

DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31\(60\)-78-91](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-31(60)-78-91)
УДК 378

Казначеева Тетяна Олександрівна,
аспірант кафедри менеджменту освіти та права
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»;
завідувач відділу навчально-виховної роботи
Комунального закладу позашкільної освіти
«Київська Мала академія наук учнівської молоді».
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-1302-1260>
ttiana875@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті досліджується управління комунікаціями, як спосіб організації та взаємодії у закладі позашкільної освіти, яка має вплив на визначення конкурентоспроможності закладу. В умовах воєнного стану освітній менеджмент зазнав значних трансформацій, а гнучкість та адаптивність стала ключовим фактором забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримки високої якості освіти. Зміна географії, викликана вимушеною міграцією, поставила перед закладами позашкільної освіти нові завдання щодо організації та забезпечення освітнього середовища, розробки нових підходів до управління, в тому числі комунікаціями. Оскільки сучасний стан управління закладів позашкільної освіти характеризується низкою викликів, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування та розвиток, то традиційні моделі управління, що базуються на жорсткій ієрархії та односторонній комунікації, вже не відповідають вимогам часу та потребують суттєвого оновлення, де спроможність менеджменту стане одним із напрямів трансформації. А трансформуватися в умовах війни – це виклик для всіх і водночас критична та базова необхідність для майбутнього. У статті проаналізовано останні дослідження та публікації науковців з проблем управління, вагомість комунікацій та технологій, які мають значення для ефективності та результативності менеджменту і управлінських взаємодій, а також обґрунтування науковцями визначення, що адаптивний, інноваційний підхід є рушійною силою розвитку сучасних закладів освіти. Він стимулює постійний пошук нових рішень та підходів до управління, що дозволяє адаптуватися до

змінного зовнішнього середовища та забезпечувати високу якість освітніх послуг. що надало можливість автору визначити важливість розробки нових моделей управління, насамперед управління комунікаціями. Доведено, що унікальність та конкурентоспроможність закладу позашкільної освіти залежить від модернізації управління, налагодженого алгоритму взаємодії, методології та інструментів, водночас від змістовного наповнення та застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Визначені та проаналізовані матрична управління комунікаціями, а також виявлені сильні та слабкі сторони. Виявлено, що викликом XXI столітті стали електронні комунікації, що спричинило оцифрування, автоматизацію різних процесів та призвело до алгоритмізації управлінських процесів. У цьому контексті з'явилися нові форми комунікацій, що розширили можливості як бізнесу, так і закладів освіти у тому числі. На підставі аналізу теорії та практик, запропонована модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, яка має особливості та інновації, які спрямована впливати і на якість освітніх послуг, а також є ефективною для розвитку іміджу закладу позашкільної освіти. Наявність подібної комунікаційної моделі на єдиній цифровій платформі є невід'ємною складовою, елементом трансформації, адаптивного управління у закладі позашкільної освіти, задля отримання оперативної та уніфікованої інформації і формування пабліситі-капіталу закладу, зміцнення його статусу у системі позашкільної освіти. Тому, для ухвалення подальших рішень, а саме: формування ефективного управління комунікаціями закладу позашкільної освіти необхідно врахувати як позитивні здобутки, який ми маємо, так і виклики, зумовлені різними чинниками.

Ключові слова: заклад позашкільної освіти; модель; комунікація; управління; трансформація; цифровізація, конкурентоздатність.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Характерними цілями системи розвитку позашкільної освіти є трансформація, адаптивність та впровадження інновацій, що відповідає викликам сучасного інформаційного суспільства та його запитам. Наразі Україна переживає період викликів, пов'язаних із військовою агресією рф, а освітній менеджмент зазнав значних трансформацій в управлінні. Запровадження кращих управлінських практик стали ключовим фактором забезпечення безперервності освітнього процесу,

підтримки якості освіти, іміджу та репутації закладу позашкільної освіти. Зміна географії, викликана вимушеною міграцією, поставила перед закладами позашкільної освіти нові завдання щодо організації освітнього середовища, забезпечення безпеки та розробки нових підходів до управління комунікаціями. Оскільки сучасний стан управління закладу позашкільної освіти характеризується низкою викликів, що безпосередньо впливає на ефективність їх функціонування, розвиток, комунікацію, то традиційні моделі управління, які базуються на жорсткій ієрархії та односторонній комунікації, вже не відповідають вимогам часу та потребують суттєвого оновлення. А наявність різноманітних засобів передачі інформації, можливість планувати та реалізовувати комунікаційні стратегії завдяки сучасним інструментам, методам і формують новий інформаційний простір закладів позашкільної освіти, який вимагає оновлення.

