

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИХАЙЛОВ Валентин

**ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ
У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти Бакалавр

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Виконав:

студент гр. ПУА-41

Валентин МИХАЙЛОВ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Лідія КРУПЯК

ТЕРНОПІЛЬ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 НЕОБХІДНІСТЬ ТА РОЛЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Теоретичні засади бренд-менеджменту в системі управління публічною організацією	6
1.2. Сучасні технології бренд-менеджменту та особливості їх застосування в системі управління закладом освіти.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНД- МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	19
2.1. Діагностика елементів бренд-менеджменту в діяльності закладу освіти.....	19
2.2. Оцінка ефективності використання бренд-менеджменту в системі управління закладом освіти.....	30
РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНД- МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку суспільства дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники забезпечення конкурентоспроможності організацій. Якщо раніше бренд асоціювався переважно з комерційною діяльністю, то сьогодні його роль суттєво зросла і в публічному секторі. Бренд стає важливим інструментом формування довіри, підтримки позитивної репутації, налагодження комунікації із зацікавленими сторонами та забезпечення сталого розвитку організації.

Особливої актуальності питання бренд-менеджменту набувають у сфері освіти. Сучасні заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах зростання конкуренції, цифровізації суспільства, підвищення вимог до якості освітніх послуг та активної участі громадськості в освітніх процесах. За таких умов успішність закладу визначається не лише результатами навчальної діяльності, а й рівнем суспільної довіри, репутацією, відкритістю комунікацій, привабливістю освітнього середовища та здатністю ефективно взаємодіяти з учнями, батьками, педагогами, громадою та партнерами.

Наукові засади брендингу та бренд-менеджменту висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теорії брендингу зробили О. Біловодська, К. Богун, Т. Борисова, О. Євтушенко, М. Карпищенко, Я. Котенко, Т. Нагорняк, І. Павлова, О. Соскін, А. Ткачук та інші українські науковці. Серед зарубіжних дослідників вагомими є праці С. Анхольта, К. Дінні, Ф. Котлера, Г. Раагмаа, І. Рейна, Д. Хайдера та інших учених. Разом із тим питання впровадження технологій бренд-менеджменту саме у систему управління закладами загальної середньої освіти потребують подальшого наукового осмислення та практичного опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження технологій бренд-менеджменту у систему управління публічною організацією.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та роль технологій бренд-менеджменту в діяльності публічних організацій;
- розкрити особливості використання бренд-менеджменту в системі управління закладами освіти;
- проаналізувати організаційне забезпечення реалізації технологій бренд-менеджменту в Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. І. Франка;
- оцінити ефективність використання інструментів бренд-менеджменту в діяльності досліджуваного закладу освіти;
- виявити проблеми та резерви розвитку бренд-менеджменту в системі управління ліцеєм;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення інструментарію бренд-менеджменту та його інтеграції в систему управління закладом освіти.

Об'єктом дослідження є процес впровадження технологій бренд-менеджменту у систему управління публічною організацією.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади впровадження технологій бренд-менеджменту у систему управління Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема застосовано методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних аспектів бренд-менеджменту, системний підхід для вивчення його місця в системі управління закладом освіти, порівняльний аналіз для оцінювання існуючих практик, метод моделювання для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення бренд-менеджменту, а також методи анкетування, статистичного аналізу та експертних оцінок для оцінювання стану бренду досліджуваного закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій бренд-менеджменту в

систему управління Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка. Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення управлінської діяльності закладу, підвищення ефективності комунікацій, розвитку партнерської взаємодії та зміцнення конкурентних позицій закладів освіти в сучасному освітньому середовищі.

РОЗДІЛ 1

НЕОБХІДНІСТЬ ТА РОЛЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Теоретичні засади бренд-менеджменту в системі управління публічною організацією

У сучасних умовах трансформації суспільних відносин, цифровізації управлінських процесів та посилення конкуренції за довіру громадськості питання формування сильного бренду набуває особливого значення не лише для бізнесу, а й для публічних організацій. Якщо раніше бренд переважно асоціювався з комерційним середовищем і використовувався як інструмент просування товарів або послуг, то сьогодні його значення суттєво розширилося. Бренд дедалі більше розглядається як стратегічний нематеріальний актив організації, що впливає на її впізнаваність, репутацію, рівень довіри зацікавлених сторін та загальну ефективність управління.

Особливо актуальним це питання є для сфери освіти, яка в умовах реформування освітньої системи України, реалізації концепції Нової української школи, цифрової модернізації освітнього середовища та зростання вимог до якості освітніх послуг опинилася в новому конкурентному просторі. Сучасний заклад загальної середньої освіти вже не може функціонувати виключно як класична адміністративна структура, орієнтована лише на забезпечення освітнього процесу. Сьогодні він є відкритою соціальною системою, яка взаємодіє з учнями, батьками, педагогічним колективом, місцевою громадою, партнерами, органами управління освітою та ширшим суспільством. Тому важливим чинником успішного функціонування закладу стає не лише якість освітнього процесу, а й те, як цей заклад сприймається зовнішнім середовищем. Батьки все частіше обирають заклад освіти не лише за територіальною доступністю, а за такими критеріями як: репутація, відкритість, комунікаційна культура, рівень довіри, сучасність підходів до навчання, цифрова присутність та загальний імідж. Відповідно, управління

брендом закладу освіти поступово перетворюється на самостійний управлінський напрям.

Водночас поняття бренду значно ширше за звичайний імідж чи візуальну символіку. Досить поширеним є спрощене трактування бренду як логотипу, назви або корпоративного стилю. Насправді бренд є комплексним соціально-управлінським явищем, що формується на основі сукупності раціональних, емоційних та ціннісних уявлень про організацію. У сфері освіти бренд закладу формується не лише через офіційну комунікацію, а й через реальний досвід взаємодії учнів, батьків, педагогів та інших зацікавлених сторін.

У цьому контексті бренд закладу освіти можна розглядати як інтегровану систему уявлень, асоціацій, цінностей і характеристик, які визначають його унікальність, впізнаваність та рівень довіри до нього серед ключових стейкхолдерів.

Сучасне розуміння бренду, що засвідчує еволюція його розуміння та сприйняття (табл. 1.1) виходить далеко за межі класичного маркетингового підходу. У випадку закладу освіти бренд не може зводитися лише до зовнішньої презентації або комунікаційної оболонки. Його реальна сила визначається здатністю відображати якість освітнього середовища, професіоналізм педагогічного колективу, управлінську культуру, відкритість закладу та відповідність суспільним очікуванням.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до розуміння бренду

Підхід	Характеристика
Товарний	Бренд як позначення товару або послуги
Маркетинговий	Бренд як інструмент конкурентного позиціонування
Комунікаційний	Бренд як система взаємодії з цільовими аудиторіями
Репутаційний	Бренд як носій довіри та суспільного визнання
Управлінський	Бренд як стратегічний управлінський актив
Освітній	Бренд як інструмент розвитку закладу освіти та довіри стейкхолдерів

Примітка. Наведено за [2, 4, 8]

Управлінська природа бренду особливо чітко проявляється через його функції (рис. 1.1).

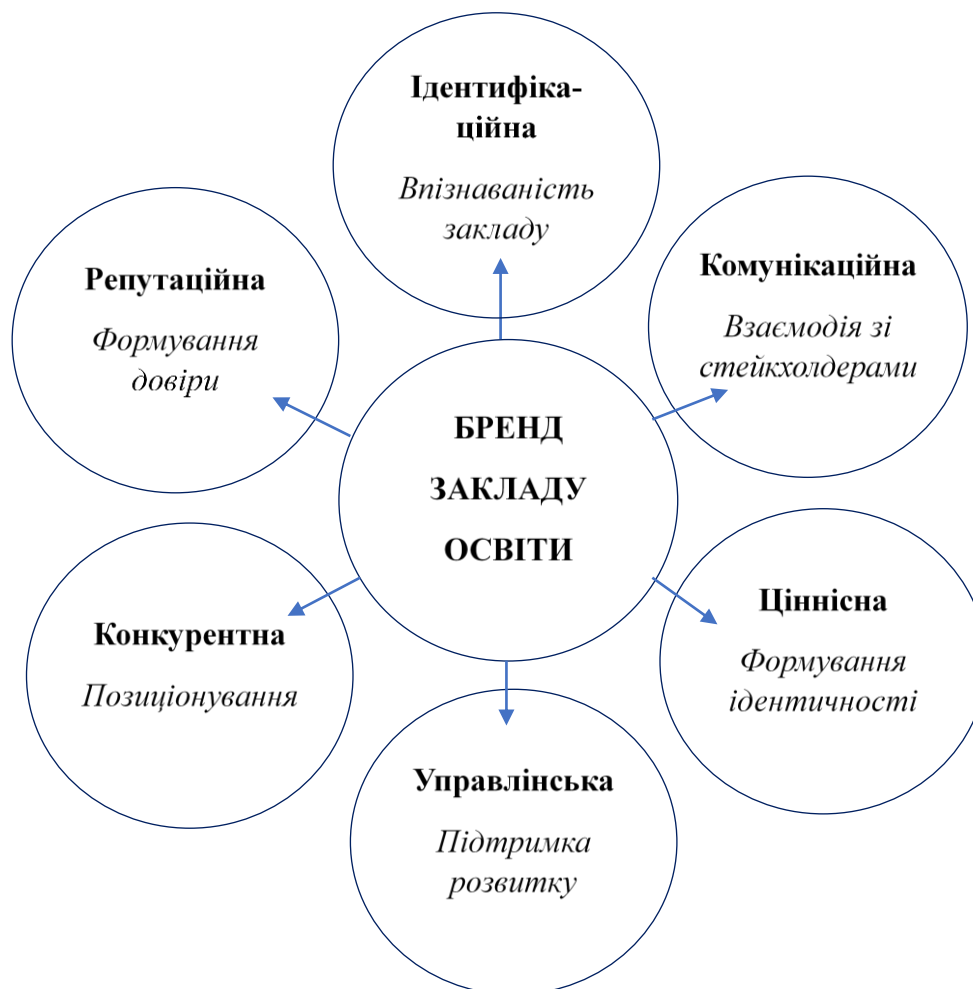


Рис. 1.1. Основні функції бренду закладу освіти

Примітка. Адаптовано за [17]

Ідентифікаційна функція забезпечує впізнаваність закладу серед потенційних учнів, батьків та інших цільових аудиторій. У сучасному інформаційному середовищі це особливо важливо, оскільки вибір освітнього закладу часто здійснюється в умовах значного інформаційного навантаження. Репутаційна функція, в свою чергу, спрямована на формування суспільної довіри. Саме репутація часто стає визначальним фактором під час вибору закладу освіти. Комунікаційна функція забезпечує ефективну взаємодію між закладом та його стейкхолдерами, тоді як конкурентна – полягає у створенні унікального позиціонування закладу серед інших освітніх установ. Ціннісна функція забезпечує формування спільної ідентичності закладу, хоча однією з найбільш важливих залишається управлінська функція, оскільки саме вона перетворює бренд із маркетингового інструменту на ресурс стратегічного розвитку.

В освітньому середовищі бренд не формується виключно через офіційні інформаційні повідомлення чи маркетингові заходи. На відміну від комерційного сектору, де бренд часто створюється через рекламні кампанії та просування продукту, у закладі освіти він значною мірою формується через реальний досвід взаємодії з організацією. Саме тому бренд школи чи гімназії є значно більш чутливим до внутрішніх управлінських процесів. Для прикладу, позитивне враження про заклад може формуватися через професіоналізм педагогів, відкритість адміністрації, комфортне освітнє середовище, сучасні підходи до навчання, ефективну комунікацію з батьками, активне учнівське життя, реалізацію інноваційних освітніх проєктів та загальну культуру взаємодії.

