

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

НЕЧАЙ Ангеліна Андріївна

**Напрямки посилення конкурентної позиції фірми в Інтернет / Directions for
strengthening the company's competitive position online**

спеціальність: 075 – Маркетинг
освітньо-професійна програма – Маркетинг

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МАРКм-21
А.А. Нечай
Науковий керівник:
к.е.н. Л.Р. Галько

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Нечай А.А. Напрямки посилення конкурентної позиції фірми в Інтернет. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У роботі систематизовано теоретичні засади формулювання конкурентної позиції фірми в цифровому середовищі та визначено роль інструментів інтернет-маркетингу в її забезпеченні, проаналізовано маркетингову активність digital-агенції Koala Masters та оцінено стратегію її конкурентного позиціонування в мережі Інтернет, розроблено комплекс заходів для посилення конкурентних позицій фірми та обґрунтовано їхню очікувану ефективність.

ANNOTATION

Nechai A. Directions for strengthening the company's competitive position online. – Manuscript.

This work is a thesis for the Master's degree in Marketing, field of study 075, prepared within the «Marketing» professional program. – Western Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The thesis systematizes the theoretical foundations for establishing a company's competitive position in the digital environment and defines the role of internet marketing tools in securing it. An analysis of the marketing activity of the digital agency Koala Masters was conducted, and its competitive positioning strategy on the Internet was evaluated. A set of measures to strengthen the company's competitive position was developed, and their expected effectiveness was substantiated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ФІРМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	6
1.1. Сутність та особливості формування конкурентної позиції фірми в умовах цифрової економіки	6
1.2. Інструменти інтернет-маркетингу та їх роль у посиленні конкурентних переваг фірми.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЙ KOALA MASTERS НА РИНКУ DIGITAL-ПОСЛУГ	18
2.1. Аналіз маркетингової діяльності та каналів цифрової комунікації digital- агенції Koala Masters.....	18
2.2. Оцінка конкурентного позиціювання Koala Masters в Інтернеті	27
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ KOALA MASTERS В ІНТЕРНЕТІ.....	35
3.1. Розробка стратегії просування Koala Masters у соціальних мережах	35
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження SMM-стратегії	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобальної цифрової трансформації економіки Інтернет перетворився на ключову арену для розвитку бізнесу та залучення клієнтів. Для успішних компаній, які вже ефективно використовують базові цифрові інструменти, головним викликом стає пошук нових точок зростання та оптимізація маркетингової стратегії. У цьому контексті ключові цифрові активи як вебсайт, соціальні мережі та рекламна активність розглядаються не просто як інструменти, а як основа для формування довгострокової ринкової сили бренду, що потребує постійного стратегічного вдосконалення. Це обумовлює актуальність дослідження, спрямованого на розробку та обґрунтування стратегічних напрямів підтримки ефективності бізнесу, що дозволяють компанії ефективно конкурувати та забезпечувати лідерство у цифровому середовищі.

Питання управління конкурентоспроможністю та використання інструментів інтернет-маркетингу для просування бренду в цифровому середовищі знайшли широке відображення у працях численних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Грант, П. Р. Сміт, П. І. Юхименко, С. Г. Батажок, Т. М. Борисова, Л. С. Шевченко, Ю. Т. Процишин та інші.

Попри значний науковий доробок у цих напрямках, динамічність цифрового середовища, зумовлена технологічними інноваціями та еволюцією споживчої поведінки, створює потребу в постійній адаптації маркетингової стратегії фірми та перегляді існуючих підходів до посилення її конкурентної позиції на ринку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів посилення конкурентної позиції фірми в цифровому середовищі та розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації для digital-агенції Koala Masters.

Реалізація означеної мети передбачає вирішення таких ключових завдань:

- визначити сутність конкурентної позиції фірми та ключові фактори її формування в сучасному цифровому середовищі;

- систематизувати інструменти інтернет-маркетингу та обґрунтувати їх роль у формуванні конкурентних переваг;
- провести аудит поточної маркетингової діяльності та системи цифрових комунікацій digital -агенції Koala Masters;
- провести аналіз конкурентного середовища та оцінити ринкове позиціонування Koala Masters на ринку digital-послуг;
- розробити маркетингову стратегію, спрямовану на посилення конкурентної позиції Koala Masters в соціальних мережах;
- обґрунтувати очікувану ефективність запропонованих напрямків посилення конкурентної позиції фірми.

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення конкурентної позиції фірми в цифровому середовищі.

Предмет дослідження визначають теоретичні та практичні аспекти посилення конкурентної позиції фірми засобами інтернет-маркетингу.

Методологічну основу дослідження формують загальнонаукові та спеціальні методів, застосування яких забезпечило достовірність та обґрунтованість отриманих результатів. Теоретичною основою дослідження слугували загальнонаукові методи аналізу, синтезу та узагальнення, що дозволило визначити сутність конкурентної позиції та ключові фактори її забезпечення в цифровому середовищі. Для проведення комплексної діагностики ринкових позицій компанії та розробка практичних рекомендацій було застосовано такі спеціальні методи як: SWOT-аналіз – для діагностики стратегічної позиції агенції в умовах динамічного ринку; метод конкурентного аналізу – для порівняльної оцінки ключових гравців ринку; емпіричні методи – для оцінки ефективності маркетингової діяльності та дослідження споживчої поведінки (аналіз веб-аналітики, відгуків клієнтів, моніторингу соціальних мереж); метод стратегічного маркетингового планування (модель SOSTAC) – для розробки та обґрунтування ефективності реалізації SMM-стратегії digital-агенції.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії конкуренції та інтернет-маркетингу,

аналітичні огляди ринку digital-послуг, результати маркетингових досліджень конкурентного середовища, дані спеціалізованих рейтингових платформ Clutch та IT Rating Україна, матеріали моніторингу соціальних мереж, а також внутрішня документація digital-агенції Koala Masters, що включає статистичні дані, реалізовані кейси, стратегічні плани та прогнози оцінки.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні комплексної SMM-стратегії для digital-агенції Koala Masters. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить компанії доповнити наявні технічні компетенції та досягти ключових бізнес-цілей: підвищити впізнаваність бренду, зміцнити довіру як до комплексного постачальника послуг та створити додатковий канал залучення клієнтів. Таким чином, розроблена стратегія інтегрує SMM у воронку продажів агенції, перетворюючи його на дієвий інструмент для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Результати дослідження були апробовані на двох науково-практичних конференціях, зокрема, III Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, 22-22 травня 2025 року) та II Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)» (м. Харків, 23 жовтня 2025 року), де було опубліковано тези доповідей».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку, вона містить 10 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ФІРМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та особливості формування конкурентної позиції фірми в умовах цифрової економіки

Глобальна цифровізація стала визначальною характеристикою сучасної економіки, оскільки цифрові технології є невідомою частиною всіх бізнес-процесів. У цих умовах успіх компанії визначається вже не стільки традиційними матеріальними ресурсами, скільки її здатністю швидко комунікувати, формувати унікальну цінність для споживача та оперативно впроваджувати технологічні рішення. Саме ця гнучкість та інноваційність забезпечують довгострокову стійкість бізнесу в конкурентному цифровому середовищі.

Згідно з аналітичним звітом Digital 2025 від We are social та Meltwater, цифрова активність населення продовжує зростати щороку, що суттєво змінює умови конкуренції на ринку. У 2025 році кількість інтернет користувачів у світі досягла 5,56 млрд осіб, що становить майже 68% населення планети а кількість активних користувачів соціальних мереж зросла до 5,24 млрд ($\approx 64\%$). Динаміка річного приросту становить +2,5% для Інтернет-користувачів та +4,1% для користувачів соціальних мереж - підтверджує, що цифрові канали стають ключовим середовищем формування конкурентних переваг компаній [11].

Зростання цифрової моделі споживчої поведінки формують нове конкурентне середовище, у якому підприємці змушені розвивати унікальні цифрові компетенції та шукати інноваційні інструменти для зміцнення власних конкурентних переваг.

У контексті цих трансформацій важливо розглянути не лише поведінку споживачів, а й те, як цифровізація змінює умови функціонування самих компаній та формує нові джерела конкурентних переваг.

Сучасна економічна теорія та практика показують, що для глибокого аналізу ринкових процесів необхідно чітко розмежовувати три взаємопов'язані, але не тотожні поняття: конкурентна перевага, конкурентна позиція та конкурентоспроможність. Часто ці терміни використовуються як синоніми, однак вони формують чітку ієрархію, де кожен наступний елемент є наслідком попереднього [21].

Взаємозв'язок цих категорій подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять конкурентної боротьби

Примітка. Сформовано автором на основі [50]

В основі цієї ієрархії лежить конкурентна перевага, що визначає унікальні активи, ресурси або компетенції, якими володіє компанія [34]. Стійка перевага виникає тоді, коли підприємство реалізує цінні для споживача стратегії, що недоступні або важко відтворювані для конкурентів [8]. По суті, це внутрішній потенціал компанії, що потребує правильного застосування.

Наступним елементом є конкурентна позиція, яка демонструє свідомий стратегічний вибір щодо того, як саме компанія буде використовувати свою перевагу для завоювання ринку. Позиціонування – це інструмент, що трансформує внутрішній потенціал (перевагу) у чітке та зрозуміле повідомлення для цільового споживача.

Найширшим поняттям, що вінчає цю ієрархію, є конкурентоспроможність. Вона визначає фінальну здатність компанії успішно функціонувати на ринку: зберігати ринкові позиції, залучати клієнтів та стабільно розвиватися. Конкурентоспроможність є прямим результатом ефективного використання переваги через правильно обрану позицію [46].

У часовому вимірі компанія може досягти короткострокової конкурентоспроможності завдяки ситуативним діям (наприклад, ціновій акції). Проте стійка, довгострокова конкурентоспроможність неможлива без наявності унікальних, важко відтворюваних ресурсів, що лежать в основі її переваги [49].

Визначення конкурентної позиції є відправною точкою для розробки будь-якої дієвої ринкової стратегії. Це поняття виходить далеко за межі простої присутності на ринку; конкурентна позиція – це те унікальне місце, яке бренд займає у свідомості цільових споживачів відносно пропозицій конкурентів [25].

В основі формування такої позиції лежить фундаментальний процес позиціонування. Класичне маркетингове визначення, запропоноване Ф. Котлером, розглядає його як «забезпечення товару чіткого, відмінного та бажаного місця порівняно з конкуруючими товарами у свідомості цільових споживачів» [15].

Ефективне позиціонування апелює одночасно до раціональних (ціна, якість) та емоційних (статус, довіра) чинників, відображаючи унікальні переваги бренду. На практиці це означає, що компанія свідомо обирає цільові сегменти, для яких вона може створити найбільшу цінність, і вибудовує комунікації таким чином, щоб її пропозиція була однозначно сприйнята ринком як унікальна та релевантна [29]. Для сучасної фірми це дає змогу не просто продавати товар, а будувати довгострокові відносини з клієнтами, які обирають бренд не лише за його функціональні характеристики, а й за цінності, які він транслює.

Разом з тим, Майкл Портер виводить це поняття на вищий, стратегічний рівень. Він стверджував, що конкурентна стратегія – це не просто участь у «ринковій гонці», а формування унікальної позиції через свідому відмову від певних видів діяльності. Компанія, яка не робить такого вибору і намагається

бути всім для всіх, ризикує залишитися «між стратегій» (stuck in the middle). Це призводить до втрати конкурентоспроможності, оскільки цільовий клієнт перестає розуміти унікальну цінність її пропозиції [1].

Таким чином, сильна позиція – це результат чіткого стратегічного вибору: на якому ринку конкурувати, для якого споживача створювати цінність і чим саме відрізнятись від інших, спираючись на одну з ключових переваг – нижчу ціну, винятковий сервіс або унікальність продукту.

Обґрунтований вибір такої стратегічної позиції неможливий без глибокого аналізу структури галузі та інтенсивності конкуренції. Класичним інструментом для такого аналізу є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Вона дозволяє оцінити привабливість ринку та виявити ключові фактори, що впливають на прибутковість. Проте в умовах цифрової економіки, де географічні кордони розмиваються, а інформація поширюється миттєво, класична модель Портера потребує суттєвої адаптації [42].

Кожна з п'яти сил трансформується під впливом онлайн-технологій. Які відображені на рис. 1.2.

У цифровому середовищі загроза появи нових гравців є значно вищою, ніж у традиційних галузях. Це зумовлено тим, що для запуску онлайн-бізнесу потрібні суттєво менші стартові інвестиції. Хоча компанії повинні постійно вкладати кошти в розробку та підтримку цифрових інструментів (сайтів, додатків), потенціал цих інструментів дозволяє навіть невеликим гравцям успішно конкурувати.

