

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: «РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОВ «СПЕЙС СТАДІ»

Виконала: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг

Керівник Гриджук І.А.
кандидат наук з державного
управління, доцент

Рецензент _____

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2026

Київ - 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 075

«Маркетинг» ОНП

«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« ____ » _____ 2026р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Король Катерини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді»

керівник роботи Гриджук І.А., к.н. з державного управління, доцент
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від « _____ » _____ 202_ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2026р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного маркетингу, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Спейс Стаді», аналітичні огляди ринку освітніх послуг, спеціалізовані галузеві видання, інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕЙС СТАДІ»

Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СПЕЙС СТАДІ»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	31.10.2025р		
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	29.11.2025р		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	02.12.2025р		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	12.03.2026р		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	17.03.2026р		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	04.04.2026р		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)	грудень січень	07.01.2026р		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	січень лютий	20.01.2026р		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень квітень	22.04.2026р		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	04.05.2026р		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	11.05.2026р		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	15.05.2026р		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	15.05.2026р		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «14» жовтня 2025р.

Науковий керівник


(підпис).

Гриджук І.А
(прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи


(підпис)

Король К.О

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Король К.О. Розвиток маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти розвитку маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки. Розкрито сутність маркетингової стратегії як системи взаємопов'язаних довгострокових рішень, систематизовано основні типи стратегій та критерії їх вибору, розглянуто методичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії з використанням інструментів стратегічного аналізу.

Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Спейс Стаді», що включав організаційно-економічну характеристику підприємства, дослідження внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища методами PEST-аналізу, SWOT-аналізу та конкурентного аналізу. Здійснено оцінку чинної маркетингової стратегії за моделлю «4P» та ідентифіковано ключові проблеми її розвитку.

На основі результатів дослідження розроблено комплексний план удосконалення маркетингової стратегії, що охоплює три взаємопов'язані напрями: розвиток корпоративного B2B-сегменту, впровадження комплексної стратегії маркетингових комунікацій з диверсифікацією каналів та оптимізацію цінової політики. Проведено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила їх високу інвестиційну привабливість.

Кваліфікаційна робота викладена на 99 сторінках, містить 21 таблицю, 7 рисунків, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

Ключові слова: маркетингова стратегія, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, EdTech, B2B-маркетинг, маркетингові комунікації, цінова політика, data-driven підхід, ефективність маркетингу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1.1. Сутність маркетингової стратегії та характеристика її основних елементів	9
1.2. Основні типи маркетингових стратегій та критерії їх вибору	17
1.3. Методичні підходи до розробки та розвитку маркетингової стратегії підприємства	26
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕЙС СТАДІ»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спейс Стаді».....	38
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства	45
2.3. Оцінка чинної маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді» та визначення проблем її розвитку	53
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СПЕЙС СТАДІ».....	67
3.1. Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спейс Стаді».....	67
3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих напрямів розвитку маркетингової стратегії	80
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних ринкових трансформацій, глобалізації бізнес-процесів та цифровізації економіки маркетингова діяльність підприємств набуває стратегічного характеру. Зростання конкуренції, підвищення ролі клієнтського досвіду, прискорення комунікацій завдяки новим технологіям формують нові вимоги до ефективності управління підприємством та до якості планування його маркетингової діяльності. У таких умовах маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування підприємствами чіткої, обґрунтованої та гнучкої маркетингової стратегії, здатної забезпечити ефективне позиціонування на ринку, оптимальний вибір цільових сегментів та результативне використання маркетингових інструментів. Особливо важливим це питання є для підприємств малого та середнього бізнесу, які часто мають обмежені ресурси та потребують чіткого стратегічного фокусу для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стійкого зростання.

Проблематика формування та розвитку маркетингових стратегій підприємств досліджувалася у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Чаффі, М. Портер, Ламбен Ж.-Ж., Войчака А. В., Гаркавенко С. С., Данько Т. П., Старостіної А. О., Примака Т. О., Кардаша В. Я., Окландер М. А., Ромат Є. В. та інших. Проте динамічний характер сучасного бізнес-середовища, поява нових маркетингових інструментів та каналів комунікації, трансформація споживчої поведінки під впливом цифрових технологій обумовлюють необхідність подальших досліджень у цій сфері, особливо в контексті практичного застосування теоретичних концепцій для конкретних підприємств з урахуванням специфіки

їхньої діяльності та особливостей галузевого середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді».

Реалізація мети дослідження зумовила об'єктивну необхідність виявлення і розв'язання наступного комплексу завдань:

- розкрити сутність маркетингової стратегії та охарактеризувати її основні елементи;
- систематизувати основні типи маркетингових стратегій та критерії їх вибору для підприємств сфери послуг;
- розглянути методичні підходи до розробки та розвитку маркетингової стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Спейс Стаді» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- дослідити внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
- оцінити чинну маркетингову стратегію ТОВ «Спейс Стаді» та визначити ключові проблеми її розвитку;
- розробити комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спейс Стаді»;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих напрямів розвитку маркетингової стратегії підприємства.

Поставлені завдання розв'язувались за допомогою наступних методів: системного підходу – для визначення сутності та структури маркетингової стратегії підприємства; абстрактно-логічного аналізу – для узагальнення теоретичних положень щодо типів маркетингових стратегій; методів аналізу та синтезу – для дослідження елементів маркетингової стратегії та їх взаємозв'язків; порівняльного аналізу – для зіставлення різних підходів до розробки маркетингових стратегій; економіко-статистичних методів – для аналізу показників діяльності підприємства; SWOT-аналізу та PEST-аналізу –

для оцінки маркетингового середовища ТОВ «Спейс Стаді»; методу конкурентного аналізу – для визначення ринкових позицій підприємства; графічного методу – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного маркетингу, управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали спеціалізованих галузевих видань, аналітичні огляди ринку перекладацьких послуг, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Спейс Стаді», інтернет-ресурси.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування маркетингової стратегії підприємства сфери перекладацьких послуг шляхом розробки системного комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності його ринкової діяльності з урахуванням сучасних тенденцій цифрового маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо розвитку маркетингової стратегії керівництвом ТОВ «Спейс Стаді» для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути адаптовані для використання іншими підприємствами.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок основного тексту, включаючи 21 таблицю та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової стратегії та характеристика її основних елементів

Трансформація глобального економічного простору, прискорення темпів технологічних змін та зростання вимогливості споживачів формують принципово нове бізнес-середовище, в якому успіх підприємства визначається не стільки оперативною ефективністю поточної діяльності, скільки здатністю передбачати ринкові зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому контексті маркетингова стратегія перетворюється з допоміжного інструменту просування продукції на стрижневий елемент корпоративного управління, який визначає вектор організаційного розвитку та забезпечує адаптивність підприємства до викликів динамічного ринкового середовища.

Особливої значущості маркетингова стратегія набуває в сучасних умовах, коли традиційні джерела конкурентних переваг – доступ до ресурсів, економія на масштабі, географічне розташування – поступово втрачають свою унікальність через процеси глобалізації та цифровізації економіки. Натомість на перший план виходить здатність підприємства глибоко розуміти потреби споживачів, створювати унікальну цінність та вибудовувати довгострокові відносини з ключовими стейкхолдерами, що вимагає ретельно продуманої та послідовно реалізованої маркетингової стратегії [1]. Саме вона стає тим інструментом, який дозволяє перетворити маркетингові ресурси та компетенції підприємства на стійкі конкурентні позиції та комерційний успіх.

Для розуміння особливостей формування ефективної маркетингової стратегії передусім необхідно дослідити сутність цього поняття та виокремити його ключові характеристики. Аналіз економічної літератури свідчить про

відсутність єдиного підходу до визначення маркетингової стратегії, що зумовлено багатоаспектністю цього явища та різними дослідницькими акцентами. Систематизація основних визначень маркетингової стратегії представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія» у науковій літературі

Автор	Визначення
Процишин Ю. Т.	Логіка маркетингу, за допомогою якої компанія сподівається створити цінність для споживачів і досягти прибуткових взаємовідносин з ними
Кислюк Л. В.	Комплекс базових рішень і принципів, спрямованих на вибір цільових ринків, визначення очікуваної позиції на цих ринках відповідно до ресурсів компанії та можливостей ринкового середовища
Павлов К. В.	Створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає відмінний від конкурентів набір видів діяльності
Сумець О. М.	Система принципових довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб споживачів та формування конкурентних переваг
Верлока В. С.	Раціональна логічна побудова, керуючись якою підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання та досягти поставлених цілей
Іваненко Л. М.	Напрямок використання можливостей підприємства для задоволення потреб ринку та досягнення поставлених цілей
Сенишин О. С.	Генеральна програма маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, яка містить конкретні стратегії щодо елементів маркетингового комплексу

Примітка: систематизовано автором за даними [2-8]

Аналіз представлених визначень дозволяє виокремити декілька концептуальних підходів до трактування сутності маркетингової стратегії, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього складного явища. Частина дослідників, зокрема представники класичної школи стратегічного маркетингу, наголошує на цільовому аспекті, розглядаючи маркетингову стратегію як систему рішень щодо досягнення конкретних маркетингових цілей підприємства. Такий підхід підкреслює спрямованість стратегії на досягнення визначених результатів та її підпорядкованість загальній корпоративній меті організації.

Інші науковці фокусуються на ресурсному аспекті, визначаючи маркетингову стратегію через призму розподілу та використання

маркетингових ресурсів підприємства для досягнення конкурентних переваг. Цей підхід наголошує на важливості унікальних організаційних компетенцій та активів як основи формування стійких конкурентних позицій.

В деяких визначеннях автори акцентують увагу на ринковому аспекті, трактуючи маркетингову стратегію як систему рішень щодо вибору цільових ринків та способів їх обслуговування. Такий підхід підкреслює зовнішню спрямованість стратегії та її орієнтацію на задоволення потреб споживачів як ключовий фактор успіху підприємства.

Окрема група дослідників наголошує на позиційному аспекті, визначаючи маркетингову стратегію як спосіб створення та утримання унікальної позиції на ринку відносно конкурентів. Цей підхід, який отримав розвиток у працях М. Портера, підкреслює значення диференціації та фокусування як ключових механізмів формування конкурентних переваг.

Узагальнюючи різні наукові позиції, можна виокремити спільні характеристики, які присутні в більшості визначень і формують сутнісне ядро поняття маркетингової стратегії:

- стратегічна спрямованість та довгостроковість – орієнтація на досягнення довгострокових цілей підприємства, що передбачає горизонт планування від одного до п'яти років і більше залежно від специфіки галузі, динаміки ринкового середовища та життєвого циклу товарної категорії;

- системність та комплексність – охоплення всіх елементів маркетингової діяльності підприємства, їх узгодженість та взаємопідтримка, що забезпечує синергетичний ефект від реалізації стратегічних рішень;

- ресурсна обґрунтованість – врахування наявних фінансових, кадрових, матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства при формулюванні стратегічних маркетингових рішень, що забезпечує реалістичність та виконуваність стратегії;

- ринкова орієнтація – фокусування на потребах цільових споживачів, аналізі конкурентного середовища та забезпеченні конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку;

- цілеспрямованість – підпорядкованість маркетингової стратегії загальній корпоративній стратегії підприємства та її спрямованість на досягнення конкретних бізнес-результатів;

- адаптивність та гнучкість – здатність до коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, результатів поточної діяльності та появи нових ринкових можливостей чи загроз.

На основі аналізу різних підходів маркетингову стратегію підприємства можна визначити як систему взаємопов'язаних довгострокових рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування продукції, формування конкурентних переваг та оптимального використання маркетингових інструментів, які базуються на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації в умовах обмеженості ресурсів та динамічності ринкового середовища. Це визначення поєднує цільовий, ресурсний, ринковий та позиційний аспекти, що дозволяє комплексно охопити багатогранну сутність маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія у системі стратегічного управління підприємством займає особливе місце, виступаючи функціональною стратегією, яка конкретизує та деталізує положення корпоративної та бізнес-стратегії стосовно взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Її роль у системі економічних відносин підприємства є багатогранною і виявляється у наступних аспектах [9-10]:

- забезпечення стратегічної узгодженості між загальними цілями підприємства та діяльністю маркетингового підрозділу, що створює єдиний вектор організаційного розвитку та запобігає дисфункціональним конфліктам між різними напрямками діяльності;

- формування ринкової орієнтації всієї організаційної системи підприємства через трансляцію маркетингових принципів на всі функціональні підрозділи та бізнес-процеси, що забезпечує клієнтоцентричність організаційної культури;

- оптимізація розподілу маркетингових ресурсів між різними товарними

групами, ринковими сегментами та географічними територіями на основі їх стратегічної привабливості та потенціалу розвитку;

- координація маркетингових інструментів в єдиний маркетинговий комплекс, що забезпечує синергетичний ефект від їх одночасного використання та підсилює вплив на цільову аудиторію;

- створення основи для тактичного планування маркетингової діяльності шляхом встановлення стратегічних орієнтирів, в межах яких розробляються оперативні маркетингові плани та програми;

- забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища через систематичний моніторинг ринкової ситуації та своєчасне коригування маркетингових пріоритетів;

- формування конкурентних переваг підприємства на основі унікального поєднання маркетингових компетенцій, які важко копіювати конкурентам.

Структура маркетингової стратегії є багатокомпонентною та включає низку взаємопов'язаних елементів, які у своїй сукупності формують цілісну систему стратегічних маркетингових рішень. Розуміння структури маркетингової стратегії є критично важливим для розробки дієвих стратегічних планів та забезпечення їх ефективної реалізації, оскільки різні елементи виконують специфічні функції та по-різному впливають на кінцеві результати діяльності підприємства.

Систематизація наукових підходів та узагальнення практики провідних компаній дозволяє виокремити наступні ключові елементи маркетингової стратегії, характеристика яких представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи маркетингової стратегії підприємства

Елемент стратегії	Зміст елемента	Ключові рішення	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Місія та цілі маркетингу	Визначення призначення маркетингової діяльності та конкретних результатів, яких необхідно досягти	Формулювання маркетингових цілей у термінах частки ринку, обсягів продажу, рентабельності, лояльності споживачів	Система збалансованих показників, дерево цілей, SMART-критерії

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Цільовий ринок	Вибір конкретних сегментів споживачів, на яких фокусуватиметься підприємство	Визначення критеріїв сегментації, оцінка привабливості сегментів, вибір стратегії охоплення ринку	Сегментація ринку, профілювання споживачів, побудова персон покупців
Позиціонування	Створення унікального образу товару в свідомості цільових споживачів	Визначення конкурентних переваг, формулювання пропозиції цінності, розробка позиційного повідомлення	Карти сприйняття, аналіз конкурентів, тестування концепцій
Товарна стратегія	Рішення щодо асортименту, якості, упаковки, торгових марок	Управління життєвим циклом товару, інноваційна політика, брендинг	Портфельний аналіз, концепція нового продукту, розробка бренд-платформи
Цінова стратегія	Визначення підходів до встановлення цін та їх динаміки	Вибір методів ціноутворення, цінова диференціація, знижки та надбавки	Аналіз цінової еластичності, конкурентний бенчмаркінг, психологічне ціноутворення
Стратегія розподілу	Рішення щодо каналів збуту та логістики	Вибір типу каналів інтенсивність розподілу, управління відносинами з посередниками	Багатоканальна стратегія, омніканальність, прямий маркетинг
Комунікаційна стратегія	Визначення способів взаємодії з цільовою аудиторією	Вибір каналів комунікації, розробка повідомлень, медіапланування	Інтегровані маркетингові комунікації, контент-стратегія, цифровий маркетинг
Конкурентна стратегія	Визначення способів досягнення переваг над конкурентами	Вибір між лідерством за витратами, диференціацією або фокусуванням	Конкурентний аналіз, бенчмаркінг, моніторинг ринку

Примітка: систематизовано автором за даними [3-6]

Перший елемент маркетингової стратегії – місія та цілі маркетингу – визначає призначення маркетингової діяльності в загальній системі функціонування підприємства та конкретні результати, яких необхідно досягти в межах стратегічного періоду [3]. Маркетингові цілі мають бути узгодженими з загальнокорпоративними цілями і водночас достатньо конкретними для того, щоб забезпечити основу для розробки маркетингових програм та оцінки їх ефективності. Типовими маркетинговими цілями є збільшення частки ринку, зростання обсягів продажу, підвищення рентабельності, покращення впізнаваності бренду, збільшення лояльності споживачів, вихід на нові ринки

тощо.

Цільовий ринок як елемент стратегії передбачає прийняття рішень щодо того, які саме групи споживачів обиратиме підприємство для концентрації своїх маркетингових зусиль [4]. Процес визначення цільового ринку включає сегментацію ринку на основі релевантних критеріїв, оцінку привабливості кожного сегмента з точки зору його розміру, потенціалу зростання, конкурентної інтенсивності та відповідності можливостям підприємства, а також вибір стратегії охоплення ринку. Підприємство може обрати стратегію недиференційованого маркетингу, коли воно ігнорує відмінності між сегментами і пропонує єдину пропозицію всьому ринку, диференційованого маркетингу, коли розробляються окремі пропозиції для кількох сегментів, або концентрованого маркетингу, коли зусилля фокусуються на одному або кількох вузьких сегментах.

Позиціонування являє собою процес створення чіткого, відмінного та бажаного образу товару або бренду в свідомості цільових споживачів відносно конкурентних пропозицій [6]. Ефективне позиціонування базується на реальних конкурентних перевагах підприємства, відповідає потребам та цінностям цільової аудиторії, є послідовним у всіх елементах маркетингового комплексу та достатньо гнучким для адаптації до змін ринкового середовища. Основу позиціонування становить унікальна пропозиція цінності, яка артикулює ключові вигоди, що отримує споживач від взаємодії з підприємством, та причини, чому він має обрати саме цю пропозицію серед альтернативних варіантів.

Товарна стратегія охоплює рішення щодо формування та управління товарним асортиментом підприємства, визначення рівня якості продукції, розробки упаковки та створення торгових марок. Цей елемент стратегії передбачає управління життєвим циклом товарів, що включає своєчасне виведення на ринок нових продуктів, підтримку зрілих товарів та виведення з асортименту застарілих позицій.

Цінова стратегія визначає загальний підхід підприємства до встановлення

цін на свою продукцію, що може базуватися на витратах виробництва, цінності продукту для споживача або цінах конкурентів. Вибір цінової стратегії залежить від позиціонування товару, еластичності попиту, стадії життєвого циклу продукту, інтенсивності конкуренції та цілей підприємства. Підприємство може обрати стратегію цінового лідерства, коли ціни встановлюються нижче ринкового рівня, стратегію преміального ціноутворення, коли високі ціни відображають високу якість та престиж, або стратегію конкурентного ціноутворення, коли ціни встановлюються на рівні основних конкурентів.

Стратегія розподілу стосується рішень щодо вибору каналів збуту продукції, визначення інтенсивності розподілу та управління відносинами з посередниками. Підприємство має вирішити, чи використовуватиме воно прямі канали збуту, коли продаж здійснюється безпосередньо кінцевим споживачам, або непрямі канали з залученням оптових та роздрібних посередників. Важливим аспектом є визначення інтенсивності розподілу: інтенсивний розподіл передбачає розміщення товару у максимально можливій кількості торгових точок, селективний розподіл – у обмеженій кількості відібраних посередників, а ексклюзивний розподіл – через одного посередника на певній території [7].

Комунікаційна стратегія визначає способи взаємодії підприємства з цільовою аудиторією та іншими зацікавленими сторонами. Вона охоплює рішення щодо вибору каналів комунікації, розробки ключових повідомлень, визначення бюджету на просування та медіапланування. Сучасна комунікаційна стратегія базується на концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає узгодження всіх форм комунікації – реклами, зв'язків з громадськістю, стимулювання збуту, прямого маркетингу, особистого продажу та цифрових комунікацій – для забезпечення послідовності повідомлень та максимізації впливу на цільову аудиторію [12].

Конкурентна стратегія визначає загальний підхід підприємства до конкурентної боротьби та формування конкурентних переваг. Згідно з

концепцією М. Портера, підприємство може обрати одну з трьох базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами, коли конкурентна перевага досягається через мінімізацію витрат та пропозицію нижчих цін; диференціацію, коли підприємство створює унікальну цінність для споживачів через якість, інновації, сервіс або імідж; або фокусування, коли зусилля концентруються на обслуговуванні вузького сегмента ринку краще за конкурентів [13].

Взаємозв'язок між елементами маркетингової стратегії має системний характер, де кожен елемент впливає на інші та залежить від них. Наприклад, вибір цільового ринку визначає особливості позиціонування, товарної та цінової стратегії; позиціонування, у свою чергу, впливає на всі елементи маркетингового комплексу; конкурентна стратегія задає загальні рамки для прийняття рішень щодо товару, ціни, розподілу та просування. Така системність вимагає забезпечення узгодженості між різними елементами стратегії, що досягається через ретельне стратегічне планування та координацію маркетингової діяльності.

