

Аліна С. Олійник¹, Сергій М. Коваленко², Володимир О. Кириченко³
**КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ:
СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ**

У статті досліджено актуальні аспекти креативного управління ЗВО як важливого чинника їх сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації освітнього простору. Розкрито сутність поняття «креативне управління», його ключові принципи та функції у контексті діяльності ЗВО. Наголошено, що сучасні виклики вимагають від управлінських команд не лише ефективності, а й здатності до інноваційного мислення, гнучкого реагування на зміни та постійного вдосконалення управлінських процесів. Зазначено, що у сучасних умовах модернізації управління закладами вищої освіти особливого значення набуває впровадження структурованих, логічно взаємопов'язаних управлінських моделей, які здатні забезпечити цілісність, ефективність та гнучкість управлінських рішень. Такі моделі повинні не лише відповідати сучасним викликам, але й передбачати динамічну взаємодію між різними рівнями управління. Особливу увагу приділено стратегіям формування позитивного іміджу ЗВО як одному з головних результатів та водночас інструментів креативного управління. Доведено, що позитивний імідж сприяє зростанню рівня довіри з боку цільових аудиторій, залученню обдарованих студентів, висококваліфікованих кадрів, розвитку міжнародного співробітництва та підвищенню рейтингових позицій закладу. У публікації проаналізовано основні чинники, що впливають на імідж вищого навчального закладу, зокрема якість освітніх послуг, наукова діяльність, цифрова комунікація, соціальна відповідальність та інноваційна активність. Запропоновано модель креативного управління, яка базується на стратегічному плануванні, відкритості до нових ідей, командному підході, цифровізації управлінських процесів та орієнтації на потреби стейкхолдерів. Підкреслено важливість формування інноваційної культури всередині ЗВО, що забезпечує довготривалий позитивний ефект як для внутрішнього розвитку, так і для зовнішнього сприйняття закладу. Зроблено висновок, що креативне управління є не лише сучасним підходом до адміністрування ЗВО, а й необхідною умовою формування позитивного іміджу як стратегічного ресурсу. Саме поєднання інноваційності, гнучкості та ціннісної орієнтації дає змогу закладам вищої освіти ефективно відповідати на виклики часу та посилювати власні конкурентні позиції на ринку освітніх послуг.

Ключові слова. Заклади вищої освіти, освітній менеджмент, брендинг освіти, креативне управління, стратегічне планування, позитивний імідж, моделі управління ЗВО, ключові показники ефективності, рейтинг, інноваційні методи управління, потенціал, цифровізація.

Табл. 3. Рис. 4. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-468-482

Alina Oliiynk, Serhii Kovalenko, Volodymyr Kirichenko
**CREATIVE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS: A STRATEGY FOR FORMING A POSITIVE IMAGE**

The article explores the current aspects of creative management of HEI as an important factor in their sustainable development and increasing competitiveness in the context of globalization of the educational space. The essence of the concept of "creative management", its key principles and functions in the context of HEI activities are revealed. It is emphasized that modern challenges

¹ Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine.

² Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University, Kyiv, Ukraine.

³ State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine.

require management teams not only efficiency, but also the ability to innovative thinking, flexible response to changes and continuous improvement of management processes. It is noted that in the current conditions of modernization of management of higher education institutions, the implementation of structured, logically interconnected management models that are able to ensure the integrity, efficiency and flexibility of management decisions is of particular importance. Such models should not only meet modern challenges, but also provide for dynamic interaction between different levels of management. Special attention is paid to strategies for forming a positive image of a higher education institution as one of the main results and at the same time tools of creative management. It is proven that a positive image contributes to an increase in the level of trust from target audiences, attracting gifted students, highly qualified personnel, developing international cooperation and increasing the rating positions of the institution. The publication analyzes the main factors that influence the image of a higher education institution, in particular the quality of educational services, scientific activity, digital communication, social responsibility and innovative activity. A model of creative management is proposed, which is based on strategic planning, openness to new ideas, a team approach, digitalization of management processes and orientation to the needs of stakeholders. The importance of forming an innovative culture within a higher education institution is emphasized, which provides a long-term positive effect both for internal development and for the external perception of the institution. It is concluded that creative management is not only a modern approach to the administration of a higher education institution, but also a necessary condition for the formation of a positive image as a strategic resource. It is the combination of innovation, flexibility and value orientation that allows higher education institutions to effectively respond to the challenges of the time and strengthen their own competitive positions in the market of educational services.

