення про академічну стійкість, ніж будь-який заклад із безпечного регіону.

По-третє, стратегія SO є пріоритетним вектором розвитку, а стратегія WT — необхідним захисним фундаментом. Ресурсний баланс між цими двома напрямками визначатиме траєкторію позиціонування університету на горизонті 2025–2027 років. Водночас стратегії ST та WO утворюють операційний контекст, у якому реалізуються конкретні ініціативи щодо утримання кадрів, залучення міжнародного фінансування та розширення вступного контингенту.

Таким чином, комплексний SWOT-аналіз підтверджує, що НУ «Запорізька політехніка» має достатній стратегічний потенціал для збереження та зміцнення своїх конкурентних позицій за умови цілеспрямованого управлінського впливу на ключові детермінанти конкурентоспроможності та активної реалізації

іміджевої стратегії, заснованої на реальних і верифікованих досягненнях закладу.

Також іміджева стратегія закладу вищої освіти неможлива без чіткого розуміння структури цільових аудиторій та специфічних очікувань кожної з них. Відповідно до шестикомпонентної моделі формування іміджу ЗВО, розробленої В. Ю. Василенко, цільова аудиторія охоплює широке коло стейкхолдерів: абітурієнтів, студентів, викладачів, інші заклади вищої освіти, роботодавців, державу та інших зацікавлених суб'єктів [6, с. 18]. Саме навколо їхніх очікувань вибудовуються внутрішній та зовнішній іміджі університету, а також обираються технології реалізації іміджевої комунікації.

Ключовою умовою успішного позиціонування закладу вищої освіти (ЗВО) на сучасному ринку освітніх послуг є максимальна відповідність його іміджевих маркерів запитам і цінностям тієї аудиторії, яка здійснює прямий (статичний) вплив на функціонування та життєдіяльність навчального закладу [6, с. 18–19]. До цієї категорії належать першочергові стейкхолдери, від рішень яких безпосередньо залежить фінансова стабільність, репутація та легітимність ЗВО: абітурієнти, студенти, професорсько-викладацький склад, а також працедавці та державні інституції.

Оскільки мотивація, цілі та ментальні потреби різних груп стейкхолдерів суттєво відрізняються, університет не може дозволити собі уніфікований підхід до взаємодії з ними. Відтак, заклад змушений розробляти й транслювати гнучкі, диференційовані комунікаційні повідомлення для кожного сегмента. Водночас постає складне управлінське завдання — адаптувати меседжі під конкретну групу, але повністю зберегти при цьому автентичність, стратегічну єдність та цілісність загального бренду ЗВО, уникаючи когнітивного дисонансу в публічному просторі. Це дозволить сформувати стійку репутаційну платформу, яка викликатиме довіру у всіх партнерів закладу одночасно. Для розуміння того, як поєднуються ці різноспрямовані вектори, розглянемо на рис. 1.3 комплексну модель формування іміджу українських закладів вищої освіти, а після цього детально проаналізуємо конкретні іміджеві очікування та вимоги кожної з основних цільових аудиторій.



Рис. 1.3 Модель формування іміджу українського закладу вищої освіти [6, с. 20]

Абітурієнти є первинною і стратегічно найважливішою цільовою аудиторією для будь-якого закладу вищої освіти, адже від їхнього вибору безпосередньо залежить наповнюваність університету та його фінансова стабільність. Результати моніторингу очікувань студентів першого курсу, проведеного серед вступників 2017–2018 та 2018–2019 навчальних років, засвідчили, що основними критеріями вибору закладу є якість освітніх послуг, наявність бажаних спеціальностей, а також статусні маркери — відомі випускники та викладачі, можливість закордонного стажування й перспективи працевлаштування з гідним рівнем оплати праці [6, с. 19].

Важливу роль при виборі університету відіграють інформаційні канали. За

даними зазначеного дослідження, найпопулярнішими джерелами інформування виступають знайомі та родичі, які навчались або навчаються у закладі, а також офіційні представництва ЗВО в мережі Інтернет — сайт і соціальні мережі [6, с. 21]. Це підкреслює необхідність активного розвитку цифрових комунікацій та репутаційного менеджменту в середовищі реальних і потенційних студентів. Для абітурієнтів критично важливим є зовнішній імідж університету: матеріально-технічна база, статусна атрибутика, престижність освітніх послуг і доступність інформації у відкритих джерелах.

Студенти формують внутрішнє середовище університету і є носіями його іміджу у зовнішньому просторі. Для цієї аудиторії першочергового значення набуває внутрішній імідж закладу, що включає позитивний морально-психологічний клімат, якість освітніх послуг та високий рівень інформаційної відкритості. Студенти, які задоволені умовами навчання та атмосферою в закладі, стають потужним інструментом сарафанного радіо — провідного каналу комунікації для формування думки серед абітурієнтів.

Особливого значення для студентської аудиторії набувають стратегічні напрями розвитку закладу: впровадження дистанційної форми навчання підвищує гнучкість освітнього процесу та його доступність, а налагоджена взаємодія з роботодавцями забезпечує практичну зорієнтованість підготовки та підвищує шанси на успішне працевлаштування після закінчення навчання. Серед очікуваних ефектів, пов'язаних саме зі студентами, — зростання результативності праці співробітників і підвищення загальної прозорості в здобутті вищої освіти.

Науково-педагогічний персонал є носієм академічної культури та безпосереднім творцем якості освітніх послуг. Позитивний морально-психологічний клімат у колективі, що входить до складників внутрішнього іміджу ЗВО, є для цієї аудиторії одночасно умовою ефективної праці та результатом правильно побудованої внутрішньої іміджевої політики. Викладачі, мотивовані та задоволені умовами роботи, транслиують позитивний образ університету як у навчальному процесі, так і у публічних комунікаціях.

Для цього сегменту цільової аудиторії важливими є матеріально-технічна база, що забезпечує належні умови для наукової діяльності, а також стратегічний напрям інтернаціоналізації, що відкриває доступ до міжнародних наукових мереж, грантів і стажувань. Саме якість академічного середовища та можливості для професійного зростання визначають рівень залученості та лояльності науково-педагогічного персоналу.

Партнерські ЗВО та академічна спільнота загалом оцінюють університет передусім через призму його репутації у науковому й освітньому середовищі. Для цієї аудиторії пріоритетного значення набувають рейтингові позиції закладу, результати наукових досліджень, участь у спільних проєктах та міжнародних програмах академічної мобільності. Стратегічний напрям інтернаціоналізації безпосередньо сприяє розширенню партнерської мережі та зміцненню репутації університету серед колег по галузі.

Представленість інформації про ЗВО у відкритих наукометричних базах даних, наявність публікацій у рецензованих виданнях та активна участь у конференціях формують образ університету як повноправного учасника глобальної академічної спільноти. Побудова ефективних відносин з іншими ЗВО сприяє досягненню одного з ключових очікуваних ефектів — виходу на міжнародну освітню та наукову арену й залученню коштів іноземних фондів.

Роботодавці виступають стратегічними партнерами університету та індикаторами якості підготовки фахівців. Їхні очікування від іміджу ЗВО концентруються навколо практичної зорієнтованості освітніх програм, відповідності компетентностей випускників реальним потребам ринку праці та готовності закладу до партнерства у форматах дуальної освіти, стажувань і спільних проєктів. Стратегічний напрям «організація взаємодії з провідними роботодавцями» безпосередньо адресований саме цій аудиторії.

Для роботодавців важливим є також зовнішній імідж університету: престижність диплома залежить від того, яке місце заклад посідає у свідомості ринку праці. Одним із вимірюваних очікуваних ефектів у моделі є саме працевлаштування студентів, що підкреслює взаємозалежність між іміджем ЗВО

та його здатністю забезпечувати траєкторії зайнятості для своїх випускників.

