

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«РОЗРОБКА ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг
Григор Евеліна Анатоліївна

Керівник Волошин А.В.
Кандидат економічних наук,
старший викладач

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 202__ .

Київ - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ОП «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Григор Евеліни Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка диджитал-стратегії компанії як елементу конкурентоспроможності» та керівник роботи

Волошин А.В., кандидат економічних наук, старший викладач

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 2024р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «11» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: підручники, наукові статті, дані про конкурентів на ринку, фінансова та нефінансова звітність підприємства, промоційні матеріали, відгуки клієнтів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Проаналізовано ринок бізнес-освіти в Україні. Визначено вплив диджитал-стратегії на конкурентоспроможність підприємства. Удосконалено формування цілей та підбір інструментів диджитал-маркетингу. Запропоновано рекомендації щодо розробки диджитал-стратегії ТОВ «Києво-Могилянська бізнес-школа».

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЕЛЕМЕНТІВ ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ "КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА"

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення науковця з керівником	Підпис наукового керівника	Прийми
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» січня 2025 р.

Науковий керівник _____ Волошин А.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ Григор Е.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	7
1.1. Поняття диджитал-маркетингу та його еволюція	7
1.2. Складові стратегії диджитал-маркетингу	15
1.3. Вплив диджитал-маркетингу на конкурентоспроможність компанії: можливості та обмеження.....	24
РОЗДІЛ 2	28
ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ТОВ "КИЄВО-	
МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА" ЯК ЕЛЕМЕНТУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз основних елементів зовнішнього середовища та клієнта ТОВ "Києво-Могилянська бізнес-школа"	37
2.3. Аналіз ефективності стратегії та впровадження диджитал-маркетингу	47
РОЗДІЛ 3	55
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДИДЖИТАЛ-	
СТРАТЕГІЇ ТОВ "КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА"	55
3.1. Формування рекомендацій щодо постановки цілей диджитал-стратегії ТОВ "Києво-Могилянська бізнес-школа"	55
3.2. Формування рекомендацій щодо вибору каналів та інструментів диджитал-маркетингу	60
3.3. Формування рекомендацій щодо підбору ключових показників ефективності та оцінка ефективності запропонованих рішень.....	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність. Застосування інструментів диджитал-маркетингу давно стало важливим фактором впливу на розвиток українського бізнесу, зокрема для просування товарів і послуг. Стрімкий розвиток технологій і їх вплив на споживача змусив підприємства швидко змінювати свої бізнес-процеси, оновлювати технічне обладнання та навчати команду, аби залишатися конкурентоспроможними на ринку. Ці зміни дали широке практичне застосування диджитал-маркетингу, водночас, теоретичні аспекти не є якісно дослідженими. Тому уточнення поняття “диджитал-маркетинг” та визначення його місця в конкурентоспроможності підприємства є актуальними сьогодні.

Об’єктом дослідження є конкуренція як ринковий механізм перерозподілу ресурсів в економіці.

Предметом дослідження є розробка диджитал-стратегії як елементу конкурентоспроможності підприємства.

Тому **метою дослідження** є проаналізувати впливу диджитал-стратегії на формування конкурентоспроможності підприємства за допомогою бази теоретичних і практичних знань і навичок.

Для виконання мети дослідження було поставлено такі **завдання**:

1. Визначити еволюцію розвитку диджитал-маркетингу та його роль у маркетингу.
2. Уточнити складові диджитал-стратегії.
3. Проаналізувати вплив диджитал-маркетингу на конкурентоспроможність підприємства.
4. Охарактеризувати діяльність ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”.
5. Проаналізувати ринок бізнес-освіти в Україні.
6. Проаналізувати ефективність застосування диджитал-стратегії ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”.
7. Сформулювати рекомендації для покращення диджитал-стратегії шляхом визначення чітких цілей.

8. Сформувати рекомендації щодо підбору каналів та інструментів цифрового маркетингу.
9. Сформувати рекомендації щодо підбору ключових показників ефективності та оцінити ефективність запропонованих рішень.

Інформаційним забезпеченням для кваліфікаційної роботи були наукові статті та публікації, дослідження ринку бізнес-освіти шляхом пошуку інформації в мережі Інтернет та проходження переддипломної практики в Києво-Могилянській бізнес-школі.

У роботі включені такі **методи дослідження**: індукція, дедукція, порівняння.

Практична новизна дослідження полягає у розробці диджитал-стратегії: формування цілей, підбір інструментів, каналів та ключових показників ефективності цифрового маркетингу для ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа” для підвищення конкурентоспроможності на ринку бізнес-освіти.

Логіка дослідження зумовила **структуру кваліфікаційної роботи**: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 64 найменувань, 24 додатків. Загальний обсяг 105 сторінок, з яких 62 сторінки основного тексту.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі, формують перелік рекомендацій для розробки диджитал-стратегії та вдосконалення використання інструментів і каналів цифрового маркетингу Києво-Могилянської бізнес-школи для підвищення конкурентоспроможності на ринку бізнес-освіти України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Поняття диджитал-маркетингу та його еволюція

Виникнення та трансформація диджитал-маркетингу назавжди змінили поведінку споживачів та їх шлях до прийняття рішення про покупку, що у свою чергу впливає на роботу маркетингу в компаніях та процес створення цінності для клієнта. Так за даними на платформі Statista станом на 2024 рік 5500 мільйонів людей є користувачами Інтернету [60]. Порівняно до 2005 року, де користувачами Інтернету були 1023 мільйона людей, їх кількість до 2024 року збільшилася більш ніж у 5 разів і стрімко наздоганяє чисельність населення планети. Ці дані свідчать про поширення технології Інтернет та, як наслідок, вплив на поведінку споживачів по всьому світу. Тренд до зростання кількості споживачів Інтернету та вдосконаленням технологій змушує компанії розглядати цифровий маркетинг як елемент конкурентоспроможності на ринку. Для визначення поняття цифрового маркетингу слід розуміти етапи його розвитку.

У 1980-х роках уперше Soft Ad Group (зараз відомі як ChannelNet) представила концепцію цифрового маркетингу шляхом об'єднання кількох рекламних кампаній у програмній формі за допомогою оцифрування реклами [59]. Очевидно, що тоді диджитал-маркетинг вживали в іншому значенні і за майже півстоліття воно значно трансформувалося. Складність визначення поняття цифрового маркетингу сьогодні насамперед пов'язана з етапами його розвитку та технологій, які ми використовуємо. Тому

пропонуємо розглянути появу ключових, на думку автора, технологій, які вплинули на формування диджитал-маркетингу та його інструментів.

У 1971 році було відправлено першого електронного листа. Американський комп'ютерний програміст Томлінсон завдяки попередниці Інтернету, Arpanet, винайшов символ “@”, щоб дозволити надсилати повідомлення користувачам на певних машинах. Ця подія є початком розвитку листування та одного з інструментів цифрового маркетингу e-mail-маркетинг сьогодні [51]. У 1989 британський вчений Тім Бернерс-Лі запропонував систему для обміну інформацією між вченими, яка стала основою Всесвітньої павутини. До жовтня 1990 року він розробив три ключові технології, без яких неможливий зокрема цифровий маркетинг: HTML (мова розмітки гіпертексту), URI (уніфікований ідентифікатор ресурсу) та HTTP (протокол передачі гіпертексту), що й досі є фундаментом сучасного вебу. Згодом ці технології зробили загально відкритими, що дало доступ до творчості й нових відкриттів [63].

Перше рекламне оголошення в Інтернеті було розміщене у 1994 компанією AT&T на веб сторінці і мало шалений успіх, адже конверсія становила 44%. Цю подію пропонуємо вважати початком розвитку медійної, банерної реклами [61].

Револьюційною для пошукового маркетингу стала поява Google завдяки впровадженню алгоритму PageRank. У своєму дослідженні “The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine” Сергій Брін і Лоуренс Пейдж описали принципи роботи пошукового алгоритму PageRank, який оцінював веб-сторінки на основі кількості та якості зовнішніх посилань на них [44]. Ця технологія стала револьюційним підходом для покращення пошукових результатів, а саме дослідження стало основою для створення Google. У результаті, ці події стимулювали розвиток інструменту диджитал-маркетингу — пошукова оптимізація (SEO).

Отже, можемо зробити висновок, що виникнення цих технологій стало передумовою для формування сучасного уявлення про диджитал-маркетинг. Саме ці події стали фундаментом для інструментів цифрового маркетингу: SEO, e-mail-маркетинг, банерна реклама.

У 2000 році компанія Google запустила Google AdWords, що стала першим керованим рекламним сервісом, який дозволяв компаніям розміщувати рекламу відповідно до пошукового запиту користувача [50]. Це стало важливим кроком для розвитку контекстної реклами, зробивши її доступною для малого бізнесу.

Наступним важливим етапом розвитку цифрового маркетингу, а саме напрямку “Social media marketing”, стала поява ключових сьогодні соцмереж (LinkedIn, Facebook, YouTube, Twitter) у 2003-2006 роках. Соцмережі поступово ставали не лише каналами для комунікації зі споживачами, а й платформами для розміщення та продажу товарів і послуг. Компанії почали активно розвивати свої бренди, адже соцмережі стали місцем зустрічі з аудиторією, до якої вони раніше не мали доступу. З іншого боку, соціальні мережі є джерелом аналітики для ще більш ефективного налаштування реклами [1].

Посилила інтерес до соцмереж поява смартфонів у активному вжитку. А вихід першого смартфона від компанії Apple у 2007 році став технологічною революцією на своєму ринку і отримав багато прихильників завдяки функції Multi-Touch та інакшому дизайну. Відтоді компанії зіштовхнулися з викликом адаптації вебсайтів до інтерфейсу мобільних пристроїв, а також переосмислення контенту в соцмережах, який почав впливати на купівельну поведінку споживачів.

Важливою подією в розвитку диджитал-маркетингу стало прийняття загального регламенту про захист даних ЄС у 2016, яка вступила в силу через два роки [11]. Хоч підписання відповідного документу не вимагає створення законів для його виконання, він значно вплинув на диджитал-

маркетинг, встановивши жорсткі правила про збір, обробку та зберігання персональних даних користувачів. Ці політики дали поштовх до розвитку технологій шифрування, псевдомінізації даних, а також управління згодою користувачів, аби зберегти ефективність комунікацій в диджитал-маркетингу.

Водночас за останні кілька років все більшої популярності набуває використання ШІ у створенні контенту та роботи з диджитал-маркетингом, що безумовно робить його більш ефективним. З іншого боку, така трансформація підштовхує до переосмислення конфіденційності та етичного використання даних споживачів у роботі з ШІ. Так за даними дослідження у статті “Чи етичний цифровий маркетинг на основі ШІ? Оцінка нового парадоксу конфіденційності даних” виявлено, що штучний інтелект суттєво покращив персоналізацію та ефективність цифрового маркетингу, але водночас створив нові ризики для конфіденційності даних споживачів. Автори зазначають, що для сталого розвитку цифрового маркетингу потрібні нові етичні норми, що забезпечують баланс між персоналізацією та довірою користувачів [52].

Хронологію появи технологій, що формували цифровий маркетинг, підсумовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Розвиток диджитал-маркетингу

Рік	Етапи технологічних змін, що вплинули на розвиток цифрового маркетингу
1971	відправлено перший e-mail (Рей Томлінсон), що згодом стало основою e-mail маркетингу.
1985	поява першого домену - Symbolics.com
1989	створення Всесвітньої павутини (WWW) Тімом Бернерсом-Лі.
1990	поява першої пошукової оптимізації “Archie”
1993	поява першої програми-месенджера, запропонована фірмою AOL (America OnLine)

Таблиця 1.1. (Продовження)

1994	з'являється перший банер у рекламі (AT&T на Wired.com).
1994-1995	запуск Amazon та eBay, початок ери e-commerce
1998	створення Google
2000	запуск Google AdWords, який започаткував контекстну рекламу
2003	поява соцмережі LinkedIn
2004	поява соцмережі Facebook
2005	поява соцмережі YouTube
2006	поява соцмережі Twitter (наразі "X")
2007	поява першого смартфона від компанії apple
2008	поява першого смартфона від Android
2010	поява соцмережі Instagram
2012	Facebook купує Instagram, посилюючи цифрову рекламу
2018	GDPR у ЄС змінює підхід до збору персональних даних
2020	ріст популярності соцмережі TikTok
2022	використання ШІ у генерації контенту

Джерело: складено автором на основі [51],[63],[61],[44],[50],[11].

Отже, проаналізувавши розвиток технологій, які вплинули на формування цифрового маркетингу, можемо зробити висновок, що ця галузь постійно змінюється і потребує регулярного оновлення як наукових робіт так і знань спеціалістів для ефективної роботи. Кожен етап технологічних змін: від першого листа електронною поштою до використання штучного інтелекту, мав значний вплив на розвиток диджитал-маркетингу.

Розглянемо інший підхід до визначення розвитку цифрового маркетингу. В умовах інформатизації суспільства Окландер М.А. та Романенко О.О. виділяють дві фази розвитку диджитал-маркетингу [19].

Першою фазою є інтернет-маркетинг, що тривала з 1995 до 2003 року. Каналами поширення були стаціонарні комп'ютери, ноутбуки; власники комп'ютерів і ноутбуків з доступом до Інтернету були цільовою аудиторією, а середовище функціонування виключно віртуальне.

Розвиток власне цифрового маркетингу, на думку авторів, почався у 2003 році і триває дотепер. Каналами поширення є Інтернет через стаціонарні комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони; мобільні пристрої; цифрове телебачення; інтерактивні екрани, POS-термінали. Завдяки ширшому набору каналів середовище функціонування крім віртуального переходить і в реальне, а цільова аудиторія стає значно ширшою і доповнюється власниками мобільних пристроїв, користувачами послуг терміналів, а також усіма, хто бачать електронні екрани.

Отже, розглянувши ключові технології та фази розвитку цифрового маркетингу можемо зазначити, що він формувався поступово і продовжує трансформуватися відповідно до появи нових винаходів та інновацій. Поява і розвиток цифрових технологій, нові методи обробки даних стають все більш вагомими для підвищення ефективності маркетингу. Уточнення та детальний розгляд технологій дають нам змогу розглянути поняття диджитал-маркетингу.

Д. Чаффі пропонує поглянути на цифровий маркетинг через визначення традиційного маркетингу від Chartered Institute of Marketing: “маркетинг — це управлінський процес, відповідальний за виявлення, передбачення та задоволення вимог клієнтів у прибутковий спосіб для компанії” [46]. Автори підкреслюють, що підтримати досягнення цих цілей в маркетингу можливе завдяки диджитал-маркетингу:

- ідентифікація потреб споживачів завдяки проведенню маркетингових досліджень онлайн;
- оцінка попиту для управління розподілом ресурсів завдяки аналітиці покупок споживачів;

- управління стосунками з клієнтом через цифрові канали та задоволення потреб.

Водночас вчений пише, що серед інструментів цифрового маркетингу, традиційні медіа не втрачають своїєї позиції, а мають доповнювати цифрові комунікації та робити їх цілісними [46]. Завдяки онлайн каналам також можна керувати процесом купівлі споживача як до, так і після моменту покупки і надалі для побудови міцних відносин з клієнтами.

Американська асоціація маркетингу у своєму визначенні цифрового маркетингу виокремлює важливу відмінність від традиційного маркетингу: він є більш динамічним процесом, який постійно змінюється і окрім цього, дозволяє компанії спілкуватися зі своїм споживачем таким чином стає двостороннім каналом комунікації [42].

На думку М. А. Окландера та О. О. Романенко, “цифровий маркетинг — це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментам ринку у віртуальному та реальному середовищах”. Важливою відмінністю цифрового маркетингу автори виокремлюють його гібридний характер, де функції виконуються як в онлайн, так і в офлайн середовищі [19].

У статті “Цифровий маркетинг: роль та особливості використання” Рубан В.В зазначає, що “цифровий маркетинг – це сучасний засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою цифрових каналів просування товару (підприємства) для ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищі” [33].

На думку авторів, для формування поняття цифрового маркетингу варто зважати на його ключові переваги у порівнянні до традиційного маркетингу. Так науковці Бондаренко В.М. та Омеляненко О. В. виокремлюють наступні переваги [2]:

- розширені можливості таргетингу та можливість персоналізованого залучення аудиторії;
- можливість компаніям швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів, використовуючи дані для кастомізації та оцінки ефективності кампаній у режимі реального часу;
- можливість оперативно вдосконалювати свої стратегії завдяки більш точному вимірюванню ефективності за допомогою аналітичних інструментів.

Отже, основна відмінність цифрового від традиційного та Інтернет-маркетингу – це розширення каналів для комунікації завдяки цифровим каналам в онлайн і офлайн середовищі, підвищення ефективності маркетингової діяльності через більш чітку адресацію повідомлень до споживачів та точніший аналітиці кампаній.

Водночас, варто враховувати відмінність цифрового маркетингу та Інтернет-маркетингу, адже їх часто ототожнюють. Яцюк. Д.В. надає цифровому маркетингу синонім інтерактивного і стверджує, що його ключова відмінність від Інтернет-маркетингу – це варіативність каналів для провадження комунікацій. Завдяки диджитал-маркетингу є можливість говорити до споживача не лише онлайн, а й офлайн через мобільні додатки, смс, рекламні дисплеї на вулицях тощо [40].

Зробивши аналіз різних підходів до визначення поняття цифрового маркетингу від західних та вітчизняних науковців можемо підсумувати, що вони значно відрізняються ступенем деталізації, але не суперечать один одному. Ключовим фокусом лишається маркетингова діяльність, що використовує цифрові канали задля досягнення поставлених цілей від досліджень до комунікацій та управління стосунками з клієнтам.

Американська асоціація маркетологів, Д.В. Яцюк, М.А. Окландер та О.О. Романенко у своїх працях порівнюють поняття цифрового та Інтернет-маркетингу й наголошують, що Інтернет-маркетинг має лише

один канал комунікації – Інтернет, коли цифровий маркетинг з розвитком технологій постійно нарощує кількість каналів для взаємодії зі споживачами. Рубан В.В та Д.В. Яцюк говорять, що цифровий маркетинг поєднує онлайн та офлайн комунікацію зі споживачем, водночас інші вчені з аналізу не виокремлюють цю ознаку.

На нашу думку, поняття «цифровий маркетинг» буде постійно вдосконалюватися відповідно до появи нових технологій і інновацій. Сьогодні пропонуємо розглядати поняття цифрового маркетингу як маркетингову діяльність, що використовує цифрові технології для ефективного досягнення цілей у загальній стратегії маркетингу в компанії.

1.2. Складові стратегії диджитал-маркетингу

Сьогодні компанії не виокремлюють диджитал-маркетинг в окремий підрозділ чи функцію, адже він інтегрований та є частиною реалізації маркетингової стратегії та маркетингових цілей компанії. Аби визначити складові стратегії диджитал-маркетинг пропонуємо звернутися до визначення маркетингової стратегії. В аналізі дефініцій поняття “Маркетингової стратегії” Струк Н.Р. та Капраль О.Р. пропонують розглядати її “як стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг”. Автори статті зазначають, що головна ціль маркетингової стратегії – це досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів [37].

Отже, спираючись на суть та основну ціль маркетингової стратегії, пропонуємо розглядати диджитал-стратегію як складову маркетингової

стратегії, яка сприяє досягненню маркетингових цілей компанії завдяки цифровим каналам та інструментам.

Результатом ефективної реалізації диджитал-стратегії пропонуємо вважати досягнення поставлених цілей. На думку Д. Чаффі та П. Смітта однією з причин, чому в компаній можуть виникати труднощі ефективним застосуванням диджитал-маркетингу, є відсутність коректно визначених цілей і хаотичне використання тактичних інструментів цифрового маркетингу, які ми визначимо пізніше у цьому підрозділі. У книзі своїй «Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing» автори виділяють 5 основних верхньорівневих цілей диджитал-маркетингу (5Ss) [48]. Якщо ці цілі не враховані при формуванні стратегії цифрового маркетингу в компанії, на нашу думку, інвестиції в цей напрямок маркетингу будуть марними. Розглянемо детальніше цілі цифрового маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Цілі 5S для цифрового маркетингу

Ціль	Опис цілі
Sell – grow sales (Зростання продажів)	Диджитал-середовище як додатковий канал продажу, де присутність бізнесу веде до ближчої комунікації зі споживачем та, як наслідок, зростання продажу, а ключовим для вимірювання показником є “direct online revenue contribution” (прямий внесок до доходу з онлайну).
Serve – add value (Створення додаткової цінності)	Створення додаткової цінності на різних етапах купівлі, завдяки можливості більш точно дослідити потреби, персоналізувати та покращити досвід споживачів. Зокрема швидкі відповіді на поширені запитання на сайті або коментарі в соцмережах від компанії допомагають споживачу краще зрозуміти продукт.
Speak – get closer to customers (Зближення з клієнтами)	Розширення каналів комунікації завдяки каналам цифрового маркетингу.

Таблиця 1.2. (Продовження)

Save – save costs (Збереження видатків)	Диджитал-маркетинг дозволяє зменшити видатки завдяки ефективнішим та дешевшим інструментам комунікації зі споживачем порівняно до традиційного маркетингу.
Sizzle – extend the brand online (Розширення бренду онлайн)	Посилення впливу бренду завдяки доданій цінності в онлайн середовищі.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [48].

Звертаючись до цілі “зростання продажів” варто зазначити, що автори не применшують важливість наявності фізичної дистрибуції для продажів, адже повний цикл закриття угоди онлайн не доступний для всіх продуктів. Мультиканальність, присутність у різних каналах для комунікації зі споживачами, дає їм можливість дослідити переваги та недоліки продуктів онлайн, порівняти до інших конкурентів та прийняти рішення про купівлю. Ціль “розширення бренду онлайн” допомагає вибудовувати бренд імідж онлайн, що формує знайомить та сприйняття споживачів з компанією та згодом може вести до продажів.

Цілі диджитал-маркетингу “створення додаткової цінності” та “Зближення з клієнтами” дають можливість покращити клієнтський досвід та допомогти у прийнятті рішення на різних етапах купівлі: від порівняння до власне покупки та сервісу опісля. Автори наводять різні приклади різних компаній, які знаходять унікальні рішення зі створення цінності онлайн залежно від особливості ринку та потреб клієнта.

