

УДК 420.07:005.954.2:378.014.3

DOI: 10.60022/2(5)-32S

**Худолей Вероніка Юріївна**

доктор економічних наук, професор

Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, Україна

**Khudolei Veronika**

Doctor of Economic Sciences, Professor

Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5333-8839

**Білецька Ірина Мирославівна**

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнський національний університет, Україна

**Biletska Iryna**

Doctor of Economic Sciences, Professor

Head of Department of International Economics, Marketing and Management

Ivano-Frankivsk Research and Educational Institute of Management

West Ukrainian National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6906-7161

**Олійник Аліна Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної

Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Oliinyk Alina**

PhD in Economic, Associate Professor

Associate Professor of I. Markina Department of Management

Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0274-5204

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ШЛЯХ ДО ВИСОКИХ РЕЙТИНГІВ

**Анотація.** У статті розкрито сутність стратегічного управління потенціалом закладу вищої освіти на засадах креативного менеджменту як чинника забезпечення високих позицій у національних та міжнародних рейтингах.

Встановлено, що ефективне використання внутрішнього потенціалу ЗВО вимагає інноваційного підходу до управління, який базується на креативності, гнучкості, залученні до процесу ухвалення рішень як керівництва, так і академічної спільноти.

Проаналізовано вплив креативного менеджменту на ключові напрями стратегічного розвитку ЗВО: кадрову політику, організаційну культуру, освітні та наукові ініціативи, цифрову трансформацію та зовнішні комунікації. Акцент зроблено на необхідності формування інституційного середовища, сприятливого для реалізації креативних ідей, розвитку інтелектуального капіталу та стимулювання управлінських інновацій.

Узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження креативних практик в управління освітою. Запропоновано стратегічну модель підвищення ефективності функціонування ЗВО шляхом активізації їхнього потенціалу відповідно до вимог глобального освітнього простору. Окреслено практичні інструменти впровадження креативного менеджменту у вищій освіті, що сприятимуть зміцненню конкурентних переваг та покращенню позицій ЗВО в освітніх рейтингах.

**Ключові слова:** стратегічне управління, потенціал закладу освіти, креативний менеджмент, розвиток закладу вищої освіти, ефективність, інновації, рейтинги, управлінська стратегія, цифровізація.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE POTENTIAL OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION THROUGH THE DEVELOPMENT OF CREATIVE MANAGEMENT: THE PATH TO HIGH RATINGS

**Abstract.** *The article thoroughly reveals the essence of strategic management of the potential of a higher education institution through the prism of creative management.*

*It is emphasized that strategic management in modern conditions should be based not only on traditional approaches to planning and organizing educational activities, but also on the implementation of innovative, non-standard, flexible management solutions.*

*Creative management, in this context, is considered a key tool for identifying, developing, and realizing the potential of a higher education institution - in particular, personnel, scientific, infrastructural, organizational, and communication. This approach allows not only to strengthen the competitive advantages of a higher education institution, but also to ensure a systematic increase in its efficiency, adaptability to environmental changes, and attractiveness for applicants, employers, and international partners. The result of implementing strategic management based on the principles of creative management is the growth of the institution's reputational capital, which directly affects its place in national and international rankings of higher education institutions. It has been established that the effective use of the internal potential of a higher education institution requires an innovative approach to management, which is based on creativity, flexibility, and the involvement of both management and the academic community in the decision-making process. The impact of creative management on key areas of strategic development of higher education institutions is analyzed: personnel policy, organizational culture, educational and scientific initiatives, digital transformation, and external communications. The emphasis is on the need to create an institutional environment conducive to the implementation of creative ideas, the development of intellectual capital, and the stimulation of managerial innovations.*

*Foreign and domestic experience of implementing creative practices in education management is summarized. A strategic model for increasing the efficiency of HEIs by activating their potential in accordance with the requirements of the global educational space is proposed. Practical tools for implementing creative management in higher education are outlined, which will help strengthen competitive advantages and improve the positions of higher education institutions in educational rankings.*

**Keywords:** *strategic management, potential of an educational institution, creative management, development of a higher education institution, efficiency, innovation, ratings, management strategy, digitalization.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції між закладами вищої освіти стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення їх сталого розвитку, ефективності функціонування та визнання на міжнародному рівні. Традиційні підходи до управління ЗВО дедалі більше втрачають свою дієвість, оскільки не враховують потребу в гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Водночас сучасні рейтингові системи висувають нові вимоги до університетів: від якості освітніх послуг і наукових досягнень – до рівня міжнародної співпраці, цифрової трансформації та репутаційного капіталу.