Держава як цільова аудиторія формує нормативні рамки функціонування ЗВО та здійснює акредитацію й ліцензування освітньої діяльності. Очікування цього суб'єкта пов'язані з дотриманням закладом встановлених стандартів, прозорістю фінансового й академічного управління, а також реалізацією соціально значущих функцій: забезпечення доступності вищої освіти для осіб з обмеженими можливостями (принцип інклюзивності), участь у державних програмах розвитку тощо. Саме впровадження принципу інклюзивності як стратегічного напрямку прямо відповідає запитам цієї аудиторії.

Прозорість і відкритість у здобутті вищої освіти, виокремлені як самостійний очікуваний ефект у моделі, є водночас вимогою з боку держави та чинником довіри суспільства до університету. Розвиток зовнішнього іміджу через представленість у відкритих джерелах полегшує моніторинг діяльності закладу з боку контролюючих органів і формує культуру підзвітності.

Широка громадськість, засоби масової інформації та міжнародні освітні організації формують контекст публічної репутації університету. Для цієї аудиторії вирішальне значення має представленість ЗВО у відкритих інформаційних джерелах — медіа, рейтингах, соціальних мережах. Технологія виправлення інформації, включена до блоку «технологій реалізації» в моделі, є інструментом управління репутацією саме в цьому сегменті: вона дозволяє оперативно реагувати на негативні публікації та коригувати інформаційний простір навколо закладу.

Стратегічний напрям інтернаціоналізації, поряд із виходом на міжнародну наукову арену, безпосередньо пов'язаний із взаємодією з цим колом стейкхолдерів. Залучення до міжнародних рейтингів і баз даних підвищує глобальну впізнаваність університету та відкриває доступ до фінансування з іноземних фондів.

Узагальнена матриця цільових аудиторій, їхніх іміджевих очікувань та пріоритетних каналів комунікації подана у табл. 3.3.

Матриця цільових аудиторій та ключових іміджевих очікувань ЗВО

Цільова аудиторія	Ключові іміджеві очікування	Пріоритетні канали комунікації
Абітурієнти	Якість освіти, наявність спеціальностей, можливість стажування та працевлаштування, статусні маркери (відомі викладачі та випускники)	Офіційний сайт, соцмережі, рекомендації знайомих
Студенти	Позитивний клімат, доступні й якісні освітні послуги, прозорість адміністрування, дистанційне навчання, відкритість інформації	Внутрішній портал, соцмережі університету, студентське самоврядування
Викладачі та науково-педагогічні працівники	Сприятливий морально-психологічний клімат, академічна свобода, матеріально-технічне забезпечення, участь у міжнародних проєктах	Корпоративні комунікації, наукові видання, внутрішні наради
Інші заклади вищої освіти (ЗВО)	Репутація у науковій та освітній спільноті, рейтингові позиції, участь у партнерських програмах, відкритість до кооперації	Наукові конференції, рейтинги, офіційні угоди
Роботодавці	Рівень підготовки випускників, відповідність програм вимогам ринку праці, практична зорієнтованість навчання, готовність до партнерства	Ярмарки вакансій, прямі переговори, галузеві асоціації
Держава та регуляторні органи	Відповідність ліцензійним вимогам, прозорість фінансування, участь у державних програмах, соціальна відповідальність (інклюдивність)	Офіційна звітність, акредитаційні процедури, державні реєстри
Інші стейкхолдери (ЗМІ, громадськість, міжнародні організації)	Публічна репутація, участь у суспільному житті, представленість у відкритих джерелах, міжнародна активність	Медіарилейшнз, соцмережі, міжнародні рейтинги та бази даних

Джерело: складено автором на основі [6, с. 18–23].

Аналіз поданої матриці свідчить про те, що різні цільові аудиторії мають як спільні, так і специфічні іміджеві пріоритети. Спільним для більшості груп є значення якості освітніх послуг і репутаційних характеристик ЗВО. Водночас для абітурієнтів вирішальними є зовнішні сигнали — бренд, рейтинг, відгуки; для студентів і викладачів — якість внутрішнього середовища; для держави — виконання соціальних функцій; для роботодавців — практичні компетентності випускників.

Таким чином, модель формування іміджу ЗВО являє собою систему взаємопов'язаних складників внутрішнього та зовнішнього іміджів, засобів їх реалізації й очікуваних ефектів, яка узгоджена з потребами конкретних цільових аудиторій [52, с. 22]. Ефективна іміджева стратегія університету передбачає не лише розуміння структури стейкхолдерів, але й здатність формувати диференційовані, але узгоджені повідомлення для кожного сегмента аудиторії,

спираючись на технології інформаційного охоплення, електронні соціальні мережі, рекламні технології та механізми управління репутацією.

3.2 Розробка заходів щодо покращення іміджу та системи оцінювання їх ефективності

Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку іміджу НУ «Запорізька політехніка», здійснене у попередньому підрозділі, визначило концептуальну рамку та пріоритети іміджевої стратегії університету. Однак стратегічний задум набуває практичної цінності лише тоді, коли він конкретизується у вигляді системи цілеспрямованих, ресурсно забезпечених і вимірюваних заходів. Відтак метою цього підрозділу є розробка комплексу конкретних заходів щодо вдосконалення іміджу університету відповідно до кожного зі стратегічних напрямів, визначених за результатами SWOT-аналізу, а також формування системи оцінювання їх ефективності на основі ключових показників результативності.

Методологічною основою розробки заходів є процесно-стадійна модель Вартанової, яка на третьому етапі — реалізації стратегії — передбачає безпосереднє впровадження заходів щодо формування іміджу, встановлення критеріїв їх вимірювання та оцінювання змін за результатами впровадження. Принципово важливим при цьому є дотримання логіки узгодженості між стратегічними напрямами, конкретними заходами та показниками оцінювання: кожен захід має бути прямо прив'язаний до відповідного стратегічного напрямку, а кожен показник — давати змогу кількісно виміряти ступінь досягнення поставленої іміджевої цілі. Саме така тристороння узгодженість «напрямок — захід — показник» забезпечує керованість іміджевої стратегії та перетворює її з декларативного документа на реальний управлінський інструмент.

Першим і концептуально найважливішим заходом є розробка та послідовне впровадження у всіх точках комунікації єдиного іміджевого

наративу, що відображає унікальне позиціонування НУ «Запорізька політехніка» в умовах воєнного та повоєнного часу. Наратив «Університет відновлення» базується на реальних конкурентних перевагах закладу — столітній інженерній традиції, розвиненій інноваційній інфраструктурі, статусі НКП «Горизонт Європа» та стратегічному партнерстві з провідними підприємствами регіону — і пропонує цільовим аудиторіям не просто освітній продукт, а участь у місії відновлення Запорізького регіону.

Практична реалізація цього заходу передбачає кілька взаємопов'язаних кроків. Насамперед, необхідно розробити концептуальний документ — «Комунікаційну платформу бренду» НУ «Запорізька політехніка», що містить формулювання ключових меседжів для кожної цільової аудиторії: для абітурієнтів акцент робиться на перспективах кар'єри у відновленні та модернізації регіону; для роботодавців — на практичній готовності випускників до роботи з реальними інженерними та технологічними викликами; для міжнародних партнерів — на унікальній позиції університету як дослідницького хабу в умовах активного конфлікту та майбутньої відбудови; для органів влади та суспільства — на соціальній місії збереження інтелектуального потенціалу регіону. Усі наявні комунікаційні матеріали університету — від рекламних публікацій у соціальних мережах до офіційних презентацій для партнерів — мають бути переглянуті та приведені у відповідність до єдиної наративної платформи протягом трьох місяців з моменту її затвердження. Відповідальним за реалізацію є Іміджевий центр університету.

Другим за терміновістю і першим за практичним впливом на конкурентоспроможність університету є захід із переорієнтації рекрутингової стратегії. Скорочення вступного контингенту з 11 126 заяв у 2022 році до 5 027 у 2026 році засвідчило повне вичерпання потенціалу традиційної регіонально орієнтованої моделі залучення абітурієнтів. Відтак необхідним є кардинальний перегляд каналів та географії рекрутингу.