Також диджитал-маркетинг забезпечує зменшення видатків порівняно до традиційних інструментів маркетингу. Водночас, якщо бізнес сьогодні використовує лише інструменти диджитал-просування, за законом 1525-IX ВРУ від 3.06.2021 року на найбільші соцмережі (Meta, Youtube) було накладено податок на додану вартість [12]. Це у свою чергу сприяло

підвищенню вартості на розміщення реклами на цих платформах та здороження загальних видатків компаній на просування.

Отже, проаналізувавши цілі цифрового маркетингу можемо зробити висновок, що вони ведуть до реалізації маркетингової й диджитал-стратегії та, як результат, зміцненню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для досягнення цілей диджитал-стратегії використовують цифрові канали та інструменти в маркетингу. Рубан В.В. виділяє такі канали цифрового маркетингу [33]:

- мережа Інтернет та усі пристрої, що надають доступ до неї: комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони тощо;
- мобільні застосунки;
- локальні мережі (Екстранет, Інтранет);
- цифрове телебачення;
- інтерактивні екрани, POS-термінали.

Томашевський Ю. М та Проскура В. Ф у ході порівняння цифрового та Інтернет-маркетингу зазначають, що до каналів, крім Інтернету, належать мобільні пристрої, смарт-телевізори електронні плакати, а також соціальні мережі, пошукові системи, мобільні додатки, електронна пошта [38].

Рябов І.Б. та Шевкопляс І. М. не виокремлюють такого широкого набору каналів та, водночас, наголошують, що диджитал-маркетинг використовує не лише Інтернет, а й інші цифрові технології для просування товарів та послуг не лише в онлайн, а й в офлайн середовищі: мобільні додатки, SMS-повідомлення, цифрові дисплеї для реклами тощо. Запропоновані авторами технології такі як, голосові автоматичні меню, технологія доповненої реальності, технології відтворення в реальності віртуальних елементів тощо, вони відносять до інструментів, а не каналів [34].

На нашу думку, Томашевський Ю. М та Проскура В. Ф деталізують підхід до визначення цифрових каналів запропонований Рубаном В.В. Так соціальні мережі, пошукові системи, електронну пошту, смарт-телевізори пропонуємо відносити до першого каналу, адже ці канали споживачі використовують за допомогою Інтернету. Водночас Рябов І.Б. та Шевкопляс І. М. пропонують технологічні інструменти, використання яких ми не можемо віднести до жодного з каналів цифрового маркетингу, адже вони поєднуються з каналами традиційного маркетингу. Наприклад, QR-коди часто розміщують на друкованій продукції, що дозволяє швидко перейти на сайт або соцмережі компанії. Таким чином, використовуючи традиційні канали ми ведемо споживача в онлайн середовище, створюючи змішаний шлях купівлі.

Відповідно до каналів диджитал-маркетингу використовують відповідні інструменти для досягнення поставлених цілей (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти диджитал-маркетингу

Автор	Інструменти цифрового маркетингу
<i>Інструменти</i>	
Рубан В.В [33]	Контекстна реклама (Google Adwords); технологія Big Data, робота з масивами даних великих обсягів; перенацілювання або retargeting; мобільний маркетинг; email-маркетинг; вірусний маркетинг; вебсайт; RTB (real time bidding) – торги в реальному часі; SMM (social media marketing), маркетинг у соціальних мережах; SMO (social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж; SEO (search engines optimization) – оптимізація сайту для покращення рейтингу в основних пошукових системах для збільшення онлайн-трафіку; SEM (search engine marketing) – пошуковий маркетинг.
Гуменна О. В. [8]	SEOЮ пошуковий маркетинг (Search Engine Marketing, SEM), клієнто-орієнтована стратегія розвитку підприємства в Інтернет (e-Customer Relationship Management, ECRM), контекстна реклама, SMM (соціальний медіамакетинг), технологія Big Data, RTB (торги в реальному часі), вірусний маркетинг (Word of Mouth Marketing, WOM), створення іміджу підприємства в Інтернеті, маркетинг відеосистем (Video Search Marketing, VSM), партнерський маркетинг (Affiliate Marketing, AM), ретаргетинг.

Таблиця 1.3. (Продовження)

<i>Напрямки</i>	
Рябов І.Б. та Шевкопляс І. М. [34]	Пошукова SEO-оптимізація; SMM (Маркетинг у соціальних мережах); Контент маркетинг; email-маркетинг; інфлуенс-маркетинг; Inbound marketing; мобільна реклама; пояснювальні відео.
<i>Види</i>	
Виноградова О. В. та Недопако Н. М. [3]	Email-маркетинг; пошукова SEO-оптимізація; пошуковий маркетинг SEM (англ. Search Engine Marketing – маркетинг у пошукових системах); контент-маркетинг; інфлуенс-маркетинг; SMM-маркетинг; контекстна реклама.
<i>Методи</i>	
Окландер М.А. [39]	Web-сайт; SEO-маркетинг; соціальні мережі (реклама в соцмережах, реклама через публікації на популярних сторінках тощо); SMM-маркетинг (ком'юніті-менеджмент, контент-менеджмент, робота з інтерфейсами, робота з лідерами думок, аналітика); SMO-маркетинг (оптимізація для соціальних медіа); цифрова реклама (контекстна реклама та таргетинг); цифровий PR; E-mail-розсилка; WiFi-маркетинг; мобільний маркетинг; SMS-розсилка; офлайн-інструменти (цифрове телебачення, інтерактивні екрани, Digital гаджети); Game-маркетинг.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [33],[8], [34], [3], [39].

Аналізуючи наукові статті вітчизняних авторів хочемо зазначити, що існує варіативність назв для однакових або схожих інструментів. Так Рубан В.В. та Гуменна О.В пишуть власне про інструменти, Рябов І.Б. та Шевкопляс І. М. використовують “напрямки”, Виноградова О. В. та Недопако Н. М. пропонують розглянути види цифрового маркетингу, а Окландер М.А. пише про методи. Тема цих дефініцій потребує додаткових досліджень, ми у своїй роботі пропонуємо розглянути саме інструменти диджитал-маркетингу.

Розглядаючи інструменти цифрового маркетингу можемо зробити висновок, що вчені не виокремлюють спільного рішення щодо їх переліку.

Попри різні дефініції, список інструментів часто однаковий, подекуди урізноманітнений додатковими роз'ясненнями, та все ж є й ті інструменти, які не зазначають інші автори і справді доповнюють завдяки актуальності та розвитку технологій. На нашу думку, кількість інструментів з часом буде лише зростати. Аби оцінити ефективність використання інструментів цифрового маркетингу та їх результатів, використовують показники Key Performance Indicators (KPI).

Реалізуючи маркетингову стратегію завдяки соцмережам пропонують звертати увагу на модель AIDA (Рис. 1.1), аби досягти ефективності комунікацій відповідно до поставлених цілей [62]. Водночас, британський науковець та маркетолог Чаффі Д. розробив схожий, на нашу думку, фреймворк RACE (Рис. 1.1), але адаптований саме для цифрового маркетингу [47].

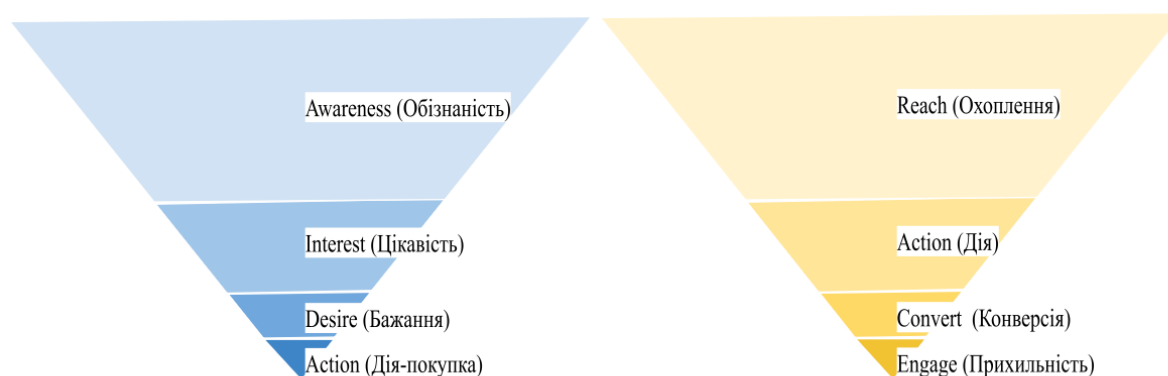


Рис. 1.1. Фреймворки AIDA та RACE, розроблено автором на основі джерел [62], [47].

Обидва фреймворки демонструють 4 етапи взаємодії споживача з продуктом й мають спільний початок – reach (охоплення) або awareness (упізнаваність), тобто визначають момент, де споживач знає про існування певного продукту чи бренду. Власне Чаффі Д. пише про етап reach, як такий, що зосереджений на підвищенні знання про бренд, його упізнаваності та продуктів.

На цьому етапі важливим індикатором ефективності цифрового маркетингу є кількість споживачів, що побачили бренд та мали взаємодію з

ним. Ключовими показниками вимірювання ефективності є кількість унікальних відвідувачів цифрового каналу комунікації, вартість залучення користувача на ці канали, охоплення та кількість загальних переглядів.

Другий та третій етапи фреймворку AIDA про інтерес та бажання поєднані у “дію” в RACE, проте на нашу думку, вони схожі за своєю суттю. Цей етап у диджитал-маркетингу також називають “лідогенерацією”: збір даних про зацікавлених продуктом користувачів з різних каналів, які потенційно можуть зробити покупку, тобто на цьому етапі проявляють інтерес до продукту. Так ключовими показниками вимірювання ефективності будуть кількість лідів/показник конверсії глядачів у лідів, час, проведений на сайті або взаємодія з контентом у формі поширення/коментарів тощо. Налаштування в Google Analytics на цьому етапі можуть включати такі дії як «Перегляд продукту», «Додавання до кошика», «Реєстрація», «Підписка на розсилку новин» тощо.

Під час третього етапу відбувається покупка, де користувач стає клієнтом компанії. Ключові показники ефективності: збільшення кількості продажів, ріст доходу та прибутку компанії, збільшення середнього чеку клієнта. На останньому етапі «прихильність», який виокремлює Чаффі Д., ключові показники вимірюють кількість повторних покупок, а саме через LTV. Розглянемо ключові показники ефективності цифрового маркетингу (Табл. 1.4.) відповідно до кожного з етапів та методи їх обрахунку.

Таблиця 1.4.

Ключові показники ефективності диджитал-маркетингу

Етап за фреймворком RACE	Ключові показники ефективності та формули їх обрахунку
Reach (Охоплення)	TSS (Time Spent on Site) = середній час користувача проведеного на сайті Ad Recall = (% від загального перегляду реклами до тих хто її запам'ятав)
Act (Дія)	CTR (Click-through rate) = (кількість кліків)/(кількість переглядів) × 100%

Таблиця 1.4. (Продовження)

Act (Дія)	$\text{CPL (Cost per lead)} = (\text{витрати на рекламу}) / (\text{кількість лідів})$ $\text{CAR (Cart Abandonment Rate)} = (\text{кількість користувачів, що кинули кошик}) / (\text{кількість користувачів, що додали товар до кошика}) \times 100\%$ $\text{BR (Bounce Rate)} = (\text{кількість користувачів, які переглянули одну сторінку}) / (\text{загальна кількість переглядів сторінки})$
Convert (Конверсія)	$\text{CR (Conversion rate)} = (\text{кількість конверсій}) / (\text{кількість відвідувачів сайту}) \times 100\%$ $\text{CPA (Cost per action)} = (\text{витрати на рекламу}) / (\text{кількість виконаних дій}) \times 100\%$ $\text{CAC (Customer acquisition cost)} = (\text{витрати на залучення клієнта}) / (\text{кількість нових клієнтів})$
Engage (Прихильність)	$\text{LTV (Lifetime value)} = \text{дохід від одного клієнта за весь період} - \text{витрати на його залучення та утримання.}$ $\text{Average Order Value (середній чек)} = (\text{загальний обсяг продажів}) / (\text{кількість замовлень}).$

Джерело: сформовано автором на основі джерел [48], [54].

Також хочемо виокремити показники, які показують загальну ефективність стратегії диджитал-маркетингу: ROAS та ROI. Ці показники показують повернення інвестицій у маркетинг та рекламу у вигляді прибутку компанії. ROAS розраховують як (дохід від реклами) / (витрата на рекламу) $\times 100\%$, завдяки цьому показнику можна виміряти ефективність рекламної кампанії. Показник ROI розраховують за формулою: (дохід від вкладених грошей - витрати на маркетинг) / витрати на маркетинг $\times 100\%$.

Отже, проаналізувавши ключові показники ефективності цифрового маркетингу можемо зазначити, що їх вимірювання дає можливість визначати, які канали та інструменти дали найбільше результату в досягненні цілей диджитал-стратегії компанії. Якщо диджитал-стратегія узгоджена з маркетинговою, її успішна реалізація наблизитиме компанію у досягненні довгострокових конкурентних переваг на ринку.

1.3. Вплив диджитал-маркетингу на конкурентоспроможність компанії: можливості та обмеження

Концепція конкурентоспроможності відіграє важливу роль для розвитку та зростання бізнесу. У попередніх підрозділах ми дійшли висновку, що диджитал-маркетинг сприяє реалізації маркетингової стратегії, яка у свою чергу забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг компанії на ринку.

За структуризацією визначень, яке провів Волошин А. у статті “Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності”, вчений зазначає, що “конкурентоспроможність – це здатність економічного суб’єкта до конкурування в умовах ринкового середовища з аналогічними представниками галузі”. Також важливою ознакою є досягнення високої якості товарів та послуг завдяки ефективному використанню ресурсів компанії [5]. Водночас сьогодні реальний ринок далекий від “лобової конкуренції” [7, с. 99].

На нашу думку, компаніям варто створювати таку пропозицію цінності, яку споживач не зможе знайти в інших компаніях на ринку, уникаючи аналогічного позиціонування на ринку.

Тому пропонуємо розглянути інші підходи до формування конкурентної переваги. У статті “Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства” автори аналізують різні підходи до стратегічного планування з огляду на те, у який спосіб цифровізація вплинула на конкуренцію [31]. Ми вважаємо, що теоретичний конструкт “бачення динамічних можливостей” (DCV) найбільш ефективний сьогодні, адже пропонує фокусуватися на вмінні адаптуватися та впроваджувати інновації у відповідь на динамічне середовище. Передумовою для цього підходу є здатність компаній постійно змінюватися, аби бути конкурентоспроможними.

Диджитал-маркетинг теж став рушійною зміною для бізнесу та суттєво вплинув на конкурентоспроможність компаній. З огляду на те, що постійно з'являються нові технології й цифровий маркетинг продовжує еволюціонувати, змінюючи при цьому поведінку споживачів, компаніям необхідно враховувати це у процесі формування маркетингової та диджитал-стратегій компаній.

Дослідження малих підприємств, які використовують цифровий маркетинг, показало, що він є критичним фактором конкурентоспроможності, адже дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати ефективність реклами та більш якісно взаємодіяти з клієнтами. Було виявлено кореляцію між диджитал-стратегією та ефективністю компанії, адже використання цифрових каналів збільшило кількість клієнтів, а аналіз показників ефективності цифрового маркетингу покращив якість прийняття стратегічних рішень. Також важливим результатом дослідженням стало те, що компанії, які використовують диджитал-маркетинг, мають кращі фінансові показники, завдяки вищій динаміці зростання продажів [58].

Семенда О.В. стверджує, що цифровий маркетинг є важливим фактором для збереження конкурентоспроможності бізнесу в сучасному динамічному середовищі, тому що охоплює широку аудиторію завдяки цифровим каналам. Це дає можливість збільшити охоплення, залучити більшу кількість споживачів, і як результат вирости у продажах, зміцнивши свою позицію на ринку [35].

У статті “Стратегії цифрового маркетингу для малих та середніх підприємств: підвищення конкурентоспроможності в технологічну еру” розглядають три інструменти цифрового маркетингу, які найбільше на думку науковця, впливають на посилення конкурентоспроможності компаній на ринку та залученню нових споживачів [43]. SMM, SEO-оптимізація та персоналізований контент є порівняно доступними

інструментами для малого та середнього бізнесу, які дозволяють збільшувати кількість клієнтів, їх залучення та зростати в продажах.

Виділяють шість особливостей конкуренції підприємств в онлайн середовищі [9]. Пропонуємо розглянути обмеження та можливості впливу диджитал-маркетингу на конкурентоспроможність відповідно до кожної з цих особливостей у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Обмеження та можливості впливу диджитал-маркетингу
на конкурентоспроможність

Особливості	Можливості	Обмеження
Глобальність	Вихід на міжнародні ринки завдяки онлайн продажам, розширення цільової аудиторії.	Збільшується конкуренція за споживачів з локальної до глобальної; необхідність адаптації до різних культур.
Візуалізація	Можливість створювати інакший, креативний, контент для залучення уваги споживачів.	Складніше переконувати споживача у якості продукту; високі вимоги до дизайну, UX/UI.
Приватність	Завдяки зборі даних про споживачів у ході застосування цифрового маркетингу, з'являється можливість проводити ширшу аналітику й робити більш обґрунтовані рішення.	Відповідальність за порушення законів про захист даних (GDPR).
Швидкість	Можливість швидше проводити дослідження споживачів, завдяки онлайн дослідженням та швидко адаптувати продукт, комунікації під нові потреби споживачів.	Витрати на постійну аналітику, яка необхідна, аби швидко приймати обґрунтовані рішення відповідно до технологічних змін.
Репутація	Завдяки регулярним та актуальним відгукам від справжніх клієнтів, формується більша довіра та зміцнюється репутація.	Через можливі негативні відгуки, цей фактор може бути обмеженням і створювати репутаційні ризики.

Таблиця 1.5. (Продовження)

Комунікації	Можливість будувати ближчі та більш довготривалі відносини з клієнтами, завдяки постійній та оперативній комунікації та підтримці.	Виникають високі очікування від споживачів щодо оперативності відповіді та якості обслуговування.
-------------	--	---

Джерело: сформовано автором на основі джерела [9].

Впливаючи на конкурентоспроможність підприємств, цифровий маркетинг створює як можливості, так і певні обмеження. Структуризація через призму особливостей конкуренції в онлайн-середовищі показала, що диджитал-маркетинг дає можливість для якісної аналітики, розширення аудиторії, виходу на міжнародні ринки та зміцненню репутації.

Отже, розглянувши праці різних науковців можемо зробити висновок, що диджитал-маркетинг впливає на конкурентоспроможність підприємства. Водночас, компанія має бути гнучкою у своєму стратегічному плануванні, аби за появи нових технологій, які використовує цифровий маркетинг, бути готовим їх швидко адаптувати та використати як можливу конкурентну перевагу. Конкуренція має свої особливості в онлайн середовищі, тому компаніям варто зважати на них при визначенні цілей для диджитал-стратегії, аби маркетинг міг реалізувати можливості свого впливу на конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ТОВ "КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА" ЯК ЕЛЕМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Охарактеризуємо досліджуване підприємство. За статутом (Додаток А), компанія має повне найменування українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Києво-Могилянська Бізнес Школа» та скорочене найменування: ТОВ «КМБШ». Повне та скорочене найменування є рівнозначними, повне найменування Товариства є одночасно його комерційним (фірмовим) найменуванням [36]. Бізнес-школа надає послуги більше 25 років і була заснована у 1999 році. Зареєстрована у Єдиному реєстрі юридичних осіб та фізичних-осіб підприємців у вересні 2001 року. Основний вид економічної діяльності: 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та підприємництва [4] (Додаток Б).

Єдиним учасником Товариства є Міжнародний Благодійний Фонд “Відродження Києво-Могилянської Академії”. Зі статті 5 Статуту про мету та предмет зазначимо, що метою є здійснення підприємницької діяльності для задоволення ринку в продукції та послугах, що надаються Товариством, і одержання, в результаті цього, прибутків [36]. З метою досягнення статутних цілей, ТОВ “КМБШ” здійснює наступну діяльність:

- організацію та проведення короткострокових консультаційних заходів (семінарів, тренінгів, конференцій, тощо) з питань

менеджменту, маркетингу, фінансів, банківської діяльності, економіки, права, соціології тощо;

- консультації з питань комерційної діяльності та управління;
- розробку науково-методичного забезпечення для проведення навчальних заходів; організацію та проведення виставок;
- видавничу діяльність, виготовлення видавничої продукції, розповсюдження видавничої продукції;
- видання журналів та періодичних публікацій; видання книг; видання та друкування газет; іншу поліграфічну діяльність; брошурувальню-палітурну та оздоблювальну діяльність;
- видання звукозаписів;
- надання інформаційно-консультаційних послуг в сфері управління і окремих його напрямів;
- рекламно-видавничу діяльність, комерційну діяльність в сфері реклами та інформації [36].

За переліком напрямків бачимо, що окрім організації та проведення консультаційних заходів, бізнес-школа провадить й іншу діяльність, яка сприяє досягненню цілей. Так зареєстрована зокрема і маркетингова діяльність, а саме видання звукозаписів (подкастів) та рекламно-видавничу, брошурувальню-палітурну та оздоблювальну діяльність.

У статуті зазначено, що Директор здійснює управління поточною діяльністю Товариства, зокрема розробляє поточні плани діяльності і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань [36]. Розглянемо організаційну структуру Києво-Могилянської бізнес-школи (Рис. 2.1).