У зв'язку з цим актуальним є: впровадження у процес управління інноваційних інструментів, адаптивних методів, тобто трансформація моделі управління комунікаціями з оновленими складовими, іншим фокусом уваги, оскільки тільки за рахунок працюючих, підтверджених складових, можливо забезпечити унікальні конкурентні переваги та досягти оптимальних результатів і вкотре довести, що рішення на будь-які виклики, особливо в науці та освіті, є запорукою нашої спільної перемоги.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблематика управління, особливо управління комунікаціями досліджувалася науковцями різних галузей знань. Зокрема В. Бебик, В. Жигалова, А. Зверинцева, Т. Орлова, Т. Бурмака [1], Ж. Крисько, О. Скишляк [2], Н. Любченко [3], Г. Осовська та інші. Суттєвий вклад у напряму систематизації інструментів, форм комунікаційного менеджменту на підприємствах здійснено Н. Шпаком. Проте, практичні аспекти управління комунікаціями підприємства, зокрема ті, що стосуються проведення її діагностики, моніторингу, аналізу залишаються недостатньо сучасними та інноваційними. Крім того, необхідне оновлення методів та інструментарію управління комунікаціями з огляду на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. На думку А. Грищук, В. Семенишин: в останні десятиліття в діловому світі по-справжньому осмислено значення технологічних сторін управління – як головної зв'язкової ланки між цілями, принципами керівництва і економічним механізмом. Без технологічного забезпечення, котре внаслідок впровадження комп'ютеризації повинно бути радикально змінено, не можуть суттєво впроваджуватись в життя ефективні рішення. Звідси рішуче відкидається погляд на комунікації як на «дрібницю», що не заслуговує уваги науки і

технології [4]. Не типовою є думка Г.Шкури, який зазначає, що варто розрізняти управління діяльністю закладу позашкільної освіти та управління його розвитком і насправді це є не одним і тим самим, а будь-яка система дає результат лише за однієї умови: моніторингу реального стану закладу та маркетингового дослідження [5]. А І.Якубенко вважає, що використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню ефективності адміністративної діяльності, підтримки управлінських рішень, розширенню рамок процесу управління [6]. Але визначення, що під управлінням комунікаціями розуміється сукупність безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства є найбільш зрозумілим формулюванням.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті постає в обґрунтуванні доцільності удосконалення управління комунікаціями та можливості допустити, як може виглядати сучасна модель управління комунікаціями з уточненими складовими, яка буде ефективно функціонувати на єдиній цифровій платформі, де відбувається об'єднання усіх ланок управління, взаємодія структурних підрозділів, учасників освітнього процесу, а також, де координуються їх дії, делегуються повноваження, здійснюється аналіз та моніторинг.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: обґрунтувати сутність та особливості управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, запропонувати концептуальну модель управління комунікаціями на єдиній цифровій платформі, що інтегрує всі ланки управління та учасників освітнього процесу, окреслити ключові складові ефективного управління комунікаціями в умовах цифровізації, визначити переваги та можливі ризики впровадження запропонованої моделі

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичні основи дослідження обумовлені не стільки відсутністю, а скільки не актуальністю способу організації взаємодії усіх учасників комунікаційного процесу закладів позашкільної освіти, відсутністю прозорого та чіткого механізму, визначених регламентованих інструментів та уніфікованих методів задля ефективного управління та досягнення очікуваних результаті. Однак, вже сьогодні, формується якісно нове інформаційне середовище, особливістю якого є наявність численних

каналів комунікації та розширений набір інструментів для розробки і впровадження інших, адаптованих моделей комунікації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Під час написання статті застосовано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: логічного узагальнення – для обґрунтування актуальності, теми і мети; систематизації – для узагальнення типологізації комунікацій та дослідження їх ролі в діяльності закладів позашкільної освіти; системного аналізу – при дослідженні особливостей формування стратегії управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти. Також, систематичний аналіз текстових даних (повідомлень у соціальних мережах, новинах на офіційному сайті закладу позашкільної освіти) для виявлення ключових тем, що використовуються в комунікації.