Основним інструментом реалізації цього заходу є таргетована цифрова реклама в соціальних мережах із геотаргетингом на центральні та західні регіони

України, де зосереджена значна частина вимушених переселенців із Запорізького регіону та де рівень конкурентного тиску щодо цієї аудиторії з боку місцевих університетів є нижчим. Зміст рекламних повідомлень має апелювати до ідентичності запоріжців, закликаючи молодь будувати майбутнє рідного регіону з університетом, що лишився поруч. Паралельно необхідно провести SEO-оптимізацію сторінок освітніх програм університету для підвищення органічного трафіку з пошукових систем, а також розробити окрему цифрову кампанію, орієнтовану на діаспорну аудиторію в країнах Євросоюзу — передусім Польщі, Чехії та Німеччині, де зосереджена найбільша кількість українців, що могли б розглядати повернення в Україну для здобуття вищої освіти. Критично важливим є також розвиток якісних дистанційних освітніх програм, що дозволяють навчатись в університеті незалежно від фізичного місцезнаходження студента.

Третій захід спрямований на нейтралізацію одного з найбільш деструктивних іміджевих ризиків — стереотипного сприйняття прифронтових університетів як «ослаблених» закладів із нижчою якістю освіти та меншими перспективами для студентів. Ключова ідея контр-наративної кампанії полягає в тому, що вона не заперечує факту складних умов, а переосмислює їх: університет, що зберіг і навіть нарощував науковий потенціал в умовах повномасштабного вторгнення, є доказом виняткової інституційної стійкості та якості, а не слабкості.

Фактичним підґрунтям кампанії є реальні верифіковані досягнення університету: зростання показника Scopus з 71 до 78 балів за 2022–2025 роки, збільшення підсумкового рейтингового балу з 191 до 272 за той самий період, проведення міжнародної конференції SIEMS–2026 за участі понад 200 учасників із 9 країн з публікацією матеріалів у Springer Nature, функціонування ZP EDIH та статус НКП «Горизонт Європа» для всієї України. Формат кампанії передбачає публікацію серії «success stories» — реальних історій студентів, що обрали НУЗП попри воєнні умови і досягли конкретних результатів: успішно захистили дипломи, стартували кар'єру, взяли участь у міжнародних програмах. Ці

матеріали мають публікуватись у всіх цифрових каналах університету у системному режимі — не рідше двох разів на тиждень — і супроводжуватись відеоформатом для платформ TikTok та YouTube, аудиторія яких є найбільш чутливою до автентичних особистих наративів.

Аналіз ефективності комунікаційно-маркетингової діяльності університету, здійснений у другому розділі, виявив суттєвий дефіцит у дослідницькому та моніторинговому компонентах: обидва отримали оцінку 3/5, тоді як більшість операційних компонентів досягли рівня 4–5/5. Університет наразі управляє іміджем переважно на основі вторинних публічних даних — рейтингів та статистики вступних кампаній — і позбавлений систематичного розуміння того, як саме різні цільові аудиторії сприймають заклад, які характеристики є вирішальними при виборі університету і які комунікаційні повідомлення знаходять найбільший відгук.

Запровадження системи регулярного моніторингу іміджу передбачає три взаємопов'язані механізми. Перший — щорічне онлайн-опитування абітурієнтів поточного вступного року: що вплинуло на рішення подати заяву саме до НУЗП, з яких джерел вони дізнались про університет, які характеристики закладу вони вважають найбільш привабливими, а які — найбільш проблемними. Другий — щорічне анкетування студентів першого та третього курсів щодо рівня задоволеності університетським середовищем, якістю цифрових сервісів, роботою Центру працевлаштування та студентського самоврядування. Третій — щорічне опитування роботодавців-партнерів щодо якості підготовки випускників та відповідності їхніх компетентностей ринковим вимогам. Результати трьох опитувань мають зводитись у щорічний «Звіт про стан іміджу НУ «Запорізька політехніка»», що є підставою для коригування комунікаційної стратегії на наступний рік.

П'ятий захід спрямований на реалізацію довгострокового стратегічного напрямку нарощування міжнародного іміджевого профілю. Наявні партнерства з KU Leuven, університетами Дортмунда та Гданська є потужною основою, яка наразі не використовується повною мірою як іміджевий ресурс. Запуск

конкретних програм подвійних дипломів з одним або двома з названих партнерів протягом 2026–2027 навчального року стане якісним стрибком у позиціонуванні університету: він перетвориться з закладу, що «має партнерства», на заклад, що «надає міжнародно визнані дипломи», — що є принципово різними іміджевими повідомленнями на вступному ринку. Паралельно доцільно розробити цільову програму залучення іноземних студентів із країн Глобального Півдня та Центральної Азії, де попит на якісну технічну освіту перевищує пропозицію, а вартість навчання в Україні є конкурентоспроможною.

Шостий захід стосується одного з найбільш недооцінених ресурсів університетського іміджбілдингу — спільноти випускників. Рекомендації реальних людей є найбільш переконливим комунікаційним інструментом для потенційних абітурієнтів, значно ефективнішим за будь-яку рекламу. НУ «Запорізька політехніка» має тисячі випускників, чимало з яких досягли успіху у різних сферах — і ці успіхи є прямим доказом якості освіти, яку надає заклад.

Практична реалізація заходу передбачає створення структурованої Alumni-програми: формування бази даних випускників через соціальні мережі та офіційний сайт, запрошення успішних випускників до участі у щорічних зустрічах та відкритих лекціях для студентів, розміщення їхніх career stories у всіх цифрових каналах університету, а також залучення найбільш відомих випускників до ролі офіційних «амбасадорів бренду» з відповідним комунікаційним оформленням цієї ролі. Особливої ваги ця програма набуває в умовах воєнного часу: випускники, що продовжують успішну діяльність попри всі виклики, є живим втіленням стійкості та якості, що асоціюється з університетом.

Розроблена система заходів набуває управлінської цінності лише за умови наявності чітких критеріїв оцінювання її ефективності. Впровадження чітко структурованих метрик дозволяє мінімізувати суб'єктивізм під час оцінювання проміжних результатів та вчасно коригувати траєкторію розвитку закладу вищої освіти. Відповідно до методології KPI, застосованої у другому розділі дослідження, для кожного заходу визначено ключові показники

результативності з базовим значенням (стан на момент розробки стратегії), цільовим значенням (орієнтир на кінець горизонту реалізації) та методом вимірювання. Зведену систему KPI представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Система KPI оцінювання ефективності заходів щодо покращення іміджу
НУ «Запорізька політехніка»**

Захід	KPI	Базове значення (2026)	Цільове значення	Метод вимірювання	Термін
1	2	3	4	5	6
Захід 1. Єдиний іміджевий наратив	Частка комунікаційних матеріалів, узгоджених з наративною платформою	0% (платформа відсутня)	100% нових матеріалів	Аудит контенту Іміджевим центром	6 міс.
Захід 1. Єдиний іміджевий наратив	Індекс впізнаваності позиціонування серед абітурієнтів	Не вимірюється	≥ 40% респондентів	Щорічне опитування абітурієнтів	1 рік
Захід 2. Цифровий рекрутинг	Кількість вступних заяв	5 027 (2026)	≥ 6 000 (2027)	ЄДЕБО / vstup.osvita.ua	1 рік
Захід 2. Цифровий рекрутинг	Частка заяв від абітурієнтів не з Запорізького регіону	Не вимірюється	≥ 35% від загального числа	Аналіз географії заяв ЄДЕБО	1 рік
Захід 2. Цифровий рекрутинг	Охоплення таргетованої реклами (покази)	0 (не запущена)	≥ 500 000 на місяць у пікові місяці	Аналітика рекламних кабінетів	6 міс.
Захід 3. Контр- наративна кампанія	Кількість публікацій «success stories» на місяць	Нерегулярно	≥ 8 публікацій / міс.	Контент-аудит соц.мереж	3 міс.
Захід 3. Контр- наративна кампанія	Індекс тональності згадувань в онлайн- просторі	Не вимірюється	≥ 70% позитивних / нейтральних	Моніторинг медіапростору	1 рік
Захід 4. Система моніторингу	Кількість проведених опитувань на рік	0 (систематичних немає)	3 опитування / рік (абітурієнти, студенти, роботодавці)	Звіт Іміджевого центру	1 рік
Захід 4. Система моніторингу	Індекс задоволеності студентів університетом (за 10- бальною шкалою)	Не вимірюється	≥ 7,5 / 10	Щорічне анкетування студентів	1 рік
Захід 5. Подвійні дипломи	Кількість запущених програм подвійних дипломів	0	≥ 1 програма	Офіційний договір з партнером	2 роки
Захід 5. Подвійні дипломи	Кількість іноземних студентів	Не вимірюється	≥ 50 осіб	Статистика відділу міжнародних відносин	3 роки
Захід 6. Alumni- програма	Кількість активних учасників Alumni- бази	0 (структурованої бази немає)	≥ 500 випускників	База даних Alumni-програми	1 рік