Водночас навіть за наявності якісної матеріальної бази чи сильного педагогічного складу бренд може залишатися слабким, якщо заклад не вміє системно комунікувати свої переваги, підтримувати репутаційну стійкість та формувати цілісний образ у зовнішньому середовищі. Вирішувати саме такі проблеми покликаний бренд-менеджменті.

Бренд-менеджмент у сучасному розумінні слід розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на формування, розвиток, підтримку та стратегічне використання бренду для досягнення довгострокових цілей організації.

У контексті закладу освіти бренд-менеджмент охоплює значно ширше коло завдань, ніж звичайна комунікаційна діяльність і виступає як багатокомпонентна система (рис. 1.2).

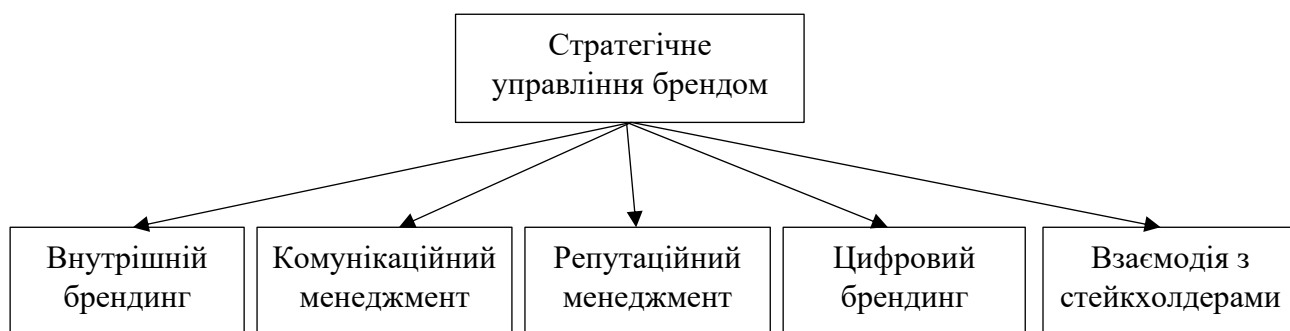


Рис. 1.2. Структура бренд-менеджменту закладу освіти

Примітка. Наведено за [17]

Система бренд-менеджменту закладу освіти охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед важливим є стратегічне управління брендом, яке передбачає визначення місії, цінностей, основних цілей та особливостей позиціонування закладу. Важливу роль відіграє внутрішній брендинг, адже саме педагогічний колектив формує щоденний досвід взаємодії учнів і батьків із закладом. Комунікаційний менеджмент забезпечує поширення інформації та підтримку постійного діалогу із зацікавленими сторонами. Репутаційний менеджмент спрямований на зміцнення довіри та підтримку позитивного сприйняття закладу в суспільстві. Сьогодні особливого значення набуває цифровий брендинг, оскільки значна частина комунікацій відбувається через цифрові канали. Водночас ефективне управління брендом неможливе без системної взаємодії з учнями, батьками, педагогами, випускниками, громадою та партнерами.

Таким чином, бренд-менеджмент у закладі освіти розглядається як інтегрована система управління взаємодією, довірою, репутацією та стратегічним позиціонуванням.

Особливого значення бренд-менеджмент набуває в контексті реформування освітньої системи України. Концепція Нової української школи передбачає переосмислення ролі закладу освіти як відкритого, дитиноцентричного, інноваційного та соціально відповідального середовища. Це означає, що сучасний заклад освіти має не лише забезпечувати якісне навчання, а й формувати довіру, підтримувати ефективну комунікацію, бути відкритим до партнерства та демонструвати сучасну управлінську культуру. Саме бренд-менеджмент покликаний стати інструментом реалізації цих завдань.

Інакше кажучи, сучасна школа вже не може функціонувати за логікою ізольованої адміністративної структури. Вона повинна бути відкритою до взаємодії, швидко адаптуватися до змін, працювати в умовах цифрового середовища та активно формувати власну репутацію. Виходячи з цього бренд-

менеджмент доцільно розглядати не як додатковий маркетинговий інструмент, а як елемент стратегічного управління закладом освіти.

Водночас важливо враховувати, що бренд у сфері освіти має специфічну природу, яка відрізняє його від брендів комерційних організацій. Якщо в бізнес-середовищі бренд переважно орієнтований на стимулювання продажів, формування лояльності споживачів та підвищення ринкової вартості компанії, то в освітній сфері його головне призначення полягає у формуванні довіри, підтримці соціальної легітимності, забезпеченні конкурентної привабливості закладу та зміцненні його інституційної стійкості.

Заклад освіти не продає класичний товар. Його діяльність пов'язана зі створенням освітньої цінності, розвитком особистості, формуванням компетентностей, вихованням та соціалізацією учнів. За такої ситуації бренд формується значно складніше, оскільки він пов'язаний не лише з інформаційним образом закладу, а й із реальним досвідом освітньої взаємодії.

При цьому, бренд-менеджмент у сфері загальної середньої освіти має низку специфічних особливостей. Так, заклади освіти характеризуються високою соціальною відповідальністю, так як забезпечують не лише освітню, а й важливу виховну та суспільну функцію, тому всі рішення щодо розвитку бренду повинні відповідати принципам відкритості, етичності та суспільним очікуванням. Особливістю є також визначальна роль репутації, адже довіра до школи чи гімназії формується протягом тривалого часу та значною мірою впливає на її привабливість для учнів і батьків. Крім того, заклад освіти функціонує у складному середовищі взаємодії зі стейкхолдерами, до яких належать учні, батьки, педагогічний колектив, випускники, громада та партнери.

Важливою особливістю бренд-менеджменту в закладі освіти є визначальна роль внутрішньої організаційної культури, оскільки сильний бренд неможливо сформувати лише за допомогою зовнішньої комунікації. Якщо реальна атмосфера в колективі, стиль управління та взаємовідносини між учасниками освітнього процесу не відповідають задекларованим

цінностям, довіра до бренду поступово знижується. Крім того, формування позитивного сприйняття закладу освіти є тривалим процесом, який ґрунтується на накопиченій репутації, рекомендаціях, особистому досвіді учнів і батьків та суспільній оцінці результатів його діяльності. Водночас сучасні заклади освіти є досить чутливими до репутаційних і цифрових ризиків, адже навіть окремі комунікаційні помилки, конфліктні ситуації або негативна інформація в інформаційному просторі можуть суттєво вплинути на рівень довіри та громадське сприйняття закладу.

В табл. 1.2 наведено ключові характеристики бренд-менеджменту в освітній сфері.

Таблиця 1.2

Ключові характеристики бренд-менеджменту в закладі освіти

Характеристика	Прояв у закладі освіти
Соціальна спрямованість	Орієнтація на суспільну цінність
Репутаційна залежність	Висока роль довіри
Стейкхолдерність	Багатосуб'єктна взаємодія
Ціннісна основа	Орієнтація на місію та цінності
Внутрішня автентичність	Залежність від організаційної культури
Цифрова чутливість	Вплив онлайн-середовища

Примітка. Узагальнено за [9, 18]

Таким чином, бренд-менеджмент у системі управління закладом загальної середньої освіти слід розглядати як комплексний управлінський механізм, спрямований на формування довіри, підтримку репутації, розвиток внутрішньої брендової культури, ефективну взаємодію зі стейкхолдерами та забезпечення стратегічного позиціонування закладу в сучасному освітньому середовищі. При цьому бренд виступає не лише інструментом зовнішнього позиціонування, а повноцінним стратегічним ресурсом розвитку, ефективно використання якого вимагає переходу від ситуативних іміджевих дій до системного бренд-менеджменту, інтегрованого в загальну модель управління закладом.

1.2. Сучасні технології бренд-менеджменту та особливості їх застосування в системі управління закладом освіти

За сучасних умов мінливого зовнішнього середовища викликаних реформуванням освіти та постійних ризиків через війну з росією, бренд-менеджмент перестає бути допоміжним інструментом презентації закладу і вже перетворився на систему управлінських технологій, що забезпечують стратегічне позиціонування, комунікаційну ефективність, внутрішню згуртованість і репутаційну стійкість закладів освіти.

Водночас поняття «технології бренд-менеджменту» не варто зводити лише до окремих маркетингових інструментів або комунікаційних практик. Зазвичай, коли ми говоримо саме про публічні організації, під технологіями бренд-менеджменту доцільно розуміти сукупність управлінських механізмів, методів, інструментів і процедур, які використовуються для формування, розвитку, підтримки та стратегічного використання бренду організації. Для закладу освіти це означає не просто створення позитивного образу, а побудову системи управління довірою, репутацією, ціннісною ідентичністю та взаємодією зі стейкхолдерами.

Як вже йшлося в попередньому параграфі, у сучасній практиці виокремлюють кілька ключових технологій бренд-менеджменту, які мають найбільший потенціал для адаптації до управління закладом загальної середньої освіти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні сучасні технології бренд-менеджменту

Технологія	Сутність	Актуальність для закладу освіти
Strategic branding	Управління брендом як стратегічним активом	Висока
Internal branding	Формування внутрішньої брендової культури	Дуже висока
Digital branding	Розвиток цифрового бренду	Дуже висока
Reputation management	Управління довірою та репутацією	Критично висока
Stakeholder branding	Робота із зацікавленими сторонами	Дуже висока

Технологія	Сутність	Актуальність для закладу освіти
Employer branding	Формування бренду роботодавця	Висока
Content branding	Управління брендовим контентом	Висока
Event branding	Використання подієвих комунікацій	Середньо-висока

Примітка. Наведено за [18, 24]

Як бачимо, сучасний бренд-менеджмент є багатокomпонентною системою, яка поєднує стратегічні, організаційні, комунікаційні, цифрові та репутаційні інструменти.

Для закладу освіти особливо важливо враховувати, що ефективність бренду не формується через один інструмент. Сильний бренд виникає лише тоді, коли кілька технологій працюють як єдина інтегрована система.

Першою та базовою технологією виступає strategic branding, сутність якої полягає у розгляді бренду як стратегічного управлінського активу. Це передбачає, що бренд не є другорядним елементом зовнішньої комунікації, а інтегрується у стратегічне планування, визначення цілей розвитку, формування місії, цінностей і конкурентного позиціонування організації. Тобто, сучасна школа або гімназія не може обмежуватися лише оперативним адмініструванням освітнього процесу. Її розвиток значною мірою залежить від здатності формувати довіру, підтримувати позитивну репутацію, забезпечувати відкритість та демонструвати сучасну управлінську культуру.

Іншою важливою технологією виступає internal branding. Суть технології полягає в тому, що в закладі освіти бренд формується насамперед через людей і головним носієм бренду безперечно є педагогічний колектив. Щоденна взаємодія вчителів з учнями, батьками та громадою фактично формує реальне сприйняття закладу. Особливо актуальною є ця технологія для НУШ, оскільки сучасна модель освіти базується на педагогіці партнерства, довірі, відкритості та дитиноцентризмі.

Інша технологія – digital branding, пов'язана з цифровізацією, яка на сьогодні вже змінила механізми формування бренду організацій. Якщо ще

кілька років тому основним джерелом інформації про заклад освіти були особисті рекомендації, друковані інформаційні матеріали або безпосередній контакт із закладом, то сьогодні значна частина першого враження формується саме в цифровому середовищі. Тобто, для сучасного закладу загальної середньої освіти цифровий бренд уже не є другорядним доповненням до основної діяльності, він перетворюється на самостійний управлінський інструмент, що впливає на рівень довіри, відкритість, репутацію та загальну конкурентну привабливість закладу.

