

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка конкурентної стратегії у сфері просування діджитал
послуг (ФОП Легенченко І.В.)

ШИФР КРБ.МПіТ.1.616-03.ІІІ.3.1

Здобувачки _____ Владико О.В.

4 курсу групи МРз-481

Керівник _____ доц. Значек Р.Р.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2025 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2025 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«04» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

Ользі ВЛАДИКО

1. Тема проекту (роботи) Розробка конкурентної стратегії у сфері просування діджитал послуг (ФОП Легенченко І.В.) та керівник к.т.н., доц. Значек Р.Р., затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані підприємства ФОП «Легенченко І.В.» та його конкурентів, економічні показники діяльності ФОП «Легенченко І.В.», огляд українського ринку діджитал послуг.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії сфери послуг. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП ЛЕГЕНЧЕНКО І.В.). Розділ 3. Удосконалення конкурентної стратегії агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП ЛЕГЕНЧЕНКО І.В.). Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівник _____ к.т.н., доц. Значек Р.Р.

Завдання прийняв до виконання _____ Владико О.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	10-25 вересня 2024 р.	виконано
2.	Обговорення на кафедрі та затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи.	26 вересня – 04 жовтня 2024 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	04-25 жовтня 2024 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу.	листопад 2024 р. – лютий 2025 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики за фахом, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	15 лютого – 21 березня 2025 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи.	22-29 березня 2025 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	30 березня – 07 квітня 2025 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, доповнення роботи результатами додаткових досліджень, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	09 квітня – 15 травня 2025 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам.	16-25 травня 2025 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації.	26 травня – 06 червня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування.	07-12 червня 2025 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію.	13-15 червня 2025 р. (за три дні до захисту)	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	18 червня 2025 р.	

Керівники проекту (роботи) _____ Значек Р.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник _____ Владико О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Владико О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Владико О.В.

У кваліфікаційній роботі розглянуто проблематику розробки конкурентної стратегії у сфері просування діджитал послуг на прикладі діяльності агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.). У межах дослідження проаналізовано особливості функціонування ринку цифрових послуг в Україні, визначено специфіку стратегічного управління у висококонкурентному цифровому середовищі та охарактеризовано фактори, що впливають на формування конкурентних переваг.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел і додатків.

Метою роботи є розробка ефективної конкурентної стратегії для агенції DMARK шляхом системного аналізу ринкового середовища, оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та врахування споживчих очікувань.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у сфері діджитал послуг.

Предмет дослідження становлять теоретичні положення та практичні інструменти формування конкурентної стратегії інтернет-маркетингової агенції на ринку цифрових послуг.

Методологічною основою дослідження стали аналіз літературних джерел, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера, бенчмаркінг, оцінка споживчих уподобань, а також розробка практичних заходів з підвищення ефективності конкурентної стратегії.

У результаті дослідження сформовано стратегічні орієнтири для розвитку агенції DMARK. Запропоновані заходи мають на меті забезпечити зростання лояльності клієнтів, посилення конкурентних позицій та стійкий розвиток підприємства на динамічному ринку цифрового маркетингу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	8
1.1 Сутність і роль стратегії конкуренції в діяльності підприємства у сфері просування діджитал послуг	8
1.2 Задоволення споживчих переваг (уподобань) як основа для побудови конкурентних переваг підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ DMARK (ФОП ЛЕГЕНЧЕНКО І.В.).....	28
2.1 Характеристика маркетингової діяльності агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.)	28
2.2 Ситуаційний аналіз маркетингового середовища агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.).....	34
2.3 Аналіз конкурентних переваг послуг конкурентів.....	50
2.4 Аналіз споживчих переваг діджитал послуг.....	53
2.5 SWOT-аналіз підприємства	81
Висновки до розділу 2.....	84
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ DMARK (ФОП ЛЕГЕНЧЕНКО І.В.).....	87
3.1 Розробка елементів стратегії конкуренції, її взаємозв'язок з місією та цілями підприємства	87
3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції	98
3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства	115
Висновки до розділу 3.....	124
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	128
ДОДАТОК А	132