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Захід 6. Alumni-програма	Кількість публікацій за участі амбасадорів на рік	0	≥ 24 публікації / рік	Контент-аудит	1 рік
Інтегральний показник	Загальна оцінка іміджу за методом експертного оцінювання	3,9 / 5,0	$\geq 4,2$ / 5,0	Щорічне експертне оцінювання за методологією дослідження	2 роки
Інтегральний показник	Загальна оцінка ефективності комунікаційно-маркетингової діяльності	3,6 / 5,0	$\geq 4,0$ / 5,0	Оцінювання за моделлю Вартанової	2 роки

Джерело: складено автором

Система КРІ, представлена у таблиці 3.4, базується на двох рівнях вимірювання. Перший рівень — операційні показники, що фіксують факт реалізації конкретних заходів: кількість публікацій, проведених опитувань, охоплення рекламних кампаній. Другий рівень — результативні показники, що відображають реальний вплив заходів на стан іміджу університету: кількість вступних заяв, індекс задоволеності студентів, тональність медіазгадувань, інтегральна оцінка іміджу. Принципово важливим є те, що система охоплює обидва рівні: орієнтація виключно на операційні показники призводить до ситуації, коли заходи реалізуються, але реального іміджевого ефекту не досягають, тоді як орієнтація виключно на результативні показники не дає розуміння, які саме дії призвели до зміни сприйняття.

Для забезпечення ефективного управління реалізацією заходів доцільно запровадити квартальний цикл звітності Іміджевого центру перед керівництвом університету, в рамках якого відстежується прогрес за кожним КРІ. У разі відхилення фактичного значення від цільового більш ніж на 20% протягом двох кварталів підряд — що є сигналом системної проблеми, а не тимчасового коливання — Іміджевий центр зобов'язаний підготувати аналітичну записку з обґрунтуванням причин відхилення та пропозицією коригувальних заходів. Така система реагування відповідає четвертому етапу моделі Вартанової — моніторингу іміджу — і забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління іміджевою стратегією університету.

Реалізація розробленої системи заходів вимагає чіткого розподілу

відповідальності між структурними підрозділами університету. Іміджевий центр несе відповідальність за заходи 1, 3 та загальну координацію системи моніторингу; відділ маркетингу та рекрутингу — за захід 2 у частині цифрової рекламної кампанії; відділ міжнародних відносин — за захід 5 у частині переговорів щодо програм подвійних дипломів та залучення іноземних студентів; відділ по роботі з випускниками (або Іміджевий центр у разі відсутності такого відділу) — за захід 6 щодо Alumni-програми; деканати факультетів разом із відділом якості освіти — за щорічне опитування студентів у рамках заходу 4. Загальна координація реалізації стратегії та відповідальність за інтегральні показники покладається на проректора з науково-педагогічної роботи або безпосередньо на ректора університету.

Таким чином, розроблена система заходів щодо покращення іміджу НУ «Запорізька політехніка» є комплексною, внутрішньо узгодженою та вимірюваною. Вона охоплює всі ключові виміри іміджу — від концептуального репозиціонування бренду та переорієнтації рекрутингу до розвитку міжнародного профілю та активізації alumni-спільноти — і забезпечена конкретними KPI, що дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес на кожному етапі реалізації. Це мінімізує ризики неефективного використання ресурсів і забезпечує високий рівень адаптивності системи до можливих змін у зовнішньому середовищі. Послідовне та системне впровадження зазначених заходів дозволить університету не лише утримати конкурентні позиції в умовах тривалого воєнного стану, а й сформувати міцний іміджевий фундамент для динамічного розвитку у повоєнний період. Успішна трансформація сприйняття закладу вищої освіти дозволить йому утвердитися як регіонального центру технологій, освіти та інновацій, що відіграє ключову роль у відновленні Запорізького регіону та всієї України.

Імідж закладу вищої освіти є складним та багатокомпонентним явищем, яке охоплює як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники впливу. Серед усіх складників, що формують цілісний образ університету в сприйнятті цільових аудиторій, особливе місце посідає імідж професорсько-викладацького складу

(ПВС). Особистість викладача, рівень його наукової компетентності, комунікативна культура та публічна активність безпосередньо визначають репутацію навчального закладу і є одним із вирішальних чинників конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг [53, с. 21].

У науковій літературі імідж ЗВО традиційно розглядається через три взаємопов'язані напрями: імідж самого навчального закладу (що включає територіальне та географічне розташування, матеріально-технічну базу), імідж освітніх послуг (форми навчання, вартість, престижність) та імідж професорсько-викладацького складу [53, с. 21]. Саме третій напрям є найбільш динамічним і водночас найбільш чутливим до змін: він формується в реальному часі комунікаційної взаємодії викладача зі студентами, колегами, роботодавцями та суспільством загалом.

Модель формування іміджу суб'єкта освітньої діяльності виокремлює два рівні чинників — внутрішні та зовнішні умови. Внутрішні умови охоплюють особисті якості викладача та його зовнішній вигляд, тоді як зовнішні формуються під впливом вимог Міністерства освіти і науки, адміністрації ЗВО та студентської аудиторії [53, с. 22]. Взаємодія цих двох рівнів породжує імідж суб'єкта освітньої діяльності, який, у свою чергу, функціонує як один із ключових чинників формування загального іміджу ЗВО.

Розглядаючи особистісний вимір іміджу, дослідниця Е. Семпсон виокремлює три його складники: «самоімідж» (що ґрунтується на попередньому досвіді та виражає стан самоусвідомлення людини), «імідж, що сприймається» (виражає ставлення інших до носія іміджу) і «необхідний» імідж (тобто сукупність професійних характеристик, які повинен мати фахівець) [53, с. 22]. Для викладача університету баланс між цими трьома складниками є особливо важливим: студенти формують своє ставлення до закладу в тому числі через призму того, наскільки образ конкретного педагога відповідає їхнім уявленням про «ідеального» науковця та наставника.

Можливості суб'єкта, що впливають на формування його іміджу, поділяються на три групи: теоретичні (усвідомлення значущості іміджу,

обізнаність про механізми його формування), мотиваційні (прагнення до професійного вдосконалення та самоствердження, визнання в суспільстві) та самопрезентативні (володіння комунікативними засобами впливу, емоційно-експресивними засобами, наявність інтелектуально-пізнавальних здібностей) [53, с. 22–23]. Отже, викладач, який цілеспрямовано розвиває ці три групи можливостей, стає не просто носієм наукового знання, а й активним творцем інституційного іміджу університету.