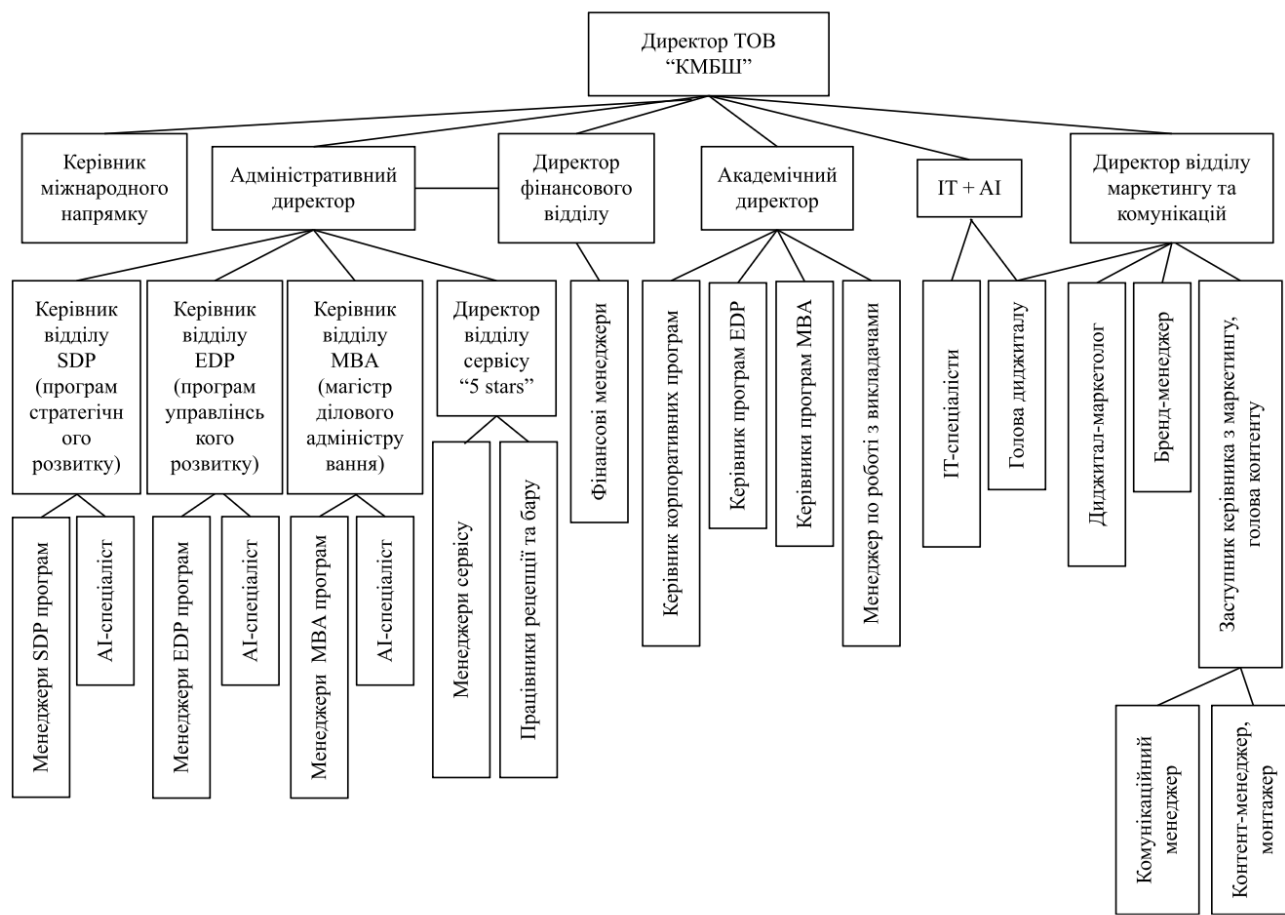


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа” Джерело: Сформовано автором на базі проходження практики.

Протягом проходження практики в організації відбувалася трансформація структури відповідно до нової стратегії впровадження штучного інтелекту на рівні усіх процесів. До трансформації структури у Києво-Могилянській бізнес-школі був поділ на 3 SBU (англ. Strategic business unit) стратегічні підрозділи бізнесу: MBA (підрозділ магістерських програм ділового управління), EDP (підрозділ коротко- та середньострокових програм управлінського розвитку), SDP (підрозділ стратегічних програм), які мали автономність у створенні продуктів, їх просуванні, реалізації та розподілі фінансів, а також інші відділи: фінансовий, маркетинг та комунікації, сервіс, ІТ. Нова стратегія

впровадження ІІІ впливає на процес створення програм, роботу з викладачами, просування та продаж програм, саме тому було зроблено рішення про ліквідацію SBU та трансформацію їх у відділи з адміністративними керівниками. До відділу ІТ долучився директор з впровадження АІ, а до кожного з продуктових відділів спеціалісти з АІ.

У kmbs система маркетингу ширша ніж відділ і в більшості процесів це співтворення з різними напрямками задля спільного успіху [13] (Додаток В):

- MBA programs: створення і реалізація промо до MBA старту, супровід виїзних модулів.
- EDP programs: створення подкастів; співтворення у комунікаціях в соцмережах, розсилках; організація подій.
- IT: CRM, сайт, розсилки, організаційно-технічні питання для проведення подій.
- Сервіс: підготовка друкованих матеріалів, банерів тощо, організація подій, навігація.
- Alumni: партнерство в проведенні подій та проєктів.

Розглянемо місце диджитал-маркетингу та ролі, які ним опікуються, у новій організаційній структурі підприємства. Раніше у кожному SBU була окрема роль, яка відповідала за маркетинг та комунікації, зокрема у диджиталі. Але для ефективного впровадження нової стратегії ці ролі було передано до відділу маркетингу, адже ІІІ вплине на просування продуктів і керувати цими змінами ефективніше централізовано. Як наслідок виникла потреба у новій ролі – Head of Digital (голова диджиталу), яка працює на перетині двох відділів ІТ+АІ та маркетингу, аби систематизувати роботу диджитал-інструментів, побудувати комплексну стратегію, адаптувати

роботу сайту, соцмереж, інтеграцію CRM (англ. customer relationship management) та LMS (англ. Learning management system) з AI.

Диджитал-маркетолог раніше працював автономно у підрозділі EDP і був залучений у налаштуванні контекстної та таргетованої реклами, постингу в соцмережах та створенні розсилок. За нової структури він буде реалізовувати інструменти диджитал-маркетингу: контекстну та таргетовану рекламу для всієї організації. За інструменти SMM, email-маркетинг відповідає комунікаційний менеджер. За інструмент контент-маркетинг для соцмереж (Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn), зокрема створення аудіо та відео подкастів, текстів для сайту у відділ “Інтелект-простір” відповідає Head of Content (голова контенту) та контент менеджер. За технічне забезпечення (надання комп'ютерів тощо), необхідні сервіси для аналітики та роботи диджиталу відповідає керівник IT.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності аналізованої організації у таблиці 2.1. за фінансовою звітністю компанії.

Таблиця 2.1.

Основні фінансово-господарські показники
ТОВ «КМБШ» за 2020-2024 роки

Показники	Значення показників, грн					Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2020
Дохід від реалізації продукції	66 120 000,00	88 824 100,00	60 147 000,00	109 926 000,00	172 893 000,00	1,57	2,61
Чистий прибуток (збиток)	2 629 700,00	7 044 000,00	3 601 000,00	9 841 000,00	17 309 000,00	1,76	6,58

Таблиця 2.1. (Продовження)

Активи	32 392 800,00	43 478 700,00	38 966 000,00	58 908 000,00	92 436 000,00	1,57	2,85
Зобов'язання	-	28 652 200,00	21 064 000,00	29 585 000,00	49 861 000,00	1,69	-
Кількість працівників	-	45,00	44,00	39,00	33,00	0,85	-

Джерело: сформовано автором за даними фінансових звітів ТОВ “КМБШ” 2020-2024 років [22] (Додаток Г).

Для аналізу фінансово-господарської діяльності організації було взято показники за останні 5 років, аби охопити вплив як Пандемії, так і початок повномасштабного вторгнення задля більш релевантних результатів. Аналіз останніх 3 років показав би діяльність лише протягом великої війни та нівелює факт відновлення після попередньої кризи.

За результатами показників бачимо різке зменшення доходу, чистого прибутку у 2022 порівняно до 2021 та 2020-го років, що спричинені початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. Водночас варто зауважити, що організація швидко відновлювала свої ресурси опісля економічної нестабільності 2020-го та 2024-го років. Так чистий прибуток у 2021 році порівняно до 2020 зріс у 2,6 рази, а у 2023 порівняно до 2022-го – у 2,7 разів. Чистий прибуток у 2022 році був більшим порівняно до ковідного 2020-го, що свідчить про спроможність компанії утримувати свої позиції навіть за економічної нестабільності. Також важливо зазначити, що чистий прибуток у 2023 році перевищував цей показник 2021 року у 2,5 рази (Рис. 2.2).

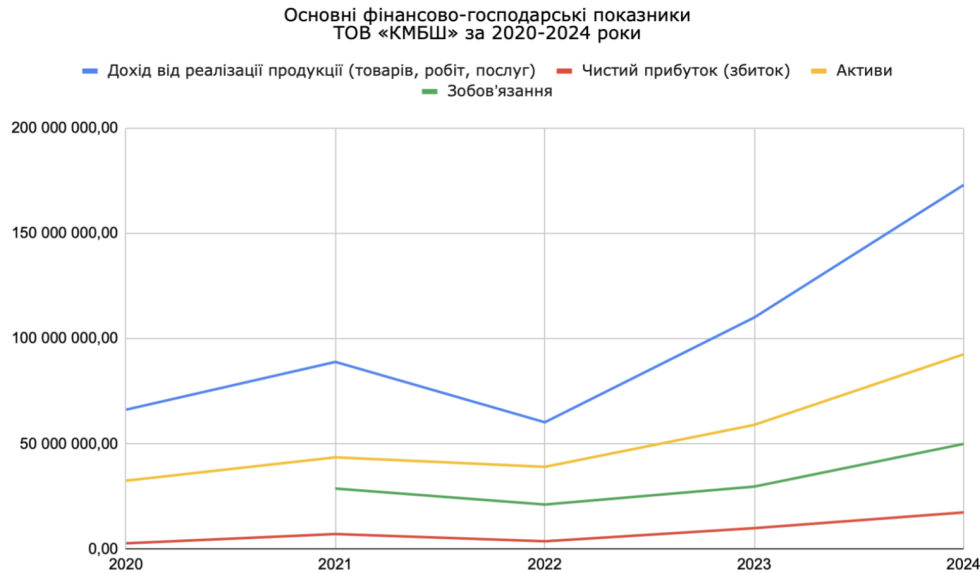


Рис.2.2. Динаміка основних фінансово-господарських показників ТОВ «КМБШ» за 2020-2024 роки. Джерело: сформовано автором за даними фінансових звітів ТОВ «КМБШ» 2020-2024 років [22] (Додаток Г).

Отже, з цього можемо зробити висновок, що Києво-Могилянська бізнес-школа продовжує зростати та нарощує свій економічний потенціал, а різкі коливання показників у 2020 та 2022 роках спричинені пандемією та повномасштабним вторгненням.

Таблиця 2.2.

Основні видатки на технічне оснащення та сервіси ТОВ «КМБШ»
протягом 2020-2024 років

Показники	Значення показників щомісяця, дол.					Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2020
Видатки на SaaS продукти	1500	2200	1200	2100	2600	1,24	1,73

Джерело: сформовано автором на основі звітів ІТ-відділу ТОВ «КМБШ» 2020-2024 років [14].

Аби визначити вплив диджитал-стратегії на конкурентоспроможність підприємства, розглянемо видатки протягом 2020-2024 років на SaaS (англ.

Software as a service), хмарні моделі доставки програмного забезпечення [64], підписку на які має Києво-Могилянська бізнес-школа (таблиця 2.2).

До SaaS продуктів належать: OpenRouter (інтерфейс до AI-моделей, для інтеграції штучного інтелекту), Notion (медіапланування для сайту та соцмереж), Zoho CRM (управління взаємостосунками з клієнтами, аналітика), Adobe (створення графіки і дизайну), Grammarly (перевірка та редагування тексту), Gallera (сервіс для поширення фото), Google (робота з аналітикою та налаштуванням реклами), Zoom (відеозв'язок), Cloudflare (захист сайту від DDoS-атак), Mixcloud (стрімінг аудіо, подкастів), Envato (цифрова бібліотека графічних елементів), Apple (підписка для хмарного зберігання), Typeform (онлайн форми зворотного зв'язку), Hotjar (теплові карти сайту для покращення UX), Mailchimp (емейл-маркетинг, автоматизація розсилок), eSputnik (емейл-маркетинг), Hetzner Hosting (сервери, хостинг сайтів), OVH Hosting (європейський хостинг), WIX (конструктор сайтів, зручний для лендінгів), Turboscribe (транскрипція відео/аудіо для соцмереж), Joan (система для бронювання переговорних кімнат в офісі). Деякі з цих сервісів допомагають впроваджувати такі інструменти диджитал-маркетингу: контент-маркетинг, емейл-маркетинг, SEO-оптимізація, таргетована та контекстна реклама, retargeting, SMM, а також робота з аналітикою. Водночас, інші сервіси покращують досвід навчання учасників, наприклад, цифрове бронювання з Joan дозволяє швидко обрати переговорну кімнату для проведення зустрічі (Додаток Д), а використання сервісу Typeform дає можливість залишити відгук про навчання у будь-який проміжок часу (Додаток Е). Раніше учасники могли заповнити лише паперову анкету наприкінці навчання, це збільшувало час

на їх опрацювання й оцифрування і вчасну комунікацію з клієнтом на його звернення.

Видатки на SaaS продукти ТОВ "КМБШ" в динаміці протягом 2020-2024 років

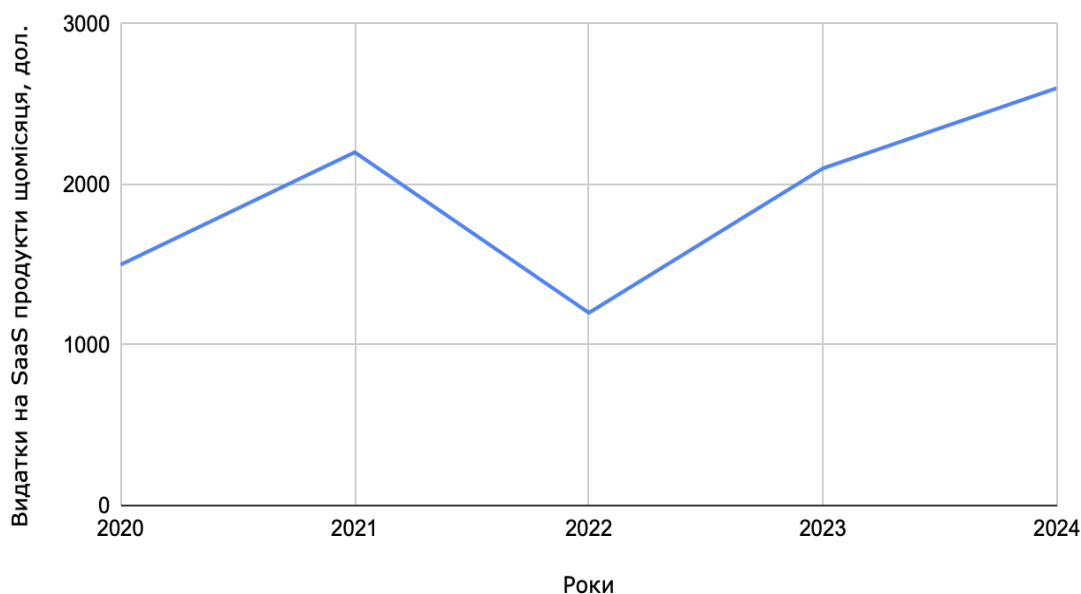


Рис. 2.3. Динаміка витратків на SaaS продукти ТОВ «КМБШ» за 2020-2024 роки. Джерело: сформовано автором на основі звітів ІТ відділу ТОВ «КМБШ» 2020-2024 років [14].

За результатами у таблиці 2.2 та відповідним графіком (Рис. 2.3) бачимо, що щомісячні видатки на SaaS продукти протягом 5 аналізованих років суттєво зросли – у 1,73 рази. Підвищення у 2021 році спричинене появою дистанційного проведення навчальних програм, зокрема на платформі Zoom через карантинні обмеження, спричинені Пандемією. У 2022 році бачимо різкий спад витратків, адже багато партнерів надавали безкоштовне користування їх продуктами у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення в Україні. У 2023 році видатки майже відновилися до 2021-го року, але суттєво виросли у 2024 році. Ця зміна спричинена впровадженням ІІІ та видатками на їх використання.

Завдяки збільшенню видатків, а також інвестуванню у нові сервіси, постійне вдосконалення наявних процесів з фокусом на цифровізацію та інтеграцію штучного інтелекту, робимо висновок, що це сприяє ефективності роботи команди у залученні нових клієнтів та утриманні наявних, адже чимало сервісів зокрема використовують для інструментів цифрового маркетингу. Можливість вигідніше залучати нових клієнтів та нарощувати лояльність наявних порівняно до конкурентів впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, диджитал у Києво-Могилянській бізнес-школі зосереджений у відділах IT+AI та маркетингу і впливає на всю систему, її конкурентоспроможність через високу якість технічного забезпечення та команду, яка впроваджує стратегію через інструменти диджитал-маркетингу, які ми описали у першому розділі.

2.2. Аналіз основних елементів зовнішнього середовища та клієнта ТОВ "Києво-Могилянська бізнес-школа"

Пропонуємо розглянути ринок бізнес-освіти у ході аналізу обраного підприємства. За результатами дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року від Advanter Group, у якому взяли участь 628 власників та CEO підприємств, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників є перешкодою до розвитку бізнесу для 50, 3% респондентів [10]. Також зберігається тенденція до збереження кадрів. 38,5% власників та управлінців компаній зазначили, що кількість працівників протягом одинадцяти місяців 2024 року не змінилося. Середньозважений показник динаміки зміни кількості працівників становить -8% [10].

Отже, можемо зробити висновок, що брак кадрів та недостатня кваліфікація працівників, які вже працюють, впливають на спроможність

бізнесу бути конкурентними. Тому бізнес-освіта є актуальною і попит на неї за умови наявної економічної ситуації лише буде зростати.

Для виконання мети дослідження, а саме розробки диджитал-стратегії та визначення її впливу на конкурентоспроможність Києво-Могилянської бізнес-школи, проаналізуємо конкурентів та охарактеризуємо клієнта.

Для учасників програм стратегічного розвитку інструменти диджитал-маркетингу не є дієвими для набору, адже там працюють особисті рекомендації. Зважаючи на те, що аналітика ефективності диджитал-маркетингу за цим напрямком у компанії відсутня, надалі розглянемо більш детально клієнтів та конкурентів корпоративного навчання, EDP, MBA відділів.

За соціально-демографічними показниками, які є цінними для налаштування таргетованої реклами у диджитал-маркетингу, портрет учасників буде доволі однотипний, адже матиме схожі параметри. Так більшість учасників з Києва або інших великих міст України (Додаток Ж), стать розподілена майже однаково навпіл варіюючи від групи, а за віком діапазон коливається від 18 до 60 і більше років (Додаток И). До спільного можемо віднести, що учасниками програм kmbs є управлінці, топкоманда, у яких є практичний досвід. Продукти кожного з напрямків у школі суттєво відрізняються і розроблені для клієнтів з різними запитами. Найбільш наближеним показником, який може відображати запит є роль у компанії. Так у відділі MBA є три навчальні програми з чітким позиціонуванням на конкретного клієнта: Presidents' MBA для засновників бізнесу, Executive MBA для топменеджерів та Master in Business Analytics and Finance для тих, хто працює над аналітичним обґрунтуванням управлінських рішень (фінансові директори та бізнес-аналітики) (Додаток К) [56].

За напрямком програм управлінського розвитку представлено програми для управлінців та засновників, та для їх команди за напрямками стратегія, менеджмент, фінанси, маркетинг, люди, управління проектами,

PR, сервіс, продажі, та операційна довершеність [15]. Протягом проходження переддипломної практики було виділено запити за такими напрямками:

- учасник, який має намір вступати на MBA, але перед цим хоче спробувати менший та відносно дешевший продукт;
- учасник, який вже навчається/випускник MBA, хоче навчити команду таким самим принципам та підходам для спільної роботи;
- учасник/випускник MBA, якого цікавить конкретна тема, якої немає у дворічній програмі;
- засновники та топменеджери, яким наразі не актуальне дворічне навчання за тривалістю, фінансовими умовами, рівнем кваліфікації тощо;
- учасники, яких цікавить певна тема чи напрямок для навчання, наприклад, маркетинг, або власний розвиток у конкретній ролі (наприклад, програма “CEO development” створена для розвитку у ролі генерального директора, а програма “Стратегії продажу” – для директорів з продажу або комерційних директорів).

Також із спілкування з учасниками у ході проходження переддипломної практики варто виокремити додаткові атрибути вибору навчання саме у Києво-Могилянській бізнес-школі: сильний бренд kmbs, бажання розширити коло знайомств серед однодумців (нетворкінг), висока якість надання освітніх послуг, рекомендації колег/друзів, поєднання академічної експертизи та практичного досвіду викладачів.

Клієнтами напрямку корпоративного навчання часто стають компанії випускників програм MBA та EDP і звертаються із запитом на трансформаційні та якісні зміни у своїх компаніях під час та після навчання [16].

Розглянемо конкурентів Києво-Могилянської бізнес-школи на ринку бізнес-освіти в Україні (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Конкуренти за продуктовими напрямками для ТОВ “КМБШ”

Напрямок	Конкуренти
Корпоративне навчання	Бізнес-школа УКУ, KSE Graduate Business School (КШЕ), Міжнародний інститут менеджменту (МІМ), Міжнародний інститут бізнесу (МІБ), Бізнес-школа КРОК, ЕУ.
EDP	Київська школа державного управління імені Сергія Нижнього (КШДУ), Бізнес-школа УКУ, KSE Graduate Business School (КШЕ), Міжнародний інститут менеджменту (МІМ), Міжнародний інститут бізнесу (МІБ), Бізнес-школа КРОК, Школа бізнесу Нової пошти, Українська школа управління (УШУ), Міжнародна бізнес-школа Laba, онлайн інститут вільної освіти Projector, Choice31, КАМА, SKVOT, Superludi, prometheus та інші.
MBA	Бізнес-школа УКУ, KSE Graduate Business School (КШЕ), Міжнародний інститут менеджменту (МІМ), Міжнародний інститут бізнесу (МІБ), Бізнес-школа КРОК, Единбургська бізнес-школа.

Джерело: складено автором за відкритими джерелами.

За результатами аналізу ринку за відкритими джерелами бачимо, що конкуренти відрізняються за напрямками продуктів, які пропонує бізнес-школа. Корпоративне навчання часто характеризується індивідуальним підходом до замовника, про що усі зазначені компанії пишуть на сайті.

Водночас, напрямок MBA по-різному розвинутий у кожної зі шкіл, впливаючи на портфель програм та конкурентоспроможність компаній у можливості залучати більше учасників і підвищувати загальний дохід.