Враховуючи це, особливої актуальності набуває проблема стратегічного управління потенціалом ЗВО як системним ресурсом, що включає людські, організаційні, матеріально-технічні, інформаційні та репутаційні складові. Однак на практиці цей потенціал часто використовується фрагментарно, без довгострокового бачення розвитку та без урахування сучасних управлінських концепцій, зокрема креативного менеджменту. Саме креативний менеджмент, як інструмент формування інноваційного, гнучкого, відкритого до змін управлінського середовища, здатний надати імпульс до оновлення управлінських практик у ЗВО, посилити їхню конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання позицій у національних та міжнародних рейтингах.

Таким чином, постає наукова проблема, яка полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичного моделювання стратегічного управління потенціалом ЗВО на засадах креативного менеджменту. Це дасть змогу визначити ефективні механізми трансформації внутрішнього потенціалу в досягнення цілей стратегічного розвитку, забезпечення інституційної привабливості та позиціонування на світовій освітній арені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного управління потенціалом

зкладів вищої освіти (ЗВО) в умовах сучасних трансформацій суспільства активно досліджується у вітчизняній науковій літературі, що дозволяє сформулювати багатогранний підхід до розгляду даного питання.

У працях Ніколюк О. та Коваленко О. [1] представлено концептуальні підходи до стратегічного управління ефективністю ЗВО в умовах трансформації освітнього середовища. Дослідники акцентують увагу на необхідності застосування інноваційних управлінських практик, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах динамічних змін.

Розкриттю сутності кадрового потенціалу ЗВО присвячено дослідження Рязанова М. Р. [2], де систематизовано теоретико-методологічні засади його формування та розвитку. Автор зазначає, що кадровий потенціал є фундаментом для забезпечення стійкого функціонування та розвитку вищих навчальних закладів, зокрема в контексті інноваційної діяльності.

Особливу увагу до впливу зовнішніх чинників на потенціал ЗВО звертають Батрак О. В. та Тарасенко О. С. [3], які досліджують проблематику формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнного періоду, акцентуючи увагу на потребі адаптації стратегій розвитку до нових соціально-економічних умов.

Цінним є досвід Савченко М. В. і Боєнка О. Ю. [4], які обґрунтували доцільність застосування бенчмаркінгу у процесі розвитку потенціалу ЗВО, що дозволяє інтегрувати найкращі управлінські практики та адаптувати їх до специфіки вітчизняних освітніх установ.

Модель стратегічного управління закладом вищої освіти з позицій формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг запропоновано Ясенчуком Ю. та Бондарчуком Л. [5]. Вчені наголошують на важливості маркетингового підходу та використанні інноваційного менеджменту як інструментів підвищення рейтингу ЗВО.

Значну теоретичну та практичну цінність має колективна монографія під редакцією О. Л. Кірдан [6], яка систематизує еволюцію управлінських підходів у сфері освіти та окреслює основні вектори розвитку управління ЗВО в сучасних умовах.

Гораш К. [7] розглядає інноваційну діяльність як пріоритетний напрям розвитку ЗВО, підкреслюючи необхідність системної підтримки інноваційної активності персоналу та формування сприятливого середовища для креативних ініціатив.

Сучасні аспекти креативного менеджменту у контексті економіки творчості висвітлено у роботі Соловйова І. О. та Шашкової Н. І. [8]. Дослідники визначають креативний менеджмент як ключовий чинник підвищення ефективності освітньої діяльності та конкурентоспроможності ЗВО.

Конкурентоспроможність персоналу як чинник ефективної діяльності організації досліджується у статті Олійник А.С. та співавторів [9], де виокремлено структурні компоненти конкурентоспроможності працівників, що мають безпосередній вплив на стратегічний розвиток ЗВО.