В найбільш спрощеному та узагальненому розумінні цифровий бренд охоплює:

- офіційний веб-сайт;
- сторінки у соціальних мережах;
- цифровий контент;
- онлайн-комунікацію з батьками;
- візуальну цифрову ідентичність;
- цифрову репутацію;
- інструменти зворотного зв'язку.

Окрім цього, концепція Нової української школи передбачає розвиток сучасного освітнього середовища, у якому цифрова комунікація є природною частиною взаємодії. Для прикладу, сучасний, інформативний і зручний сайт може підвищувати рівень довіри до закладу, тоді як застарілий ресурс або відсутність актуальної інформації можуть створювати протилежний ефект. В свою чергу, соціальні мережі виконують іншу функцію. Вони забезпечують живу комунікацію, дозволяють демонструвати освітнє середовище, висвітлювати події, досягнення учнів і педагогів, а також формувати емоційний зв'язок зі стейкхолдерами. Тобто, цифрова репутація охоплює не лише офіційні повідомлення, а й те, як заклад сприймається в інформаційному середовищі загалом.

При цьому для закладу освіти одним із найцінніших нематеріальних активів є його репутація, яка впливає на: рівень суспільної довіри; вибір

батьків; ставлення громади; готовність партнерів до співпраці; привабливість закладу для педагогів.

Для закладу освіти цей напрям є особливо важливим, оскільки репутаційні втрати можуть суттєво вплинути на довіру до закладу навіть за умови високої якості освітнього процесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Інструменти репутаційного менеджменту в закладі освіти

Інструмент	Призначення
Моніторинг інформаційного середовища	Виявлення репутаційних ризиків
Офіційна комунікація	Підтримка відкритості
Кризова комунікація	Реагування на конфліктні ситуації
Позитивний контент	Формування довіри
Зворотний зв'язок	Виявлення проблемних зон
Робота зі стейкхолдерами	Підтримка репутаційної стабільності

Примітка. Наведено за [24]

У складному багатосуб'єктному середовищі бренд не може формуватися як одностороннє повідомлення від адміністрації до зовнішньої аудиторії. Він формується через постійну взаємодію з різними групами.

Заклад освіти взаємодіє з багатьма групами зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, серед яких учні, батьки, педагогічний колектив, адміністрація, випускники, місцева громада, освітні партнери та органи управління освітою. Кожна з цих груп має власні очікування та інтереси щодо діяльності закладу, тому ефективне управління брендом передбачає врахування їхніх потреб, підтримку відкритого діалогу та розвиток партнерських відносин. Тобто, Stakeholder branding передбачає побудову бренду через системну взаємодію з цими групами, врахування їхніх очікувань та формування довгострокової довіри.

Окрему увагу в системі сучасного бренд-менеджменту варто приділити технології employer branding, або формуванню бренду роботодавця. Традиційно цей підхід активніше застосовувався в бізнес-середовищі, однак сучасна практика демонструє його високу актуальність і для освітньої сфери.

Заклад освіти сьогодні конкурує не лише за учнів та довіру батьків, а й за професійні педагогічні кадри.

Особливо це актуально в умовах змін у системі освіти, зростання професійного навантаження на педагогів, цифрової трансформації освітнього процесу та підвищення вимог до професійної компетентності вчителя.

У таких умовах бренд роботодавця стає важливим інструментом кадрової стабільності та розвитку. Тобто, для гімназії чи іншого закладу загальної середньої освіти це має особливе значення, оскільки професійний і згуртований педагогічний колектив є важливою умовою успішного розвитку закладу. Водночас бренд роботодавця формується насамперед через повсякденний досвід працівників, тому підтримка педагогів, створення можливостей для професійного зростання та позитивна організаційна культура сприяють зміцненню не лише кадрового потенціалу, а й загального бренду закладу освіти.

Враховуючи, що у сучасному інформаційному середовищі бренд значною мірою формується через контент, наступною важливою технологією є content branding. Для закладу освіти контент є не просто інструментом інформування, а способом комунікації цінностей, досягнень, атмосфери та ідентичності. Контент-брендинг включає:

- новини;
- освітні матеріали;
- історії успіху учнів;
- презентацію досягнень педагогів;
- висвітлення подій;
- комунікацію цінностей закладу.

Особливо ефективним цей підхід є в цифровому середовищі, так як якісний контент дозволяє підтримувати постійну присутність у комунікаційному просторі, формувати позитивний емоційний зв'язок, зміцнювати репутацію та підвищувати впізнаваність бренду.

Продовженням, або навіть окремим напрямком чи технологією, можна вважати і event branding. Йдеться про використання подій як інструменту формування бренду. У сфері освіти це можуть бути дні відкритих дверей, різного типу освітні фестивалі чи тематичні тижні, а також якісь громадські заходи, благодійні події, а також партнерські освітні проекти.

Для систематизації потенціалу використання різних технологій наведемо їх у порівняльній таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика сучасних технологій бренд-менеджменту
для закладу освіти**

Технологія	Основний ефект	Управлінська цінність
Strategic branding	Стратегічне позиціонування	Дуже висока
Internal branding	Внутрішня згуртованість	Дуже висока
Digital branding	Цифрова відкритість	Дуже висока
Reputation management	Довіра та стабільність	Критично висока
Stakeholder branding	Партнерська взаємодія	Дуже висока
Employer branding	Кадрова привабливість	Висока
Content branding	Постійна комунікація	Висока
Event branding	Емоційна взаємодія	Середньо-висока

Примітка. Узагальнено за [2, 6, 18, 24]

Тобто, сучасні технології бренд-менеджменту мають значний потенціал для підвищення ефективності управління закладом освіти, однак їх результативність залежить від системності впровадження та відповідності особливостям освітнього середовища. Це обумовлює необхідність детальніше розглянути практику використання бренд-менеджменту в системі управління закладами освіти та виявити можливості його адаптації до конкретного освітнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

2.1. Діагностика елементів бренд-менеджменту в діяльності закладу освіти

Сучасний заклад загальної середньої освіти функціонує не лише як установа, що забезпечує реалізацію освітніх програм, а і як публічна організація, діяльність якої перебуває у полі постійної уваги учнів, батьків, педагогічного колективу, органів місцевого самоврядування, громадськості та інших зацікавлених сторін. За таких умов ефективність управління закладом освіти визначається не тільки якістю навчального процесу, а й здатністю формувати довіру, підтримувати позитивну репутацію, забезпечувати відкриту комунікацію та створювати впізнаваний образ організації в освітньому середовищі.

Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка є прикладом освітньої організації, яка має значний історичний, ціннісний та репутаційний потенціал. Сьогодні заклад є освітньою установою, що поєднує традиції, стратегічне бачення, сучасні управлінські підходи та орієнтацію на якість освітнього процесу. Вже сама назва закладу містить важливі елементи бренду: академічний статус, гімназійну традицію, українську ідентичність та символічну прив'язку до постаті І. Франка. Це формує сильну основу для брендового позиціонування.

З управлінської точки зору бренд закладу освіти доцільно розглядати як сукупність кількох взаємопов'язаних елементів: місії, візії, цінностей, репутації, організаційної культури, якості освітніх послуг, комунікаційної політики, візуальної ідентичності, цифрової присутності та взаємодії зі стейкхолдерами. Саме через ці компоненти формується цілісне сприйняття закладу у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Першим важливим напрямом діагностики є аналіз організаційно-управлінської основи функціонування ліцею. Як публічна освітня організація, заклад діє в межах чинного законодавства України, статутних положень, освітньої політики держави та управлінських рішень засновника. Це визначає формальні рамки його діяльності, однак водночас залишає простір для формування власної управлінської культури, освітньої унікальності та брендової ідентичності.

Організаційна структура ліцею має характерні риси традиційної моделі управління закладом загальної середньої освіти. Управління здійснюється через засновника, уповноважений орган управління, директора, педагогічну раду та інші внутрішні організаційні елементи (рис. 2.1).

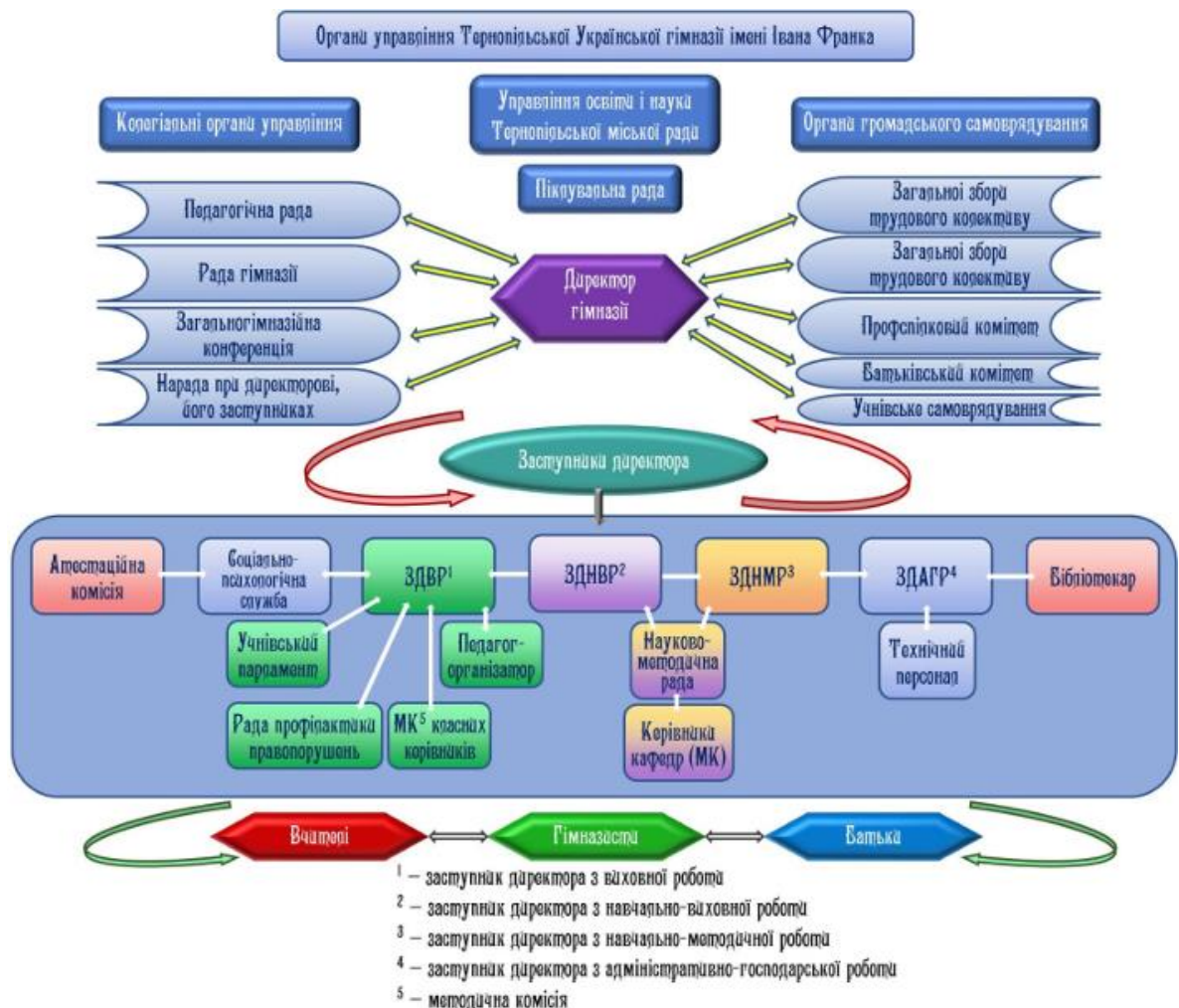


Рис. 2.1. Структура Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка

Примітка. Наведено за [25]

Така структура забезпечує нормативну впорядкованість, розподіл повноважень і контроль за освітнім процесом. Із позиції бренд-менеджменту наявна управлінська система створює достатні передумови для розвитку бренду, але не забезпечує його автоматичного формування як керованого процесу. Для цього необхідні спеціальні управлінські механізми: визначення відповідальних за комунікації, формування бренд-стратегії, регламентування інформаційної політики, створення системи моніторингу репутації, узгодження візуальної і цифрової ідентичності закладу.