Розглянемо магістерські програми конкурентів (Табл. 2.4). Бачимо, що МІБ має найширший перелік програм, тому припускаємо, що школа розвиває саме цей напрямок. Схожу стратегію обіймає і Бізнес-школа УКУ, запустивши розширений перелік магістерських програм – зокрема першу програму в Україні у сфері технологій та унікальну програму для бізнесів, що проходять трансформацію. Найбільш конкурентним є Executive MBA,

адже воно представлене у всіх шести бізнес-школах. Інші магістерські програми слугують точкою диференціації для бізнес-шкіл. Так створюючи нові унікальні програми організації стають все більш конкурентоспроможними. У Києво-Могилянській бізнес-школі є дві унікальні програми – перша програма MBA для засновників бізнесу, а також Master in Business Analytics and Finance для фінансових директорів.

Таблиця 2.4.

Перелік магістерських програм бізнес-шкіл України

Назва бізнес-школи	Перелік магістерських програм MBA
Києво-Могилянська бізнес-школа [kmbs]	1. Presidents' MBA 2. Executive MBA 3. Master in Business Analytics and Finance
Бізнес-школа УКУ	1. Key Executive MBA 2. MSc in Technology Management 3. MSc in Managing Impact-Driven Organizations 4. MSc in Innovations and Entrepreneurship 5. MSc in Marketing Management
KSE Graduate Business School (КШЕ)	1. MBA 2. International Executive MBA
Міжнародний інститут менеджменту (МІМ)	1. MBA 2. SE MBA
Міжнародний інститут бізнесу (МІБ)	1. Executive MBA 2. General MBA 3. Ukrainian MBA 4. International MBA 5. MBA in Public Administration 6. MBA in Business Psychology
Бізнес-школа КРОК	1. Executive Doctorate Degree in Business, DBA 2. General MBA 3. MBA IT 4. Міні MBA 5. International MBA

Таблиця 2.4. (Продовження)

Единбургська бізнес-школа	1. MBA
---------------------------	--------

Джерело: складено автором на основі джерел [56], [17], [53], [32], [18], [49], [6].

Найбільш високо конкурентним для Києво-Могилянської бізнес-школи є напрямок EDP – програми управлінського розвитку. Серед конкурентів є як класичні бізнес-школи, так і олайн платформи, які пропонують навчання за тими ж напрямками, що й kmbs (маркетинг, менеджмент, стратегія тощо). Такі компанії як Laba, Projector, Choice31, КАМА, SKVOT, Superludi, prometheus – в основному проводять програми в онлайн форматі, що сильно диференціює їх від пропозиції цінності kmbs та позиціонують програми для початківців або з ухилом на більш практичну, інструментальну сторону бізнес-навчання. Коротко- та середньострокові Києво-Могилянської бізнес-школи насамперед відрізняються своїм стратегічним підходом та фокусом на зміну мислення, що найбільш цінно є для томкоманди або засновників. Також про зростання конкуренції свідчить поява нових організацій, наприклад УШУ, що була заснована 27.03.2024 [30].

Отже, найбільш прямими конкурентами для Києво-Могилянської бізнес-школи відповідно до охоплення напрямків вважаємо МІБ, МІМ, KSE Graduate Business School, бізнес-школа УКУ, бізнес-школа КРОК.

Розглянемо конкурентів та мапі сприйняття (Рис. 2.4). Ці організації та kmbs схожі за бізнес-моделлю, є класичними бізнес-школами, з акредитацією від CEEMAN, яка підтверджує, що школи надають управлінську освіту відмінної якості та у відповідності зі світовими стандартами. CEEMAN – це міжнародна асоціація розвитку менеджменту,

заснована в 1993 році з метою прискорення зростання якості розвитку менеджменту в Центральній та Східній Європі [45].

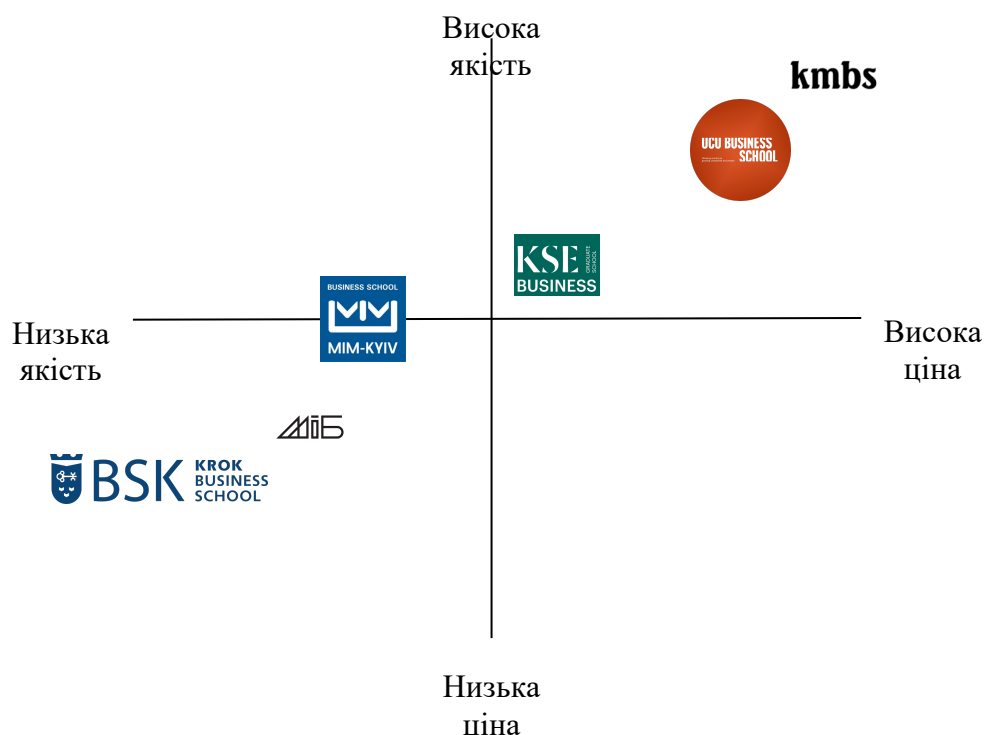


Рис. 2.4. Мапа сприйняття конкурентів ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”. Джерело: складено автором на базі проходження практики.

За мапою сприйняття бачимо, що найближчими за ціною та якістю до Києво-Могилянської бізнес-школи є Бізнес-школа УКУ, у тому ж квадранті знаходиться бізнес-школа від КШЕ. Власне ці школи є найближчими за позиціонуванням. МІМ має дещо нижчі ціни та менший перелік програм, тому розміщений на перетині квадрантів. МІБ та Бізнес-школа КРОК розведені у сприйнятті з КМБШ зокрема завдяки різним ціновим стратегіям, тому до подальшого аналізу ці дві школи не було враховано.

Розглянемо порівняння Києво-Могилянської бізнес-школи та найближчих конкурентів у багатокутнику конкурентоспроможності (Рис. 2.5).



Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності аналізованих бізнес-шкіл. Джерело: складено автором за відкритими джерелами, інструменту SimilarWeb та джерелами [22], [26], [29], [23], [24], [27], [28], [25], [20], [21].

Для порівняльного аналізу було виокремлено такі критерії: дохід за 2024 рік, кількість магістерських, коротко- та середньострокових програм, Largest Contentful Paint (LCP) – показник що відображає швидкість завантаження основного вмісту сторінки сайту, трафік на сайт за березень 2025 [55], Pages per Visit (кількість переглянутих сторінок сайту), Bounce Rate – показник, що визначає відсоток усіх сеансів на сайті, під час яких користувачі переглянули лише одну сторінку [41], загальна кількість переглядів на YouTube, кількість підписників у соцмережах: YouTube, Facebook, Instagram, LinkedIn. Дохід відображає потенціал компанії в генеруванні коштів і визначає фінансовий обіг; кількість програм –

критерій, який впливає на конкурентоспроможність, гнучкість у плануванні і кількість потенційних клієнтів, потребу яких вони закривають.

Усі інші показники визначають спроможність конкурувати у цифровому середовищі, адже аналізують взаємодії користувачів з сайтом, а також присутність у соцмережах. Було проведено розрахунок за відповідними критеріями за відкритими джерелами (Опендатабот, сайти та соцмережі компаній) та використанням інструментів SimilarWeb, PageSpeed. Оцінка критеріїв для багатокутнику конкурентоспроможності здійснювалася на основі розрахунків за шкалою від 1 до 10, де 10 показує найбільшу ефективність, а 1 – найменшу (Додаток Л).

На рис. 2.5 бачимо, що Києво-Могилянська бізнес-школа має найвищі оцінки за 7 з 12 критеріями. Нижчим порівняно до інших шкіл є показник підписників у LinkedIn, що може свідчити про недостатній розвиток у цій соцмережі; Bounce Rate сайту хоч у є найнижчим серед конкурентів – 34,4%, отримав оцінку 8, адже в загальному його можна ще вдосконалювати. За кількість програм як магістерських так і короткострокових, КМБШ займає друге місце, що може свідчити про визначену стратегію до розвитку певного напрямку інших шкіл.

Другою за кількістю найвищих оцінок є Бізнес-школа УКУ, яка лідирує за кількістю підписників в LinkedIn, адже веде свою сторінку у цій професійній мережі найактивніше серед порівнюваних компаній; за кількістю магістерських програм, що також впливає на кількість переглянутих сторінок за один візит сайту. Суттєво низькою є оцінка за доходом за 2024 рік, що може свідчити або про низьку кількість учасників і відповідно низьке фінансове залучення коштів, або про недостовірність даних. Усі показники доходу компаній було взято з відкритої платформи фінансової звітності Опендатабот. І якщо у інших бізнес-шкіл було по одній зареєстрованій юридичній особі (ТОВ “КМБШ [22], ТОВ «КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ» [25]) або дві у МІМ –

«БІЗНЕС-ШКОЛА МІМ» та ПРАТ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ» [20], [21], то суму доходу у 23 679 300 грн для бізнес-школи УКУ було сумовано з 6 юридичних осіб (6 301 600 (ПП «ЛЬВІВСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА УКУ» [26]), 0 (ТОВ «БІЗНЕС-ШКОЛА УКУ. ІНВЕСТИЦІЇ» [29]), 5 528 400 (ТОВ «ЛЬВІВСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА» [23]), 5 370 800 (ПП «ЛЬВІВСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА» [24]), 5 806 200 (ТОВ «СПІЛЬНОТА ЛЬВІВСЬКОЇ БІЗНЕС-ШКОЛИ» [27]), 663 300 (ТОВ «ЕЛ ВІ БІ ЕС КОНСАЛТИНГ» [28])). Отже, показник доходу може бути як ще меншим, якщо було некоректно протрактовано юридичні особи, або більшим — якщо бізнес-школа має інші, не враховані юридичні особи.

KSE Graduate Business School має одну найвищу оцінку: кількість коротких програм. Але слушно зауважити, що власне на сайті бізнес-школи представлено 7 коротких програм та 2 середньострокові. Інші 26 курсів виведені на окремий напрямок Київської школи економіки з окремим лендингом. За іншими показниками KSE Graduate Business School та МІМ мають нижчі оцінки, що свідчить про їх меншу конкурентоспроможність за обраними критеріями.

Отже, проведений аналіз дав можливість комплексно провести оцінку конкурентоспроможності Києво-Могилянської бізнес-школи з її найближчими конкурентами за фінансовими, продуктовими та диджитальними показниками. Аналізована компанія отримала найбільшу кількість вищих оцінок за обраними критеріями, що свідчить про її конкурентоспроможність на ринку бізнес-шкіл. Було виділено також показники для подальшого вдосконалення, зокрема в цифровому середовищі.

2.3. Аналіз ефективності стратегії та впровадження диджитал-маркетингу

У першому розділі ми дійшли висновку, що для ефективного впровадження диджитал-стратегії, потрібно мати чітко визначені вимірювані цілі. Відповідно до них обирають цифрові канали, інструменти та KPIs, аби виміряти ефективність. Розглянемо цілі цифрового маркетингу Києво-Могилянської бізнес-школи.

До зміни в організаційній структурі цифровий маркетинг був розрізненим між EDP та відділом маркетингу, тому централізованого цілепокладання або ж формування окремої диджитал-стратегії не відбувалося. Відділом EDP використовувалися окремі інструменти цифрового маркетингу: контекстна й таргетована реклама, email-маркетинг, контент маркетинг, smm з метою поточного наповнення груп. Фактично, кінцевою ціллю будь-якої цифрової активності була реєстрація на навчання, тобто продаж.

Відділ маркетингу більш тісно співпрацював з відділом MBA, тому під набір програм двічі на рік стартували промокампанії з ціллю підсилити набір груп. Ключовою відмінністю застосування цифрового маркетингу для цих двох напрямків є суттєва різниця у продуктах та довжині рішення про покупку. Так з інтерв'ю з учасницею Presidents' MBA Лілією Лобас відомо, що вона вперше задумалася про освіту MBA за 12 років до вступу (Додаток М). Протягом цих років учасниця дізнавалася, аналізувала пропозиції різних шкіл, спілкувалася з 2 випускниками Executive MBA kmbs у бізнес-клубі у жовтні 2023 року, у лютому 2024 – поспілкувалася з менеджером програми, 20 квітня 2024 відвідала день відкритого навчання, який проводила школа, зареєструвалася на сайті 26 квітня 2024, старт навчання – травень 2024. Власне через такий довгий шлях до купівлі, фокус у диджиталі для відділу маркетингу поділявся на два напрямки: брендова

комунікація та продажі. Брендowa комунікація є постійною з метою нарощування обізнаності про бренд, його продуктів та формування попиту. У період набору програм МВА використовують рекламу, контент маркетинг (зокрема запис відеоподкастів з випускниками, статті для Інтелект-простору на сайті) (Додаток Н).

Отже, можемо зробити висновок, що ключовою ціллю застосування цифрового маркетингу було підсилення набору програм. За трансформаційними змінами в організаційній структурі, з появою нової ролі – голови диджиталу, було поставлено нову мету – формування листа очікування учасників на всіх програмах зокрема завдяки інструментам цифрового маркетингу. Більш детально з розробкою KPIs та визначенням конкретних цілей цю мету ще не було розширено.

Відповідно до того, що раніше не було конкретно визначених цілей для використання кожного цифрового інструменту, немає аналітики за тривалий час щодо кожної активності. Проаналізуємо диджитал-маркетинг за допомогою інструментів SimilarWeb, Hotjar, Pagespeed, Ahrefs.

Ключовими каналами цифрового маркетингу, які використовує Києво-Могилянська бізнес-школа, є мережа Інтернет, а саме сайт, соціальні мережі, розсилки, а також інтерактивний екран на поверсі. Проаналізуємо ефективність роботи сайту.

За результатами основних показників на платформі Pagespeed для сайту бізнес-школи бачимо, що усі показники як для мобільних пристроїв та і для комп'ютерів знаходяться в межах норми [57]. Показники Largest Contentful Paint (LCP) становлять 1,5 с для мобільних пристроїв та 1,1 с для комп'ютерів, що відповідає рекомендованій швидкості відображення основного контенту на сторінці. First Contentful Paint (FCP) та Time to First Byte (TTFB) знаходяться на високому рівні, що забезпечує швидкий початок завантаження контенту сторінки і якісне з'єднання із сервером.

З іншого боку, за результатами роботи з Hotjar бачимо, що сторінки сайту все ж можуть завантажуватися довше, аніж цього очікують користувачі – саме тому на теплових мапах видно хаотичні натискання клавіш (Додаток П). Також варто звернути увагу на те, що а мобільних пристроях Largest Contentful Paint (1,5 с) і Interaction to Next Paint (153 мс) хоч і залишаються в межах стандартів Google, однак є ближчими до позначки "добре". Ці показники за умови збільшення навантаження на сайт вийдуть за рекомендовані межі. З цього можемо зробити висновок, що виникне необхідність подальшої оптимізації мобільної версії: скорочення розміру зображень, оптимізацію шрифтів або ефективніше кешування.

Проаналізуємо джерела трафіку на сайт за допомогою SimilarWeb за березень 2025 року (Додаток Р). Загальний трафік на сайт за місяць становить 40, 8 тисяч, з яких 48, 84% - це органічний пошук. Цей показник свідчить про якісну роботу з пошуковою оптимізацією, адже сайт добре ранжується в пошукових системах і користувачі легко знаходять його за пошуком. Також такий показник свідчить про високу релевантність контенту та авторитетність сайту для пошукової системи.

Прямий трафік становить 34,9%, що вказує на впізнаваність бренду. Користувачі знають сайт і заходять на нього одразу за URL-адресою. Це також підтверджують ключові слова, за якими найчастіше шукають бізнес-школу. За сервісом Ahrefs топ-3 складають брендові органічні ключові слова - kmbs, кмбш, кмбс (Додаток С). За сервісом SimilarWeb також одне з топ ключових слів - "києво могилянська бізнес школа". На нашу думку, такі показники є результатом побудови сильного бренду та рекомендацій.

Платний трафік з реклами займає 9,52% від загальної кількості відвідувань. Рекламні кампанії проводять регулярно, однак така помірنا частка у трафіку говорить, що цей канал платного просування не є основним джерелом для відвідування сайту. Водночас за даними зі звіту відділу EDP рекламою у 2021-2022 було охоплено 2 млн користувачів, із середньою

вартістю реєстрації на програму 60 доларів за людину. Коли у 2022-2024 охоплення було збільшено до 3 млн, а ціну заявки знижено до 40 доларів (Додаток Ж). Це свідчить про покращення ефективності використання коштів на рекламу і оптимізацію бюджету.

Реферальний трафік становить лише 3,88%, а трафік із соціальних мереж — 2,55%. На нашу думку, це означає, що присутність на інших сайтах, кількість посилань на сайт школи недостатньо активна. Водночас з аналізу присутності. соцмережах раніше порівняно до конкурентів варто зазначити, що kmbs має одні є найсильніший позицій. Такий малий % свідчить про недостатнє скеровування користувачів на сайт після взаємодії з контентом. Загалом підвищення залучення користувачів з інших зовнішніх ресурсів, наприклад, згадки медіа, та соцмереж стане додатковими джерелами якісного трафіку цільової аудиторії.

Email-маркетинг приносить лише 0,17% до загального трафіку, що свідчить про можливе підвищення ефективності цього інструменту завдяки аналізу попередніх розсилок і покращенню показників.

Проаналізуємо використання інструменту цифрового маркетингу – email-маркетинг. Минулого року команда маркетингу розпочала нову регулярну розсилку від школи раз на два тижні з контентним форматом: діляться подкастами, подіями, анонсами партнерських подій. Це відносно новий формат, адже раніше переважна більшість розсилок надсилалася з метою набрати конкретну групи на програму, відповідно текст був лише на одну тему – для такого запиту зараз відбувається сегментація баз завдяки CRM. Вона дозволяє робити бази за ролями, за випускниками інших програм, а також за певними галузями чи видами діяльності. Проаналізуємо ефективність відправлених розсилок з 25.03 до 18.04. 2025 (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз ефективності email-маркетингу ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”

Дата	%читання	%переходів	Відписались
25.03.2025	60,11%	12,6%	0
26.03.2025	50,51%	2,7%	1
27.03.2025	52,97%	3,3%	0
01.04.2025	75,82%	18,1%	0
02.04.2025	72,46%	33,3%	0
04.04.2025	37,04%	1,0%	30
05.04.2025	76,09%	30,4%	0
07.04.2025	36,22%	0,6%	56
10.04.2025	34,52%	5,4%	0
11.04.2025	47,21%	4,0%	2
11.04.2025	55,21%	5,2%	0
15.04.2025	41,60%	3,5%	22
18.04.2025	36,11%	0,7%	32

Джерело: сформовано автором за показниками з esputnik, наданими у ході проходження практики.

Протягом аналізованого періоду найвищі показники ефективності бачимо 1,2 та 5 квітня - понад 70% читання та від 18 до 33% переходів. Ці розсилки стосувалися проведення події про ІІІ у рамках серії подій MBA preview. Кількість відправників була суттєво низькою – до 200 учасників, а контент дуже релевантним. Натомість 4, 7, 15 та 18 квітня розсилки мали низький відсоток читання (близько 36–41%) і спровокували масові відписки від 22 до 56 користувачів. Ці розсилки надіслали на велику аудиторію від 11 до 30 тисяч мейлів, тому такі цифри очікувані. З цього можемо зробити висновок, що чим більш точним є виділений сегмент та підібрано цікавий контент, розсилка буде показувати кращі показники ефективності.

Розглянемо контент-маркетинг Києво-Могилянської бізнес-школи. До цифрового контенту в аналізованому підприємстві відносять:

аудіоподкасти, відеоподкасти, короткі відео, нарізані з відеоподкасту, тексти для розділу “Інтелект-простір” на сайті, короткі відео з учасниками для Reels та YouTube shorts, відео про програми з викладачами для сайту та YouTube, записи офлайн та онлайн подій для YouTube, пости для соцмереж, фото з програм, задизайнені картинки для постів та сторіс. Запис подкастів та активне ведення YouTube є одним з диференціюючих факторів у цифровому середовищі серед близьких конкурентів.

Система роботи з контентом налаштована так, аби максимально ефективно використати одиницю контенту та донести її до максимальної кількості аудиторії. Наприклад, новий відеоподкаст “Інакші kmbs”, що було опубліковано у квітні 2025 про унікальність в бізнесі Gunia Project, було також розширено також на 5 YouTube shorts (Додаток Т), 1 анонс-Reels в Instagram (Додаток У) та надіслано розсилку (Додаток Ф). Загалом усі ці активності охопили близько 15 тисяч користувачів, коли власне весь подкаст переглянули лише 2 тисячі.

Команда маркетингу використовує подкасти, записи подій та текст з Інтелект-простору для контентних розсилок. Команда EDP часто використовує розшифровані записи подкастів, подій для створення текстів для подальшого використання в промо програм.

Отже, можемо зазначити, що контент-маркетинг ефективно використовується для залучення нових користувачів, адже про це зокрема свідчить постійне зростання підписників в усіх соцмережах [13].