Ключовою перевагою для нових учасників стає можливість точного націлювання на вузькі сегменти аудиторії. Завдяки доступності бюджетних рішень, як-от конструктори сайтів, та можливості швидкого запуску, відносна легкість створення бізнесу в інтернеті створює значний конкурентний тиск. Однак, на зміну традиційним барерам (капітал, дистрибуція) приходять нові, маркетингові: висока вартість залучення уваги клієнта в перенасиченому просторі та необхідність будувати довіру до бренду з нуля [37].

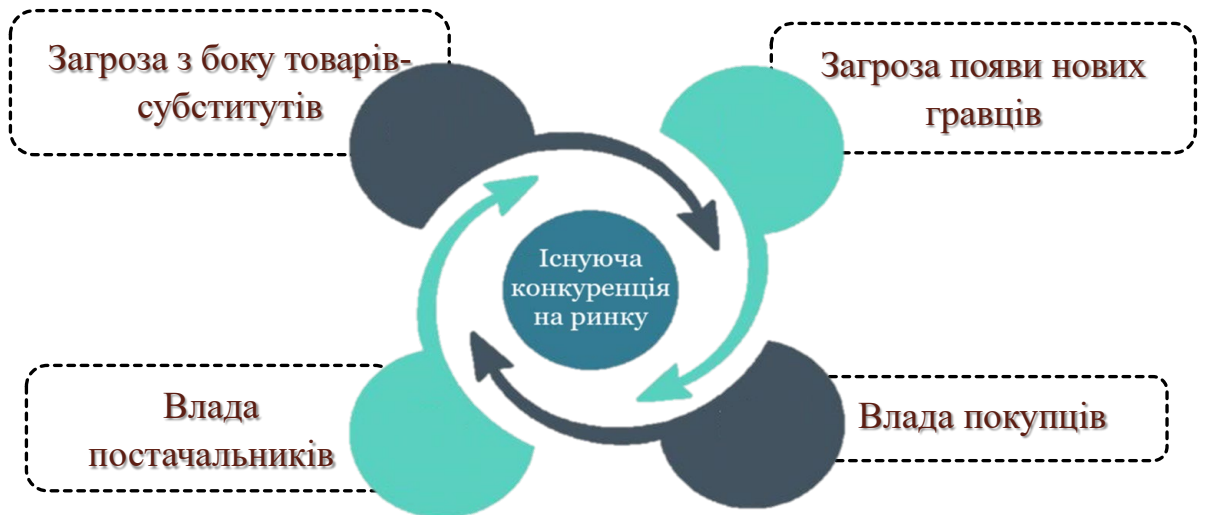


Рис. 1.2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

У цифровому середовищі ця сила не просто посилюється, а й набуває абсолютно нових рис. Конкуренція стає глобальною та асиметричною, оскільки локальний бізнес змушений змагатися не лише з аналогічними місцевими компаніями, а й з міжнародними гігантами та вузькоспеціалізованими нішевими гравцями з будь-якої точки світу. Радикальна прозорість ринку, що дозволяє споживачу миттєво порівнювати ціни та відгуки, посилює цінові війни та тиск на якість сервісу [20].

Ключовим стає перехід від боротьби за гроші до боротьби за увагу споживача. В умовах інформаційного перевантаження бренд конкурує не стільки з прямим аналогом, скільки зі стрічкою новин у соціальних мережах чи розважальним контентом. Це явище, відоме як «економіка уваги», змушує компанії інвестувати у створення унікального та цінного контенту, щоб виділитися серед нескінченного інформаційного потоку [30].

У цифровому просторі компанії стикаються з високою залежністю від нового типу постачальників – провайдерів цифрових послуг та платформ. До них належать хостинги, рекламні системи (Google Ads, Meta Ads) та спеціалізовані агенції (SEO, PPC). Ризик посилюється, коли бізнес концентрує свої зусилля лише на одному або двох каналах просування [19]. Натомість компанії, що

стратегічно розподіляють інвестиції у багатоканальний маркетинг, отримують значну перевагу. Поєднання органічного пошуку (SEO), платної реклами (PPC) та інструментів утримання клієнтів (e-mail маркетинг) дозволяє не лише збільшити охоплення, а й, що критично важливо, зменшити залежність від політики чи ціноутворення будь-якого окремого постачальника [33].

Влада покупців у цифровому маркетингу значно посилюється, особливо при здійсненні свідомих та великих покупок. Це зумовлено тим, що сучасний користувач має можливість пройти весь цикл прийняття рішення онлайн, миттєво порівнюючи ціни, вивчаючи відгуки та знаходячи альтернативи з мінімальними витратами часу та зусиль. Така доступність інформації та легкість вибору змушують компанії пропонувати більш вигідні умови, підвищувати якість сервісу та бути більш прозорими.

Так, на етапі усвідомлення потреби (awareness) користувач знайомиться з контентом компанії через соцмережі або рекламу. На цьому етапі компанії важливо зацікавити (посилити «біль») користувача, показати цінність продукту, а не лише показати вигоди з комерційної точки зору. Етап пошуку інформації (consideration) полягає у порівнюванні альтернатив та досліджуванні відгуків. Саме на цьому етапі важливо завоювати довіру користувача до бренду. Для онлайн бізнесів довіра може висвітлюватись через якісний інтуїтивно зрозумілий сайт, позитивні відгуки, та «справжній» контент в соцмережах. Далі етапи оцінки варіантів/ухвалення рішення (decision) та вирішальна дія (action). При прийнятті рішення користувач звертає увагу на цінності, що пропонує певний продукт чи послуга, а вже на етапі дії важливим є саме зручність прийняття того чи іншого рішення. На останньому етапі шляху клієнта – реакція на покупку (post-purchase) важливим є отримати зворотній зв'язок та попіклуватись про те, щоб клієнт отримав якнайкращий досвід і повернувся повторно [38].

Саме тому компанії, які прагнуть посилити конкуренту позицію мають звертати увагу не лише на ціну послуги та якість товару, а й на сервісу, швидкість доставки, наявність інших переваг для покупця (бонусні програми, підтримка після покупки, подальші комунікації).

Загроза появи товарів-замінників у цифровому середовищі є особливо гострою, оскільки нові технології дозволяють створювати рішення, що витісняють існуючі продукти. Часто такі замітники є більш зручними, дешевшими або навіть безкоштовними, що робить їх вкрай привабливими для споживачів. Наприклад, стрімінгові сервіси, як-от Netflix, стали повноцінним заміником традиційному телебаченню та кінотеатрам. Це змушує компанії не просто слідувати за трендами, а оперативно реагувати на фундаментальні зміни попиту та адаптувати власні бізнес-моделі, щоб не втратити актуальність [23].

Отже, хоча цифровізація надає бізнесу потужні інструменти для динамічного зростання, вона вимагає високої швидкості реакції, професійних цифрових компетенцій та системного управління. Успіху досягають ті компанії, які вміло поєднують сучасні технології, маркетинг і аналітику, що дозволяє їм отримати значну конкурентну перевагу. Саме ця перевага дає змогу зайняти та утримувати стабільну конкурентну позицію, що є запорукою довгострокової присутності на ринку.

1.2. Інструменти інтернет-маркетингу та їх роль у посиленні конкурентних переваг фірми

В умовах цифрової трансформації економіки та глобалізації ринків конкурентна боротьба за увагу споживача стрімко перемістилася у віртуальний простір. Проста присутність компанії в Інтернеті перестала бути самостійною конкурентною перевагою, перетворившись на базову гігієнічну вимогу для ведення бізнесу. Натомість, джерелом стійких ринкових позицій стає здатність підприємства ефективно використовувати комплекс інструментів інтернет-маркетингу для залучення, утримання та побудови довгострокових відносин з клієнтами [36].

Саме ці інструменти дозволяють не лише інформувати ринок про свій продукт, але й створювати унікальний клієнтський досвід, збирати та аналізувати дані про споживачів, і, як наслідок, формувати важко копіювані конкурентні переваги. Відтак, дослідження ключових інструментів інтернет-маркетингу та

механізмів їхнього впливу на посилення конкурентоспроможності фірми є не лише актуальним, але й ключовим науково-практичним завданням для розробки дієвих ринкових стратегій.

Сучасна конкурентна позиція компанії в Інтернеті не є відмовою від класичного маркетингу, а, навпаки, є його логічним розвитком, що передбачає збалансовану інтеграцію фундаментальних концепцій та новітніх цифрових інструментів [14].

У табл. 1.1 систематизовано ключові інструменти інтернет-маркетингу та проаналізовано їхню роль у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.1

Роль інструментів інтернет маркетингу у формуванні конкурентних переваг

Інструмент	Конкурентні переваги	Застосування
1	2	3
SEO (Search Engine Optimization).	Формує стратегічну та довгострокову перевагу, створюючи системний потік органічного трафіку.	Для компаній, що пропонують: <ul style="list-style-type: none"> - продукти з довгим циклом прийняття рішень споживачем; - послуги де важлива репутація; - бізнесів з високою конкуренцією
PPC (Pay-Per-Click)	Формує стратегічні переваги як гнучкість, аналітику та швидкість. Реклама показується цільовій аудиторії у потрібний час.	Найефективніше працює для: <ul style="list-style-type: none"> - задоволення “гарячого” попиту; - швидкого отримання клієнтів; - тестування гіпотез
SMM (Social Media Marketing)	Формує репутаційну, емоційну та комунікаційну переваги. Соцмережі створюють образ бренду, характери тон та стиль.	Актуально для: <ul style="list-style-type: none"> - компаній, де для просування важлива історія (storytelling); - для Lifestyle-брендів; - для бізнесів, що працюють локально.
Таргетована реклама (Facebook Ads, Instagram Ads, TikTok Ads)	Формує сервісну та поведінкову конкурентні переваги. Швидкий масовий контакт з клієнтом та ремаркетинг	Актуально для: <ul style="list-style-type: none"> - медичних, освітніх, beauty - послуг; - eCommerce - локальних брендів; - брендів з візуальною складовою
Email - маркетинг	Формує перевагу в персоналізації. Бренд комунікує з клієнтом «один на один».	Актуально для всіх сфер
Веб-аналітика (CRM - аналітика)	Формує аналітичну перевагу, приймаються рішення на основі розуміння реальної поведінки споживача,	Актуально для усіх компаній, що прагнуть стабільного прогнозованого розвитку.

1	2	3
Репутаційний маркетинг (відгуки, рейтинги, PR)	Формує репутаційну конкурентну перевагу.	Актуально для компаній у всіх сферах діяльності.
UX/UI оптимізація	Формує сервісну та функціональну перевагу за рахунок зручності сайту.	Для усіх компаній, які хочуть стабільного розвитку онлайн

Примітка. Сформовано на основі дослідження Інтернет маркетингу в Україні [45].

Цифрове середовище докорінно змінює умови ведення конкурентної боротьби. На відміну від традиційних ринків, де компанії функціонували у відносно відокремленому просторі, в онлайні вони стають учасниками глобальних цифрових екосистем, де одночасно співпрацюють і змагаються [24]. Ключовою особливістю цього середовища є бітова форма представлення інформації, що кардинально знижує витрати на її зберігання, передачу та обробку. Як наслідок, доступ до ринків та комунікацій стає дешевшим і швидшим, що, однак, призводить до загострення конкуренції через зростання кількості гравців та прискорення ринкових змін. Більше того, в цифрових екосистемах діє мережевий ефект: зі збільшенням кількості користувачів сервісу чи платформа стає ціннішою для всіх учасників. Це створює умови для швидкої концентрації ринку в руках кількох домінуючих гравців, витісняючи менш адаптивних конкурентів [32].

Одним із головних викликів цифрового середовища є легкість копіювання. Концепції продуктів, маркетингові матеріали та бізнес-моделі можуть бути швидко відтворені конкурентами з мінімальними витратами. Хоча ефективність дубльованого контенту може бути нижчою, це знецінює унікальність самої пропозиції. В таких умовах конкурентна перевага зміщується від самого продукту чи послуги до унікального клієнтського досвіду (user experience), який компанія створює навколо них. Саме цей досвід, що включає якість сервісу, персоналізацію та емоційний зв'язок, стає ключовим диференціатором, який важко відтворити конкурентам [40].

Основою для створення такого досвіду є збір та аналіз даних. Цифрові платформи, зокрема корпоративний сайт, дозволяють отримувати детальну аналітику про поведінку та вподобання користувачів. Сучасні технології, включно зі штучним інтелектом (ШІ), дають змогу використовувати ці дані для глибокої персоналізації пропозиції під кожного клієнта. Однак, ефективність інструментів залежить від їх відповідності цільовій аудиторії. Це підтверджує ключовий принцип: вибір каналу комунікації має визначатися потребами та поведінковими особливостями аудиторії [41]. Показовим є приклад бренду молодіжного одягу Lollipop, який досяг значного успіху завдяки активній присутності в TikTok та співпраці з інфлюенсерами. Ця стратегія виявилася ефективною саме тому, що обраний канал (TikTok) максимально відповідає медіаспоживанню цільової аудиторії. Для компанії, орієнтованої на старше покоління, такий підхід був би малорезультативним [31].