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації бізнесу конкуренція у сфері просування діджитал послуг набуває дедалі більшої динамічності та складності. Поширення інтернет-технологій, зростання значення онлайн-присутності компаній, швидке оновлення інструментів цифрового маркетингу зумовлюють необхідність розробки гнучких та ефективних стратегій конкуренції для суб'єктів малого бізнесу, що працюють у даній галузі. Особливо це стосується підприємців, діяльність яких спрямована на надання інтернет-маркетингових послуг, які потребують постійного оновлення підходів до позиціонування, диференціації послуг і побудови конкурентних переваг. У цьому контексті розробка конкурентної стратегії є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, підвищення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Актуальність теми зумовлена потребою в адаптації стратегічного інструментарію до специфіки сфери діджитал послуг, яка характеризується високою інтенсивністю конкуренції, мінливою поведінкою споживачів і постійними технологічними зрушеннями. Незважаючи на наявність певних теоретичних напрацювань, практична реалізація конкурентних стратегій у цій сфері потребує конкретизації з урахуванням локальних ринкових умов, ресурсного потенціалу підприємства, його цільової аудиторії та характеру наданих послуг. Саме тому дослідження, спрямоване на вдосконалення конкурентної стратегії підприємця у сфері просування діджитал послуг, є своєчасним і має практичне значення для розвитку ефективного маркетингового управління у малому бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка конкурентної стратегії агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.) у сфері просування діджитал послуг на основі теоретичного обґрунтування, аналізу ринкового

середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з урахуванням споживчих очікувань і дій конкурентів.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- з'ясувати сутність та значення стратегії конкуренції у діяльності підприємств сфери діджитал послуг;
- розглянути роль споживчих уподобань у формуванні конкурентних переваг;
- проаналізувати методичні підходи до розробки стратегії конкуренції;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ФОП Легенченко І.В.;
- провести ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємства;
- дослідити конкурентні переваги аналогічних компаній на ринку;
- здійснити аналіз споживчих переваг діджитал послуг;
- виконати SWOT-аналіз діяльності агенції інтернет-маркетингу DMARK;
- розробити елементи конкурентної стратегії та обґрунтувати їх відповідність місії та цілям підприємства;
- сформувати проект заходів для реалізації конкурентної стратегії;
- оцінити ефективність запропонованої стратегії для розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у сфері діджитал послуг.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні інструменти розробки конкурентної стратегії підприємства на ринку цифрових маркетингових послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Сутність і роль стратегії конкуренції в діяльності підприємства у сфері просування діджитал послуг

Конкуренція вважається фундаментальною ознакою функціонування ринкової економіки, оскільки саме вона зумовлює прагнення підприємств до ефективного використання ресурсів, підвищення якості послуг і впровадження інновацій. У сфері просування діджитал послуг конкуренція набуває особливої динаміки через низький бар'єр входу на ринок, високу швидкість змін технологій та широкі можливості для диференціації. У таких умовах підприємства змушені постійно шукати способи збереження та зміцнення своїх ринкових позицій. Одним з основних інструментів досягнення цієї мети виступає стратегія конкуренції, яка в сучасній теорії розглядається як довгостроковий план дій, спрямований на формування і підтримання конкурентних переваг [1].

Поняття конкурентної стратегії найчастіше трактується як цілісна система управлінських рішень, яка визначає, яким чином підприємство буде конкурувати на ринку, на яких принципах будуватиме свої взаємовідносини з клієнтами та якими засобами досягатиме бажаного ринкового становища. Конкурентна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства, однак її особливістю є фокус на боротьбі за споживача в умовах наявності альтернатив. У сфері діджитал послуг така стратегія враховує потреби цільової аудиторії, особливості каналів просування, технологічні інструменти, а також швидкість адаптації до змін ринку. Вона не лише визначає, якими будуть основні напрями позиціонування підприємства, а й формує підхід до використання цінової політики, сервісу, креативних рішень та клієнтського досвіду як джерел конкурентних переваг [2].