Маркетинг в соціальних мережах тісно пов'язаний з попереднім інструментом, адже фактично він наповнює платформи цінним контентом для користувачів, привертає їх увагу та заохочує підписатися. Окрім дистрибуції контенту, важливу роль в соцмережах відіграють репости від учасників, спілкування з ними в директі. Це робить бренд ближчими до користувачів та часто допомагає в підборі навчання, координації з менеджерами EDP та MBA. Варто звернути увагу на те, що в соцмережі

Instagram розміщено багато посилань, як на самій платформі в шапці профілю, так і на сервісі Linktree, що ускладнює пошук, наприклад, головної сторінки сайту за потреби (Додаток X). У LinkedIn публікації відбуваються рідко та неперіодично, публікації про змістовний контент як подкасти відсутні. На нашу думку, цю професійну соцмережу варто розвивати й надалі, адже вона має потенціал сприяти досягненню мети диджитал-маркетингу в бізнес-школі.

Окремо варто звернути увагу на застосування цифрового маркетингу у фізичному просторі Києво-Могилянської бізнес-школи. Так на поверсі розміщені прозорі кюар-коди з посиланням на соцмережі та подкасти (Додаток Ц). Кюар-коди присутні для надання відгуків учасниками в аудиторіях (Додаток Е), а також на листівках з посиланням на сайт або подкасти (Додаток Ш). Біля кава-холу, де учасники проводять час на перервах, розміщено два телевізори, на яких транслюють партнерський контент (наприклад, від Ukraïner) або життя школи – виїзні модулі, записи подій, відео про старті МВА тощо (Додаток Щ). Біля листівок розміщено один інтерактивний екран, на якому завжди відкрито сайт школи – це зручний спосіб за потреби комусь із команди показати учаснику програму, якою він зацікавився прямо на поверсі (Додаток Ю). Отже, бачимо, що цифровий маркетинг виходить за межі онлайн середовища і наповнює фізичний простір школи. Водночас варто зауважити, що деякі з цих інструментів використовуються не ефективно – прозорі кюар-коди розміщено хаотично і їх ледь помітно, що дає напрямок для покращення.

Підсумовуючи, варто зазначити, що Києво-Могилянська бізнес-школа знаходиться у трансформаційному періоді з огляду на підходи до роботи з цифровим маркетингом. Раніше не велася системна аналітика за KPIs, тому для аналізу ефективності диджитал-стратегії базуючись на показниках не вистачає даних. З іншого боку хочемо зауважити, що бізнес-школа використовує різноманітні інструменти цифрового маркетингу і

продовжує покращувати свої результати, що видно за проведеним аналізом з допомогою SimilarWeb, Hotjar, Pagespeed, Ahrefs.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДИДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ТОВ "КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА"

3.1. Формування рекомендацій щодо постановки цілей диджитал-стратегії ТОВ "Києво-Могилянська бізнес-школа"

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, у Києво-Могилянської бізнес-школи не виокремлено чітких цілей для цифрового маркетингу. Під час трансформації організаційної структури та появи нової ролі, голови диджиталу, була поставлена більш широка мета для цього напрямку – формування листа очікування учасників на всіх програмах зокрема завдяки інструментам цифрового маркетингу.

Для подальшого успішного розвитку та більш ефективного впливу цифрового маркетингу на конкурентоспроможність підприємства можна запропонувати визначити більш чіткі цілі за підходом 5S, розглянутим у першому розділі. Сформуємо цілі для диджитал-стратегії підприємства на друге півріччя 2025 року відповідно до цілей маркетингової стратегії Києво-Могилянської бізнес-школи (Табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Цілі 5S для цифрового маркетингу ТОВ "Києво-Могилянської бізнес-школи" на червень-грудень 2025 року

Ціль	Ціль
Sell – grow sales (Зростання продажів)	- збільшення реєстрацій на програми управлінського розвитку на 10% завдяки оптимізації smm, seo-оптимізації, email-маркетингу, таргетованій рекламі; - збільшити конверсію реєстрацій в учасника на 10% на програмах MBA та EDP завдяки налаштуванню CRM аналітики та email-маркетингу.

Таблиця 3.1. (Продовження)

Serve – add value (Створення додаткової цінності)	- запис та випуск 4 відеоподкастів на місяць на теми, які будуть цінні для аудиторії; - випуск 4 текстів у розділ “Інтелект-простір” на сайті бізнес-школи; - консультування для підбору на навчання зокрема через соцмережі та сайт.
Speak – get closer to customers (Зближення з клієнтами)	- почати вести комунікацію з користувачами в соцмережах: відповідати на коментарі; - робити репости відміток від учасників у соцмережах день в день.
Save – save costs (Збереження витратків)	- зменшити витатки на рекламу на 5%.
Sizzle – extend the brand online (Розширення бренду онлайн)	- збільшити кількість відміток в соцмережах від учасників (world of mouth) на 10%; - запустити брендову комунікаційну кампанію про бізнес-школу з ціллю збільшити трафік на сайт на 20%; - публікувати актуальний контент у LinkedIn принаймні 4 рази на місяць з ціллю досягти 10 тисяч підписників.

Джерело: сформовано автором у ході проходження переддипломної практики.

У таблиці сформовано цілі за кожним з напрямків підходу 5S. Було враховано нову мету для диджитал-стратегії підприємства: формування листа очікування на програми у напрямі Sell (зростання продажів). Водночас, варто зазначити, що наразі в бізнес-школі немає чітко визначеної кількості учасників на програмах і формування листа очікування відбувається через фізичне обмеження простором певної аудиторії або преференції викладача. Саме тому для реалізації цієї мети потрібно здійснити багато рішень на різних рівнях, а не лише досягти збільшення лідів та кількості реєстрацій завдяки цифровому маркетингу. Для досягнення цієї мети зокрема необхідно: визначити чітку кількість учасників, адаптувати сайт і дати можливість зупиняти реєстрацію для поточної групи, налаштувати CRM-систему і окремо відмічати реєстрації з

листа очікування, навчити менеджерів працювати з цими учасників та відслідковувати, чи ці учасники справді дійдуть на наступний набір, якщо для поточного встановлено ліміт по кількості.

За напрямом “Serve – add value” було сформовано найбільше цілей, адже це створює цінність для аудиторії ще до початку навчання і полегшує вибір навчання, шлях до купівлі та демонструє експертність бізнес-школи, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Станом на зараз бізнес-школа випускає 2-3 подкасти на місяць, тому формуємо мету випускати 4 відеоподкасти, аби щотижня було оновлення. Власне подкасти є диференціюючою відмінністю від найближчих конкурентів з порівняльного аналізу у другому розділі, тому цей напрямок варто розвивати і надалі. Випуск текстів не є регулярним, тому сформовано ціль випускати 4 тексти на місяць. За виконання цих цілей користувачі отримуватимуть щотижня новий контент у різних форматах. Регулярність випусків матеріалу формує прогнозованість для команди а також для користувачів, тому це можна використовувати в комунікаціях і таким чином створювати цінність для користувачів.

Також важливою ціллю є надання консультування щодо підбору навчання через соцмережі. Наразі комунікацій менеджер просить надати контакти користувачів і надалі передає їх менеджеру конкретної програми. Це створює незручності: користувач може довго чекати на зворотний зв'язок, втрачається актуальність запиту. Тому було запропоновано надавати консультування одразу письмово в соцмережах. Таке рішення задовольняє потребу користувача у разі термінового запиту, водночас комунікаційний менеджер не може знати особливостей кожної з програм. Тому пропонуємо вивести консультування на сайт як окрему видиму послугу, на яку комунікаційний менеджер може перенаправляти користувача і, наприклад, одразу бронювати конкретний слот в календарі для розмови, аби менеджер зв'язався саме у цей слот.

Ціль за напрямком “Зближення з клієнтами” визначено як спілкування з користувачами у коментарях. За аналізом проведеним у розділі 2, а також переглянувши останні публікації в соцмережах (Додаток Я), бачимо, що бізнес-школа не відповідає своїм користувачам на коментарі. Тому можна запропонувати надавати влучні та цікаві відповіді, випрацювати свій стиль такого спілкування, який заохочуватиме користувачів лишати коментарі. Це сприятиме підвищенню охоплень та кращому просуванню публікацій в соцмережах.

Однією з визначених цілей є зменшення видатків на залучення однієї реєстрації. З аналізу у другому розділі (Додаток Ж) бачимо, що у порівнянні до 2021/22 років, де вартість складала 60 доларів, з останнього звіту вартість складає 40 доларів. Отже, пропонуємо зменшити її на 5 доларів, що суттєво вплине на загальні видатки на рекламу і дозволять дешевше залучати користувачів.

За останнім напрямком було виділено три цілі, які сприяють розширенню впливу бренду онлайн. Збільшення кількості відміток на 10% пропонуємо завдяки повідомленням від менеджерів у чати учасників із заохоченням публікувати знімки з навчання та подій з відміткою, а також взаємодіями з цими публікаціями: репостити, відповідати в особистих повідомленнях або коментувати, аби підтримувати залученість. Таким чином інші користувачі будуть бачити теплу комунікацію бренду з аудиторією і теж будуть прагнути зробити відмітку kmbs, що сприятиме досягненню поставленої цілі.

Також для нарощення впливу бренду онлайн пропонуємо запускити брендову комунікацію про Києво-Могилянську бізнес-школу, яка буде фокусуватись не на конкретному напрямку чи програмі (MBA, EDP), а на зміцненню бренду школи. Попри те, що з аналізу шляху до вступу на MBA у розділі 2 знаємо, що формування бренду є важливим елементом й надалі для формування попиту і як результат продажів програм. Вимірюваною

ціллю ставимо збільшення трафіку на сайт на 20%. У ході проведення цієї кампанії пропонуємо визначити чіткий термін, наприклад, 3 місяці та розробити детальний план з датами публікацій, продумати ключове повідомлення та візуальний стиль, який можна буде розшити у різні формати контенту: відеоподкаст, розсилка, короткі відео, сторіс, пости та просувати завдяки інструментами диджитал-маркетингу: smm, таргетована реклама, реклама у YouTube, email-маркетинг тощо.

Останню ціль було визначено з огляду на багатокутник конкурентоспроможності, сформований у другому розділі. З нього бачимо, що Києво-Могилянська бізнес-школа не займає лідерську позицію за підписниками, хоча ця соцмережа є професійною і впливає на сприйняття бренду користувачами. Тому пропонуємо ввести регулярний постинг контенту – принаймні 4 публікації на місяць і таким чином підвищити активність, що у свою чергу сприятиме збільшенню підписників.

Таким чином, було сформовано 11 цілей, які закладають підґрунтя для формування диджитал-стратегії Києво-Могилянської бізнес-школи на друге півріччя 2025 року. Цілі відповідають класифікації 5S, розглянутій у першому розділі, а також сформовані базуючись на аналізі діяльності підприємства, проведеному у другому розділі. Головним чином було сформовано цілі для ключової мети, визначеної підприємством для цифрового маркетингу у ході трансформації організаційної структури – формування листа очікування учасників на навчальні програми. Формування чітких цілей, що відповідають стратегії компанії, дають можливість підібрати узгоджені канали та інструменти цифрового маркетингу, які сприятимуть їх досягненню.

3.2. Формування рекомендацій щодо вибору каналів та інструментів диджитал-маркетингу

Для реалізації цілей диджитал-стратегії, пропонуємо систематизувати канали за інструменти цифрового маркетингу, які використовує Києво-Могилянська бізнес-школа відповідно до фреймворку RACE, розглянутого у першому розділі (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Канали та інструменти цифрового маркетингу відповідно до RACE

Етап за фреймворком RACE	Канали цифрового маркетингу	Інструменти цифрового маркетингу
Охоплення	Інтернет: сайт, соцмережі, email.	Контент-маркетинг, SMM, SEO, таргетована реклама.
Дія	Інтернет: сайт, соцмережі, email.	SEO, SMM, контекстна реклама, таргетована реклама.
Конверсія	Інтернет: сайт.	SEO, SMM, контекстна реклама, таргетована реклама, email-маркетинг.
Прихильність	Інтернет: соцмережі, email; інтерактивний екран, телевізори.	Контент-маркетинг, email-маркетинг, SMM, кюар-коди у бізнес-школі.

Джерело: сформовано автором на базі проходження практики.

Києво-Могилянська бізнес-школа використовує 2 ключові канали диджитал-маркетингу – Інтернет, а саме сайт, соцмережі, email, один інтерактивний екран у фізичному просторі школи та два телевізори. Водночас, інтерактивний екран у офлайн не є ефективними. Так візуально незрозуміло, що він є інтерактивним і дає можливість, наприклад, зайти на сайт і подивитися різні програми (Додаток Ю). Пропонуємо додати напіпку або напис поруч, який заохочуватиме учасників використовувати девайс.

Для більш ефективної роботи сайту варто покращити показники – Pages per Visit та Bounce Rate, які були не найвищими у багатокутнику

конкурентоспроможності, розробленому у другому розділі. Для зниження % відтоку користувачів з першої сторінки сайту пропонуємо застосовувати більш чітке націлювання на аудиторію бізнес-школи, таким чином уникаючи користувачів, для яких навчання наразі нерелевантне. Цього можна досягти шляхом використання наявних мейлів з CRM-системи для формування власних баз у таргетованій рекламі на платформа Meta. Для збільшення кількості переглянутих сторінок на сайті пропонуємо удосконалити головну сторінку сайту і додати туди блок “Інтелект-простір”, який потенційно буде привабливим для користувачів, які вперше зайшли на сайт і хочуть зрозуміти експертність бізнес-школи. Також пропонуємо додавати по 2 і більше блоків контенту до кожної сторінки програм у розділ “Рекомендовані подкасти та статті”. Користувачі, які цікавляться конкретною програмою будуть переходити з головної на сторінку програми і далі на сторінки подкастів і статей. Це збільшить час перебування користувача на сайті, а також кількість переглянутих сторінок за один візит.

Також з аналізу у розділі два можна зробити висновок, що час завантаження сторінки хоч і є в межах норми за сервісом Pagespeed, з даних з Hotjar видно хаотичні кліки на тепловій карті, що свідчить про тривалий час очікування користувачами (Додаток II). Пропонуємо пришвидшити час на завантаження контенту на сторінках шляхом максимального стиснення його ваги без втрати якості.

Зважаючи на те, що на перших трьох етапах фреймворку RACE підприємство використовує одним з каналів сайт, аби його було легко знайти користувачам і він видавався у першій позиціях пошукової системи, використовують інструменти SEO та контекстну рекламу. Для підвищення ефективності SEO пропонуємо писати тексти на сайті в розділ “Інтелект-простір”, які будуть відповідати запитам користувачів і потенційно дадуть відповідь на їх цільове запитання пов’язане з бізнес-освітою. Наприклад,

створювати публікації про ключові теми школи, за якими користувачі шукають сайт (Додаток С), такі як стратегія або системне мислення.

Також пропонуємо почати використовувати інструмент диджитал-маркетингу Affiliate Marketing або партнерський маркетинг, у ході якого партнери згадуватимуть посилання на сайт kmbs.ua і тим самим підвищувати надійність сайту для пошукової системи, що сприятиме покращенню видачі.

З аналізу трафіку на сайт у другому розділі через інструмент SimilarWeb пропонуємо звернути увагу на те, що джерела: реферали, соцмережі та пошта направляють суттєво мало користувачів. Реферали приносять вищий результат у тому числі завдяки партнерському маркетингу. Тому пропонуємо підвищити ефективність використання інструментів цифрового маркетингу SMM та email-маркетинг саме з огляду на переходи користувачів на сайт, адже саме там відбувається реєстрація, тобто конверсія. Для більш ефективного залучення користувачів з соцмереж пропонуємо залишати зручні посилання під публікаціями, а також зменшити кількість посилань у Linktree (Додаток Х), аби зацікавленому користувачу було легко знайти лінк на сайт.

З аналізу ефективності надсилення розсилок за квітень 2025 року у другому розділі робимо висновок, що більш ефективними є листи, надіслані на більш вузький сегмент користувачів з чітким меседжем. Тому пропонуємо використовувати сегментування за посадами, сферами компаній, випуском з попередніх програм, що дає більше розуміння про можливі сфери інтересу учасників. Такі сегментовані розсилки повинні містити одне ключове повідомлення, де, наприклад, ціллю буде перехід на сайт для реєстрації на подію або для прочитання тексту в Інтелект-просторі.

Окрім зазначених у таблиці 3.2 інструментів цифрового маркетингу, які вже використовує Києво-Могилянська бізнес-школа, можна запропонувати такі інструменти: вірусний маркетинг (Word of Mouth

Marketing, WOM), ретаргетинг, інфлуенс-маркетинг, SMS-розсилка; офлайн-інструменти вдосконалення застосування к'юар-кодів). Розглянемо більш детально кожен з них.

Сьогодні учасники відмічають сторінки kmbs у соцмережах, коли навчаються або випускаються з програм. Водночас, цей процес не є сталим і що важливо, дає лише тимчасовий вплив. Так підписники учасників могли побачити відмітку сторінки kmbs, що на певний час збільшує довіру до бізнес-школи, але вони не зберігаються, особливо, якщо це формат контенту сторіс в Instagram. Також за такого формату вони є доволі хаотичними та непрогнозованими, хоча суттєво можуть впливати на довіру тих користувачів, які знаходять лише на етапі активної оцінки продукту. Тому можна запропонувати:

1. заохочувати учасників публікувати фото та відео з навчання шляхом повідомлень від менеджерів програм;
2. розмістити короткі повідомлення на поверсі, особливо біля дзеркал, які заохочуватимуть робити публікацію з відміткою сторінки kmbs;
3. зберігати відмітки від учасників у закріплених сторіс Instagram;
4. коментувати публікації з відміткою, якщо дозволяє тип контенту, від офіційної сторінки kmbs.

Інструмент ретаргетингу може збільшити кількість повторних учасників і тим самим збільшити продажі. Пропонуємо реалізовувати його шляхом повідомлень від менеджерів у чати випускників про релевантні для них програми; робити розсилки на випускників, про програми, які органічно можуть бути продовженням їх шляху в школі або про корпоративні пропозиції; збирати дані про користувачів, які переглянули конкретну сторінку на сайті та націлювати на них рекламу про це навчання або контент з ключовим викладачем.

Для підвищення кількості користувачів на рівні охоплення можна запропонувати використання інструменту інфлуенс-маркетинг. Співпраця з

підприємцями, які мають певну медійність допоможуть привернути увагу їх аудиторії та збільшити охоплення. Водночас застосування цього інструменту може мати певні недоліки – вартість співпраці, релевантність аудиторії інфлуенсера, а також щирість відгуку про користування продуктом, тобто проходження навчання. Команда kmbs ще не працювала з інфлуенсерами, тому немає напрацьованого процесу та компетенції, це створює ризики у правильності вибору для партнера співпраці і потенційні марні видатки.

Для зменшення видатків на оплату робочого часу комунікаційного менеджера, який використовується для обдзвону учасників перед відвідуванням подій, можна запропонувати використовувати SMS-розсилки. Цей інструмент також може бути ефективним як додатковий канал, аби сповіщати учасника про успішність реєстрації (на навчання чи подію) та подальші кроки для участі.

У ході аналізу ефективності застосування інструментів диджитал-маркетингу в другому розділі, було наведено приклад застосування к'юар-кодів у фізичному просторі школи (Додаток Ц). Власне ідея такого розміщення є вдалою, адже дає можливість знаходячись в бізнес-школі швидко знайти та зберегти в смартфоні контент (наприклад, подкасти) або соцмережі школи. Суттєвим удосконаленням цього рішення було б розміщення цих к'юар-кодів у більш помітних місцях та не на прозорому тлі. Таке рішення, з одного боку, може бути не привабливим, адже вибиватиметься із загального інтер'єру, з іншого – справді привертатиме увагу учасників до переходу за посиланням.

Таким чином, було систематизовано канали та інструменти цифрового маркетингу, які використовує Києво-Могилянська бізнес-школа та сформовано чіткі рекомендації з покращення їх застосування. Також було запропоновано ряд інших інструментів, які ще не використовуються,

розглянуто шляхи їх реалізації та підважено можливі ризики з огляду на особливості підприємства.

3.3. Формування рекомендацій щодо підбору ключових показників ефективності та оцінка ефективності запропонованих рішень

Для оцінки ефективності впровадження диджитал-стратегії використовують ключові показники ефективності цифрового маркетингу. У таблиці 3.3 підібрано KPIs для ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа” і адаптовано їх саме для цілей підприємства. Так на етапі “Дія” за лідів пропонуємо вважати реєстрацію на програму, залишене нагадування або запит на консультацію на сайті – тобто це ті цільові дії, які можна відслідкувати і визначити джерело трафіку завдяки UTM-міткам, які відображатимуться в CRM-системі. На етапі конверсії клієнтами стають безпосередньо учасники, які розпочали навчання на програмах.

Таблиця 3.3.

Ключові показники ефективності диджитал-стратегії для ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”

Етап за фреймворком RACE	Ключові показники ефективності та формули їх обрахунку
Reach (Охоплення)	- TSS (Time Spent on Site) = середній час користувача проведеного на сайті; - Загальне охоплення переглядів одиниць контенту в соцмережах.
Act (Дія)	- CTR (Click-through rate) = (кількість кліків)/(кількість переглядів) × 100% для розуміння ефективності таргетованої реклами: чи коректно обрано меседж та візуал; - CPL(Cost per lead) = (витрати на рекламу)/(кількість лідів: реєстрацій на програму/залишених нагадувань на сайті/поставлених запитань чи дзвінків до менеджера);

Таблиця 3.3. (Продовження)

Act (Дія)	- BR (Bounce Rate) = (кількість користувачів, які переглянули одну сторінку) / (загальна кількість переглядів сторінки).
Convert (Конверсія)	- CR (Conversion rate) = (кількість учасників на програмах) / (кількість лідів) $\times$ 100%; - CPA (Cost per action) = (витрати на рекламу) / (кількість учасників) $\times$ 100%.
Engage (Прихильність)	- LTV (Lifetime value) = дохід від одного учасника програм за весь період - витрати на його залучення та утримання.

Джерело: сформовано автором на основі проходження практики.

Для розрахунку визначених показників необхідні дані за тривалий період, але як було зазначено в другому розділі, до трансформації організаційної культури та появи ролі голови диджиталу, не вели системну аналітику, відповідно недостатньо структурованих даних для ефективної оцінки саме за цими показниками. Водночас, ці KPIs запропоновані, аби після реалізації запропонованої диджитал-стратегії на підприємстві можна було виміряти ефективність результатів.