Проте, цифрове середовище є вкрай динамічним, що вимагає від компаній постійної адаптації. Конкурентна перевага, досягнута сьогодні, може бути втрачена завтра через зміни в алгоритмах платформ, появу нових форматів контенту чи трансформацію пошукових систем. Алгоритми формування стрічки в Instagram чи TikTok, правила модерації та пріоритезація певних типів контенту напряму впливають на ефективність маркетингової стратегії [48]. Яскравим прикладом є еволюція YouTube: впровадження формату коротких відео (Shorts) змусило маркетологів кардинально переглянути контент-плани. Компанії, що швидко адаптувалися, отримали перевагу, оскільки оптимізовані shorts-відео почали отримувати високу видимість не лише на самій платформі, але й у пріоритетній видачі пошуку Google. Аналогічні виклики створює інтеграція генеративного ШІ в пошукові системи, що змінює принципи ранжування сайтів. Це змушує бізнес адаптувати SEO-стратегії для збереження видимості у новому форматі видачі [47].

Цифрове середовище одночасно створює для бізнесів широкі можливості та ставить перед компаніями низку викликів, що безпосередньо впливають на ринкову стійкість та конкуренцію.

Першою перевагою, яку надає цифровізація є глобалізація. Компанії мають менше географічних бар'єрів, продукти та послуги можуть бути придбані споживачами у будь-якій точці світу. Другою важливою перевагою виступає автоматизація бізнес процесів. За рахунок CRM систем, воронки продаж та інших інструментів, забезпечується безперервність роботи та постійна взаємодія з клієнтом. Третьою перевагою є відносно низька «вартість входу» на ринок. Запуск бізнесу в мережі потребує значно менших витрат порівняно з офлайн моделями. Крім вказаних переваг, цифрові технології забезпечують компаніям прямий та швидкий контакт із споживачем без посередників, що дозволяє тестувати ніші, коригувати стратегії, удосконалювати продукти та масштабувати діяльність. У поєднанні з широкими можливостями збору й аналізу даних – від відстеження поведінкових патернів до оцінки ефективності рекламних кампаній – це формує бізнесу потужний інструментарій для розвитку конкурентних переваг у динамічному середовищі [39].

Попри значний потенціал цифрових технологій, цифрове середовище створює для бізнесу й низку викликів, що ускладнюють формування та утримання конкурентних переваг. По-перше, посилюється конкуренція, оскільки на ринок виходить велика кількість як локальних та міжнародних компаній. По-друге, значно зростає роль онлайн репутації. Споживач стає “обізнаним” і часто попередньо моніторить інформацію про компанію. Потрібно вибудовувати репутацію, довіру, демонструвати реальні кейси та відгуки. По-третє, підвищуються ризики пов'язані з кібербезпекою, які можуть потребувати додаткових інвестицій у захист даних. Окрім цього, динамічні зміни алгоритмів Google, Meta та інших платформ збільшують залежність бізнесів від цифрових технологій та ускладнюють підтримку стабільної ефективності маркетингових кампаній.

Таким чином, формування стійких конкурентних переваг в Інтернеті є не результатом використання окремих інструментів, а наслідком впровадження цілісної, інтегрованої та адаптивної маркетингової стратегії. Практика доводить, що максимальний ефект досягається через синергію різних каналів: наприклад,

email-маркетинг (зокрема, тригерні розсилки про покинутий кошик) може генерувати прибуток, співставний з SEO чи контекстною рекламою, лише працюючи в комплексі з ними [26]. Саме узгодженість таких елементів, як SEO, SMM, контент-маркетинг, аналітика та персоналізація, дозволяє перетворити цифрову присутність на реальну ринкову силу та створити унікальний користувацький досвід, який важко відтворити конкурентам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЙ KOALA MASTERS НА РИНКУ DIGITAL-ПОСЛУГ

2.1. Аналіз маркетингової діяльності та каналів цифрової комунікації digital-агенції Koala Masters

В умовах стрімкої цифровізації економіки та посилення конкуренції в онлайн-просторі, діяльність digital-агенцій набуває особливої актуальності. Саме вони виступають ключовими партнерами для бізнесу, забезпечуючи його ефективну присутність в інтернеті та залучення клієнтів. Аналіз роботи успішної агенції дозволяє глибоко зрозуміти практичні аспекти застосування сучасних маркетингових інструментів. Яскравим представником цієї динамічної галузі є компанія Koala Masters.

Історія становлення агенції Koala Masters бере свій початок у січні 2017 року, коли вона була заснована чотирма фахівцями-ентузіастами у сферах веброзробки та інтернет-маркетингу. Перший успішно реалізований проєкт, що полягав у створенні вебсайту для місцевого кафе, став відправною точкою та заклав фундамент для подальшого розвитку повноцінного агентства, орієнтованого на надання комплексних цифрових послуг. Початковий етап розвитку був зосереджений переважно на створенні вебсайтів та технічних рішень. Вже у 2020 році компанія розширила свої послуги і трансформувалася у діджитал-агенцію повного циклу. З того часу і до 2025 компанія стрімко розвивається розширюючи свою команду кваліфікованими спеціалістами не лише офлайн, а й у віддаленому форматі по всій Україні [27].

На сучасному етапі Koala Masters являє собою стабільну digital-агенцію з міцними позиціями на ринку. Компанія володіє диверсифікованим клієнтським портфелем, що охоплює понад 27 різних галузей, та успішно реалізує проєкти як для українських, так і для міжнародних клієнтів, підтверджуючи свою конкурентоспроможність та професіоналізм.

До успішних кейсів входять такі клієнти: бренд одягу BeGentelman, доставка води Burulka, чай ТЕТ (True English Tea), пивоварня Опілля, завод Екор, Видавництво Богдан та ін. Іноземних клієнтів значно менше, проте є досить великий досвід роботи з клієнтами з Тайланду, США та Ізраїлю.

Маркетингова діяльність агенції Koala Masters є комплексним процесом, що охоплює низку ключових напрямів, спрямованих на ефективне просування брендів клієнтів у цифровому середовищі. Зокрема, до них належать:

1. Веб розробка – розробка сайтів на різних CMS;
2. SEO просування – проведення аудиту, оптимізація контенту, підготовка сайту до просування, робота з аналітикою;
3. Реклама – створення кампаній у Google Ads і Meta Ads з орієнтацією на ефективну конверсію;
4. Email маркетинг - розробка шаблонів листів, CRM-сегментація клієнтів і автоматизовані ланцюжки розсилок;
5. Дизайн – UI/UX для сайтів, створення медіа для реклами;
6. Підтримка – постійна підтримка клієнтів, вирішення нагальних питань;
7. PR та репутаційний маркетинг – комунікація із ЗМІ, підвищення впізнаваності бренду, публікації кейсів та партнерські колаборації.

Цільовою аудиторією агенції Koala Masters є представники малого та середнього бізнесу. Оскільки компанія працює з різними категоріями бізнесів, важливо визначити основні групи потенційних замовників та окреслити їхні ключові потреби. Це дозволяє зрозуміти для яких сегментів ринку агенція має найбільшу цінність і які напрями співпраці формують основу її конкурентних переваг.

У табл. 2.1 описано групи потенційних клієнтів Koala Masters в розрізі їх потреб та запитів на цифрові послуги.

Основні групи потенційних замовників Koala Masters

Група замовників	Потреба компанії
Компанії, що виходять в онлайн або масштабують існуючу онлайн активність	Потреба у створенні вебсайту, SEO, PPC, UI/UX.
Компанії, що прагнуть підвищити ефективність рекламних кампаній та оптимізувати витрати на просування	Аудити рекламних кампаній, розробка стратегії PPC, оптимізація бюджету, підвищення ROI, аналітичний супровід
Бренди, які хочуть системно працювати з органічним трафіком та нарощувати довострокову присутність в інтернеті	Комплексне SEOпросування
Компанії, яким потрібна регулярна технічна підтримка сайту	Моніторинг роботи сайту, виправлення технічних помилок, оновлення функціоналу, оптимізація швидкості, безпека сайту.
Бізнеси, що зацікавлені у комплексному діджитал супровід	Повний цикл діджитал послуг: веб розробка, SEO, PPC, емейл маркетинг, дизайн та маркетинговий супровід.
Іноземні компанії, які шукають технічних партнерів з конкурентними тарифами	Розробка, маркетинг, аутсорсинг технічних робіт, SEO та PPC під міжнародні ринки

Примітка. Сформовано автором.

За даними аналітичної платформи Clutch, яка публікує профілі, рейтинги та відгуки про IT-та digital-компанії, у тому числі сторінку агентства Koala Masters, близько 80 % клієнтів компанії становлять представники малого бізнесу (з оборотом до \$10 млн), а ще 20 % - середнього бізнесу (від \$10 млн до \$1 млрд) (рис. 1.1).

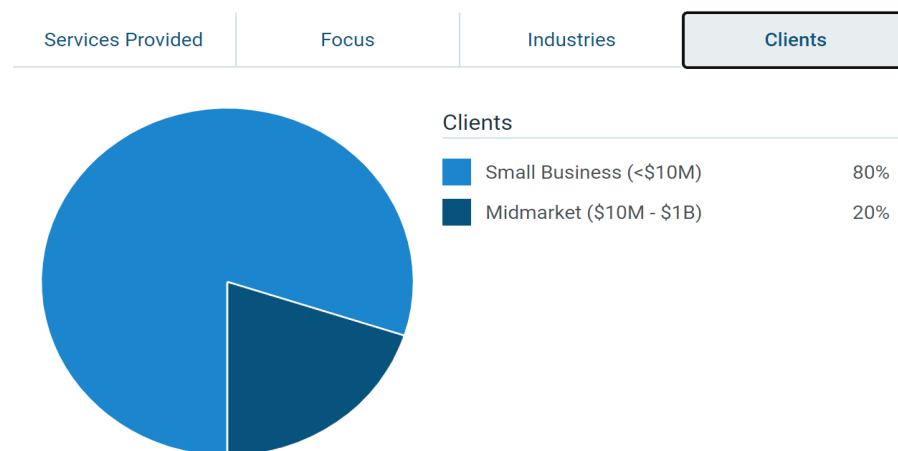


Рис. 2.1. Статистика клієнтської бази Koala Masters на сайті Clutch

Примітка. Подано за даними [13].

Статистика базується на офіційних даних, поданих компанією в профілі Clutch, та верифікованих відгуках клієнтів, тому відображає реальну структуру клієнтської бази саме Koala Masters.

Такий розподіл клієнтського портфеля свідчить про високу ринкову адаптивність та стратегічну гнучкість агенції. З одного боку, домінування малого бізнесу (80%) вказує на те, що компанія успішно розробила ефективні та доступні за ціною сервісні пакети, які задовольняють потреби цього наймасовішого сегменту. З іншого боку, наявність у портфелі представників середнього бізнесу (20%) підтверджує здатність Koala Masters реалізовувати більш масштабні та комплексні проєкти, що вимагають вищого рівня експертизи та ресурсного забезпечення.

На сайті DesignRush зазначено, що ключова експертиза компанії охоплює напрями B2B та B2C-маркетингу, створення контенту, копірайтинг, digital-рекламу, маркетингову аналітику, стратегію та SEM-кампанії (рис. 2.2).



Рис.2.2. Статистика ключових напрямків експертизи Koala Masters на сайті Design Rush

Примітка. Подано за даними [12].

Маркетингова стратегія Koala Masters спрямована на формування довгострокових відносин із клієнтами та вимірюваний розвиток бізнесу в цифровому середовищі. Місія компанії полягає у допомозі малому та середньому

бізнесу масштабуватись онлайн, поєднуючи продуманий дизайн, якісну розробку та ефективні інструменти digital-маркетингу. Компанія позиціонує себе як boutique-агенція повного циклу, що пропонує кастомні рішення замість типових пакетів. Основна увага приділяється бізнес-результатам клієнта – вартості ліда, поверненню інвестицій у рекламу (ROAS) та ефективності маркетингових витрат. Такий підхід забезпечує прозорість і довіру у співпраці [22].

Комунікація з клієнтами відбувається у професійному, але відкритому тоні. Tone of Voice компанії — простий, чесний і партнерський. Менеджери пояснюють складні речі доступно, демонструючи залученість і фокус на спільному результаті. Цільову аудиторію становлять малі та середні бізнеси з України та ЄС, які прагнуть збільшити онлайн-продажі, покращити ефективність реклами та зміцнити позиції бренду. Koala Masters виступає для них стратегічним партнером, який супроводжує клієнта від першої консультації до запуску кампаній та аналітики результатів.

Ефективність діяльності Koala Masters на сучасному ринку прямо залежить від її здатності охоплювати цільову аудиторію та взаємодіяти з нею у цифровому середовищі. Ця взаємодія відбувається через сукупність каналів цифрової присутності, які формують основу всієї маркетингової стратегії компанії.