Метод спостереження: власне спостереження за комунікаційними процесами у закладі позашкільної освіти (наради, презентації, організаційно-масові заходи).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Якщо припустити, що управління комунікаціями – це управління певним проектом, тоді він включає в себе етапи, які необхідні для своєчасного створення, збору, розповсюдження, зберігання, отримання і в кінцевому рахунку, використання інформації проекту.

На думку дослідників, «правильне застосування технології антикризового управління може забезпечити протидію негативним тенденціям, допомогти подолати кризу. І навпаки, бездіяльність, очікування того, що всі проблеми будуть вирішуватись самі по собі, може спровокувати значне погіршення наслідків кризи» [7].

Тому, логічно, що процес управління проектом передбачає розбиття високорівневих цілей на більш дрібні завдання, які зрештою дотримуються встановленого терміну. Але насправді, чудовий менеджер проекту знає, що жоден проект – великий чи малий – не буде успішним без комунікаційного плану управління проектом. Безумовно, що комунікаційна матриця управління проектом стане ефективною, коли буде визначати строки передачі важливої інформації зацікавленим сторонам продовж реалізації усього проекту. Вона також визначає, хто отримуватиме повідомлення, як і коли вони його отримають, а також як часто вони повинні очікувати отримання цієї інформації.

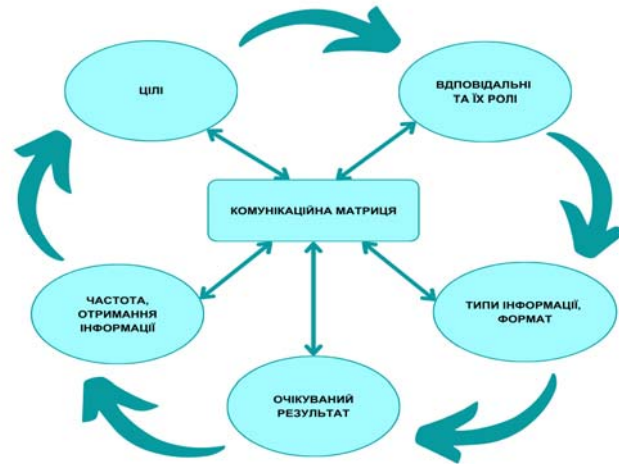


Рис. 1 Комунікаційна матриця проекту [власна авторська розробка]

Питання, яке порушують дослідники: чому комунікаційний матриця (план) управління проектом важливий? Вважаємо, що погана комунікація сприяє провалу проекту, що може призвести до втрати іміджу закладу та очікуваних досягнень, втрати якості освітньої послуги, але наявність подібної матриці дозволить рухатися по визначеному вектору, оскільки він є погодженим документом, на який може посилатися команда:

- встановлює очікування щодо того, коли зацікавлені сторони отримають оновлення;
- збільшує видимість зацікавлених сторін у проекті та його статусі;
- надає можливість зацікавленим сторонам надати відгук, що може допомогти команді виявити проблеми на ранній стадії та зменшити марну роботу;
- підвищує продуктивність під час зустрічей або взагалі усуває їх;
- усуває ризики антипатії до чужих думок, стереотипне мислення, професійне несприйняття, неприйняття іміджу комунікатора. Усі ці ризики є емоційного, соціального характеру.

Підчас дослідження виявлено, що управління комунікаціями проекту включає в себе процеси, необхідні для своєчасного створення, збору, розповсюдження, зберігання, отримання, і в кінцевому рахунку, використання інформації проекту. Керівники проектів витрачають більшу частину свого часу на здійснення комунікацій не тільки з членами команди, а і з іншими зацікавленими сторонами проекту, незалежно від того, чи є вони

внутрішніми або зовнішніми по відношенню до закладу позашкільної освіти.

У сучасному динамічному світі успіх проекту залежить не лише від чіткого планування, визначення цілей та ефективного виконання завдань, але й від злагодженої взаємодії всіх учасників, тому комунікаційна матриця та модель управління комунікаціями є двома потужними інструментами, які, будучи об'єднаними, забезпечують ефективну координацію та прозорість на всіх етапах реалізації проекту.