Конкурентоспроможність закладу вищої освіти в організаційному вимірі безпосередньо визначається якістю ПВС: кількістю кандидатів і докторів наук, доцентів і професорів, результативністю наукових досліджень (зокрема представленістю у рейтингу Webometrics та індексом Гірша), а також ступенем інтеграції у світовий і європейський освітній простір [53, с. 25]. Ці показники не лише відображають науковий потенціал закладу, але й безпосередньо формують його рейтингові позиції та сприйняття серед абітурієнтів, студентів і роботодавців.

Серед ключових навичок і компетентностей, що визначають іміджеву цінність викладача, особливу роль відіграє медіаактивність. Як зазначено в дослідженні, медіа-активність керівництва та провідних викладачів закладу є окремою організаційною складовою конкурентоспроможності університету [53, с. 21]. Участь у публічних дискусіях, інтерв'ю в ЗМІ, публікація науково-популярних матеріалів, ведення блогів та сторінок у соціальних мережах — усе це формує «обличчя» університету в інформаційному просторі та суттєво впливає на його сприйняття цільовими аудиторіями.

Не менш важливими є комунікативні компетентності викладача. Візуально-вербальний образ представників університету (ректора, проректорів, деканів, завідувачів кафедрами) під час проведення інтерв'ю або інших публічних комунікацій є вагомим інструментом формування зовнішнього іміджу закладу [53, с. 25]. Висока культура мовлення, здатність чітко й переконливо формулювати думки, артикулювати цінності й місію університету — ці якості безпосередньо транслиують образ академічної інституції у широкий суспільний

простір.

Структура позитивного іміджу ЗВО включає три ключові компоненти, що безпосередньо пов'язані з іміджем ПВС. Афективний компонент охоплює оцінно-емоційне сприйняття освітньої організації та особливостей її діяльності; когнітивний — знання про діяльність закладу та особливості його функціонування; конативний — формування готовності діяти певним чином по відношенню до цього закладу, надати йому перевагу чи ні [53, с. 23].

Результати досліджень засвідчили, що рівень задоволеності студентів передусім визначається когнітивним компонентом іміджу, на другому місці — афективний компонент. При цьому когнітивна складова іміджу університету формується під впливом афективної складової, тоді як на загальний імідж більше впливає саме афективний компонент [53, с. 23]. Ці дані підкреслюють, що емоційний образ університету — значною мірою сформований через особистість і стиль роботи викладачів — є фундаментом студентської лояльності та загальної репутації закладу.

Задля формування міцного іміджу університету його керівництво має враховувати чинники, що стосуються «студентського життя», «університетських відносин», «репутації» і «співвідношення ціни й якості» [53, с. 24]. Усі ці аспекти нерозривно пов'язані з якістю взаємодії між студентами та викладачами і знаходять своє відображення насамперед у щоденній педагогічній практиці.

Формування іміджу закладу вищої освіти в системі соціокомунікаційної діяльності потребує врахування низки особливостей. Серед них — необхідність створення власного неповторного образу, привабливого для цільової аудиторії; наявність чітко сформульованих місії, бачення та власної філософії закладу; дотримання виховної системи в роботі зі студентами; а також постійне оновлення і поширення інформації про діяльність закладу з використанням сучасних соціокомунікаційних технологій [53, с. 24–25]. Саме ПВС є головним носієм і транслятором цих цінностей у зовнішньому середовищі.

Окремим чинником є активність викладачів на заходах, орієнтованих на майбутніх абітурієнтів: днях відкритих дверей, презентаціях і майстер-класах

[53, с. 25]. Такі події дозволяють потенційним студентам безпосередньо оцінити рівень наукової компетентності та комунікативної культури педагогів, а відтак — скласти перше враження про заклад загалом. Саме на таких точках дотику між університетом і зовнішньою аудиторією імідж ПВС трансформується в інституційний імідж закладу.

Отже, імідж професорсько-викладацького складу є не лише окремим напрямом формування іміджу ЗВО, а й системоутворювальним чинником, що пронизує всі рівні академічної репутації університету — від сприйняття його потенційними студентами до оцінки з боку роботодавців і наукового середовища. Цілеспрямована робота із розвитку навичок самопрезентації викладачів, підвищення їхньої наукової активності та медіавидимості є стратегічним пріоритетом іміджевої політики сучасного закладу вищої освіти.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено розробці стратегічних напрямів та конкретних заходів щодо вдосконалення іміджу НУ «Запорізька політехніка» на основі результатів SWOT-аналізу, здійсненого у попередньому розділі.

Методологічним інструментом обґрунтування стратегічних напрямів слугувала SWOT-матриця, що дозволила сформулювати чотири принципово різні управлінські стратегії: SO, ST, WO та WT. На їх основі визначено стратегічні напрями розвитку іміджу університету, що охоплюють репозиціонування бренду, переорієнтацію рекрутингу на загальноукраїнську та міжнародну аудиторію, контр-наративну комунікацію проти стереотипу ослабленого ЗВО, нарощування міжнародного іміджевого профілю, концентрацію рекрутингу на конкурентоспроможних напрямках, розвиток фінансової автономії через інноваційну екосистему та запровадження системи регулярного моніторингу іміджу.

На основі стратегічних напрямів розроблено конкретні заходи: впровадження єдиного іміджевого наративу через комунікаційну платформу

бренду; переорієнтація рекрутингової стратегії на цифрові канали із розширенням географії набору; реалізація контр-нарративної кампанії на основі верифікованих досягнень університету; запровадження системи регулярного моніторингу іміджу через три щорічні опитування; запуск програм подвійних дипломів та залучення іноземних студентів; створення структурованої Alumni-програми як інструменту автентичного іміджбілдингу.

Кожен захід забезпечено системою KPI двох рівнів — операційного та результативного, — що дозволяє відстежувати факт реалізації заходів та їх реальний вплив на стан іміджу. Інтегральними цільовими орієнтирами визначено підвищення загальної оцінки іміджу з 3,9 до 4,2/5,0 та оцінки ефективності комунікаційно-маркетингової діяльності з 3,6 до 4,0/5,0 протягом двох років.

Послідовна реалізація розробленої системи заходів дозволить університету не лише зберегти конкурентні позиції в умовах воєнного стану, а й сформувати міцний іміджевий фундамент для повоєнного розвитку як регіонального центру технологій, освіти та інновацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичних інструментів і практичних механізмів формування та вдосконалення іміджу закладу вищої освіти на прикладі Національного університету «Запорізька політехніка». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Визначено, що імідж закладу вищої освіти є складним багатовимірним феноменом, який являє собою сукупність уявлень, оцінок та емоційних реакцій цільових аудиторій, що формуються на основі об'єктивних характеристик університету та суб'єктивного сприйняття його діяльності. Встановлено, що імідж ЗВО виконує конкурентну, комунікаційну, регуляторну та мотиваційну функції, а його структура охоплює зовнішній імідж (сприйняття з боку абітурієнтів, роботодавців, партнерів та широкої громадськості) і внутрішній імідж (ідентичність, яку транслює університет через свої цінності, корпоративну культуру та взаємодію з викладачами і студентами). Виявлено, що в умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг позитивний інституційний імідж є одним із ключових нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу.

2. Систематизовано фактори та інструменти формування іміджу університету. До зовнішніх факторів віднесено: демографічні тенденції, загальний рівень конкурентності ринку освітніх послуг, нормативно-правове середовище та суспільні очікування щодо якості вищої освіти. До внутрішніх факторів — якість освітніх програм та науково-педагогічного персоналу, рівень матеріально-технічного забезпечення, ефективність комунікаційної діяльності та корпоративну культуру. Встановлено, що в умовах цифровізації суспільства особливого значення набувають цифрові інструменти формування іміджу: управління репутацією в онлайн-середовищі, SMM-стратегії та присутність у рейтингових платформах.