Таким чином, маркетингова стратегія являє собою складну багатокомпонентну систему, розуміння сутності та структури якої є необхідною передумовою для ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Чітке визначення кожного елемента стратегії, забезпечення їх узгодженості та системної взаємодії створює основу для досягнення стратегічних цілей організації та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

1.2. Основні типи маркетингових стратегій та критерії їх вибору

Розмаїття форм ринкової взаємодії, відмінності у конкурентних позиціях підприємств, специфіка галузевих умов та різноманітність стратегічних цілей зумовлюють існування численних типів маркетингових стратегій, кожна з яких

має власну логіку побудови, специфічні умови застосування та очікувані результати. Вибір оптимального типу маркетингової стратегії є критично важливим стратегічним рішенням, яке визначає напрям використання обмежених ресурсів підприємства, формує основу для розробки тактичних маркетингових планів та значною мірою впливає на довгострокову конкурентоспроможність організації [8]. Систематизація різних типів маркетингових стратегій дозволяє керівництву підприємства усвідомлено обирати найбільш відповідний стратегічний напрям з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, що підвищує ймовірність досягнення поставлених бізнес-цілей та забезпечує ефективність маркетингових інвестицій.

Науковою спільнотою та бізнес-практиками розроблено численні класифікації маркетингових стратегій, які базуються на різних критеріях та акцентують увагу на окремих аспектах стратегічного вибору. Найбільш поширеним та фундаментальним є підхід, який передбачає класифікацію стратегій за рівнем прийняття рішень та широтою охоплення діяльності підприємства. Згідно з цим підходом виокремлюють корпоративні, бізнес-стратегії та функціональні стратегії, серед яких маркетингова стратегія належить до останньої категорії, конкретизуючи загальні стратегічні орієнтири стосовно ринкової взаємодії підприємства.

Одну з найвідоміших та найбільш практично застосовуваних класифікацій маркетингових стратегій запропонував М. Портер, який виокремив три базові конкурентні стратегії, що відрізняються способами досягнення конкурентних переваг та широтою цільового ринку. Хоча ці стратегії формально класифікуються як бізнес-стратегії, вони мають глибокі маркетингові імплікації та безпосередньо визначають характер маркетингової діяльності підприємства, внаслідок чого часто розглядаються як основа для формування маркетингової стратегії.

Характеристика базових конкурентних стратегій за М. Портером представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Базові конкурентні стратегії за М. Портером

Стратегія	Джерело конкурентної переваги	Характеристика	Маркетингові імплікації
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат виробництва та реалізації	Фокус на ефективності операцій, економії на масштабі, жорсткому контролі витрат	Цінова стратегія проникнення, масовий маркетинг, акцент на доступності товару
Диференціація	Створення унікальної цінності для споживачів	Акцент на якості, інноваціях, дизайні, сервісі, іміджі бренду	Преміальне ціноутворення, вибіркове розміщення, інвестиції в бренд
Фокусування	Концентрація на вузькому сегменті	Глибоке розуміння потреб цільового сегменту, адаптація пропозиції	Персоналізований маркетинг, нішеве позиціонування, вибірккові канали

Примітка: систематизовано автором за даними [13]

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення конкурентної переваги через мінімізацію витрат виробництва та реалізації продукції, що дозволяє підприємству пропонувати нижчі ціни порівняно з конкурентами або отримувати вищу маржу при аналогічних цінах. Реалізація цієї стратегії вимагає жорсткого контролю витрат, інвестицій у технології масового виробництва, ефективного використання виробничих потужностей та мінімізації витрат на дослідження, розробки та маркетинг. З маркетингової точки зору, ця стратегія зазвичай супроводжується широким охопленням ринку, недиференційованим підходом до споживачів, акцентом на функціональних характеристиках товару та інтенсивним розподілом через масові канали збуту.

Стратегія диференціації базується на створенні продукту або послуги, які сприймаються споживачами як унікальні в галузі, що виправдовує встановлення преміальних цін. Диференціація може досягатися через різні параметри: виняткову якість продукції, інноваційний дизайн, додаткові сервісні послуги, сильний бренд, передові технології або унікальний споживчий досвід. Маркетингові зусилля при реалізації стратегії диференціації спрямовуються на комунікацію унікальних характеристик продукту, формування сильного іміджу бренду, вибудовування емоційного зв'язку зі споживачами та створення

лояльної клієнтської бази, яка готова платити преміальну ціну за додаткову цінність.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль підприємства на обслуговуванні одного або кількох вузьких сегментів ринку, де воно може досягти конкурентних переваг або через нижчі витрати обслуговування цього сегменту, або через унікальну адаптацію пропозиції до специфічних потреб цільових споживачів. Фокусування дозволяє невеликим підприємствам ефективно конкурувати з більшими гравцями, уникаючи прямого протистояння на широкому ринку та використовуючи глибоке знання потреб вузької цільової аудиторії.

Іншим важливим підходом до класифікації маркетингових стратегій є типологія, яка базується на характері взаємодії підприємства з ринком та інтенсивності його маркетингових зусиль. У межах цього підходу Ф. Котлер та інші дослідники виокремлюють декілька типів стратегій залежно від того, як підприємство реагує на ринкові можливості та виклики. Систематизація цих стратегій представлена нижче [12]:

- Недиференційований маркетинг – підприємство ігнорує відмінності між сегментами ринку та пропонує єдиний товар або послугу всьому ринку, розраховуючи на масовий збут та економію на масштабі. Ця стратегія доцільна для товарів повсякденного попиту з низьким ступенем диференціації споживчих переваг;

- Диференційований маркетинг – підприємство розробляє окремі товарні пропозиції та маркетингові програми для кількох сегментів ринку, що дозволяє точніше задовольняти потреби різних груп споживачів, але вимагає більших маркетингових інвестицій;

- Концентрований маркетинг – підприємство фокусує свої зусилля на одному або кількох вузьких сегментах, де може досягти домінуючої позиції завдяки глибокій спеціалізації та ефективному використанню обмежених ресурсів;

- Індивідуалізований маркетинг – підприємство адаптує свою

пропозицію до індивідуальних потреб кожного споживача, використовуючи сучасні цифрові технології та бази даних для персоналізації маркетингових комунікацій та товарної пропозиції.

Значний інтерес для практичного застосування представляє класифікація стратегій за напрямом розвитку бізнесу, яку запропонував І. Ансофф у своїй відомій матриці «товар-ринок». Згідно з цим підходом, підприємство має чотири базові стратегічні альтернативи росту, які відрізняються ступенем новизни товару та ринку. Матриця Ансоффа та характеристика відповідних стратегій представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Стратегії зростання за матрицею І. Ансоффа

Стратегія	Ринок	Товар	Характеристика	Ризик	Маркетингові дії
Проникнення на ринок	Існуючий	Існуючий	Збільшення частки на поточному ринку з існуючими товарами	Низький	Інтенсифікація реклами, стимулювання збуту, цінові акції, розширення каналів збуту
Розвиток ринку	Новий	Існуючий	Вихід з існуючими товарами на нові географічні або демографічні ринки	Середній	Географічна експансія, пошук нових сегментів, адаптація комунікацій
Розвиток товару	Існуючий	Новий	Створення нових або модифікованих товарів для поточних ринків	Середній	Інновації, модернізація асортименту, розширення товарної лінії
Диверсифікація	Новий	Новий	Вихід на нові ринки з новими товарами	Високий	Дослідження нових ринків, розробка нових товарів, формування нових компетенцій

Примітка: систематизовано автором за даними [14]

Стратегія проникнення на ринок є найменш ризиковою, оскільки підприємство працює зі знайомими товарами на знайомих ринках і може використовувати наявні компетенції та ресурси. Основні напрями реалізації цієї стратегії включають залучення нових споживачів у існуючих сегментах, збільшення частоти споживання або обсягу покупок серед поточних клієнтів,

перетягування споживачів від конкурентів та пошук нових способів використання товару.

Стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових ринків збуту для існуючих товарів підприємства, що може реалізовуватися через географічну експансію, орієнтацію на нові демографічні сегменти або використання нових каналів розподілу. Ця стратегія доцільна, коли підприємство має успішний товар на поточному ринку, а нові ринки характеризуються привабливим потенціалом росту та невисокими бар'єрами входу.

Стратегія розвитку товару спрямована на створення нових або суттєво модифікованих товарів для існуючих ринків підприємства. Вона реалізується через впровадження інновацій, розширення товарного асортименту, покращення якості або функціональності існуючих продуктів. Ця стратегія є особливо актуальною в галузях з високими темпами технологічних змін, коротким життєвим циклом товарів або коли наявні продукти досягли стадії зрілості.

Стратегія диверсифікації є найбільш ризиковою, оскільки підприємство виходить за межі своєї звичної сфери діяльності, освоюючи одночасно і нові товари, і нові ринки. Розрізняють три типи диверсифікації: концентричну, коли нові товари технологічно пов'язані з існуючими; горизонтальну, коли нові товари призначені для поточних споживачів, але технологічно не пов'язані з існуючим виробництвом; та конгломератну, коли нові товари не пов'язані ні технологічно, ні ринково з поточною діяльністю.

Для підприємств, які працюють на ринках з різною динамікою та конкурентною інтенсивністю, важливе значення має класифікація стратегій за типом конкурентної поведінки. У межах цього підходу виокремлюють чотири типи стратегій залежно від ролі підприємства на ринку та його конкурентних амбіцій [15]:

- стратегія лідера ринку – застосовується підприємствами з найбільшою часткою ринку та найсильнішими конкурентними позиціями. Лідер може обирати між стратегією розширення загального ринку, захистом поточної

частки або збільшенням частки ринку. Маркетингові зусилля спрямовуються на формування первинного попиту, встановлення галузевих стандартів та захист позицій від атак конкурентів;

- стратегія претендента – використовується підприємствами, які прагнуть збільшити свою частку ринку та кинути виклик лідеру. Претендент може атакувати лідера безпосередньо, концентруючи зусилля на його слабких сторонах, або атакувати фірми свого розміру чи дрібніші регіональні компанії, які працюють неефективно;

- стратегія послідовника – обирається підприємствами, які не прагнуть кинути виклик лідеру, а воліють зберігати свою частку ринку, уникаючи агресивної конкуренції;

- стратегія нішера – реалізується невеликими підприємствами, які концентруються на обслуговуванні одного або кількох вузьких сегментів, де можуть досягти домінуючої позиції завдяки глибокій спеціалізації.

Окремої уваги заслуговує класифікація маркетингових стратегій залежно від стадії життєвого циклу товару або ринку, оскільки кожна стадія характеризується специфічними маркетинговими завданнями, конкурентними умовами та результатами діяльності, що вимагає адаптації стратегічного підходу. Характеристика маркетингових стратегій на різних стадіях життєвого циклу представлена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Маркетингові стратегії залежно від стадії життєвого циклу товару

Стадія	Характеристика ринку	Стратегічні пріоритети	Маркетингові інструменти
1	2	3	4
Впровадження	Повільне зростання продажу, високі витрати, відсутність або низька конкуренція	Формування обізнаності, стимулювання пробних покупок	Інтенсивне просування, вибіркове розміщення, стратегія зняття вершків або проникнення
Зростання	Швидке зростання продажу, поява конкурентів, зростання прибутку	Максимізація частки ринку, формування переваг бренду	Розширення каналів збуту, покращення товару, підсилення позиціонування

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Зрілість	Стабілізація продажу, жорстка конкуренція, пік прибутковості	Захист частки ринку, диференціація пропозиції	Модифікація товару, цінова конкуренція, лояльність споживачів
Спад	Зниження продажу та прибутку, відхід окремих конкурентів	Скорочення витрат, збір врожаю або вихід з ринку	Селективне розміщення, зниження витрат на просування, фокус на лояльних споживачах

Примітка: систематизовано автором за даними [4-8]

Вибір оптимального типу маркетингової стратегії є складним багатокритеріальним рішенням, яке має враховувати численні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Обґрунтованість стратегічного вибору значною мірою визначає успішність реалізації стратегії та досягнення бізнес-цілей, тому процес вибору має базуватися на систематичному аналізі релевантних критеріїв та їх комплексній оцінці.

До ключових критеріїв вибору маркетингової стратегії належать наступні зовнішні фактори [16-17]:

- Характеристики ринку – розмір, темпи росту, стадія життєвого циклу, рівень насиченості, потенціал розвитку. Великі ринки з високими темпами росту створюють сприятливі умови для агресивних стратегій зростання, тоді як стагнуючі ринки вимагають більш обережних підходів з акцентом на ефективності та утриманні позицій.

- конкурентне середовище – інтенсивність конкуренції, концентрація ринку, бар'єри входу та виходу, поведінка ключових конкурентів. Висококонкурентні ринки з низькими бар'єрами входу вимагають чіткої диференціації або фокусування на нішах, тоді як менш конкурентні ринки дозволяють реалізовувати стратегії широкого охоплення.

- споживчі характеристики – гетерогенність потреб, цінова чутливість, лояльність до брендів, інформованість споживачів. Високий рівень гетерогенності споживчих переваг сприяє диференційованому або концентрованому маркетингу, тоді як однорідні потреби дозволяють використовувати недиференційований підхід.

- технологічні тренди – темпи технологічних змін, важливість інновацій, патентний захист. Галузі з швидкими технологічними змінами вимагають стратегій, орієнтованих на інновації та розвиток нових товарів.

- регуляторне середовище – законодавчі обмеження, стандарти якості, екологічні вимоги, торгові бар'єри. Жорстке регулювання може обмежувати стратегічні альтернативи та підвищувати витрати входу на певні ринки.

Серед внутрішніх критеріїв можна виділити [16-17]:

- ресурси підприємства – фінансові можливості, виробничі потужності, кадровий потенціал, технологічні активи. Обмежені ресурси схиляють до вибору стратегій фокусування або концентрованого маркетингу, тоді як значні ресурси дозволяють реалізовувати більш амбітні стратегії.

- компетенції та можливості – маркетингова експертиза, інноваційні здібності, ефективність операцій, якість менеджменту. Підприємство має обирати стратегії, які опираються на його сильні сторони та унікальні компетенції.

- корпоративні цілі – амбіції росту, прийнятний рівень ризику, часовий горизонт, фінансові цілі. Агресивні цілі росту вимагають експансивних стратегій, тоді як консервативні цілі схиляють до стратегій збереження позицій.

- організаційна культура – схильність до інновацій, орієнтація на споживача, готовність до ризику, гнучкість. Культура підприємства має бути сумісною з обраною стратегією для забезпечення ефективної реалізації.

- поточна позиція на ринку – частка ринку, репутація бренду, лояльність споживачів, канали збуту. Сильні ринкові позиції дозволяють обирати більш амбітні стратегії, тоді як слабкі позиції вимагають обережності.

Процес вибору маркетингової стратегії має включати кілька послідовних етапів. Спочатку здійснюється комплексний стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, портфельний аналіз. На основі результатів аналізу ідентифікуються стратегічні альтернативи, які потенційно відповідають ситуації підприємства.

Далі кожна стратегічна альтернатива оцінюється за визначеними критеріями з урахуванням їх відносної важливості для конкретного підприємства. Оцінка може здійснюватися якісними методами на основі експертних суджень або формалізованими методами з використанням багатокритеріальних моделей прийняття рішень. Важливим є також аналіз узгодженості стратегічних альтернатив з корпоративною стратегією та загальними цілями організації.

На завершальному етапі здійснюється вибір оптимальної стратегії, яка найкраще відповідає критеріям оцінки та забезпечує баланс між можливостями, ризиками та ресурсами підприємства. При цьому варто враховувати, що в реальній практиці підприємства часто використовують не «чисті» типи стратегій, а їх комбінації, адаптовані до специфічних умов діяльності та особливостей окремих товарних категорій чи ринкових сегментів.

Таким чином, різноманітність типів маркетингових стратегій відображає складність та багатогранність маркетингової діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Розуміння особливостей кожного типу стратегії, умов їх застосування та критеріїв вибору дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які забезпечують оптимальне використання маркетингових ресурсів та створюють основу для досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

1.3. Методичні підходи до розробки та розвитку маркетингової стратегії підприємства

Ефективність маркетингової стратегії підприємства значною мірою залежить не лише від правильності вибору її типу та змісту, але й від обґрунтованості методичних підходів до її розробки та розвитку. Методологія розробки стратегії визначає послідовність аналітичних процедур, інструментарій стратегічного аналізу, механізми прийняття стратегічних

рішень та способи забезпечення адаптивності стратегії до змін зовнішнього середовища, що робить вибір адекватного методичного підходу одним з найважливіших завдань стратегічного маркетингового управління.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства має комплексний характер і охоплює декілька взаємопов'язаних етапів, послідовне виконання яких забезпечує системність та обґрунтованість стратегічних рішень. Базова послідовність етапів розробки маркетингової стратегії представлена на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Етапи процесу розробки маркетингової стратегії підприємства

Примітка: систематизовано автором за даними [18-22]

Першим та найбільш важливим етапом процесу розробки маркетингової стратегії є стратегічний маркетинговий аналіз, який створює інформаційну основу для всіх наступних стратегічних рішень. Цей етап передбачає комплексне дослідження маркетингового середовища підприємства з використанням різноманітних аналітичних інструментів та методів, що дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на діяльність організації, ідентифікувати ринкові можливості та загрози, оцінити сильні та слабкі

сторони підприємства:

- аналіз макросередовища здійснюється з використанням PEST-аналізу, який передбачає систематичне дослідження політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних факторів;

- аналіз галузі та конкуренції базується на моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, яка передбачає оцінку інтенсивності суперництва між конкурентами, загрози появи нових учасників ринку, загрози товарів-замінників, ринкової влади постачальників та споживачів;

- аналіз споживачів охоплює дослідження потреб, переваг, поведінки та процесів прийняття рішень цільовими споживачами. Цей аналіз включає кількісні дослідження для визначення розміру та структури попиту, якісні дослідження для розуміння мотивації споживачів, а також оцінку задоволеності та лояльності клієнтів;

- Внутрішній аналіз спрямований на оцінку маркетингових ресурсів та компетенцій підприємства, включаючи аналіз товарного портфеля, ефективності маркетингового комплексу, сили бренду та організаційних можливостей. Інструментами є портфельний аналіз за матрицею BCG або McKinsey, аналіз ланцюга створення цінності, оцінка маркетингових активів.

Інтеграція результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, який систематизує інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу використовуються для формування стратегічних альтернатив, які дозволяють використовувати сильні сторони для реалізації можливостей, мінімізувати вплив слабких сторін, протидіяти загрозам та трансформувати загрози на можливості [23].

Другий етап процесу передбачає визначення маркетингових цілей, які конкретизують загальні корпоративні цілі стосовно ринкової діяльності підприємства та створюють основу для вимірювання ефективності стратегії. Маркетингові цілі мають відповідати SMART-критеріям, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в

часі [21]. Типовими маркетинговими цілями є досягнення певного обсягу продажу або частки ринку, підвищення рентабельності, збільшення впізнаваності бренду, покращення лояльності споживачів або вихід на нові ринки. При формулюванні цілей важливо забезпечити їх узгодженість з корпоративними цілями, реалістичність з урахуванням наявних ресурсів та ринкових умов, а також ієрархічну структуру, коли стратегічні цілі деталізуються на рівні тактичних та оперативних завдань.

Третій етап охоплює формування стратегічних альтернатив, що включає три ключові стратегічні рішення. По-перше, це сегментація ринку та вибір цільових сегментів, де підприємство може найефективніше конкурувати з урахуванням своїх ресурсів та компетенцій. Сегментація передбачає поділ ринку на однорідні групи споживачів за релевантними критеріями, після чого здійснюється оцінка привабливості кожного сегмента та прийняття рішення щодо стратегії охоплення ринку[14]. По-друге, розробляється позиціонування, яке визначає унікальний образ товару або бренду в свідомості цільових споживачів відносно конкурентних пропозицій. Позиціонування базується на реальних конкурентних перевагах підприємства та формулюється у вигляді унікальної пропозиції цінності. По-третє, визначаються базові стратегічні опції щодо напрямку росту, конкурентної поведінки та розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності.

Четвертий етап передбачає оцінку та вибір оптимальної стратегії з сформованих альтернатив на основі систематичного аналізу їх відповідності встановленим критеріям. Оцінка стратегічних альтернатив здійснюється за трьома ключовими параметрами: відповідність ресурсам та компетенціям підприємства, привабливість з точки зору потенційних фінансових результатів та прийнятність з позиції ризиків. Для формалізації процесу оцінки можуть використовуватися різноманітні методи, включаючи багатокритеріальний аналіз, фінансове моделювання, аналіз сценаріїв та імітаційне моделювання. Результатом цього етапу є прийняття рішення щодо основних стратегічних напрямів діяльності підприємства на цільових ринках.