Окремий аспект, пов'язаний із впливом ергономічного простору на формування творчої особистості та розвиток креативного потенціалу працівників, представлено у роботі Починок Є.А. [10], що актуалізує питання створення інноваційного освітнього середовища в рамках креативного управління.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про комплексний характер досліджуваної проблематики, де стратегічне управління потенціалом ЗВО на засадах креативного менеджменту виступає як інтеграційна платформа для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високих позицій у національних і міжнародних рейтингах.

**Мета статті (постановка завдання)** – теоретичне обґрунтування та розробка практичних підходів до стратегічного управління потенціалом закладів вищої освіти на основі принципів креативного менеджменту з метою підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та досягнення високих позицій у національних і міжнародних рейтингах. У межах досягнення цієї мети передбачено виявлення змісту, структури та механізмів реалізації креативного підходу до управління потенціалом ЗВО, а також визначення умов, що сприяють впровадженню інноваційних управлінських практик у сфері вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі наукові завдання:

- розкрити сутність поняття «потенціал закладу вищої освіти» як цілісного інтегрованого ресурсу, що охоплює кадрові, наукові, інфраструктурні, організаційні та інші складові;
- проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до стратегічного управління в системі вищої освіти, з урахуванням тенденцій глобалізації, цифровізації та інтернаціоналізації;
- охарактеризувати зміст і принципи креативного менеджменту, а також його потенціал як

інструменту стратегічного управління розвитком ЗВО;

- визначити напрями реалізації креативного менеджменту в практиці управління закладами вищої освіти та проаналізувати їхній вплив на якісні показники діяльності;
- сформувати стратегічну модель управління потенціалом ЗВО, орієнтовану на досягнення високих рейтингів, репутаційного зростання та зміцнення конкурентоспроможності на освітньому ринку;
- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження креативного менеджменту в систему управління ЗВО з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах трансформації вищої освіти стратегічне управління набуває особливого значення як інструмент цілеспрямованого розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) [1]. Ефективне використання їхнього внутрішнього потенціалу – кадрового, інтелектуального, науково-методичного та інфраструктурного – є критичним чинником досягнення високих показників у національних та міжнародних рейтингах.

Таблиця 1

Внутрішній потенціал закладів вищої освіти

Компонент	Зміст/Опис	Ключові показники
Кадровий потенціал	Кваліфікація, науковий ступінь, досвід та активність науково-педагогічного персоналу	Відсоток викладачів з науковим ступенем, участь у проектах, публікації
Науково-дослідний потенціал	Можливості ЗВО у проведенні досліджень, інновацій, грантових програм	Кількість наукових проектів, обсяг фінансування, патенти
Освітній потенціал	Якість та різноманітність освітніх програм, інноваційність методик навчання	Акредитації, кількість програм, оновлення змісту навчання
Організаційний потенціал	Структура управління, ефективність адміністративних рішень	Наявність стратегічного плану, гнучкість організаційної моделі
Матеріально-технічний потенціал	Стан інфраструктури, технічне оснащення, доступ до ресурсів	Кількість аудиторій, лабораторій, IT-інфраструктура
Інноваційний потенціал	Здатність впроваджувати нові ідеї, технології, формати освітньої діяльності	Кількість EdTech проектів, хакатонів, стартапів
Соціальний та іміджевий потенціал	Репутація, довіра громадськості, студентська активність	Позиції в рейтингах, участь у міжнародних ініціативах

*Джерело: складено за даними [2; 3; 4; 11-12]*

Внутрішній потенціал ЗВО є багатовимірною системою ресурсів, що визначає його здатність до стратегічного розвитку, інновацій та досягнення високих результатів у сфері освіти і науки. Кожен компонент – від кадрового до соціального – відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності закладу.

Рівень розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) визначається впливом широкого спектру чинників, які можуть бути як передбачуваними, так і такими, що важко або навіть неможливо спрогнозувати. Динамічні зміни у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах створюють нові виклики й одночасно відкривають нові перспективи для вищої освіти (рис. 1).



Рис. 1. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну ефективність освітньої діяльності ЗВО

Джерело: сформовано за даними [5; 6; 11-12]

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у структурованому підході до аналізу чинників, які формують зовнішнє й внутрішнє середовище функціонування ЗВО. Доцільним інструментом у цьому контексті є SWOT-аналіз, що дозволяє класифікувати чинники за чотирма основними категоріями: сильні сторони (внутрішні переваги), слабкі сторони (внутрішні недоліки), можливості (зовнішні позитивні впливи) та загрози (зовнішні ризики та бар'єри).