Одним із ключових компонентів будь-якого сильного бренду є його концептуальна основа, яка включає місію, візію, систему цінностей та символічну ідентичність організації. Саме ці елементи формують ідейне ядро бренду, визначають характер його позиціонування, забезпечують змістовну єдність управлінських рішень і створюють фундамент для довгострокового розвитку репутації. Для закладу освіти значення таких компонентів є особливо високим, оскільки освітній бренд формується не лише через зовнішні комунікації, а насамперед через цінності, які реально реалізуються в освітньому процесі.

В цьому контексті Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка має потужну концептуальну основу для формування сильного бренду. Уже сама інституційна ідентичність закладу є значним стратегічним активом. Поєднання понять «академічний ліцей», «українська гімназія» та імені І. Франка створює багаторівневий символічний образ, який поєднує освітню якість, академічну традицію, національно-культурну ідентичність та високий інтелектуальний авторитет. Це є цінним активом, оскільки багато закладів освіти змушені штучно формувати унікальність через маркетингові інструменти, тоді як у досліджуваному освітньому закладі частина брендової сили вже закладена у самій історичній та символічній природі закладу. Ім'я І. Франка виконує не лише номінативну функцію, а й формує ціннісну асоціативність: інтелектуальність, українська культурна спадщина, громадянська свідомість, академічність, розвиток особистості.

Таким чином, бренд закладу потенційно спирається не лише на організаційні характеристики, а й на потужний символічний капітал.

Крім того, Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка має чітко сформовану місію закладу, яка виконує стратегічну функцію та визначає основне призначення організації, її ціннісну спрямованість та довгострокову роль у суспільстві. Так, місією Тернопільської Української гімназії ім. І. Франка є «забезпечення високої якості освіти, формування відповідальної, національно свідомої, морально і фізично здорової, естетично розвиненої, життєтворчої особистості громадянина України» [25]. Тобто, місійна основа з точки зору бренд-менеджменту дозволяє забезпечувати виконання кількох функцій. По-перше, чітко формує внутрішню ідентичність організації, створюючи спільне розуміння сенсу діяльності серед педагогічного колективу. По-друге, вона забезпечує зовнішнє позиціонування, дозволяючи батькам, учням і громадськості чітко розуміти ціннісну основу закладу. По-третє, вона створює основу для довгострокової репутаційної стійкості, оскільки бренд, побудований на цінностях, є більш стійким до ситуативних змін.

Відзначимо, що критерієм ефективності місії є не лише її наявність, а ступінь інтеграції у практику управління. Для ефективного бренд-менеджменту місія повинна бути інтегрована у систему прийняття рішень, комунікаційну політику, кадрову культуру та освітню модель.

Наступним елементом формування бренду освітнього закладу є його візія, яка формує образ бажаного майбутнього. Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка у всіх своїх комунікативних заходах із стейкхолдерами постійно використовує візійний компонент, що засвідчують практично всі публічні згадки про заклад освіти. При цьому, декларування візії потенційно має високу силу, оскільки академічний статус закладу передбачає орієнтацію на якість, розвиток, інноваційність та лідерство у сфері освіти.

Слабким місцем при цьому, на нашу думку, є те, що бренд-менеджмент вимагає, щоб стратегічне бачення було чітко структурованим, комунікованим і зрозумілим для стейкхолдерів. З управлінської точки зору це проблема не лише досліджуваного академічного ліцею, а й багатьох освітніх організацій. Тобто, бачення майбутнього освітніх закладів існує переважно в управлінському середовищі, але не стає частиною публічного бренду. Це знижує стратегічну впізнаваність організації.

Як показує моніторинг установчих та інших документів Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка, важливим елементом є система цінностей закладу. Ціннісна платформа досліджуваного ліцею виглядає сильною, оскільки органічно поєднує академічність, українську ідентичність, розвиток особистості, відповідальність, культурну спадковість і суспільну орієнтованість. Це створює важливу конкурентну перевагу в сучасному освітньому середовищі, де ціннісна диференціація стає дедалі важливішою.

Крім того, цінності в освітньому середовищі дозволили навчальному закладу сформувати не лише зовнішній бренд, а й внутрішню корпоративну культуру. Як показують результати постійного моніторингу якості освіти через самооцінювання та тестування учнів та їх батьків – задекларовані цінності реально відображаються у поведінці педагогічного колективу, стилі керівництва та освітній взаємодії. Тобто, досліджуваний заклад має потужну ціннісну основу бренду, хоча для її повноцінного використання в управлінській системі необхідна подальша інституціоналізація через бренд-менеджмент.

Формування та розвиток бренду закладу освіти відбувається не ізольовано, а в межах конкретного зовнішнього середовища, яке визначає можливості, обмеження, ризики та стимули для управлінського розвитку. У сучасних умовах освітнє середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією, демографічними змінами та зміною моделей поведінки споживачів освітніх

послуг. Це означає, що бренд закладу освіти формується не лише завдяки його внутрішнім характеристикам, а й через здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Одним із найбільш впливових факторів є конкурентне освітнє середовище міста Тернополя. Якщо раніше вибір закладу загальної середньої освіти для значної частини сімей визначався переважно територіальним принципом, то сьогодні батьки дедалі частіше здійснюють усвідомлений вибір освітнього середовища, орієнтуючись на репутацію закладу, академічні результати, безпекові умови, цінності, комунікаційну відкритість, інноваційність та загальний імідж. Це формує умови для репутаційної конкуренції, навіть якщо освітні заклади і залишаються публічними організаціями.

Відповідно до наведеного, ще критичнішим для закладу освіти постає питання цифрової трансформації. Сайт закладу, соціальні мережі, електронні сервіси комунікації, цифровий контент, онлайн-взаємодія з батьками, інформаційна відкритість – усе це є базовими елементами бренду (рис. 2.2).

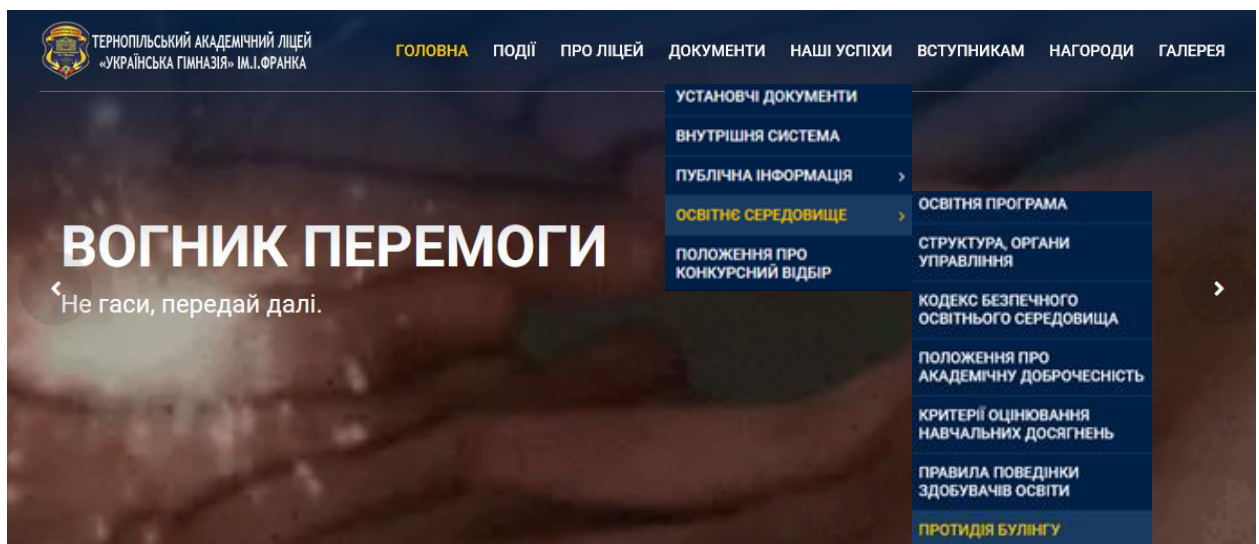


Рис. 2.2. Архітектура веб-сайту Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка

Примітка. Наведено за [25]

Згідно проведених адміністрацією опитувань учнів, первинне знайомство зі школою переважно відбувалось саме онлайн [25]. Пізніше батьки вже аналізували вебресурси, шукали інформацію в соціальних мережах, читали відгуки, оцінювали комунікаційну активність закладу ще до першого особистого контакту і лише тоді зверталися до знайомих, чиї діти навчалися в цьому навчальному закладі. Основні репутаційні фактори вибору закладу освіти наведено на рис. 2.3.

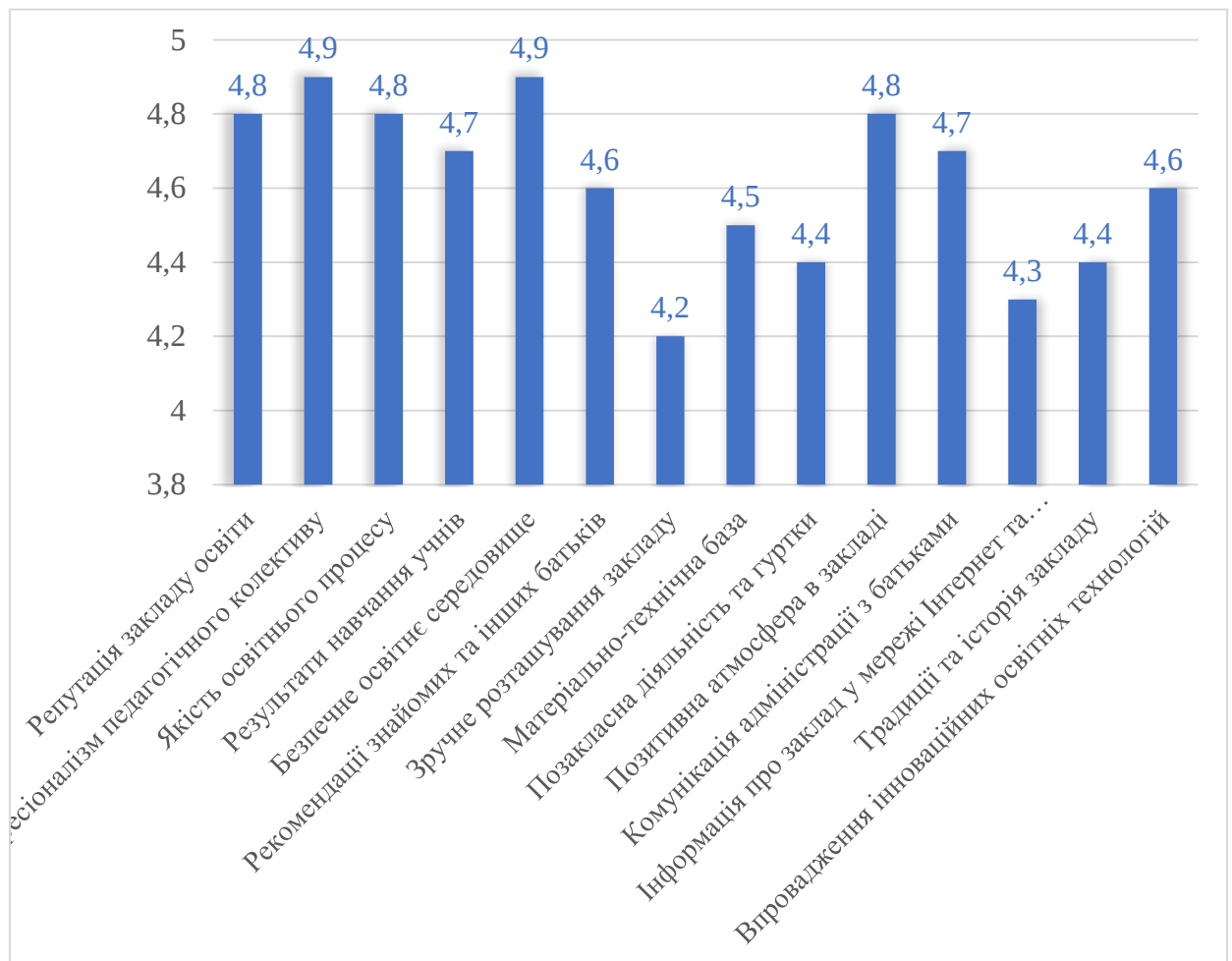


Рис. 2.3. Оцінка репутаційних факторів вибору закладу освіти батьками

Примітка. Наведено за [25]

