

УДК: 005.32:659.4:37

JEL: M12; M14; D83; I23

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.107

Зоряна ПУШКАР

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнського національного університету
e-mail: zoryanapushkar1971@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-2989>

Богдан ПУШКАР

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри географії України і туризму
Тернопільського національного педагогічного університету
ім. Володимира Гнатюка,
e-mail: bogdan_ternopil1970@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7134-7413>

ІНТЕГРАЦІЯ PR -ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ДИНАМІКОЮ ТА ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті розкрито сутність, класифікацію та практичні аспекти інтеграції PR-технологій у систему управління командною динамікою та поведінкою персоналу в освіті. Потреба в адаптації систем управління до цифрових трансформацій освіти актуалізує застосування комунікаційних інструментів нового покоління. PR-технології виступають каталізатором командної згуртованості, ефективної взаємодії та довіри до управлінських рішень.

Мета – дослідити можливості інтеграції PR-технологій у процес управління командною динамікою та трудовою поведінкою персоналу в закладах освіти.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, а також контент-аналіз сучасних практик комунікаційного менеджменту в освіті.

Результати. Уточнено понятійний апарат і класифікацію PR-технологій в освіті, виявлено механізми їх ефективного впровадження в управління командами, проаналізовано вплив цифрових технологій на командну динаміку. Розглянуто приклади успішної інтеграції у вітчизняних і закордонних закладах освіти. Запропоновано практичні стратегії впровадження PR-інструментів і критерії оцінювання їхньої ефективності.

Висновки. Інтеграція PR-технологій у внутрішню комунікацію команд сприяє формуванню згуртованого освітнього середовища, зміцнює корпоративну культуру, підтримує інноваційні зміни. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей адаптивного PR-менеджменту в освіті.

Ключові слова: PR-технології, команда, поведінка персоналу, цифрова трансформація, комунікація, PR-стратегія.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 17.

Zoryana PUSHKAR, Bohdan PUSHKAR

INTEGRATION OF PR TECHNOLOGIES INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF TEAM DYNAMICS AND STAFF BEHAVIOR IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION

ABSTRACT

Introduction. The article reveals the essence, classification, and applied aspects of integrating PR technologies into the management of team dynamics and staff behavior in educational institutions under conditions of digital transformation. Modern educational organizations face the need to maintain effective communication and support professional cooperation, which strengthens the relevance of PR tools as mechanisms of internal interaction and organizational development.

Purpose. The aim of the study is to determine and substantiate the possibilities of integrating PR technologies into the management system of team dynamics and labor behavior of staff in educational institutions.

Research Methods. The research methodology is based on general scientific and empirical methods, including analysis, synthesis, systematization, and content analysis of communication practices in educational management.

Results. The results of the study clarify the conceptual framework of PR technologies in education and identify key groups of tools that contribute to strengthening internal communication, motivation, and collaboration within academic teams. The influence of digital transformation on changes in communication patterns and forms of team interaction is demonstrated. The paper highlights examples of successful use of PR strategies in Ukrainian and international educational institutions and identifies factors that determine their effectiveness. It is emphasized that PR technologies can support the development of a cohesive corporate culture, reduce resistance to innovation, and increase staff engagement.

Conclusions. Integrating PR technologies into the internal communication and management system of educational teams enhances teamwork effectiveness, strengthens trust, and promotes sustainable organizational change. Future research should focus on developing adaptive PR management models tailored to different types of educational teams and digital environments.

Keywords: PR technologies, team dynamics, staff behavior, digital transformation, internal communication, corporate culture.

Formulas: 0, fig.2: 0, tabl.: 0, bibl.: 17.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасному освітньому середовищі відбуваються суттєві зміни, пов'язані з активною цифровізацією, глобальною інтеграцією технологій у процес управління та комунікації, а також із зростанням ролі командної роботи в досягненні якісних результатів освітньої діяльності. Цифрова трансформація освіти змінює не лише підходи до навчання, а й вимагає переосмислення систем управління персоналом, зокрема трудовою поведінкою та командною динамікою працівників.

Одним із важливих викликів для сучасного освітнього закладу є необхідність адаптації педагогічних колективів до нових цифрових форматів роботи - дистанційного навчання, електронного документообігу, цифрових платформ для комунікації. У таких умовах зростає потреба у налагодженій, ефективній, прозорій і цілеспрямованій внутрішній комунікації, яку можуть забезпечити сучасні PR-технології.

PR у системі управління персоналом більше не є виключно зовнішнім інструментом іміджевого впливу. Нині він виконує критично важливу функцію внутрішнього комунікаційного модератора, що допомагає:

- створити позитивний морально-психологічний клімат у командах;
- посилити мотивацію персоналу;
- підтримати професійну ідентичність в умовах змін;
- управляти опором нововведенням.