Однією з найбільш відомих класифікацій конкурентних стратегій є підхід, запропонований Майклом Портером, який виокремлює три базові типи стратегій: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Кожна з них має свої характерні риси та умови реалізації. Стратегія лідерства за витратами передбачає прагнення підприємства стати найбільш ефективним у галузі, мінімізуючи витрати й забезпечуючи конкурентоспроможну ціну. Такий підхід можливий у сфері діджитал послуг завдяки використанню автоматизації, шаблонних рішень або масштабованих платформ. Водночас, стратегія диференціації ґрунтується на створенні унікальної цінності для клієнтів, яка може проявлятися у вигляді високої якості, інноваційності, персоналізації або креативного підходу до просування. У сфері digital-маркетингу саме ця стратегія є найпоширенішою, оскільки дозволяє будувати стійкі зв'язки з клієнтами та формувати імідж бренду. Стратегія фокусування, своєю чергою, передбачає концентрацію зусиль на окремому сегменті ринку або вузькоспеціалізованій ніші. У цьому випадку підприємство створює продукти або послуги, максимально адаптовані до потреб обраної аудиторії, що забезпечує високу лояльність клієнтів [3].

Порівняльну характеристику базових конкурентних стратегій доцільно узагальнити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика базових конкурентних стратегій за М. Портером

Назва стратегії	Основна ідея	Переваги	Ризики застосування
Лідерство за витратами	Зменшення витрат з метою пропозиції найнижчої ціни	Збільшення ринкової частки за рахунок цінової привабливості	Загроза цінової війни, втрата якості
Диференціація	Створення унікальної цінності для споживача	Висока маржинальність, стійкість бренду	Високі витрати на інновації та маркетинг
Фокусування	Орієнтація на вузький сегмент ринку	Глибоке розуміння потреб сегменту, висока лояльність	Обмежені можливості масштабування, ризик втрати актуальності сегменту

У реаліях діджитал-середовища підприємства можуть поєднувати елементи різних стратегій, формуючи гібридні моделі. Наприклад, вони можуть пропонувати конкурентні ціни на базові послуги, водночас виділяючись креативними рішеннями в розробці рекламних кампаній. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсного потенціалу, рівня професіоналізму команди, позиції на ринку та характеристик цільової аудиторії. Важливо, щоб обрана стратегія відповідала місії підприємства, забезпечувала довгострокову цінність для споживача та була гнучкою щодо змін ринкових умов.

Формування конкурентної стратегії у сфері просування діджитал послуг має суттєві відмінності від аналогічного процесу в традиційних галузях економіки. Це зумовлено передусім природою самих послуг, що надаються у цифровому середовищі, їхньою нематеріальністю, високою змінністю, залежністю від технічних і програмних рішень, а також надзвичайно швидким розвитком технологій. У діджитал-сфері споживач не лише очікує якісного результату, а й оцінює швидкість, персоналізацію, зручність комунікації та інноваційність підходів. Це означає, що конкурентна стратегія повинна враховувати як технологічну складову, так і аспект споживчого досвіду, що набуває ключового значення для утримання клієнтів і формування позитивного іміджу бренду [4].

Серед особливостей, які визначають специфіку формування стратегії конкуренції у digital-агенціях, слід виділити мінливість ринкових тенденцій та переваг споживачів. Нові тренди, алгоритми пошукових систем, зміни у соціальних мережах чи поява інноваційних інструментів можуть кардинально змінити правила гри. Підприємство, яке не реагує на ці зміни або адаптується занадто повільно, ризикує втратити клієнтів. Тому адаптивність стратегії, її здатність до оновлення і гнучкості є критично важливою умовою ефективної конкуренції у цій галузі. Ще однією характерною рисою є висока залежність від людського капіталу, зокрема від кваліфікації спеціалістів з контекстної

реклами, SEO, аналітики, дизайну, копірайтингу та інших напрямів. Саме компетентність команди найчастіше стає джерелом конкурентної переваги.