Під час власного дослідження виявлено, що матриця це візуальне представлення взаємозв'язків між різними елементами проекту, такими як завдання, ресурси, відповідальні особи та терміни виконання, а модель управління комунікаціями визначає, хто, що, коли і як має спілкуватися продовж проекту. Об'єднання цих двох інструментів дозволяє досягти синергетичного ефекту та удосконалити процеси управління в умовах сьогодення, це сприятиме наступному: поліпшення прозорості, збільшення ефективності, зменшення ризиків, підвищення задоволеності зацікавлених сторін. Однак, наразі діє спрощена модель процесу комунікації, яка складається з ідеї, кодування (ідея перетворюється на слова, символи або інші знаки), передача (кодоване повідомлення передається через канал), декодування (одержувач отримує повідомлення і перетворює його в зрозумілу думку), зворотній зв'язок одержувач реагує на повідомлення, підтверджуючи його отримання або задаючи уточнюючі питання [8].

Але реальна комунікація є набагато складнішим процесом. На неї впливають багато факторів і один із них – це стрімкий розвиток та подальша цифровізація інформації, інформаційних і комунікативних процесів та стрімкий розвиток електронних комунікацій, де ми фактично говоримо про комунікації, опосередковані конкретними цифровими ресурсами. Окремим різновидом комунікації, оскільки в її рамках можна реалізувати як усну, так і письмову комунікацію, про що наголошував і М. Маклюєн, коли писав, що: засоби комунікації «зачиняють» користувачів в рамках їх користування [9]. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, пропонуємо, в якості пілотного проекту єдину соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти. Вона має відображати основні компоненти діяльності закладу позашкільної освіти, які взаємодіють між собою для чіткого та прозорого забезпечення функціонування комунікацій в будь-якому проекті та формування пабліситі-капіталу закладу, його статусу у системі позашкільної освіти.



Рис. 2 Модель управління комунікаціями [власна авторська розробка]

Соціально-технологічна модель управління комунікаціями в закладі позашкільної освіти поєднує в собі як соціальні аспекти (взаємодія людей, особливі інтереси кожного) так і технологічні (використання цифрових інструментів). Така модель дозволяє створити ефективну систему комунікації, яка сприятиме розвитку закладу та задоволенню потреб усіх учасників освітнього процесу.

Таблиця

Суттєвий зміст основних компонентів моделі

№ з/п	Назва компоненту	Суть та зміст
1	2	3
1	Стратегічне планування	• визначення цілей комунікації: інформування, залучення; • визначення цільової аудиторії (батьки, учні, вчителі, партнери, стейкхолдери); • розробка ключових повідомлень та вибір каналів комунікації
2	Інструментальне забезпечення	Модулі для: • публікації новин та оголошень; • обговорення (форуми, чати); • онлайн-реєстрації на заходи; • зворотного зв'язку; • створення персоналізованих розсилок
3	Заходи	• регулярні зустрічі, збори з батьками, воркшопи, виставки, презентації; • спільні проекти та заходи

Продовження таблиці

1	2	3
4	Соціальні мережі	• активні сторінки в соціальних мережах для залучення юнаків та батьків; • створення спільнот за інтересами
5	Система моніторингу, аналіз даних	• збір та аналіз даних про ефективність комунікаційних кампаній, відгуків від усіх учасників освітнього процесу; • визначення найбільш ефективних каналів і форматів комунікації для вдосконалення комунікаційної стратегії

Ознайомившись з різноманітними науковими дослідженнями, пропонуємо сфокусувати увагу на ключових особливостях ефективного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, вкрай важливо: отримувати зворотній зв'язок, проводити ретельне оцінювання, постійно моніторити виконання усіх процесів комунікації за рахунок цифрових інструментів: це дозволяє вчасно виявити недоліки та скоригувати напрямки діяльності, а також, не менш важливими є оперативність, прозорість та доступність, активне залучення всіх учасників освітнього процесу, багатоканальність, зрозумілість і головний фокус уваги – на позитив.

Отже, ключовий напрям трансформації освіти та науки – модернізація управління в освіті через упровадження найкращих управлінських практик, модернізація моделей управління комунікаціями, які підсилять сталий розвиток системи освіти для відновлення і розбудови конкурентоспроможної інноваційної України та побудови особисто орієнтованої освіти. Однак, імплементація процесу моделювання ефективного цифрового середовища в систему управління передбачає ґрунтовну реструктуризацію його організаційної структури, модернізацію підрозділів та формування кадрового потенціалу, спроможного забезпечити практичну реалізацію такої моделі. В умовах війни – це подвійний виклик, але також і додаткова мотивація.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Запропоновані матриця комунікацій та модель управління комунікаціями є інтегрованими, відображають основні принципи побудови єдиної цифрової платформи для управління комунікаціями у будь-якому проекті з використанням передових технологій, таких як хмарні технології, автоматизованих сервісів і інтелектуальних систем аналітики даних. Саме вони дозволяють зберігати великі обсяги даних, забезпечуючи доступність платформи з будь-якого пристрою, підключеного до Інтернету.