Проведення такого аналізу дає змогу комплексно оцінити поточний стан системи вищої освіти в Україні, виявити внутрішні ресурси та резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності ЗВО, а також своєчасно ідентифікувати зовнішні фактори, що можуть становити як потенціал для зростання, так і небезпеку для стабільного функціонування галузі.

Чинники внутрішнього середовища закладів вищої освіти (ЗВО) формують основу їхньої операційної та стратегічної діяльності, оскільки представляють собою змінні, які перебувають у сфері прямого контролю та впливу керівництва закладу. Ці чинники є ключовими при формуванні ефективної освітньої політики, визначенні пріоритетів розвитку та адаптації до зовнішніх викликів.

У загальному підході чинники внутрішнього середовища доцільно поділяти на дві основні групи: економічні та соціальні.

Економічні чинники тісно пов'язані з економічним потенціалом ЗВО, який визначається як сукупність наявних ресурсів, інфраструктурних можливостей, фінансової стабільності та здатності ефективно реалізовувати економічну стратегію в межах конкурентного ринку освітніх послуг. Економічний потенціал створює підґрунтя для сталого розвитку, інновацій та міжнародної інтеграції ЗВО. Серед основних складових цього потенціалу можна виокремити:

- наявність власних, диверсифікованих джерел фінансування, включаючи доходи від навчальної діяльності, грантів, міжнародних проєктів, госпдоговірної тематики тощо;
- розвинену матеріально-технічну базу, яка відповідає сучасним вимогам і забезпечує високий рівень організації навчального процесу;
- інвестиції у науково-дослідну діяльність та інновації, включаючи впровадження сучасних освітніх і цифрових технологій;
- управлінську ефективність в ухваленні стратегічно обґрунтованих рішень, що базуються на

економічних закономірностях та тенденціях ринку.

Водночас ці чинники втрачають свою ефективність за умов, коли між стратегічними управлінськими рішеннями та реальною економічною ситуацією виникає розрив. ЗВО, що не інтегрує сучасні підходи до стратегічного менеджменту, ризикує втратити конкурентні позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Соціальні чинники охоплюють людський капітал ЗВО, корпоративну культуру, мотиваційні аспекти працівників, рівень задоволеності студентів, а також якість взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Значну роль відіграють:

- кваліфікація та професіоналізм викладацького складу;
- умови праці та соціальний захист співробітників;
- якість академічного середовища, що впливає на рівень довіри з боку абітурієнтів, студентів та партнерів;
- залучення студентства до управління, академічної мобільності, волонтерських ініціатив, що формує позитивний імідж ЗВО.

У цілому, внутрішнє середовище ЗВО є відображенням того, до чого заклад прагне у своїй діяльності, яких стратегічних цілей намагається досягти, та як формує свій унікальний освітній продукт. Рациональне управління внутрішніми ресурсами, побудоване на гармонії між економічними інструментами та соціальними пріоритетами, є передумовою сталого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності сучасного ЗВО.

Чинники зовнішнього середовища охоплюють усю сукупність умов і обставин, які знаходяться поза межами прямого контролю керівництва закладу вищої освіти, проте істотно впливають на його функціонування, динаміку розвитку та конкурентоспроможність. Вони мають бути обов'язково враховані під час оцінювання рівня економічної ефективності освітньої діяльності ЗВО, оскільки можуть як сприяти її покращенню, так і становити загрозу для стабільності й перспективності закладу.

До основних зовнішніх чинників належать:

- регуляторне середовище, представлене державними органами влади та управління, включно з органами місцевого самоврядування. Це охоплює закони, постанови, нормативні акти, стандарти вищої освіти, вимоги до акредитації, а також політику фінансування сфери освіти;
- партнерське середовище, включаючи як внутрішньодержавні, так і міжнародні освітні, наукові та бізнес-партнерства. Від розвиненості партнерських зв'язків залежить інтеграція ЗВО в глобальний освітній простір, доступ до інноваційних практик та залучення зовнішніх інвестицій у науково-дослідну діяльність;
- конкурентне середовище, яке визначається активністю інших закладів освіти на ринку, змінами у стратегіях набору, маркетингових підходах, впровадженні нових освітніх програм, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Варто зазначити, що зовнішнє середовище є не лише багатфакторним, а й глибоко взаємозалежним: окремі чинники здатні впливати один на одного, посилюючи або нівелюючи взаємний ефект. Сучасні реалії диктують необхідність значного розширення спектра сфер зовнішнього впливу. Якщо раніше основна увага приділялася переважно економічним або технологічним аспектам, то сьогодні вагомим значення набувають соціальні, політичні, екологічні та юридичні чинники.

