

УДК 005.32:005.336.2:378

DOI: 10.60022/2(5)-34S

**Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна**

доктор економічних наук, доцент  
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Voronko-Nevidnycha Tetiana**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
Head of I. Markina Department of Management  
Poltava State Agrarian University, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0003-2427-7218

**Христенко Владислав Юрійович**

здобувач вищої освіти ОПП «Бізнес-адміністрування»  
Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Khrystenko Vladyslav**

Applicant for Higher Education, Educational and Professional Program «Business Administration»  
Poltava State Agrarian University, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0009-9286-6226

**Подовінніков Нікіта Сергійович**

здобувач вищої освіти ОПП «Бізнес-адміністрування»  
Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Podovinnikov Nikita**

Applicant for Higher Education, Educational and Professional Program «Business Administration»  
Poltava State Agrarian University, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0008-5371-5620

**Козуб Ростислав Олексійович**

здобувач вищої освіти ОПП «Менеджмент»  
Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Kozub Rostyslav**

PhD Student  
Poltava State Agrarian University, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0006-7736-1068

## **ЛІДЕРСЬКИЙ СТИЛЬ ТА КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

***Анотація.** У статті досліджено взаємозв'язок між лідерським стилем керівництва та корпоративним іміджем закладів вищої освіти (ЗВО) у контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності. Проаналізовано міжнародний та національний досвід формування позитивного іміджу освітніх установ, а також визначено чинники, що впливають на ефективність поєднання лідерського підходу та іміджевої стратегії. Обґрунтовано, що трансформаційне та адаптивне лідерство позитивно впливає на сприйняття ЗВО внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських стилів керівництва освітніх закладів з метою зміцнення їх корпоративного іміджу, зокрема через розвиток комунікативної культури, стратегічну відкритість, діджитал-компетентність, залучення до ухвалення рішень тощо. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській практиці ЗВО для удосконалення іміджевої політики та посилення позицій на освітньому ринку за сучасних умов.*

***Ключові слова:** менеджмент, заклад освіти, розвиток, потенціал, стратегічне управління, зміни, ефективність, конкурентоспроможність, лідерство, стиль управління, імідж, університет.*

## **LEADERSHIP STYLE AND CORPORATE IMAGE OF UNIVERSITY TOP MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT**

***Abstract.** The article examines the interrelation between leadership style and the corporate image of*

*higher education institutions (HEIs) in the context of enhancing their competitiveness. Both international and national experiences in shaping a positive image of educational institutions are analyzed, as well as the factors that influence the effectiveness of combining leadership approaches with image strategies. It is substantiated that transformational and adaptive leadership positively affect the perception of HEIs by internal and external stakeholders. Practical recommendations are proposed for optimizing managerial leadership styles in educational institutions in order to strengthen their corporate image, particularly through the development of communication culture, strategic openness, digital competence, and participatory decision-making. The research results can be applied in HEI management practices to improve image policy and strengthen positions in the educational market under current conditions.*

*It has been established that the leadership style of HEI top management is one of the key factors in forming and maintaining their corporate image. The study proves that transformational and adaptive leadership most significantly contribute to building stakeholder trust, ensuring effective communication, fostering innovation, and supporting the resilience of universities under modern conditions.*

*International and national experiences are analyzed, confirming that the competitiveness of contemporary HEIs is determined not only by the quality of educational and scientific services but also by their reputational characteristics, which are shaped through the integration of managerial style and image strategy. A leadership approach oriented toward partnership, transparency, and strategic openness becomes decisive in ensuring a positive institutional image.*

*A set of practical recommendations is outlined to enhance managerial effectiveness: developing communication culture, strengthening digital competencies, engaging the academic community in strategic decision-making, and cultivating a culture of trust and mutual respect. The comprehensive application of these tools will enable universities not only to preserve but also to strengthen their positions in the educational market, particularly in the context of global transformations and wartime challenges.*