Для узагальненості представленості агенції в мережі у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Цифрові канали присутності Koala Masters та їх характеристика

Канал	Характеристика
Сайт	Структурований каталог послуг, кейси, блог, форми. Сайт має сучасний візуал, адаптивний дизайн та з присутніми SEO (див. Додаток А).
Instagram	Присутній освітній та іміджевий контент. Рекрутингові дописи, кейси. Візуально стиль витриманий, проте низька активність.
Facebook	Інформаційні англійські пости, новини компанії. Використовується для міжнародної аудиторії. Низька активність
LinkedIn	Професійні оновлення, корпоративні новини Потенціал для B2B, мало контентуються
Clutch	Компанія має 14 відгуків, оцінка 5.0, детальні кейси.
Google My Business	Адреса компанії, контексти, години роботи. Має вплив на локальне SEO

Примітка. Сформовано на основі [13, 27]

Аналіз каналів цифрової присутності Koala Masters свідчить про їхню диверсифіковану структуру, однак і про нерівномірну ефективність використання. Ключовими активами в комунікаційній стратегії агенції виступають два канали. Першим є корпоративний вебсайт, що виконує функцію основного інструменту лідогенерації та конверсії завдяки наявності каталогу послуг, портфолію та форм зворотного зв'язку.

Другим потужним каналом є профіль на міжнародній платформі Clutch, який, маючи бездоганний рейтинг 5.0 та позитивні відгуки, слугує ключовим інструментом соціального доказу та формування довіри на закордонних ринках (див. рис. 2.3.).

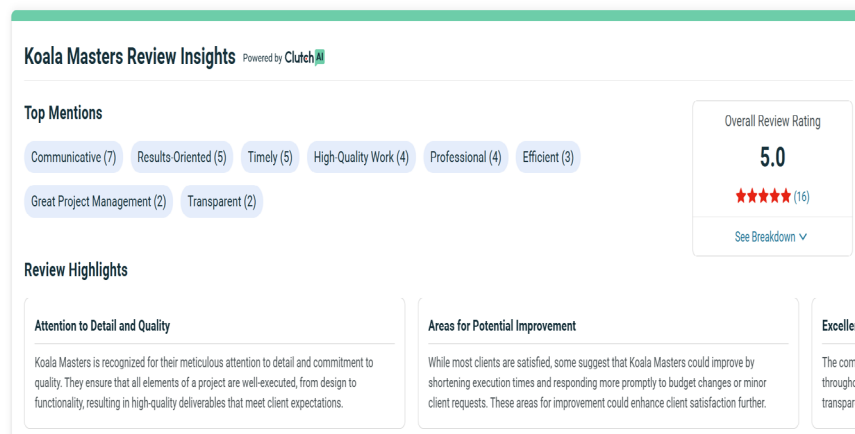


Рис. 2.3. Підсумок відгуків про Koala Masters на платформі Clutch

Примітка. Подано за даними [13].

Виявлена нерівномірна ефективність каналів цифрової присутності безпосередньо залежить від набору та якості застосування конкретних інструментів інтернет-маркетингу. Навіть наявність сильного каналу, як-от корпоративний сайт, не гарантує успіху без належного використання інструментів для залучення трафіку (SEO, PPC) та його аналізу (веб-аналітика) [44].

Тому наступним логічним етапом дослідження є детальний розгляд інструментарію, який Koala Masters застосовує для роботи в цих каналах. Такий аналіз дозволить визначити сильні тактичні компетенції агенції та виявити невикористані можливості для посилення її ринкових позицій.

Узагальнена характеристика основних інструментів наведена у таблиці 2.3.

Інструменти маркетингу та їх використання компанією Koala Masters

Інструмент	Ефективність застосування інструменту
SEO	Підтримує технічну якість власного сайту (швидкість, структуру та роботу з ключовими словами) Забезпечує стабільну органічну видимість за запитами у сфері веброзробки та маркетингу.
PPC	PPC компанія використовує як інструмент швидкого залучення цільових лідів. Наразі не активна
SMM	Присутність компанії у соцмережах несистемна. Наразі SMM не створює конкурентної переваги та потребує суттєвого підсилення в межах маркетингової стратегії.
Таргетована реклама	Через низьку активність в соцмережах таргетована реклама використовується обережно. В окремих проєктах компанія використовує таргетинг для залучення холодної аудиторії та ремаркетингу. Потенційно реклама може формувати операційну перевагу завдяки швидкому масштабуванню попиту.
Веб аналітика	Koala Masters застосовує Google Analytics та Meta для оцінки ефективності кампаній, контролю шляху клієнта та оптимізації витрат.
Репутаційний маркетинг (відгуки, рейтинги, PR)	Компанія системно працює із відгуками в Google Business та Clutch, публікує кейси та використовує схвалення клієнтів як інструмент довіри. Такі дії посилюють репутаційну конкурентну перевагу та підвищує конверсію з органічних звернень.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Аналіз ефективності застосування маркетингових інструментів Koala Masters виявляє чітку стратегічну асиметрію. З одного боку, компанія демонструє високий рівень компетенцій у використанні інструментів, що забезпечують пряму лідогенерацію та конверсію. До них належать SEO, веб-аналітика та репутаційний маркетинг, які системно застосовуються для забезпечення органічної видимості, контролю ефективності та зміцнення довіри клієнтів. З іншого боку, інструменти, спрямовані на побудову бренду та охоплення аудиторії в соціальних мережах (SMM та таргетована реклама), використовуються несистемно або обмежено. Наразі вони не формують стійкої конкурентної переваги і є ключовою зоною потенційного росту для компанії.

Таким чином, поточна маркетингова стратегія є некомплексною, що робить її перегляд ключовою умовою для подальшого посилення конкурентних позицій.

Для систематизації виявлених сильних та слабких сторін, а також для їх інтеграції з зовнішніми ринковими факторами, проведемо SWOT-аналіз [28]. Він дозволить узагальнити результати діагностики та сформувавши об'єктивну основу для розробки стратегічних рішень.

У таблиці 2.4 представлено результати SWOT аналізу для Koala Masters.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз компанії Koala Masters

S (strengths, сильні сторони)	W (Weaknesses, слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - Комплексний підхід; - Фокус на досягнення бізнес-цілей клієнта; - Понад 7 років досвіду роботи на ринку; реалізовано понад 100 проєктів у 27 країнах. - Високий рівень задоволеності клієнтів; - Високі показники ефективності рекламних кампаній (ROI до 1400%, +151% SEO-трафіку). - Гнучкий менеджмент — клієнт сам визначає рівень залучення у процес. - Кваліфікована команда; - Конкурентна цінова політика; - Високий рівень довіри клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність системної контент-стратегії та чіткої контент-воронки (Awareness → Consideration → Conversion); - Використання соціальних мереж переважно як іміджевого інструменту, а не каналу лідогенерації; - Відсутність достатньої кількості лід-магнітів на сайті; - Відсутній розвиток персонального бренду керівництва; - Невелика команда. - Залежність від «сарафанного радіо» як основного джерела клієнтів. - Вплив зовнішніх факторів (воєнний стан, перебої з енергопостачанням), що ускладнює стабільність роботи.
O (opportunities, можливості розвитку)	T (threats, загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - Активізація контент-стратегії у соцмережах; - Партнерські колаборації; - Додавання лід-магнітів на сайт (чек-листи, калькулятори, шаблони брифів); - Розвиток корпоративного блогу з практичними порадами; - Інтеграція інструментів штучного інтелекту (AI) у внутрішні процеси; - Розробка чітких продуктових пропозицій; - Посилення PR через публічність керівників — участь у конференціях, медіа, професійних спільнотах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Медійна перевага конкурентів, які активно розвивають персональні бренди та освітній контент. - Ризик відтоку кваліфікованих працівників; - Зростання вартості реклами (CPC/CPM) без пропорційного зростання ефективності (ROAS). - Недотримання вимог щодо захисту персональних даних; - Втрата довіри клієнтів через можливі затримки виконання проєктів у разі форс-мажорів.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Ключовими сильними сторонами Koala Masters є доведена ефективність послуг та високий рівень довіри з боку клієнтів. Лояльність аудиторії підтверджується як кількісними показниками (94% клієнтів продовжують

співпрацю, 80% звернень надходять за рекомендаціями), так і незалежною оцінкою на платформі Clutch, де агенція має максимальний рейтинг 5.0. Технічна експертиза та орієнтація на бізнес-цілі замовника знаходять підтвердження у вимірюваних результатах реалізованих проєктів, як-от зростання органічного трафіку на 151% та досягнення ROI на рівні 1400%. Цей результат доповнюється гнучким, клієнтоорієнтованим сервісом, що дозволяє адаптувати комунікацію під рівень технічної обізнаності замовника. У поєднанні з конкурентною ціновою політикою (\$25–49 за годину), що робить послуги доступними для малого та середнього бізнесу, ці фактори формують потужну ціннісну пропозицію та стійку ринкову перевагу.

Ключовою слабкістю Koala Masters є стратегічна залежність від пасивних каналів залучення клієнтів, що зумовлено нерозвиненістю системної лідогенераційної воронки. На верхньому етапі це проявляється у несистемній медіаприсутності, зокрема в соціальних мережах, де спостерігається низька активність та мале охоплення аудиторії, що створює дисбаланс між високою якістю послуг та низькою впізнаваністю бренду. На середньому та нижньому етапах воронки відсутні класичні інструменти конверсії та утримання, такі як лід-магніти, квізи чи автоматизовані email-розсилки. Як наслідок, компанія функціонує переважно в реактивній моделі, реагуючи на вхідні запити, а не проактивно генеруючи попит. Надмірна опора на рекомендації («сарафанне радіо») створює стратегічну вразливість та обмежує потенціал для сталого масштабування бізнесу.

Зовнішнє середовище відкриває для Koala Masters низку стратегічних можливостей. Ключовою є зростання попиту на експертний та візуальний контент (короткі відео, кейси), що дозволяє через активну контент-стратегію підвищити видимість бренду та залучити нову аудиторію. Одночасно існує можливість інтеграції в місцеві бізнес-спільноти через партнерства та участь у заходах, що сприятиме зміцненню репутації та лідогенерації в сегменті МСБ. Технологічний розвиток, зокрема доступність інструментів штучного інтелекту, надає потенціал

для подальшої оптимізації внутрішніх процесів та підвищення продуктивності команди.

Серед ключових зовнішніх загроз для компанії найбільш вагомим фактором є воєнний стан в Україні, що створює ризики операційної нестабільності через перебої в енергопостачанні та вплив на робочі процеси. На ринку цифрових послуг загрозу становить висока конкурентна активність, зокрема демпінг та використання агресивних УТП з боку інших агенцій, що створює ціновий тиск. Додатковою загрозою є сильна медійна присутність конкурентів, які активно розвивають контент-маркетинг та персональні бренди, що за відсутності аналогічних дій може знижувати ринкову видимість Koala Masters. Також існує стратегічна залежність від рекламних платформ (Google, Meta), зміни в алгоритмах чи політиках яких можуть негативно вплинути на ефективність просування.

Отже, проведений SWOT-аналіз виявляє ключовий стратегічний дисбаланс Koala Masters: компанія, маючи високі внутрішні компетенції та лояльність клієнтів, залишається вразливою через нерозвиненість власних маркетингових процесів та значний зовнішній ринковий тиск.

2.2. Оцінка конкурентного позиціонування Koala Masters в Інтернеті

Ринок digital-послуг в Україні є висококонкурентним: за даними платформи «ІТ рейтинг Україна», у суміжній з Koala Masters ніші працює близько 2000 компаній [43]. Проведення порівняльного аналізу діяльності агенції з ключовими гравцями ринку дозволить об'єктивно оцінити її сильні та слабкі сторони та визначити стратегічні напрями для посилення конкурентної позиції.

Серед прямих конкурентів Koala Masters слід виділити агенцію uDigital, яка посідає високу 23-тю позицію в рейтингу «ІТ рейтинг Україна». Однак, попри таке помітне місце на ринку, компанія має суттєвий недолік в управлінні онлайн-репутацією: хоча вона і зареєстрована на авторитетній платформі Clutch (див. Додаток Б), але не має жодного клієнтського відгуку [17].

Ключовою сильною стороною агенції uDigital є її чітке позиціонування, що ґрунтується на досягненні бізнес-результатів клієнта, зокрема на рентабельності інвестицій (ROI). Цей акцент на фінансовій ефективності, підкріплений деталізованим сайтом зі структурованими сторінками для кожної послуги, дозволяє компанії успішно диференціюватися на ринку. На відміну від гнучкого підходу Koala Masters, uDigital використовує модель ціноутворення, що базується на фіксованих пакетах. Такий підхід, з одного боку, стандартизує внутрішні процеси, але з іншого – знижує рівень персоналізації та може бути менш привабливим для клієнтів із нестандартними запитами [18].