Однією з найактуальніших тенденцій є скорочення ключових ресурсів, що мають вирішальне значення для стабільного функціонування ЗВО:

- зменшення контингенту абітурієнтів внаслідок демографічної кризи та міграційних процесів;
- скорочення й старіння професорсько-викладацького складу, що веде до зниження кадрового потенціалу;
- обмежене державне фінансування, що ускладнює модернізацію інфраструктури та впровадження інновацій.

Ці обмеження зумовлюють посилення конкуренції на ринку освітніх послуг за ресурси – фінансові, людські, технологічні. У таких умовах особливого значення набуває здатність ЗВО будувати ефективні стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами: студентами й абітурієнтами, роботодавцями, донорами, міжнародними організаціями, постачальниками матеріальних і нематеріальних ресурсів. Саме через налагодження таких партнерських зв'язків формується основа для стійких конкурентних переваг, яка дозволяє закладу не лише утримувати свої позиції, а й активно розвиватися.

Таким чином, формування та осмислення переліку ключових чинників, що впливають на розвиток вищої освіти, у контексті SWOT-аналізу є важливою умовою для розробки стратегічних підходів до

модернізації ЗВО, зміцнення їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасних глобальних викликів.

Глибокий аналіз чинників зовнішнього середовища є критично важливим елементом стратегічного планування та адаптації ЗВО до сучасних умов, а також невід'ємною складовою SWOT-аналізу системи вищої освіти.

Комплексне оцінювання та ефективне управління цими ресурсами на засадах креативного менеджменту створює передумови для зміцнення позицій ЗВО в освітньому середовищі, підвищення якості освітніх послуг та входження до провідних рейтингів.

Особливу роль у цьому процесі відіграє креативний менеджмент як підхід, що базується на інноваційності, гнучкості, стратегічному баченні та нестандартних управлінських рішеннях [7].

Креативний менеджмент у сфері освіти передбачає розробку та реалізацію стратегій, які спрямовані на створення інноваційного освітнього середовища, розвиток академічного підприємництва, підвищення мотивації персоналу до творчої самореалізації та модернізацію організаційної структури ЗВО. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити якість освітнього процесу, а й формувати позитивний імідж закладу, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності [8].

Конкурентоспроможність працівників у контексті креативного менеджменту визначається сукупністю їхніх професійних компетентностей, інноваційної активності, здатності до міждисциплінарної співпраці, комунікативних навичок та високого рівня особистісної мотивації (рис. 2).

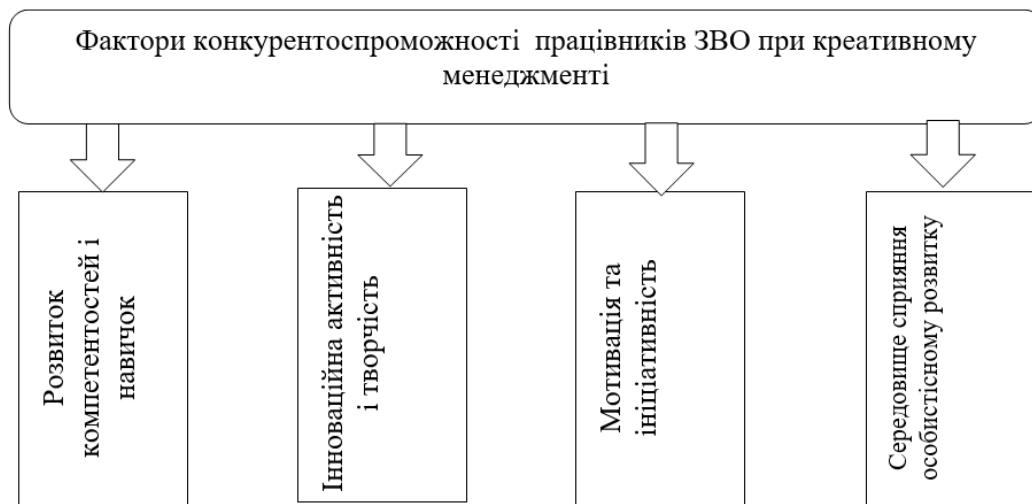


Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності працівників ЗВО при креативному менеджменті  
Джерело: сформовано за даними [9; 10]