*It is expected that the results of such studies will contribute to deepening the theoretical and methodological foundations of strategic management in higher education and serve as a basis for developing practical recommendations aimed at improving the effectiveness of universities in the dynamic environment of the modern world.*

**Keywords:** *management, educational institution, development, potential, strategic management, changes, efficiency, competitiveness, leadership, management style, image, university*

**Постановка проблеми.** Безумовно, сучасна система вищої освіти України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабною військовою агресією та її наслідками для економічної, соціальної й гуманітарної сфер. Воєнний стан суттєво трансформував управлінські пріоритети закладів вищої освіти, актуалізувавши потребу у швидкій адаптації до змін, збереженні академічної спроможності, забезпеченні безперервності освітнього процесу та збереженні міжнародної конкурентоспроможності. В цих умовах роль лідерського стилю та корпоративного іміджу топ-менеджменту університетів набуває стратегічного значення, оскільки саме вони визначають ефективність управління, стійкість організаційної культури та здатність до відновлення після кризових впливів.

Лідерський стиль керівництва у воєнний період перестає бути виключно інструментом реалізації управлінських рішень – він перетворюється на фактор психологічної підтримки колективу, формування довіри з боку студентів, викладачів, партнерів та громадськості. Корпоративний імідж університету, своєю чергою, стає не лише репутаційним активом, а й важливим ресурсом залучення міжнародної допомоги, участі у грантових програмах та збереження кадрового потенціалу.

У сучасному дискурсі стратегічного менеджменту зростає значення дослідження взаємозв'язку між стилем керівництва і формуванням корпоративного іміджу в системі управління ЗВО, зокрема у надзвичайних умовах, коли стабільність та розвиток закладу безпосередньо залежать від здатності керівництва поєднувати антикризові, інноваційні та адаптивні управлінські стратегії.

Вивчення цієї проблематики є особливо актуальним для України, де заклади вищої освіти виступають не лише освітніми, але й соціально-стабілізуючими інституціями, які зберігають інтелектуальний потенціал нації та формують кадрову базу для повоєнного відновлення держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження вказують на посилення ролі трансформаційного лідерства як ключового чинника підвищення організаційної адаптивності, інноваційності й залученості персоналу. Водночас, дослідники вважають трансформаційні підходи

ефективними для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності університетів [19; 24].

Низка науковців відзначає, що репутація та корпоративний імідж університету, особливо за сучасних умов, формуються не лише маркетинговими комунікаціями, а й реальними управлінськими практиками (виважені управлінські рішення, прозорість, якість академічної діяльності) – дослідження виявили прогалини в питаннях іміджу й закликали до міждисциплінарних моделей вимірювання репутації ЗВО [14; 17].

У свою чергу, дослідження кризового лідерства (досвід COVID-19, війни) підкреслюють значущість комунікаційної прозорості, швидкого ухвалення рішень та емоційної підтримки колективу як факторів, що прямо впливають на зовнішнє сприйняття університету в періоди невизначеності [13; 16].

Разом з тим, дослідження, сфокусовані на вітчизняних реаліях, демонструють, що лідерські якості та адаптивність управлінських команд визначають здатність ЗВО до релокації, збереження освітніх процесів і підтримки стейкхолдерів під час воєнного стану – а це, у свою чергу, суттєво впливає на довіру й імідж інституцій як на національному, так і на міжнародному рівнях [1; 4; 5; 21-23].

Нарешті, актуальні публікації вказують на необхідність комплексного вимірювання іміджу, що поєднує кількісні індикатори (репутаційні індекси, опитування стейкхолдерів) і якісні показники (case-study кризового менеджменту, наративи довіри), а також фокусують увагу на необхідності застосування нових інструментів валідності сприйняття репутації [11; 17].