3. Розглянуто стратегічні підходи до управління іміджем закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що оптимальна стратегія управління іміджем університету має ґрунтуватися на принципі відповідності між реальними досягненнями закладу та його комунікаційним позиціонуванням: іміджева стратегія, що не підкріплена реальними конкурентними перевагами, є нестійкою і не здатна забезпечити довгостроковий репутаційний ефект. Виявлено, що серед стратегічних підходів найбільш ефективними для університетів прифронтових регіонів є стратегія академічної стійкості, заснована на демонстрації наукових досягнень в умовах кризового середовища, та стратегія унікального позиціонування, що перетворює специфічний контекст функціонування університету на конкурентну перевагу.

4. Надано організаційно-економічну характеристику НУ «Запорізька політехніка». Встановлено, що університет є одним із провідних технічних закладів вищої освіти регіону, що реалізує освітню діяльність за 12 факультетами, 41 спеціальністю та 160 освітніми програмами. Виявлено, що в аналізованому періоді 2022–2025 рр. університет функціонував в умовах системного зовнішнього тиску, зумовленого повномасштабним збройним вторгненням та прифронтовим розташуванням закладу. Попри несприятливі умови, університет зберіг і зміцнив ключові наукові показники: рейтинговий бал зріс із 191 до 272 одиниць, а індекс Scopus збільшився з 71 до 78 балів, що свідчить про стійкість академічної діяльності закладу.

5. Проаналізовано зовнішній та внутрішній імідж університету. За результатами аналізу виявлено суттєву асиметрію між реальними академічними та інфраструктурними досягненнями НУ «Запорізька політехніка» та рівнем його публічного сприйняття серед цільових аудиторій. Встановлено, що критичним чинником негативного впливу на зовнішній імідж є стереотипне сприйняття університету як «ослабленого» закладу прифронтового регіону, яке не відповідає реальному стану його наукової та освітньої діяльності. Внутрішній імідж університету характеризується наявністю розвиненого студентського самоврядування, потужної інноваційної екосистеми (Науковий парк, ZP EDIH)

та стійких міжнародних партнерств із провідними європейськими університетами.

6. Оцінено ефективність комунікаційної та маркетингової діяльності університету. Виявлено, що попри наявність активної цифрової присутності та системи медіакомунікацій, університет не має інтегрованої системи управління іміджем із чіткими показниками ефективності. Встановлено, що комунікаційна діяльність закладу недостатньо орієнтована на трансляцію наукових досягнень і конкурентних переваг університету, а більша частина контенту носить інформаційно-адміністративний, а не репутаційно-формуючий характер. Відсутність систематичного вимірювання іміджевих показників (індексу впізнаваності бренду, CSI, NPS) унеможлиблює управління репутацією на основі даних.

7. Обґрунтовано напрями стратегічного розвитку іміджу університету на основі SWOT-аналізу. Сформовано чотири стратегічні вектори: стратегія SO («Зростання») — реалізація конкурентних переваг у поєднанні із зовнішніми можливостями через залучення міжнародних грантів, позиціонування університету як центру повоєнного відновлення та розвиток програм подвійних дипломів; стратегія ST («Захист і стійкість») — нейтралізація загрози стереотипного сприйняття через демонстрацію верифікованих наукових досягнень; стратегія WO («Розвиток») — подолання структурних вад через залучення молоді з тимчасово окупованих територій та розвиток дистанційного навчання; стратегія WT («Антикриза») — концентрація рекрутингових зусиль на пріоритетних напрямках і диверсифікація джерел фінансування.

8. Розроблено систему KPI для оцінювання ефективності іміджевих заходів, що включає 12 показників, об'єднаних за трьома вимірами: репутаційні індикатори (індекс впізнаваності бренду, рейтинговий бал, кількість публікацій у медіа), поведінкові індикатори (вступний контингент, частка випускників, працевлаштованих за фахом, охоплення у соціальних мережах) та операційні індикатори (індекс Scopus, частка міжнародного фінансування, відтік НПП, кількість стартапів через ZP EDIH). Для кожного показника визначено метод

вимірювання, базове значення та цільовий орієнтир на 2026 рік. Реалізація запропонованих заходів та досягнення цільових значень КРІ дозволить університету відновити тенденцію до зростання вступного контингенту, зміцнити міжнародні наукові позиції та перепозиціонувати НУ «Запорізька політехніка» як університет академічної стійкості та інноваційного потенціалу в умовах повномасштабного збройного конфлікту.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що прифронтове розташування університету є амбівалентним чинником: за умов правильного стратегічного управління воно може бути перетворено з репутаційного обтяження на унікальну конкурентну перевагу. Університет, що розвивається, досліджує і готує фахівців в умовах активного збройного конфлікту, транслює якісно інше повідомлення про академічну стійкість та інституційну місію, ніж будь-який заклад вищої освіти зі стабільного регіону. Реалізація розробленої стратегії вдосконалення іміджу у 2025–2027 роках здатна не лише зупинити негативну тенденцію у вступному контингенті та рейтингових показниках, але й закласти підґрунтя для довгострокового репутаційного лідерства НУ «Запорізька політехніка» серед технічних університетів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко О. О. Імідж навчального закладу: поняття та сутність. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2016. № 1. С. 95–101.
2. Сакур А. В. Імідж закладу вищої освіти як засіб отримання конкурентної переваги : *монографія*. Львів–Торунь : Ліга-Прес, 2023. С.176-178 DOI: 10.36059/978-966-397-306-7-48. (дата звернення 06.04.2026)
3. Зацерківна М. О. PR-технології у формуванні іміджу закладів вищої освіти сфери культури : автореф. дис. ... канд. наук. Київ, 2019. С. 22. URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/2577>. (дата звернення 06.04.2026)
4. Лахно Є. І. Сутність поняття «імідж закладу освіти» та його складові. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : *матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 16–18 берез. 2023 р.). Харків, 2023. С. 821–823.
5. Імідж закладу вищої освіти : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.: Н. В. Савченко, С. П. Байда. Умань : Візаві, 2023. 160 с.
6. Василенко В. Побудова моделі формування іміджу закладу вищої освіти в Україні. *Вісник Книжкової палати*. 2021. № 11. С. 18–23.
7. Проценко І. І. Імідж вузу як складова системи освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 9. С. 391–399.
8. Янчева Л. М., Жегус О. В., Михайлова М. В. Брендинг як інструмент формування привабливості закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів. *Бизнес Інформ*. 2020. № 6 (509). С. 358–366.
9. Строганов І., Попова В. Імідж університету як складова системи освіти. Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів та молодих учених (м. Суми, 25–26 квіт. 2019 р.). Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 213–219.
10. Прядко О. М., Олініченко К. С., Афанасьєва О. П. Особливості

використання елементів marketing-mix закладів вищої освіти. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі* : кол. монографія / за заг. ред. Н. Л. Савицької. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2018. С. 124-136. ISBN 978-617-7675-02-9.

11. Савчук Я., Герасимюк Л., Тарасюк Л. Використання інтернет-ресурсів для формування позитивного іміджу сучасного закладу вищої освіти *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3 С. 117-122 URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/5159> (дата звернення 06.04.2026)

12. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 275–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_44. (дата звернення 06.04.2026)

13. Сало Я. В., Янкова Р. Ф. Особливості брендингу закладу вищої освіти. Формування іміджу закладу освіти на основі сучасних комунікаційних технологій : зб. матеріалів. Львів–Торунь : Ліга-Прес, 2024. С. 226–229. DOI: 10.36059/978-966-397-428-6-62. (дата звернення 06.04.2026)

14. Криворучко О. М. Стратегічне управління брендом університету. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 234–240.

15. Lytvyn S. Формування іміджу освітнього закладу – вимоги сьогодення. *Problems of Engineer-Pedagogical Education*. 2024. № 82. С. 42–51. DOI: 10.32820/2074-8922-2024-82-42-51. (дата звернення 06.04.2026)

16. Яцентюк С. В. Маркетингові стратегії брендингу на ринку освітніх послуг: аспекти конкурентоспроможності ЗВО. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 123–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_15. (дата звернення 11.04.2026)

17. Олійник А. С., Коваленко С. М., Кириченко В. О. Креативне управління закладами вищої освіти: стратегія формування позитивного іміджу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 468–482.