З огляду на це, тема інтеграції PR-технологій у систему управління командною динамікою та поведінкою персоналу набуває особливої актуальності. Її дослідження спрямоване на пошук ефективних управлінських рішень, які дозволять освітнім закладам не лише ефективно функціонувати, а й розвиватися в умовах цифрових трансформацій.

Крім того, зміна стилю лідерства, зростання значення горизонтальної комунікації, поширення гнучких моделей командної взаємодії (scrum, agile, hybrid teams) – усе це вимагає нових управлінських підходів, у яких PR стає не просто допоміжним засобом, а ключовим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління трудовою поведінкою персоналу, управління командами через різні PR - технології є актуальною як для зарубіжної, так і української наукової спільноти. Так, теоретичні і практичні аспекти, які стосуються інтеграції PR-технологій, управління командною динамікою та поведінкою персоналу в умовах цифрової трансформації освіти, досліджують такі зарубіжні вчені, як: Shabir Ahmad, Sabina Umirzakova, Ghulam Mujtaba, Muhammad Sadiq Amin, Taegkeun Whangbo [16], які розглядають концепцію Education 5.0, яка передбачає використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, для створення орієнтованого на студента освітнього середовища. У їхніх працях особливу увагу приділено персоналізації навчання і розвитку навичок співпраці та лідерства. Romero et al. [15] аналізує виклики та можливості, пов'язані з управлінням ресурсами та навчанням у контексті цифровізації вищої освіти, особливу увагу приділяє ролі керівництва у впровадженні стратегічних планів та інфраструктурних змін для підтримки інноваційного навчання;

Ning Yulin, Solomon Danquah Danso [13] досліджують готовність викладачів до впровадження цифрових інновацій у навчальний процес, зазначаючи, що хоча багато освітян визнають переваги цифрових інструментів, існують проблеми з професійним розвитком та опорою змінам; Michael Neumann, Lars Baumann [12] розкривають упровадження методології Edu Scrum у вищій освіті для реалізації реальних проєктів, підкреслюють важливість гнучких методів управління командами та їхній вплив на ефективність навчального процесу.

Цифрову трансформацію освіти крізь призму впровадження інноваційних технологій, що сприяють оптимізації навчального процесу та розвитку нових освітніх парадигм, досліджують у своїх працях Artem Irkha, Volha Hurskaya, Mariia Hryshchuk, Volodymyr Tereshchuk, Hanna Chyryva [7]. Гульноза Раманова розглядає використання PR-технологій в освітньому процесі, підкреслюючи їхню роль у підвищенні якості освіти та формуванні позитивного іміджу навчальних закладів [8].

Клиніна Т. та Марковець О. [10] аналізують сучасні PR-технології та їхнє застосування в інститутах соціальної пам'яті, зокрема в бібліотеках, музеях та архівах, а Швардак М. зосереджує свою увагу на дослідженні ролі PR у формуванні позитивного іміджу закладів освіти, де підкреслює важливість використання контекстної та таргетованої реклами для просування освітнього бренду в інтернеті [6].

У своїй праці [2] Киричок А. розкриває етапи становлення професійної PR-освіти в Україні, акцентуючи на методичних та методологічних аспектах, що сприяли еволюції системи підготовки фахівців у галузі зв'язків з громадськістю. Автори [1] досліджують упровадження інноваційних освітніх технологій у підготовку педагогічних кадрів, наголошуючи на важливості поєднання українських надбань та європейських традицій. Морозова О. розкриває специфіку викладання PR для студентів, які опановують рекламу та зв'язки з громадськістю, зокрема в контексті державного управління [3].

Аналіз наукових праць свідчить про зростаючу увагу до інтеграції PR-технологій у сферу освіти, особливо в контексті цифрової трансформації. Українські та міжнародні дослідники підкреслюють важливість використання PR для формування позитивного іміджу освітніх установ, покращення внутрішньої комунікації та адаптації до нових цифрових реалій. Це створює підґрунтя для досліджень у напрямку ефективного управління командною динамікою і поведінкою персоналу за допомогою PR-інструментів.

Мета статті – визначити, обґрунтувати та розробити ефективні підходи до інтеграції PR-технологій у систему управління командною динамікою та трудовою поведінкою персоналу в умовах цифрової трансформації освіти.