Keywords. Higher education institutions, educational management, educational branding, creative management, strategic planning, positive image, HEI management models, key performance indicators, rating, innovative management methods, potential, digitalization.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.05.2025.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному суспільстві, яке характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, глобалізаційними процесами та зростанням конкуренції в освітньому середовищі, зростає потреба в удосконаленні управлінських підходів у закладах освіти. Традиційні моделі управління вже не забезпечують ефективного функціонування освітніх установ у нових умовах, тому на перший план виходить необхідність впровадження креативного управління, яке поєднує інноваційність, гнучкість і здатність до стратегічного мислення. Одним із ключових завдань креативного управління є формування позитивного іміджу закладу освіти як конкурентоспроможного, відкритого до змін і здатного задовольняти потреби сучасного суспільства. Імідж освітнього закладу виступає не лише засобом привабливості здобувачів освіти, а й важливим чинником довіри з боку батьків, партнерів, громадськості. Відповідно, стратегічне управління іміджем вимагає нових підходів, які базуються на креативності управлінців, ефективній комунікації, розвитку брендингу та партнерських відносин. Наукова проблема полягає в необхідності теоретичного обґрунтування і практичного впровадження ефективних моделей креативного управління, що сприятимуть формуванню стійкого позитивного іміджу освітнього закладу. Це зумовлює актуальність дослідження, спрямованого на визначення стратегічних орієнтирів,

інструментів і механізмів креативного управління в умовах трансформації системи освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових публікаціях авторів [1; 2; 5; 7; 8; 11] окреслено фундаментальні підходи до креативного управління в системі вищої освіти, що базуються на ідеї переосмислення традиційних управлінських парадигм та необхідності їх адаптації до сучасних трансформаційних процесів у суспільстві. Дослідники акцентують увагу на важливості формування нової управлінської культури, яка поєднує інноваційне мислення, стратегічне бачення, відкритість до змін і гнучкість в ухваленні рішень. У публікаціях науковців [4; 6; 9; 10] науковці приділяють значну увагу проблематиці формування позитивного іміджу закладів вищої освіти як ключовому елементу ефективного управління в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Зазначається, що імідж ЗВО не лише відображає його репутацію у зовнішньому середовищі, а й безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу, рівень довіри з боку стейкхолдерів (зокрема, абітурієнтів, роботодавців, міжнародних партнерів) та інституційну сталість. Державна служба статистики України [3; 12; 13] виступає ключовим джерелом достовірної статистичної інформації про діяльність закладів вищої освіти. Саме її офіційні дані використовуються науковцями для кількісного аналізу освітньої мережі, динаміки контингенту студентів, кадрового забезпечення, фінансових показників, інфраструктурних характеристик тощо.

Метою дослідження є сучасні підходи до креативного управління закладами освіти та обґрунтування ефективних стратегій формування їх позитивного іміджу в умовах конкурентного освітнього середовища.

Основні результати дослідження. У сучасному світі освіта відіграє ключову роль у формуванні інтелектуального, культурного та соціального потенціалу суспільства. Заклади освіти постають не лише осередками знань, але й важливими суб'єктами конкурентного середовища, де імідж і репутація відіграють вирішальне значення (табл. 1).

Аналіз динаміки кількості закладів вищої освіти в Україні упродовж 1990-2024 років свідчить про наявність чітко виражених етапів розвитку системи ЗВО. У перші роки незалежності спостерігалось поступове зростання кількості навчальних закладів, що зумовлювалося потребами у підготовці фахівців для нових умов господарювання та побудови національної освітньої системи.

Пікового значення кількість ЗВО досягла у середині 2000-х років, що частково пояснюється масовим відкриттям нових освітніх установ, а також підвищенням попиту на вищу освіту. Проте з 2008 року розпочалося поступове скорочення мережі ЗВО, що стало наслідком як демографічної кризи, так і запровадження освітніх реформ, спрямованих на оптимізацію та підвищення якості освітніх послуг. Особливо різке зменшення кількості закладів III–IV рівнів акредитації простежується після 2014 року, що пов'язано з військовими подіями, тимчасовою окупацією частини територій, а також централізацією вищої освіти у межах реформ Міністерства освіти і науки України.

У 2020 році зафіксовано аномальне зростання кількості ЗВО, однак уже у наступні роки система знову скоротилася, досягнувши у 2024 році позначки у 332 заклади, що є майже на 600 менше порівняно з піковим періодом.

Таблиця 1. Динаміка закладів вищої освіти в Україні на початок навчального року, 1990-2024 рр. [3]

Навчальний рік	Коледжі, технікуми, училища (од.)	Університети, академії, інститути (од.)	Усього ЗВО (од.)	Динаміка
1990/1991	742	149	891	-
1991/1992	754	156	910	19
1992/1993	753	158	911	1
1993/1994	754	159	913	2
1994/1995	778	232	1 010	97
1995/1996	782	255	1 037	27
1996/1997	790	273	1 063	26
1997/1998	660	280	940	-123
1998/1999	653	298	951	11
1999/2000	658	313	971	20
2000/2001	664	315	979	8
2001/2002	665	318	983	4
2002/2003	667	330	997	14
2003/2004	670	339	1 009	12
2004/2005	619	347	966	-43
2005/2006	606	345	951	-15
2006/2007	570	350	920	-31
2007/2008	590	397	986	66
2008/2009	578	410	989	2
2009/2010	567	424	991	2
2010/2011	555	438	994	2
2011/2012	544	452	996	2
2012/2013	532	466	998	2
2013/2014	325	478	803	-195
2014/2015	266	398	664	-139
2015/2016	264	395	659	-5
2016/2017	263	394	657	-2
2017/2018	284	347	632	-25
2018/2019	281	338	619	-13
2019/2020	232	283	515	-104
2020/2021	197	240	437	-78
2021/2022	193	235	428	-9
2022/2023	188	230	418	-10
2023/2024	149	183	332	-86

Таким чином, динаміка закладів вищої освіти демонструє перехід від кількісного зростання до якісної трансформації освітнього простору з орієнтацією на оптимізацію мережі, підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності української вищої освіти.