У сфері діджитал послуг важливе значення має побудова клієнтоорієнтованих стратегій. Це означає, що формування конкурентної стратегії відбувається не лише на основі аналізу ринку, а й ґрунтується на глибокому розумінні споживчої поведінки, мотивації замовлення послуг та очікувань клієнтів. Застосування інструментів персоналізації, автоматизації маркетингових комунікацій, аналітики взаємодії з контентом та інтеграції багатоканальних платформ дозволяє забезпечити більш точне таргетування і побудову довгострокових взаємин із цільовою аудиторією. Таким чином, у процесі розробки стратегії конкуренції digital-компанія повинна інтегрувати маркетингову аналітику, UX-дослідження, інструменти управління клієнтським досвідом і оцінювання ефективності рекламних кампаній. Усе це формує нові вимоги до стратегічного планування, орієнтованого не лише на збільшення прибутковості, а й на розвиток довіри, лояльності та брендової цінності в цифровому просторі [5].

У процесі розробки конкурентної стратегії для підприємств, що працюють у сфері діджитал послуг, значну роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні фактори. Їхній вплив потребує ретельного аналізу для забезпечення релевантності обраної стратегії. До зовнішніх факторів відносять рівень конкуренції на ринку, стан технологічного розвитку галузі, нормативно-правове середовище, рівень попиту на digital-послуги, поведінкові особливості споживачів та інтенсивність змін у каналах комунікації. У свою чергу, до внутрішніх належать ресурсний потенціал підприємства, кадровий склад, технологічна база, рівень сервісу, наявність партнерських зв'язків та іміджеві характеристики. Врахування комбінації цих факторів дозволяє сформувати стратегічну модель, яка буде не лише ефективною, а й стійкою до ризиків.

Важливою передумовою для формування правильної стратегії конкуренції є адекватна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Цей аналіз формує підґрунтя для вибору типу

стратегії: чи буде це стратегія глибокої диференціації, чи вузькоспеціалізованого фокусування, чи масштабування на основі ефективного цінового позиціонування. У практиці digital-маркетингу часто зустрічаються гібридні стратегії, які об'єднують декілька підходів, адаптуючи їх до динамічних умов ринку.

Для систематизації основних груп факторів, що впливають на вибір стратегії конкуренції у сфері діджитал послуг, доцільно подати узагальнення у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на вибір стратегії конкуренції у digital-маркетингу

Група факторів	Конкретні приклади	Характер впливу
Зовнішні (макросередовище)	Темпи розвитку digital-ринку, нові технології, регулювання реклами, інтенсивність конкуренції	Формують обмеження та можливості стратегії
Зовнішні (споживачі)	Очікування клієнтів, зміни поведінки користувачів, рівень цифрової грамотності	Визначають напрям персоналізації та адаптації послуг
Внутрішні (ресурси)	Кваліфікація персоналу, інфраструктура, бюджет, програмне забезпечення	Визначають здатність реалізувати ту чи іншу стратегію
Внутрішні (організаційна культура)	Гнучкість прийняття рішень, інноваційність мислення, швидкість адаптації	Впливають на швидкість реагування на зміни та реалізацію нововведень

Успішне врахування наведених факторів дає змогу обрати таку стратегію конкуренції, яка відповідатиме не лише поточному стану ринку, а й потенціалу підприємства щодо подальшого розвитку. У цьому контексті стратегія перестає бути статичним документом і перетворюється на адаптивну систему рішень, що постійно удосконалюється відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