Як бачимо, Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка функціонує у складному цифровому та репутаційно чутливому середовищі, де сильний бренд виступає не лише перевагою, а є стратегічною необхідністю. Водночас внутрішнє середовище організації є визначальним фактором формування сильного бренду, оскільки саме воно створює реальний

зміст тих характеристик, які згодом транслюються у зовнішній простір. В цьому контексті особливої ваги набуває питання готовності колективу до змін.

Як показують раніше проведені дослідження, управлінська команда закладу виявляє максимальний рівень готовності до трансформацій, а педагогічний колектив загалом також позитивно налаштований до змін [31]. Інакше кажучи, у досліджуваному закладі відсутній один із найбільш типових бар'єрів модернізації — управлінський або кадровий опір змінам.

Враховуючи, що заклад орієнтується на інноваційний розвиток і адаптацію до сучасних освітніх вимог, цифрова складова внутрішнього середовища академічного ліцею також показує високий рівень цифровізації як управлінських процесів, так і забезпечення навчального процесу. Останній переважною мірою забезпечується через платформу Єдиної Школи, що зручно як для вчителів, так і батьків з учнями, які мають цілодобовий доступ до навчальної інформації, здобутих результатів, присутності дітей на заняттях і т.п. (рис. 2.4).



Рис. 2.2. Діалогове вікно сервісу Єдина Школа

Примітка. Знімок з екрану

Таким чином, Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка має сильну внутрішню основу для розвитку бренд-менеджменту – зрілу управлінську систему, готовність до змін, потужну корпоративну культуру, високий кадровий потенціал та позитивну ціннісну платформу.

Водночас ці ресурси поки функціонують переважно як окремі сильні сторони організації, а не як інтегрована система керованого бренду.

Для об'єктивного визначення реального стану бренд-менеджменту в системі управління закладом освіти застосуємо окремі елементи бренд-аудиту, які дозволять комплексно оцінити ступінь сформованості ключових компонентів бренду, виявити сильні сторони, управлінські прогалини та напрями подальшої модернізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Brand Audit Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія»
ім. І. Франка**

Компонент бренд-менеджменту	Рівень розвитку	Аналітична характеристика
Стратегічна ідентичність	Високий	Заклад має чітко виражену історичну, академічну та ціннісну ідентичність, що створює сильний фундамент бренду
Місія та візія	Високий	Концептуальні орієнтири сформовані та відповідають сучасним освітнім підходам
Ціннісна платформа	Високий	Цінності інтегровані у культуру закладу та створюють основу довіри
Символічний капітал	Дуже високий	Історичність, академічна репутація, ім'я І. Франка, суспільне визнання
Кадровий бренд	Середньо-високий	Сильний педагогічний потенціал, але employer branding не систематизований
Внутрішній брендинг	Середній	Корпоративна культура сильна, але не оформлена як інструмент бренд-менеджменту
Комунікаційна політика	Середній	Комунікації функціонують, однак не мають стратегічної координації
Stakeholder management	Середній	Взаємодія зі стейкхолдерами існує, але переважно традиційна, без формалізованої моделі
Репутаційний менеджмент	Низький	Позитивна репутація існує, але її управління не має системного характеру
Digital branding	Середній	Цифрова присутність функціонує, але не інтегрована в бренд-стратегію
Візуальна ідентичність	Середній	Наявні окремі елементи впізнаваності, однак відсутня цілісна бренд-система
Brand strategy	Низький	Окрема стратегія розвитку бренду відсутня
Інституційна керованість бренду	Низький	Відсутній окремий управлінський механізм бренд-менеджменту

Примітка. Сформовано автором

Як ілюструє наведений у таблиці 2.1 матеріал, досліджуваний заклад має надзвичайно сильний природний бренд-фундамент. Його основу формують не штучно створені маркетингові інструменти, а реальні інституційні характеристики: історичність, академічний статус, суспільне визнання, ціннісна основа, професійний кадровий потенціал та висока символічна капіталізація. Однак для комплексної оцінки потенціалу впровадження бренд-менеджменту в систему управління закладом освіти застосуємо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз бренду Тернопільського академічного ліцею
«Українська гімназія» ім. І. Франка**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока історична впізнаваність закладу	Відсутність цілісної бренд-стратегії
Сильний символічний капітал	Неформалізований бренд-менеджмент
Академічна репутація	Недостатньо розвинений digital branding
Позитивне суспільне сприйняття	Відсутність системного reputation management
Сформована місія, візія, цінності	Фрагментарна комунікаційна політика
Потужний кадровий потенціал	Відсутність бренд-KPI
Готовність управлінської команди до змін	Невизначена управлінська відповідальність за бренд
Розвинена корпоративна культура	Недостатня формалізація stakeholder management
Високий рівень довіри	Слабка інституціоналізація employer branding
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Цифрова трансформація освітнього середовища	Посилення конкуренції між закладами освіти
Розвиток цифрових комунікацій	Демографічне скорочення контингенту учнів
Формування сучасного освітнього бренду	Репутаційні кризи в цифровому середовищі
Розширення партнерських програм	Інформаційна прозорість і швидке поширення негативу
Активізація взаємодії з випускниками	Кадрові виклики в освітній сфері
Побудова stakeholder-oriented governance	Зміна очікувань батьків
Розвиток бренду роботодавця	Конкуренція з приватними освітніми ініціативами
Залучення грантових і міжнародних ресурсів	Репутаційне старіння традиційного бренду

Примітка. Сформовано автором

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки. Передусім – домінуючим елементом брендового потенціалу закладу є його сильні сторони. Кількісно та якісно вони переважають слабкі аспекти, що свідчить про високий рівень базової конкурентоспроможності бренду.

Найважливішою сильною стороною є потужний історичний бренд. На відміну від багатьох освітніх організацій, які змушені формувати впізнаваність практично з нуля, досліджуваний заклад уже має сформований суспільний авторитет. Особливу силу становить символічний капітал закладу. Академічний статус, історичність, національно-культурна ідентичність та асоціація з іменем І. Франка створюють унікальну емоційно-ціннісну платформу бренду.

Суттєвою перевагою є також кадровий потенціал та готовність управлінської команди до розвитку. Це особливо важливо в контексті впровадження бренд-менеджменту, оскільки навіть найкраща брендова стратегія не може бути реалізована без організаційної підтримки.

Разом із тим SWOT-аналіз показав, що головною проблемою для освітнього закладу є відсутність інституціоналізованого бренд-менеджменту. Це призводить до того, що бренд не є окремим об'єктом управління і при цьому відсутнє стратегічне бачення його розвитку. Також брендова діяльність має переважно інтуїтивний характер. Серед зовнішніх загроз найбільш суттєвими є посилення конкуренції та репутаційні ризики. Окремо слід виділити загрозу репутаційного старіння бренду.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що бренд Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка має високий стратегічний потенціал, однак потребує переходу від моделі природного репутаційного існування до моделі системного стратегічного управління брендом.

2.2. Оцінка ефективності використання бренд-менеджменту в системі управління закладом освіти

На відміну від комерційного сектору, де результативність бренду часто вимірюється через фінансові показники, рівень продажів, ринкову частку або споживчу лояльність, у сфері освіти бренд має значно складнішу багатовимірну природу. Його результативність проявляється не лише у рівні впізнаваності, а й у ступені довіри до закладу, якості взаємодії зі стейкхолдерами, кадровій привабливості, репутаційній стійкості, внутрішній згуртованості колективу та здатності закладу утримувати або посилювати свої конкурентні позиції.

У зв'язку з цим проведемо оцінювання ефективності бренд-менеджменту за інтегрованим підходом, що поєднує якісні управлінські критерії з елементами стратегічного аналізу.

В ході діагностики елементів бренд-менеджменту в діяльності закладу освіти, що проводилася в попередньому параграфі, нами встановлено, що досліджуваний заклад має сильну стратегічну ідентичність, чітко сформовані місію, візію та цінності, що створює сприятливу основу для брендового позиціонування. Водночас окрема бренд-стратегія відсутня, а бренд не виділений як самостійний об'єкт управлінського планування. Це означає, що стратегічна інтеграція бренду має частковий характер.

Інакше кажучи, бренд присутній у стратегічній логіці закладу імпліцитно, але не управляється як окремий стратегічний актив. З управлінської точки зору це є обмеженням, оскільки відсутність цілеспрямованого брендового управління знижує потенційну ефективність навіть сильного бренду.

Іншим важливим критерієм, на нашу думку, є внутрішня ефективність бренд-менеджменту. У сфері освіти цей компонент має особливу вагу, оскільки бренд формується не лише у зовнішньому середовищі, а насамперед усередині організації.

Освітній бренд формується насамперед через щоденну діяльність

закладу та досвід взаємодії його учасників. На його сприйняття впливають якість роботи педагогів, особливості управління, атмосфера в колективі, культура спілкування та прийняті норми поведінки. Важливу роль також відіграють підходи до комунікації між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками, адже саме вони формують загальне уявлення про заклад освіти та рівень довіри до нього.

У випадку Тернопільського академічного ліцею внутрішня складова бренду характеризується достатньо високим рівнем розвитку. Цьому сприяють сформована організаційна культура, дотримання принципів академічної доброчесності, орієнтація на впровадження освітніх інновацій та позитивне ставлення до змін. Важливими перевагами також є згуртована робота управлінської команди, спільність цінностей педагогічного колективу та прагнення до постійного вдосконалення освітнього середовища, що загалом позитивно впливає на сприйняття закладу як учасниками освітнього процесу, так і зовнішнім середовищем.

Особливо важливим індикатором виступає готовність адміністрації до трансформаційних процесів, яка, за результатами проведених оцінок, є максимально високою, а педагогічний колектив також демонструє позитивне ставлення до розвитку змінних процесів. З позиції бренд-менеджменту це має принципове значення, оскільки внутрішній опір є однією з найпоширеніших причин невдач брендового розвитку.

Водночас слід визнати, що внутрішня ефективність бренду формується радше природно через організаційну культуру, ніж через свідомо впроваджений механізм брендування. Це означає, що наявний позитивний потенціал не використовується повною мірою.