У зв'язку з цим актуальним стає питання ефективного управління, яке базується на креативних підходах, інноваціях та гнучкості. Особливої уваги набуває формування позитивного іміджу освітньої установи, що сприяє залученню талановитої молоді, професійних педагогів, а також підтримці довіри з боку батьківської та громадської спільноти [4].

Будь-яка організація має ієрархічну структуру, і заклад вищої освіти (ЗВО) не є винятком. Його управлінська система побудована за принципом ієрархії, що передбачає наявність складної підсистеми управління. Ця система включає осіб, відповідальних за ухвалення стратегічно важливих рішень, що визначають основні напрями діяльності закладу. ЗВО, у свою чергу, складається з кількох підсистем, які можна розглядати як самостійні системи нижчого рівня. У ширшому контексті сам заклад вищої освіти є підсистемою загальнонаціональної системи вищої освіти.

У межах системного підходу управління охоплює процеси планування, організації діяльності та контролю за її результатами. Під час функціонування ЗВО формуються різноманітні типи взаємодій – владні, інформаційні та міжособистісні. Системний підхід також дозволяє враховувати соціокультурні особливості персоналу, що працює в закладі, а також традиції суспільства, в якому він функціонує. Завдяки цьому ЗВО як відкрита система гармонійно інтегрується у зовнішнє середовище, виступаючи його складовою частиною.

Системний підхід сприяє узгодженню дій керівників різних рівнів з діяльністю закладу вищої освіти, за умови усвідомлення ними структури ЗВО як цілісної системи та власного місця й ролі в ній. Крім того, цей підхід дозволяє виявляти причини неефективних управлінських рішень, а також сприяє вдосконаленню процесів планування й контролю [8].

Іншим важливим підходом до управління у сфері вищої освіти є стратегічний. Українські ЗВО дедалі більше усвідомлюють значущість стратегічного управління як ключового чинника забезпечення сталого функціонування та розвитку. Цей підхід орієнтований на формування та реалізацію дій у теперішньому часі для досягнення визначених цілей у майбутньому. Стратегічне управління покликане надати відповідь на запитання, як ефективно керувати в умовах невизначеності, динамічних змін і залежності від зовнішніх впливів, зокрема рішень інших суб'єктів, що мають власні цілі та приймають незалежні рішення.

Стратегічне управління охоплює низку ключових етапів, зокрема: стратегічний аналіз, формулювання місії та визначення цілей, вибір оптимальної стратегії, стратегічне планування, впровадження обраної стратегії та подальшу оцінку її результативності. Універсального стратегічного підходу для всіх закладів вищої освіти не існує, оскільки кожен ЗВО є унікальним за своїм профілем, культурою, організаційними особливостями та середовищем функціонування. Тому розробка стратегії повинна враховувати місію, цінності, принципи діяльності закладу, а також потреби й очікування всіх зацікавлених сторін. Упровадження стратегічного управління дає змогу ЗВО адаптуватися до змін, підвищити власну конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг.

У контексті вищевикладеного вважаємо за доцільне окреслити основні принципи управління, дотримання яких сприятиме ефективному функціонуванню та сталому розвитку системи вищої освіти в Україні:

– управлінські процеси повинні базуватись на відновленні та активному використанні внутрішніх ресурсів, національного досвіду й освітніх традицій,

водночас передбачаючи адаптацію кращих практик міжнародних партнерів;

– необхідно забезпечити збалансованість між участю держави в управлінні системою вищої освіти та рівнем автономії закладів, де провідну роль відіграє ініціатива самих суб'єктів освітнього процесу (керівників, викладачів, студентів) в умовах реформування освітнього середовища;

– інтеграційні процеси мають розглядатися не як зовнішній тиск чи неминуча вимога, а як свідомий вибір, що реалізується з урахуванням національного контексту, реальних ресурсів і потенціалу кожного конкретного закладу.

Створення ефективної моделі управління закладом вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства вимагає значних ресурсів – як фінансових, так і часових, особливо в умовах його модернізації та зростання. Ефективність управлінської системи ЗВО значною мірою залежить від правильно сформованої моделі управління, а також від обраної стратегії підвищення якості освітньої діяльності (рис. 1).