П'ятий етап полягає у розробці детального маркетингового комплексу, який конкретизує обрану стратегію через визначення параметрів товару, ціни, каналів розподілу та комунікацій. На цьому етапі загальні стратегічні рішення трансформуються у конкретні програми дій для кожного елемента комплексу маркетингу. Товарна стратегія визначає асортиментну політику, рівень якості, упаковку та брендингові рішення. Цінова стратегія встановлює підходи до ціноутворення, рівень цін відносно конкурентів, систему знижок та умови оплати. Стратегія розподілу формулює політику щодо каналів збуту, інтенсивності розподілу та логістики. Комунікаційна стратегія визначає ключові повідомлення, канали комунікації, рекламний бюджет та медіаплан. Критично важливим на цьому етапі є забезпечення узгодженості всіх елементів маркетингового комплексу між собою та з обраним позиціонуванням, що створює синергетичний ефект та підсилює вплив стратегії.

Шостий етап передбачає реалізацію розробленої стратегії через трансформацію стратегічних планів у конкретні програми дій, розподіл ресурсів та організацію виконання. Цей етап включає розробку детальних планів маркетингових заходів з визначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів, формування маркетингового бюджету з розподілом коштів між різними напрямками діяльності, створення організаційних структур та процесів для ефективного виконання стратегії, а також мобілізацію та мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей. Успішна реалізація стратегії вимагає не лише якісного планування, але й ефективного управління змінами, оскільки впровадження нової стратегії часто потребує трансформації організаційних процесів, систем та культури.

Заключний етап охоплює контроль виконання стратегії та її коригування на основі результатів моніторингу ключових показників ефективності. Система стратегічного контролю включає визначення ключових показників ефективності, які відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей, регулярний моніторинг цих показників та аналіз відхилень від планових значень, оцінку причин відхилень та їх впливу на досягнення стратегічних

цілей, прийняття рішень щодо коригування стратегії або тактики її реалізації. Важливо розрізняти оперативний контроль, який фокусується на поточних результатах та дозволяє швидко реагувати на тактичні проблеми, та стратегічний контроль, який оцінює актуальність базових стратегічних припущень та необхідність фундаментального перегляду стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Для забезпечення системності та обґрунтованості процесу розробки маркетингової стратегії науковцями та практиками розроблено численні аналітичні інструменти та методи, які застосовуються на різних етапах стратегічного планування. Систематизація основних інструментів стратегічного маркетингового аналізу представлена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Інструменти стратегічного маркетингового аналізу

Інструмент	Призначення	Результат	Етап застосування
PEST-аналіз	Дослідження факторів макросередовища	Виявлення довгострокових трендів та їх впливу на бізнес	Стратегічний аналіз
П'ять сил Портера	Аналіз структури галузі та конкурентної інтенсивності	Оцінка привабливості галузі та ключових факторів успіху	Стратегічний аналіз
SWOT-аналіз	Узагальнення результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу	Матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічний аналіз, формування альтернатив
Матриця BCG	Портфельний аналіз товарних груп	Класифікація продуктів за темпами росту та часткою ринку	Внутрішній аналіз, розподіл ресурсів
Матриця Ансоффа	Визначення напрямів росту	Вибір між проникненням, розвитком ринку, товару або диверсифікацією	Формування стратегічних альтернатив
Карта позиціонування	Аналіз конкурентних позицій брендів	Візуалізація сприйняття брендів за ключовими атрибутами	Розробка позиціонування
Ланцюг цінності	Аналіз джерел конкурентних переваг	Виявлення діяльності, що створює цінність для споживачів	Внутрішній аналіз
GAP-аналіз	Оцінка розриву між поточним станом та цілями	Визначення необхідних стратегічних дій для досягнення цілей	Визначення цілей, оцінка стратегій
Benchmarking	Порівняння з кращими практиками галузі	Виявлення областей для покращення	Внутрішній аналіз, контроль

Примітка: систематизовано автором за даними [18-22]

Окремої уваги заслуговує портфельний аналіз як специфічний метод стратегічного маркетингового аналізу, який дозволяє оцінити товарний портфель підприємства та прийняти рішення щодо розподілу ресурсів між різними товарними групами або бізнес-напрямами. Найбільш відомим інструментом портфельного аналізу є матриця BCG, розроблена Бостонською консалтинговою групою, яка класифікує товари або бізнес-одиниці за двома параметрами: темпами росту ринку та відносною часткою ринку.

Матриця BCG виокремлює чотири категорії товарів, кожна з яких вимагає специфічного стратегічного підходу [19-20]:

- «Зірки» характеризуються високою часткою на ринку з високими темпами росту, генерують значні доходи, але також вимагають істотних інвестицій для підтримки зростання. Стратегічна рекомендація полягає у максимальних інвестиціях для захисту та збільшення частки ринку;
- «Дійні корови» мають високу частку на зрілих ринках з низькими темпами росту, генерують стабільні грошові потоки при мінімальних інвестиційних потребах. Стратегія передбачає підтримку поточної позиції з мінімальними інвестиціями та використання генерованих коштів для фінансування інших напрямів;
- «Важкі діти» (або «Знаки питання») характеризуються низькою часткою на ринках з високими темпами росту, вимагають значних інвестицій, але їх майбутній потенціал невизначений. Стратегічне рішення полягає у виборі між інвестуванням для перетворення на «зірку» або виходом з ринку;
- «Собаки» мають низьку частку на зрілих або стагнуючих ринках, генерують низькі або від'ємні грошові потоки. Стратегічна рекомендація передбачає виведення товару з асортименту або мінімізацію інвестицій з фокусом на вузьких прибуткових нішах.

Альтернативним підходом до портфельного аналізу є матриця McKinsey (або матриця GE), яка використовує більш широкі критерії оцінки: привабливість галузі та конкурентну позицію бізнес-одиниці [21]. Ця матриця є більш складною та гнучкою, оскільки дозволяє враховувати численні фактори

при оцінці кожного з двох параметрів, що забезпечує більш нюансовану оцінку портфеля, особливо для диверсифікованих підприємств.

Важливим методичним підходом до розробки маркетингової стратегії є концепція маркетингового планування, яка передбачає формалізацію процесу стратегічного мислення у вигляді структурованого документа. Маркетинговий план виступає інструментом систематизації стратегічних рішень, координації дій різних підрозділів, комунікації стратегії всередині організації та забезпечення підзвітності за результати. Структура стратегічного маркетингового плану зазвичай включає наступні розділи [17]:

1. Резюме, яке стисло викладає ключові стратегічні рішення та очікувані результати;
2. Аналіз поточної маркетингової ситуації, що охоплює огляд ринку, конкурентного середовища, споживачів та позицій підприємства;
3. SWOT-аналіз, який узагальнює ключові висновки стратегічного аналізу;
4. Маркетингові цілі та завдання, сформульовані у вимірюваних термінах;
5. Маркетингову стратегію, що описує цільові ринки, позиціонування та загальний підхід до досягнення цілей;
6. Програми дій для кожного елемента маркетингового комплексу з конкретними заходами, термінами та відповідальними особами;
7. Маркетинговий бюджет з розподілом фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності;
8. Систему контролю з визначенням ключових показників ефективності та механізмів моніторингу.

Розвиток маркетингової стратегії являє собою процес її адаптації та вдосконалення у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, накопичення досвіду реалізації та нових знань про ринок. На відміну від первинної розробки стратегії, яка часто має дискретний характер та приурочується до певних моментів у житті організації, розвиток стратегії є

безперервним процесом, який передбачає регулярний перегляд стратегічних припущень, оцінку актуальності обраного напрямку та внесення необхідних коректив.

Процес розвитку маркетингової стратегії має базуватися на систематичному моніторингу зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти необхідність стратегічних змін. Для цього підприємству необхідно створити систему стратегічного моніторингу, яка включає:

- регулярне відстеження ключових показників ефективності маркетингової діяльності, включаючи частку ринку, обсяги продажу, рентабельність, задоволеність споживачів, впізнаваність бренду тощо;
- моніторинг макроекономічних трендів, технологічних змін, регуляторних новацій та інших факторів макросередовища, які можуть вплинути на умови діяльності;
- спостереження за діями конкурентів, включаючи запуск нових продуктів, зміни цінової політики, маркетингові кампанії та стратегічні ініціативи;
- дослідження еволюції споживчих потреб, переваг та поведінки, що дозволяє виявляти нові сегменти або зміни в цінності продукту для споживачів;
- аналіз результативності окремих елементів маркетингового комплексу для виявлення областей, які потребують вдосконалення.

Сучасні концепції стратегічного менеджменту наголошують на важливості гнучкості та адаптивності маркетингової стратегії в умовах зростаючої динамічності та непередбачуваності бізнес-середовища [15]. Традиційний підхід до стратегічного планування, який передбачає розробку детальних довгострокових планів та їх послідовну реалізацію, виявляється недостатнім у середовищі з високою швидкістю змін, коли стратегічні припущення можуть втратити актуальність ще до завершення реалізації стратегії. У відповідь на цей виклик розвиваються нові підходи до стратегічного управління, які наголошують на необхідності:

- формування портфеля стратегічних опцій замість жорсткої прихильності до єдиного стратегічного напрямку, що дозволяє швидко переорієнтуватися у відповідь на несподівані зміни;
- використання сценарного планування для підготовки до різних варіантів розвитку подій та розробки планів дій для кожного сценарію;
- впровадження гнучких методологій стратегічного планування, які передбачають короткі цикли планування та швидку адаптацію до змін;
- розвитку організаційних здібностей до швидкого навчання та адаптації, що дозволяє ефективно реагувати на нові ринкові реалії;
- створення культури експериментування, яка заохочує тестування нових підходів у контрольованих умовах перед їх масштабуванням.

Особливої актуальності набуває концепція динамічних здібностей, яка розглядає здатність підприємства до трансформації своєї ресурсної бази та оновлення стратегії як ключову конкурентну перевагу в мінливому середовищі. Динамічні здібності включають здатність відчувати зміни в зовнішньому середовищі, захоплювати нові можливості та трансформувати організацію для їх реалізації. У контексті маркетингової стратегії це означає необхідність розвитку організаційних механізмів, які дозволяють систематично сканувати ринкове середовище, експериментувати з новими підходами, швидко масштабувати успішні ініціативи та відмовлятися від неефективних напрямів.

Важливим аспектом розвитку маркетингової стратегії є також забезпечення її узгодженості з корпоративною стратегією та стратегіями інших функціональних підрозділів підприємства. Маркетингова стратегія не існує ізольовано, а є складовою загальної системи стратегічного управління організацією, тому її розвиток має відбуватися у тісній координації з іншими стратегічними напрямками. Це передбачає регулярну комунікацію між маркетинговим підрозділом та іншими функціональними підрозділами, участь представників маркетингу у процесах корпоративного стратегічного планування, а також створення механізмів узгодження цілей та ресурсів між різними підрозділами.

Таким чином, методичні підходи до розробки та розвитку маркетингової стратегії підприємства охоплюють систематизовану послідовність аналітичних процедур, стратегічних рішень та управлінських дій, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації на цільових ринках. Ефективність цих підходів визначається їх комплексністю, обґрунтованістю використовуваних аналітичних інструментів, узгодженістю стратегічних рішень на різних рівнях управління та здатністю забезпечувати адаптивність стратегії до динамічних змін бізнес-середовища. У сучасних умовах критично важливим стає поєднання систематичності стратегічного планування з гнучкістю та швидкістю адаптації, що вимагає від підприємств розвитку організаційних здібностей до безперервного навчання, експериментування та стратегічного оновлення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади розвитку маркетингової стратегії підприємства. Основні результати можна узагальнити таким чином.

Аналіз наукової літератури виявив чотири концептуальні підходи до трактування маркетингової стратегії: цільовий, ресурсний, ринковий та позиційний. Узагальнення цих підходів дозволило визначити маркетингову стратегію як систему взаємопов'язаних довгострокових рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування, формування конкурентних переваг та використання маркетингових інструментів для досягнення стратегічних цілей організації.

Виокремлено ключові характеристики маркетингової стратегії: довгостроковість (горизонт від одного до п'яти років), системність, ресурсна обґрунтованість, ринкова орієнтація та адаптивність. Встановлено роль маркетингової стратегії у системі управління підприємством як функціональної стратегії, що забезпечує узгодженість з корпоративними цілями, формує

ринкову орієнтацію та оптимізує розподіл ресурсів.

Структура маркетингової стратегії включає вісім взаємопов'язаних елементів: місію та цілі маркетингу, цільовий ринок, позиціонування, товарну, цінову, розподільчу, комунікаційну та конкурентну стратегії. Охарактеризовано зміст кожного елемента та системний характер взаємозв'язків між ними.

Систематизовано типи маркетингових стратегій: базові конкурентні стратегії М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), стратегії зростання за матрицею Ансоффа (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація), стратегії залежно від стадії життєвого циклу товару та конкурентної поведінки (лідера, претендента, послідовника, нішера). Визначено критерії вибору стратегії: зовнішні (характеристики ринку, конкуренція, споживачі, технології, регулювання) та внутрішні (ресурси, компетенції, цілі, культура, ринкова позиція).

Розроблено послідовність етапів розробки маркетингової стратегії: стратегічний аналіз, визначення цілей, формування альтернатив, вибір стратегії, розробка маркетингового комплексу, реалізація та контроль. Систематизовано інструменти стратегічного аналізу (PEST, п'ять сил Портера, SWOT, матриці BCG та McKinsey, Ансоффа, карта позиціонування, ланцюг цінності) з визначенням їх призначення та етапів застосування.

Розвиток маркетингової стратегії розглянуто як безперервний процес адаптації до змін середовища, що вимагає створення системи стратегічного моніторингу ключових показників, конкурентів, споживачів та ефективності маркетингу. Сучасні підходи наголошують на необхідності гнучкості через формування портфеля стратегічних опцій, сценарне планування та розвиток динамічних здібностей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕЙС СТАДІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спейс Стаді»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Спейс Стаді» – українське підприємство, яке функціонує на ринку освітніх послуг під брендом «АнтиШкола» (AntiSchool Online). Компанія спеціалізується на наданні онлайн-освітніх послуг, зокрема викладанні англійської мови, математики, програмування та інших навчальних дисциплін для дітей та дорослих. Основні реквізити та організаційні характеристики підприємства представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ «Спейс Стаді»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Спейс Стаді»
Скорочена назва	ТОВ «Спейс Стаді»
Дата заснування	28.01.2022
ЄДРПОУ	44638940
Юридична адреса	08201, Україна, Бучанський р-н, Київська обл., місто Ірпінь, вулиця Університетська, будинок 3/10 квартира 26
Статутний капітал	1 000 грн
Основний вид діяльності	74.30 Надання послуг перекладу
Керівник:	Кравцова Олена Олександрівна
Веб-сайт	https://antischool.online/

Джерело: побудовано автором за даними [24]

Основним напрямком діяльності ТОВ «Спейс Стаді» є надання освітніх послуг онлайн у таких форматах [25]:

- індивідуальні заняття з репетиторами за персоналізованими програмами;
- групові курси для дорослих і дітей з англійської мови різних рівнів складності (від Elementary до Advanced);
- заняття з носіями мови, що забезпечує повне занурення у мовне

середовище;

- спеціалізовані програми (англійська для IT-фахівців, підготовка до міжнародних іспитів IELTS та TOEFL);
- навчання з математики, програмування та інших дисциплін для дітей різного віку;
- корпоративне навчання для бізнесу, коли компанії замовляють групові курси для підвищення кваліфікації співробітників.

Компанія позиціонує себе як альтернативу традиційній освіті, пропонуючи інтерактивний підхід до навчання через власну цифрову платформу. Станом на кінець 2025 року «АнтиШкола» налічує понад 1000 репетиторів у своїй базі і має досвід навчання більше ніж 60 000 студентів за дев'ять років роботи бренду.

Місія підприємства полягає у демократизації доступу до якісної освіти через створення зручного онлайн-середовища, яке поєднує сучасні методики викладання з гнучким графіком і доступними цінами. Стратегічними цілями ТОВ «Спейс Стаді» на поточний період є:

- розширення асортименту освітніх послуг і предметів, що викладаються;
- збільшення впізнаваності бренду «АнтиШкола» на українському ринку;
- підвищення якості навчальних матеріалів і платформи;
- масштабування бізнесу через залучення нових репетиторів і студентів;
- розвиток корпоративного сегменту (навчання співробітників компаній).

Організаційна структура ТОВ «Спейс Стаді» побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами і дозволяє ефективно керувати різними напрямками діяльності онлайн-школи (рис. 2.1). На чолі підприємства стоїть директор Кравцова Олена Олександрівна, яка координує роботу всіх функціональних відділів і несе загальну відповідальність за стратегічний розвиток бізнесу.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Спейс Стаді»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Спейс Стаді»

Ключовими структурними підрозділами компанії є:

- відділ методології та контролю якості, відповідальний за розробку навчальних програм, перевірку компетентності викладачів і моніторинг якості занять;
- відділ продажів і клієнтського сервісу, який займається залученням нових студентів, консультаціями потенційних клієнтів і супроводом поточних користувачів;
- ІТ-відділ, що забезпечує функціонування онлайн-платформи для проведення занять, розробку нових функціоналів і технічну підтримку;
- відділ маркетингу, який реалізує стратегію просування бренду через digital-канали, керує рекламними кампаніями і реферальною програмою;
- відділ управління викладачами (HR), що відповідає за рекрутинг репетиторів, їхнє навчання методики школи та адміністративний супровід.

Така структура є гнучкою і масштабованою, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища, запроваджувати нові продукти без

кардинальної реорганізації і забезпечує злагоджену взаємодію між різними функціональними напрямками. Це є критично важливим у конкурентному середовищі онлайн-освіти, де технологічні інновації з'являються постійно, а очікування клієнтів щодо якості сервісу неухильно зростають.

Цільова аудиторія ТОВ «Спейс Стаді» є диверсифікованою і охоплює кілька ключових сегментів. По-перше, це діти та підлітки віком від 4 до 18 років, батьки яких прагнуть забезпечити додаткову освіту у форматі, що доповнює шкільну програму. По-друге, дорослі студенти, які вивчають іноземні мови для кар'єрного росту, еміграції або особистісного розвитку. По-третє, корпоративні клієнти – компанії, що замовляють групове навчання для своїх співробітників.

Географічно компанія орієнтована на весь україномовний ринок і частково на україномовну діаспору за кордоном, адже онлайн-формат не обмежує доступ до послуг територіально. Проте основна частка клієнтів зосереджена у великих містах України – Києві, Львові, Дніпрі, Одесі, Харкові, де рівень доходів населення і цифрова грамотність є вищими.

Бізнес-модель ТОВ «Спейс Стаді» базується на платформній економіці, де компанія виступає посередником між викладачами (постачальниками послуг) і студентами (споживачами). Основними джерелами доходу є:

- оплата за пакети індивідуальних занять (від 6 до 144 уроків), причому більші пакети продаються зі значними знижками, що стимулює клієнтів до довгострокового навчання;
- абонементна плата за доступ до розмовних клубів і групових занять, які є додатковим джерелом практики для основних студентів;
- корпоративні контракти на навчання співробітників компаній, які зазвичай мають річний характер і передбачають фіксовану кількість годин навчання;
- продаж доступу до самостійних курсів на платформі у форматі «Booster», де студент вчиться автономно за підготовленими матеріалами без участі викладача;

– комісії від партнерських програм з іншими освітніми платформами, коли «АнтиШкола» направляє студентів для вивчення специфічних предметів.

Компанія використовує гнучку цінову політику, пропонуючи знижки при купівлі більших пакетів занять і запроваджуючи систему оплати частинами для пакетів від 48 уроків. Також діє реферальна програма, у рамках якої студенти отримують бонусні бали за залучення нових клієнтів, що можна використати для оплати до 50% вартості наступних покупок.

Конкурентні переваги ТОВ «Спейс Стаді» формуються за рахунок кількох факторів. По-перше, це власна технологічна платформа, яка інтегрує відеозв'язок, інтерактивні завдання, персональний словник і систему перевірки домашніх завдань в єдиному інтерфейсі. По-друге, велика база кваліфікованих викладачів (понад 1000 репетиторів), що дозволяє швидко підбирати педагога відповідно до запитів студента. По-третє, гнучкість графіка – студенти можуть самостійно обирати зручний час занять і переносити їх у разі потреби. По-четверте, комплексний підхід, коли в межах однієї платформи можна вивчати не лише англійську, а й інші предмети.

Водночас компанія стикається з низкою викликів, характерних для ринку онлайн-освіти. Зокрема, це висока конкуренція з боку як великих міжнародних платформ (Preply, Skyeng), так і локальних гравців. Крім того, ринок характеризується високою чутливістю до ціни, що обмежує можливості встановлення преміальних тарифів. Також існує проблема плинності викладачів, які після набуття досвіду можуть переходити до прямої роботи зі студентами, оминаючи платформу.