Аналогічна ситуація спостерігається і в комунікаційній стратегії. Попри наявність аудиторії в Instagram (понад 1000 підписників), контент агенції хоч і є інформативним, проте не адаптований під сучасні тренди та формати, що обмежує його залученість та ефективність [9]. Ця слабкість у побудові онлайн-спільноти корелює з раніше виявленим недоліком в управлінні репутацією — відсутністю клієнтських відгуків на платформі Clutch.

Таким чином, uDigital представляє собою приклад конкурента з сильною технічною пропозицією та чітким позиціонуванням, але зі слабкими місцями в клієнтському сервісі (негнучкість) та побудові соціального доказу. Це створює для Koala Masters сприятливі умови для конкуренції за рахунок власної клієнтоорієнтованості та доведеної репутації.

В підсумку Udigital демонструє сильну позицію в сегменті SEO та контекстної реклами, має добре структурований сайт із повноцінною SEO-оптимізацією (метатеги, заголовки, блог, внутрішня перелінковка). Водночас відсутність сучасної та привабливої стратегії розвитку соціальних мереж можна розглядати як стратегічний недолік.

У цьому контексті Koala Masters може використати слабкі місця конкурента, розвиваючи власну медіаприсутність у соцмережах для залучення клієнтів, партнерів і потенційних співробітників.

На противагу попередньому конкуренту, агенція Golden Web Digital, що діє на локальному ринку (м. Тернопіль), демонструє кардинально інший підхід до

управління репутацією. Хоча в загальному «ІТ рейтинг Україна» [5] вона посідає скромнішу 304-ту позицію, на платформі Clutch (див. Додаток Б) компанія має бездоганну репутацію: 13 відгуків з максимальним рейтингом 5.0 [6].

До послуг Golden Web входить стандартний набір, а саме розробка сайтів, SEO, PPC, Brand Management та дизайн. Варто зазначити, що компанія створила розгорнуті сторінки для кожної послуги. Сторінки послуг англійською та українською значно відрізняються. Українськомовна версія побудована на великих текстових блоках, а англійськомовна вирізняється інтерактивними елементами, рухомими об'єктами та більш сучасною візуальною подачею [7].

Унікальною рисою Golden Web є власні курси з реклами, чого немає в більшості локальних конкурентів. Окрім того, компанія активно підтримує блог, де регулярно з'являються нові статті з внутрішньою перелінковкою та зовнішніми посиланнями на авторитетні ресурси, що позитивно впливає на показники домену та пошукове ранжування. Для прикладу у статті про перенесення домену компанія дає посилання на Google Search Central, який має хороший DR, адже це ресурс Google. Даний ресурс підходить по темі, тому це однозначно хороша практика для SEO так як піднімає сайт у ранжуванні та робить його надійним джерелом для Google. У той же час відсутність прозорої політики ціноутворення (конкретних пакетів чи тарифів) залишає клієнтів без чітких орієнтирів щодо вартості послуг.

З соцмереж компанія має Instagram, Facebook, TikTok та YouTube. Instagram наповнений інформативними та розважальними публікаціями, проте рівень взаємодії (лайки, коментарі) у відношенні до кількості підписників залишається низьким, що вказує на відсутність ефективної стратегії просування. У TikTok Golden Web намагається використовувати трендові формати та поєднує навчальний і розважальний контент, проте поки що без значного охоплення.

Загалом, Golden Web Digital демонструє високий рівень експертизи у створенні контенту та розвитку SEO-наповнення. Сильними сторонами можна вважати якісне наповнення сайту та ведення блогу, тоді як слабкими — нерозвинений контент-план у соцмережах і недосконалий дизайн сайту. Таким

чином, якщо Golden Web зможе вибудувати ефективну стратегію просування у соціальних мережах та завершить редизайн власного сайту, вона має потенціал посилити конкурентну позицію на регіональному ринку.

Схожу ринкову поведінку демонструє львівська агенція Atlant Digital. Посідаючи високе 161-ше місце в «ІТ рейтинг Україна» (див. Додаток В), ця компанія, так само як і uDigital, не приділяє уваги управлінню репутацією на платформі Clutch, де не має жодного клієнтського відгуку [3]. Цей парадокс — високий формальний рейтинг за відсутності соціальних доказів — вказує на поширену вразливість серед гравців ринку.

Засновник компанії – Олександр Христинч, який має понад вісім років досвіду у маркетингу. Насамперед агенція спеціалізується на інтернет-маркетингу, а розробка сайтів виступає як додаткова послуга. Окрім того, у розділі «Про нас» підкреслено, що агенція не займається SMM чи створенням контенту, адже головний фокус — перформанс-маркетинг (Google/Meta, KPI, аналітика). У цьому випадку простежується чітка диференціація від агентств повного циклу.

До послуг компанії входить реклама в Meta, реклама в Google, SEO просування, просування в Google Maps, розробка сайтів. Сторінки сайту мають кілька видів мікроконверсій на різних етапах шляху клієнта. Наявні кнопки «Залишити заявку», безкоштовний аналіз та невеликий бриф. На сторінці кожної послуги є блок із перевагами [2].

Відмінною рисою агенції є гарантія результату. Якщо впродовж першого тижня реклами клієнт не отримує звернення, компанія повертає кошти. На детальних сторінках послуг вказані пакети послуг із цінами на них. Пробний запуск від 200 дол. за три тижні, є також і є фіксований формат співпраці та договірна модель. Комісія складає від 10 % рекламного бюджету. Такий підхід забезпечує прозоре ціноутворення. Унікальною торговельною пропозицією можна вважати систему лідогенерації Plug&Play та авторські методики засновника агенції. При цьому гарантується отримання перших звернень протягом семи днів, у іншому випадку клієнт отримує повернення коштів.

Atlant Digital має профілі у Facebook, Instagram, LinkedIn та YouTube. Instagram компанії розвинений недостатньо. Компанія має всього кілька підписників відповідно охоплення також мале. Нові публікації, виконані у стилі компанії, проте очевидно, що варто вибудувати стратегію розвитку соцмереж. Якщо ситуацію залишити такою як вона є зараз, постане проблема довіри до компанії. Клієнт, може побачити низькі охоплення й поставити під сумнів компетентність агенції у сфері діджитал-маркетингу.

Компанія частково будує PR стратегію навколо засновника та його багаторічного досвіду. Проте стратегія розвинена досить поверхнево. Персональний бренд власника згадується на сайті та використовується як елемент довіри, проте не розвивається системно. Atlant Digital могла б суттєво посилити власну впізнаваність, якби активніше висвітлювала професійну діяльність засновника у соціальних мережах — зокрема, участь у конференціях.

Сильними сторонами компанії є чітке та прозоре ціноутворення, фокус саме на результат, навіть повернення коштів у разі невдачі. А також структура та просування сайту, адже він займає високі позиції в пошуковій видачі. Недоліками можна вважати малу присутність в соцмережах, надмірно сильні обіцянки, які не завжди можливо виконати. Деякі сфери потребують більше ніж тиждень для перших результатів, особливо якщо це Google Ads. Кампанії в Google Ads працюють таким чином, що «навчаються» протягом 2 тижнів і не завжди в цей період дають великі результати.

Якщо порівнювати Atlant Digital та Koala Masters, то компанії демонструють зовсім різні стратегічні підходи. Обидві компанії мають сильні сайти, проте слабкі позиції у соціальних мережах. Саме тут Koala Masters може зайняти нішу, вибудувавши присутність в Instagram, YouTube та Tik Tok. Якщо Atlant робить свідомий наголос на performance (рекламу на платформах та SEO) і не розвиває SMM чи контент-екосистему, то Koala Masters має змогу створити трафік з органіки соцмереж через регулярні та цікаві Reels/Shorts, експертні публікації та email – серії. Такі дії створюють посилення конкурентної позиції компанії в інтернеті.

Гарним прикладом компанії, яка успішно побудувала власну стратегію просування та здобула впізнаваність CEO – Агенція BRO, має офіси у Львові та Києві [4]. Хоча компанія не є прямим конкурентом Koala Masters, вона може слугувати прикладом для впровадження подібних стратегій позиціонування. BRO активно розвиває присутність у соціальних мережах, роблячи акцент саме на публічній діяльності керівника [10]. Їхній Instagram налічує понад п'ять тисяч підписників і продовжує зростати. У TikTok публікації демонструють високу залученість. Відео набирають від кількох велику кількість переглядів, що свідчить про правильний вибір формату та каналу комунікації. На відміну від Koala Masters, BRO не має настільки розвиненого вебсайту, однак компенсує це сильною медіаприсутністю та чіткою стратегією розвитку через особистий бренд CEO.

Для підсумування результатів аналізу зведемо ключові характеристики конкурентів у порівняльну табл. 2.5. Проведений аналіз засвідчує, що кожна з розглянутих агенцій має виражені технічні або креативні переваги, але водночас демонструє подібні до Koala Masters слабкі місця.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз конкурентів Koala Masters

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
UDigital	Google Partner, ТОП-10 SEO-агенцій Структурований сайт, окремі сторінки послуг Стандартизовані пакети Висока SEO-експертиза Швидка адаптація до нових інструментів	Немає відгуків на Clutch Низька активність у соцмережах Застарілий підхід до контенту Пакети знижують персоналізацію
Golden Web Digital	Сильний дизайн та брендинг 13 відгуків і рейтинг 5.0 на Clutch SEO-блог Розгорнуті сторінки послуг Власні навчальні курси Сучасний дизайн англійської версії сайту	Незавершений редизайн сайту Відсутність прозорої політики ціноутворення Перевантажені текстом сторінки Низька взаємодія в соцмережах
Atlant Digital	Прозоре ціноутворення Google Premier Partner, Meta Business Partner Гарантія результату Чітка структура сайту, мікроконверсії Plug&Play лідогенерація	Немає відгуків на Clutch Дуже слабкі соцмережі YouTube не оновлюється Поверхневий розвиток PR Завищені обіцянки щодо результатів Відсутній SMM та контент як послуга

Примітка. Сформовано на основі [2, 7, 27]

Для агенції це створює важливі можливості розвитку. Компанії варто поєднати наявну технічну експертизу із системною SMM-стратегією, розвитком відеоконтенту та особистого бренду, а також підсилити конкурентні переваги завдяки індивідуальному підходу до формування пропозицій для клієнтів. Реалізація даних напрямів дозволить зайняти більш стійку та помітну позицію.

Для формування цілісного, системного уявлення про конкурентний ландшафт та визначення відносної позиції Koala Masters доцільно синтезувати ці дані у єдиній візуальній моделі. Таким інструментом є профіль конкурентної позиції, побудований на основі бальної оцінки за уніфікованими критеріями, що дозволить об'єктивно зіставити потенціал досліджуваної агенції з її суперниками.

Критеріями для побудови профілю конкурентної позиції було визначено сім ключових показників, що інтегрально характеризують ринкову діяльність та потенціал сучасної digital-агенції:

1. Позиція в професійному рейтингу (на основі даних «ІТ Рейтинг Україна»);
2. Онлайн-репутація (кількість та якість відгуків на платформі Clutch);
3. Широта портфеля послуг (від вузької спеціалізації до повного циклу);
4. Якість та інформативність сайту (оцінка юзабіліті, повноти інформації);
5. Активність у контент-маркетингу (наявність експертного блогу, регулярність публікацій);
6. Ціновий сегмент (від економ- до преміум-сегмента);
7. Якість портфоліо та кейсів (глибина опису, наявність вимірюваних результатів).

Оцінювання кожної агенції за наведеними критеріями проводилося методом експертних оцінок. До складу експертної групи було залучено провідних фахівців у сфері інтернет-маркетингу та SEO, що забезпечило об'єктивність та фаховість суджень. Усереднені бальні оцінки, отримані в результаті цього опитування, і стали емпіричною базою для побудови графічного профілю конкурентної позиції Koala Masters на ринку digital-послуг (див. рис. 2.4).