Створення власної, єдиної цифрової платформи із запропонованими компонентами розширить спектр можливостей закладу позашкільної освіти, вплине на формування пабліситі-капіталу закладу позашкільної освіти. Але є і зосередження, що розробка та підтримка цифрової платформи на вимагають значних фінансових інвестицій, також є ризики, скоріше технічні складнощі: виникає необхідність забезпечення стабільної роботи платформи, захисту даних від несанкціонованого доступу. Платформа повинна легко інтегруватися з іншими системами, що використовуються в закладі позашкільної освіти; інтеграція з іншими системами: розвиток інтеграції платформи з іншими інформаційними системами закладу освіти (електронний журнал, бібліотечна система тощо); впровадження елементів штучного інтелекту зробить можливим автоматизацію рутинних завдань, адаптацію освітнього процесу та надання персоналізованих рекомендацій; забезпечення захисту платформи від кібератак і збереження цілісності даних. В умовах воєнного стану ефективна модель управління комунікаціями набуває критично важливого значення для забезпечення конкурентного функціонування закладів позашкільної освіти. Необхідність створення алгоритмізованої моделі комунікацій обумовлена низкою факторів: потребою в оперативному інформуванні всіх учасників освітнього процесу; необхідністю забезпечення безперебійного зв'язку в критичних ситуаціях; важливістю збереження конфіденційності інформації; вимогами до швидкого прийняття управлінських рішень; необхідністю координації дій в умовах невизначеності та підвищення конкурентоздатності закладу позашкільної освіти, водночас вона має забезпечувати стабільність комунікацій.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Представлені результати досліджень у подальшому розглядатимуть методику або технологію використання моделі управління комунікаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] Т. М. Бурмака, К. О. Великих, *Комунікативний менеджмент*. Харків, Україна: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/YcV2Fq> Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [2] Ж. Л. Крисько, О. А. Скишляк, «Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом», *Інфраструктура ринку*, вип. 32, с. 131–136, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [3] Н. Л. Любченко, «Система комунікаційного менеджменту підприємства», *Інноваційна економіка*, № 10, с. 40–45, 2013. [Електронний ресурс].

Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8 Дата звернення: Січ. 06, 2025.

- [4] А. Гришук, В. Семенишин, «Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту», *Вісник Львівського університету*, вип. 43, с. 184–196, 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/QbDwCU> Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [5] Г. Шкура, «Управління розвитком закладу позашкільної освіти», *Імідж сучасного педагога*, № 4(193), с. 25–28, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: https://isp.pano.pl.ua/article/view/212635/pdf_71 Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [6] І. М. Якубенко (І. М. Маковецька), «Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору», *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 2, с. 91–96, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_14 Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [7] Т. Сорочан, «Антикризові поради керівникові навчального закладу», *Управління освітою*, № 11, с. 3–5, 2009. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/w5LdF5> Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [8] О. М. Лозовський, О. М. Заяць, «Управління комунікаційним процесом на підприємстві», in *Specialized and multidisciplinary scientific researches*; Amsterdam, The Netherland, 2020, vol. 1, pp. 133–136. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26726.pdf> Дата звернення: Січ. 06, 2025.
- [9] D. Miller, *Social Media in an English Village*. London, 2016. [Online]. Available: <https://uclpress.co.uk/book/social-media-in-an-english-village/> Application date: January 05, 2025.