У діяльності діджитал-агенцій конкурентна стратегія відіграє системоутворюючу роль, оскільки саме вона задає вектор розвитку підприємства, визначає його позиціонування на ринку та впливає на всі ключові управлінські рішення. У сучасному цифровому середовищі, де конкуренція

посилюється не лише за рахунок кількості гравців, а й завдяки технологічним інноваціям, нестандартним бізнес-моделям і змінній поведінці споживачів, наявність чіткої стратегії конкуренції є основою стабільності та ефективності діяльності агенції. Вона дозволяє сконцентрувати зусилля на пріоритетних напрямках, знизити рівень невизначеності та забезпечити узгодженість між цілями, ресурсами й очікуваннями клієнтів.

Значення конкурентної стратегії для digital-компанії полягає не лише в отриманні переваг перед іншими учасниками ринку, а й у створенні унікального набору цінностей, що здатен забезпечити довготривалі відносини із замовниками. У контексті діджитал-послуг конкурентна перевага може проявлятися у вигляді інноваційних рішень, високої швидкості обслуговування, комплексності надання послуг, персоналізації комунікацій або зручності інтеграції з клієнтськими процесами. Саме стратегія дозволяє визначити, які з цих чинників будуть пріоритетними, як їх розвивати та на чому зосередити ресурси агенції. Таким чином, вона формує ядро диференціації, яке стає основою маркетингового повідомлення, брендової айдентики та всієї структури комерційної пропозиції [6].

Ще одним важливим аспектом є координація дій усіх підрозділів і членів команди в межах єдиного стратегічного бачення. У діджитал-агенціях, де одночасно можуть реалізовуватись десятки проєктів для різних клієнтів, стратегія конкуренції виконує функцію інтеграції – вона допомагає стандартизувати процеси, розподіляти відповідальність, підвищувати якість управлінських рішень та уникати дублювання зусиль. Вона задає рамки і пріоритети, у межах яких відбувається розвиток портфеля послуг, добір технологічних рішень і кадрова політика. Успішна стратегія дозволяє агенції досягти синергії між своїм внутрішнім потенціалом і зовнішніми очікуваннями цільової аудиторії, що у підсумку веде до зростання фінансових показників і ринкової частки.

Важливо зазначити, що в умовах цифрової економіки стратегія конкуренції перестає бути суто оборонним інструментом. Вона набуває

наступального характеру, оскільки дозволяє агенції не просто пристосовуватись до умов ринку, а формувати їх, створюючи нові стандарти і технологічні рішення, які згодом наслідують інші учасники. За рахунок стратегічного бачення digital-компанія може ініціювати трансформаційні зміни в галузі, впроваджувати нові моделі співпраці з клієнтами, використовувати передові підходи до таргетингу або аналітики, тим самим випереджаючи конкурентів. У цьому сенсі стратегія є не лише реакцією на середовище, а й інструментом його активного формування.

Для того щоб ефективність конкурентної стратегії не залишалася суто декларативною, важливо підкріпити її відповідними показниками оцінювання. До таких показників можуть належати зростання клієнтської бази, збереження рівня лояльності замовників, покращення фінансових результатів, оптимізація витрат на залучення клієнтів, підвищення продуктивності працівників та інші метрики, що відображають здатність компанії досягати стратегічних цілей. Відповідно, конкурентна стратегія стає не лише набором цілей і рішень, а й базою для впровадження системи управління ефективністю, яка дозволяє проводити регулярний контроль, коригування напрямків діяльності та підвищення стійкості до зовнішніх викликів [7].

У таблиці 1.3 узагальнено ключові аспекти значення конкурентної стратегії для діджитал-агенцій.