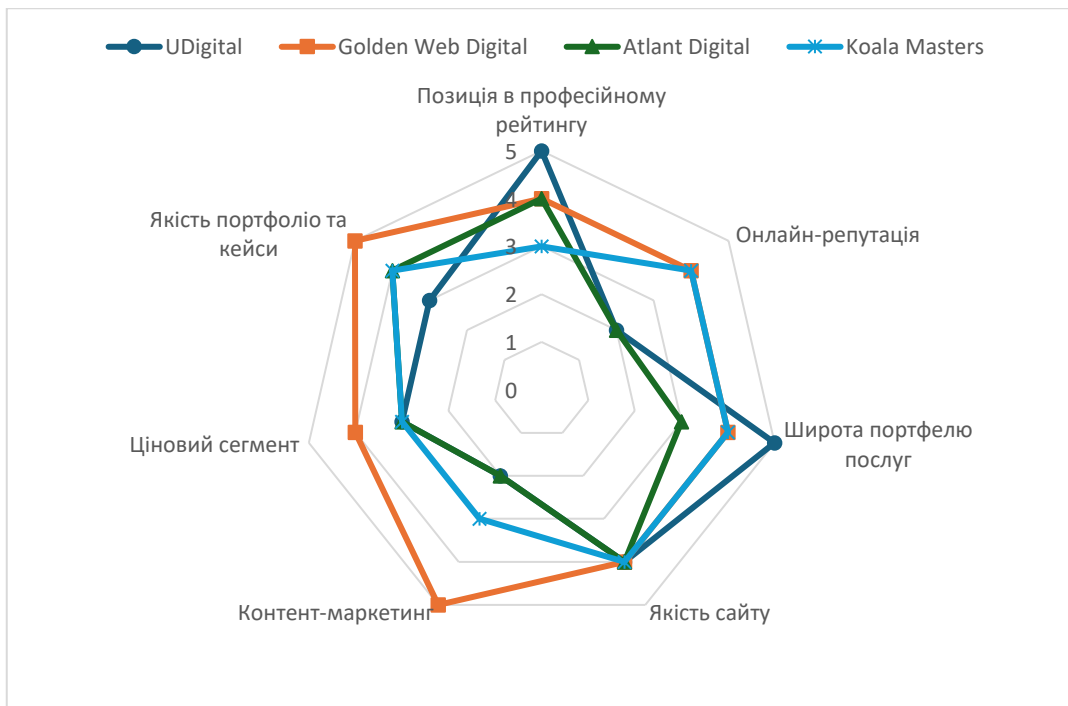


Рис. 2.4. Профіль конкурентної позиції» Koala Masters та основних конкурентів
Примітка. Сформовано на основі [2, 7, 27]

Для забезпечення об'єктивності порівняння конкурентів кожен критерій оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню розвитку показника на ринку, а 5 балів — високому або лідерському рівню. Оцінювання здійснювалося на основі відкритих джерел, аналітичних платформ та результатів експертної оцінки.

На основі побудованої карти профілю конкурентного позиціонування ключових ІТ-компаній, які ведуть боротьбу за клієнтів із Koala Masters, можна стверджувати, що Koala Masters не демонструє крайніх значень за жодним із досліджуваних критеріїв, однак має найбільш збалансовану структуру конкурентних переваг серед розглянутих агенцій.

На відміну від конкурентів, які фокусуються переважно на окремих напрямках (SEO, performance-маркетинг або особистий бренд), Koala Masters поєднує технічну експертизу, розвинене портфоліо з вимірюваними результатами та позитивну онлайн-репутацію. Водночас помірні показники активності (див. Додаток Д) у контент-маркетингу та соціальних мережах свідчать не про слабкість, а про наявність значного потенціалу зростання.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ KOALA MASTERS В ІНТЕРНЕТІ

3.1. Розробка стратегії просування Koala Masters у соціальних мережах

Виявлений у ході аналізу стратегічний дисбаланс між високим рівнем компетенцій у performance-маркетингу та недостатньо розвиненою комунікаційною складовою формує основу для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на гармонізацію маркетингової діяльності Koala Masters.

Така асиметрія обмежує ринкову видимість компанії та її здатність формувати довгостроковий імідж. На відміну від SEO, де результати проявляються через 4–8 місяців, або PPC, яке потребує стабільного фінансування, SMM дозволяє отримати перші відчутні ефекти вже протягом 2–6 місяців. Тому розвиток присутності Koala Masters у соцмережах є доцільним напрямом стратегічного посилення позицій компанії на ринку digital-послуг.

Для Koala Masters найбільш ефективною буде побудова системної контент-стратегії просування на основі моделі SOSTAC, яка представлена на рис. 3.1.

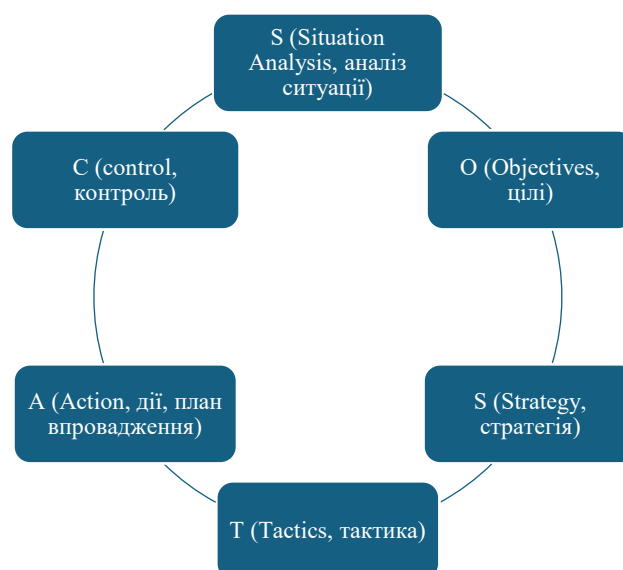


Рис. 3.1. Модель маркетингового стратегічного планування SOSTAC

Примітка. Сформовано на основі [16]

Розробка SMM-стратегії для Koala Masters має на меті знизити залежність від «сарафанного радіо» та створити стійкий, вимірюваний канал лідогенерації через соціальні мережі. Перевага побудови системної контент-стратегії просування SMM на основі моделі SOSTAC у тому, що процес планування послідовний та починається із огляду на теперішню ситуацію та завершується контролем діяльності [26].

У рамках першого етапу моделі (Situation Analysis) проведено аналіз поточної присутності бренду Koala Masters у соціальних мережах. Ключові показники цієї присутності систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця соцмереж Koala Masters та конкурентів

Платформа	Koala Masters	uDigital	Golden Web	Atlant Digital	BRO: creative agency
Instagram	102	1106	820	24	5505
Facebook	85	-	1000	44	535
LinkedIn	152	24	-	15	55
Tik Tok	165	68	168	-	1081
YouTube	-	109	426	20	-
Threads	33	-	0	4	294

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Порівняльний аналіз виявляє стратегічний розрив у маркетинговій діяльності Koala Masters: попри наявність інтегрованих посилань на соціальні мережі в ключових точках взаємодії з користувачем, фактична присутність у цих каналах є несистемною та поступається конкурентам. Ця невідповідність між закладеною інфраструктурою та її реальним використанням свідчить про значний, але нереалізований потенціал, та актуалізує завдання розробки цілісної SMM-стратегії.

Інформація та посилання на соцмережі є у футері сайту, на сторінках «Про нас» і «Контакти», у профілі Google My Business, а також у профілях на сайтах з вакансіями (див. Додаток А). Вказування соцмереж є позитивною практикою, яка забезпечує зручний перехід користувача між каналами та створює враження відкритості й прозорості. Усі офіційні сторінки компанії мають спільний

фірмовий стиль. Використовується правильне спільне лого, витримується кольорова палітра та тональність комунікацій, що формує візуальну цілісність бренду.

В опублікованому контенті переважають інформаційні та рекрутингові дописи. Водночас відсутні сталі рубрики або чітко побудована контент-воронка (від залучення уваги до конверсії). Компанія майже не використовує заклики до дії, не спрямовує аудиторію на сайт або консультацію. Це свідчить про брак цілісної стратегії роботи з соціальними мережами.

Аналіз трьох найважливіших соцмереж для побудови стратегії:

1. Instagram. При відкритті сторінки компанії, бачимо бізнес профіль: діджитал агенція Koala Masters з повним циклом послуг, 85+ реалізованих проєктів, 3 місяці гарантії та безкоштовний моніторинг. З посилань у шапці профілю є посилання на сайт та акаунт у Threads (див. Додаток А). Компанія має кілька збережених історій на тему: команда, новини, послуги та кейси. В цілому є 32 дописи, 102 читачів та 87 людей стежить за Koala Masters в Instagram (див. Додаток А).. Найбільшу кількість постів є саме освітні. Ці публікації орієнтовані на навчання аудиторії на такі теми як SEO, PPC та email маркетинг. Значну частину займають також новинні та аналітичні пости компанії, приблизно 23% від загальної маси публікацій. Також присутні тематичні та святкові публікації;

2. Facebook. У профілі зазначено повну назву компанії, слоган, контактний номер, місто, email, посилання на сайт та години роботи. Наразі сторінка не має відгуків (див. Додаток А). Контент частково перетинається з Instagram, однак адаптований під формат платформи та англійськомовну аудиторію;

3. TikTok. У Tik Tok Koala Mastres має найбільшу кількість підписників серед інших її соціальних мереж, а також найбільшу взаємодію з аудиторією через трендові відео.

Наступним етапом є визначення цілей для важливих соцмереж для компанії. Різні соціальні мережі мають власну аудиторію, алгоритми та формати контенту, тому виконують різні функції в комунікаційній екосистемі бренду. Чітке формування цілей дозволяє узгодити загальну стратегію з конкретними

тактичними завданнями, що підвищує керованість, прогнозованість і вимірюваність SMM-діяльності.

Для забезпечення керованості та вимірюваності SMM-діяльності, цілі формуються на основі кількісних показників, представлених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Цілі розвитку соціальних мереж Koala Masters в межах 6 місяців

Назва соцмережі	Цілі
Instagram	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшити кількість підписників із 102 до 300 (+200%) за рахунок таргетованої реклами та Reels. 2. Підвищити Engagement rate на 3% через підбір правильних та актуальних тематик для підписника. 3. Збільшити кількість переходів із профілю на сайт на 50% за рахунок активних СТА та лід магнітів в постах та шапці профілю. 4. Отримати 18 запитів на консультації або співпрацю в дірект чи на форму на сайті. 5. Опублікувати 20 освітніх або аналітичний постів, щоб закріпити імідж експерта. 6. Забезпечити регулярність публікацій – мінімум 2-3 на тиждень (1 Reels, 1 карусель, 1 пост).
Facebook	<ol style="list-style-type: none"> 1. За 6 місяців збільшити кількість підписників із 85 до 200 (+135%) через залучення аудиторії з вебсайту та крос пости з Instagram. 2. Підвищити частоту публікацій до 2 разів на тиждень (кейси, новини, послуги, відгуки клієнтів). 3. Отримати мінімум 10 запитів від іноземних клієнтів через повідомлення в соцмережі або контактну форму на сайті. 4. Досягти ER на рівні 2% завдяки інтерактивним постам і залученню коментарів. 5. Підвищити CTR на публікації з посиланням на сайті до 1,5% (через чіткі СТА та візуали).
TikTok	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опублікувати 50 відео для досягнення присутності в стрічці користувача. 2. Досягти більше 10 000 переглядів в місяць загалом на сторінці. 3. Збільшити кількість підписників до 1000 за рахунок використання трендових форматів відео. 4. Отримати ER 5%

Примітка. Розраховано автором на основі аналізу фактичних показників Koala Masters за попередній період та галузевих бенчмарків.

Третій етап моделі передбачає формування цілісної рамки для SMM-діяльності, яка визначає ключові напрями розвитку, принципи комунікації, позиціонування та функціональний розподіл ролей між платформами.

Основні компоненти цієї стратегічної рамки наведено в таблиці 3.3.

Стратегічний розподіл ролей соцмереж компанії

Платформа	Ролі комунікаційної платформи
Instagram	Комунікація з аудиторією - формування міцних емоційних зв'язків; Висвітлення експертності - роботи, кейси компанії та цінності команди; Генерування трафіку та спрямування вже зацікавленої аудиторії на сайт.
Facebook	Підтримання іміджу компанії на міжнародному ринку; Залучення клієнтів із-за кордону через кейси та рекомендації; Охоплення додаткового сегменту цільової аудиторії (який не охоплює Instagram).
TikTok	Збільшення охоплення серед молодшої аудиторії та підприємців. Підвищення довіри до бренду через відкритість та простоту.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Стратегічний розподіл ролей між соціальними мережами визначає їхню функцію в комунікаційній екосистемі Koala Masters. Instagram виконуватиме роль основного каналу лідогенерації та формування впізнаваності бренду через експертний, іміджевий, корпоративний та розважальний контент. Facebook підтримуватиме присутність компанії на міжнародному ринку, адаптуючи публікації під англомовну аудиторію та демонструючи професійність. TikTok використовуватиметься для підвищення охоплення і довіри за рахунок неформального відеоконтенту, що висвітлює команду й внутрішню культуру. Такий розподіл забезпечує цілісне позиціонування бренду та посилює його конкурентну присутність у цифровому середовищі.

На четвертому етапі відбувається перехід від стратегії до тактики — визначення конкретних дій, за допомогою яких будуть досягнуті поставлені цілі. Цей тактичний план дій систематизовано в табл. 3.4.

Як бачимо з таблиці для кожного каналу визначено релевантні формати контенту, оптимальну частоту публікацій та інструменти посилення охоплення й залученості. Така структурованість забезпечує узгодженість комунікації, підвищує ефективність контент-маркетингу та сприяє формуванню стабільної репутаційної переваги компанії у цифровому середовищі.

