

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ



**СТУДІЇ З ІНФОРМАЦІЙНОЇ НАУКИ, СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
ТА ФІЛОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

Збірник матеріалів
III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю

23-24 жовтня 2025 року

Київ – 2025

Редакційна колегія:

Ю.О. Демидова, кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики МДУ (голова),
І.В. Мельничук, кандидат філологічних наук, доцент,
декан факультету філології та масових комунікацій МДУ (заст. голови),
В.О. Кудлай, кандидат наук із соціальних комунікацій, завідувач кафедри інформаційної діяльності МДУ,
О.В. Євмененко, кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри української філології МДУ,
І.О. Петрова, кандидат історичних наук, доцент кафедри інформаційної діяльності МДУ,
О.О. Федотова, доктор історичних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри інформаційної діяльності МДУ.

Затверджено на засіданні кафедри інформаційної діяльності
(протокол № 3 від 18.11.2025)

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет вченою радою факультету філології та масових комунікацій Маріупольського державного університету
(протокол № 3 від 19.11.2025)

Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі : зб. матер. III Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Київ, 23-24 жовтня 2025 р. / Маріуп. держ. ун-т ; ред. Ю.О. Демидова, І.В. Мельничук; упоряд. В.О. Кудлай, О.В. Євмененко, І.О. Петрова, О.О. Федотова. – Київ : МДУ, 2025. – 500 с.

Збірник містить матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «СТУДІЇ З ІНФОРМАЦІЙНОЇ НАУКИ, СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ФІЛОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ СВІТІ», яка відбулася 23-24 жовтня 2025 року з ініціативи кафедри інформаційної діяльності Маріупольського державного університету.

В конференції взяли участь представники освітянської, наукової, фахової спільнот України та Європейського Союзу.

У тематичних напрямках учасниками конференції розглянуті актуальні питання інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі, інформаційні технології та інтернет ресурси у діяльності сучасних інформаційних агенцій, бібліотек, служб діловодства та архівів, виклики у підготовці фахівців з інформаційної, бібліотечної та архівної справи, культурології, філології, журналістики та інших, дотичних до соціальних комунікацій спеціальностей, особливості інформаційної та документознавчої діяльності, менеджменту та маркетингу у сфері соціальних комунікацій, культури та мистецтва, прикладних студій та інновацій в журналістиці, рекламі та зв'язках з громадськістю, інноваційних технологій в мовознавстві та літературознавстві, тенденцій розвитку україністики в умовах становлення інформаційного суспільства.

Видання адресоване науковцям, викладачам, здобувачам та усім, хто цікавиться сучасними проблемами розвитку інформаційної науки, філології, журналістики, документознавства, бібліотекознавства та архівознавства.

Відповідальність за зміст, достовірність, оригінальність поданих матеріалів несуть автори опублікованих у збірнику доповідей

© Автори тез, 2025

© МДУ, 2025

СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ, КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА

Горбашевська Марина

/ м. Київ /

БІЗНЕС-ЛОГІКА В КУЛЬТУРНИХ ТА ОСВІТНІХ ПРОЄКТАХ: ЯК ПЕРЕНЕСТИ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасній Україні культурні та освітні проєкти часто народжуються з людського імпульсу: підтримати спільноту, втримати ідентичність, повернути відчуття нормальності, допомогти навчатися попри війну. І саме тут нерідко з'являється внутрішній спротив слову «бізнес-логіка», бо воно звучить як загроза гуманітарній місії. Проте в реальній управлінській практиці бізнес-логіка «зшивається» з відповідальністю: якщо ми обіцяємо цінність аудиторії, то маємо розуміти, якими процесами, ресурсами й партнерствами вона створюється, як проєкт витримає сезонність і турбулентність, що будемо робити при скороченні фінансування та як доведемо, що зміни відбулися.

Найпростіше уявити це через типову ситуацію менеджера культурно-освітньої ініціативи. Є ідея циклу подій або програми для молоді: лекції, майстер-класи, зустрічі з митцями, мікрокурси, виставки чи «хаб» у бібліотеці університету. На старті команда має енергію, партнерів «на словах» і перший грант. Але вже через кілька місяців виникають питання, на які необхідно дати раціональні відповіді: кого ми реально залучаємо і кого втрачаємо; чому відвідуваність коливається; де вузькі місця в підготовці подій; як співвідносяться витрати й ефект; що саме є нашим продуктом – подія чи зміна, яку вона запускає. Власне, тут і починається потреба в стратегічному менеджменті як у містку між місією і рішеннями.

Класична логіка Balanced Scorecard (BSC) пропонує відійти від управління лише бюджетом і дивитися на організацію або проєкт збалансовано: через

аудиторії, внутрішні процеси, розвиток команди та фінансову стійкість [1]. У культурі й освіті цей підхід особливо корисний, бо основні результати часто нематеріальні й розмиті в часі. Якщо ж додати до BSC стратегічну карту – причинно-наслідкову схему, що показує, як розвиток компетентностей і партнерств підсилює процеси, процеси покращують досвід аудиторії, а це, у свою чергу, забезпечує сталість і вплив, – тоді проєкт стає керованим [2]. Це захищає гуманітарну складову від випадковості, тобто місія стає системою рішень.