Отож, резюмуючи вищенаведене, варто відзначити, що для посилення корпоративного іміджу вітчизняних освітніх закладів у складних умовах (включно з воєнним станом) необхідно розвивати трансформаційні компетенції лідерів, забезпечувати прозорі й швидкі комунікації, а також інтегрувати іміджеві стратегії в загальну систему стратегічного управління ЗВО.

**Метою статті** є визначення й обґрунтування взаємозв'язку між лідерським стилем топ-менеджменту закладів вищої освіти та формуванням їх корпоративного іміджу в контексті стратегічного управління, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегій університетів за сучасних умов.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати національний та міжнародний досвід формування корпоративного іміджу закладів вищої освіти;
- дослідити теоретичні підходи до визначення взаємозв'язку між лідерськими стилями керівництва та іміджевою політикою ЗВО;
- визначити чинники, що впливають на ефективність поєднання лідерських підходів та іміджевої стратегії університетів;
- оцінити вплив трансформаційного та адаптивного лідерства на формування позитивного сприйняття ЗВО стейкхолдерами;
- запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських стилів керівництва задля зміцнення корпоративного іміджу закладів вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна вища освіта перебуває в умовах динамічних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровізацією та зростанням конкурентного середовища на міжнародному ринку освітніх послуг. Відповідно, ефективність функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються топ-менеджментом, та від їх здатності поєднувати стратегічне бачення з належним формуванням інституційного іміджу. Лідерський стиль керівників університетів виступає одним із ключових чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності та репутаційну привабливість освітньої установи, а також її здатність до сталого розвитку.

Корпоративний імідж у сфері вищої освіти є не лише відображенням внутрішньої культури закладу, але й важливим інструментом стратегічного менеджменту, який впливає на залучення абітурієнтів, формування партнерських відносин, участь у міжнародних проєктах та грантових програмах. Поєднання ефективного лідерського стилю з цілеспрямованим управлінням іміджем створює передумови для зміцнення позицій університету як на національному, так і на міжнародному освітньому ринку.

Необхідність детального аналізу взаємозв'язку між лідерським стилем топ-менеджменту та корпоративним іміджем ЗВО зумовлена потребою в розробленні дієвих стратегічних моделей управління, здатних забезпечити інноваційний розвиток та стійку конкурентоспроможність університетів. У цьому контексті актуальними є дослідження, що розкривають оптимальні стилі лідерства для освітньої

сфери, особливості іміджмейкінгу та інструменти інтеграції цих компонентів у систему стратегічного управління.

Дослідження міжнародного та національного досвіду іміджмейкінгу в освітній сфері засвідчує, що формування позитивного іміджу закладу освіти стає ключовим стратегічним інструментом у глобальній конкуренції за абітурієнтів, партнерів та інвестиції.

У провідних країнах світу (Франція, Іспанія, Австралія) імідж закладів вищої освіти розглядається як елемент державної освітньої та культурної політики, який використовується для реалізації концепцій «м'якої сили», економічної дипломатії та інтеграції у світовий освітній простір. Університети активно розвивають бренди, відкривають філії за кордоном, впроваджують сучасні маркетингові стратегії та цифрові платформи [10; 15; 18; 20].

В Україні поступово формується розуміння іміджу як стратегічного активу. Заклади вищої освіти інтегрують іміджеву політику у свої стратегії розвитку, налагоджують міжнародні партнерства, удосконалюють інформаційно-бібліотечні сервіси, застосовують цифрові технології та аналітику для управління репутацією. Успішні кейси демонструють ефективність адаптивного, інноваційного управління в умовах нестабільного середовища [2; 3].

Таким чином, інтеграція іміджмейкінгу у систему стратегічного управління освітніми закладами забезпечує їхню конкурентоспроможність, стійкість, міжнародне визнання та довгостроковий розвиток.

У сучасних умовах динамічних змін в освіті, зростання конкуренції між закладами вищої освіти та зростаючих очікувань з боку стейкхолдерів, ключовим чинником успішності ЗВО стає не лише якість освітніх послуг, а й спроможність ефективно керувати внутрішніми процесами та зовнішнім іміджем. Особливу роль у цьому процесі відіграє стиль лідерства керівника закладу, який безпосередньо впливає на організаційну культуру, комунікаційні практики та стратегічний розвиток.