Тому для оцінки загальної ефективності від запропонованих рішень щодо вдосконалення диджитал-стратегії для ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа” пропонуємо розрахувати ключові показники ефективності маркетингу – ROAS та ROI. Для цього розрахуємо ці показники за 2024 рік, а також на 2025 рік з урахуванням досягнення поставлених цілей. Дохід за 2024 рік склав 172893000 грн, тобто у 1,57 разів більше порівняно до попереднього року. Припустимо, що дохід компанії у 2025 році продовжить рости, але з темпом у 1,3 рази. Цьому зокрема сприятимуть запропоновані цілі для цифрового маркетингу – запуск комунікаційної кампанії про бізнес-школу з ціллю збільшити трафік на сайт на 20%, збільшення кількості

відміток в соцмережах на 10%, збільшення реєстрацій на програми на 10%, а також збільшення конверсії з лідів в учасників на 10%.

Видатки на диджитал-рекламу за 2024 рік склали 2377480 грн. У 2025 році пропонуємо зменшити видатки на рекламу на 5%. Загальні маркетингові видатки за 2024 рік склали 10 млн грн, у 2025 році прогнозуємо зростання у 1,2 рази завдяки збільшенню видатків на продакшн відеоподкастів та написання текстів, а також проведення комунікаційної кампанії.

Таким чином, ROAS у 2024 році склав 7272%, ROI – 1629%. Прогнозований ROAS у 2025 році – 9951%, прогнозований ROI – 1773%. Результати підрахунку представлено на рис. 3.1.

	2024	2025
Дохід, грн	172893000	224760900
Видатки на рекламу, грн	2377480	2258606
Видатки на маркетинг, грн	10000000	12000000
ROAS	7272,11%	9951,31%
ROI	1628,93%	1773,01%

Рисунок 3.1. Сформовано автором на основі власних розрахунків.

Охарактеризуємо результати розрахунків та прогнозовані результати ключових показників ефективності. ROAS та ROI за 2024 рік високі і показують, що видатки на рекламу та маркетинг приносили дохід компанії. Запропоновані рішення щодо вдосконалення диджитал-стратегії і прогнозовані результати показують, що ROAS також суттєво зросте за рахунок зменшення видатків на рекламу на 5%. Водночас, реалізація запропонованих цілей потребує інвестицій і як наслідок, збільшення видатків на маркетинг, зокрема на додаткове виготовлення контенту, запуск брендової комунікаційної кампанії та інші. Через прогнозоване зростання

доходу компанії у 2025, ROI теж зростає на 2672% попри значні додаткові витрати на маркетинг.

Таким чином, завдяки запропонованим рекомендаціям у 3 розділі щодо покращення диджитал-стратегії збільшується кількість залучених органічно, через контент-маркетинг та побудову сильного бренду, учасників на програми, а також росте їх лояльність, яка потенційно може вплинути на повторні покупки. Через збільшення кількості зацікавлених учасників та збільшення їх конверсії в учасників знижується ціна на залучення одного клієнта. Таким чином зростає кількість учасників, а вартість на залучення одного клієнта зменшується. Це веде до заповнення групи з меншими видатками порівняно до попередніх періодів і починається формування листа очікування, що і є поставленої ціллю в Києво-Могилянській бізнес-школі.

ВИСНОВКИ

Отже, у ході проведення дослідження було визначено еволюцію розвитку диджитал-маркетингу та його роль у маркетингу. Зробивши аналіз розвитку технологій, що значно вплинули на вигляд цифрового маркетингу сьогодні, бачимо, що через регулярне оновлення інновацій цей напрямок маркетингу постійно змінюється та вдосконалюється. Це у свою чергу спонукає науковців переглядати визначення поняття “диджитал-маркетинг” та доповнювати перелік каналів та інструментів.

Було уточнено складові диджитал-стратегії. У ході дослідження було знайдено зв’язок маркетингової та диджитал-стратегії, де узгодження цілей зміцнює конкурентоспроможність компанії на ринку. Опісля визначення цілей для диджитал-стратегії відповідно до них добирають канали та інструменти цифрового маркетингу. Завершальною складовою стратегії є сформований перелік ключових показників ефективності, які дозволяють відслідкувати результати відповідно до поставлених цілей і переглянути стратегію на наступний період.

Проаналізовано вплив диджитал-маркетингу на конкурентоспроможність підприємства. У ході аналізу було виявлено, що компанії повинні бути гнучкими у стратегічному плануванні у цифровому середовищі, адже конкуренція там має певні особливості. Відповідно до цих особливостей визначати цілі для диджитал-стратегії, аби її можна було ефективно реалізувати та вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Охарактеризовано діяльність ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”. Під час проходження переддипломної практики компанія перебувала на етапі реорганізації структури відповідно до нової стратегії, що вплинуло на місце маркетингу в компанії. Водночас фінансові

показники за останні 5 років показують стійкість компанії та швидку адаптивність до економічних криз.

Проаналізовано ринок бізнес-освіти в Україні. У ході розгляду з'ясовано, що цей ринок є високо конкурентним, про що зокрема свідчить поява нових гравців. Було виокремлено конкурентів за різними продуктовими напрямками бізнес-школи, що дало розуміння конкуренції на цілому ринку. Києво-Могилянська бізнес-школа займає лідерську позицію серед бізнес-шкіл, які мають найближчий портфель продуктів. За аналізом сформованим у багатокутник конкурентоспроможності було визначено як сильні сторони, так і подальші точки для розвитку.

Проаналізовано ефективність застосування диджитал-стратегії ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”. Під час аналізу було з'ясовано, що наразі змінюються підходи до роботи з цифровим маркетингом. Через його розрізненість по різних відділах не вели системно аналітику та розрахунок ключових показників ефективності, тому за цими показниками неможливо визначити успішність впроваджених рішень. Водночас завдяки інструментам SimilarWeb, Hotjar, Pagespeed, Ahrefs бачимо, що цифровий маркетинг у компанії продовжують вдосконалювати, що видно зокрема у порівнянні до конкурентів.

Сформовано рекомендації для покращення диджитал-стратегії шляхом визначення чітких цілей. Було сформовано 11 цілей, які є основною складовою для диджитал-стратегії на визначений період: друге півріччя 2025 року. Рекомендації щодо цілей відповідають класифікацій 5S та формувалися відповідно до проведеного аналізу діяльності підприємства.

Сформовано рекомендації щодо підбору каналів та інструментів цифрового маркетингу. Запропоновано рекомендації щодо систематизації наявних каналів та інструментів диджитал-маркетингу, сформовано чіткі пропозиції з метою покращення їх впровадження. Було висунуто пропозиції

щодо ряду інструментів цифрового маркетингу, які Києво-Могилянська бізнес-школа ще не застосовує, а також розглянуто можливості їх реалізації.

Сформовано рекомендації щодо підбору ключових показників ефективності та проведено оцінку ефективності запропонованих рішень. Підібрані показники дають можливість проаналізувати ефективність впровадження диджитал-стратегії у майбутньому за ведення регулярної аналітики. Для оцінки поточних рекомендацій було розраховано ROAS та ROI за даними за 2024 рік, спрогнозовано дані для розрахунку на 2025 рік. За результатами розрахунків запропоновані рекомендації щодо покращення диджитал-стратегії Києво-Могилянської бізнес-школи сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. М., Мушка Д. В., Попадинець Н. М. Розвиток цифрового маркетингу в Україні. Економіка і віртуальний простір. 2021. № 2. С. 200–210. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240678/238987> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство, (67). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3> (дата звернення: 27.03.2025).
3. Виноградова О.В., Недопако Н.М., DIGITAL MARKETING: Еволюція розвитку в Україні. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/360583106> (дата звернення: 27.03.2025).
4. ВИТЯГ з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЄВО - МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС ШКОЛА".
5. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 83-88. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8433029. (дата звернення: 27.03.2025).
6. Вступ на MBA-програму - Британський диплом MBA в Києві. URL: <https://britishmba.in.ua/entry-requirements/> (дата звернення: 28.04.2025).

7. Голда Н.М., Дубик О.І. Конкуренція: теорія і практика. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль – 2009, 138с.
8. Гуменна, О. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 1(1), 48–53. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124787> (дата звернення: 27.03.2025).
9. Далик В., Продеус О., Федориґа З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. Академічні Візії, 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7952329> (дата звернення: 27.03.2025).
10. Дія.Бізнес. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення: 28.04.2025).
11. Загальний регламент захисту даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 27.03.2025).
12. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1525-20#Text> (дата звернення: 27.03.2025).
13. Звіт 2023-24 відділу маркетингу ТОВ «Києво-могилянська бізнес-школа».
14. Звіт 2023-24 ІТ відділу ТОВ «Києво-могилянська бізнес-школа».
15. Коротко- та середньотермінові програми kmbs для розвитку спроможностей управлінців різних рівнів. URL: <https://kmbs.ua/ua/edp/list> (дата звернення: 28.04.2025).

16. Корпоративні програми – програми kmbs, розроблені під потреби вашої компанії. URL: <https://kmbs.ua/ua/corp>(дата звернення: 28.04.2025).
17. Магістерські програми - Бізнес-школа УКУ. Бізнес-школа УКУ. URL: <https://lvbs.com.ua/education/programs/masters/> (дата звернення: 28.04.2025).
18. Міжнародний інститут бізнесу. URL: <https://iib.com.ua/ua/>(дата звернення: 28.04.2025).
19. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. 2015. № 12. С. 362-371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54 (дата звернення: 27.03.2025).
20. Опендатабот. 05394423 – БІЗНЕС-ШКОЛА МІМ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/05394423>(дата звернення: 28.04.2025).
21. Опендатабот. 30305768 – ПРАТ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ». Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/30305768>(дата звернення: 28.04.2025).
22. Опендатабот. 31608498 – ТОВ КМБШ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/31608498> (дата звернення: 28.04.2025).
23. Опендатабот. 35721308 – ТОВ ЛЬВІВСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/35721308> (дата звернення: 28.04.2025).

- 24.Опендатабот. 35898421 – ПП ЛЬВІВСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/35898421> (дата звернення: 28.04.2025).
- 25.Опендатабот. 37199602 – ТОВ КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. <https://opendatabot.ua/c/37199602> (дата звернення: 28.04.2025).
- 26.Опендатабот. 40378298 – ПП ЛЬВІВСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА УКУ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/40378298> (дата звернення: 28.04.2025).
- 27.Опендатабот. 43115216 – ТОВ СПІЛЬНОТА ЛЬВІВСЬКОЇ БІЗНЕС-ШКОЛИ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/43115216> (дата звернення: 28.04.2025).
- 28.Опендатабот. 43116204 – ТОВ ЕЛ ВІ БІ ЕС КОНСАЛТИНГ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/43116204> (дата звернення: 28.04.2025).
- 29.Опендатабот. 44431056 – ТОВ БІЗНЕС-ШКОЛА УКУ. ІНВЕСТИЦІЇ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/44431056> (дата звернення: 28.04.2025).
- 30.Опендатабот. 45510306 – ТОВ УШУ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/45510306> (дата звернення: 28.04.2025).
- 31.Польова Н.М., Дубик Б.І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія:

- Економіка, (19), 249-258. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30> (дата звернення: 27.03.2025).
32. Програма SE MBA / MIM - бізнес-школа №1 в Україні. ФАКТИ ПРО БІЗНЕС-ШКОЛУ MIM - MIM - перша бізнес-школа. URL: <https://mim.kyiv.ua/programs/se-mba> (дата звернення: 28.04.2025).
33. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(2). С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%282%29__5 (дата звернення: 27.03.2025).
34. Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.93 (дата звернення: 27.03.2025).
35. Семенда О. Вплив стратегій цифрового маркетингу на прибуток та лояльність споживачів: аналіз та перспективи. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: IV Міжнародна науково-практична конференція, 23-24 лютого 2024 р. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379575036> (дата звернення: 27.03.2025).
36. Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЄВО - МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС ШКОЛА", ЗАТВЕРДЖЕНО : Рішенням єдиного Учасника ТОВ « КИЄВО - МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС ШКОЛА ». Рішення № 12 від «24» травня 2019 року.
37. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. ResearchGate. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/375543721> (дата звернення: 27.03.2025).

- 38.Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф., Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №1-2 (314-315), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-154-160> (дата звернення: 27.03.2025).
- 39.Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя / За ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. — Одеса: Астропринт. - 2017. — 292 с.
- 40.Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. Інвестиції: практика та досвід № 7. 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf (дата звернення: 27.03.2025).
- 41.About goals. Google Analytics Help. — URL: <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=en>(дата звернення: 28.04.2025).
- 42.American Marketing Association. What is digital marketing? URL: <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing> (дата звернення: 27.03.2025).
- 43.Basir, N. H. Digital Marketing Strategies for SMEs: Enhancing Competitiveness in the Technological Era. SSRN. 2024. URL: <https://ssrn.com/abstract=5086454> (дата звернення: 27.03.2025).
- 44.Brin S., Page L. The anatomy of a large-scale hypertextual Web search engine. Stanford University. 1998. URL: <https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/Brin98Anatomy.pdf>(дата звернення: 27.03.2025).
- 45.CEEMAN is an international management development association. URL: <https://www.ceeman.org/about-us>(date of access: 28.04.2025).
- 46.Chaffey D. Digital marketing: strategy, implementation and practice. Pearson UK, Feb 5, 2019 - Business & Economics - 545 pages. URL:

- <https://books.google.com.ua/books?id=-1yGDwAAQBAJ> (дата звернення: 27.03.2025).
47. Chaffey D. The RACE Planning Framework. Smart Insights. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/> (дата звернення: 27.03.2025).
48. Chaffey D., Smith P. R. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimising and Integrating Digital Marketing. 5th ed. Taylor & Francis, 2017. 608 p.
49. Executive Doctorate Degree in Business, DBA. Бізнес-школа КРОК в Києві | Якісна освіта для українського бізнесу. URL: <https://bs.krok.edu.ua/executive-doctorate-degree-in-business-dba/> (date of access: 28.04.2025).
50. Google. Google launches self-service advertising program. URL: <https://googlepress.blogspot.com/2000/10/google-launches-self-service.html> (дата звернення: 27.03.2025).
51. Hern A. Ray Tomlinson: The man who put the @ in email. The Guardian. 2016. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2016/mar/07/email-ray-tomlinson-history> (дата звернення: 27.03.2025).
52. Jose Ramon Saura, Vatroslav Škare, Durdana Ozretic Dosen. Digital marketing and its impact. ScienceDirect. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001367> (дата звернення: 27.03.2025).
53. KSE Graduate Business School - Kyiv School of Economics. KSE GBS. URL: <https://gbs.kse.ua> (дата звернення: 28.04.2025).
54. Kumar R., Smriti A. The Role of Marketing Metrics in Digital Era. IJTSRD. 2021. Vol. 5, Issue 6. C. 1477–1482. URL: www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd47636.pdf (дата звернення: 27.03.2025).

- 55.LCP (Largest Contentful Paint). web.dev. – URL: <https://web.dev/articles/lcp>(дата звернення: 28.04.2025).
- 56.Master of Business Administration. Довгострокові магістерські програми kmbs для власників компаній та управлінців C-level. URL: <https://kmbs.ua/ua/mba>(дата звернення: 28.04.2025).
- 57.PageSpeed Insights: сайт kmbs.ua. web.dev. URL: https://pagespeed.web.dev/analysis/https-kmbs-ua-ua/68w60amcju?form_factor=desktop(дата звернення: 28.04.2025).
- 58.Rodríguez, Luis & Bazán, Zoila & Dante, Aliaga & Cueva, Francis & Calla, Wilfredo & Chota, Robert. Digital Marketing Strategies and Their Impact on Competitive Advantage: A Focus on Strategic Management. Migration Letters. 21. 624-637. 2023. DOI:10.59670/ml.v21iS1.6185 (дата звернення: 27.03.2025).
- 59.Salam, A. Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies. ResearchGate. 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/339363923> (дата звернення: 27.03.2025).
- 60.Statista. Number of internet users worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/> (дата звернення: 27.03.2025).
- 61.The first banner ad. URL: <http://thefirstbannerad.com/> (дата звернення: 27.03.2025).
- 62.Wahyuni, L. AIDA Model as a Marketing Strategy to Influence Consumer Buying Interest. ResearchGate. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/374907059> (дата звернення: 27.03.2025).
- 63.Web Foundation. History of the Web. URL: <https://webfoundation.org/about/vision/history-of-the-web/> (дата звернення: 27.03.2025).

64. What is Software as a Service (SaaS)? Microsoft Azure. Cloud Computing Services. URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-saas> (date of access: 28.04.2025).

ДОДАТКИ

Статут ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”

СТАТТЯ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА НАЙМЕНУВАННЯ ТОВАРИСТВА

1.1. **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС ШКОЛА”** (далі за текстом - Товариство) належним чином створено та проводить свою діяльність у відповідності до Цивільного Кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

1.2. Товариство зареєстроване за наступною адресою: 04070, м. Київ, вул. Григорія Сковороди, будинок 2.

1.3. Товариство має наступне найменування:

- українською мовою:

повне найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС ШКОЛА»

скорочене найменування: ТОВ «КМБШ»

- англійською мовою:

повне найменування: LIMITED LIABILITY COMPANY “KYIV-MOHYLA BUSINESS SCHOOL”

скорочене найменування: - “KMBVS” LLC.

1.4. Повне та скорочене найменування є різномовними. Повне найменування Товариства є одночасно його комерційним (фірмовим) найменуванням.

СТАТТЯ 2. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА

2.1. **Учасниками Товариства є:**

2.1.1. **МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД ВІДРОДЖЕННЯ КИСЬО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ**, (заступник/фізичний від юридичної особи 20072119, має місце знаходження за адресою: м. Київ, вул. Г.Сковороди, буд. 2.

2.2. Учасник Товариства має такі права:

2.2.1. Брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому законодавчими і нормативно-правовими актами України, та статутом Товариства;

2.2.2. Отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства;

2.2.3. Брати участь у розподілі прибутку Товариства;

2.2.4. Отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його часті;

2.2.5. Отримувати дивіденди;

2.2.6. Переказати право на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продается третій особі;

2.2.7. Може мати інші права, передбачені законодавчими і нормативно-правовими актами України.

2.3. Учасник Товариства зобов'язаний:

2.3.1. Дотримуватися статуту;

2.3.2. Виконувати рішення загальних зборів учасників Товариства;

2.3.3. Учасник може мати обов'язки, встановлені законодавчими і нормативно-правовими актами України.

2.4. Учасник товариства має перевести право на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продается третій особі.

2.5. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з Товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

2.6. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з Товариства за згодою інших учасників.

Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників Товариства, він може вийти з Товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.

2

2.7. Учасник вважається таким, що вийшов з Товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Не пізніше 30 днів з дня, коли Товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви у порядку, передбаченому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».

Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки. Може встановлюватися двох річний строк (тобто протягом двох років) для здійснення такої виплати, що вартістю на загальних зборах учасників Товариства, а у разі якщо у Товаристві опини учасник - значення рішення приймається таким учасником Товариства одноособою та оформлюється письмовим рішенням такого учасника.

Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників Товариства пропорційно до розміру частки такого учасника.

2.8. За погодженням учасника Товариства, який вийшов, та Товариства зобов'язання зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

2.9. Товариство виплачує учаснику, який вийшов з Товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частки частки такого учасника.

2.10. Товариство зобов'язане надати учаснику, який вийшов з Товариства, доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості його частки.

2.11. Учасник Товариства має право відкупити свою частку (частину частки) у статутному капіталі Товариства оплатою або безоплатно іншим учасником Товариства або третім особам. Учасник Товариства має право відкупити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.

СТАТТЯ 3. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, поточні і валютний рахунок в банківських установах, круглу печатку із своїм повним найменуванням українською мовою, печатки, штампи та фірмовий бланк.

3.2. Товариство має право від свого імені укладати правочини, що не суперечать законодавству України, набирати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах.

3.3. Товариство у встановленому порядку бере участь у зовнішньоекономічній діяльності і здійснює експортно-імпорتنі операції, включаючи товарообмін, бартер, посередницькі та інші операції.

3.4. Товариство є власником майна, що йому належить. Товариство здійснює відповідно до законодавства України володіння, користування і розпорядження майном, що є в його власності згідно мети своїх статутної діяльності та призначенням майна.

3.5. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, так само й держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

3.6. Товариство може створювати самостійно і разом з іншими українськими та іноземними юридичними і фізичними особами на території України і за кордоном дочірні підприємства, філії, представництва й інші відокремлені підрозділи, а також інші товариства та підприємства з правами юридичної особи, розміщувати копії в ціліх папери, що знаходяться в обігу; брати участь в асоціаціях, та інших об'єднаннях підприємств.

3.7. Філії, представництва й інші відокремлені підрозділи діють на підставі положень про них. Положення про філії, представництва та інші відокремлені підрозділи затверджуються загальними зборами учасників Товариства. Керівник (Голова) філії та представництва діють на підставі довіреності, що видається Товариством.

3

урахуванням фактично внесених ними додаткових вкладів;

3) затвердження збільшеного розміру статутного капіталу Товариства.

Якщо додаткові вклади не внесені учасником Товариства та/або третьою особою, з яким (якою) укладено договір про внесення додаткового вкладу, в повному обсязі та своєчасно, токий договір вважається розірваним, якщо рішенням загальних зборів учасників не затверджено розмір частки такого учасника та/або третьої особи виходячи з фактично внесеного ним додаткового вкладу.

4.12. Товариство має право зменшити свій статутний капітал. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх учасників Товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Товариства його виконавчий орган протягом 10 днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до Товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порученням, про таке рішення.

4.13. Звернення статистична та частку учасника Товариства здійснюється на виконання виконавчого документа про стягнення з учасника грошових коштів або на підставі виконавчого документа про звернення стягнення на частку майнового поручителя, яка передана у заставу в забезпечення зобов'язання іншої особи.

3 дня одержання повідомлення, передбаченого частиною другою статті 22 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Товариство зобов'язане надавати виконавцю та боржнику доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості частки боржника.

4.14. У разі припинення юридичної особи, що є учасником Товариства, або смерті фізичної особи, що є учасником Товариства, його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника без згоди учасників Товариства.

У разі смерті, оголошення судом безсумнісним відсутності або померлих учасника - фізичної особи чи припинення судом - юридичної особи, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше 50 відсотків, та якщо протягом року з дня закінчення строку для прийняття рішення, встановленого законодавством, спадкоємці (правонаступники) такого учасника не подали заяву про вступ до Товариства відповідно до законодавства України, Товариство може виключити учасника з Товариства. Таке рішення приймається без врахування голосів учасника, який виключається. Якщо частка такого учасника у статутному капіталі Товариства становить 50 відсотків або більше, Товариство може приймати рішення, пов'язані з ліквідацією Товариства, без врахування голосів цього учасника.