Практика підказує, що перенесення бізнес-інструментів у культуру й освіту починається з одного запитання: «Яку цінність ми створюємо і для кого саме?». Канва бізнес-моделі Остервалдера і Піньєра (Business Model Canvas) добре працює для швидкої перевірки проєкту, але в місієорієнтованих ініціативах її важливо читати інакше: поряд із сегментами аудиторій треба окремо бачити бенефіціарів і тих, хто платить (партнерів та спонсорів), а в ціннісній пропозиції фіксувати не лише «послугу», а очікувану зміну (outcome) [3]. Тоді стає видно, наприклад, що одна й та сама подія має різні «цінності» для різних сторін: для учасника – досвід і знання, для громади – згуртованість, для донора – вимірюваний соціальний ефект, для університету – репутація і залученість студентів. Без такої карти цінностей проєкти часто «розминаються»: команда робить багато активностей, але не розуміє, що саме потрібно утримати як ядро.

Далі – неминучий етап пріоритезації. Культурно-освітні команди майже завжди перевантажені ініціативами: сьогодні фестиваль, завтра тренінг, післязавтра партнерський захід, паралельно комунікації в соцмережах і звітування. Портфельний підхід дозволяє перестати бути «реактивними» й перейти до вибору: які проєкти є стратегічними (ядро), які – підтримувальними (сервіси), а які – експериментами (інновації). Тут доречні прості критерії: відповідність місії, очікуваний вплив, ресурсомісткість, ризики, синергія з партнерами та потенціал масштабування. У фінансово-інвестиційній логіці стратегічні рішення завжди спираються на аналітичний інструментарій і прогнозування [7]; у культурі й освіті прогнозування теж можливе – щонайменше як сценарії (оптимістичний, базовий, кризовий) щодо ресурсу, безпеки, міграції аудиторій чи змін донорських пріоритетів.

Окремо варто наголосити на «слабкому місці» культурно-освітніх ініціатив – метриках. Тут часто трапляється пастка «рахуємо лише охоплення», бо це найпростіше. Але охоплення без якості та повторюваності – це коротка хвиля. Саме тому BSC варто доповнювати двома групами показників: показниками якості процесів (скільки часу займає підготовка події, яка частка матеріалів має методичний пакет, як працює реєстрація, чи є інклюзивність) та показниками результату, впливу (що змінилося в учасників). Дослідження в музейній сфері демонструють, що поєднання «операційних» показників із «ціннісними» дає ефект керованості навіть там, де результати здаються суто гуманітарними [4; 5]. На практиці це означає, що проєкту потрібні не сотні KPI, а невеликий їх набір: 15-20 показників, які команда реально переглядає щомісяця, і 2-3 цілі (OKR) на квартал, які визначають фокус.

Усе сказане зводиться до доволі життєвої управлінської формули. Бізнес-логіка культурно-освітнього проєкту є там, де команда може послідовно відповісти на шість питань (і ці відповіді не суперечать одна одній): навіщо ми існуємо; для кого працюємо; яку конкретну цінність створюємо; якими ресурсами і партнерствами забезпечуємо діяльність; як організовано процеси; як підтримуємо фінансову стійкість і доводимо вплив. Якщо хоча б один елемент не має змісту – наприклад, є місія й активності, але немає стабільного процесу або метрик – проєкт стає залежним від випадку: гранту, конкретної людини, сезонності або зовнішньої події.

Висновок полягає в тому, що стратегічний менеджмент у культурі й освіті пов'язаний передусім з інституціоналізацією місії. Інструменти BSC, стратегічних карт, канви бізнес-моделі та портфельного управління разом із суспільною цінністю, дозволяють проєктам переживати турбулентність, зменшувати управлінські втрати й підвищувати довіру аудиторій та партнерів. І, що не менш важливо, вони допомагають команді не «вигоряти» в нескінченному потоці активностей, а працювати у зрозумілому циклі пріоритетів і результатів.

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71-79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

2. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=LzXuXXu78e0C>.
3. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. 288 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Business_Model_Generation.html?hl=en&id=L3TnC7ZAWAsC.
4. Ilie C., Capatina A., Schin G. C. Balanced Scorecard Applied to Museums: The Solution for Assessing Organizational Performances in this Sector. *Economics and Applied Informatics*. 2022. No. 2. P. 61-67. URL: <https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2022i2p61-67.html>.
5. Basso A., Casarin F., Funari S. How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums. *Omega*. 2018. Vol. 81. P. 67-84. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.09.010>.
6. Basso A., Funari S. A three-system approach that integrates DEA, BSC, and AHP for museum evaluation. *Decisions in Economics and Finance*. 2020. Vol. 43, №2. P. 413-441. URL: <https://doi.org/10.1007/s10203-020-00298-4>.
7. Matsuka V., Horbashevskya M. Global investment management trends in transnational tourism. *Galician economic journal*. 2025. Vol. 95, No. 4. P. 163-174. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.163.
8. Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 402 p. URL: https://raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2025/03/CreatingPublicValueStrategicManagementinGovernmentbyMarkH.Moore-a-_compressed.pdf.

Гришин Віталій

/ м. Харків /

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОКУМЕНТООБІГОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Сучасний етап розвитку державних органів супроводжується інтенсивною цифровізацією управління та впровадженням електронних систем документообігу. Ефективно організована система документообігу прямо