Ефективна взаємодія лідерського стилю та корпоративного іміджу є критично важливою для формування стійкої конкурентної позиції ЗВО, адже саме вона визначає, наскільки цілісним і переконливим буде образ закладу в очах студентів, партнерів, суспільства та міжнародної спільноти.

Таким чином, результативність взаємодії між лідерським стилем та корпоративним іміджем формується тоді, коли:

- лідер має стратегічне бачення;
- його дії відповідають цінностям організації;
- активно підтримується бренд через комунікацію, інновації та етику;
- внутрішня культура узгоджується із зовнішнім іміджем.

У контексті конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО), ефективна взаємодія лідерського стилю та корпоративного іміджу є критично важливою. Її успішність залежить від ряду чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Нижче наведено ключові з них (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники, що визначають результативність взаємодії лідерського стилю та корпоративного іміджу закладу вищої освіти

Чинники	Характеристика
Стиль лідерства керівника ЗВО	Трансформаційне лідерство (акцент на візії, натхненні, інноваціях) позитивно корелює з формуванням сильного іміджу й залученням стейкхолдерів
	Транзакційне лідерство (орієнтація на контроль, виконання функцій) – менш ефективне в умовах змін
	Ситуативне лідерство – здатність адаптувати стиль залежно від ситуації сприяє гнучкості у формуванні іміджу
Комунікативна компетентність лідера	Якість зовнішньої та внутрішньої комунікації впливає на сприйняття лідера і ЗВО в цілому
	Відкритість, прозорість, публічна активність формують довіру до бренду установи
Корпоративна культура та цінності	Узгодженість між цінностями лідера, працівників та заявленим іміджем ЗВО посилює автентичність бренду
	Культура інновацій, відповідальності, інклюзивності робить імідж привабливим для студентів, партнерів, донорів
Репутаційний капітал ЗВО	Історія, досягнення, рейтинги, наукова та міжнародна активність впливають на сприйняття як лідера, так і всієї установи
	Лідер, що підсилює та репрезентує ці досягнення, зміцнює імідж закладу
Залучення стейкхолдерів	Лідер, який активно взаємодіє з внутрішніми (викладачі, здобувачі вищої освіти, персонал) та зовнішніми (партнери, громада, ЗМІ) стейкхолдерами, зміцнює імідж закладу як відкритої та соціально відповідальної установи

## Продовження таблиці 1

Стратегічне управління іміджем	Ефективне поєднання візії лідера з цільовими іміджевими стратегіями (позиціонування, брендинг, комунікаційна політика)
	Здатність лідера управляти змінами та кризами впливає на стійкість іміджу
Зовнішнє середовище	Геополітична ситуація, війна, воєнний стан, демографія, законодавчі зміни, міжнародні освітні тренди – всі ці фактори вимагають від лідера адаптації іміджевої політики до нових умов
Цифрова присутність і диджитал-компетентність	Спроможність лідера використовувати цифрові канали (соцмережі, онлайн-комунікація тощо) для просування іміджу ЗВО
	Сприйняття керівника як «цифрового лідера» підвищує привабливість ЗВО серед здобувачів

*Джерело: складено за даними [6, 7; 9; 12]*

Тож, ефективна взаємодія лідерського стилю та корпоративного іміджу є стратегічно важливим чинником конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Вона визначається не лише особистими якостями керівника, а й здатністю адаптувати стиль управління до викликів середовища, підтримувати позитивну репутацію ЗВО та транслювати цінності установи через комунікацію, дії та стратегічні рішення.