Для досягнення окресленої мети необхідно зосередити увагу на вирішенні таких завдань: проаналізувати теоретичні підходи до управління трудовою поведінкою персоналу та командною динамікою в освітніх організаціях; вивчити сутність, класифікацію та функції PR-технологій, з урахуванням особливостей їх застосування в освітній сфері; дослідити вплив цифрової трансформації на структуру та процеси взаємодії в освітніх командах; виявити можливості застосування PR-інструментів для підвищення ефективності комунікації, мотивації та адаптації персоналу до змін; оцінити практичний досвід упровадження PR-технологій в управління персоналом в окремих освітніх закладах (через кейс-аналіз або анкетування); розробити практичні рекомендації щодо інтеграції PR-технологій у систему управління персоналом і командною взаємодією в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері освіти PR-технології (public relations – зв'язки з громадськістю) виступають як інструменти цілеспрямованої комунікації між закладами освіти, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (викладачами, студентами, батьками, адміністрацією, громадськістю, владними структурами тощо). Їх мета – формування позитивного іміджу закладу, забезпечення прозорості діяльності, популяризація освітніх послуг, налагодження конструктивного діалогу з цільовими аудиторіями. У контексті цифрової трансформації освіти PR-технології набувають нових форм, зокрема з використанням соціальних медіа, віртуальних комунікацій, брендингу особистості педагога чи закладу, застосування цифрового сторітелінгу, репутаційного менеджменту тощо.

Класифікація PR-технологій в освіті включає кілька основних груп: інформаційні, іміджеві, соціальні, антикризові, інтерактивні та цифрові (рис.1).

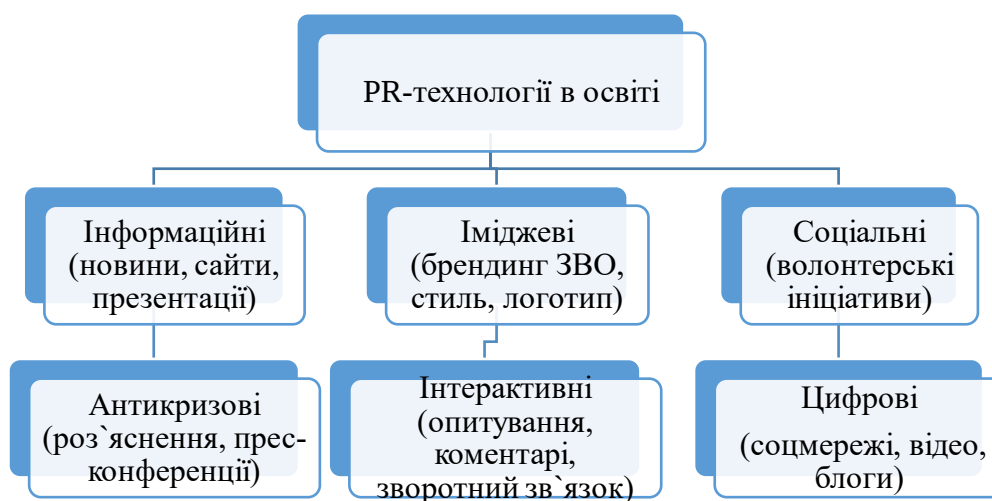


Рис.1. Класифікація PR-технологій в освіті

Інформаційні технології спрямовані на інформування громадськості через прес-релізи, новини, брошури; іміджеві – формують позитивний образ закладу за допомогою візуального стилю, подій, брендування. Соціальні технології базуються на налагодженні партнерських стосунків, розвитку корпоративної культури, залученні до волонтерських ініціатив, а антикризові – передбачають швидке реагування на конфлікти, негативну репутацію, інформаційні ризики. Інтерактивні технології дозволяють залучати цільову аудиторію до діалогу, зворотного зв'язку, використовуючи форуми, соцмережі, опитування. Цифрові PR-технології охоплюють ведення сайтів, блогів, влогів, управління контентом у TikTok, YouTube, Facebook, Instagram тощо, де освітній заклад позиціонується як сучасний, відкритий і конкурентоспроможний. PR-технологій в освіті застосовуються, як:

- короткі відео з участю студентів, учнів, викладачів, учителів, подій (наприклад, день відкритих дверей, ярмарок професій, благодійна акція) – іміджева кампанія ЗВО в TikTok або Instagram;

- регулярне оновлення сайту факультету, школи, з новинами, блогами викладачів, учителів, звітами про проекти – інформаційні PR-технології;

- публічне роз'яснення позиції університету, ЗОШ під час конфліктів (наприклад, перехід на дистанційне навчання через надзвичайні обставини) – антикризові технології;

- створення особистої сторінки викладача з інтерактивним портфоліо, участь у подкастах, запис відеолекцій на YouTube – цифровий брендинг персоналу.