Підсумовуючи, ТОВ «Спейс Стаді» є динамічним підприємством сфери онлайн-освіти, яке за короткий період функціонування змогло зайняти помітну позицію на українському ринку завдяки продуманій бізнес-моделі, технологічним інноваціям і орієнтації на потреби різних сегментів цільової аудиторії.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування ТОВ «Спейс Стаді» проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства

впродовж 2022-2024 років, що дозволить виявити ключові тенденції розвитку компанії та оцінити результативність обраної стратегії управління. Результати розрахунків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Спейс Стаді» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 2024/2022	
				абс.,+-	т.зр.,%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	776	6 890	7 676	6 900	888,82
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	0	720	3 408	3 408	-
Валовий прибуток, тис. грн.	776	6 170	4 269	3 492	449,88
Чистий прибуток, тис. грн.	-336	-637,9	1378,5	1 715	-510,27
Вартість активів, тис. грн	452,5	386	2063,6	1 611	356,04
Вартість власного капіталу, тис. грн	-380	-1217,9	85,7	466	-122,55
Рентабельність активів, %	-74,25	-165,26	66,80	141	x
Рентабельність продажів, %	100,00	89,55	55,61	-44	x
Рентабельність основної діяльності, %	-43,28	-9,26	17,96	61	x

Джерело: побудовано автором за даними [24]

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників ТОВ «Спейс Стаді» свідчить про стрімке зростання масштабів діяльності компанії протягом досліджуваного періоду, хоча це зростання супроводжувалося неоднозначними тенденціями у прибутковості та фінансовій стійкості підприємства.

Чистий дохід від реалізації послуг демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 776 тис. грн у 2022 році до 7 676 тис. грн у 2024 році. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2023 році, коли дохід збільшився у 8,9 разів, досягнувши 6 890 тис. грн. У 2024 році темпи зростання дещо сповільнилися до 11,4%, що може свідчити про досягнення певного рівня зрілості бізнесу.

Собівартість реалізації послуг зросла з нульового показника у 2022 році до 3 408 тис. грн у 2024 році (44,4% від доходу). У 2023 році собівартість становила лише 720 тис. грн (10,4% від доходу). Різке зростання частки собівартості свідчить про зміну методології обліку витрат або бізнес-моделі, коли компанія почала виплачувати викладачам більшу частку від вартості уроків. Валовий прибуток в абсолютному вираженні зріс з 776 тис. грн до 4 269 тис. грн (приріст 449,88%), проте його частка у доходах знизилася з 100% до

55,6%, що відображає інвестиції у якість послуг і утримання викладачів.

Динаміка чистого прибутку демонструє трансформацію фінансового стану підприємства. У 2022-2023 роках компанія була збитковою (-336 тис. грн і -637,9 тис. грн відповідно), що є типовим для стартапів на інвестиційній фазі. Проте у 2024 році підприємство вийшло на прибутковість, отримавши 1 378,5 тис. грн чистого прибутку. Рентабельність основної діяльності зросла з -43,28% у 2022 році до 17,96% у 2024 році, що свідчить про досягнення операційної ефективності та оптимізацію структури витрат.

Вартість активів зросла з 452,5 тис. грн у 2022 році до 2 063,6 тис. грн у 2024 році (приріст 356,04%), причому найбільший стрибок відбувся у 2024 році внаслідок накопичення грошових коштів і зростання дебіторської заборгованості. Власний капітал трансформувалася від від'ємного значення -1 217,9 тис. грн у 2023 році до позитивного 85,7 тис. грн у 2024 році, що означає відновлення платоспроможності підприємства. Низька частка власного капіталу (4,2% від активів) свідчить про значну залежність від залучених коштів, що створює певні фінансові ризики.

Рентабельність активів (ROA) зросла з -74,25% у 2022 році до 66,80% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання наявних активів. Рентабельність продажів становила 55,61%, що залишається достатньо високим для галузі освітніх послуг.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що ТОВ «Спейс Стаді» успішно пройшло типовий шлях розвитку стартапу від початкових збитків до виходу на прибутковість. Компанія продемонструвала здатність швидко нарощувати доходи, одночасно покращуючи операційну ефективність. Ключовими факторами успіху стали агресивна стратегія масштабування, ефективний контроль операційних витрат та вдала бізнес-модель платформної економіки. Водночас низька частка власного капіталу створює фінансові ризики, які потребують уваги менеджменту через поступове нарощування власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства

Для формування ефективної маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді» необхідно провести комплексний аналіз факторів макро- та мікросередовища, що впливають на діяльність підприємства. Такий аналіз дозволить ідентифікувати ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, а також оцінити внутрішній потенціал компанії для адаптації до змін ринкових умов.

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Спейс Стаді» охоплює чотири ключові групи факторів: політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні. Результати аналізу представлено у табл. 2.4, яка систематизує основні фактори впливу та їхні наслідки для діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Спейс Стаді»

Група факторів	Фактор впливу	Характер впливу	Наслідки для підприємства
1	2	3	4
Політико-правові (Р)	Державна підтримка цифровізації освіти	Позитивний	Збільшення попиту на онлайн-навчання, можливість участі у державних освітніх програмах
	Воєнний стан в Україні	Негативний/Позитивний	Еміграція цільової аудиторії, зростання попиту на дистанційне навчання, нестабільність доходів населення
	Регулювання освітньої діяльності	Нейтральний	Необхідність дотримання стандартів якості, можливе посилення ліцензійних вимог
Економічні (Е)	Зростання курсу долара та інфляція	Негативний	Зниження купівельної спроможності населення, необхідність коригування цінової політики
	Розвиток безготівкових платежів	Позитивний	Спрощення процесу оплати послуг, зменшення транзакційних витрат
	Зростання доходів ІТ-сектору	Позитивний	Збільшення платоспроможного попиту серед цільової аудиторії (ІТ-фахівці)

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
	Зростання цінності англійської мови	Позитивний	Підвищення попиту на вивчення англійської для кар'єри та еміграції

Соціально-культурні (S)	Цифровізація освіти	Позитивний	Зростання прийнятності онлайн-навчання серед батьків і дорослих
	Еміграційні настрої населення	Позитивний	Попит на інтенсивну підготовку до міжнародних іспитів (IELTS, TOEFL)
	Зміна освітніх пріоритетів	Позитивний	Зростання інтересу до практичних навичок (програмування, математика)
Технологічні (T)	Розвиток AI та EdTech	Позитивний/Негативний	Можливість впровадження інноваційних інструментів, загроза від AI-платформ для самостійного навчання
	Поширення високошвидкісного інтернету	Позитивний	Покращення якості відеозв'язку, розширення географічного охоплення
	Розвиток мобільних додатків	Позитивний	Можливість створення мобільного додатку для зручності студентів
	Хмарні технології	Позитивний	Зниження витрат на IT-інфраструктуру, масштабованість платформи

Джерело: розроблено автором

Політико-правове середовище характеризується суперечливими тенденціями, оскільки воєнний стан в Україні створює як загрози (нестабільність доходів, вимушена еміграція частини аудиторії), так і можливості (зростання попиту на дистанційні форми навчання через неможливість відвідування традиційних шкіл у деяких регіонах). Водночас державна політика цифровізації освіти створює сприятливі умови для розвитку онлайн-платформ, що підтверджується включенням цифрових компетенцій до національних освітніх стандартів.

Економічні фактори мають неоднозначний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, інфляція та девальвація гривні знижують купівельну спроможність населення, що змушує компанію балансувати між збереженням цінової конкурентоспроможності та забезпеченням рентабельності. З іншого боку, розвиток IT-сектору та зростання доходів його представників створюють платоспроможний сегмент цільової аудиторії, орієнтований на якісні освітні послуги.

Соціально-культурні зміни є найбільш сприятливими для розвитку бізнесу ТОВ «Спейс Стаді». Англійська мова перетворилася на критично важливу компетенцію для кар'єрного зростання, еміграції та міжнародної

співпраці, що формує стійкий попит на освітні послуги. Еміграційні настрої населення стимулюють попит на інтенсивні курси підготовки до міжнародних іспитів, а зміна освітніх пріоритетів у бік практичних навичок відкриває можливості для розширення асортименту послуг.

Технологічні фактори створюють як можливості, так і виклики. Розвиток штучного інтелекту дозволяє впроваджувати інноваційні інструменти персоналізації навчання та автоматизації рутинних процесів, проте одночасно створює конкуренцію з боку AI-платформ для самостійного вивчення мов. Поширення високошвидкісного інтернету та мобільних технологій розширює потенційну аудиторію та покращує якість надання послуг.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна констатувати, що макросередовище ТОВ «Спейс Стаді» загалом є сприятливим для розвитку бізнесу, оскільки позитивні фактори (соціально-культурні та технологічні) переважають над негативними. Ключовими драйверами зростання виступають цифровізація освіти, еміграційні тенденції та зростання цінності володіння англійською мовою. Водночас економічна нестабільність та технологічні виклики вимагають від підприємства гнучкості у ціновій політиці та постійних інвестицій у розвиток платформи для збереження конкурентних позицій.

Після дослідження макроекономічних факторів доцільно перейти до аналізу мікросередовища, яке безпосередньо впливає на операційну діяльність підприємства. Мікросередовище ТОВ «Спейс Стаді» формується під впливом факторів, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням ринку онлайн-освіти в Україні. До ключових елементів мікросередовища належать характеристики ринку, бар'єри входу та виходу, тенденції розвитку галузі, а також конкурентне середовище.

Розпочнемо аналіз мікросередовища з характеристики ринку, на якому функціонує підприємство. Ринок онлайн-освітніх послуг в Україні демонструє динамічне зростання, що підтверджується збільшенням кількості платформ та обсягів інвестицій у EdTech-проекти. За даними експертних оцінок, ринок онлайн-навчання англійської мови в Україні оцінюється у межах 50-70 млн

доларів США щорічно, причому понад 60% припадає на індивідуальні заняття з репетиторами. Основними драйверами зростання є еміграційні настрої населення, інтеграція України у європейський освітній простір та цифрова трансформація традиційної освіти.

Ринок характеризується високою фрагментацією з присутністю як великих міжнародних гравців (Preply, Skyeng), так і численних локальних платформ та індивідуальних репетиторів. Цільова аудиторія є диверсифікованою і включає дітей шкільного віку (близько 40% ринку), дорослих студентів (35%), корпоративних клієнтів (15%) та спеціалізовані сегменти (10%).

Важливим аспектом аналізу мікросередовища є оцінка бар'єрів входу та виходу, які визначають інтенсивність конкуренції та стабільність ринкових позицій. Ринок онлайн-освіти характеризується помірними бар'єрами входу, що створює як можливості для нових гравців, так і загрози для існуючих. Основні бар'єри входу включають:

- технологічні інвестиції – необхідність розробки власної платформи або адаптації існуючих рішень, що вимагає первинних інвестицій від 500 тис. до 2 млн грн залежно від функціоналу;
- формування бази викладачів – потреба у рекрутингу, навчанні та сертифікації репетиторів, що є тривалим процесом;
- маркетингові витрати – необхідність значних інвестицій у просування для досягнення критичної маси користувачів, оскільки вартість залучення одного клієнта (CAC) у digital-каналах становить 800-1500 грн;
- репутаційний капітал – нові гравці потребують часу для формування довіри та позитивних відгуків.

Водночас бар'єри виходу з ринку є низькими, оскільки бізнес-модель не передбачає значних матеріальних активів, а основні витрати пов'язані з операційною діяльністю. Це створює ризик швидкого виходу конкурентів у разі погіршення ринкових умов, але також забезпечує гнучкість для самого підприємства.

Наступним кроком аналізу є виявлення ключових тенденцій, що формують майбутнє галузі онлайн-освіти. Аналіз ринку онлайн-освіти дозволяє ідентифікувати кілька ключових тенденцій, що визначатимуть його розвиток у найближчі роки:

- персоналізація навчання – зростання попиту на індивідуалізовані програми з урахуванням цілей, рівня знань та темпу навчання студента;
- гібридні формати – поєднання синхронного навчання з викладачем та асинхронного самостійного вивчення матеріалів;
- гейміфікація та інтерактивність – впровадження ігрових механік, віртуальної реальності та інтерактивних вправ для підвищення залученості;
- мікронавчання (microlearning) – розвиток коротких навчальних сесій тривалістю 10-15 хвилин для зайнятих професіоналів;
- корпоративний сегмент – зростання попиту з боку компаній на масове навчання співробітників;
- AI-асистенти – впровадження штучного інтелекту для автоматичної перевірки завдань, адаптації складності матеріалу та чат-ботів для підтримки.

Виявлені тенденції свідчать про трансформацію ринку в бік більшої технологічності, персоналізації та диверсифікації форматів навчання, що вимагає від ТОВ «Спейс Стаді» постійної адаптації продуктової пропозиції до змінюваних запитів цільової аудиторії.

Завершальним етапом дослідження мікросередовища є конкурентний аналіз, який дозволить визначити позиції підприємства відносно основних гравців ринку. Для оцінки конкурентної позиції ТОВ «Спейс Стаді» проведено порівняльний аналіз основних параметрів діяльності підприємства та трьох ключових конкурентів на українському ринку онлайн-освіти. До аналізу включено: Skyeng Ukraine (міжнародна платформа з локалізацією для українського ринку), EnglishDom (український EdTech-лідер) та AllRight (спеціалізація на дитячому сегменті). Порівняльний аналіз здійснювався за сімома ключовими факторами конкурентоспроможності, результати якого представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Спейс Стаді»
та основних конкурентів**

Фактор конкурентоспроможності	ТОВ «Спейс Стаді»	Skyeng Ukraine	EnglishDom	AllRight	Середній показник конкурентів
Якість та функціональність платформи	7	9	8	7	8
Кількість та кваліфікація викладачів	8	9	8	7	8
Цінова конкурентоспроможність	7	6	7	8	7
Різноманітність навчальних програм	6	8	9	5	7,33
Маркетинг та впізнаваність бренду	5	9	8	7	8
Якість клієнтського сервісу	7	8	8	8	8
Технологічні інновації (AI, gamification)	5	9	8	7	8
Середня оцінка	6,43	8,29	8	7	7,76

Примітка: Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою (1–10 балів), де 1 — критично низький рівень, 10 — найвищий рівень розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі експертного аналізу

За результатами аналізу, середня оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Спейс Стаді» становить 6,43 бала, що на 1,33 бала (17,1%) нижче середнього показника основних конкурентів (7,76 бала). Це свідчить про наявність суттєвих резервів для покращення конкурентних позицій компанії на ринку.

Детальний аналіз за окремими параметрами виявляє такі особливості конкурентної позиції підприємства:

- за параметром кількість та кваліфікація викладачів компанія отримала 8 балів, що відповідає середньоринковому рівню та свідчить про успішну політику рекрутингу репетиторів;
- за факторами якість клієнтського сервісу (7 балів) та цінова конкурентоспроможність (7 балів) підприємство демонструє результати на рівні або навіть вище середнього, що є конкурентною перевагою;
- якість платформи оцінена у 7 балів проти 8,00 у конкурентів, що вказує

на необхідність вдосконалення технічного функціоналу та користувацького інтерфейсу;

– найбільш проблемними є показники за параметрами маркетинг та впізнаваність бренду (5 балів проти 8,00), технологічні інновації (5 балів проти 8,00) та різноманітність програм (6 балів проти 7,33), що відображає недостатні інвестиції у просування, R&D та розширення продуктової лінійки.

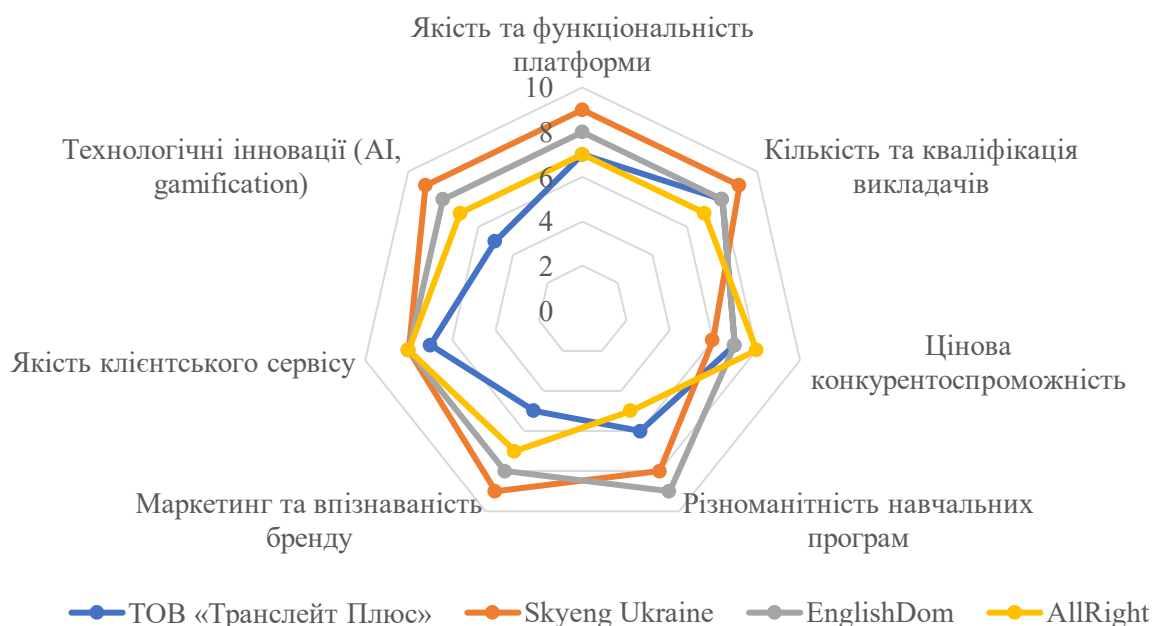


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності TOB «Спейс Стаді»

Джерело: розроблено автором

Основним конкурентом виступає Skyeng Ukraine (8,29 бала), що лідирує за всіма параметрами, окрім цінової політики, завдяки потужному міжнародному бренду та значним інвестиціям у технології. EnglishDom (8,00 бала) демонструє збалансований розвиток та найширшу продуктову лінійку. AllRight (7,00 бала) успішно конкурує у дитячому сегменті завдяки спеціалізації та конкурентним цінам.

На основі проведеного аналізу макро- та мікросередовища доцільно систематизувати сильні та слабкі сторони TOB «Спейс Стаді», а також можливості та загрози зовнішнього середовища у форматі SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Спейс Стаді»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
-Власна технологічна платформа з інтегрованим функціоналом; -Велика база кваліфікованих викладачів; -Гнучка цінова політика зі системою знижок; -Диверсифікація послуг (англійська, математика, програмування); -Досвід навчання 60 000+ студентів; -Ефективна реферальна програма	-Обмежені інвестиції у маркетинг та просування; -Недостатнє використання технологічних інновацій (AI, гейміфікація); -Вузька продуктова лінійка порівняно з конкурентами; -Слабка присутність у корпоративному сегменті; -Обмежений контент-маркетинг
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
-Зростання попиту на онлайн-освіту через еміграційні настрої; -Розширення у корпоративний сегмент навчання; -Впровадження AI для персоналізації навчання; -Розвиток мобільного додатку для підвищення доступності; -Партнерства з освітніми платформами та школами; -Експансія на ринки української діаспори за кордоном; -Державні програми цифровізації освіти	-Посилення конкуренції з боку міжнародних платформ; -Зростання частки AI-платформ для самостійного навчання; -Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності; -Плинність викладачів та перехід до прямої роботи зі студентами; -Можливе посилення регуляторних вимог до освітніх платформ; -Цінові війни у сегменті онлайн-освіти; -Технологічне відставання від лідерів ринку

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна виокремити кілька стратегічних висновків. По-перше, підприємство має міцний операційний фундамент у вигляді власної платформи, великої бази викладачів та досвіду роботи з десятками тисяч студентів, що створює основу для масштабування бізнесу. По-друге, обмежені маркетингові інвестиції є критичними слабкостями, які обмежують темпи зростання та посилюють вразливість до конкурентного тиску. По-третє, зовнішнє середовище пропонує значні можливості для розвитку, зокрема через еміграційні тенденції, корпоративний сегмент та технологічні інновації. По-четверте, найбільш серйозними загрозами є інтенсифікація конкуренції та технологічні зміни, що вимагають від підприємства активних дій для збереження ринкових позицій.

Підсумовуючи комплексний аналіз маркетингового середовища, можна констатувати, що ТОВ «Спейс Стаді» функціонує в умовах динамічного ринку

з високим потенціалом зростання, проте стикається з інтенсивною конкуренцією та необхідністю постійних інвестицій у технології та маркетинг. Результати аналізу свідчать про потребу у формуванні агресивної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення впізнаваності бренду, впровадження технологічних інновацій та розширення продуктової лінійки. Виявлені сильні сторони та ринкові можливості створюють сприятливі умови для реалізації стратегії зростання, водночас ідентифіковані слабкості та загрози визначають критичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

2.3. Оцінка чинної маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді» та визначення проблем її розвитку

Після комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища доцільно перейти до аналізу чинної маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді», що функціонує під брендом «АнтиШкола». Такий аналіз дозволить оцінити ефективність використовуваних маркетингових інструментів, виявити ключові проблеми у реалізації маркетингової політики та сформулювати напрями її вдосконалення.