TRANSFORMATION OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN EXTRACURRICULAR SCHOOL

Tetiana Kaznacheieva,
graduate student of the Department management education and law
SIHE «University of Educational Management»;
Head of the Department of Educational Work
Municipal extracurricular school
«Kyiv junior academy of sciences».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-1302-1260>
ttiana875@gmail.com

Abstract. The article examines communication management as a way of organising and interacting in an out-of-school education institution, which has an impact on determining the competitiveness of the institution. In the context of martial law, educational management has undergone significant transformations, and flexibility and adaptability have become a key factor in ensuring the continuity of the educational process and maintaining high quality education. The change in geography caused by forced migration has set new challenges for out-of-school education institutions in terms of organising and providing an educational environment, developing new approaches to management, including communications. Since the current state of management of out-of-school education institutions is characterised by a number of challenges that directly affect the efficiency of functioning and development, traditional management models based on a rigid hierarchy and one-way communication no longer meet the requirements of the times and need to be significantly updated, where management capacity will become one of the areas of transformation. And transforming in a time of war is a challenge for everyone and, at the same time, a critical and basic necessity for the future. The article analyses the latest research and publications of scholars on management issues, the importance of communications and technologies that are important for the efficiency and effectiveness of management and management interactions, as well as the justification of the definition by scholars that an adaptive, innovative approach is the driving force behind the development of modern educational institutions. It stimulates the constant search for new solutions and approaches to management, which allows to adapt to a changing external environment and ensure high quality of educational services. This allowed the author to determine the importance of developing new management models, especially communication management. It has been proved that the uniqueness and competitiveness of an out-of-school education institution depends on the modernisation of management, a well-established algorithm of interaction, methodology and tools, while at the same time on the content and application of the latest information and communication technologies. The article defines and analyses the matrix management of communications, as well as identifies its strengths and weaknesses. It is found that electronic communications have become a challenge in the XXI century, which has led to digitisation, automation of various processes and led to algorithmisation of management processes. In this context, new forms of communication have emerged that have expanded the capabilities of both business and educational institutions.

Based on the analysis of theory and practice, the article proposes a model of communication management of an out-of-school education institution, which has features and innovations that are aimed at influencing the quality of educational services and is also effective for developing the image of an out-of-school education institution. The availability of such a communication model on a single digital platform is an integral component, an element of transformation, adaptive management in an out-of-school education institution, in order to obtain prompt and unified information and form the publicity capital of the institution, strengthening its status in the out-of-school education system. Therefore, in order to make further decisions, namely, the formation of effective communication management of an out-of-school education institution, it is necessary to take into account both the positive achievements we have and the challenges caused by various factors.

Keywords: extracurricular school; model; communication; management; transformation; digitalization; competitiveness.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] T. M. Burmaka, K. O. Velykykh, *Komunikatyvnyi menedzhment*. Kharkiv, Ukraine: KhNUMH im. O.M. Beketova, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/YcV2Fq> Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [2] Zh. L. Krysko, O. A. Skyshliak, «Vazhlyvist neformalnykh komunikatsii v upravlinni biznesom», *Infrastruktura rynku*, vyp. 32, s. 131–136, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [3] N. L. Liubchenko, «Systema komunikatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva», *Innovatsiina ekonomika*, № 10, s. 40–45, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8 Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [4] A. Hryshchuk, V. Semenyshyn, «Metodyky otsinky efektyvnosti komunikatsii v systemi menedzhmentu», *Visnyk Lvivskoho universytetu*, vyp. 43, s. 184–196, 2014. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/QbDwCU> Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).

- [5] H. Shkura, «Upravlinnia rozvytkom zakladu pozashkilnoi osvity», Imidzh suchasnoho pedahoha, № 4(193), s. 25–28, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://isp.pano.pl.ua/article/view/212635/pdf_71 Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [6] I. M. Yakubenko (I. M. Makovetska), «Komunikatsiina pryvablyvist pidpriemstv, yak osnova informatsiinoho upravlinskoho prostoru», Ekonomika. Menedzhment. Biznes, № 2, s. 91–96, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_14 Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [7] T. Sorochan, «Antykryzovi porady kerivnykovi navchalnoho zakladu», Upravlinnia osvitoiu, № 11, s. 3–5, 2009. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/w5LdF5> Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [8] O. M. Lozovskyi, O. M. Zaiats, «Upravlinnia komunikatsiinym protsesom na pidpriemstvi», in Specialized and multidisciplinary scientific researches; Amsterdam, The Netherland, 2020, vol. 1, pp. 133–136. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26726.pdf> Data zvernennia: Sich. 06, 2025. (in Ukrainian).
- [9] D. Miller, Social Media in an English Village. London, 2016. [Online]. Available: <https://uclpress.co.uk/book/social-media-in-an-english-village/> Application date: January 05, 2025. (in English).

*Стаття надійшла до редакції
30 січня 2025 року*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.