В освітньому середовищі командна динаміка являє собою процес взаємодії членів педагогічного чи управлінського колективу, який визначається ролями, комунікаційними зв'язками, емоційними реакціями, спільною мотивацією та нормами поведінки. Управління командною динамікою в умовах цифрової трансформації потребує не лише врахування класичних теорій командоутворення, а й адаптації до нових моделей лідерства, онлайн-взаємодії, змішаного формату роботи.

Серед основних теоретичних підходів до управління командною динамікою варто виокремити такі:

- теорію етапів розвитку команди за Б. Такменом (рис. 2);
- рольову модель Мередита Белбіна, яка виокремлює різні типи командних ролей;
- системний підхід, що трактує команду як цілісну систему з елементами, зв'язками, цілями та зворотним зв'язком.

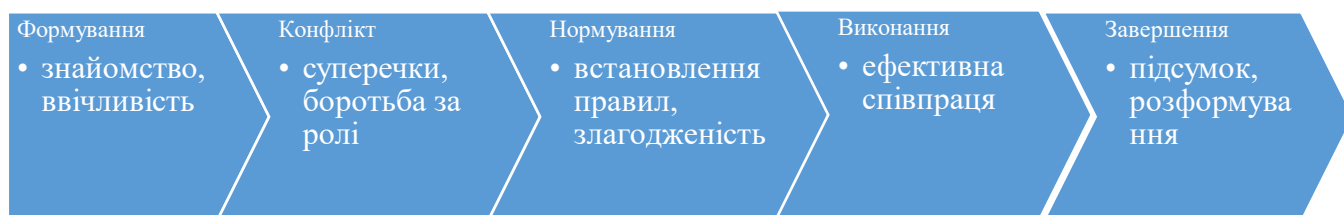


Рис.2. Етапи розвитку команди (за Б. Такменом)

Також актуально застосовувати емоційно-орієнтований підхід (розуміння емоційного клімату, рівня довіри, емпатії), адаптивний менеджмент, що дозволяє змінювати стиль управління залежно від ситуації. Наприклад, формування нової команди викладачів при відкритті освітньої програми – через розподіл ролей за Белбіном: координатор, генератор ідей, реалізатор; фасилітація педагогічної ради – застосування інтерактивних методик для рівноправного обговорення (наприклад, World Café, робота в малих групах); упровадження Agile-підходів в адміністративній роботі – розподіл завдань між командами спринтами, короткі щотижневі стендапи (зустрічі).

Сучасні освітні команди часто функціонують у форматі гнучких команд (agile team), де ключову роль відіграє самоменеджмент, горизонтальні зв'язки, спільне ухвалення рішень. У зв'язку з цим ефективне управління динамікою таких команд потребує застосування технологій фасилітації, коучингу, цифрового нетворкінгу та PR-інструментів, які підтримують мотивацію, публічне визнання результатів роботи, відкриту комунікацію.

Трудова поведінка персоналу в освіті – це сукупність дій, мотивацій, установок і соціально-психологічних механізмів, які визначають, як працівники виконують свої професійні обов'язки, взаємодіють у колективі та реагують на зміни. У контексті цифрової трансформації особливої ваги набуває здатність персоналу до адаптації, самоорганізації, цифрової грамотності, а також комунікативної гнучкості.

В умовах сьогодення управління трудовою поведінкою персоналу і командою за допомогою комунікацій зіштовхується з багатьма проблемами і викликами, особливо в таких складних умовах, як війна в країні [4]. На трудову поведінку впливають як внутрішні фактори (цінності, мотивація,

рівень стресу, задоволення працею), так і зовнішні (організаційна культура, стиль керівництва, рівень комунікацій, умови праці, доступ до ресурсів, цифрове середовище).

Серед основних моделей трудової поведінки виокремлюють:

- модель Портера-Лоулера, де продуктивність є наслідком мотивації, зусиль та сприйняття справедливості;
- мотиваційно-гуманістичну модель Маслоу–Херцберга, яка акцентує на задоволенні потреб;
- організаційно-психологічну модель поведінки, де ключову роль відіграють корпоративна культура та командна взаємодія;
- модель поведінкової економіки, що враховує нераціональні рішення, емоції, когнітивні упередження персоналу.

У контексті сучасного освітнього менеджменту важливо також брати до уваги модель організаційного громадянства (Organizational Citizenship Behavior – OCB), яка фокусується на добровільних ініціативах працівників (поза межами посадових інструкцій) на благо організації. Упровадження PR-технологій якраз і може сприяти підвищенню рівня такої поведінки через публічне визнання, створення сприятливого емоційного фону, залучення до ціннісних комунікацій та посилення командної ідентичності.