В умовах креативного менеджменту акцент робиться на розвитку гнучких навичок (soft skills), критичного мислення, цифрової грамотності, а також залученні персоналу до процесів стратегічного планування, проєктної діяльності та внутрішнього підприємництва.

Особлива увага приділяється формуванню середовища, яке стимулює творчість і ініціативність працівників, шляхом застосування гнучких моделей управління, впровадження сучасних технологій (зокрема EdTech), розвитку систем наставництва та менторства, забезпечення прозорих механізмів кар'єрного зростання.

Креативний менеджмент сприяє трансформації корпоративної культури ЗВО у бік відкритості до інновацій, підтримки особистісного розвитку та підвищення рівня залученості персоналу. Це, своєю чергою, забезпечує конкурентоспроможність працівників як на внутрішньому (в межах закладу), так і на зовнішньому ринку праці, дозволяючи університету формувати стійкі позиції у рейтингах та бути привабливим для студентів, партнерів і роботодавців.

Таким чином, конкурентоспроможність працівників при креативному менеджменті ЗВО є результатом синергії інноваційної культури, ефективних механізмів управління людськими ресурсами та постійного розвитку професійного потенціалу персоналу

Дослідження практик вітчизняних і зарубіжних ЗВО свідчить про ефективність впровадження стратегічного управління на основі креативних технологій, включаючи цифровізацію управлінських процесів, формування стратегічних альянсів, розвиток академічної мобільності та інституційної

відкритості. У цьому контексті зростає значення аналітики даних, прогнозування освітніх і наукових трендів, а також створення системи безперервного вдосконалення управлінських рішень.

В умовах трансформації освітнього середовища, цифровізації та зростаючої глобальної конкуренції, конкурентоспроможність працівників закладів вищої освіти (ЗВО) стає ключовим чинником успішного функціонування та розвитку освітніх установ. Креативне управління виступає як стратегічний підхід, що дозволяє не лише забезпечити адаптивність персоналу до викликів часу, але й сформуванню унікальні конкурентні переваги ЗВО на ринку освітніх послуг.

**Висновки.** Стратегічне управління потенціалом ЗВО є ключовим фактором у формуванні конкурентоспроможного освітнього середовища, яке сприяє розвитку інновацій, підвищенню якості освітніх послуг та зростанню позицій у рейтингах. Креативний менеджмент виступає ефективним інструментом модернізації управлінських процесів у ЗВО. Його застосування дозволяє стимулювати нестандартне мислення, підтримку інновацій та залучення всіх учасників освітнього процесу до стратегічного планування. Реалізація інноваційних стратегій управління передбачає активну інтеграцію сучасних цифрових технологій, розвиток академічної автономії, формування бренду закладу та орієнтацію на міжнародне партнерство. Ключовими складовими підвищення рейтингу ЗВО є ефективне використання кадрового, наукового, освітнього та організаційного потенціалу, а також створення мотиваційного середовища для творчої самореалізації викладачів і студентів. Впровадження креативного підходу до управління дозволяє трансформувати традиційні освітні структури в гнучкі, відкриті до змін і здатні до швидкої адаптації до викликів глобального освітнього простору. Лідерство в управлінні змінами є невід'ємною частиною ефективного стратегічного управління. Креативний менеджмент стимулює розвиток лідерських компетентностей у керівництва ЗВО, що сприяє впровадженню стратегічних інновацій. Формування корпоративної культури креативності забезпечує сприятливий клімат для професійного розвитку персоналу, академічної свободи та реалізації міждисциплінарних ініціатив. Застосування аналітики даних та стратегічного прогнозування дозволяє приймати управлінські рішення на основі доказів і підвищувати ефективність ресурсного менеджменту у ЗВО. Міжнародна інтеграція та партнерства виступають пріоритетними напрямками стратегічного розвитку, які відкривають доступ до глобального освітнього ринку, підвищують академічну мобільність і сприяють зростанню рейтингу. Стратегічне управління, що поєднує традиції академічної доброчесності та інноваційну креативність, формує сталу модель розвитку ЗВО, орієнтовану на якість, гнучкість та конкурентоздатність.