З наведених причин нами було проведено власне оцінювання ефективності використання бренд-менеджменту в системі управління Тернопільським академічним ліцеєм «Українська гімназія» ім. І. Франка, для чого ми провели емпіричне опитування ключових стейкхолдерів.

Емпіричне дослідження було проведене шляхом анкетування основних

груп учасників освітнього процесу, які формують та сприймають бренд закладу освіти. До опитування були залучені батьки здобувачів освіти, педагогічні працівники та учні старших класів. Загалом у дослідженні взяли участь 126 респондентів, серед яких 58 батьків, 42 педагогічні працівники та 26 учнів старших класів. Такий склад вибірки дозволив отримати комплексне уявлення про сприйняття бренду закладу з позиції різних груп стейкхолдерів.

Для збору інформації використовувався структурований опитувальник, який давав можливість оцінити ключові складові бренду закладу освіти. Зокрема, респондентам пропонувалося висловити свою думку щодо рівня впізнаваності закладу, ступеня довіри до нього, якості комунікації між учасниками освітнього процесу, наявних конкурентних переваг, рівня цифрової відкритості та інформаційної доступності. Окрема увага приділялася оцінці готовності рекомендувати заклад іншим особам, а також визначенню того, наскільки сформований бренд відповідає сучасним вимогам і очікуванням учнів, батьків та педагогів.

Для оцінювання використовувалася п'ятибальна шкала, де: 1 бал – дуже низький рівень; 5 балів – дуже високий рівень. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Результати опитування щодо зовнішнього сприйняття бренду закладу

Показник	Батьки	Учні	Педагоги	Середнє
Впізнаваність бренду	4.8	4.9	5.0	4.9
Рівень довіри	4.6	4.5	4.8	4.6
Готовність рекомендувати заклад	4.7	4.4	4.8	4.6
Сприйняття конкурентних переваг	4.5	4.3	4.7	4.5
Якість комунікації	3.4	3.6	3.8	3.6
Цифрова відкритість	3.1	3.5	3.4	3.3

Примітка. Сформовано автором

Результати проведеного опитування підтвердили високий рівень зовнішньої бренд-сили закладу. Найвищі оцінки отримали показники впізнаваності бренду (4,9 бала), довіри до закладу (4,6 бала) та готовності рекомендувати його іншим (4,6 бала). Це свідчить про сформований

позитивний репутаційний капітал і високу соціальну легітимність закладу.

Водночас значно нижчими виявилися оцінки цифрової відкритості (3,3 бала) та якості комунікаційної взаємодії (3,6 бала), що підтверджує наявність розриву між традиційною репутаційною силою бренду та сучасними управлінськими механізмами його підтримки.

Для оцінювання рівня цифрової відкритості та ефективності використання інструментів бренд-комунікації було визначено низку критеріїв, які характеризують якість цифрової присутності закладу освіти. Зокрема, увага приділялася доступності інформації про діяльність закладу в цифровому середовищі, актуальності опублікованих матеріалів, зручності взаємодії користувачів з електронними ресурсами, рівню відкритості інформаційного простору, відповідності цифрового представлення іміджу та статусу закладу, а також використанню сучасних цифрових інструментів для комунікації з учнями, батьками та іншими зацікавленими сторонами. Комплексне оцінювання за зазначеними критеріями дозволило визначити сильні сторони цифрового бренду закладу та виявити напрями його подальшого вдосконалення. Результати проведеного оцінювання наведено в таблиці.

Таблиця 2.4

Оцінка цифрової ефективності бренду закладу

(за результатами опитування)

Критерій	Батьки	Учні	Педагоги	Середній бал
Доступність інформації про заклад	4.1	4.3	4.2	4.2
Актуальність цифрового контенту	3.5	3.8	3.7	3.7
Зручність цифрової взаємодії	3.4	3.9	3.6	3.6
Інформаційна відкритість	3.6	3.7	3.8	3.7
Відповідність цифрового образу статусу закладу	3.2	3.4	3.5	3.4
Сучасність цифрового бренд-позиціонування	2.9	3.3	3.1	3.1

Примітка. Сформовано автором

Отримані результати дозволили нам зробити такі висновки. По-перше, базовий рівень цифрової доступності інформації про заклад є відносно високим. Середня оцінка 4,2 бала свідчить про те, що стейкхолдери загалом не

відчувають дефіциту базової інформації щодо діяльності закладу. Це доводить, що цифрове середовище функціонує як інформаційний канал. Проте більш глибокий аналіз демонструє, що цифрова присутність виконує переважно інформаційну, а не брендову функцію.

Особливу увагу привертають результати оцінювання окремих складових цифрового бренду закладу. Найнижчі значення отримали критерії, що характеризують відповідність цифрової присутності статусу закладу освіти та сучасність його цифрового позиціонування. Це свідчить про те, що наявний рівень цифрової комунікації ще не повною мірою відображає освітні досягнення, репутацію та можливості закладу. Водночас отримані результати не вказують на відсутність цифрової присутності, а радше демонструють наявність потенціалу для її подальшого розвитку та вдосконалення. Можна стверджувати, що сформований бренд закладу освіти має значний репутаційний капітал, який наразі лише частково представлений у цифровому середовищі. Тому одним із перспективних напрямів розвитку є посилення використання сучасних цифрових інструментів комунікації, що дозволить більш повно відобразити переваги закладу, підвищити його впізнаваність та зміцнити взаємодію з учнями, батьками, громадою та іншими зацікавленими сторонами.

Важливим напрямом оцінювання бренду закладу освіти стала також цифрова відкритість. Отримана середня оцінка на рівні 3,7 бала свідчить про достатній рівень доступності інформації та комунікації із зацікавленими сторонами. Водночас результати показують наявність можливостей для подальшого розвитку цифрових інструментів взаємодії та підвищення ефективності представлення закладу в інформаційному просторі. Для сучасного закладу освіти цифрова відкритість є важливою складовою управлінської діяльності, оскільки вона сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри та покращенню комунікації з учнями, батьками й громадою.

Загальний інтегральний показник цифрової складової бренду на рівні 3,6 бала дозволяє оцінити її як достатньо розвинену, проте таку, що має значний потенціал для подальшого вдосконалення.

Отже, отримані результати свідчать, що цифрові інструменти вже використовуються в діяльності закладу та підтримують його позитивний імідж, однак їх роль може бути посилена шляхом більш активного використання сучасних засобів цифрової комунікації, розвитку онлайн-присутності та системного управління цифровим брендом. Це створює додаткові можливості для підвищення впізнаваності закладу, зміцнення його репутації та подальшого розвитку бренду в умовах сучасного освітнього середовища.

Для узагальнення результатів оцінки проведемо GAP-аналіз, який дозволить порівняти поточний стан бренд-менеджменту з бажаною моделлю стратегічно керованого бренду (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

GAP-аналіз бренд-менеджменту навчального закладу

Компонент	Поточний стан	Бажаний стан	GAP
Стратегічне управління брендом	Часткове	Повністю інтегроване	Високий
Репутаційний менеджмент	Реактивний	Проактивний	Високий
Digital branding	Фрагментарний	Системний	Високий
Stakeholder management	Частково реалізований	Інтегрований	Середній
Internal branding	Неформальний	Інституціоналізований	Середній
Комунікаційна стратегія	Фрагментарна	Стратегічна	Високий

Примітка. Сформовано автором

GAP-аналіз показав, що основна проблема полягає не у відсутності бренду як такого, а у розриві між наявним репутаційним потенціалом і сучасною моделлю його управління.

Для формування загального висновку щодо рівня ефективності використання бренд-менеджменту в системі управління Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка проведемо інтегральне оцінювання на основі системи ключових критеріїв, що були проаналізовані вище.

Інтегральний підхід дає можливість комплексно оцінити ефективність бренд-менеджменту закладу освіти та визначити рівень його впливу на управлінську діяльність. На відміну від аналізу окремих показників, він дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан і результативність управління брендом. Під час оцінювання (табл. 2.6) враховувалися такі складові, як рівень інтеграції бренду в систему управління закладом, ефективність внутрішніх процесів бренд-менеджменту, репутація закладу у зовнішньому середовищі, якість взаємодії з учнями, батьками та іншими зацікавленими сторонами, результативність цифрових комунікацій, а також вплив бренду на конкурентні позиції закладу освіти.

Таблиця 2.6

Інтегральна оцінка ефективності бренд-менеджменту закладу

Критерій	Оцінка	Обґрунтування
Стратегічна інтегрованість бренду	3.2	Бренд присутній у ціннісній і стратегічній логіці, але не виділений як окремий управлінський об'єкт
Внутрішня ефективність бренд-менеджменту	4.3	Сильна корпоративна культура, кадровий потенціал, готовність до змін
Зовнішня репутаційна ефективність	4.0	Висока впізнаваність, довіра, позитивне суспільне сприйняття
Stakeholder effectiveness	3.7	Взаємодія зі стейкхолдерами реалізується, але без стратегічної систематизації
Цифрова ефективність	3.6	Цифрова присутність є, але digital branding недостатньо розвинений
Конкурентна результативність бренду	4.2	Сильне позиціонування в локальному освітньому середовищі
Інтегральний показник		$IE = \frac{3.2 + 4.3 + 4.0 + 3.7 + 3.6 + 4.2}{6}$

Примітка. Сформовано автором

Отримане значення інтегрального показника на рівні 3,83 бала свідчить про достатньо високий рівень ефективності бренд-менеджменту закладу освіти. Водночас детальніший аналіз окремих складових показує, що найкращі результати спостерігаються у сферах внутрішньої ефективності, конкурентних позицій та зовнішньої репутації. Такі показники значною мірою пов'язані з багаторічними традиціями закладу, професіоналізмом педагогічного

колективу, сформованою організаційною культурою та позитивним іміджем серед учнів, батьків і громади.

Разом із тим дещо нижчі оцінки отримали показники, які характеризують сучасні підходи до управління брендом, зокрема рівень інтеграції бренду в систему стратегічного управління, ефективність цифрових комунікацій та взаємодію із зацікавленими сторонами. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку бренд-менеджменту та його більш повної інтеграції в управлінську діяльність закладу.

Таким чином, проведене оцінювання дозволяє зробити висновок, що заклад освіти має сильний і впізнаваний бренд, який користується довірою серед основних груп стейкхолдерів. Водночас існують можливості для вдосконалення окремих управлінських механізмів, насамперед у сфері стратегічного планування бренду, цифрової комунікації та розвитку партнерської взаємодії, що сприятиме подальшому зміцненню конкурентних позицій закладу та підвищенню ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. І. Франка має потужний бренд як соціально-репутаційний феномен, сформований під впливом історичного розвитку, академічного авторитету, високого рівня суспільної довіри, ціннісної основи функціонування та позитивного сприйняття ключовими стейкхолдерами. Водночас доведено, що наявний брендовий потенціал використовується не повною мірою, так як сам бренд не інтегрований у систему стратегічного управління як окремий управлінський актив.

У цьому контексті впровадження технологій бренд-менеджменту вважаємо доцільним розглядати не як допоміжний маркетинговий інструмент або елемент іміджевої політики, а як складову комплексної модернізації системи управління закладом освіти. Фактично сучасний заклад освіти вже не може функціонувати виключно в межах класичної адміністративної моделі управління, орієнтованої переважно на внутрішню організацію освітнього процесу. Сьогодні ефективність його діяльності дедалі більше визначається здатністю формувати довіру, підтримувати стратегічну комунікацію, розвивати партнерське середовище, забезпечувати репутаційну стабільність та утримувати конкурентну привабливість. З цих причин бренд-менеджмент у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. І. Франка доцільно перетворити на інструмент управлінської модернізації.