Трудова поведінка персоналу в освітньому середовищі буває різна, зокрема: добровільна участь викладачів у заходах поза межами обов'язків – наприклад, модерація студентського клубу, менторство молоді; позитивна поведінка під впливом визнання – систематичне використання PR-інструментів для нагородження (вітальні пости, відеоінтерв'ю з кращими працівниками); негативна поведінка через організаційний стрес – опір цифровим змінам, відсутність ініціативи при перевантаженні.

Цифрові технології трансформували підходи до управління командами в освітніх організаціях, зробивши комунікацію мобільнішою, роботу прозорішою, а командну взаємодію – незалежною від географічного розташування. В умовах гібридного чи дистанційного навчання особливої ваги набули інструменти спільної роботи: Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom, Trello, Miro, Slack. Вони дозволяють ефективно розподіляти обов'язки, проводити віртуальні наради, відстежувати прогрес у виконанні завдань, організовувати зворотний зв'язок. Це сприяє підвищенню відповідальності, оперативності ухвалення рішень та загальної гнучкості освітньої команди.

Наприклад, платформи Asana або Trello активно використовуються для управління завданнями в академічних підрозділах – планування заходів, акредитацій, оновлення програм. Водночас, інструменти для візуальної колаборації, такі як Miro чи Jamboard, стали зручними для стратегічного планування, фасилітації педагогічних рад або розробки креативних ідей. У дослідженні [11] зазначено, що використання цифрових технологій сприяє підвищенню згуртованості та задоволеності в командах, за умов наявності цифрової компетентності та чітких правил комунікації.

Однак цифровізація породжує і виклики: інформаційне перенавантаження, відсутність неформального спілкування, «розмивання» ідентичності команди. У зв'язку з цим керівники освітніх команд повинні оволодівати новими стилями лідерства (цифровий лідер, e-leader), розвивати цифрову емоційну компетентність та підтримувати баланс між цифровими і традиційними формами взаємодії [17].

PR-технології в освітньому менеджменті відіграють стратегічну роль у формуванні позитивного інформаційного поля, зміцненні корпоративної культури та забезпеченні довіри до управлінських рішень. В умовах цифровізації вони стають не лише інструментом зв'язків із зовнішнім світом, а й ключовим засобом внутрішньої комунікації. Завдяки таким технологіям, як e-mail-маркетинг, корпоративні чати, внутрішні інформаційні портали, відеозвернення, сторітелінг – команда отримує регулярні, прозорі та зрозумілі повідомлення, що знижує ризик непорозумінь і сприяє емоційній згуртованості.

Так, наприклад, щотижневі дайджести з новинами факультету, публікація відеозвернень декана або ректора, створення відеоісторій про досягнення викладачів чи студентів на YouTube – усе це сприяє підвищенню відкритості управління. У дослідженні Chou, H.Y. встановлено, що використання PR-інструментів значно покращує горизонтальну комунікацію в командах та рівень довіри між працівниками в освітніх організаціях [9].

Особливо важливою є функція PR під час змін – переходу на нові стандарти, впровадження дистанційного навчання, реорганізації структури. У таких випадках грамотно побудована інформаційна кампанія дозволяє знизити напруження, пояснити логіку рішень, залучити персонал до процесів. Наприклад, комунікаційна підтримка під час переходу на Moodle чи Canvas може включати не лише інструкції, а й історії, що мотивують, подяки тим, хто швидко адаптувався, та відео з порадами колег. Крім того, PR сприяє формуванню культури визнання – через нагородження, медійне висвітлення успіхів, залучення до зовнішніх проєктів, що підвищує рівень залученості та ініціативності персоналу [14].

Інтеграція PR-технологій в управління командою в освіті передбачає системне впровадження комунікаційних інструментів, які зміцнюють внутрішню взаємодію, формують довіру до керівництва та підвищують згуртованість колективу. Така інтеграція реалізується через планування PR-стратегії внутрішньої комунікації, визначення цільової аудиторії (викладачі, адміністрація, студентське самоврядування), підбір ефективних каналів комунікації та регулярну оцінку зворотного зв'язку.

Одним із ключових механізмів є створення внутрішніх інформаційних платформ, які забезпечують постійний доступ до новин, розкладу подій, звітів, визнань працівників. У великих ЗВО це можуть бути корпоративні портали чи системи на базі Moodle, Google Sites або внутрішніх блогів. Другий механізм – упровадження комунікаційних стандартів (тональність, частота повідомлень, обов'язковість візуального стилю), які гарантують єдину інформаційну політику.