18. Зацерківна М. О. Застосування PR-технологій у формуванні іміджу ВНЗ соціокультурної сфери. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 1. С. 72–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2018_1_13. (дата звернення 13.04.2026)
19. Семак Б. Б. та ін. Сучасний імідж університету: шляхи удосконалення. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 5–13.
20. Басій Н. Ф., Яхвак Д. М. Формування іміджу закладу вищої освіти. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 187–188.
21. Долгальова О. В., Бутко К. О. Формування іміджу ЗВО як фактор конкурентоспроможності та шляхи його удосконалення (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури). *Галицький економічний вісник*. 2021. № 73.6. С. 55–63.
22. Макалюк І. В. Рейтинг ЗВО та його вплив на імідж. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6 (73). 2023. С. 135–139. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.
23. Насікан Н. І., Верещака О. Ю. Основні підходи до формування іміджу сучасної організації. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету*. 2015. № 11. С. 75-79.
24. Худолей В. Ю., Білецька І. М., Олійник А. С. Стратегічне управління потенціалом закладу освіти через розвиток креативного менеджменту: шлях до високих рейтингів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2.5. С. 284–292.
25. Герасименко Ю. С. Маркетингова стратегія як елемент інноваційного управління ЗВО: досвід БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України. *Євроінтеграційний вектор розвитку агроєкосистем в Україні: глобальні виклики та перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 05 черв. 2025 р.). Харків, 2025. С. 201–203.
26. Попова В. Г. Інтернет - маркетинг освітніх послуг університету в

сучасних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 262–271.

27. Черниш О., Колодько Л. Особливості PR-діяльності закладів вищої освіти. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022 . № 5(1). С. 31–41.

28. Park C. W., Jaworski B. J., MacInnis D. J. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*. 1986. Vol. 50, No. 4. P. 135–145.

29. Kim J.-N. et al. A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: the research heritage of the excellence theory. *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. 2013. P. 197–212.

30. Simonson A., Schmitt B. H. Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image. *New York : The Free Press*, 1997. 352 p.

31. Rui J. R., Stefanone M. A. Strategic image management online: Self-presentation, self-esteem and social network perspectives. *Information, Communication & Society*. 2013. Vol. 16, No. 8. P. 1286–1305.

32. Roth M. S. Depth versus breadth strategies for global brand image management. *Journal of Advertising*. 1992. Vol. 21, No. 2. P. 25–36.

33. Соріна О. О., Сулова К. В. Механізм формування ділової репутації ЗВО в умовах конкурентного ринку освітніх послуг. *Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. С. 147–148.

34. Боковець В. В. Управління іміджем підприємства : електронний навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2024. 112 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Bokovets_2024_112.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

35. Вартанова О. В. Управління іміджем підприємства сфери послуг. *Управління розвитком*. 2016. № 4 (186). С. 84–90.

36. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Міжнародний імідж і національний бренд України як фактори її інноваційного зростання. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст* : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 жовт. 2023 р.). Запоріжжя : НУ

«Запорізька політехніка», 2023. С. 58–60.

37. Пуліна Т. В., Соріна О. О., Циганова Т. В. Управління якістю науково-виробничих підприємств в умовах війни. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-15>. (дата звернення 21.04.2026)

38. Соріна О. О., Коротунова О. В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-8>. (дата звернення 21.04.2026)

39. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71. (дата звернення 26.04.2026)

40. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7471> (дата звернення: 26.04.2026).

41. Соріна О. О., Корякіна О. Б., Мажара В. С. Інтеграція KPI систем управління якістю ISO 9001 у збалансовану систему показників підприємства. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.90>. (дата звернення 26.04.2026)

42. Офіційний сайт Національного університету «Запорізька політехніка». URL: <https://zp.edu.ua/> (дата звернення: 26.02.2026).

43. Грешта В. Л. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» за 2025 рік щодо виконання умов контракту з МОН України. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2026. URL: https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/2026/02/1_zvit_rektora_nu_zaporizka_politekhnika_za_2025_rik_shchodo_vykonannia.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

44. Грешта В. Л. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» за 2024 рік щодо виконання умов контракту з МОН України. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. URL:

https://old.zp.edu.ua/uploads/rector/zvit_rektora_2024_rik.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

45. Грешта В. Л. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» за 2023 рік щодо виконання умов контракту з МОН України. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. URL: https://old.zp.edu.ua/uploads/rector/zvit_rektora_2023.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

46. Грешта В. Л. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» за 2022 рік щодо виконання умов контракту з МОН України. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. URL: https://old.zp.edu.ua/uploads/rector/zvit_rektora_2022.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

47. Статистика конкурсу університетів. Вступ 2026 : Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://vstup2025.edbo.gov.ua/statistics/konkurs-universities/> (дата звернення: 01.05.2026).

48. Національний університет «Запорізька політехніка»: відомості про вступну кампанію 2025 року. Портал вступної кампанії vstup.osvita.ua. URL: <https://vstup.osvita.ua/y2025/r9/91/> (дата звернення: 05.05.2026).

49. Національний університет «Запорізька політехніка»: відомості про вступну кампанію 2024 року. Портал вступної кампанії vstup.osvita.ua. URL: <https://vstup.osvita.ua/y2024/r9/91/> (дата звернення: 05.05.2026).

50. Національний університет «Запорізька політехніка»: відомості про вступну кампанію 2023 року. Портал вступної кампанії vstup.osvita.ua. URL: <https://vstup.osvita.ua/y2023/r9/91/> (дата звернення: 05.05.2026).

51. Національний університет «Запорізька політехніка»: відомості про вступну кампанію 2022 року. Портал вступної кампанії vstup.osvita.ua. URL: <https://vstup.osvita.ua/y2022/r9/91/> (дата звернення: 05.05.2026).

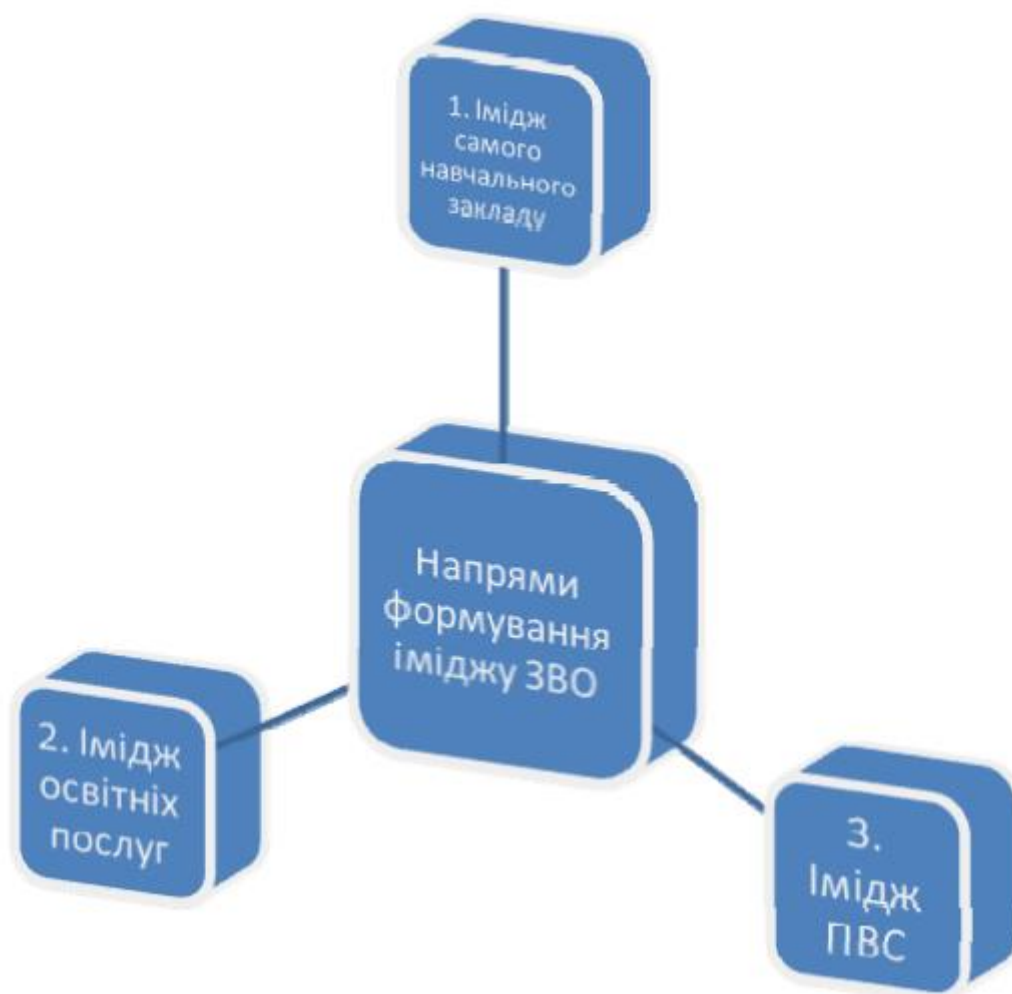
52. Василенко В. Ю. Сучасний стан дослідження процесу формування іміджу закладу вищої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Харківського*

національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації».
2017. Вип. 13. С. 20–26.

ДОДАТКИ

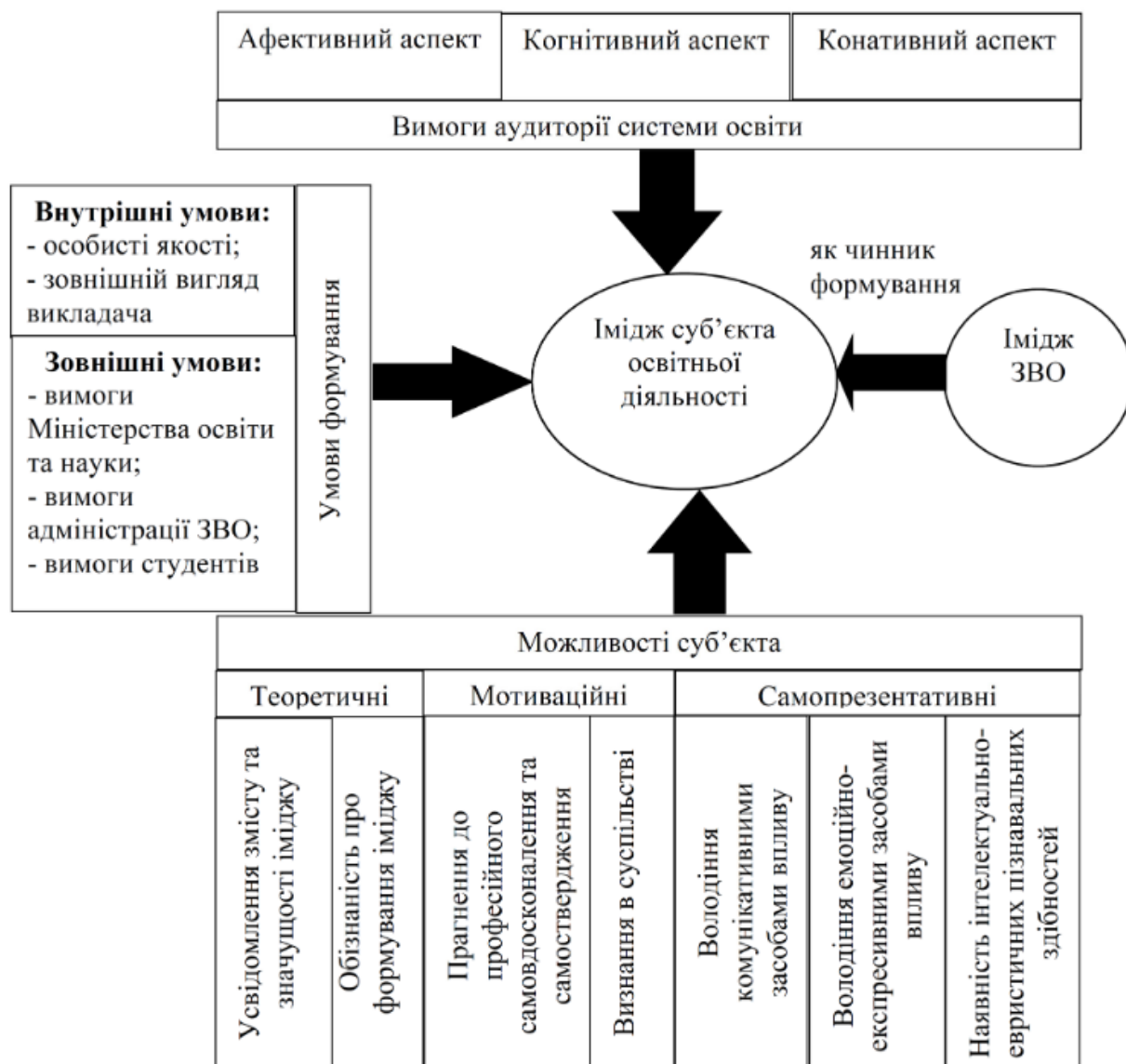
ДОДАТОК А

Структура формування іміджу закладу вищої освіти



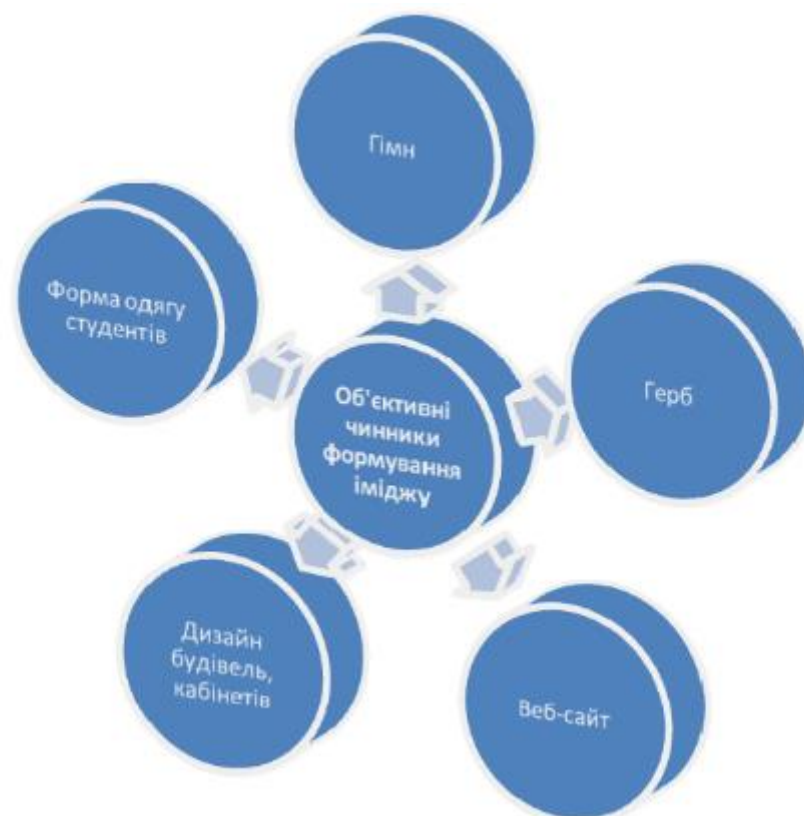
ДОДАТОК Б

Модель формування іміджу суб'єкта освітнього закладу



ДОДАТОК В

Об'єктивні чинники формування іміджу закладу вищої освіти



ДОДАТОК Г

Суб'єктивні чинники формування іміджу закладу вищої освіти