СТАТТЯ 5. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

5.1. Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності для задоволення ринку в продукції та послугах, що надаються Товариством, і одержання, в результаті цього, прибутку в інтересах учасників Товариства.

5.2. Для досягнення статутних цілей Товариство здійснює:

5.2.1. організацію та проведення коротострокових консультаційних заходів (семінарів, тренінгів, конференцій, тощо) з питань менеджменту, маркетингу, фінансів, банківської діяльності, економіки, права, соціології тощо;

5.2.2. консультації з питань комерційної діяльності та управління;

5.2.3. розробку науково-методичного забезпечення для проведення навчальних заходів; організацію та проведення виставок;

5.2.4. видавничу діяльність, виготовлення видавничої продукції, розповсюдження видавничої продукції;

5.2.5. видання журналів та періодичних публікацій;

5.2.6. видання книг;

5.2.7. видання та друкування газет;

5.2.8. іншу поліграфічну діяльність;

5.2.9. брошури-папирну та оздобовальну діяльність;

5.2.10. оптову та роздрібну торгівлю папером, картоном, книжками, журналами та канцелярським приладдям;

6

5.2.11. видання звукозаписів;

5.2.12. проведення науково-дослідних робіт в сфері управління і окремих його напрямів;

5.2.13. дослідження та розробки в галузі гуманітарних та суспільних наук;

5.2.14. дослідження ринку та виявлення суспільної думки;

5.2.15. проведення досліджень ринку в сфері управління і окремих його напрямів;

5.2.16. комерційно-посередницьку діяльність;

5.2.17. надання інформаційно-консультаційних послуг в сфері управління і окремих його напрямів;

5.2.18. рекламну-видавничу діяльність, комерційну діяльність в сфері реклами та інформації;

5.2.19. іншу діяльність, включаючи зовнішньоекономічну, яка не заборонена чинним законодавством України.

5.3. Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, Товариство здійснює тільки після отримання спеціального дозволу (ліцензії), що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом.

5.4. Для досягнення визначених статутних цілей Товариство має наступні права:

5.4.1. залучати до участі в власній діяльності громадян, підприємств, виробничі та творчі колективи на підставі договорів (контрактів) з обумовленою оплатою;

5.4.2. відраховувати за кордон співробітників й приймати іноземних фахівців;

5.4.3. самостійно визначати порядок, форми та розміри оплати праці штатних працівників і фахівців, які залучаються;

5.4.4. продавати та передавати безоплатно іншим підприємствам, організаціям і громадянам, об'єднанням, званням в оренду, позичити або надати в безоплатне тимчасове користування належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар й інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу;

5.4.5. передавати на договірних засадах матеріальні та грошові ресурси іншим підприємствам, організаціям і громадянам, які виконують для Товариства роботи та/або надають послуги;

5.4.6. здійснювати випуск власних цінних паперів, реалізацію цінних паперів юридичним і фізичним особам України та/або іноземних держав;

5.4.7. реалізовувати свою продукцію, послуги і майно за цінами і тарифами, які встановлюються самостійно або на договірних засадах;

5.4.8. набувати для власних потреб товари у виробника, на біржах та у громадян;

5.4.9. виступати засновником спілок, асоціацій та інших об'єднань, діяльність яких відповідає інтересам Товариства;

5.4.10. приймати участь у формуванні, управлінні, нагляді або контролі будь-якої компанії або юридичної особи та для такої цілі призначати та звільняти винагороду будь-яким директорам, бухгалтерам або іншим експертам або агентам;

5.4.11. брати на себе кредитні зобов'язання в конвертованій валюті та в гривнях від українських та зарубіжних банків, фінансових інститутів, підприємств та фізичних осіб резидентів та нерезидентів України та забезпечувати виплату будь-яких заборгованих коштів всією або будь-якою частковою власністю або майна, яким володіє Товариство;

5.4.12. вступати в будь-які переговори з будь-яким державними та місцевими органами влади та агентствами які можуть допомогти Товариству у виконанні статутних видів діяльності та отримувати від будь-яких таких органів влади та агентств будь-які права або привілеї, які Товариство може вважати за відповідні для досягнення попередньо визначених мети та цілей;

5.4.13. будувати, придбати, відкупувати, продавати, брати в лізинг або орендувати рухоме та нерухоме майно будь-якої природи, включаючи право брати в оренду та придбати ділянки землі (в разі, якщо таке дозволено законодавством України);

5.4.14. гарантувати (або з винагородою або без винагороди) виплату грошей або погашення боргів будь-якої особи або компанії та гарантувати виконання будь-якого контракту чи зобов'язання будь-якої особи або компанії;

7

Витяг з ЄДР ТОВ "Києво-Могилянська бізнес-школа"

ВИТЯГ

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: **КРАВЕЦЬ АНДРІЙ ІВАНОВИЧ** від **14.01.2016** за № **21610053** станом на **14.01.2016** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Код ЄДРПОУ: 31608498

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС ШКОЛА", ТОВ "КМБШ"

Повне та скорочене найменування юридичної особи англійською мовою у разі їх наявності:

відомості відсутні

Ідентифікаційний код юридичної особи:

31608498

Організаційно-правова форма:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить державне підприємство або частка держави у статутному капіталі юридичної особи, якщо ця частка становить не менше 25 відсотків:

відомості відсутні

Місцезнаходження юридичної особи:

04070, м.КИЇВ, ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ ІЛЛІНСЬКА, БУДИНОК 9, КОРПУС 4, КІМНАТА 415

Перелік засновників (учасників) юридичної особи, у тому числі прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, місцезнаходження та ідентифікаційний код юридичної особи, якщо засновник – юридична особа:

МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД ВІДРОДЖЕННЯ КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ, індекс 04070, м.Київ, Подільський район, вулиця Г. СКОВОРОДИ, будинок 6, офіс 45, 20072119, розмір внеску до статутного фонду – 12000.00 грн.; КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) – ДЖОН ФІЗЕР, США PVSA 213957445, 08875 НЬЮ-ДЖЕРСІ, СОМЕРСЕТ, ВУЛ. БЕДФОРД РОВД, 26; КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) – КОВАЛЬЧУК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ, УКРАЇНА СО 521622, 03056, м.КИЇВ, ВУЛ. БОРЩАГІВСЬКА, 14-А, КВ 29, 2177803334;

Звіт відділу маркетингу ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа” за 2023-24 роки



Система маркетингу

У kmbs система маркетингу ширша ніж відділ і в більшості процесів це співтворення з різними напрямками задля спільного успіху:

- **MBA programs**: створення і реалізація промо до MBA старту, супровід виїзних модулів.
- **EDP programs**: створення подкастів; співтворення у комунікаціях в соцмережах, розсилках; організація подій.
- **Strategic programs**: партнерська взаємодія, синхронізація, контент.
- **IT**: CRM, сайт, розсилки, організаційно-технічні питання для проведення подій.
- **Сервіс**: підготовка друкованих матеріалів, банерів і тп, організація подій, навігація.
- **Alumni (Ipa)**: партнерство в проведенні подій та проєктів.
- **Alumni (Асоціація)**: участь в підготовці медіа, підтримка заходів.
- **НаУКМА**: партнерство, регулярні зустрічі.
- **MSA**: допомога в організації подій і комунікаціях.

Додаток Г

Фінансов показники ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа”

2020-2024 рр.

Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	172 893 ₴	109 926 ₴	60 147 ₴	88 824 100 ₴	66 120 000 ₴
Чистий прибуток	17 309 ₴	9 841 ₴	3 601 ₴	7 044 000 ₴	2 629 700 ₴
Активи	92 436 ₴	58 908 ₴	38 966 ₴	43 478 700 ₴	32 392 800 ₴
Зобов'язання	49 861 ₴	29 585 ₴	21 064 ₴	28 652 200 ₴	—
Кількість працівників	33	39	44	45	—

Додаток Д

Фото пристрою Joan, система для бронювання переговорних кімнат в офісі

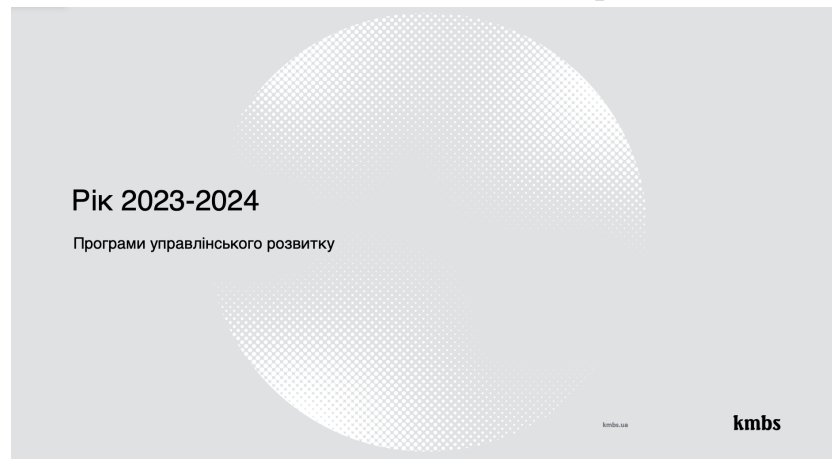


Додаток Е

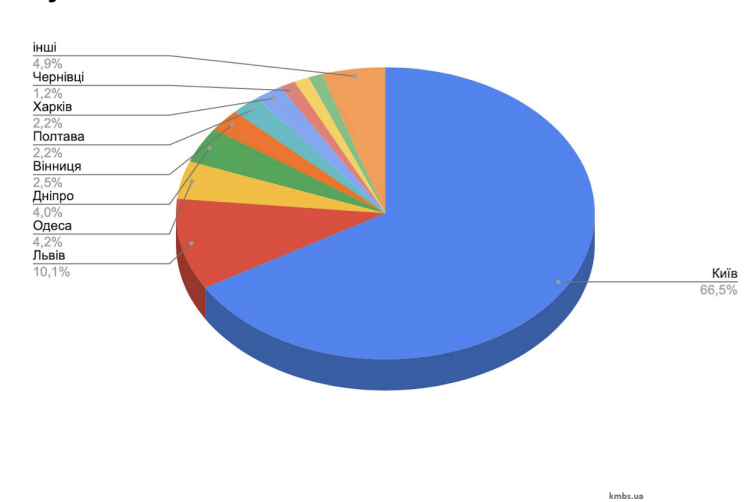
Фото кюар-коду для збору зворотного зв'язку за допомогою сервісу
Typeform



Звіт відділу програм управлінського розвитку ТОВ “Києво-Могилянська бізнес-школа” за 2023-24 роки



Географія учасників



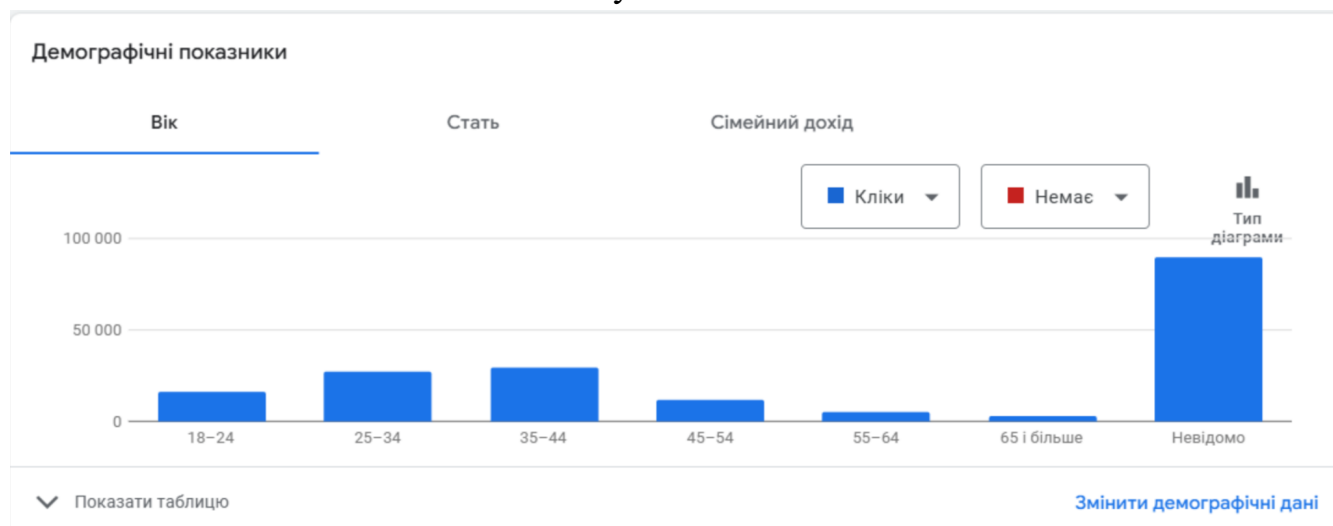
Потік релевантних учасників. Чим керуємось? - рік потому

2021/2022	2022/23 рік	2023/2024
від кампанії під набір до постійної комунікації	постійна комунікація + кампанія під набір + ...	?
• 60 доларів ціна заявки • 2 млн охоплення	• 40 доларів ціна заявки • 3 млн охоплення	• 40 доларів ціна заявки • 2.9 - 3 млн охоплення

kmbs.ua

kmbs

Знімок екрану про вік користувачів сайту kmbs.ua з сервісу Google Analytics



Додаток К

Знімки екрану розділів про клієнта програм MBA сайту kmbs.ua

Програма Presidents' MBA створена для:

підприємців із досвідом підприємницької діяльності та стратегічного управління не менше 3 роки;

управлінців, які працюють зі складними системами на стратегічному рівні в умовах турбулентності та невизначеності;

лідерів, які розвивають управлінські команди та беруть на себе відповідальність в умовах радикальних змін;

особистостей, відкритих новим ідеям, готових змінюватись разом зі світом.

Програма Executive MBA створена для сучасних управлінців, які:

мають досвід управління складними системами на стратегічному рівні 5+ років

представляють різноманітність секторів, галузей, географій і ролей

прагнуть мислити ширше, бачити глобальну картину, посилювати вплив

готові брати відповідальність за розвиток себе, бізнесу, країни в умовах

підвищеної складності

вірять у ціннісне та етичне лідерство

Програма Master in Business Analytics and Finance створена для:

фінансових менеджерів і фінансових директорів компаній з різних сфер бізнесу

бізнес-аналітиків, які прагнуть засвоїти нові сучасні практики управління активами

інвестиційних аналітиків і ризик-менеджерів компаній холдингового типу

топменеджерів, які прагнуть поглибити свої знання у функціонуванні глобальної економіки та фінансової системи

Додаток Л

**Таблиці розрахунку та оцінки критеріїв для формування багатокутнику
конкурентоспроможності**

Критерії/Бізнес-школа	Києво-Могилянська бізнес-школа	Бізнес-школа УКУ	KSE Graduate Business School	Міжнародний інститут менеджменту
Дохід за 2024 рік, грн	172 893 000	23 679 300	83 073 000	62 939 000
кi-ть магістерок	3	5	2	2
к-іть коротких програм	34	23	35	5
<u>Largest Contentful Paint (LCP) телефон, секунд</u>	1,6	1,8	1,8	2
<u>Largest Contentful Paint (LCP) комп'ютер, секунд</u>	1,1	1,5	1,5	1,6
Трафік на сайт за березень 2025	40800	25600	4400	8300
Pages per Visit	2,71	3,22	1,3	2,95
Bounce Rate	34.4%	52.61%	64.12%	49.07%
загальна к-ть переглядів на YouTube	1940752	703452	574112	119194
Кількість підписників YouTube, тис.	13	10,6	8,75	2,61
Кількість підписників Facebook, тис.	58	32	3,7	25
Кількість підписників Instagram, тис.	28,5	14,4	2371	4292
Кількість підписників LinkedIn, тис.	9	15	0,386	3

Критерії/Бізнес-школа	Києво-Могилянська бізнес-школа	Бізнес-школа УКУ	KSE Graduate Business School	Міжнародний інститут менеджменту
Дохід за 2024 рік	10	2	7	6
К-ть магістерських програм	8	10	6	6
К-ть коротких програм	9	7	10	2
Largest Contentful Paint (LCP) сайту	10	9	9	6
Трафік на сайт за березень 2025	10	8	2	4
Pages per Visit сайту	8	10	5	9
Bounce Rate сайту	8	5	4	5
Загальна к-ть переглядів на YouTube	10	8	6	3
Кількість підписників YouTube	10	9	7	5
Кількість підписників Facebook	10	7	2	6
Кількість підписників Instagram	10	6	2	3
Кількість підписників LinkedIn	7	10	1	4

Додаток М

Результати інтерв'ю з учасницею магістерської програми

JTBD-інтерв'ю з учасниками MBA

Лілія Лобас - засновниця Family Tree
(Presidents` MBA - 28)

Реєстрація на програму: 26 квітня

Відвідала День відкритого навчання: 20 квітня

Спілкування з менеджером: лютий

Бізнес - клуб: спілкування з 2-ма людьми, що
закінчили Executive MBA (одна з них
засновниця Print24) - вересень - жовтень 2023

Вперше задумалась про MBA: 12 років тому

Я жила тоді ще в Варшаві. У мене були такі думки,
переїздити в Україну чи ні.

Для мене це була якась така нездійснена мрія,
тому що це дуже дорого. І мені казали, що це
щось таке, що зі мною не трапиться.

Олександр, випускник Executive
MBA зробив клуб "Розтяжки"

А потім думаю, якщо в мене вже така можливість,
і фінансова, і бажання, то чому ні. І тут я почула чути про мім.
Я запитала, знову ж таки, у Лізи.
Вона каже, ну там більше харди, а тут софт-скіли.

По-перше, мені хотілося дійсно якимось так масштабувати і,
можливо, побачити ще якийсь горизонт в цій генеалогії.
Тобто ми навіть на першій співбесіді з Мальцевим
проговорили таке, щоб осканувати всі документи

я розглядала, як з собою якусь робити
трансформацію, щоб трансформувати це
в щось масштабне, і щоб я в ньому була
менш задіяна

чому ще MBA, тому що в мене
моя точка особиста опори
так і є, це мої знання і мої навички

було все на фоні моєї дитячої мрії якоїсь

kmbs.ua

kmbs

Знімки екрану розділу з контентом на сайті kmbs.ua

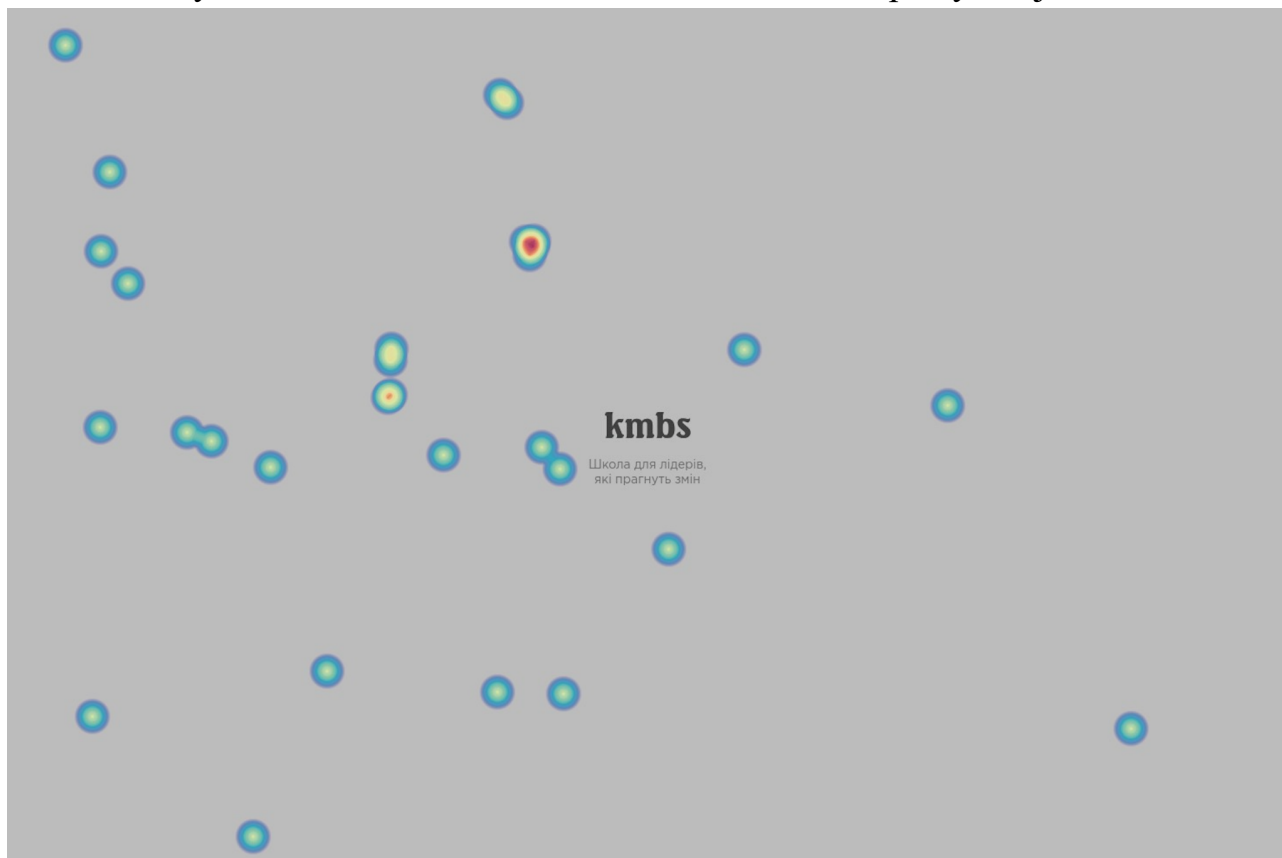
Alumni

Історії наших випускників

	
Андрій Сусленко Завіслювач, спонсор і трансформатор та комунікацій	Ірина Горова Засновниця та CEO Pomilni, випускниця Presidents' MBA
Інтерв'ю з Іриною Горовою	
kmbs	