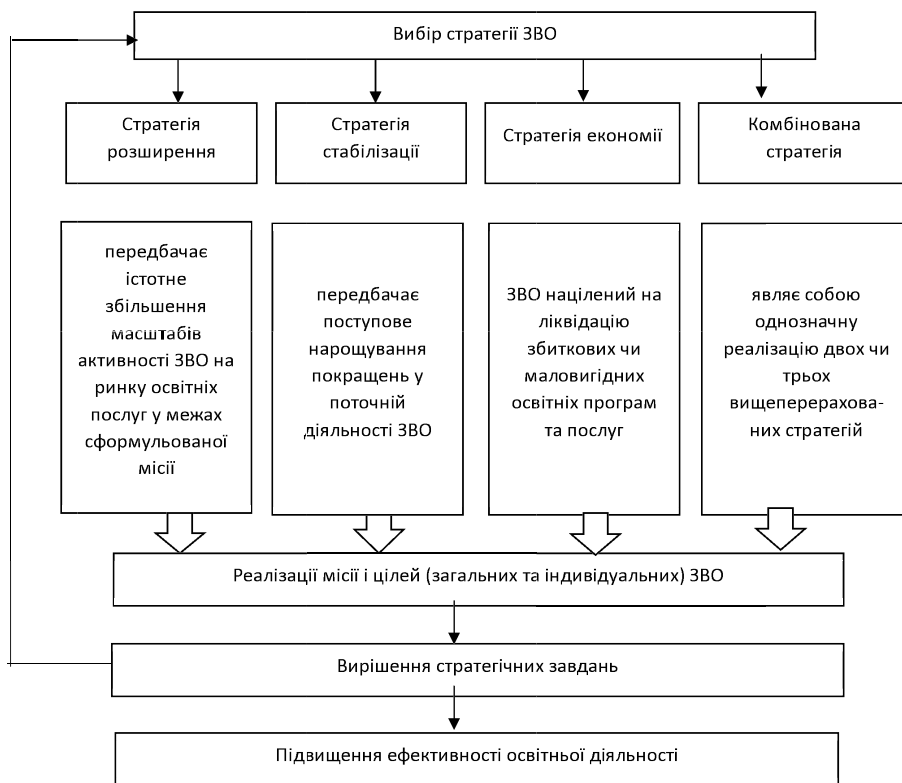


Рис. 1. Вибір стратегії ЗВО [1; 2; 11]

Необхідно усвідомлювати, що кожна з представлених моделей управління має у своїй основі соціально-психологічний компонент, який служить

фундаментом для формування ключових елементів моделі ЗВО. Цей фундамент має визначатися внутрішніми інститутами закладу вищої освіти, основним завданням яких є сприяння ефективній соціалізації студентів як у межах навчального процесу, так і в майбутній професійній діяльності.

У сучасних умовах модернізації управління закладами вищої освіти важливим стає впровадження структурованих, логічно взаємопов'язаних управлінських моделей [2]. Однією з таких моделей є «система планування, програмування та бюджетування», яка забезпечує цілісне бачення процесів стратегічного розвитку, раціонального використання ресурсів та ефективної реалізації освітньої політики. Застосування цієї моделі дозволяє об'єднати ключові управлінські функції в єдиний цикл, що базується на принципах цілепокладання, бюджетного планування та зворотного зв'язку (рис. 2).

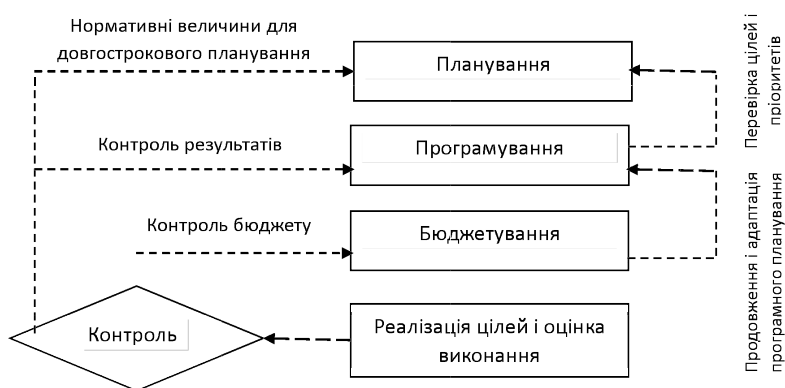


Рис. 2. Модель «система планування, програмування та бюджетування ЗВО» [5; 7]

Модель «планування, програмування та бюджетування» є ефективним інструментом для впровадження цілісного управлінського підходу в закладах вищої освіти. Її перевага полягає в поетапному поєднанні стратегічного бачення з практичною реалізацією цілей та можливістю оперативного коригування управлінських рішень на основі оцінки результатів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, обґрунтованості рішень та ефективному використанню ресурсів в освітній сфері.

Модель управління за цілями закладу вищої освіти (ЗВО), представлена на рисунку 3, є логічною системою взаємопов'язаних етапів, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування закладу шляхом чіткого формулювання цілей, планування діяльності, контролю за виконанням і коригуванням дій відповідно до результатів. Цей підхід ґрунтується на принципах стратегічного управління та менеджменту за результатами.

Етап 1: Постановка цілей. На першому етапі відбувається визначення стратегічних цілей ЗВО, що враховують місію, бачення, цінності, а також зовнішні й внутрішні фактори розвитку. Це можуть бути такі цілі, як

підвищення якості освіти, інтеграція в міжнародний освітній простір, цифровізація процесів, зміцнення наукового потенціалу тощо.