Для системної оцінки маркетингової стратегії підприємства використаємо модель «4Р» (Product, Price, Place, Promotion), що дозволяє проаналізувати всі ключові аспекти маркетингової діяльності компанії.

Продуктова політика (Product). Продуктова пропозиція ТОВ «Спейс Стаді» є диверсифікованою та охоплює декілька ключових напрямів. Основним продуктом залишається вивчення англійської мови, яке представлене у чотирьох форматах навчання:

- індивідуальне навчання – персоналізовані заняття один-на-один з викладачем українцем або носієм мови з гнучким графіком та можливістю 4 безкоштовних перенесень на місяць;

- індивідуальне навчання Premium – посилений формат з досвідченими викладачами (стаж від 5 років), персональним менеджером та цілодобовим супроводом;
- групове навчання – заняття у групах до 6 осіб (формат «Стандарт») або до 12 осіб (формат «Абонемент») зі статичним графіком та розширеною програмою;
- самостійне навчання (Self-education) – понад 80 уроків для автономного опанування матеріалу з перевіркою домашніх завдань викладачами та можливістю відвідування розмовних клубів.

Додатковими продуктовими лініями є курси з математики, програмування та інших шкільних предметів (фізика, хімія, підготовка до НМТ, історія), а також корпоративне навчання для бізнесу. Цільова аудиторія сегментована за віковими групами: діти 4-7 років, 8-11 років, 12-17 років та дорослі студенти.

Конкурентними перевагами продуктової політики є власна технологічна платформа, що інтегрує відеозв'язок, електронний підручник, особистий словник та систему перевірки домашніх завдань в єдиному інтерфейсі. Платформа забезпечує адаптивність навчання, оскільки викладач може додавати індивідуалізовані вправи відповідно до потреб конкретного студента. Додатковою перевагою є наявність ліцензії на позашкільне навчання, що підвищує довіру до бренду.

Водночас продуктова політика має низку слабких сторін. По-перше, відсутні спеціалізовані програми для окремих професійних сегментів (окрім загального курсу «англійська для IT»), що обмежує можливості диференціації. По-друге, програма підготовки до міжнародних іспитів (IELTS, TOEFL) не виділена як окремий продукт з чіткою пропозицією цінності. По-третє, корпоративний сегмент представлений лише базовою пропозицією без розробки індустріально-специфічних програм.

Цінова політика (Price). Цінова стратегія ТОВ «Спейс Стаді» базується на диференційованому підході залежно від формату навчання, обсягу придбаних

уроків та типу викладача. Компанія використовує модель пакетного ціноутворення, де вартість одного уроку знижується при купівлі більших пакетів занять (від 6 до 144 уроків). Аналіз цінової політики свідчить про її орієнтацію на середній ціновий сегмент з елементами проникнення на ринок через агресивні промо-акції.

Ключовими елементами цінової політики є:

- система прогресивних знижок – чим більший пакет уроків купує студент, тим нижча вартість одного заняття, що стимулює до довгострокового навчання та підвищує показник Customer Lifetime Value;
- розстрочка платежів – можливість оплати частинами для пакетів від 48 уроків, що знижує бар'єр входу для ціночутливих сегментів;
- промо-акції – регулярні тимчасові знижки (наприклад, «отримай додаткові 48 уроків на платформі після оплати»), що створюють ефект терміновості та стимулюють імпульсивні покупки;
- реферальна програма – студенти отримують бонусні бали за залучення нових клієнтів, які можна використати для оплати до 50% вартості наступних покупок.

Порівняльний аналіз з конкурентами показує, що цінова позиція «АнтиШколи» відповідає середньоринковому рівню з ухилом у бік доступності. Вартість індивідуального заняття є помірно нижчою порівняно з преміальними конкурентами (Skyeng, EnglishDom Premium), проте вищою за бюджетні альтернативи та індивідуальних репетиторів без платформи.

Проблемними аспектами цінової політики є недостатня прозорість ціноутворення на веб-сайті (відсутність чіткого прайс-листа, необхідність консультації для отримання точної вартості) та надмірна залежність від промо-акцій, що може знецінювати бренд та формувати очікування постійних знижок у цільовій аудиторії.

Політика розподілу (Place). Канали дистрибуції ТОВ «Спейс Стаді» повністю цифрові, що відповідає специфіці онлайн-освіти. Основними точками контакту з клієнтами є:

- корпоративний веб-сайт (antischool.online) – головний канал залучення, що містить інформацію про послуги, форму запису на пробний урок та вхід до особистого кабінету студента;
- власна навчальна платформа – закрите середовище для проведення занять з інтегрованими інструментами навчання;
- мобільна версія сайту – адаптивний дизайн для доступу з смартфонів та планшетів (відсутній окремий мобільний додаток);
- месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp) – канали для первинної комунікації з потенційними клієнтами та підтримки поточних студентів.

Географічно компанія орієнтована на весь україномовний ринок без територіальних обмежень, що є природною перевагою онлайн-формату. Процес залучення клієнта включає три етапи: заповнення форми запису на безкоштовний пробний урок на сайті → консультація з методистом тривалістю 50 хвилин для визначення рівня та цілей → конвертація у платного студента.

Основною проблемою політики розподілу є недостатня інтеграція каналів у єдину систему. Розриви між Instagram → сайт → CRM призводять до втрати потенційних клієнтів на різних етапах воронки. Також відсутній повноцінний мобільний додаток, хоча індустрія демонструє зростання частки мобільного трафіку. Компанія не представлена на освітніх маркетплейсах (Prometheus, EdEra), що обмежує можливості залучення нової аудиторії через альтернативні канали.

Політика просування (Promotion). Комунікаційна стратегія ТОВ «Спейс Стаді» базується переважно на digital-каналах з фокусом на соціальні мережі та контент-маркетинг. Для детального аналізу ефективності просування проведено дослідження активності бренду у ключових каналах комунікації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «Спейс Стаді» у цифрових каналах

Канал комунікації	Показники присутності	Характеристика активності	Оцінка ефективності
Instagram (@antischool_online)	161 тис. читачів 1 197 дописів 13 відстежень	Регулярні публікації (4-5 на тиждень), освітній контент, відгуки студентів, промо-акції	Високе охоплення, але невідома конверсія у продажі
Instagram (@antischool_special)	99,6 тис. читачів 839 дописів 6 відстежень	Другий офіційний акаунт, дублювання контенту з промо-фокусом	Розпорошення аудиторії між акаунтами, відсутність диференціації
Facebook	19 тис. читачів Рекомендації: 94% (258 відгуків)	Нерегулярні публікації (2-3 на тиждень), акцент на відгуки та івенти	Недостатня активність для охоплення дорослого сегменту
Веб-сайт	Рейтинг Google: 4.6/5 Рейтинг Enguide: 9.5/10	Інформаційний ресурс з формами реєстрації, блог присутній але недостатньо розвинений	Висока якість, але обмежений органічний трафік через слабе SEO
Контент-маркетинг	Блог на сайті, відеоконтент в соцмережах	Епізодичні публікації, відсутність системної контент-стратегії	Великий потенціал не реалізовано через нерегулярність
Email-маркетинг	Немає даних	Відсутність видимих ознак системної email-комунікації	Втрата лідів через відсутність nurturing-кампаній
Платна реклама	Регулярні кампанії в Meta (Facebook/Instagram)	Активне промо в соціальних мережах, відсутність диверсифікації каналів	Обмеженість платформою Meta, немає Google Ads для захоплення пошукового попиту

Джерело: розроблено автором на основі аналізу цифрової присутності бренду

Аналіз маркетингових комунікацій виявляє парадоксальну ситуацію: компанія демонструє значну активність у цифровому просуванні з вражаючими показниками охоплення (сумарно понад 260 тис. підписників в Instagram, регулярні промо-акції, платна реклама в Meta), проте ефективність конверсії цієї активності у реальні продажі залишається невідомою через відсутність систем аналітики та вимірювання результативності.

По-перше, основний фокус зроблено на Instagram, де компанія має дві сторінки з великою сумарною аудиторією. Контент включає освітні поради, відгуки студентів, промо-акції та інтерактивні елементи (квізи, челенджі, адвент-календарі). Висока залученість аудиторії (оцінка 94% рекомендацій на

Facebook) свідчить про якість контенту та позитивне сприйняття бренду. Однак наявність двох Instagram-акаунтів без чіткої стратегії диференціації призводить до розпорошення аудиторії та ускладнює управління комунікаціями.

По-друге, компанія активно використовує емоційний маркетинг та сторітелінг, представляючи історії успіху студентів та відео-відгуки. На сайті розміщено детальні кейси випускників (Тимур, Петро, Валерія, Ярослава, Артем), що підвищує довіру та демонструє реальні результати навчання. Використання соціальних доказів (social proof) у формі відгуків, рейтингів та статистики («випустили понад 60 000 студентів», «94% рекомендують друзям») є ефективним інструментом конверсії.

По-третє, компанія застосовує систему безкоштовних пробних уроків тривалістю 50 хвилин як головний лід-магніт. Пробний урок включає тестування рівня, визначення мотивуючої мети, складання персонального плану та надання безкоштовних навчальних матеріалів. Така модель дозволяє знизити бар'єр входу та продемонструвати якість послуг до прийняття рішення про покупку.

Водночас аналіз виявляє суттєві недоліки у політиці просування, які обмежують ефективність маркетингових інвестицій. Розглянемо їх більш детально.

Проблема фрагментарності та відсутності інтеграції. Маркетингові канали функціонують автономно без інтеграції у єдину воронку продажів. Розриви між етапами Instagram → веб-сайт → CRM призводять до втрати потенційних клієнтів. Наявність двох Instagram-акаунтів без чіткої стратегії диференціації створює плутанину у позиціонуванні та канібалізує аудиторію. Слабка активність у Facebook обмежує охоплення дорослого сегменту, а відсутність у TikTok упускає швидкозростаючий канал для залучення підліткової аудиторії.

Недорозвинений контент-маркетинг. Блог на сайті оновлюється нерегулярно, відсутня системна стратегія створення SEO-оптимізованого контенту для залучення органічного трафіку. Хоча компанія має значний

експертний потенціал (понад 1000 викладачів, досвід навчання 60 000 студентів), цей досвід не трансформується у цінний контент, який міг би залучати аудиторію через пошукові системи та формувати авторитет бренду.

Обмежене використання performance-маркетингу. Платна реклама зосереджена виключно на платформі Meta (Facebook/Instagram), що створює залежність від одного каналу. Відсутність контекстної реклами в Google Ads обмежує можливості залучення користувачів з високим комерційним інтендом, які активно шукають освітні послуги. Ретаргетингові кампанії не помітні або недостатньо розвинені, що призводить до втрати потенційних клієнтів, які вже проявили інтерес до послуг.

Слабка автоматизація маркетингу. Немає видимих ознак використання email-маркетингу для nurturing лідів після пробного уроку, нагадувань про незавершені реєстрації або реактивації неактивних студентів. Відсутність автоматизованих сценаріїв комунікації призводить до втрати значної частини потенційних клієнтів, які потребують додаткового «дозрівання» перед прийняттям рішення про покупку.

Відсутність аналітики та вимірювання ефективності. Компанія не має видимих систем вимірювання ROI маркетингових каналів, показників конверсії на різних етапах воронки, вартості залучення клієнта (CAC) та пожиттєвої цінності клієнта (LTV). Це унеможлиблює оптимізацію маркетингового бюджету та прийняття обґрунтованих рішень про інвестиції у різні канали просування.

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової стратегії доцільно проаналізувати основні етапи воронки продажів та виявити проблемні місця, де відбувається найбільша втрата потенційних клієнтів. Результати якісного аналізу представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз маркетингової воронки продажів ТОВ «Спейс Стаді»

Етап воронки	Поточний стан	Виявлені проблеми	Потенціал покращення
--------------	---------------	-------------------	----------------------

Охоплення (Awareness)	Значна аудиторія в соціальних мережах (260+ тис. підписників)	Розпорошення між двома Instagram-акаунтами, слабка присутність у пошукових системах	Об'єднання зусиль в одному акаунті, розвиток SEO-контенту
Інтерес (Interest)	Регулярні публікації, промо-акції, відгуки студентів	Відсутність персоналізації контенту для різних сегментів, слабкі СТА в постах	Сегментація аудиторії, А/В тестування меседжів
Розгляд (Consideration)	Переходи на веб-сайт, вивчення інформації про послуги	Непрозорість цін відлякує частину аудиторії, обмежений контент для формування довіри	Прозорий прайс-лист, розширення контент-активів (вебінари, гайди)
Пробний урок	Безкоштовний пробний урок 50 хв як головний лід-магніт	Високий показник явки на пробні уроки свідчить про якість пропозиції	Підтримка існуючої моделі, оптимізація процесу реєстрації
Покупка (Conversion)	Конверсія після пробного уроку	Критичне місце втрати клієнтів – відсутність систематичного follow-up, немає email-nurturing, слабка персоналізація пропозицій	Впровадження автоматизованих email-кампаній, систематичний дзвінок менеджера, персоналізовані пропозиції на основі результатів тестування
Утримання (Retention)	Реферальна програма, розмовні клуби	Відсутність видимих програм лояльності, немає аналітики churn rate	Впровадження системи моніторингу задоволеності, програми лояльності для довгострокових студентів
Адвокація (Advocacy)	Відгуки студентів, реферальна програма	Недостатнє стимулювання створення UGC (user-generated content)	Геміфікація реферальної програми, конкурси для студентів

Джерело: розроблено автором на основі якісного аналізу маркетингових процесів

Аналіз маркетингової воронки виявляє ключову проблему: компанія ефективно залучає увагу великої аудиторії (етап Awareness) та успішно конвертує її у заявки на пробний урок, проте втрачає значну частину потенційних клієнтів на етапі конверсії у платних студентів. Це свідчить про розрив між залученням та монетизацією аудиторії, що типово для компаній, які фокусуються на performance-маркетингу (охоплення, кліки, заявки) на шкоду nurturing-маркетингу (дозрівання лідів, персоналізація, утримання).

Основними причинами низької конверсії після пробного уроку є:

- відсутність автоматизованого email-маркетингу для нагрівання лідів

протягом декількох днів після пробного уроку з поступовим підвищенням довіри та демонстрацією цінності навчання;

- слабка персоналізація пропозицій – всі клієнти отримують стандартні комерційні пропозиції незалежно від результатів тестування, цілей навчання та фінансових можливостей;

- відсутність систематичного follow-up – немає чіткого протоколу роботи менеджерів з лідами після пробного уроку, що призводить до хаотичної комунікації;

- непрозорість ціноутворення – потенційні клієнти не можуть самостійно розрахувати вартість навчання без консультації, що створює додаткове тертя у процесі прийняття рішення.

На основі проведеного комплексного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Спейс Стаді» можна систематизувати ключові проблеми, що стримують розвиток підприємства та знижують його конкурентоспроможність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Систематизація проблем маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді»

Сфера маркетингу	Виявлені проблеми	Наслідки для бізнесу
1	2	3
Продуктова політика	- Недостатня диференціація продуктів для професійних сегментів; - Слабка присутність у корпоративному сегменті; - Відсутність чіткого позиціонування програм підготовки до міжнародних іспитів	Втрата потенційних клієнтів з високою платоспроможністю, обмеження можливостей премійного ціноутворення
Цінова політика	- Непрозорість ціноутворення на веб-сайті; - Надмірна залежність від промо-акцій; - Відсутність гнучких тарифів для корпоративних клієнтів	Зниження довіри до бренду, формування очікувань постійних знижок, втрата маржинальності
Політика розподілу	- Відсутність мобільного додатку; - Непредставленість на освітніх маркетплейсах; - Розриви між каналами (Instagram → сайт → CRM)	Втрата мобільної аудиторії, обмеження охоплення потенційних студентів, втрата лідів на стиках каналів

Таблиця 2.9

1	2	3
Маркетингові комунікації	- Розпорошення аудиторії між двома Instagram-акаунтами; - Фрагментарність присутності (слабкий Facebook, відсутність TikTok); - Недорозвинений контент-маркетинг та SEO;	Неефективна монетизація великої аудиторії, високі витрати на залучення, низький органічний трафік

	-Обмеженість платної реклами платформою Meta	
Маркетингова воронка	- Критичний розрив на етапі "пробний урок → покупка"; -Відсутність email-nurturing після пробного уроку; -Слабка персоналізація комерційних пропозицій; -Відсутність систематичного follow-up менеджерів	Втрата значної частини потенційних клієнтів після пробного уроку, неефективність інвестицій у верхню частину воронки
Маркетингова аналітика	- Відсутність вимірювання ROI по каналах; -Немає розрахунку CAC (вартість залучення клієнта) та LTV (пожиттєва цінність); -Відсутність attribution modeling; -Невідомі показники retention rate та churn rate	Неможливість оптимізації маркетингового бюджету, «сліпі» інвестиції в рекламу, відсутність обґрунтованих рішень
Автоматизація маркетингу	- Відсутній email-маркетинг для різних етапів воронки; -Немає CRM-інтеграції з рекламними кабінетами; -Відсутність автоматизованих сценаріїв для сегментів; -Відсутність чат-ботів для первинної комунікації	Втрата лідів через людський фактор, неефективна робота відділу продажів, високі операційні витрати

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи виявлені проблеми, можна виокремити три критичні напрями, що вимагають першочергової уваги:

1. Парадокс високого охоплення та низької монетизації. Компанія має значну цифрову присутність (понад 260 тис. підписників в Instagram, регулярне промо, платна реклама), проте не досягає пропорційної віддачі через фрагментарність маркетингових зусиль та відсутність їх інтеграції у єдину систему. Наявність двох Instagram-акаунтів без чіткої стратегії диференціації, розриви між каналами комунікації та відсутність аналітики призводять до ситуації, коли компанія активно інвестує у залучення, але неефективно конвертує зацікавлену аудиторію у платних клієнтів.

2. Критичний розрив у маркетинговій воронці. Найбільша втрата потенційних клієнтів відбувається на етапі конверсії після пробного уроку через відсутність систематичної роботи з лідами. Компанія успішно залучає заявки та проводить якісні пробні уроки, проте не має автоматизованих email-кампаній для персоналізованих комерційних пропозицій. Це призводить до втрати значної частини потенційних студентів, які потребують додаткового

«дозрівання» перед прийняттям рішення про покупку.

3. Відсутність аналітичної системи для обґрунтування маркетингових рішень. Компанія не має систем вимірювання ключових маркетингових метрик, що унеможлиблює оптимізацію маркетингових інвестицій та прийняття обґрунтованих рішень. Відсутність моделювання атрибуції не дозволяє зрозуміти, які канали та активності реально впливають на продажі, а які лише створюють видимість активності. Це призводить до неефективного розподілу маркетингового бюджету та неможливості масштабування успішних практик.

Додатковими системними проблемами є:

- слабка диверсифікація каналів залучення – надмірна залежність від платформи Meta (Facebook/Instagram) створює ризики при зміні алгоритмів або цінової політики рекламних платформ;
- недорозвинений контент-маркетинг – відсутність системної стратегії створення SEO-оптимізованого контенту обмежує можливості залучення органічного трафіку та формування авторитету бренду;
- слабка присутність у високомаржинальному корпоративному сегменті – відсутність спеціалізованих програм та чіткого позиціонування для B2B-клієнтів обмежує потенціал зростання доходів;
- непрозорість ціноутворення – необхідність консультації для отримання точної вартості створює додаткове тертя у процесі прийняття рішення про покупку та відлякує частину самостійних клієнтів;
- надмірна залежність від промо-акцій – регулярні знижки формують нездорові ціноочікування у клієнтів та знецінюють бренд, що ускладнює продаж за повною вартістю.

Додатковим інструментом діагностики маркетингової стратегії є оцінка зрілості маркетингової функції підприємства за моделлю Marketing Maturity Model. Результати оцінки дозволяють визначити поточний рівень розвитку маркетингу та сформулювати стратегічні пріоритети трансформації (додаток В).

Оцінка зрілості маркетингової функції показує, що ТОВ «Спейс Стаді»

знаходиться переважно на Рівні 2 (Реактивний), що характеризується наявністю базових маркетингових активностей, але відсутністю системного підходу до їх планування, виконання та оптимізації. Компанія реагує на ринкові виклики тактичними заходами (промо-акції, разові рекламні кампанії), проте не має довгострокової стратегії та інструментів для вимірювання ефективності.

Найбільш проблемним є параметр «Аналітика та метрики» (Рівень 1-2), що підтверджує критичну необхідність впровадження систем вимірювання маркетингової ефективності. Без переходу до Рівня 3 (Систематичний) у цій сфері компанія не зможе оптимізувати маркетингові інвестиції та масштабувати успішні практики.