Тактичний план контент-стратегії Koala Masters у соціальних мережах

Види контенту	Рубрики	Частота публікацій	Інструменти
Instagram			
Reels. Каруселі. Експертні пости. Stories. Highlights.	KoalaTips – поради від компанії на різні тематики; KoalaCase – кейси клієнтів; KoalaTeam – представлення команди робочі процеси; KoalaLife – корпоративна культура, свята, події; KoalaTrends-; трендові пости, розважальний контент.	3-4 публікації на тиждень (1 reels, 1 карусель, 1 експертний пост, 1 розважальний. А також раз в 2 дні публікація Stories.	Використання UTM-міток для відстеження переходів на сайт; Тестування таргетованої реклами (на лід магніти, кейси, тощо) Планування контенту через Meta Business Suite
Facebook			
Каруселі. Експертні пости. Stories Публікації з новинами компанії та відео ролики.	Експертні статті англійською. Новини компанії. Історії клієнтів.	Дві публікації на тиждень та 1 відеопост або короткий пост англійською	Facebook Insights для аналізу залученості. Boost Post для швидкого підвищення охоплення англійської аудиторії.
TikTok			
Закулісся роботи компанії, відео із порадами, трендові формати, FAQs відео.	Щоденне життя компанії, прості пояснення складних діджитал тем, розважальний контент.	2 відео на тиждень	Використання TikTok Ads Manager для просування. Використання аналітики TikTok Insights.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Для забезпечення керованості та поетапного впровадження, запропонований тактичний план структуровано за чотирма основними фазами реалізації.

Фаза 0 (0–2 тижні) охоплює підготовчий етап, що включає аудит наявних акаунтів, налаштування аналітики (GA4, Events, CRM), формування UTM-структури, створення візуальних шаблонів та розробку контент-плану на перші два місяці.

Фаза 1 (0–1 місяць) спрямована на досягнення перших швидких результатів через публікацію кейсів і відеоформатів, активний community-management та запуск тестової PPC-кампанії на релевантні B2B-аудиторії.

Фаза 2 (1–3 місяці) передбачає підсилення попередніх досягнень за рахунок платної реклами, оптимізації за CPA, запуску лід-магніта (чек-листа чи вебінару) та регулярного розвитку персонального бренду керівника.

Фаза 3 (3–6 місяців) акцентує увагу на масштабуванні, що включає розширення форматів контенту, використання мікроінфлюенсерських активностей, проведення вебінарів, а також системну аналітику з подальшою корекцією стратегії та розширенням ROI-звітності.

На п'ятому етапі відбувається перехід до практичної реалізації плану. Тут визначаються відповідальні виконавці, терміни виконання завдань та необхідні ресурси для реалізації кожного тактичного кроку, що деталізовано в Додатку Е.

Реалізація запропонованої стратегії вимагає відповідного ресурсного забезпечення: кадрового, часового та фінансового. Для цього доцільно доукомплектувати відділ маркетингу двома ключовими фахівцями: SMM-менеджером та контент-маркетологом. Таким чином, загальна команда для реалізації проекту складатиме 5 осіб, а сукупні трудові витрати оцінюються в 100 годин на тиждень. Орієнтовний місячний бюджет на реалізацію SMM-стратегії становить 1 000 доларів США. Для візуалізації термінів, етапів та контролю за темпом виконання робіт розробляється календарний план-графік реалізації проекту.

Для реалізації описаного вище плану потрібні будуть задіяні інструменти, що будуть допомагати та пришвидшувати роботу. До основних інструментів відносяться: аналітичні платформи (Google Analytics, Meta Business Suite, TikTok Analytics), платформи для фото та відео контенту (Figma, Canva, CapCut), Meta Ads Manager, TikTok Ads Manager та комунікаційна платформа для внутрішніх обговорень.

Завершальним етапом моделі SOSTAC є контроль, який виконує подвійну функцію: оцінку ефективності реалізованої стратегії та формування інформаційної бази для оптимізації майбутніх дій. Цей етап є критично важливим, оскільки саме він замикає стратегічний цикл, перетворюючи отриманий досвід на основу для наступного планування. Ключовим

інструментом на цьому етапі є розробка системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють кількісно порівняти фактично досягнуті результати із запланованими цілями.

Контролювання процесів буде здійснюватись безпосередньо через рекламні кабінети платформ, Google Analytics, де за допомогою UTM міток та конверсій зможемо бачити трафік та подальші дії користувача. Щодня команда спеціалістів буде моніторити правильність роботи всіх налаштованих систем та вносити термінові зміни у разі критичних ситуацій. Щотижня планується заповнення звіту, що включає в себе такі показники як: ER, CTR, кількість кліків, збереження та звернення в приватні повідомлення). Кожного місяця буде проводитись презентація повного дашборту з рішеннями в циклі HTLS, а щокварталу буде проводитись перегляд KPI, зіставлення плану та фактичних значень та цілей, перегляд бюджетів, ресурсів та стратегії в цілому.

Таким чином, розроблена для «Koala Masters» SMM-стратегія, побудована за моделлю SOSTAC, є покроковим планом, що перетворює абстрактну потребу в посиленні онлайн-присутності на конкретні, вимірювані та керовані дії. Реалізація представлених тактичних заходів дозволить компанії створити прогнозований канал лідогенерації, що доповнить існуючий потік клієнтів та зміцнить загальну конкурентоспроможність агенції на ринку.

3.2. Обґрунтування ефективності впровадження SMM-стратегії

Для оцінки ефективності запропонованих SMM-заходів проводиться аналіз ключових показників ефективності (KPI) у динаміці. Він полягає у порівнянні базових значень із прогнозованими для визначення впливу стратегії на трафік, кількість лідів, клієнтів та фінансові показники.

У табл. 3.5 наведено їхні вихідні значення та очікувані результати для Koala Masters після впровадження запропонованих заходів.

Система ключових показників ефективності (KPI) та очікувані результати SMM-діяльності для компанії Koala Masters на 6 місяців

Платформа	KPI	Ціль
Instagram	Підписники	300
	ER	≈3%
	Переходи на сайт	450
	Ліди	18
Facebook	Підписники	200
	ER	≈2%
	CTR	1,5%
	Ліди	≈60
TikTok	Опубліковані відео	50
	Перегляди/міс.	10 000
	Підписники	1000
	ER	2%

Примітка. Розраховано автором самостійно.

Прогнозні показники ефективності SMM-стратегії були сформовані на основі бенчмаркінгу (аналізу показників успішних B2B-компаній-лідерів у суміжних нішах), аналізу поточних вихідних даних Koala Masters та галузевих коефіцієнтів конверсії для B2B-сегмента. Орієнтиром виступили середні значення Engagement Rate (ER), Click-Through Rate (CTR) та швидкості приросту аудиторії, що відповідають високому рівню ведення соціальних мереж.

Для визначення економічної доцільності запропонованих заходів проведемо розрахунок прогнозованого ефекту, базуючись на системі KPI, представлений у попередньому пункті. Аналіз буде здійснено за логікою маркетингової воронки: від зростання аудиторії до рентабельності інвестицій.

1. Прогноз зростання аудиторії (Growth Rate) на прикладі мережі Instagram.

$$Grow Rate = \frac{(Fn - F)}{F} 100\%, \quad (3.1)$$

де F_n - це нові користувачі;

F - наявні користувачі.

$$Grow Rate = \frac{(300 - 102)}{102} 100\% = 194\%.$$

Таким чином, очікується, що охоплення бренду в Instagram зросте майже втричі, що створює базу для подальшого збільшення трафіку.

2. Прогноз зростання трафіку на сайті. Згідно зі стратегією, прогнозується приріст переходів із соціальних мереж на 50%. Розрахуємо нову кількість переходів (на прикладі Instagram), виходячи з базового показника 50 переходів на місяць:

$$Traffic\ new = Traffic\ old \times (1 + \%Growth) \quad (3.2)$$

$$Traffic\ new = 50 * (1 + 0,5) = 75 \text{ переходів.}$$

Станом на сьогодні він складає 50 на місяць. Це відповідає абсолютному приросту в 25 переходів на місяць лише з каналу Instagram.

3. Прогноз кількості лідів та клієнтів. Кількість потенційних клієнтів (Leads) розраховується, виходячи з прогнозованого трафіку та коефіцієнта конверсії (CR) у лід, який для B2B-сегмента становить у середньому 1-3%.

Для розрахунку візьмемо оптимістичний показник 3%.

$$Leads = Traffic * CR, \quad (3.3)$$

де CR - це конверсія з переходу на сайт в ліда.

$$Leads = 75 * 0,03 = 2 \text{ ліда в місяць.}$$

За аналогічною логікою, сумарна кількість лідів з усіх залучених соцмереж (Instagram, Facebook, TikTok) прогнозується на рівні 10 на місяць.

Далі визначимо, скільки з цих лідів конвертуються в реальних клієнтів за формулою:

$$Customers = Leads * CR, \quad (3.4)$$

де CR - це конверсія продажу. Оптимальна CR для B2B = 15%:

$$\text{Customers} = 10 * 0,15 = 2 \text{ нових клієнта.}$$

Виходячи з розрахункового показника 1,5 клієнта на місяць, для подальшого аналізу та врахування потенціалу стратегії, заокруглимо це значення до 2 нових клієнтів на місяць.

4. Розрахунок доходу та рентабельності інвестицій (ROI). При середньому доході з одного клієнта 700 дол. США на місяць, додатковий дохід за місяць складе:

$$\text{Total Revenue} = \text{Customers} * \text{Average Revenue} = 2 * 700 = 1\,400 \text{ дол. США.}$$

Відповідно при бюджеті в 1000\$ на реалізацію заходів із посилення цифрової присутності Koala Masters ROI кампанії складе 40%, що свідчить про надвисоку економічну привабливість запропонованої SMM-стратегії.

За умови системної реалізації вищезазначеного плану, для компанії «Koala Masters» прогноуються такі результати:

1. Впізнаваність бренду зросте на 150%-220%;
2. Збільшення трафіку з соцмереж на 50%;
3. Конверсійних запитів із соцмереж до 10 в місяць.

Окрім прямих, кількісно вимірних результатів, реалізація SMM-стратегії забезпечить значний синергетичний ефект, що посилить ефективність інших маркетингових каналів. Зокрема, зростання впізнаваності бренду сприятиме підвищенню показника клікабельності (CTR) у платних пошукових кампаніях (PPC), збільшенню прямого та органічного трафіку (SEO) за рахунок брендovих запитів, а також прискорить ріст бази email-підписників. Таким чином, SMM-діяльність виступатиме каталізатором для всієї цифрової екосистеми компанії Koala Masters, підвищуючи загальну рентабельність маркетингових інвестицій.

Таким чином, доведено, що запропонована стратегія є не лише інструментом для зміцнення бренду та нарощування нематеріальних активів, але й ефективним та фінансово обґрунтованим драйвером зростання для компанії Koala Masters. Впровадження комплексної SMM-стратегії дає змогу розглядати соціальні мережі не лише як інструмент комунікації, а як повноцінний канал масштабування бізнесу Koala Masters.

Водночас, для забезпечення реалістичності плану та підвищення його життєздатності, необхідно провести аналіз потенційних ризиків, здатних вплинути на досягнення поставлених цілей. Реалізація будь-якої стратегії в цифровому середовищі пов'язана з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів невизначеності.

Для систематизації виявлених загроз та розробки конкретних заходів реагування, представимо їх у вигляді матриці ризиків (див. табл. 3.7). Такий формат дозволяє наочно оцінити кожен ризик, визначити його ймовірність та запропонувати превентивні дії для його нейтралізації.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків реалізації SMM-стратегії для «Koala Masters»

Назва ризику	Можливі наслідки	Ймовірність виникнення	Заходи реагування
Зміна алгоритмів соцмереж (стратегічний)	Різне падіння органічного охоплення та трафіку. Зниження ER.	Середня	Диверсифікація контенту (відео, статті, прямі ефіри); тестування нових форматів; перерозподіл бюджету на платне просування.
Вигорання / низька кваліфікація SMM-команди (операційний)	Зниження якості контенту, порушення регулярності постингу. Негативне сприйняття бренду.	Низька	Розробка детального контент-плану на 3 місяці; впровадження системи КРІ для виконавців; регулярний зовнішній аудит якості контенту.
Перевищення рекламного бюджету (фінансовий)	Зменшення загальної рентабельності маркетингу. Призупинення SMM-діяльності.	Середня	Встановлення жорстких лімітів на щоденні рекламні кампанії; щотижневий моніторинг Cost Per Lead (CPL) та Cost Per Acquisition (CPA); перегляд націлення.
Масова негативна реакція на контент/повідомлення (репутаційний)	Виникнення інформаційної кризи. Шкода іміджу бренду B2B-сегменті.	Низька	Розробка чіткого "Посібника з кризових комунікацій"; модерація коментарів 24/7; швидке та професійне реагування на негативні відгуки.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Для «Koala Masters» ці ризики можна умовно класифікувати за чотирма ключовими напрямками:

1. Стратегічні ризики, пов'язані зі змінами ринкового середовища, діями конкурентів та непередбачуваними оновленнями алгоритмів соціальних мереж;
2. Операційні ризики, що виникають у процесі безпосередньої реалізації плану (якість контенту, регулярність постингу, кваліфікація виконавців);
3. Фінансові ризики, що включають можливість перевищення бюджету або його нецільового використання, а також недостатню рентабельність інвестицій.
4. Репутаційні ризики, пов'язані з негативною реакцією аудиторії, кризовими комунікаціями та потенційною шкодою для іміджу бренду.