Далі ці стратегічні цілі деталізуються на цілі відділів, служб, а також трансформуються в індивідуальні цілі працівників, що забезпечує ієрархічну узгодженість управлінської структури. Така декомпозиція дозволяє забезпечити залученість персоналу до загального процесу стратегічного розвитку.

Етап 2: Розробка планів дій. На основі встановлених цілей формуються плани дій – конкретні заходи, проекти, програми, терміни їх виконання, відповідальні особи та очікувані результати. Плани можуть мати як короткостроковий, так і середньо- та довгостроковий характер.

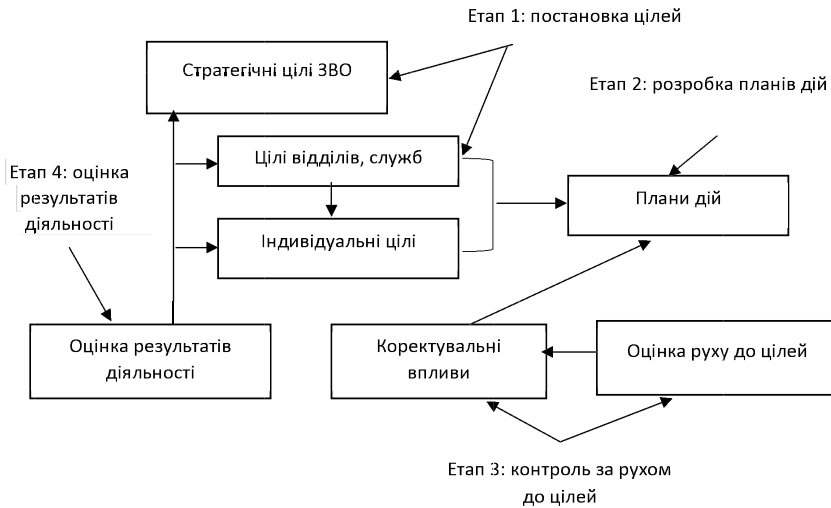


Рис. 3. Модель «управління за цілями ЗВО» [1; 8]

Цей етап передбачає поєднання стратегічного бачення з оперативною діяльністю, що дозволяє ефективно мобілізувати ресурси ЗВО для досягнення визначених цілей.

Етап 3: Контроль за рухом до цілей. Після реалізації планів здійснюється оцінка руху до цілей, тобто регулярний моніторинг виконання запланованих заходів і ступеня досягнення визначених показників. На цьому етапі виявляються відхилення від запланованих результатів, що є підставою для коригувальних впливів.

Контроль дозволяє своєчасно виявляти ризики, неефективність рішень або непередбачувані зовнішні фактори, що можуть вплинути на реалізацію стратегії.

Етап 4: Оцінка результатів діяльності. На завершальному етапі здійснюється оцінка результатів діяльності на основі зібраної інформації про досягнення цілей. Цей аналіз дозволяє визначити ефективність обраної стратегії, якість виконання планів, а також внести відповідні зміни до подальших управлінських процесів.

Оцінка результатів також використовується як основа для оновлення цілей, формування нових планів та підвищення мотивації персоналу.

Модель управління за цілями ЗВО, представлена на рисунку 3, демонструє логічну послідовність управлінських дій, починаючи від формування стратегічних орієнтирів до оцінки досягнутих результатів. Її застосування дозволяє забезпечити прозорість та обґрунтованість прийняття управлінських рішень, узгодженість дій на різних рівнях організаційної структури та орієнтацію всієї діяльності на досягнення визначених цілей. Така модель сприяє підвищенню якості освітнього процесу, ефективному використанню ресурсів і загальному вдосконаленню системи управління ЗВО.

У сучасних умовах глобалізації, диджиталізації та зростання конкуренції в освітньому середовищі заклади вищої освіти (ЗВО) також стикаються з необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики та внутрішні трансформації. Саме тому стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та стійкості ЗВО.

Представлена на рисунку 4 модель стратегічного управління ЗВО є логічною послідовністю управлінських дій, яка дозволяє системно формувати, реалізовувати та адаптувати стратегію розвитку на основі глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

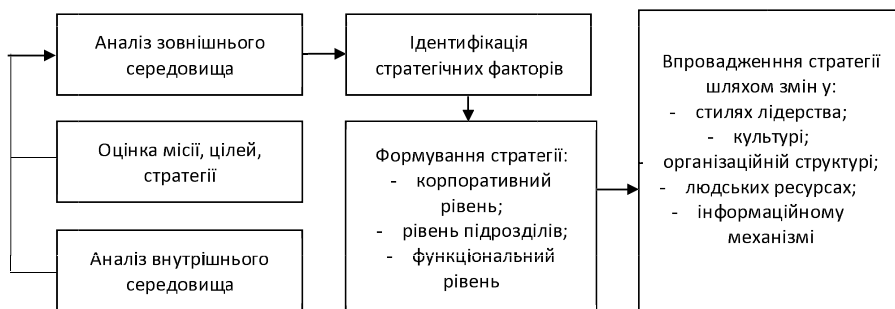


Рис. 4. Модель «стратегічне управління ЗВО» [2; 8]