Трансформаційне, адаптивне лідерство, орієнтоване на інновації, партнерство та відкритість, найбільш ефективно сприяє формуванню сильного та привабливого іміджу. Узгодженість між внутрішньою культурою закладу, цінностями керівництва та зовнішнім позиціонуванням створює основу для довіри, репутаційного капіталу та стійкої конкурентної переваги на національному й міжнародному рівнях. Таким чином, лідер, здатний стратегічно управляти іміджем і водночас надихати команду, стає не лише менеджером, а й символом бренду освітньої установи.

Узагальнюючи вищенаведений матеріал, сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій управління корпоративним іміджем ЗВО через оптимізацію стилю лідерства топ-менеджменту (табл. 2).

## Таблиця 2

Рекомендації щодо удосконалення стратегій управління корпоративним іміджем закладу вищої освіти через оптимізацію стилю лідерства топ-менеджменту

Рекомендації	Характеристика, завдання реалізації
Аналіз і корекція лідерського стилю	Провести діагностику існуючого стилю лідерства з використанням анкет або зворотного зв'язку від персоналу закладу
	За результатами – адаптувати стиль управління до потреб університету: стимулювати перехід від авторитарного або транзакційного до трансформаційного або ситуативного стилю, орієнтованого на довіру, розвиток і партнерство
Формування культури прозорого лідерства	Регулярно інформувати внутрішню та зовнішню аудиторію про стратегії, досягнення та виклики ЗВО (наприклад, через блоги ректора, публічні звіти, соціальні мережі тощо)
	Сприяти створенню образу лідера як відкритого, доступного і сучасного управлінця, що підтримує довіру до закладу
Залучення до управління та ухвалення рішень	Запровадити механізми участі студентів, викладачів, випускників у розробці іміджевої політики (наприклад, через дорадчі ради, онлайн-опитування)
	Лідер має виконувати роль фасилітатора змін, а не лише адміністратора – це формує імідж демократичного та прогресивного ЗВО
Інвестиції в розвиток лідерських компетенцій	Організувати тренінги та коучинг для управлінської команди з питань стратегічного лідерства, репутаційного менеджменту, кризових комунікацій
	Підвищити увагу до емоційного інтелекту, етики та цифрових навичок – як складових сучасного іміджу лідера ЗВО
Інтеграція лідера в бренд-стратегію	Визначити роль керівника як бренд-амбасадора закладу: участь у публічних заходах, міжнародних форумах, інтерв'ю, відеозверненнях
	Візуальне та змістове позиціонування лідера має бути узгодженим із цінностями та візією ЗВО
Кризовий менеджмент і лідерство в період змін	Забезпечити готовність керівництва діяти в умовах криз чи репутаційних ризиків: мати чіткі алгоритми дій, план комунікації, антикризові повідомлення
	Лідер повинен транслювати впевненість, гнучкість та стабільність, що безпосередньо впливає на збереження позитивного іміджу
Моніторинг ефективності іміджу через KPI	Впровадити метрики оцінки іміджу: рівень довіри до керівництва, медіа-активність, соціальні згадки, іміджевий індекс серед студентів та партнерів
	Регулярно переглядати стратегії іміджевої політики з урахуванням цих даних

*Джерело: складено за даними [2; 3; 8; 22]*

Таким чином, оптимізація лідерського стилю не є лише управлінською технікою – це інструмент формування сталого корпоративного іміджу, що відображає сучасність, відкритість, цінності й конкурентоспроможність закладу освіти.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що лідерський стиль топ-менеджменту закладів вищої освіти є одним із ключових чинників формування та підтримки їх корпоративного іміджу. Доведено, що саме трансформаційне та адаптивне лідерство найбільшою мірою сприяють підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, забезпечують ефективну комунікацію, підтримку інновацій та стійкість університетів за сучасних умов.

Проаналізований міжнародний і національний досвід підтверджує, що конкурентоспроможність сучасного ЗВО визначається не лише якістю освітніх і наукових послуг, а й репуаційними характеристиками, що формуються через поєднання управлінського стилю та іміджевої стратегії. Лідерський підхід, орієнтований на партнерство, прозорість і стратегічну відкритість, стає визначальним у забезпеченні позитивного іміджу освітнього закладу.