На першому етапі менеджменту навчального закладу доцільно посилити конкурентне позиціонування закладу. Зауважимо, що незважаючи на високий рівень довіри, сформовану репутацію та вагомі досягнення, сучасні заклади освіти функціонують в умовах зростаючої конкуренції. Сьогодні привабливість закладу визначається не лише якістю освітнього процесу та результатами навчання учнів, а й рівнем цифрової присутності, ефективністю

комунікації з батьками та громадою, відкритістю управління, використанням інноваційних підходів до навчання та здатністю підтримувати партнерські відносини із зацікавленими сторонами. Важливе значення також має формування позитивного іміджу закладу як місця навчання та професійної діяльності педагогів. Тому для збереження та зміцнення своїх позицій досліджуваний заклад освіти повинен поєднувати наявні сильні сторони з сучасними інструментами бренд-менеджменту, які сприятимуть його подальшому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Також, проведене оцінювання продемонструвало, що цифрова складова бренду закладу має середньо-високий рівень ефективності, однак не відповідає повною мірою його репутаційному потенціалу. Тобто, у сучасних умовах цифрові канали комунікації відіграють важливу роль у формуванні бренду закладу освіти. Саме через офіційний сайт, соціальні мережі та інші онлайн-ресурси учні, батьки, партнери й представники громади часто отримують перше враження про заклад. Цифрове середовище забезпечує можливість інформування про досягнення, освітні можливості, події та цінності закладу, а також підтримує постійний зв'язок із зацікавленими сторонами. Тому рівень розвитку цифрових комунікацій значною мірою впливає на впізнаваність, репутацію та конкурентоспроможність закладу освіти. Подальше вдосконалення цифрового брендингу дозволить академічному ліцею більш повно відображати реальні переваги закладу та сприятиме зміцненню його позитивного іміджу в освітньому середовищі.

Попри це, в умовах активного розвитку цифрових комунікацій ,репутація закладу освіти значною мірою залежить від якості взаємодії із зовнішнім середовищем. Інформація поширюється дуже швидко, тому своєчасна комунікація, відкритість та ефективний зворотний зв'язок сприяють підтримці позитивного іміджу закладу та зміцненню довіри з боку учнів, батьків і громади. Саме тому управління репутацією доцільно розглядати як один із важливих напрямів сучасної системи управління закладом освіти.

Водночас вагомий вплив на формування бренду має педагогічний

колектив. Саме працівники закладу щоденно взаємодіють з учнями та батьками, представляють цінності закладу та створюють його реальний образ. Тому розвиток внутрішньої організаційної культури, підтримка професійного зростання педагогів і формування позитивного бренду роботодавця є важливими складовими ефективного бренд-менеджменту. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що впровадження бренд-менеджменту в систему управління закладом освіти потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне управління, репутаційну діяльність, цифрові комунікації та розвиток кадрового потенціалу.

Ефективне впровадження технологій бренд-менеджменту в систему управління закладом освіти потребує не лише наявності об'єктивної потреби у змінах, а й чітко визначеної концептуальної основи, яка формуватиме логіку трансформаційного процесу. У сучасному управлінні бренд-менеджмент не може розглядатися як сукупність ізольованих комунікаційних заходів або маркетингових інструментів. Його впровадження має здійснюватися як системна управлінська інновація, інтегрована у стратегічну архітектуру розвитку закладу.

З огляду на результати проведеного аналізу, для Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка доцільно рекомендувати до впровадження концепцію бренд-менеджменту, орієнтовану на модернізацію системи управління через поєднання репутаційного розвитку, цифрової трансформації та внутрішньої організаційної згуртованості.

Основою такої концепції мають стати принципи, що визначатимуть характер впровадження бренд-менеджменту.

Першим принципом є принцип стратегічної інтегрованості. Його сутність полягає в тому, що бренд не може існувати як допоміжний комунікаційний інструмент або факультативний напрям діяльності. Він повинен бути інтегрований у систему стратегічного управління закладом, впливати на управлінські рішення, стратегічне планування, організаційний розвиток і механізми взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для досліджуваного закладу це особливо важливо, оскільки наявний бренд уже має високу репутаційну силу, однак поки що не використовується як керований стратегічний ресурс.

Другим принципом є принцип автентичності бренду. Сильний бренд закладу освіти не може будуватися на штучно сформованих маркетингових конструкціях, які не відповідають реальному змісту діяльності організації.

Бренд повинен відображати:

- реальні цінності;
- фактичну якість освітнього процесу;
- організаційну культуру;
- поведінкові стандарти;
- справжній досвід взаємодії стейкхолдерів із закладом.

Для Тернопільського академічного ліцею цей принцип має особливу вагу, оскільки саме автентичність є однією з ключових сильних сторін його історично сформованого бренду.

Крім того, сучасний заклад освіти взаємодіє з великою кількістю зацікавлених сторін, тому формування бренду потребує не лише поширення інформації про діяльність закладу, а й налагодження постійної комунікації та співпраці з учнями, батьками, педагогами, випускниками, громадою та партнерами. У таких умовах бренд виконує значно ширшу функцію, ніж створення позитивного іміджу, оскільки сприяє розвитку довіри, взаєморозуміння та партнерських відносин між закладом освіти та його стейкхолдерами. Саме тому сучасний бренд-менеджмент дедалі більше орієнтується на підтримку довгострокової взаємодії та врахування інтересів усіх учасників освітнього процесу.

Не менш важливим принципом сучасного бренд-менеджменту є забезпечення внутрішньої брендової єдності. Для закладу освіти особливе значення має те, що саме педагогічний колектив щоденно представляє цінності, культуру та особливості закладу під час взаємодії з учнями, батьками та громадою. Тому ефективне управління брендом передбачає розвиток

внутрішньої організаційної культури, формування спільних цінностей, підтримку командної взаємодії та активне залучення працівників до реалізації брендової стратегії закладу. Це сприяє створенню цілісного та послідовного образу закладу освіти.

Окрім цього, у сучасному інформаційному середовищі заклад освіти повинен підтримувати постійну комунікацію із зацікавленими сторонами, відстежувати інформаційне поле, своєчасно реагувати на виклики та сприяти поширенню об'єктивної інформації про свою діяльність. Такий підхід допоможе підтримувати довіру та зміцнювати позитивну репутацію закладу.

Водночас ефективність бренд-менеджменту потребує регулярного оцінювання. Для цього доцільно використовувати систему показників, яка дає можливість відстежувати результати реалізації брендової політики, аналізувати зміни у сприйнятті закладу та визначати напрями подальшого вдосконалення. Регулярний моніторинг дозволить зробити управління брендом більш обґрунтованим і результативним. Наведені принципи систематизуємо за допомогою таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Принципи впровадження бренд-менеджменту в систему управління
закладом освіти**

Принцип	Зміст
Стратегічна інтегрованість	Інтеграція бренду в систему стратегічного управління
Автентичність	Відповідність бренду реальному змісту діяльності
Stakeholder orientation	Орієнтація на довгострокову взаємодію зі стейкхолдерами
Цифрова адаптивність	Інтеграція digital branding
Внутрішня брендова єдність	Розвиток internal branding
Проактивне репутаційне управління	Управління ризиками та репутаційною стійкістю
Вимірюваність	Оцінювання ефективності через KPI

Примітка. Сформовано автором

На основі визначених принципів можна сформулювати стратегічну мету впровадження бренд-менеджменту. Остання полягатиме, на нашу думку, у створенні інтегрованої системи бренд-менеджменту, яка забезпечуватиме стратегічне управління репутацією, підвищення конкурентоспроможності,

зміцнення довіри стейкхолдерів, цифрову модернізацію бренду та підтримку довгострокового розвитку закладу освіти.

Таким чином, сформована концептуальна основа дозволить створити логічне підґрунтя для розробки моделі бренд-менеджменту закладу освіти як інтегрованої системи управлінської трансформації.

З огляду на те, що впровадження бренд-менеджменту в систему управління закладом освіти є комплексною організаційною трансформацією, його реалізація повинна здійснюватися не фрагментарно, а на основі чітко структурованого управлінського алгоритму. Такий алгоритм має забезпечувати логічну послідовність змін, мінімізацію організаційного опору, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансформаційних процесів, а також контроль досягнення запланованих результатів.

Пропонований алгоритм впровадження бренд-менеджменту має на меті спрямування не лише на покращення комунікації закладу освіти, а насамперед на поступову модернізацію його системи управління. Його доцільно реалізовувати послідовно, через кілька взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має своє завдання та очікуваний результат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Алгоритм впровадження бренд-менеджменту

Етап	Зміст	Результат
1.	Ініціювання змін	Управлінське рішення
2.	Бренд-аудит	Аналітична база
3.	Бренд-стратегія	Стратегічна модель
4.	Інтеграція в управління	Організаційне закріплення
5.	Реалізація	Трансформація
6.	KPI-моніторинг	Контроль
7.	Вдосконалення	Стійкість

Примітка. Сформовано автором

Першим етапом є ініціювання управлінської трансформації. На цьому етапі адміністрація закладу має офіційно визначити бренд-менеджмент як один із важливих напрямів подальшого розвитку. Для цього необхідно ухвалити відповідне управлінське рішення, пояснити його доцільність,

визначити відповідальних осіб і створити робочу групу. Важливо також донести до педагогічного колективу мету таких змін, щоб працівники розуміли, що йдеться не лише про зовнішній імідж закладу, а про посилення його довіри, репутації та управлінської спроможності. Для досліджуваного закладу цей етап є особливо важливим, оскільки його бренд уже має позитивне сприйняття, але потребує більш чіткого управлінського оформлення. Очікуваним результатом першого етапу має стати створення організаційної основи для подальших змін.

Другим етапом є проведення комплексного бренд-аудиту. Його мета полягає у тому, щоб об'єктивно оцінити поточний стан бренду закладу освіти та визначити, які його складові вже працюють ефективно, а які потребують удосконалення. Такий аудит має охоплювати внутрішнє середовище закладу, зокрема організаційну культуру, рівень згуртованості колективу, управлінські комунікації та готовність працівників до змін. Водночас важливо проаналізувати зовнішнє сприйняття закладу, його репутацію, конкурентне позиціонування, очікування учнів, батьків, громади та партнерів. Окрему увагу доцільно приділити візуальній і цифровій присутності закладу, зокрема єдності стилю, якості інформаційних матеріалів, роботі сайту, соціальних мереж і каналів комунікації. Результатом цього етапу має стати цілісна карта поточного стану бренду, яка стане основою для подальших управлінських рішень.

Третім етапом має стати, на нашу думку, розроблення бренд-стратегії закладу освіти. Саме на цьому етапі результати проведеного аудиту трансформуватимуться у конкретні стратегічні рішення. Бренд почне розглядатися як складова загальної системи управління та розвитку закладу. Бренд-стратегія визначатиме місію, бачення та ключові цінності закладу, окреслювати його особливості та переваги, визначати основні цільові аудиторії, підходи до комунікації, принципи взаємодії зі стейкхолдерами, напрями розвитку цифрових комунікацій, роботи з випускниками та формування позитивного бренду роботодавця. Для Тернопільського

академічного ліцею така стратегія буде спрямована не на створення нового бренду, а на розвиток і посилення вже сформованої позитивної репутації. Результатом цього етапу має бути затверджена бренд-стратегія, яка визначатиме подальші напрями розвитку закладу.

Четвертим етапом є інтеграція бренд-менеджменту в систему управління закладом освіти. Важливо, щоб бренд не розглядався виключно як інструмент комунікації чи популяризації діяльності закладу. Для цього необхідно визначити відповідальних осіб, удосконалити комунікаційну політику, налагодити системну взаємодію зі стейкхолдерами та враховувати бренд-підхід під час прийняття управлінських рішень. У результаті бренд стане невід'ємною частиною управлінської системи закладу та використовуватися як інструмент його стратегічного розвитку.