Аналіз зовнішнього середовища. На першому етапі здійснюється аналіз факторів макро- та мезорівня, які впливають на діяльність ЗВО: політичні умови, нормативно-правове забезпечення, демографічні тенденції, технологічні зміни, ринок праці тощо. Це дозволяє виявити потенційні загрози та можливості для стратегічного розвитку. Оцінка місії, цілей, стратегії. Оцінка чинної місії та стратегічних орієнтирів є важливим елементом перегляду стратегічної ідентичності ЗВО. На цьому етапі визначається, наскільки місія відповідає реаліям сучасного освітнього простору та потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Аналіз внутрішнього середовища. Проводиться оцінка внутрішніх ресурсів та потенціалу: кадрового складу, матеріально-технічної бази, науково-дослідницького потенціалу, інформаційної інфраструктури, фінансової стійкості тощо. Мета – виявлення сильних і слабких сторін ЗВО.

Ідентифікація стратегічних факторів. На основі зібраних даних формується перелік стратегічно значущих факторів, які мають найбільший вплив на досягнення цілей ЗВО. Це дозволяє сфокусувати зусилля управлінської команди на пріоритетних напрямках розвитку. Формується стратегія на трьох рівнях:

- корпоративний рівень – визначає загальну візію розвитку ЗВО;
- рівень підрозділів – деталізує цілі для факультетів, кафедр, центрів тощо;
- функціональний рівень – охоплює напрями управління фінансами, персоналом, навчальними програмами, маркетингом тощо.

Впровадження стратегії. Реалізація стратегії вимагає комплексних змін у таких сферах:

- стиль лідерства – переходить до адаптивного та інноваційного;
- організаційна культура – формується проактивна, орієнтована на якість і результат;
- структура – оптимізується для гнучкого управління;
- людські ресурси – зростає роль розвитку персоналу;
- інформаційні механізми – посилюється цифрова трансформація управління.

Модель стратегічного управління ЗВО є необхідною умовою ефективного функціонування в умовах змінного середовища. Вона дозволяє забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, узгодженість управлінських рішень, адаптивність до змін і цілеспрямований розвиток усіх складових освітньої організації. Креативне управління закладом вищої освіти є важливим у сучасних умовах динамічних змін у суспільстві, економіці, технологіях і вимогах до якості освіти. Такий підхід дозволяє ЗВО не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й бути джерелом інновацій та розвитку.

Креативне управління ЗВО передбачає:

1) забезпечення конкурентоспроможності: уміння креативно мислити і впроваджувати нестандартні управлінські рішення дозволяє ЗВО займати лідерські позиції на ринку освітніх послуг;

2) підвищення якості освіти: Креативне управління сприяє запровадженню нових педагогічних методик, цифрових технологій та міждисциплінарних підходів до навчання;

3) мотивація персоналу та студентів: Створення інноваційного середовища заохочує викладачів до саморозвитку, а студентів — до активної участі в науково-дослідній та проектній діяльності;

4) адаптивність до змін: Креативне управління дозволяє швидко реагувати на зміни в законодавстві, демографічні тренди, потреби ринку праці тощо;

5) формування позитивного іміджу: Інноваційні підходи до управління підвищують привабливість ЗВО для абітурієнтів, партнерів, інвесторів та міжнародної спільноти.

Креативне управління ЗВО повинне ґрунтуватися на:

1) стратегічне бачення: чітке уявлення про місію, цілі та перспективи розвитку закладу;

2) інноваційна культура: створення умов для відкритості до нового, підтримка ініціатив та креативних ідей на всіх рівнях;

- 3) лідерство та командна робота: ефективне лідерство, здатне надихати команду, та співпраця між структурними підрозділами;
- 4) гнучкість управлінських структур: мінімізація бюрократизму та впровадження гнучких механізмів прийняття рішень;
- 5) застосування сучасних технологій: використання цифрових платформ, big data, штучного інтелекту для оптимізації процесів управління;
- 6) орієнтація на потреби стейкхолдерів: урахування інтересів студентів, викладачів, роботодавців, держави та громадськості (табл. 2).

Таблиця 2. Шляхами креативного управління ЗВО [1; 5; 11]

Шлях креативного управління	Опис	Очікуваний результат
Впровадження цифрових технологій	Використання CRM-систем, онлайн-платформ, штучного інтелекту	Підвищення ефективності управління та зручності комунікації
Гнучкі організаційні структури	Децентралізація управління, автономність факультетів	Швидка адаптація до змін, підвищення мотивації персоналу
Інклюзивність і мультикультурність	Створення середовища, що враховує потреби різних студентських груп	Формування позитивного іміджу ЗВО, розширення аудиторії
Креативне лідерство	Прозоре прийняття рішень, підтримка ініціатив	Підвищення довіри до керівництва та активність викладачів і студентів
Публічно-приватне партнерство	Залучення бізнесу до управління освітніми програмами	Актуалізація навчання, розвиток інфраструктури, додаткове фінансування
Проектно-орієнтоване управління	Управління через реалізацію короткострокових проєктів	Конкретні результати за обмежений час, зростання міждисциплінарної взаємодії
Академічна мобільність і міжнародні обміни	Створення партнерств із закордонними університетами	Підвищення якості освіти, розвиток міжнародного іміджу

Креативне управління ЗВО є необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку сучасної системи вищої освіти. Воно повинне спиратися на стратегічну гнучкість, інноваційність і орієнтацію на результат.