Важливу роль відіграє персоналізація комунікації – привітання з днем народження, публічне визнання внеску кожного співробітника, розміщення історій успіху на офіційних ресурсах. Крім того, сучасні підходи передбачають використання механізмів діалогу і зворотного зв'язку: електронні опитування, форуми, коментарі до новин, внутрішні обговорення. Ефективними є також PR-календарі подій, які допомагають команді бути обізнаною про ключові ініціативи, зустрічі, святкування, корпоративні тренінги.

Ще один важливий механізм – аналітика комунікаційної активності (кількість переглядів новин, активність у соцмережах, залучення до обговорення), яка дає змогу адаптувати PR-підходи до реального запиту команди. Таким чином, PR-технології перестають бути «формальністю» і стають частиною ефективного менеджменту командної динаміки.

Успішні приклади інтеграції PR-технологій в освітньому середовищі демонструють, що системний підхід до комунікації може суттєво вплинути на ефективність командної взаємодії, зростання довіри до керівництва та підвищення мотивації працівників. Так, Київський університет імені Бориса Грінченка впровадив інституційний брендинг викладача: на офіційному сайті розміщено інтерактивні персональні сторінки кожного викладача, які містять відеопрезентації, досягнення, публікації, участь у проєктах. Це посилило залученість працівників, підвищило довіру до внутрішньої системи оцінювання. Львівська політехніка розробила внутрішній PR-портал для викладачів та студентів, де щодня публікують новини кафедр, фото з подій, результати конкурсів, плани розвитку. Працівники можуть залишати коментарі, запитання, отримувати відповіді від адміністрації в режимі онлайн. Це зменшило інформаційні бар'єри між керівництвом і командами, посилило атмосферу відкритості. Харківський національний економічний університет впровадив PR-механізм "Цифрова дошка пошани", де щомісяця висвітлюють досягнення працівників. Вона є інтерактивною – доступна на планшетах, у фойє та на сайті університету. Така видимість результатів праці сприяє формуванню позитивної трудової поведінки. Технологічний університет Лаппеенранта, (Фінляндія) активно впроваджує PR-команди змін, де кожен структурний підрозділ має свого "амбасадора змін" – працівника, який допомагає колегам адаптуватися до цифрових трансформацій через комунікаційні кампанії, воркшопи та інтерактивні події. Це дозволяє уникати

опору змінам і підвищує включення в нововведення. Ці приклади підтверджують, що успішна інтеграція PR-технологій у комунікаційний менеджмент дозволяє не лише покращити імідж установи назовні, а й глибоко трансформувати внутрішню культуру співпраці.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ефективне впровадження PR-технологій з метою покращення командної взаємодії в освітньому середовищі вимагає стратегічного підходу, який включає чітке планування, залучення команди до комунікаційних процесів та моніторинг результатів.

Першим кроком має бути аудит внутрішньої комунікації: визначення "білих плям" у командній взаємодії, рівня інформованості, бар'єрів у зворотному зв'язку. Це дозволяє сформувати реалістичну основу для вибору актуальних PR-інструментів. Наступний етап – розробка PR-стратегії для команди, що включає:

- цілі (підвищення залученості, зниження конфліктів, зміцнення довіри);
- цільові аудиторії (керівництво, викладачі, адміністративні працівники);
- канали комунікації (електронна пошта, соціальні мережі, месенджери, внутрішній портал);
- зміст повідомлень (регулярні новини, привітання, визнання, аналітика);
- формат подання (відео, інфографіка, подкасти, блоги).

Стратегічно доцільно впроваджувати мікрокомунікаційні ініціативи, які зміцнюють горизонтальні зв'язки в команді: рубрики "Колега тижня", "5 хвилин із завідувачем", інтерактивні опитування, рубрики "Поради досвідчених" або "Історії змін". Це створює простір для діалогу, знижує напруження і сприяє формуванню мікрокультури підтримки.

Ще одна важлива стратегія – залучення амбасадорів комунікації (внутрішніх лідерів, які володіють довірою в команді), що допомагають просувати зміни через неформальні канали. Також варто впроваджувати цифровий PR-календар (із подіями, ініціативами, конкурсами), що забезпечує ритм взаємодії і візуалізує активність команди.

Університетам, які тільки починають цей шлях, доцільно починати з "м'яких" PR-інструментів, що не викликають опору: інформаційні дайджести, корпоративні вітання, невеликі відеоролики, рубрики подяки. Поступове розширення інструментарію дозволяє уникнути перевантаження персоналу і сприяє сталій зміні комунікативної культури.