Таким чином, доведено, що запропонована стратегія є не лише інструментом для зміцнення бренду та нарощування нематеріальних активів, але й ефективним та фінансово обґрунтованим драйвером зростання для компанії Koala Masters. Впровадження комплексної SMM-стратегії дає змогу розглядати соціальні мережі не лише як інструмент комунікації, а як повноцінний канал масштабування бізнесу Koala Masters, а врахування потенційних ризиків підвищує реалістичність та керованість цього плану.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження розроблено та обґрунтовано напрями посилення конкурентної позиції фірми в Інтернеті, що дозволяє зробити такі висновки та пропозиції:

1. Конкурентна позиція компаній у цифровій економіці формується переважно нематеріальними активами. У ході теоретичного аналізу доведено, що в умовах цифровізації ринку класичні фактори конкурентоспроможності, зокрема цінова політика або функціональні характеристики послуг, поступово втрачають визначальне значення. Натомість ключовими чинниками формування конкурентної позиції стають репутація бренду, рівень довіри з боку клієнтів, послідовність комунікацій та якість взаємодії з аудиторією в онлайн-середовищі.

Цифрова присутність компанії трансформується з допоміжного каналу інформування у повноцінний простір формування цінності бренду, де поєднуються експертність, відкритість та соціальний доказ. Для digital-агенцій, які працюють у сфері послуг із високим рівнем довіри, саме нематеріальні активи стають базою довгострокових конкурентних переваг;

2. Інтернет-маркетинг виступає стратегічним ресурсом довгострокової конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що інструменти інтернет-маркетингу (SEO, SMM, контент-маркетинг, веб-аналітика, PPC) виконують функцію стратегічних нематеріальних активів, які мають накопичувальний ефект та формують бар'єри для копіювання з боку конкурентів. Їх ізольоване використання не забезпечує сталого результату, тоді як інтеграція в єдину систему дозволяє створити прогнозований потік звернень і підвищити загальну ефективність маркетингових інвестицій.

Таким чином, конкурентна позиція digital-агенції безпосередньо залежить від рівня системності маркетингової діяльності та здатності компанії поєднувати аналітику, контент і комунікацію в єдину стратегію.;

3. Koala Masters володіє значним внутрішнім потенціалом, який використовується нерівномірно. Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність у

Koala Masters низки сильних сторін, зокрема високого рівня експертизи у performance-маркетингу (SEO та PPC), наявності кейсів із вимірюваними результатами, досвідченої команди та позитивної онлайн-репутації. Зокрема, компанія має понад 6 відгуків на платформі Clutch із середнім рейтингом 5.0, що свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів.

Водночас встановлено, що цей потенціал реалізується переважно в операційній площині. Відсутність системної SMM-стратегії та низька активність у соціальних мережах обмежують впізнаваність бренду та зменшують можливості залучення нових клієнтів через органічні канали;

4 Відсутність системної медіастратегії формує стратегічний дисбаланс у конкурентній позиції компанії. Аналіз цифрової присутності Koala Masters показав, що соціальні мережі використовуються фрагментарно та не виконують функцію повноцінного каналу лідогенерації. Кількісні показники присутності у соціальних мережах (Instagram — 102 підписники, Facebook — 85, LinkedIn — 152, TikTok — 165) суттєво поступаються як прямим конкурентам, так і показовим прикладам ринку. Це призводить до надмірної залежності компанії від пасивних каналів попиту, зокрема рекомендацій та повторних звернень, що обмежує масштабування бізнесу та знижує прогнозованість фінансових результатів;

5. Профіль конкурентної позиції підтвердив стратегічну збалансованість Koala Masters. Побудований профіль конкурентної позиції за сімома уніфікованими критеріями (позиція в професійному рейтингу, онлайн-репутація, широта портфеля послуг, якість сайту, активність у контент-маркетингу, ціновий сегмент, якість кейсів) дозволив здійснити комплексне порівняння Koala Masters із основними конкурентами — uDigital, Golden Web Digital та Atlant Digital.

Отримані результати засвідчили, що Koala Masters не має крайніх значень за жодним із критеріїв, проте демонструє найбільш збалансовану структуру конкурентних переваг. Саме ця збалансованість створює міцну основу для стратегічного зростання та подальшого посилення ринкових позицій;

6. Ринкове середовище створює сприятливі можливості для посилення бренду через SMM. Порівняльний аналіз конкурентів показав, що більшість

digital-агенцій на українському ринку зосереджуються переважно на технічній експертизі та платних каналах просування, залишаючи поза увагою системний розвиток бренду та контенту. Зокрема, у конкурентів спостерігається низька активність у соціальних мережах, відсутність відеоконтенту та слабка персоналізація комунікацій. Це формує для Koala Masters «вікно можливостей» для диференціації за рахунок системної SMM-стратегії, розвитку відеоконтенту та посилення публічності експертів компанії;

7. Розроблена SMM-стратегія усуває виявлений стратегічний дисбаланс. Для вирішення ідентифікованих проблем було розроблено SMM-стратегію на основі моделі SOSTAC, яка передбачає логічну послідовність від аналізу поточної ситуації до контролю результатів. У межах стратегії визначено ролі ключових платформ (Instagram — основний канал лідогенерації, TikTok — охоплення та впізнаваність, Facebook — міжнародний імідж), типи контенту, частоту публікацій (2–3 дописи на тиждень) та систему KPI. Це дозволяє перетворити соціальні мережі з інструменту формальної присутності на керований та вимірюваний канал залучення клієнтів;

8. Запропонована стратегія має економічне підґрунтя та потенціал масштабування. Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження SMM-стратегії є фінансово доцільним. За прогнозованого бюджету близько 1000 дол. США на місяць очікується залучення щонайменше двох нових клієнтів, що забезпечує орієнтовний рівень ROI на рівні 40 %. Це свідчить про те, що SMM може виступати не лише іміджевим інструментом, а й ефективним каналом зростання доходів компанії;

9. Реалізація стратегії потребує системного контролю та управління ризиками. Аналіз ризиків показав, що реалізація SMM-стратегії пов'язана з низкою загроз, зокрема змінами алгоритмів соціальних мереж, нестабільністю охоплення, операційними помилками та репутаційними ризиками. Запропонована система моніторингу показників ефективності, регулярної аналітики та превентивних дій дозволяє мінімізувати вплив цих ризиків і забезпечити адаптивність стратегії в динамічному цифровому середовищі;

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що формування та посилення конкурентної позиції digital-агенції в Інтернеті є комплексним процесом, який потребує стратегічного бачення, системної аналітики та послідовної комунікації з аудиторією. Запропонований у роботі підхід дозволяє Koala Masters перейти від реактивної моделі розвитку до прогнозованої та керованої стратегії зростання, зменшуючи залежність від пасивних каналів попиту та формуючи стійкі конкурентні переваги в умовах висококонкурентного digital-ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Albrecht M. G., Green M., Hoffman L. Principles of Marketing : tutorial Houston, TX : OpenStax, Rice University, 713 с. 2023. URL: <https://openstax.org/details/books/principles-marketing> (дата звернення: 01.09.2025).
2. Atlant Digital - Діджитал маркетингова агенція Atlant Digital. URL:<https://atlant.digital/> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Atlant Digital Reviews. Clutch URL: <https://clutch.co/profile/atlant-digital> (дата звернення: 26.09.2025).
4. BRO: креативне SMM агенство. BRO: creative agency. URL: <https://brocreative.agency/> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Golden Web Digital - відгуки, ціни, портфоліо та рейтинг (відгуки). ІТ рейтинг України.URL: <https://it-rating.ua/golden-web> (дата звернення: 26.09.2025).
6. Golden Web Digital Reviews. Clutch URL: <https://clutch.co/profile/golden-web-digital> (дата звернення: 26.09.2025).
7. Atlant Digital - Діджитал маркетингова агенція Atlant Digital. URL:<https://atlant.digital/> (дата звернення: 30.10.2025).
8. Atlant Digital Reviews. Clutch URL: <https://clutch.co/profile/atlant-digital> (дата звернення: 26.09.2025).
9. BRO: креативне SMM агенство. BRO: creative agency. URL: <https://brocreative.agency/> (дата звернення: 30.10.2025).
10. Golden Web Digital - відгуки, ціни, портфоліо та рейтинг (відгуки). ІТ рейтинг України.URL: <https://it-rating.ua/golden-web> (дата звернення: 26.09.2025).
11. Golden Web Digital Reviews. Clutch URL: <https://clutch.co/profile/golden-web-digital> (дата звернення: 26.09.2025).
12. Koala Masters Profile. Design Rush. URL: <https://www.designrush.com/agency/content-marketing/ua> (дата звернення: 26.09.2025).

13. Koala Masters Reviews. Clutch. URL: https://clutch.co/profile/koala-masters?utm_source=widget (дата звернення: 24.09.2025).
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital : monograph. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 184 pages.
15. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management: tutorial. 14th ed. Boston : Prentice Hall, 2012. 816 с.
16. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Т. 86, № 1. Р. 25-40. URL: https://piazza.com/class_profile/get_resource/iyd2tysc6fj5aa/iyxgbroqf172cb (дата звернення: 30.10.2025).
17. Udigital - відгуки, ціни, портфоліо та рейтинг (відгуки). ІТ рейтинг України. URL: <https://it-rating.ua/udigital> (дата звернення: 30.09.2025).
18. Агенція Інтернет Маркетингу. Послуги Digital Реклами. Udigital. URL: <https://udigital.com.ua/> (дата звернення: 17.09.2025).
19. Борисова Т., Процишин Ю, Галько Л. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5 (322). С. 100-103. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-15> (дата звернення: 1.09.2025).
20. Борисова Т., Процишин Ю., Крупник А. Вплив цифрового маркетингу на стратегію конкуренції підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 94. № 3. С. 129-138.
21. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023, 273 с.
22. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 138 с.
23. Борисова, Т., Галько, Л., Дудар, В. Цифровий маркетинг як інструмент стимулювання продажів через упаковку товару: результати нейромаркетингового дослідження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 344(4), С. 299-305. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-41>

24. Бочко, О., Кожушко, П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». 2024. Вип.61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
25. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
26. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. №44 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 17.09.2025).
27. Діджитал агенція Koala Masters: Ваш шлях до цифрової досконалості. Koala Masters. URL: <https://koalamasters.com/ua/> (дата звернення: 08.10.2025).
28. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навчальний посібник : навч. посіб. Тернопіль, 2022. 85 с.
29. Думанська К., Прокоф'єв Ю. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 250-254. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-188> (дата звернення: 11.09.2025).
30. Дьячук І. Інтернет-маркетинг та digital-стратегії. Принципи ефективного використання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Т. 4, № 64. С. 106–113. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-106-113> (дата звернення: 14.09.2025).
31. Іванечко Н. Використання технологій на основі штучного інтелекту в маркетинговій комунікаційній політиці та аналізі поведінки споживачів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810015> (дата звернення: 1.09.2025).
32. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167 (дата звернення: 1.09.2025).

33. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 1.09.2025).

34. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Т. 25, № 2. С. 334–344. URL: <https://doi.org/10.33108/sep2022.02.334> (дата звернення: 02.09.2025).

35. Костецька Н. І., Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 131–135. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18> (дата звернення: 14.09.2025).

36. Костинець Ю., Жуков С. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*, 2025. №7, С 234-238. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>

37. Макаревська В. В. Формування стратегії діджитал-маркетингу: етапи та інструменти. Молодий вчений. 2025. Т. 2, № 133. С. 214–219.

38. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>

39. Монастирський Г.Лі Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.

40. Попко О., Тивончук П. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку іт-послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58> (дата звернення: 12.10.2025).

41. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (дата звернення: 14.12.2025).

42. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

43. Рейтинг діджитал агентств та кращі digital агентства України. ІТ рейтинг України. URL: <https://it-rating.ua/digital-agenstvo?page=6> (дата звернення: 17.09.2025).

44. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. № 3. С. 110–118. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11> (дата звернення: 14.12.2025).

45. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Вісник ХДУ: Серія Економічні науки*. 2019. № 30 С 143 – 146.

46. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств: Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.

47. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Economy of Ukraine*. 2024. Т. 67, № 1. С. 54–65. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054> (дата звернення: 14.12.2025).

48. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 354-357. URL: <https://doi.org/10.31891/>

49. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

50. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. С.402-412. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>.