Формування позитивного іміджу закладу вищої освіти є однією з ключових умов досягнення стійкого розвитку та довгострокового успіху у сфері освіти. Імідж ЗВО визначається його репутацією, академічними досягненнями, якістю освітніх програм, професійністю викладацького складу, науково-дослідною діяльністю, участю в міжнародних проєктах, а також взаємодією зі студентами, випускниками та роботодавцями.

Позитивний імідж сприяє залученню абітурієнтів, розширенню партнерських зв'язків, підвищенню довіри з боку громадськості та посиленню конкурентоспроможності ЗВО на освітньому ринку. Він виконує функцію ефективного інструменту комунікації з цільовими аудиторіями – як внутрішніми (студенти, викладачі), так і зовнішніми (батьки, роботодавці, міжнародні партнери).

В умовах високої конкуренції між ЗВО особливо важливо мати чітку стратегію позиціонування, яка передбачає формування унікальної освітньої пропозиції, що відповідає очікуванням сучасної молоді та потребам ринку праці. Застосування інноваційних методів навчання, цифрових технологій, активна участь у науково-дослідних проєктах і соціальних ініціативах також сприяють покращенню іміджу освітнього закладу.

Позитивний імідж ЗВО формується через систему цінностей, відкриту інформаційну політику, якісну комунікацію та послідовну реалізацію місії та бачення закладу. Він визначає сприйняття ЗВО у свідомості громадськості, впливає на вибір абітурієнтів, створює лояльність студентів і випускників та зміцнює позиції закладу в національному й міжнародному освітньому просторі.

Складові іміджу закладу вищої освіти (ЗВО) охоплюють сукупність характеристик і чинників, які формують сприйняття ЗВО в очах студентів, батьків, громадськості, роботодавців та інших зацікавлених сторін. Основні складові позитивного іміджу ЗВО включають:

- 1) академічна репутація:
 - якість освітніх програм та відповідність їх сучасним вимогам;
 - професійний рівень викладацького складу;
 - акредитація спеціальностей, ліцензії та міжнародне визнання.
- 2) науково-дослідницька діяльність:
 - участь у наукових проєктах і грантах;
 - публікації в наукових журналах;
 - створення інноваційного продукту, патенти, ноу-хау;
 - рейтинг наукової продуктивності.
- 3) матеріально-технічна база:
 - сучасна інфраструктура: аудиторії, лабораторії, гуртожитки;
 - доступ до бібліотек, цифрових платформ, спеціалізованого обладнання;
 - комфортні умови навчання та дозвілля.
- 4) міжнародна діяльність:
 - наявність партнерських угод із закордонними університетами;
 - програми академічної мобільності;
 - дипломи подвійного зразка;
 - залучення іноземних студентів.
- 5) кар'єрні перспективи випускників:
 - працевлаштування після закінчення навчання;
 - співпраця з роботодавцями та проведення стажувань;
 - центри кар'єри та підтримки студентів.
- 6) комунікаційна політика та публічність:
 - активність у ЗМІ, соціальних мережах;
 - якісна офіційна вебсторінка та доступність інформації;
 - організація івентів, днів відкритих дверей, конференцій.
- 7) соціальна відповідальність:
 - участь у соціальних, волонтерських, екологічних проєктах;
 - зв'язок з громадою та місцевими ініціативами;
 - підтримка інклюзії, рівного доступу до освіти.

- 8) внутрішня культура та атмосфера:
- взаємовідносини в колективі, корпоративна етика;
 - відкритість керівництва до діалогу зі студентами;
 - позитивне студентське середовище та можливості самореалізації
- (табл. 3).

Таблиця 3. SWOT-аналіз позитивного іміджу управління ЗВО [6; 9; 10]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість освітніх програм	Недостатній рівень цифровізації освітнього процесу
Кваліфікований викладацький склад	Обмежена присутність у міжнародному освітньому просторі
Активна наукова діяльність і публікації	Недостатньо розвинена брендова стратегія
Розвинена матеріально-технічна база	Слабка взаємодія з випускниками (alumni)
Співпраця з роботодавцями та стажування	Пасивна комунікація у соцмережах
Соціальна активність та волонтерство	Низька мотивація студентів бути амбасадорами ЗВО
Доступність для студентів з особливими потребами	Обмежене фінансування PR-кампаній
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення міжнародного співробітництва (програми обміну, гранти)	Зростання конкуренції серед ЗВО
Використання новітніх інформаційних технологій	Зниження кількості абітурієнтів через демографічну кризу
Розробка сучасної маркетингової стратегії	Вплив негативної публічності або кризових ситуацій
Активізація брендування та позиціонування ЗВО	Міграція талановитих викладачів за кордон
Підвищення привабливості для іноземних студентів	Фінансова нестабільність або недофінансування освіти
Створення сильної alumni-спільноти	Недовіра до вітчизняної освіти серед населення

Позитивний імідж закладу вищої освіти є ключовим чинником його успішного функціонування та сталого розвитку. Він формує довіру з боку абітурієнтів, батьків, роботодавців, партнерів і держави, сприяючи зростанню популярності та авторитету ЗВО як на національному, так і на міжнародному рівні. Сприятливий імідж полегшує залучення талановитих студентів, кваліфікованих викладачів, інвестицій у наукову та інфраструктурну діяльність, а також створює основу для розвитку партнерських відносин. У сучасних умовах високої конкуренції саме імідж стає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на репутацію, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал вищого навчального закладу.