Оцінка ефективності PR-технологій у командному управлінні є критичним етапом, що дає змогу визначити результативність упроваджених комунікацій, адаптувати стратегії та підвищити загальний рівень задоволеності персоналу. Основні критерії оцінювання можна згрупувати за якісними та кількісними показниками. Кількісні показники включають:

- рівень охоплення повідомлень (кількість переглядів, відкриттів, підписок);
- кількість взаємодій (коментарі, лайки, участь в опитуваннях);
- частота відвідування внутрішніх платформ чи сторінок у соціальних мережах;
- кількість позитивних згадок про заклад/керівництво у публічному просторі.

Якісні показники охоплюють:

- рівень довіри до адміністрації (вимірюється через анкетування або фокус-групи);
- якість зворотного зв'язку (чи працівники почуваються почутими);
- зміна емоційного клімату в команді (оцінка психологічного комфорту, згуртованості);
- динаміка залученості (кількість ініціатив від самих працівників, участь у подіях, тренінгах).

Окремо варто оцінювати ефективність конкретних інструментів – наприклад, запроваджене відеовітання керівника може мати 200 переглядів і 95 % позитивних відгуків, а інформаційний дайджест – лише 35 % відкриттів. Такі дані дають підставу для гнучкої перебудови комунікаційної тактики.

Досвід провідних університетів ЄС показує ефективність упровадження PR-індексів внутрішньої комунікації, які включають 5–7 параметрів (довіра, частота, розуміння, участь, позитивна оцінка) і вимірюються щопівроку. Це дозволяє порівнювати динаміку ефективності не лише інструментів, а й загального стану командної взаємодії. Також доцільно впроваджувати практику самооцінки комунікаційної культури кафедр чи підрозділів, яка включає оцінку таких

аспектів: відкритість керівництва, доступність інформації, прозорість ухвалення рішень, наявність "живого діалогу".

Отже, стратегічне впровадження PR-технологій в управління командою має бути гнучким, послідовним і орієнтованим на постійне вдосконалення. А ефективність таких кроків має оцінюватися не лише за кількістю контенту, а й за рівнем змістовної взаємодії в колективі.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка адаптивних PR-моделей, орієнтованих на різні типи команд у закладах освіти – адміністративні, педагогічні, науково-дослідні, студентські. Врахування їхніх структурних, культурних та вікових особливостей дасть змогу створити точнішу систему комунікаційного впливу.

Література

1. Вишник О. О., Лавренко С. О., Поліщук О. А., Примиська С. О. (2023). Інноваційні освітні технології: європейський досвід, особливості впровадження в підготовку науково-педагогічних працівників України. *Академічні візії*, (17). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/238>.
2. Киричок А. П. Дослідження PR-освіти: міжнародна та вітчизняна парадигма. *Технологія і техніка друкарства*, (3(53), 98-109. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(53\).2016.90030](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(53).2016.90030).
3. Морозова О. Особливості викладання PR у державному управлінні в закладах вищої освіти. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022. Т. 5, № 2. С.255-260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_2_5
4. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* 2024. № 6 (276). С.93-99. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99.
5. Хмельницька О. (2023). Застосування імерсивних технологій як прогресивний напрям модернізації професійної освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: "Педагогічні науки"*, (2), 191–197. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-191-197>.
6. Швардак М. PR-технології на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. Випуск 1(50). URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9065/1/PR%20technologies_%20in%20the_%20market%20of_%20educational_%20services.pdf
7. Artem Irkha, Volha Hurskaya, Mariia Hryshchuk, Volodymyr Tereshchuk, Hanna Chyrva. Digital Transformation in Education: Leveraging Technology for Enhanced Learning Experiences. 2024. URL: <https://futurity-education.com/index.php/fed/article/view/342>.
8. Гульноза Раманова. PR Technologies as a New Tool for Education. 2023. URL: wos.academiascience.org.
9. Chou H.Y. *Strategic Communication and Internal PR in Higher Education*. Journal of Organizational Communication, 2021. 18(2), 115–132.
10. Klynina, T., Markovets, O. Modern PR technologies and institutions of social memory: practice of use. Historical and cultural heritage: preservation, access, use: monograph / ed. by Iryna Tiurmenko, Kyiv: NAU, 2021. P. 79-88. URL: [er.nau.edu.ua. https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3762699b-3060-4d29-a36f-03f36955dca3/content](https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3762699b-3060-4d29-a36f-03f36955dca3/content)
11. Mazzei, M., Wong, A., & Liao, J. *Digital Transformation and Team Effectiveness in Education*. Journal of Educational Management. 2022. 36(4), 240–256.
12. Michael Neumann, Lars Baumann. Agile Methods in Higher Education: Adapting and Using Edu Scrum with Real World Projects. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2106.12166>
13. Ning Yulin, Solomon Danquah Danso. Assessing Pedagogical Readiness for Digital Innovation: A Mixed-Methods Study. 2025. URL: <https://www.arxiv.org/pdf/2502.15781>