Для досягнення конкурентоспроможності компанії необхідно рухатися до Рівня 3-4, що передбачає:

- впровадження маркетингової стратегії на основі даних (data-driven marketing);
- створення інтегрованої омніканальної системи комунікацій;
- автоматизацію маркетингових процесів через CRM та email-платформи;
- побудову системи аналітики з вимірюванням повного циклу від першого контакту до утримання клієнта;
- формування спеціалізованої маркетингової команди з чіткими ролями та відповідальністю.

Підсумовуючи результати аналізу чинної маркетингової стратегії, можна констатувати, що ТОВ «Спейс Стаді» демонструє високу активність та низьку ефективність: при значній цифровій присутності (понад 260 тис. підписників в Instagram, регулярне промо, платна реклама) компанія не досягає пропорційної віддачі через фрагментарність маркетингових зусиль та відсутність їх інтеграції у єдину систему залучення та утримання клієнтів.

Ключові проблеми лежать не у площині відсутності маркетингових активностей, а в їх якості та системності:

- розрив між залученням та монетизацією;

- фрагментарність каналів та відсутність інтеграції;
- відсутність аналітики та data-driven підходу;
- недорозвинені довгострокові канали зростання.

Компанія має міцний продуктовий фундамент (власна платформа, велика база викладачів, досвід навчання десятків тисяч студентів) та операційну ефективність. Однак для реалізації потенціалу зростання підприємству необхідна трансформація маркетингової стратегії від тактичної активності до стратегічної системності, від інтуїтивних рішень до data-driven оптимізації, від фрагментарних каналів до інтегрованої омніканальної системи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Спейс Стаді», що функціонує під брендом «АнтиШкола» на ринку онлайн-освітніх послуг України.

Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила його динамічний розвиток: чистий дохід зріс з 776 тис. грн у 2022 році до 7 676 тис. грн у 2024 році (приріст 888,82%), а компанія трансформувалася від збиткового стартапу до прибуткового бізнесу з чистим прибутком 1 378,5 тис. грн у 2024 році. Підприємство має диверсифіковану продуктову пропозицію, власну технологічну платформу та базу понад 1000 репетиторів.

Аналіз маркетингового середовища виявив сприятливі умови для розвитку: зростання попиту на онлайн-навчання через еміграційні настрої, цифровізацію освіти та підвищення цінності володіння англійською мовою. Водночас PEST-аналіз показав суттєві виклики – економічну нестабільність, інтенсивну конкуренцію та технологічні загрози від AI-платформ. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності засвідчив відставання підприємства від основних гравців (6,43 бала проти 7,76 у середньому), особливо за параметрами маркетингу (5 балів), технологічних інновацій (5

балів) та різноманітності програм (6 балів).

Оцінка чинної маркетингової стратегії за моделлю «4Р» виявила, що при значній цифровій присутності компанія демонструє низьку ефективність монетизації через фрагментарність маркетингових зусиль. Основними проблемами є: критичний розрив у воронці продажів на етапі конверсії після пробного уроку, відсутність систем аналітики та вимірювання ROI, недорозвинений контент-маркетинг, обмеженість каналів залучення платформою Meta, непрозорість ціноутворення та надмірна залежність від промо-акцій.

Результати аналізу засвідчили необхідність трансформації маркетингової стратегії від тактичної активності до системного data-driven підходу з впровадженням автоматизації, інтеграції каналів та аналітичних систем для забезпечення сталого конкурентного зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СПЕЙС СТАДІ»

3.1. Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спейс Стаді»

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрової економіки та інтенсифікації конкурентної боротьби на ринку онлайн-освітніх послуг формування ефективної маркетингової стратегії перетворюється з опціонального елемента діяльності на критичний фактор виживання та розвитку підприємства. Компанії, які обмежуються тактичними маркетинговими активностями без їх інтеграції у цілісну систему залучення, конверсії та утримання клієнтів, неминуче втрачають конкурентні позиції на користь гравців, що застосовують системний data-driven підхід до управління маркетинговими інвестиціями [30]. Особливої гостроти це питання набуває для підприємств сфери EdTech, де бар'єри входу є відносно низькими, а технологічні інновації та зміни споживчих переваг відбуваються з безпрецедентною швидкістю.

Проведений у другому розділі дослідження комплексний аналіз виявив неоднозначну ситуацію в маркетинговій діяльності ТОВ «Спейс Стаді»: при значній цифровій присутності та міцному операційному фундаменті компанія демонструє відставання від основних конкурентів за ключовими параметрами маркетингової ефективності. Середня оцінка конкурентоспроможності підприємства виявилась нижче середнього показника ринку, причому найбільш проблемними є параметри маркетингу та впізнаваності бренду та технологічних інновацій.

Систематизація виявлених проблем дозволила ідентифікувати три критичні розриви, що стримують реалізацію потенціалу зростання

підприємства:

- високе охоплення та низька монетизації через фрагментарність маркетингових зусиль та відсутність їх інтеграції у єдину воронку продажів;
- критичний розрив на етапі конверсії після пробного уроку, де втрачається 60-70% потенційних клієнтів через відсутність автоматизованих систем та персоналізації комерційних пропозицій;
- відсутність аналітичної системи для data-driven оптимізації маркетингових інвестицій та масштабування успішних практик.

На основі результатів SWOT-аналізу, що виявив значні ринкові можливості (зростання попиту на онлайн-освіту через еміграційні настрої, потенціал корпоративного сегменту, технологічні інновації), та оцінки зрілості маркетингової функції підприємства (переважно Рівень 2 – Реактивний) сформульовано стратегічну мету комплексу заходів: трансформація маркетингової діяльності ТОВ «Спейс Стаді» від тактичної активності до систематичного data-driven підходу через диверсифікацію джерел доходу, усунення критичних розривів у воронці продажів та побудову інтегрованої системи маркетингових комунікацій.

Для досягнення поставленої мети пропонується комплекс з трьох взаємопов'язаних напрямів удосконалення маркетингової стратегії, відібраних на основі критеріїв максимальної результативності, реалістичності впровадження та синергетичного ефекту (рис. 3.1). Розглянемо детально зміст кожного з запропонованих напрямів удосконалення маркетингової стратегії.

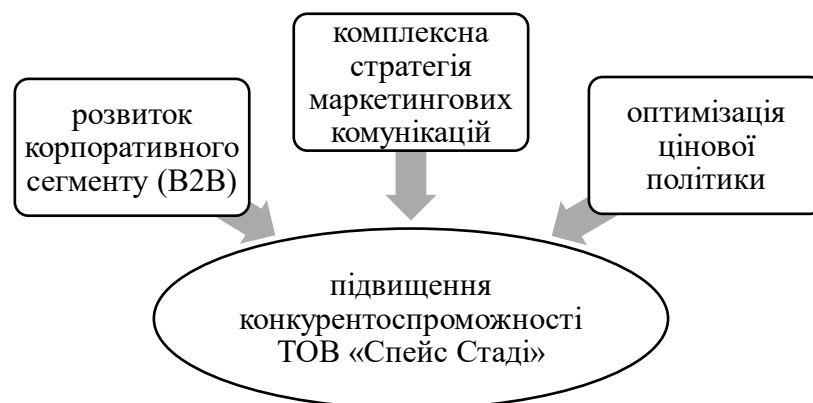


Рис. 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спейс Стаді»

Джерело: розроблено автором

Аналіз мікросередовища ТОВ «Спейс Стаді» виявив, що корпоративний сегмент поступово збільшує частку ринку онлайн-навчання англійської мови в Україні, проте залишається недорозвиненим напрямом діяльності підприємства. Водночас цей сегмент характеризується високою маржинальністю, передбачуваністю доходів завдяки довгостроковим контрактам та нижчою ціною чутливістю порівняно з сегментом B2C [33]. Зростання попиту на корпоративне навчання англійської мови зумовлене еміграційними настроями бізнесу, інтеграцією українських компаній у міжнародні ринки та дефіцитом кваліфікованих кадрів зі знанням іноземних мов [34].

Ключовим елементом стратегії розвитку корпоративного сегменту має стати створення диференційованої продуктової пропозиції, адаптованої до специфічних потреб різних галузей. Запропоновано розробку чотирьох базових корпоративних пакетів:

- IT-компанії – технічна англійська для розробників, ефективні презентації проєктів для міжнародних клієнтів, комунікація в розподілених командах;
- експортери та імпортери – ділова кореспонденція, ведення комерційних переговорів, презентація продукції на міжнародних виставках;
- стартапи – підготовка pitch-презентацій для інвесторів, networking на міжнародних конференціях, ділова комунікація з партнерами;
- сфера послуг – обслуговування іноземних клієнтів, телефонні переговори, робота з запитами та скаргами.

Кожен пакет повинен включати гнучкі формати навчання (онлайн групи до 8 осіб, індивідуальні заняття для керівників, інтенсиви перед відрядженнями) та систему оцінки прогресу співробітників, що в подальшому дозволить HR-відділам об'єктивно вимірювати ефективність інвестицій у навчання.

Варто зазначити, що ефективна комерціалізація корпоративної пропозиції вимагає формування спеціалізованої системи продажів, адаптованої до специфіки B2B-сегменту, де цикл прийняття рішення є значно тривалішим

порівняно з B2C, а закупівлі здійснюються колегіально. Враховуючи це, пропонується реалізації наступних заходів:

- найм або перенавчання одного співробітника на позицію B2B-менеджера з продажу (базова зарплата 25 тис. грн/міс + бонус 5-10% від вартості контракту);
- формування бази потенційних клієнтів через LinkedIn Sales Navigator, бізнес-каталоги, аналіз портфелів HR-агентств;
- розробку галузево-специфічних комерційних пропозицій та презентацій з акцентом на ROI корпоративного навчання;
- впровадження чіткої системи відпрацювання лідів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Приклад системи відпрацювання лідів

Джерело: розроблено автором

Просування корпоративної пропозиції вимагає використання специфічних каналів комунікації та інструментів, відмінних від B2C-маркетингу. Ключовими елементами B2B-маркетингової стратегії є:

- створення окремої посадкової сторінки для корпоративних клієнтів з акцентом на ROI, case studies та можливості інтеграції навчання у корпоративні системи управління персоналом;
- розробка 3-5 детальних кейсів успішних корпоративних проєктів з кількісними показниками результатів (підвищення рівня володіння мовою за CEFR, покращення KPI співробітників);
- активна присутність у LinkedIn: регулярні публікації 2-3 пости/тиждень з акцентом на HR-трендах, корпоративному навчанні, розвитку персоналу;
- участь у 2-3 бізнес-івентах та HR-конференціях на рік для прямого networking з особами, що приймають рішення;
- таргетовані email-розсилки для HR-менеджерів та власників бізнесу з

персоналізованими пропозиціями;

- партнерства з HR-агентствами та бізнес-асоціаціями для cross-promotion та доступу до бази потенційних клієнтів.

Реалізація стратегії розвитку корпоративного сегменту вимагає початкових інвестицій у розмірі 100 тис. грн, з яких 40 тис. грн передбачено на розробку корпоративної сторінки, 20 тис. грн – на підготовку маркетингових матеріалів, 20 тис. грн – на придбання професійного інструменту для пошуку та комунікації з потенційними клієнтами, ще 20 тис. грн – на участь у двох галузевих заходах. Річні операційні витрати становлять 360 тис. грн і включають оплату праці менеджера корпоративного напрямку (300 тис. грн) та витрати на підписки й маркетингові активності (60 тис. грн).

За консервативними оцінками, впровадження зазначених заходів дозволить залучити 15–25 корпоративних клієнтів протягом першого року, при середньому обсязі контракту 150–250 тис. грн на рік та охопленні 10–20 співробітників кожного клієнта. Це забезпечить додатковий річний дохід у розмірі 2 500–4 000 тис. грн. Крім фінансового ефекту, розвиток корпоративного напрямку сприятиме підвищенню стабільності бізнесу за рахунок довгострокових контрактів, диверсифікації джерел доходу та зменшення залежності від волатильного сегменту роздрібних клієнтів.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення системного впливу на потенційних клієнтів пропонується впровадження комплексної стратегії маркетингових комунікацій, що передбачає узгоджене застосування декількох взаємопов'язаних інструментів. Така стратегія охоплює як автоматизований персоналізований супровід користувачів на різних етапах їх взаємодії з компанією, так і інтеграцію платних та органічних каналів просування, розвиток контент-маркетингу, соціальних мереж та відеоплатформ. Комплексний підхід дозволяє підвищити впізнаваність бренду, розширити охоплення цільової аудиторії та зменшити залежність від окремих каналів комунікації.

Аналіз чинної маркетингової стратегії виявив найбільш критичну

проблему діяльності ТОВ «Спейс Стаді»: при значній активності у цифрових каналах (понад 260 тис. підписників в Instagram, регулярні промо-акції, платна реклама в Meta) компанія демонструє низьку ефективність монетизації через відсутність інтеграції маркетингових зусиль у єдину воронку продажів. Найбільша втрата потенційних клієнтів відбувається на етапі конверсії після пробного уроку, що свідчить про системний розрив між залученням та монетизацією аудиторії.

Дієвим інструментом усунення розриву у воронці продажів є впровадження комплексної системи автоматизованого email-маркетингу, що забезпечить систематичний та персоналізований супровід потенційних клієнтів на всіх етапах шляху [35]. Пропонується підключення професійної email-платформи (наприклад SendPulse або eSputnik, 3-4 тис. грн/міс) з інтеграцією до CRM та форм реєстрації на сайті для автоматичного збору та сегментації лідів.

Структура автоматизованих email-сценаріїв систематизована у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система автоматизованих email-сценаріїв для ТОВ «Спейс Стаді»

Сценарій	Тригер активації	К-сть листів	Тривалість	Ключові цілі
Вітальна серія листів	Реєстрація на пробне заняття	3	3 дні	Підготовка клієнта до заняття, формування очікувань, зниження частки неявок
Серія листів після пробного заняття	Завершення пробного заняття	5	7 днів	Перетворення потенційного клієнта на платного студента шляхом інформування та подолання заперечень
Нагадування про незавершену покупку	Незавершене оформлення замовлення	2	24 год	Завершення оплати шляхом нагадування та надання додаткових мотивацій
Серія супроводу нових студентів	Перша покупка навчального пакету	4	1 міс	Успішний початок навчання, підвищення залученості, зменшення відтоку студентів
Серія повернення неактивних клієнтів	Відсутність активності протягом 30 днів	3	10 днів	Повернення неактивних потенційних клієнтів за допомогою спеціальних пропозицій

Джерело: розроблено автором

Критично важливим є персоналізація контенту email-комунікацій на

основі даних про ліда: результати тестування рівня володіння мовою (Elementary, Intermediate, Advanced), заявлені цілі навчання (кар'єра, еміграція, подорожі, особистісний розвиток), поведінкові характеристики (відкривав листи, переходив на сайт, час перебування на сторінці). Така персоналізація дозволяє формувати релевантні меседжі та пропозиції, що підвищує конверсію порівняно з масовими розсилками [36].

Крім того, слід відзначити, що в процесі аналізу було виявлено розпорошення зусиль між двома Instagram-акаунтами (@antischool_online та @antischool_special) без чіткої стратегії диференціації, що призводить до канібалізації аудиторії та ускладнює управління комунікаціями. У зв'язку з цим можна запропонувати:

- консолідацію основних зусиль на акаунті @antischool_online як головному каналі комунікації з загальною аудиторією;
- перепозиціонування @antischool_special як спеціалізованого каналу для преміум-сегменту або корпоративних клієнтів з фокусом на case studies, експертний контент, B2B-комунікації;
- розробку єдиного контент-плану з чіткими рубриками для структурування контенту та формування очікувань аудиторії (понеділок – історії успіху студентів, вівторок – граматичні лайфхаки, середа – корисні фрази та сленг, четвер – розвінчання міфів про вивчення мов, п'ятниця – weekly challenge, вихідні – розважальний та інтерактивний контент).

Додатковим напрямом удосконалення маркетингової стратегії пропонується диверсифікація цифрової присутності підприємства шляхом запуску каналу на платформі коротких відео TikTok з метою охоплення підліткової аудиторії віком 12–18 років, а також їхніх батьків. Контент наповнення каналу доцільно формувати у вигляді коротких навчальних відео тривалістю 30–60 секунд, пояснення типових помилок у вивченні англійської мови, інтерактивних мовних завдань та тематичних флешмобів, спільних відео з викладачами та носіями мови, а також демонстрації навчального процесу та внутрішнього життя освітнього центру.

Початковими кількісними орієнтирами реалізації даного заходу визначено публікацію 10–15 відеоматеріалів на місяць із досягненням сукупного охоплення близько 50 тис. переглядів на місяць. Для стимулювання поширення контенту та збільшення охоплення цільової аудиторії передбачається використання платного просування з місячним бюджетом у розмірі 7 тис. грн.

Для дорослого сегменту необхідна активізація присутності у Facebook (зараз 2-3 пости/тиждень, недостатньо для утримання уваги) через збільшення регулярності до 3-4 постів/тиждень, створення Facebook Groups для формування спільноти студентів та фокус на експертному контенті (статті, вебінари, батьківські поради) [40].

З метою підвищення ефективності залучення органічного трафіку та системного використання наявного експертного потенціалу підприємства доцільним є розвиток контент-маркетингу та пошукової оптимізації як одного з ключових напрямів цифрового просування. Хоча підприємство має значний експертний потенціал, цей досвід не трансформується у цінний контент для залучення органічного трафіку через пошукові системи. Запропоновано розвиток корпоративного блогу з регулярністю 8-12 статей/місяць (зараз епізодично) чотирьох типів [37]:

- освітній контент для залучення трафіку («Граматика Present Perfect простими словами», «10 типових помилок українців в англійській»);
- комерційний контент для конверсії («Курси англійської для підготовки до IELTS», «Як обрати репетитора англійської онлайн»);
- кейси студентів для формування довіри («Як Олександр за 6 місяців з Pre-Intermediate дійшов до Upper-Intermediate»);
- порівняльний контент для допомоги у прийнятті рішення («Індивідуальні чи групові заняття: що обрати для дитини»).

Кожна стаття має бути SEO-оптимізованою з використанням релевантних ключових слів, структурованих мета-тегів та внутрішньої перелінковки для підвищення позицій у пошукових системах [38]. Орієнтовна вартість створення

якісного контенту при аутсорсингу копірайтингу – 300-500 грн/стаття, що при плановій регулярності 10 статей/міс становить 5 тис. грн/міс.

Додатково рекомендується початковий запуск YouTube-каналу (2 відео/міс) для органічного охоплення та формування довіри через експертність. Мінімальні початкові інвестиції у базове обладнання (смартфон з хорошою камерою + петличка) – 5-10 тис. грн, виробництво відео – 4 тис. грн/міс.

З метою зниження залежності від окремих каналів просування та залучення користувачів із високим рівнем готовності до придбання послуг доцільним є розширення інструментів платного цифрового маркетингу [44]. Поточна обмеженість платної реклами виключно платформою Meta (Facebook/Instagram) створює критичну залежність від одного каналу та упускає користувачів з високим комерційним інтендом, які активно шукають освітні послуги через пошукові системи. Запропоновано базовий запуск Google Ads з бюджетом 30 тис. грн/міс для тестового періоду 3 місяці.

Структура рекламних кампаній може бути наступна:

- пошукова реклама для ключових запитів з комерційним інтендом («курси англійської онлайн», «репетитор англійської онлайн», «підготовка до IELTS», «англійська для дітей онлайн», «корпоративне навчання англійської»);
- медійна реклама на YouTube для ремаркетингу відвідувачів сайту та таргетингу на lookalike аудиторії, схожі на існуючих клієнтів.

Упровадження комплексної стратегії маркетингових комунікацій потребує залучення початкових інвестицій у розмірі 100 тис. грн, з яких 30 тис. грн передбачається спрямувати на налаштування платформи електронних розсилок та розробку стандартних шаблонів повідомлень, 30 тис. грн — на запуск контекстної реклами та створення спеціалізованих сторінок для прийому заявок, 20 тис. грн — на придбання базового обладнання для створення відеоматеріалів, ще 20 тис. грн — на початкове виробництво коротких відео для соціальних мереж.

Річні операційні витрати на реалізацію заходів оцінюються на рівні 720 тис. грн і включають оплату користування платформою електронних розсилок

(48 тис. грн), оплату праці фахівця з ведення соціальних мереж (240 тис. грн), послуги автора текстового контенту для корпоративного блогу (60 тис. грн), витрати на контекстну рекламу в пошукових системах (360 тис. грн), платне просування відеоматеріалів у соціальних мережах (84 тис. грн), а також витрати на створення та монтаж відеоконтенту для відеохостингових платформ (48 тис. грн).

Очікувані результати впровадження зазначених заходів передбачають зростання рівня конверсії з етапу пробного заняття до здійснення покупки з поточних 20–25 % до 32–35 % за рахунок систематичної комунікації з потенційними клієнтами. Додатково прогнозується залучення 400–500 нових платних студентів протягом року, підвищення рівня впізнаваності бренду підприємства (зростання охоплення аудиторії приблизно на 50 %), а також диверсифікація каналів залучення клієнтів з метою зменшення залежності від окремих соціальних платформ. Сукупний додатковий дохід від реалізації комплексу заходів оцінюється в межах 2 200–2 800 тис. грн на рік.