Таблиця 1.3 – Значення конкурентної стратегії у діяльності digital-компаній

Сфера впливу	Роль конкурентної стратегії	Очікувані результати
Позиціонування на ринку	Формування унікального образу бренду та комерційної пропозиції	Впізнаваність, диференціація, лояльність клієнтів
Управління ресурсами	Визначення пріоритетних напрямів інвестування часу та коштів	Раціональне використання бюджету, кадрової бази, інфраструктури
Координація дій	Узгодження роботи підрозділів та проектних команд	Посилення внутрішньої ефективності, уникнення дублювання

Продовження табл. 1.3

Сфера впливу	Роль конкурентної стратегії	Очікувані результати
Інноваційний розвиток	Визначення вектору технологічних змін	Впровадження нових послуг, випередження конкурентів
Контроль ефективності	Створення системи цілей та КРІ	Об'єктивне оцінювання результатів, підвищення керованості

Таким чином, конкурентна стратегія в діджитал-бізнесі виконує багаторівневу функцію – вона є водночас аналітичним інструментом, організаційною основою, комунікаційною платформою та рушієм інноваційного поступу. Її значення виходить далеко за межі ринкової боротьби, перетворюючись на засіб сталого розвитку, що формує здатність підприємства створювати цінність у динамічному цифровому середовищі.

Аналіз наукових підходів до розуміння сутності конкурентної стратегії, її класифікацій та особливостей реалізації у сфері просування діджитал послуг засвідчив, що у сучасному ринковому середовищі вона виступає фундаментальним інструментом забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Конкурентна стратегія дозволяє не лише адаптувати бізнес до динамічних умов функціонування цифрового простору, а й проактивно формувати позицію на ринку, створювати нові формати взаємодії зі споживачами та ініціювати інноваційні підходи до просування. Вона надає підприємству змогу сконцентруватися на тих напрямках діяльності, які приносять найвищу цінність клієнтам і дозволяють досягти значущих конкурентних переваг [8].

У контексті цифрових послуг, де межі між продуктом, сервісом і комунікацією практично стираються, стратегічне управління конкуренцією набуває складної, багатогранної структури. Формування стратегії потребує інтеграції класичних принципів стратегічного аналізу з глибоким розумінням цифрових технологій, поведінкових моделей користувачів, персоналізованих форматів контенту та новітніх підходів до комунікації. При цьому особливу роль відіграє адаптивність: здатність компанії не просто обирати один із типів

стратегій, а постійно їх переглядати, модифікувати й поєднувати в залежності від змін ринкових умов, технічних можливостей і очікувань клієнтів.

Дослідження показало, що у діджитал-агенціях конкурентна стратегія повинна базуватись не лише на класичних типах позиціонування, а й на здатності формувати унікальну цінність, адаптовану до конкретних потреб цільового ринку. Іншими словами, вона стає інструментом для досягнення синергії між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами цифрового споживача. Успішна стратегія конкуренції у цій сфері є не результатом одноразового вибору, а безперервним процесом управління інноваціями, ризиками, каналами просування та стратегіями утримання клієнтів.

Окремо варто підкреслити значення стратегічного підходу для діджитал-компаній малого бізнесу, які часто функціонують в умовах обмежених ресурсів. У такому випадку саме чітко сформульована й ефективно реалізована конкурентна стратегія дозволяє підприємству вижити, закріпитися на ринку й розвиватися, не втрачаючи власної ідентичності. Вона спрямовує зусилля команди в єдиному напрямку, мінімізує хаотичність дій, покращує якість управлінських рішень і підвищує стійкість до зовнішніх загроз. Таким чином, у діяльності агенцій інтернет-маркетингу стратегія конкуренції стає не лише теоретичною моделлю, а й практичним механізмом досягнення успіху.

Отже, вивчення сутності стратегії конкуренції, її різновидів, особливостей формування у сфері діджитал послуг, а також її значення для підприємств дозволяє закласти ґрунт для подальшого аналізу конкретного об'єкта дослідження – агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.). Саме розуміння теоретичних засад та чинників стратегічного управління є необхідною передумовою для проведення глибокого маркетингового аналізу, що стане основою для формулювання практичних рекомендацій з удосконалення стратегії конкуренції підприємства.