14. Oleszkiewicz, A., & Polak, M. *Recognition Culture and PR Practices in Universities*. European Journal of Higher Education. 2023. 13(1), 55–72.
15. Romero et al. Digital Transformation and Teaching Innovation in Higher Education: A Case Study. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/8/820>
16. Shabir Ahmad, Sabina Umirzakova, Ghulam Mujtaba, Muhammad Sadiq Amin, Taegkeun Whangbo. Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2307.15846?utm_source=chatgpt.com
17. Tang, Y., & Chau, P.Y.K. *E-Leadership and Communication in Remote Teams*. Journal of Information Systems in Education. 2023. 45(1), 34 - 49.

References

1. Vyshnyk, O. O., Lavrenko, S. O., Polishchuk, O. A., & Prymyska, S. O. (2023). Innovatsiini osviti tekhnologii: yevropeyskyi dosvid, osoblyvosti vprovadzhennia v pidhotovku naukovopedahohichnykh pratsivnykiv Ukrainy [Innovative educational technologies: European experience and features of implementation in the training of academic and teaching staff of Ukraine]. *Akademichni vizii*, 17. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/238> [in Ukrainian].
2. Kyrychok, A. P. (2016). Doslidzhennia PR-osvity: mizhnarodna ta vitchyzniana paradyhma [Research on PR education: international and national paradigms]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, 3(53), 98–109. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(53\).2016.90030](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(53).2016.90030) [in Ukrainian].
3. Morozova, O. (2022). Osoblyvosti vykladannia PR u derzhavnomu upravlinni v zakladykh vyshchoi osvity [Features of teaching PR in public administration in higher education institutions]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnologii v sotsiokulturnii sferi*, 5(2), 255–260. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_2_5 [in Ukrainian].
4. Pushkar, Z., & Pushkar, B. (2024). Mystetstvo komunikatsii v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandnoi vzaємodiіei [The art of communication in managing personnel behaviour and team interaction]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(276), 93–99. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99> [in Ukrainian].
5. Khmelnytska, O. (2023). Zastosuvannia imersyivnykh tekhnologii yak prohresyvnyi napriam modernizatsii profesiinoi osvity [Application of immersive technologies as a progressive direction of professional education modernisation]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, 2, 191–197. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-191-197> [in Ukrainian].
6. Shvardak, M. (2022). PR-tekhnologii na rynku osvitnikh posluh [PR technologies in the market of educational services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Pedahohika. Sotsialna robota*, 1(50). Retrieved from http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9065/1/PR_technologies_in_the_market_of_educational_services.pdf [in Ukrainian].
7. Irkha, A., Hurskaya, V., Hryshchuk, M., Tereshchuk, V., & Chyrva, H. (2024). Digital transformation in education: Leveraging technology for enhanced learning experiences. Retrieved from <https://futura-education.com/index.php/fed/article/view/342>
8. Ramanova, G. (2023). PR technologies as a new tool for education. Retrieved from <https://wos.academiascience.org>
9. Chou, H. Y. (2021). Strategic communication and internal PR in higher education. *Journal of Organizational Communication*, 18(2), 115–132.
10. Klynina, T., & Markovets, O. (2021). Modern PR technologies and institutions of social memory: Practice of use. In I. Tiurmenko (Ed.), *Historical and cultural heritage: preservation, access, use* (pp. 79–88). Kyiv: National Aviation University. Retrieved from <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3762699b-3060-4d29-a36f-03f36955dca3/content>
11. Mazzei, M., Wong, A., & Liao, J. (2022). Digital transformation and team effectiveness in education. *Journal of Educational Management*, 36(4), 240–256.

12. Neumann, M., & Baumann, L. (2021). Agile methods in higher education: Adapting and using Edu Scrum with real world projects. Retrieved from <https://arxiv.org/pdf/2106.12166>
13. Ning, Y., & Danso, S. D. (2025). Assessing pedagogical readiness for digital innovation: A mixed-methods study. Retrieved from <https://www.arxiv.org/pdf/2502.15781>
14. Oleszkiewicz, A., & Polak, M. (2023). Recognition culture and PR practices in universities. *European Journal of Higher Education*, 13(1), 55–72.
15. Romero, et al. (2024). Digital transformation and teaching innovation in higher education: A case study. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/8/820>
16. Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: Requirements, enabling technologies, and future directions. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2307.15846>
17. Tang, Y., & Chau, P. Y. K. (2023). E-leadership and communication in remote teams. *Journal of Information Systems in Education*, 45(1), 34–49.

Статтю отримано 19.04.2025.