Висновки. У процесі дослідження теми креативного управління закладами вищої освіти було з'ясовано, що формування позитивного іміджу освітнього закладу тісно пов'язане з упровадженням інноваційних управлінських підходів, ефективною комунікацією та стратегічним плануванням. Креативне управління дає змогу не лише підвищити конкурентоспроможність ЗВО, а й створити сприятливе середовище для розвитку професійного потенціалу

педагогів, залучення абітурієнтів та розширення міжнародного партнерства. Особливу роль у цьому процесі відіграють іміджеві комунікації, взаємодія з громадськістю, а також здатність керівництва закладу генерувати нестандартні управлінські рішення, що відповідають викликам часу. Перспективи подальших досліджень у межах теми креативного управління закладами освіти передбачають розроблення ефективних моделей креативного лідерства, що поєднують інноваційні підходи з традиційними управлінськими практиками; вивчення впливу цифрового брендингу на формування та зміцнення позитивного іміджу освітніх установ; дослідження комунікаційних стратегій у цифровому середовищі, зокрема в соціальних мережах; аналіз залучення студентського самоврядування до іміджевих процесів; вивчення міжнародного досвіду креативного управління з подальшою адаптацією успішних практик до українських реалій; а також створення ефективних індикаторів для оцінки результативності іміджевих стратегій у сфері освіти.

1. Воробйова Є. В., Чеботарьов М. І. Освітній менеджмент у сучасних ЗВО: актуальні тенденції. Теорія і практика управління соціальними системами. 2021. № 4. С. 45–58.
2. Гришина Ю.М., Пижова М.О. Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі. Економіка і управління. 2022. №2 (30). С. 24–32.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Кір'ян О. І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15–16. С. 75–80.
5. Кондур О. Корпоративне управління закладами вищої освіти в умовах модернізації. Освітній простір України. 2020. № 11. С. 63–70.
6. Марченко О. І., Шрамковська А. Г. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 444–448.
7. Мельник А., Пилипенко Л. Сутність, завдання і функції управлінського обліку в державних ЗВО. Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. 92–104.
8. Музичук О.М. Проблеми управління системою вищої освіти в умовах воєнного часу. Особистість, суспільство, війна. 2024. С. 220–223.
9. Савіна Г. Г., Макаруч Д. С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 257–263.
10. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 287–293.
11. Хриков Є.М. Колегіальне управління закладами вищої освіти: значення, стан, напрями розвитку. Вища школа. 2022. № 3. С. 5–14.
12. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336–348.
13. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). pp. 403–414.

-
1. Vorobyova, YE. V., Chebotar ov, M. I. (2021), “Educational management in modern higher education institutions: current trends”. *Teoriya i praktyka upravlinnya sotsial nymy systemamy*. vol. 4. pp. 45–58.
 2. Hryshyna, YU.M., Pyzhova, M.O. (2022), “Management of a higher education institution: the search for an effective model”. *Ekonomika i upravlinnya*. vol. 2 (30). pp. 24–32.
 3. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Kiryan, O. I. (2020), "Formation of the organization's image as a source of its sustainability and profitability". *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15–16. pp. 75–80.
5. Kondur, O. (2020), "Corporate governance of higher education institutions in the context of modernization". *Osvitnyi prostir Ukrainy*, vol. 11. pp. 63–70.
6. Marchenko, O. I., Shramkovska, A. G. (2017), "Image as the basis of successful functioning of the enterprise". *Global and national economic problems*, no. 20. pp. 444–448.
7. Melnyk, A., Pylypenko, L. (2024), "The essence, tasks and functions of management accounting in state higher education institutions". *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. pp. 92–104.
8. Muzychuk, O.M. (2024), "Problems of managing the higher education system in wartime". *Osobystist, suspil'stvo, viyna*. pp. 220–223.
9. Savina, G. G., Makarchuk, D. S. (2021), "The essence of image management of the organization in modern conditions". *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1. pp. 257–263.
10. Safonik, N. P., Kovalchuk, A. M. and Karpenko, I. O. (2021), "Peculiarities of the formation of the economic potential of the enterprise from the standpoint of its image in the conditions of adaptation to changes". *Biznes Inform*, vol. 11. pp. 287–293.
11. Khrykov, YE.M. (2022), "Collegial governance of higher education institutions: meaning, status, development directions". *Vyshcha shkola*, vol. 3. pp. 5–14.
12. Gryshchenko, I., Ganushchak–Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L. and Martynov, A. (2021). Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*, 10, 2, 336-348.
13. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.