У процесі дослідження виокремлено низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності: розвиток комунікативної культури, цифрових компетентностей, залучення академічної спільноти до процесу ухвалення стратегічних рішень, формування культури довіри та взаємоповаги. Застосування цих інструментів у комплексі дозволить університетам не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на освітньому ринку, зокрема в умовах глобальних трансформацій і викликів воєнного часу.

Отже, стратегічне управління, засноване на ефективному поєднанні лідерського стилю керівництва та корпоративного іміджу, виступає вагомим фактором сталого розвитку закладів вищої освіти, їх адаптивності та інтеграції у міжнародний освітній простір.

### Література

1. Бутенко А., Грузинська І., Єременко О., Книш О., Медведєв В., Назаров І. ... Стукало Н. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. К.: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. 2024. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf>.
2. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Вип. 27. Київ, 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>. (дата звернення: 23.07.2025).
4. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3 Т. 342. С. 90-94. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>. (дата звернення: 25.07.2025).
5. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є. Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 1. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/issue/view/3>. (дата звернення: 31.07.2025).
6. Колісніченко Н. І. Формування корпоративного бренду закладу вищої освіти: стратегічні аспекти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 4. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-7551-2021-4-05>.
7. Ніколюк О. І., Коваленко О. В. Цифрова трансформація стратегічного управління вищими навчальними закладами в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-18>.
8. Стратегічне управління креативними індустріями: досвід університетських інформаційних установ / Заред. С. М. Каші. 2020. *ResearchGate*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/353035828>.
9. Шевченко І. М. Роль іміджу закладу вищої освіти у підвищенні його конкурентоспроможності в умовах VUCA-середовища. *Всеосвіта*. 2022. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/010091jv-4e2a.doc.html>.
10. Adelaide University merger officially launched. *The Advertiser*. 2024. URL: <https://www.adelaidenow.com.au/south-australia-education/tertiary/adelaide-university-merger-officially-launched-at->

- adelaid-convention-centre/news-story/89f806bc6bee5ddf0b9067856619ea9. (дата звернення: 25.07.2025).
11. Amado-Mateus M, Guzmán Rincón A, Juárez F and Ramos I. Validity of the multidimensional reputation perception scale in private universities. 2024. *Front. Educ.* 9:1365210. DOI: 10.3389/feduc.2024.1365210.
  12. Bass B. M., Avolio B. J. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. 1994. Thousand Oaks: SAGE Publications.
  13. Crawford J., Butler-Henderson K., Lalani K., Rudolph J., Sabu K.M. Initial crisis leadership during COVID-19 higher education: a systematic review. *Technology, Pedagogy and Education*. 2024. № 34 (3). P. 377–393. DOI: <https://doi.org/10.1080/1475939X.2024.2410276>.
  14. Cristina Claudia Patriche, Dimitrie Stoica, George Cristian Schin, Valentin Sava. University reputation management: academic knowledge alchemy. *Management Decision*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0889>.
  15. ESCP to invest €300mn in European campus expansion. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/1041bbaf-f723-4f7a-b156-4ab200a4e95b>. (дата звернення: 21.07.2025).
  16. Fernandez AA, Shaw GP. Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*. 2020. Spring, 14 (1). P. 39–45. DOI: 10.1002/jls.21684. Epub 2020 Apr 11. PMID: PMC7228314.
  17. Fernández-Gubieda S., Gutiérrez-García E. University Reputation Overlooked: A Systematic Literature Review of an Under-Researched Concept. *Corp Reputation Rev*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41299-025-00234-5>.
  18. For French universities, international students are a form of political, scientific and economic soft power. *Le Monde*. 2024. URL: [https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/03/16/for-french-universities-international-students-are-a-form-of-political-scientific-and-economic-soft-power\\_6626076\\_4.html](https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/03/16/for-french-universities-international-students-are-a-form-of-political-scientific-and-economic-soft-power_6626076_4.html).
  19. Henkel T. G., Ade A. M. Higher education in turbulence: A need for transformational leadership. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*. 2025. № 6 (1). P. 152–167. DOI: <https://dx.doi.org/10.61186/johepal.6.1.152>.
  20. IE University opens New York campus. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/00f5cc11-5585-4219-9b63-ae68b05522cd>. (дата звернення: 22.07.2025).
  21. Kremenichuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. *Wikipedia*. 2024. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kremenichuk\\_Mykhailo\\_Ostrohradskyi\\_National\\_University](https://en.wikipedia.org/wiki/Kremenichuk_Mykhailo_Ostrohradskyi_National_University).
  22. Kristina Petryk, Tetiana Mukhina, Karyna Koval, Nadiia Vientseva, Anzhelika Lesyk, Olha Popova, Tetiana Fatianova. The role of leadership qualities of the management in preserving and ensuring the functionality of relocated Ukrainian higher education institutions during the war. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. № 23 (2-si). P. 100–120. DOI: 10.21511/ppm.23(2-si).2025.08.
  23. Leadership and resilience of Ukrainian universities during the war. *UCU News*. 2024. Leadership and resilience of Ukrainian universities during the war – Ukrainian Catholic University Foundation (дата звернення: 20.07.2025).
  24. Moore E. The use of Transformational Leadership Characteristics in Higher Education Administrative Leadership. *Journal of Student Research*. 2025. № 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.47611/jsr.v14i1.2789> (дата звернення: 20.07.2025).