П'ятий етап передбачатиме безпосередню реалізацію бренд-трансформацій. Це найбільш масштабний і практично орієнтований етап, який охоплюватиме роботу як із внутрішнім, так і із зовнішнім середовищем закладу. Особлива увага приділятиметься розвитку організаційної культури, підвищенню залученості педагогічного колективу, зміцненню командної взаємодії та формуванню спільних цінностей. Паралельно здійснюватиметься вдосконалення комунікації з батьками, випускниками, партнерами та громадою. Важливим напрямом стане оновлення цифрової присутності закладу, розвиток сайту, соціальних мереж та сучасних інформаційних ресурсів. Також доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на підтримку позитивної репутації та підвищення відкритості діяльності закладу. Результатом цього етапу має стати реальне посилення бренду та його впливу на розвиток закладу освіти.

Шостий етап пов'язаний із моніторингом результатів та оцінюванням ефективності впроваджених заходів. Для цього пропонуємо використовувати систему показників, які дозволяють відстежувати рівень впізнаваності закладу, задоволеність учнів, батьків і педагогів, ефективність комунікації, охоплення цифрових ресурсів, репутаційні показники та привабливість

закладу як місця роботи. Регулярне оцінювання дасть можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати подальші дії.

Завершальним етапом буде безперервне вдосконалення бренд-менеджменту. Бренд закладу освіти не є статичним явищем, тому його розвиток потребує постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Після оцінювання результатів необхідно регулярно переглядати стратегічні підходи, удосконалювати інструменти комунікації та враховувати нові потреби стейкхолдерів. Такий циклічний підхід для досліджуваного закладу освіти забезпечить стабільний розвиток бренду та підтримуватиме його актуальність у довгостроковій перспективі. Очікуваним результатом стане створення ефективної та стійкої системи бренд-менеджменту, інтегрованої в загальну систему управління закладом освіти.

Крім цього, як показав проведений аналіз, цифровий бренд залишається однією з найбільш перспективних сфер для подальшого вдосконалення. Сьогодні саме через офіційний сайт, соціальні мережі та інші цифрові ресурси відбувається значна частина взаємодії між закладом освіти та його стейкхолдерами. Саме тому доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оновлення цифрової присутності ліцею. Насамперед необхідно створити єдину систему візуальної ідентифікації та активізувати роботу в соціальних мережах. Особливу увагу слід приділити висвітленню успіхів учнів, педагогів, реалізованих проєктів та освітніх досягнень. Очікується, що це сприятиме підвищенню впізнаваності закладу, зміцненню його репутації та розширенню аудиторії зацікавлених осіб.

Окремої уваги заслуговує розвиток бренду роботодавця. В умовах зростання конкуренції за кваліфіковані педагогічні кадри саме привабливість закладу як місця роботи стає одним із важливих чинників його успішного розвитку. Для Тернопільського академічного ліцею доцільно продовжити практику підтримки професійного розвитку педагогів, створення можливостей для підвищення кваліфікації та участі в освітніх проєктах. Водночас важливо розвивати систему внутрішнього визнання досягнень

працівників, підтримувати позитивний психологічний клімат та створювати умови для професійної самореалізації. У перспективі це сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Для забезпечення результативності запропонованих заходів доцільно впровадити систему регулярного моніторингу ефективності бренд-менеджменту. Щорічне оцінювання рівня задоволеності учнів, батьків та працівників, аналіз впізнаваності бренду, оцінка цифрової активності та відстеження репутаційних показників дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати напрями розвитку. Це забезпечить перехід від ситуативного управління брендом до системного процесу його постійного вдосконалення.

Підсумовуючи зазначимо, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Тернопільському академічному ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка перейти до якісно нового рівня управління брендом. Очікуваним результатом стане не лише зміцнення репутації та підвищення впізнаваності закладу, а й формування сучасної системи бренд-менеджменту, яка сприятиме розвитку організаційної культури, посиленню партнерської взаємодії, удосконаленню цифрових комунікацій та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності закладу освіти.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати ряд висновків та пропозицій щодо обраної тематики.

Так, у процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах бренд перестає бути виключно інструментом комунікації або елементом зовнішнього іміджу організації. Для публічних організацій, зокрема закладів освіти, бренд дедалі більше перетворюється на стратегічний нематеріальний актив, який впливає на рівень довіри стейкхолдерів, конкурентоспроможність, кадрову привабливість, репутаційну стійкість та загальну ефективність управління. Обґрунтовано, що бренд-менеджмент доцільно розглядати як комплексну управлінську технологію, інтегровану в систему стратегічного управління організацією.

За результатами узагальнення наукових підходів визначено сутність бренд-менеджменту в системі управління закладом освіти та встановлено, що його ефективність забезпечується поєднанням стратегічного управління брендом, внутрішнього брендингу, цифрових комунікацій, управління репутацією, взаємодії зі стейкхолдерами та формування бренду роботодавця. Доведено, що специфіка освітньої сфери зумовлює особливу роль організаційної культури, репутації, соціальної відповідальності та довіри як ключових складових бренду закладу освіти.

У ході дослідження проведено комплексний аналіз системи управління Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка та особливостей формування його бренду. Встановлено, що заклад має значний репутаційний потенціал, високий рівень впізнаваності, позитивне сприйняття серед учнів, батьків і громадськості, сформовані освітні традиції та потужний кадровий потенціал. Важливими складовими бренду ліцею виступають багаторічна історія діяльності, високий рівень професійної підготовки педагогічного колективу, стабільні результати освітньої діяльності та сформована організаційна культура.

Проведене опитування учнів, батьків та працівників закладу

підтвердило високий рівень довіри до ліцею та позитивне сприйняття його діяльності. Найбільш вагомими чинниками вибору закладу освіти респондентами визначено професіоналізм педагогічного колективу, безпечне освітнє середовище, репутацію закладу, якість освітнього процесу та позитивну атмосферу в ліцеї. Отримані результати свідчать про наявність сильного бренду, який уже виконує важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг закладу.

Водночас результати дослідження дозволили виявити низку проблемних аспектів у системі управління брендом. Зокрема встановлено відсутність формалізованої бренд-стратегії, недостатню інтеграцію бренду в систему стратегічного управління, фрагментарний характер роботи зі стейкхолдерами, потребу в удосконаленні цифрових комунікацій та відсутність системи постійного моніторингу ефективності бренд-менеджменту. Визначено, що бренд ліцею функціонує переважно як результат історично сформованої репутації та організаційної культури, тоді як сучасні інструменти керованого бренд-менеджменту використовуються недостатньо.

За результатами інтегрального оцінювання ефективності бренд-менеджменту встановлено, що загальний рівень його розвитку можна охарактеризувати як достатньо високий. Найкращі результати продемонстрували показники внутрішньої ефективності, конкурентного позиціонування та зовнішньої репутації. Водночас нижчі оцінки отримали складові, пов'язані зі стратегічною інтеграцією бренду, цифровою ефективністю та системною взаємодією зі стейкхолдерами. Це підтверджує необхідність переходу від переважно репутаційної моделі функціонування бренду до сучасної системи бренд-менеджменту.

На основі результатів дослідження сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження технологій бренд-менеджменту в діяльність Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка. Обґрунтовано доцільність розроблення бренд-стратегії закладу, розвитку внутрішнього брендингу, удосконалення системи взаємодії зі

стейкхолдерами, модернізації цифрових комунікацій, впровадження елементів системного управління репутацією, розвитку бренду роботодавця та створення системи моніторингу ефективності бренд-менеджменту.

Запропоновано поетапну дорожню карту впровадження бренд-менеджменту, яка охоплює організаційну підготовку, проведення бренд-аудиту, розроблення бренд-стратегії, інтеграцію бренд-менеджменту в систему управління, реалізацію брендових трансформацій та подальший моніторинг результативності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління закладом, зміцненню його конкурентних позицій, розвитку партнерських відносин та посиленню репутаційної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук, Г. О. Роль технологічних брендів у цифровій трансформації та економічному зростанні. *Наука, технології, інновації*. 2021. № 3, С. 60-68. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-4-06>
2. Вдовічена О., Вдовічен А., Лошенюк О., Лошенюк І., Чичун , В. Впровадження бренд-менеджменту в управління діяльністю підприємства: українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021. №5(40), 546–555. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245227>
3. Волхонський А.С. Особливості формування бренду підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-93>
4. Гопка Л. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Економіка та управління*. 2024. № 4, С. 15-22. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15>
5. Грекова Т., Гузь, Р. Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*, 2024, №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33>
6. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Походенко В. М. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1973>
7. Єжижанська, Т. С. (2024). Бренд-комунікація українських книжкових видавництв: Монографія. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. 356 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50396>
8. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.-com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>

9. Захаріна О. В., Карпінський А. Л. Бренд в системі публічного управління. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2025, № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5956/6019/13348>
10. Захаріна О. В., Соколовський П. О. Державний брендинг у забезпеченні національних інтересів: дефініції та суспільна необхідність. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2607/2643>
11. Іваннікова М. М., Карпенко Н. В. Нейромаркетинг для малого бізнесу. *Науковий вісник*. 2020. № 2. <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-8>
12. Карпенко Н., Іваннікова М., Білоусько Т., Яловега Н., Захаренко-Селезнєва А. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3(109), С. 46-53. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>
13. Кирилко Н. Розвиток бренд-менеджменту України. *Наукові праці Київського національного університету технологій та дизайну*. 2024. № 25, С. 304-310.
14. Ковальчук О. А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2018. № 11, С. 52-55. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11\(39\)-52-55](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11(39)-52-55)
15. Кондратенко Н. О., Новікова М. М. Удосконалення організаційного забезпечення управління брендом видавничо-поліграфічних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025, № 8 (100), С. 131-137. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/1538/1567>
16. Котвицька Н. М., Хрептії Д. М., Соловйов С. С. Європейський досвід інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами на підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620736>.

- 17.Кравченко О. В. Стратегічне бренд-менеджмент та його значення в інноваційному розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 2, С. 316-322. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-20>
18. Круп'як Л.Ю., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5506>
- 19.Кудирко Л.П., Ратушний Б.В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 280–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51>
- 20.Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>
- 21.Лепетан І. М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>
- 22.Лищенко М.О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
- 23.Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1(16). С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63>
- 24.Михайлов В. Роль бренд-менеджменту в управлінні закладом освіти. *Матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. (Збараж, 22 травня 2026 року). С. 163-165
- 25.Офіційний сайт Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка URL: <https://www.gimnasium.te.ua/>

- 26.Пан Л. В., Небиш І. П. Прикладні аспекти управління брендами в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. № 2, С. 45-52.
- 27.Перевозова І.В., Жарська Т.М. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>
- 28.Подра О. П., Петришин Н. Я. Особливості розроблення та реалізації стратегії розвитку бренду підприємства в умовах євроінтеграції. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2022. № 220, С. 83-91. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29508/220972maket-83-91.pdf>
- 29.Радкевич Л. А. Розвиток digital brand: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20. URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/3.pdf
- 30.Самодай В.П., Машина Ю.П., Ковтун Г.І. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>
- 31.Томашевська Л.А. Управління змінами в закладі освіти. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*, 2025, С. 301-303, URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/1001>.
- 32.Устік Т. В., Шматок М. В. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>
- 33.Червона О.Ю. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Український економічний часопис*. 2024, Випуск 4, С. 79-82. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/347/329>