Після впровадження комплексних маркетингових комунікацій важливо звернути увагу на третій напрям підвищення конкурентоспроможності — оптимізацію цінової політики, яка забезпечує передбачуваність, прозорість і цінність для клієнтів. Аналіз чинної цінової політики ТОВ «Спейс Стаді» виявив дві критичні проблеми, що негативно впливають на конверсію та маржинальність бізнесу: непрозорість ціноутворення, коли потенційні клієнти не можуть самостійно визначити вартість навчання без консультації з менеджером, та надмірна залежність від агресивних промо-акцій, що формує нездорові ціноочікування у клієнтів та знецінює бренд. Запропоновані заходи спрямовані на усунення цих системних недоліків через прозорість, передбачуваність та створення довгострокової цінності.

Ключовим елементом оптимізації цінової політики є створення публічного прайс-листа на веб-сайті з чіткими цінами для всіх форматів навчання [42]. Пропонується розмістити детальну інформацію:

- індивідуальні заняття (Standard): від 280 грн/урок для пакету 6 уроків

до 220 грн/урок для пакету 144 уроки;

- індивідуальні заняття (Premium): від 380 грн/урок до 310 грн/урок залежно від розміру пакету;
- групові заняття: від 150 грн/урок (формат «Стандарт») до 100 грн/урок (формат «Абонемент»);
- розмовні клуби: 600-800 грн/міс за абонементну модель.

Додатково запропоновано розробку інтерактивного калькулятора вартості на сайті, що дозволить відвідувачам самостійно розрахувати вартість навчання, обравши формат (індивідуальне/групове), кількість уроків та тип викладача (стандарт/преміум). Візуалізація системи знижок у форматі таблиці «Чим більше – тим вигідніше» підвищить прозорість та стимулюватиме купівлю більших пакетів.

Переваги прозорого ціноутворення включають: зниження навантаження на відділ продажів через самообслуговування клієнтів, підвищення довіри до бренду (прозорість сприймається як чесність), прискорення циклу прийняття рішення про покупку, зниження показника відмов на етапі «дізнатися ціну».

Для підвищення ефективності продажів і формування здорових цінових очікувань клієнтів запропоновано вдосконалити систему знижок та акцій. Поточна модель постійних агресивних промо-акцій («купи пакет і отримай +48 уроків на платформі безкоштовно») формує звичку «чекати на знижку» та знецінює базову вартість послуг. Запропоновано перехід до сезонної моделі промо з 3-4 акціями на рік:

- вересень (back to school): знижка 10% на дитячі курси;
- Новий рік: знижка 15% на річні пакети;
- червень (літо): знижка 10% на інтенсивні курси;
- Black Friday: знижка 20% на всі пакети як найбільша акція року.

Така модель позиціонує промо-акції як особливу подію, а не як звичайну практику, що дозволяє продавати за повною вартістю між акціями з акцентом на цінність та якість навчання.

Також передбачено запуск програми лояльності, що дозволяє

винагороджувати постійних клієнтів та заохочувати цільові дії [43]. Для заміни разових знижок на довгострокову цінність пропонується система бонусів «АнтиШкола+», що передбачає:

- базове нарахування 50 бонусних балів за кожні 1000 грн покупки (5%);
- можливість використання балів для оплати до 30% наступних покупок;
- додаткові бали за цільові дії: +500 балів за кожного приведенного друга (реферал), +200 балів за відео-відгук, +100 балів за навчання без пропусків протягом місяця, +300 балів у день народження;
- три рівні лояльності з прогресивними привілеями: Bronze (0-5 000 балів) – стандартні умови, Silver (5 000-15 000 балів) – +2% до нарахування балів + пріоритетний вибір викладача, Gold (15 000+ балів) – +5% до нарахування + персональний менеджер + безкоштовні розмовні клуби.

Програма лояльності забезпечує утримання існуючих студентів, стимулювання повторних покупок, збір цінних даних про поведінку клієнтів та заміну короткострокових знижок на довгострокову цінність взаємовідносин.

Для максимально ефективного охоплення різних сегментів цільової аудиторії пропонується впровадження диференційованого ціноутворення з окремими тарифними моделями для корпоративних та сімейних клієнтів. Запропоновано три спеціалізовані тарифні моделі:

- корпоративні тарифи: знижка від обсягу (10-15 співробітників = -10%, 15+ співробітників = -15%), гнучкі умови оплати (quarterly, annually), можливість корпоративного кредиту з відстрочкою 30 днів;
- сімейні пакети: знижка -10% на навчання другого члена сім'ї, -15 % на третього і наступних, спільний баланс уроків для сім'ї;
- студентські тарифи: знижка 10% при пред'явленні студентського квитка, спеціальні літні інтенсиви за зниженою ціною.

Для спрощення процесу прийняття рішення та підвищення конверсії також пропонується оптимізація пакетної структури. Поточна надмірна кількість варіантів (6, 12, 24, 48, 72, 96, 144 уроки) ускладнює вибір для клієнтів і часто призводить до відкладання рішення про покупку. З метою усунення цієї

проблеми запропоновано спрощену структуру з чотирьох базових пакетів: «Стартовий» (12 уроків) для ознайомлення з форматом навчання, «Популярний» (48 уроків на 3 місяці при 2 заняттях на тиждень) як рекомендований варіант із візуальним виділенням на сайті, «Інтенсив» (96 уроків на 6 місяців) та «Річний» (144 уроки з максимальною знижкою). Така структура спрощує вибір, сприяє зростанню середнього чека та стимулює придбання більших пакетів.

Реалізація заходів з оптимізації цінової політики вимагає початкових інвестицій у розмірі 100 тис. грн, з яких 30 тис. грн спрямовуються на розробку калькулятора вартості, 20 тис. грн — на редизайн сторінки з цінами, 50 тис. грн — на налаштування програми лояльності та її інтеграцію з CRM-системою. Річні операційні витрати є мінімальними та становлять 36 тис. грн, що пов'язано з підтримкою програми лояльності (3 тис. грн на місяць).

Очікувані результати впровадження включають підвищення середнього чека на 12–15% завдяки зростанню прозорості та впевненості клієнтів у виборі послуг, збільшення конверсії на сайті на 8–10% у результаті використання калькулятора вартості та відкритого ціноутворення, зростання рівня утримання клієнтів на 15–20% через програму лояльності, підвищення маржинальності на 3–5% завдяки скороченню агресивних знижок, а також збільшення частки великих пакетів у структурі продажів. Сукупний додатковий дохід прогнозується на рівні 600–900 тис. грн на рік.

Узагальнюючи, запропонований комплекс з трьох взаємопов'язаних напрямів удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді» забезпечує синергетичний ефект: розвиток B2B диверсифікує джерела доходу та підвищує стабільність бізнесу, комплексна стратегія маркетингових комунікацій усуває критичні розриви у воронці продажів та інтегрує фрагментовані канали у єдину систему, а оптимізація цінової політики підвищує прозорість, довіру та довгострокову цінність клієнтських взаємовідносин.

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих напрямів розвитку маркетингової стратегії

Об'єктивна оцінка економічної ефективності розроблених заходів є критично важливою для обґрунтування доцільності інвестування у трансформацію маркетингової діяльності ТОВ «Спейс Стаді» та забезпечення можливості контролю за досягненням запланованих показників у процесі реалізації стратегії [48]. Комплексний аналіз має охоплювати як початкові капітальні вкладення, так і поточні операційні витрати, а також передбачуваний вплив на фінансові результати підприємства.

Перед проведенням детальної оцінки ефективності доцільно систематизувати фінансові параметри запропонованих заходів. У додатку Г наведено зведену структуру інвестицій та операційних витрат за трьома ключовими напрямками удосконалення маркетингової стратегії.

Як видно з рис. 3.3, сукупні початкові інвестиції у трансформацію маркетингової діяльності разом з річними операційними витратами становлять 1536 тис. грн, що є відносно помірною сумою для підприємства. Найбільша частка операційних витрат припадає на другий напрям (61,19% річних витрат), що відображає його комплексний характер та багатоканальну структуру комунікацій. Водночас саме цей напрям забезпечує найширше охоплення цільової аудиторії та найбільший потенційний приріст доходу.

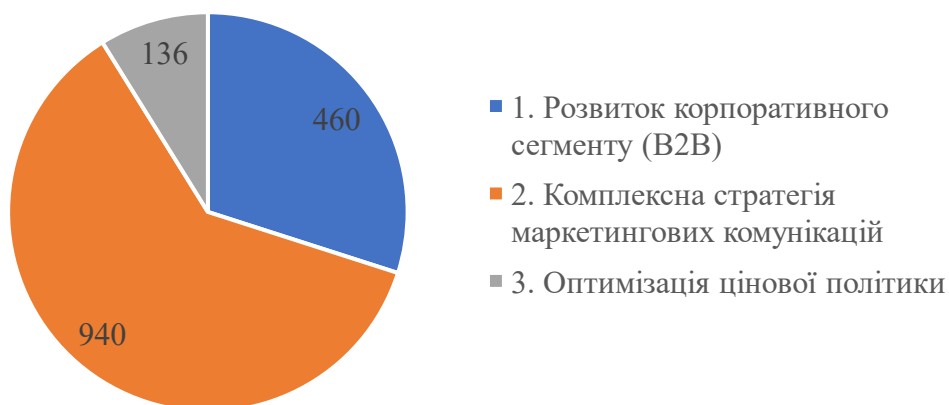


Рис. 3.3 Бюджет на реалізацію маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді»

Джерело: розроблено автором

Для визначення прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації послуг внаслідок впровадження комплексу маркетингових заходів використано метод стандартного розподілу ймовірностей, що дозволяє врахувати невизначеність майбутніх результатів. Математична модель передбачає розрахунок очікуваного значення на основі трьох сценаріїв:

$$ОП = \frac{О+4 \times В+П}{6}, \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш імовірний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

З метою отримання обґрунтованих прогнозних оцінок було проведено опитування семи експертів, до складу яких увійшли директор підприємства, керівник відділу продажів, маркетолог, два досвідчені викладачі-методисти та два зовнішні консультанти з досвідом у галузі EdTech. Кожному експерту було запропоновано оцінити потенційний приріст чистого доходу від реалізації послуг за умови повної реалізації запропонованої маркетингової стратегії. Результати експертного опитування систематизовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного опитування щодо приросту чистого доходу від реалізації

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн	4 500	5 800	4 900	5 200	5 400	5 100	5 300

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Перед використанням експертних оцінок для подальших розрахунків необхідно перевірити їх надійність та однорідність. Розраховуємо середнє арифметичне прогнозних значень:

$$О_{сер} = \frac{4500 + 5800 + 4900 + 5200 + 5400 + 5100 + 5300}{7} = 5171 \text{ тис.грн}$$

Для оцінки ступеня розсіювання думок експертів визначаємо середньоквадратичне відхилення за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	4 500	5 800	4 900	5 200	5 400	5 100	5 300
$O_{\text{сер}}$	5171						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-671,43	628,57	-271,43	28,57	228,57	-71,43	128,57
ΔO^2	450 817,73	395 100,24	73 674,17	816,24	52 244,17	5 102,24	16 530,17
$\sum \Delta O^2$	993284,96						

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{993284,96}{7}} = \sqrt{141897,85} = 376,69 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{376,69}{5171} \times 100\% = 7,28$$

Оскільки коефіцієнт варіації $\omega < 33\%$, сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що підтверджує можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

На основі аналізу запропонованих напрямів удосконалення встановлюємо три сценарії розвитку:

– Оптимістичний прогноз (О): 5 800 тис. грн – досягнення верхніх меж прогнозованих показників за всіма трьома напрямками (25 корпоративних клієнтів, 500 нових В2С-студентів, максимальна конверсія 35%).

– Найбільш імовірний прогноз (В): 5 100 тис. грн – реалістичний сценарій з досягненням середніх значень прогнозованих діапазонів (18-20 корпоративних клієнтів, 450 нових В2С-студентів, конверсія 33%).

– Песимістичний прогноз (П): 4 500 тис. грн – консервативна оцінка з урахуванням можливих труднощів впровадження (15 корпоративних клієнтів, 400 нових В2С-студентів, конверсія 32%).

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації послуг:

$$\text{ОП} = \frac{5800 + 4 \times 5100 + 4500}{6} = \frac{5800 + 20400 + 4500}{6} = 5116,67 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо відносний приріст чистого доходу від реалізації послуг:

$$\frac{5116,67}{7676,2} \times 100\% = 66,66\%$$

Отже, чистий дохід від реалізації послуг у проєктному році прогнозується на рівні:

$$7676,2 + 5116,67 = 12792,87 \text{ тис. грн}$$

Для визначення фінансового результату діяльності підприємства у проєктному році необхідно проаналізувати структуру витрат базового періоду та спрогнозувати їх зміну відповідно до зростання обсягів діяльності. Згідно зі звітом про фінансові результати за 2024 рік (додаток Б), повна собівартість реалізованої продукції становила 3 407,5 тис. грн, інші операційні витрати – 2 890,2 тис. грн, що у сукупності формує загальні операційні витрати на рівні 6 297,7 тис. грн.

Для цілей планування витрати підприємства класифіковано на постійні та змінні. До постійних віднесено витрати, що не залежать безпосередньо від обсягу наданих послуг (оренда офісу, амортизація обладнання, заробітна плата адміністративного персоналу, витрати на бухгалтерське обслуговування), які оцінено на рівні 40% від загальних операційних витрат, що становить 2 519,08

тис. грн. Відповідно, змінні витрати (оплата праці викладачів, відрахування до фондів соціального страхування, навчальні матеріали, платформа для проведення занять) складають 3 778,62 тис. грн або 60% загальних витрат.

Оскільки змінні витрати прямо пропорційні обсягу наданих послуг, приріст змінних витрат у проєктному році становитиме:

$$3778,62 \times 0,6666 = 2519,01 \text{ тис. грн}$$

Крім того, реалізація запропонованої маркетингової стратегії передбачає додаткові операційні витрати. Згідно з табл. 3.2, річні операційні витрати на реалізацію заходів складають 1 236 тис. грн (без урахування початкових інвестицій 300 тис. грн, які капіталізуються як довгострокові активи).

Сумарний приріст повних операційних витрат у проєктному році становитиме:

$$2519,01 + 1236 = 3755,01 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні операційні витрати у проєктному році прогнозуються на рівні:

$$6297,7 + 3755,01 = 10052,71 \text{ тис. грн}$$

Обчислюємо приріст операційного прибутку ($\Delta\Pi_p$) у проєктному році:

$$\Delta\Pi_p = 5116,67 - 3755,01 = 1361,66 \text{ тис. грн}$$

Операційний прибуток підприємства у проєктному році прогнозується на рівні:

$$1378,5 + 1361,66 = 2740,16 \text{ тис. грн}$$

Враховуючи ставку податку на прибуток 18%, приріст чистого прибутку становитиме:

$$1361,66 \times (1 - 0,18) = 1116,56 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток підприємства у проєктному році прогнозується на рівні:

$$1378,5 + 1116,56 = 2495,06 \text{ тис. грн}$$

Узагальнимо очікувані фінансові результати від впровадження комплексу маркетингових заходів у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від впровадження маркетингової стратегії,
тис. грн**

Показники	Значення
Приріст чистого доходу від реалізації послуг	5 116,67
Приріст повних операційних витрат	3 755,01
Приріст операційного прибутку	1 361,66
Приріст чистого прибутку	1 116,56

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунків демонструють, що впровадження комплексної маркетингової стратегії забезпечить суттєве зростання фінансових показників підприємства при збереженні прийняттого рівня операційної маржинальності.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо ключові показники економічної ефективності комплексу заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді». Капітальні витрати (початкові інвестиції) дорівнюють 300 тис. грн.

Додатковий чистий грошовий потік (ЧГП) визначається як приріст чистого прибутку та становить:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{П}_{\text{чистий}} = 1116,56 \text{ тис. грн}$$

Простий термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{П}_{\text{чистий}}} = \frac{300}{1116,56} = 0,27 \text{ року} \approx 3,2 \text{ місяця}$$

Для врахування вартості грошей у часі та забезпечення коректності інвестиційної оцінки проєкт дисконтується за ставкою 20%, що відповідає середньоринковій вартості капіталу для підприємств. Термін економічного життя проєкту (життєвий цикл) приймається на рівні 5 років, що відповідає типовому горизонту планування для цифрових маркетингових стратегій.

Коефіцієнти дисконтування для кожного року розраховуються за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+r)^i}, \quad (3.3)$$

де r – ставка дисконту (0,20).

Розрахунок коефіцієнтів дисконтування:

$$1\text{-й рік: } \alpha_1 = 1 / 1,2 = 0,833$$

$$2\text{-й рік: } \alpha_2 = 1 / 1,44 = 0,694$$

$$3\text{-й рік: } \alpha_3 = 1 / 1,728 = 0,579$$

$$4\text{-й рік: } \alpha_4 = 1 / 2,074 = 0,482$$

$$5\text{-й рік: } \alpha_5 = 1 / 2,488 = 0,402$$

Визначаємо нинішню вартість майбутніх грошових потоків (НВ):

$$НВ = 1116,56 \times (0,833 + 0,694 + 0,579 + 0,482 + 0,402) = 3338,51 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$$ЧНВ = НВ - \Pi = 3338,51 - 300 = 3038,51 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо середньорічну нинішню вартість:

$$НВ_{\text{сер}} = \frac{3338,51}{5} = 667,70 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо дисконтований термін окупності:

$$T_d = \frac{\Pi}{НВ_{\text{сер}}} = \frac{300}{667,70} = 0,45 \text{ року} \approx 5,4 \text{ місяця} < 5 \text{ років}$$

Визначаємо індекс доходності (рентабельності інвестицій) за формулою:

$$ІД = \frac{НВ}{\Pi} = \frac{3338,51}{300} = 11,13$$

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованих заходів систематизовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показники	Од.виміру	Значення
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн	300
2. Додатковий операційний прибуток	тис. грн	1 361,66
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн	1 116,56
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за термін економічного життя проєкту	тис. грн	3 338,51
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн	3 038,51
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,27
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,45
8. Індекс доходності	-	11,13

Джерело: розроблено автором

Для комплексної оцінки ефективності розробленої маркетингової стратегії доцільно проаналізувати її вплив на систему ключових показників діяльності підприємства. Порівняльний аналіз базових (2024 р.) та проєктних значень показників представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ

«Спейс Стаді»

Показники	Од. виміру	Базові значення (2024)	Проєктні значення (2026)	Відхилення	
				абс., +/-	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн	7 676,20	12 792,87	5 116,67	66,66
2. Повні операційні витрати	тис. грн	6 297,70	10 052,71	3 755,01	59,63
3. Операційний прибуток	тис. грн	1 378,50	2 740,16	1 361,66	98,78
4. Чистий прибуток	тис. грн	1 378,50	2 495,06	1 116,56	81
5. Витрати на 1 грн чистого доходу	коп.	82,04	78,58	-3,46	-4,22
6. Рентабельність діяльності (продажу)	%	17,96	21,42	3,46	x
7. Рентабельність операційної діяльності	%	21,89	27,26	5,37	x

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані табл. 3.6, запропонований комплекс заходів забезпечує суттєве покращення всіх ключових показників ефективності діяльності підприємства. Найбільш помітним є зростання чистого прибутку на 81%, що майже вдвічі перевищує темпи зростання доходу (66,66%), демонструючи ефект операційного левериджу та синергію від комплексного впровадження маркетингових ініціатив.

Зниження питомих витрат на 1 грн чистого доходу з 82,04 до 78,58 коп. (на 4,22%) свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства навіть за умови збільшення абсолютних витрат на маркетинг. Це пояснюється тим, що запропоновані заходи спрямовані не лише на екстенсивне зростання, але й на оптимізацію існуючих процесів (підвищення конверсії, автоматизація комунікацій, прозора цінова політика).

Зростання рентабельності продажу з 17,96% до 21,42% та операційної

рентабельності з 21,89% до 27,26% підтверджує, що інвестиції у маркетингову трансформацію створюють довгострокову цінність для підприємства, забезпечуючи не просто зростання обсягів, але й покращення якісних характеристик бізнесу.

Результати проведеного економічного аналізу дозволяють зробити такі висновки:

1. Висока економічна ефективність проєкту: індекс доходності 11,13 свідчить про те, що кожна інвестована гривня генерує 11,13 грн дискontованого доходу протягом п'ятирічного періоду, що значно перевищує мінімальний прийнятний рівень ($ID > 1$).

2. Короткий термін окупності: недискontований термін окупності 3,2 місяця та дискontований 5,4 місяця є виключно привабливими показниками, що мінімізують інвестиційні ризики та забезпечують швидке повернення вкладених коштів.