## References

1. Butenko, A., Hruzynska, I., Yeremenko, O., Knysh, O., Medvediev, V., Nazarov, I., & Stukalo, N. (2024). *Dopovid pro yakist vyshchoi osvity v Ukraini, yii vidpovidnist zavdanniam staloho innovatsiynoho rozvytku suspilstva u 2023 rotsi* [Report on the quality of higher education in Ukraine and its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2023]. National Agency for Higher Education Quality Assurance. <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf>
2. Voronko-Nevidnycha, T. V., Halych, O. A., & Bahan, N. V. (2024). *Styl ta imidzh menedzhera: Navchalnyi posibnyk* [Style and image of a manager: Textbook]. Poltava State Agrarian University.
3. Voronko-Nevidnycha, T. V., Bahan, N. V., & Shevchenko, T. O. (2023). *Vplyv profesiynoho imidzhu kerivnyka na rozvytok orhanizatsiynoi kultury pidpriemstva* [The impact of a manager's professional image on the development of a company's organizational culture]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, (27). <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>
4. Voronko-Nevidnycha, T., Ishcheikin, T., Sobchyshyn, V., & Radionova, Ya. (2025). *Rozvytok*

*systemy menedzhmentu zakladu osvity v konteksti formuvannia pozytyvnoho imidzhu* [Development of the education institution management system in the context of forming a positive image]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, (3[342]), 90–94. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>

5. Zos-Kior, M. V., Hnatenko, I. A., Ovsianikov, I. A., & Zaitsev, M. Ye. (2025). *Menedzhment yakosti osvitnikh posluh v ukrainskykh zakladakh vyshchoi osvity yak osnova formuvannia liudskoho kapitalu, oriientovanoho na liderstvo* [Quality management of educational services in Ukrainian higher education institutions as a basis for forming human capital oriented toward leadership]. *Aktualni Problemy Staloho Rozvytku*, 2(1). <https://journals.csr.com.ua/index.php/s>

6. Kolisnichenko, N. I. (2021). *Formuvannia korporatyvnoho brendu zakladu vyshchoi osvity: Stratehichni aspekty* [Formation of a corporate brand of a higher education institution: Strategic aspects]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, (4), 57–63. <https://doi.org/10.26565/2218-7551-2021-4-05>