### Література

1. Ніколюк О., Коваленко О. Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>
2. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336–345.
3. Батрак О.В., Тарасенко О.С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–9.
4. Савченко М.В., Боєнко О.Ю. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 239–248.
5. Ясенчук Ю., Бондарчук Л. Модель стратегічного управління закладом вищої освіти на основі формування його конкурентних переваг на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*, 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-61>
6. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
7. Гораш К. Інноваційна діяльність як пріоритетний напрям розвитку закладу вищої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2023. 23(1). С. 50–60.
8. Соловійов І. О., Шашкова Н. І. Креативний менеджмент як домінантна складова економіки творчості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 40. С. 36–40.
9. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.
10. Починок Є.А. Креативний менеджмент закладів освіти: вплив ергономічного дизайну на формування творчої особистості. *Імідж сучасного педагога*, 2021. № 5(200). С. 55–60.
11. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Демченко Р.В. Забезпечення конкурентоспроможності закладу

вищої освіти в контексті цифрової трансформації системи управління якістю послуг. *Актуальні проблеми економіки*. № 10 (280), 2024. С. 193-203. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24.\\_topic\\_Mykola-Zos-Kior-Iryna-Hnatenko-Roman-Demchenko-193-203.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Mykola-Zos-Kior-Iryna-Hnatenko-Roman-Demchenko-193-203.pdf)

12. 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*. Том 2 № 1. 2025. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/issue/view/3>

### References

1. Nikoliuk, O., & Kovalenko, O. (2025). Strategic management of the efficiency of higher education institutions in the context of educational environment transformation. *Economics and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>

2. Riazanov, M. R. (2020). Theoretical and methodological foundations of defining the essence of the personnel potential of a higher education institution. *Economy and Organization of Management*, (4), 336–345.

3. Batrak, O. V., & Tarasenko, O. S. (2023). Features of the formation of the potential of higher education institutions of Ukraine in wartime and post-war period. *Economics and Society*, (53), 1–9.

4. Savchenko, M. V., & Boienko, O. Yu. (2020). Strategy for the development of higher education institutions' potential based on benchmarking. *Economy and Organization of Management*, (4), 239–248.

5. Yasenchuk, Yu., & Bondarchuk, L. (2021). Model of strategic management of a higher education institution based on the formation of its competitive advantages in the educational services market. *Economics and Society*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-61>

6. Kirdan, O. L. (Ed.). (2020). *Management of educational institutions: Theory, history, practice* (Collective monograph). Uman: Vizavi.

7. Horash, K. (2023). Innovative activity as a priority direction of the development of a higher education institution. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 23(1), 50–60.

8. Soloviov, I. O., & Shashkova, N. I. (2020). Creative management as a dominant component of the creative economy. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, (40), 36–40.

9. Oliinyk, A. S., Pikhulia, O. H., Romanova, O. V., & Lopan, A. M. (2020). Personnel competitiveness as a component of the effective operation of an enterprise. *Economics and State*, (1), 97–101.

10. Pochynok, Ye. A. (2021). Creative management of educational institutions: The impact of ergodesign on the formation of a creative personality. *Image of a Modern Teacher*, (5(200)), 55–60.

11. Zos-Kior, M. V., Gnatenko, I. A., & Demchenko, R. V. (2024). Ensuring the competitiveness of a higher education institution in the context of digital transformation of the service quality management system. *Current problems of economics*, 10 (280), 193-203. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24.\\_topic\\_Mykola-Zos-Kior-Iryna-Hnatenko-Roman-Demchenko-193-203.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Mykola-Zos-Kior-Iryna-Hnatenko-Roman-Demchenko-193-203.pdf)

12. Zos-Kior, M. V., Gnatenko, I. A., Ovsyannikov, I. A., & Zaitsev, M. Ye. (2025). Management of the quality of educational services in Ukrainian higher education institutions as the basis for the formation of human capital focused on leadership. *Current problems of sustainable development*, 2.1. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/issue/view/3>