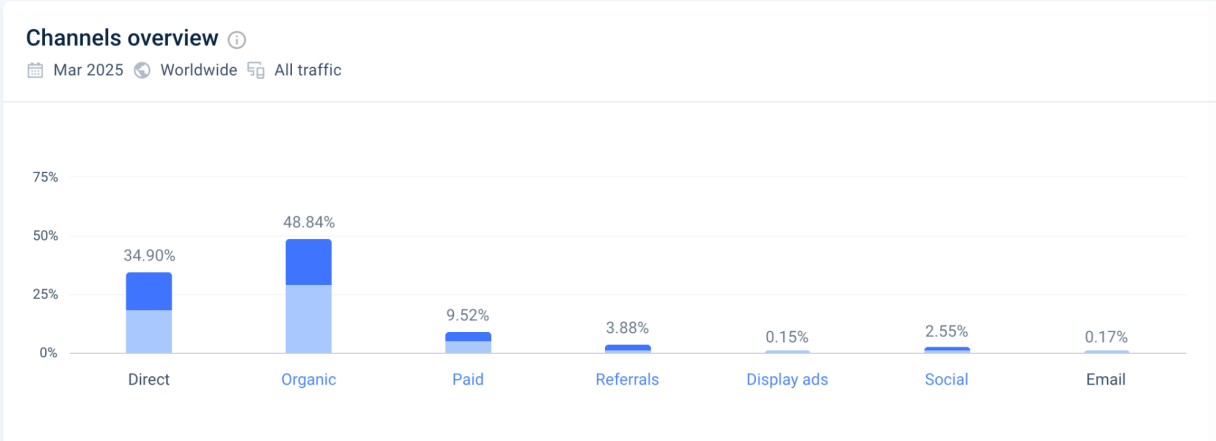
kmbs	
kmbs CHANGE stories: Олексій Бадіка про мільйон сонячних дахів для України	
Олексій Бадіка Засновник Atmosfera, випускник Presidents' MBA	

Результати теплової мапи на сайті kmbs.ua з сервісу Hotjar



Знімок екрану з сервісу SimilarWeb про джерела трафіку на сайт kmbs.ua

Marketing Channels



Додаток С

Знімок екрану з сервісу Ahrefs про ключові пошукові слова

1,661 keywords												
Global		By location		27 Apr 2025		Compare with: 27 Mar 2025		Filters				
Keyword	Volume	Traffic	Change	Paid	Position	Change	Locations	Change	Top location	Volume	Traffic	
☐ ✓ kmbs	660	507	-139	0	11.5		2		Ukraine	600	507	-139
☐ ✓ кмбш	500	455	-27	0	1		1		Ukraine	500	455	-27
☐ ✓ кмбс	350	326	+105	0	1		1		Ukraine	350	326	+105
☐ ✓ клініка деніс	2.6K	119	-1	0	8		1		Ukraine	2.6K	119	-1
☐ ✓ киево могилянська бізнес школа	400	115	+50	0	1		1		Ukraine	400	115	+50
☐ + соціальне благополуччя це	200	89		0	1		1		Ukraine	200	89	
☐ ✓ кмба	80	84	-2	0	1		1		Ukraine	80	84	-2
☐ ✓ аналітичне мислення це	150	72	-3	0	1		1		Ukraine	150	72	-3
☐ ✓ аналітичне мислення	350	57	-20	0	3		1		Ukraine	350	57	-20
☐ ✓ мислення це	3.2K	53	-6	0	10	▼2	1		Ukraine	3.2K	53	-6
☐ ✓ бізнес аналітик	1.1K	49	+25	0	7	▲3	1		Ukraine	1.1K	49	+25
☐ + соціальне благополуччя	100	44	-31	0	1		1		Ukraine	100	44	-31
☐ + відповідальний споживач	100	43		0	1		1		Ukraine	100	43	
☐ ✓ інтроверт	7.2K	42	-79	0	8.8	▼1.2	11		Ukraine	6.4K	19	-73
☐ ✓ клініка деніс	1.0K	40	+5	0	8	▲1	1		Ukraine	1.0K	40	+5
☐ + креативна людина - це	90	32		0	1		1		Ukraine	90	32	
☐ ✓ деніс клініка	900	29	+8	0	9	▲2	1		Ukraine	900	29	+8
☐ ✓ клініка деніс	900	28		0	9		1		Ukraine	900	28	
☐ + ші	24.0K	24	+20	0	21	▲5.5	1	-1	Ukraine	24.0K	24	+20
☐ ✓ мислення	2.8K	23	+10	0	11.7	▼0.7	3		Ukraine	2.8K	22	+11
☐ ✓ системне мислення	200	22	+3	0	5		1		Ukraine	200	22	+3

Додаток Т

Знімок екрану з соцмережі YouTube про YouTube shorts як одиницю
контенту з відеоподкасту

Києво-Могилянська Бізнес-Школа [kmbs]

kmbs

@kmbsUA · Підписалося 13,1 тис. користувачів · 687 відео

Києво-Могилянська бізнес-школа [kmbs] – школа для лідерів, які прагнуть змін – [...більше](#)

[kmbs.ua](#) і ще 3 посилання

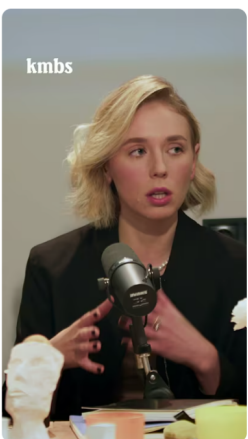
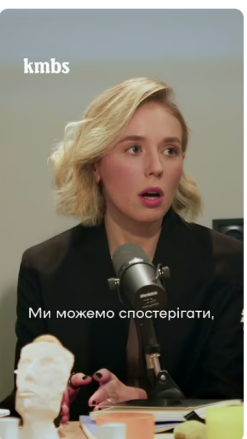
🔔 Ви підписалися ▾

Головна Відео **YouTube Shorts** Наживо Подкасти Списки відтворення Дописи 🔍

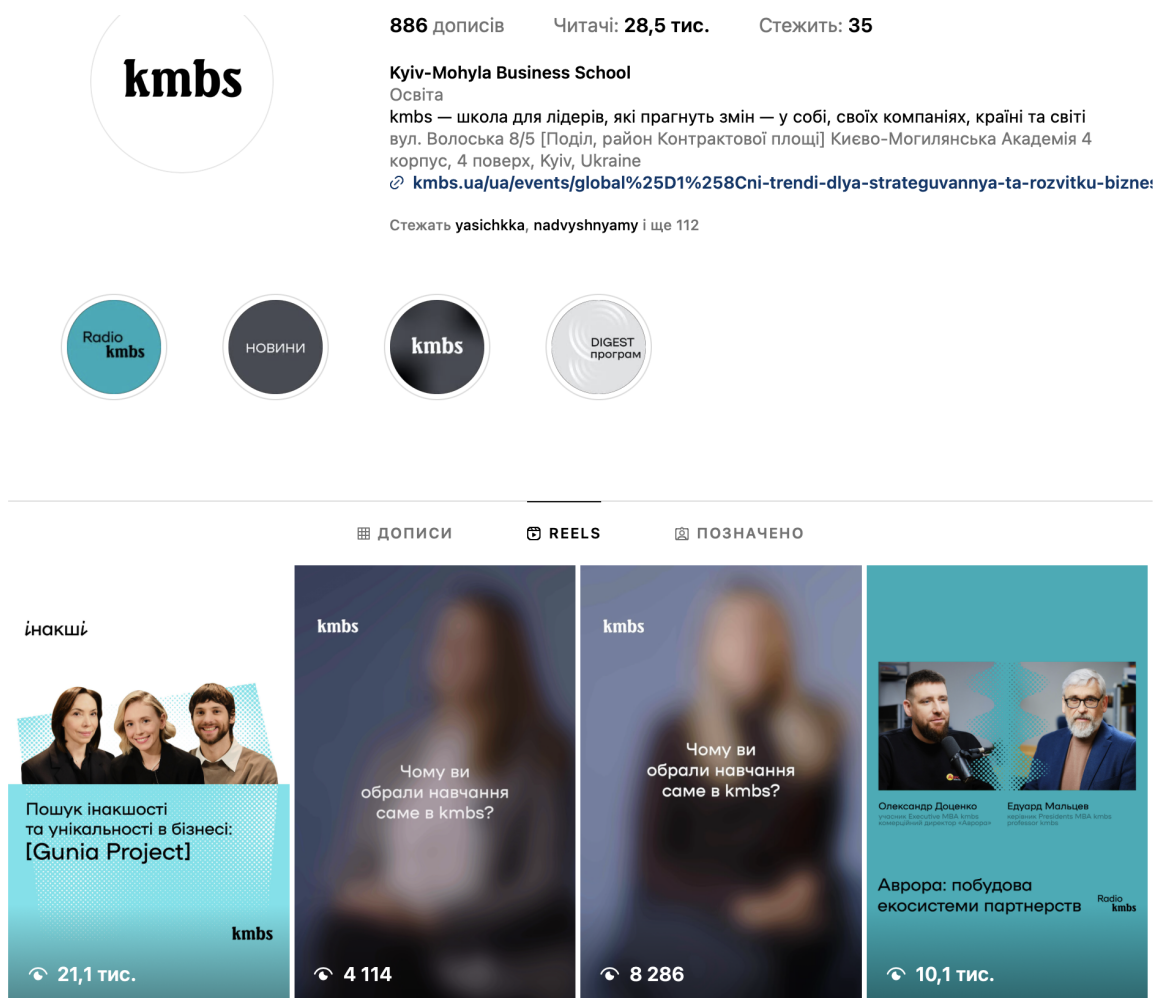
Нові

Популярні

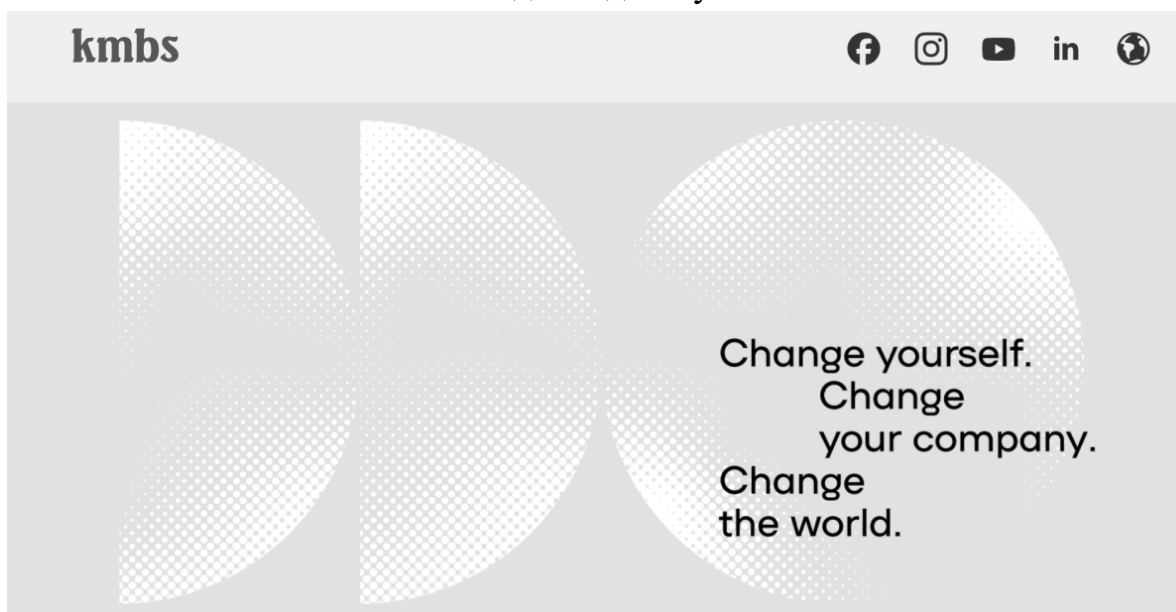
Найстаріші

				
Звідки у Gunia Project виникає бажання ... 1,5 тис. переглядів	Марія Гаврилюк: досвід навчання в ... 1,1 тис. переглядів	Gunia Project, Слов'янськ, пошук ... 1,1 тис. переглядів	Марія Гаврилюк, Gunia Project та неочевидні... 1,3 тис. переглядів	CEO Gunia Project Марія Гаврилюк про ... 1,2 тис. переглядів

Знімок екрану з соцмережі Instagram про Reels як одиницю контенту з відеоподкасту



Знімок екрану з сервісу eSputnik про розсилку як одиницю контенту з відеоподкасту

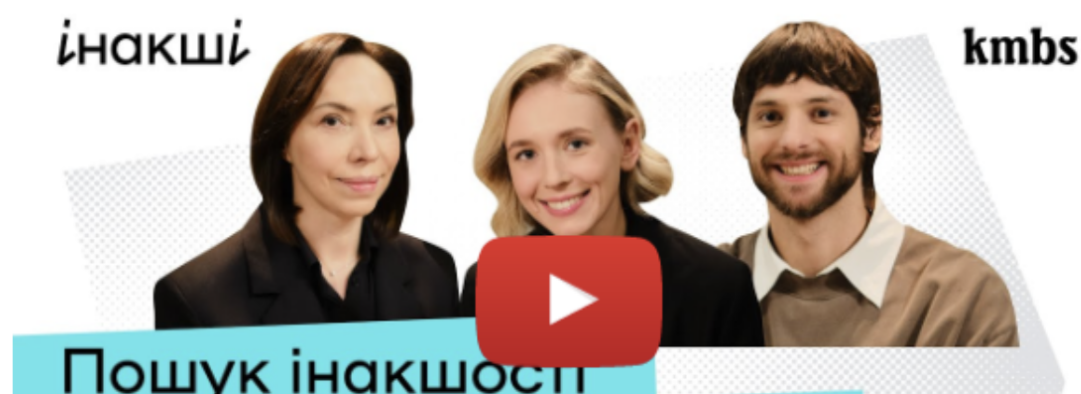


Друзі, вітаємо!

Ми в kmbs завжди шукаємо глибину — в ідеях, підходах, деталях. Разом із нашими викладачами, випускниками та гостями вирішили поговорити про креативність у бізнесі в новій серії подкастів «Інакші».

Спроможність діяти нестандартно, ставити під сумнів очевидне і бачити нові сенси дозволяє бізнесу створювати унікальну цінність для клієнта. Для цього потрібно мислити в інакший спосіб, бачити під іншим кутом.

У першому випуску Марія Гаврилюк, випускниця CEO development program, CEO та співзасновниця бренду Gunia Project, ділиться власною історією: звідки береться поштовх робити «інакше» і як він впливає на управлінські рішення.



Знімки екрану з соцмережі Instagram та сервісу LinkTree

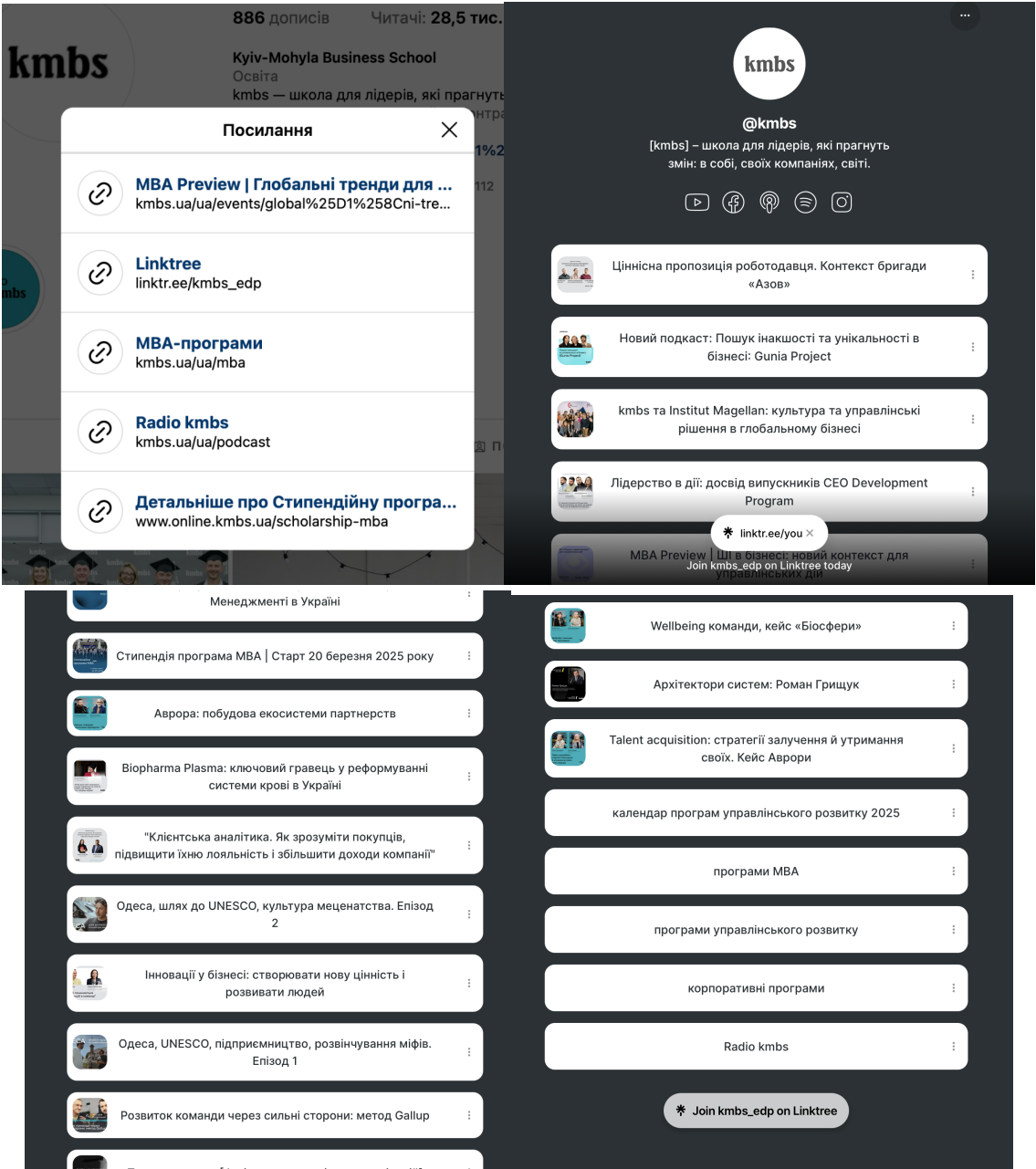


Фото кюар-коду у фізичному просторі бізнес-школи



Додаток Ш

Фото використання кюар-коду на листівці у фізичному просторі бізнес-ШКОЛИ

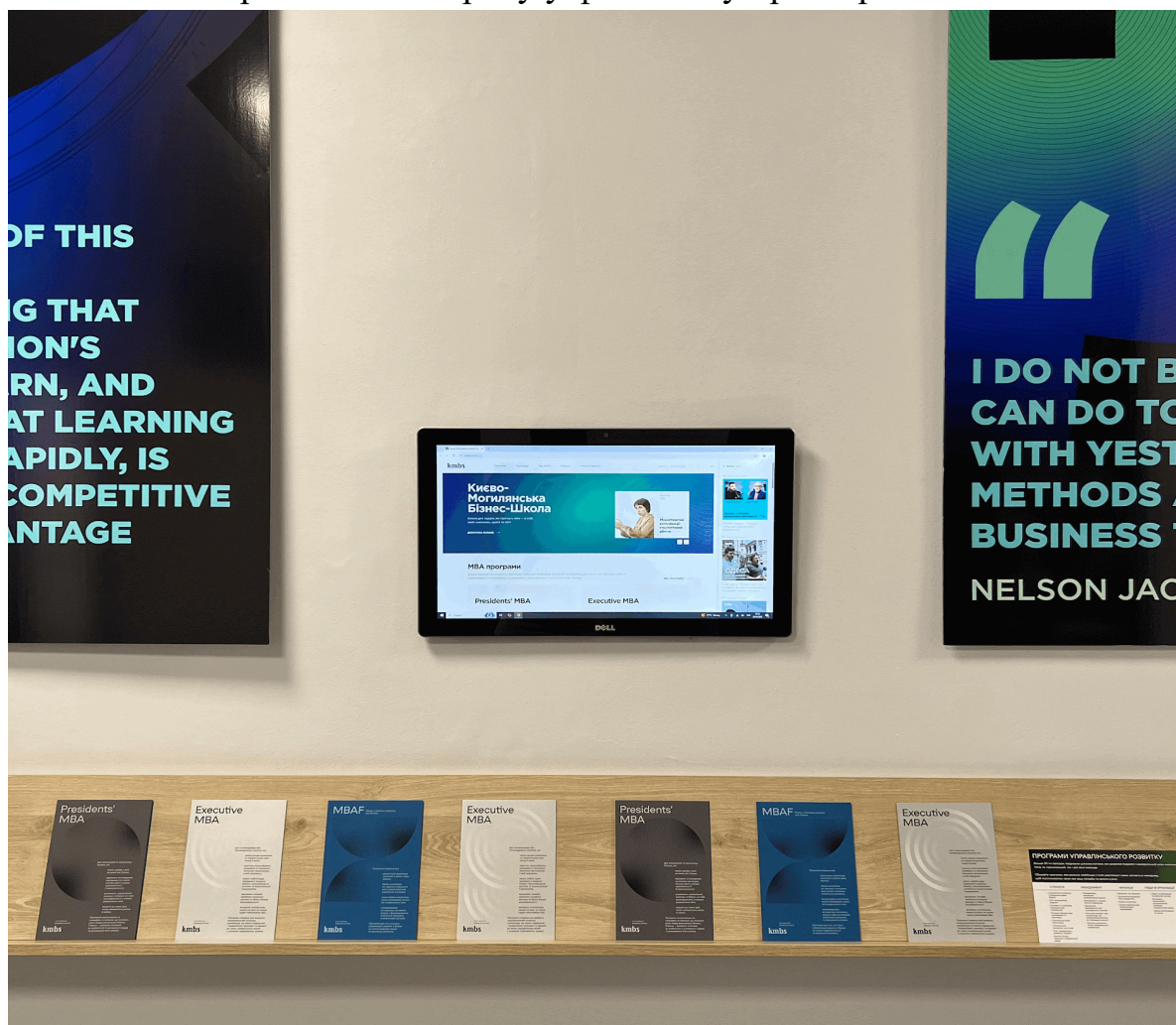


Додаток Щ

Фото використання телевізорів як каналів цифрового маркетингу у
фізичному просторі бізнес-школи



Фото інтерактивного екрану у фізичному просторі бізнес-школи



Знімок екрану допису kmbs з соцмережі Instagram