7. Nikoliuk, O. I., & Kovalenko, O. V. (2023). *Tsyfrova transformatsiia stratehichnoho upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy v Ukraini* [Digital transformation of strategic management of higher education institutions in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50), 117–122. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-18>

8. Kasha, S. M. (Ed.). (2020). *Stratehichne upravlinnia kreatyvnymy industriiamy: dosvid universytetskykh informatsiinykh ustanov* [Strategic management of creative industries: Experience of university information institutions]. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/353035828>

9. Shevchenko, I. M. (2022). *Rol imidzhu zakladu vyshchoi osvity u pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti v umovakh VUCA-seredovyschcha* [The role of higher education institution image in increasing its competitiveness in VUCA environment]. *Vseosvita*. <https://vseosvita.ua/library/embed/010091jv-4e2a.doc.html>

10. Adelaide University merger officially launched. (2024, n.d.). *The Advertiser*. <https://www.adelaidenow.com.au/south-australia-education/tertiary/adelaide-university-merger-officially-launched-at-adelaide-convention-centre/news-story/89f806bc6bee5ddf0b9067856619ea9> (accessed July 25, 2025).

11. Amado-Mateus, M., Guzmán Rincón, A., Juárez, F., & Ramos, I. (2024). Validity of the multidimensional reputation perception scale in private universities. *Frontiers in Education*, 9, 1365210. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1365210>

12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

13. Crawford, J., Butler-Henderson, K., Lalani, K., Rudolph, J., & Sabu, K. M. (2024). Initial crisis leadership during COVID-19 higher education: A systematic review. *Technology, Pedagogy and Education*, 34(3), 377–393. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2024.2410276>

14. Patriche, C. C., Stoica, D., Schin, G. C., & Sava, V. (2025). University reputation management: Academic knowledge alchemy. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0889>

15. ESCP to invest €300mn in European campus expansion. (2024). *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/1041bbaf-f723-4f7a-b156-4ab200a4e95b> (accessed July 21, 2025).

16. Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>

17. Fernández-Gubieda, S., & Gutiérrez-García, E. (2025). University reputation overlooked: A systematic literature review of an under-researched concept. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-025-00234-5>

18. For French universities, international students are a form of political, scientific and economic soft power. (2024). *Le Monde*. [https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/03/16/for-french-universities-international-students-are-a-form-of-political-scientific-and-economic-soft-power\\_6626076\\_4.html](https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/03/16/for-french-universities-international-students-are-a-form-of-political-scientific-and-economic-soft-power_6626076_4.html)

19. Henkel, T. G., & Ade, A. M. (2025). Higher education in turbulence: A need for transformational leadership. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 6(1), 152–167. <https://doi.org/10.61186/johepal.6.1.152>

20. IE University opens New York campus. (2024). *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/00f5cc11-5585-4219-9b63-ae68b05522cd> (accessed July 22, 2025).

21. Kremenichuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. (2024). *Wikipedia*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Kremenichuk\\_Mykhailo\\_Ostrohradskyi\\_National\\_University](https://en.wikipedia.org/wiki/Kremenichuk_Mykhailo_Ostrohradskyi_National_University)

22. Petryk, K., Mukhina, T., Koval, K., Vientseva, N., Lesyk, A., Popova, O., & Fatianova, T. (2025). The role of leadership qualities of the management in preserving and ensuring the functionality of relocated

Ukrainian higher education institutions during the war. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2-si), 100–120. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.08](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.08)

23. Leadership and resilience of Ukrainian universities during the war. (2024). *UCU News*. <https://ucufoundation.org/leadership-and-resilience-of-ukrainian-universities-during-the-war> (accessed July 20, 2025).

24. Moore, E. (2025). The use of transformational leadership characteristics in higher education administrative leadership. *Journal of Student Research*, 14(1). <https://doi.org/10.47611/jsr.v14i1.2789> (accessed July 20, 2025).