3. Значна чиста нинішня вартість: ЧНВ у розмірі 3 038,51 тис. грн, що у понад 10 разів перевищує початкові інвестиції, підтверджує виключну інвестиційну привабливість проєкту навіть за консервативних припущень щодо ставки дискontу.

4. Суттєве зростання фінансових результатів: очікуване збільшення чистого доходу на 66,66% та чистого прибутку на 81% за рахунок синергетичного ефекту від впровадження трьох взаємопов'язаних напрямів удосконалення.

5. Покращення якісних характеристик бізнесу: підвищення рентабельності продажу на 3,46 п.п. та операційної рентабельності на 5,37 п.п. свідчить про формування більш стійкої та ефективної бізнес-моделі.

Таким чином, розроблена маркетингова стратегія характеризується виключно високою економічною ефективністю та повністю відповідає критеріям інвестиційної привабливості, що обґрунтовує доцільність її впровадження у діяльність ТОВ «Спейс Стаді». Водночас успішна реалізація стратегії вимагає систематичного моніторингу ключових показників

ефективності та проактивного управління можливими ризиками для забезпечення досягнення запланованих результатів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено комплексний план удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді», що ґрунтується на результатах діагностики, проведеної у другому розділі дослідження, та спрямований на усунення виявлених системних розривів у маркетинговій діяльності підприємства.

На основі аналізу конкурентних позицій компанії, оцінки зрілості маркетингової функції та результатів SWOT-аналізу сформульовано стратегічну мету трансформації маркетингової діяльності – перехід від тактичних активностей до систематичного data-driven підходу через диверсифікацію джерел доходу, усунення критичних розривів у воронці продажів та побудову інтегрованої системи маркетингових комунікацій.

Запропоновано комплекс з трьох взаємопов'язаних напрямів удосконалення маркетингової стратегії, що забезпечують синергетичний ефект. Перший напрям передбачає розвиток корпоративного сегменту (B2B) через створення диференційованої продуктової пропозиції для чотирьох галузевих сегментів, формування спеціалізованої системи продажів та впровадження B2B-маркетингових комунікацій. Другий напрям охоплює впровадження комплексної стратегії маркетингових комунікацій, що включає автоматизований email-маркетинг з п'ятьма базовими сценаріями, оптимізацію присутності у соціальних мережах, диверсифікацію на платформу TikTok, розвиток контент-маркетингу та SEO, запуск YouTube-каналу та розширення платного просування через Google Ads. Третій напрям спрямований на оптимізацію цінової політики через створення прозорого ціноутворення з публічним прайс-листом та інтерактивним калькулятором, перехід до сезонної

моделі промо-акцій, впровадження триступеневої програми лояльності «АнтиШкола+», запуск диференційованих тарифів для корпоративних та сімейних клієнтів, а також спрощення пакетної структури до чотирьох базових варіантів.

Проведена економічна оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує їх високу інвестиційну привабливість. Сукупні початкові інвестиції становлять 300 тис. грн, річні операційні витрати – 1 236 тис. грн. За результатами експертного опитування та застосування методу стандартного розподілу ймовірностей визначено очікуваний приріст чистого доходу на рівні 5 116,67 тис. грн (66,66%), що забезпечить зростання чистого прибутку на 1 116,56 тис. грн (81%). Розраховані показники економічної ефективності свідчать про виключну привабливість проєкту: індекс доходності становить 11,13, що означає генерацію 11,13 грн дискontованого доходу на кожен інвестовану гривню; чиста нинішня вартість дорівнює 3 038,51 тис. грн, що у понад 10 разів перевищує початкові інвестиції; термін окупності недискontований складає 3,2 місяця, дискontований – 5,4 місяця, що мінімізує інвестиційні ризики.

Аналіз впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства демонструє покращення всіх параметрів ефективності: зниження питомих витрат на 1 грн доходу з 82,04 до 78,58 коп., підвищення рентабельності продажу з 17,96% до 21,42% та операційної рентабельності з 21,89% до 27,26%, що підтверджує формування більш стійкої та ефективної бізнес-моделі.

Таким чином, розроблені маркетингові заходи характеризуються високим рівнем обґрунтованості, реалістичністю впровадження та виключною економічною ефективністю, що дозволяє рекомендувати їх до практичної реалізації у діяльності ТОВ «Спейс Стаді» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку онлайн-освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів розвитку маркетингової стратегії підприємства. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади розвитку маркетингової стратегії підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити маркетингову стратегію як систему взаємопов'язаних довгострокових рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування, формування конкурентних переваг та оптимального використання маркетингових інструментів для досягнення стратегічних цілей організації. Виокремлено ключові характеристики маркетингової стратегії, до яких належать довгостроковість, системність, ресурсна обґрунтованість, ринкова орієнтація та адаптивність. Встановлено, що структура маркетингової стратегії включає вісім взаємопов'язаних елементів: місію та цілі маркетингу, цільовий ринок, позиціонування, товарну, цінову, розподільчу, комунікаційну та конкурентну стратегії.

2. Систематизація типів маркетингових стратегій дозволила виокремити базові конкурентні стратегії за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), стратегії зростання за матрицею Ансоффа (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація), а також стратегії залежно від стадії життєвого циклу товару та типу конкурентної поведінки. Визначено ключові критерії вибору маркетингової стратегії, які охоплюють зовнішні фактори (характеристики ринку, конкурентне середовище, споживчі характеристики, технологічні тренди, регуляторне середовище) та внутрішні фактори (ресурси підприємства, компетенції, корпоративні цілі, організаційна культура, поточна ринкова позиція).

3. Розроблено послідовність етапів формування маркетингової стратегії, яка включає стратегічний маркетинговий аналіз, визначення маркетингових цілей, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, розробку маркетингового комплексу, реалізацію стратегії та контроль її виконання. Систематизовано інструменти стратегічного аналізу (PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, SWOT-аналіз, матриці BCG та McKinsey, матриця Ансоффа, карта позиціонування, ланцюг цінності) з визначенням їх призначення та етапів застосування. Обґрунтовано необхідність розвитку маркетингової стратегії як безперервного процесу адаптації до змін зовнішнього середовища через створення системи стратегічного моніторингу, формування портфеля стратегічних опцій та розвиток динамічних організаційних здібностей.

4. Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила його динамічний розвиток: чистий дохід зріс з 776 тис. грн у 2022 році до 7 676 тис. грн у 2024 році (приріст 888,82%), а компанія трансформувалася від збиткового стартапу (-336 тис. грн у 2022 році) до прибуткового бізнесу з чистим прибутком 1 378,5 тис. грн у 2024 році. Підприємство має диверсифіковану продуктову пропозицію, власну технологічну платформу, базу понад 1000 репетиторів та досвід навчання 60 000+ студентів.

5. Аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища виявив сприятливі умови для розвитку через зростання попиту на онлайн-навчання, еміграційні настрої населення та цифровізацію освіти. PEST-аналіз показав переважання позитивних факторів над негативними, проте виявив суттєві виклики – економічну нестабільність, інтенсивну конкуренцію та технологічні загрози від AI-платформ. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності засвідчив відставання підприємства від основних гравців ринку, особливо за параметрами маркетингу та впізнаваності бренду, технологічних інновацій та різноманітності програм.

6. Оцінка чинної маркетингової стратегії за моделлю «4P» виявила критичний парадокс: при значній цифровій присутності (понад 260 тис.

підписників в Instagram) компанія демонструє низьку ефективність монетизації через фрагментарність маркетингових зусиль. Основними проблемами є розрив у воронці продажів на етапі конверсії після пробного уроку, відсутність систем аналітики та вимірювання ROI, недорозвинений контент-маркетинг, обмеженість каналів залучення платформою Meta, непрозорість ціноутворення та надмірна залежність від промо-акцій, що засвідчило необхідність трансформації від тактичної активності до системного data-driven підходу.

7. У третьому розділі розроблено комплексний план удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Спейс Стаді», що спрямований на усунення виявлених системних розривів та трансформацію від тактичних активностей до систематичного data-driven підходу. Запропоновано три взаємопов'язані напрями удосконалення: розвиток корпоративного сегменту через створення диференційованої B2B-пропозиції для чотирьох галузевих сегментів, формування спеціалізованої системи продажів та впровадження B2B-маркетингових комунікацій; впровадження комплексної стратегії маркетингових комунікацій, що охоплює автоматизований email-маркетинг з п'ятьма базовими сценаріями, оптимізацію присутності у соціальних мережах, диверсифікацію на TikTok, розвиток контент-маркетингу та SEO, запуск YouTube-каналу та розширення платного просування через Google Ads; оптимізацію цінової політики через створення прозорого ціноутворення з публічним прайс-листом та інтерактивним калькулятором, перехід до сезонної моделі промо-акцій, впровадження триступеневої програми лояльності, запуск диференційованих тарифів та спрощення пакетної структури.

8. Проведена економічна оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує їх високу інвестиційну привабливість. Сукупні початкові інвестиції становлять 300 тис. грн, річні операційні витрати – 1 236 тис. грн. Очікуваний приріст чистого доходу визначено на рівні 5 116,67 тис. грн (66,66%), що забезпечить зростання чистого прибутку на 1 116,56 тис. грн (81%). Розраховані показники економічної ефективності свідчать про виключну привабливість проєкту: індекс доходності становить 11,13, чиста нинішня

вартість дорівнює 3 038,51 тис. грн (у понад 10 разів перевищує початкові інвестиції), термін окупності недисконтований складає 3,2 місяця, дисконтований – 5,4 місяця. Аналіз впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності демонструє покращення всіх параметрів ефективності: зниження питомих витрат на 1 грн доходу з 82,04 до 78,58 коп., підвищення рентабельності продажу з 17,96% до 21,42% та операційної рентабельності з 21,89% до 27,26%, що підтверджує формування більш стійкої та ефективної бізнес-моделі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що систематичний підхід до формування маркетингової стратегії забезпечує суттєве підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розроблені маркетингові заходи характеризуються високим рівнем обґрунтованості, реалістичністю впровадження та виключною економічною ефективністю, що дозволяє рекомендувати їх до практичної реалізації у діяльності ТОВ «Спейс Стаді». Практична значущість роботи полягає у можливості адаптації запропонованих рішень іншими підприємствами сфери EdTech для підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення сталого конкурентного розвитку в умовах динамічного цифрового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
2. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : електрон. навч. посіб. для студ. спец. 075 Маркетинг, ступеня магістр. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с.
3. Кислюк Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 172 с.
4. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : УкрДАЗТ, 2017. 289 с.
7. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Вінниця : Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса, 2022. 362 с.
8. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2020. 347 с.
9. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
10. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ : ЦУЛ, 2019. 536 с.
11. Окландер М. А. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
12. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.

13. Маркетинг : навч. посіб. / А. О. Старостіна та ін. ; за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
14. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства //Управління розвитком. – 2015. – №. 3. – С. 131-137.
15. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учб. літ., 2016. 376 с.
16. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 246 с.
17. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
18. Планування маркетингу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Овечкіна та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 349 с.
19. Кочетков О. В., Кобилкін О. М., Кобилкіна С. В., Бережна Ю. Г., Марков Р. В., Брагінець А. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 412 с.
20. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
21. Сич Є. М., Стасишені М. С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. 2-ге вид. 2019. 304 с.
22. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
23. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / уклад. І. Ю. Аблєєва. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 233 с.
24. Основна інформація про ТОВ «Спейс Стаді». URL: <https://clarity-project.info/edr/44638940>
25. Офіційний веб сайт ТОВ «Спейс Стаді». URL: <https://antischool.online/>
26. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств та об'єднань : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 780 с.

27. Як розвивається ринок EdTech бізнесу в Україні. Kyivstar Business Hub. 2024. 23 серпня. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ed-tech-biznes-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-rinok-czifrovoyi-osviti>

28. Філіпов І. Перспективи та напрямки зростання EdTech в Україні. AIN.UA. 2024. 1 серпня. URL: <https://ain.ua/2024/05/14/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini-kolonka/>

29. Ринок EdTech в Україні: тренди, можливості, інвестиції та зростання. CM News. 2025. 8 квітня. URL: <https://cm-news.com.ua/perspektivi-ta-napryamki-zrostannya-edtech-v-ukrayini/>

30. Marketing Strategies for EdTech: Navigating the Market Every Startup Should Know. Rask.ai. 2023. URL: <https://www.rask.ai/blog/edtech-marketing-strategies> (дата звернення: 16.01.2026)

31. Top 10 Digital Marketing Strategies For Edtech Companies in 2023. ROI Minds. 2025. URL: <https://roiminds.com/digital-marketing-strategies-for-edtech-companies/> (дата звернення: 16.01.2026)

32. Revolutionizing EdTech Industry: Proven Marketing Strategies for 2024 / Deo N. LinkedIn. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/revolutionizing-edtech-industry-proven-marketing-strategies-deo-ngi9f> (дата звернення: 16.01.2026)

33. Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. Journal of Research in Interactive Marketing. 2014. Vol. 8, No. 4. P. 269–293. DOI: 10.1108/JRIM-02-2014-0013

34. Рибчук А. В., Журба І. Є., Процишин О. Р. Цифрова трансформація глобального освітнього середовища. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 262-268.

35. Дубовик Т. В., Черниш О. І. Інструменти цифрового маркетингу в діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-29

36. Kantrowitz A. Email marketing rules: checklists, frameworks, and 150 best practices for business success. 4th ed. Lioncrest Publishing, 2021. 450 p.

37. Pulizzi J. Content Inc.: how entrepreneurs use content to build massive audiences and create radically successful businesses. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 272 p.

38. Астістова Т. І. SEO-оптимізація в системі моніторингу WEB-ресурсів. Технології та інжиніринг. 2023. № 1 (12). С. 9-17. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23306/1/TI_2023_N1%2812%29_P009-017.pdf (дата звернення: 16.01.2026)

39. Quesenberry K. A. Social media strategy: marketing, advertising, and public relations in the consumer revolution. 3rd ed. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2020. 456 p.

40. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. Економіка та суспільство. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4513> (дата звернення: 16.01.2026)

41. Nagle T. T., Müller G. The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably. 6th ed. New York: Routledge, 2018. 368 p.

42. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник / за заг. ред. Я.С. Ларіної та О.М. Барілович – К.: 2016. – 225 с.

43. Kumar V., Reinartz W. Customer relationship management: concept, strategy, and tools. 4th ed. Berlin: Springer, 2018. 411 p. DOI: 10.1007/978-3-662-55381-7

44. С. М. Ілляшенко, Т. Є. Іванова. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 20-32. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_4

45. Williamson B., Eynon R., Potter J. Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. Learning, Media and Technology. 2020. Vol. 45, No. 2. P. 107–114. DOI: 10.1080/17439884.2020.1761641

46. Козлова І. М., Н. О. Баталічева. Сучасні тенденції розвитку EDTECH компаній та їх вплив на формування маркетингової стратегії у сфері освітніх технологій. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2023. Вип. 2 (69). С. 47-53.

47. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing: strategy, implementation and practice. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 700 p.

48. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2020. 464 p.

49. Educational Services Market Size, Share, Growth, Trends, Global Industry Analysis, By Type (Skill Education, Language Education, And Other), By Application (Adult, Teen, Children, And Aged), Regional Insights and Forecast From 2025 To 2034. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/educational-services-market-106812> (дата звернення: 16.01.2026)

50. Лисечко Є., Петухова О. Тендеції розвитку світового ринку освітніх послуг. Міжнародна економічна політика. 2024. № 1 (40). С 199-214.

51. Назарко С. О., Суворова С. Г. Тренди EdTech ринку в Україні. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи в умовах воєнного стану : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 01 листопада 2023 р.) Чернігів : ПАУ, 2023. С. 370-374. с.

52. Новицька Т. Л., Новицький С. В. Сучасні тенденції цифрової трансформації освіти. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Тернопіль, 08 квіт. 2021 р., Тернопіль: ТНПУ ім. Володимира Гнатюка, 2021. С. 66-71. <https://lib.iitta.gov.ua/724801/>.

53. Сафонов Ю.М., Коротун О.П. Цифровізація освіти в Україні: технології та методики навчання. Трансформаційна економіка. 2024. № 2(07). С. 89-94.

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан (баланс) ТОВ «Трансплейт Плюс» за 2022-2024

пр., тис .грн

АКТИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Необоротні активи				
Основні засоби	1010			4,7
первісна вартість	1011			6,0
знос	1012			1,3
Усього за розділом I	1095			4,7
II. Оборотні активи				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		147,6	2 002,9
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	452,5	238,4	54,0
Усього за розділом II	1195		386,0	2 058,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	452,5	386,0	2 063,6
ПАСИВ	Код рядка			
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-380,0	-1 217,9	85,7
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	-379,0	-1 216,9	86,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615		14,5	8,1
розрахунками з бюджетом	1620	7,5	5,3	
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	1,3		
розрахунками з оплати праці	1630	4,9		
Інші поточні зобов'язання	1690	817,8	1 588,4	1 963,5
Усього за розділом III	1695	831,5	1 602,9	1 976,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	452,5	386,0	2 063,6

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Трансплейт Плюс» за 2022-2024 рр.,

тис .грн

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	776,3	6 889,8	7 676,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		719,9	3 407,5
Валовий: прибуток	2090	776,3	6 169,9	4 268,7
Інші операційні доходи	2120		63,3	
Адміністративні витрати	2130			
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180	1 112,30	6 871,1	2 890,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-336,0	-637,9	1 378,5
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			
Витрати з податку на прибуток	2300			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-336,0	-637,9	1 378,5

Оцінка зрілості маркетингової функції ТОВ «Спейс Стаді»

Параметр зрілості	Рівень 1: Хаотичний	Рівень 2: Реактивний	Рівень 3: Систематичний	Рівень 4: Оптимізований	Рівень 5: Інноваційний	Оцінка компанії
Стратегія та планування	Відсутня	Короткострокові плани	Річна стратегія	Інтегрована з бізнес-стратегією	Проактивна, data-driven	Рівень 2
Розуміння клієнтів	Інтуїтивне	Базова сегментація	Детальні персони	Predictive analytics	Гіперперсоналізація	Рівень 2
Маркетингові канали	Хаотичне використання	Кілька ізольованих каналів	Оmnіканальний підхід	Оптимізація міксу	AI-керована оптимізація	Рівень 2
Контент та комунікації	Епізодичні	Регулярні, але несистемні	Контент-стратегія	Персоналізований контент	Динамічна персоналізація	Рівень 2
Аналітика та метрики	Відсутня	Базові метрики (трафік, ліди)	KPI воронки, ROI	Predictive analytics	AI-insights, реал-тайм оптимізація	Рівень 1-2
Технології та інструменти	Мінімальні	Базові інструменти	CRM, автоматизація	Інтегрована MarTech екосистема	AI/ML платформи	Рівень 2
Команда та компетенції	Відсутня спеціалізація	Базові ролі	Спеціалізована команда	Центр компетенцій	Agile-команди, T-shaped	Рівень 2

Примітка: Рівні зрілості: 1 – Хаотичний (Ad-hoc), 2 – Реактивний (Reactive), 3 – Систематичний (Defined), 4 – Оптимізований (Managed), 5 – Інноваційний (Optimizing)
Джерело: розроблено автором на основі Marketing Maturity Model

Зведена таблиця інвестицій та витрат на реалізацію маркетингової
стратегії ТОВ «Спейс Стаді»

Напрямок удосконалення	Початкові інвестиції, тис. грн	Річні операційні витрати, тис. грн	Разом за перший рік, тис. грн
1. Розвиток корпоративного сегменту (B2B)			
Розробка корпоративної сторінки	40	-	40
Підготовка маркетингових матеріалів	20	-	20
Інструменти для пошуку клієнтів (LinkedIn Sales Navigator)	20	-	20
Участь у галузевих заходах	20	-	20
Оплата праці B2B-менеджера	-	300	300
Маркетингові активності та підписки	-	60	60
Разом за напрямом 1	100	360	460
2. Комплексна стратегія маркетингових комунікацій			
Налаштування email-платформи та шаблонів	30	-	30
Запуск контекстної реклами та посадкових сторінок	30	-	30
Базове обладнання для відеопродукції	20	-	20
Початкове виробництво відеоконтенту	20	-	20
Email-платформа (SendPulse/eSputnik)	-	48	48
Оплата праці SMM-спеціаліста	-	240	240
Послуги копірайтера для блогу	-	60	60
Контекстна реклама Google Ads	-	360	360
Платне просування у TikTok	-	84	84
Виробництво та монтаж відео для YouTube	-	48	48
Разом за напрямом 2	100	840	940
3. Оптимізація цінової політики			
Розробка калькулятора вартості	30	-	30
Редизайн сторінки з цінами	20	-	20
Налаштування програми лояльності та інтеграція з CRM	50	-	50
Підтримка програми лояльності	-	36	36
Разом за напрямом 3	100	36	136
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ	300	1 236	1 536

Джерело: розроблено автором