1.2 Задоволення споживчих переваг (уподобань) як основа для побудови конкурентних переваг підприємства

У центрі будь-якої маркетингової стратегії, особливо в умовах високої конкуренції та цифровізації ринку, стоїть споживач. Саме його вподобання, очікування та поведінкові моделі стають відправною точкою для формування унікальної ціннісної пропозиції та побудови конкурентних переваг. У цифровому середовищі, де швидкість прийняття рішень і здатність до адаптації відіграють ключову роль, розуміння споживчих переваг є не просто корисним інструментом, а критично важливою умовою успішного функціонування підприємства. Сьогодні компанії не конкурують виключно продуктами чи цінами – вони змагаються за увагу, довіру та емоційний зв'язок із клієнтом.

Під поняттям споживчих уподобань у сучасному маркетингу розуміється сукупність ціннісних орієнтирів, мотивацій, психологічних і соціокультурних факторів, які визначають вибір споживача на користь певного продукту або послуги. У випадку digital-послуг, таких як SEO-просування, контекстна реклама, SMM або email-маркетинг, вподобання клієнтів відображаються у вимогах до зручності, швидкості результату, прозорості процесів, рівня звітності, креативного підходу та гнучкості тарифів. Розуміння цих аспектів дозволяє бізнесу адаптувати свою діяльність під конкретні очікування цільових груп, пропонуючи саме ті рішення, які є релевантними в момент прийняття споживчого рішення [9].

Визначення вподобань не є статичним процесом. У діджитал-середовищі вони змінюються під впливом технологічних трендів, соціальних мереж, відгуків інших користувачів, змін у пошукових алгоритмах та навіть світоглядних трансформацій, пов'язаних із безпекою персональних даних або екологічною відповідальністю брендів. Наприклад, ще п'ять років тому перевага надавалася загальним пакетам послуг, тоді як сьогодні споживач очікує персоналізації кожного етапу співпраці. Компанії, які не

відслідковують ці зміни або не інтегрують їх у свою бізнес-модель, поступово втрачають актуальність.

Формування конкурентної переваги на основі споживчих уподобань передбачає глибоке розуміння не лише того, що хоче клієнт, а й чому він цього хоче. Це означає, що підприємство має не обмежуватись поверхневими запитами замовника, а вивчати мотивацію його поведінки, бар'єри у прийнятті рішень, рівень задоволеності попереднім досвідом і наявні альтернативи. У цифровому маркетингу важливо не лише запропонувати послугу, а й створити цілісний клієнтський досвід, який буде асоціюватися з ефективністю, комфортом і довірою.

На формування уподобань у сфері digital-послуг впливають різноманітні чинники, як внутрішні, так і зовнішні. До внутрішніх належать особисті цінності споживача, його попередній досвід, рівень цифрової грамотності, цілі бізнесу та бюджет. Зовнішніми є динаміка конкурентного середовища, вплив брендів-лідерів, тренди на ринку, соціальні очікування та рекомендації від інших користувачів. Інтеграція цих факторів у процес стратегічного планування дозволяє діджитал-агенціям пропонувати не просто послуги, а рішення, що сприймаються споживачами як особисто релевантні [10].

У сфері просування digital-послуг особливо важливим є момент сприйняття цінності послуги. Оскільки результат не завжди має чітко вимірюваний або матеріальний вигляд, суб'єктивне враження споживача набуває критичного значення. Це означає, що комунікаційна стратегія, оформлення звітів, дотримання дедлайнів, якість взаємодії з менеджером та естетика візуального контенту можуть впливати на рівень задоволеності клієнта більше, ніж навіть реальні результати кампанії. Успішні агенції перетворюють цю особливість на перевагу, створюючи ефективні механізми керування клієнтським досвідом.

У цифровому бізнесі існує прямий зв'язок між задоволенням уподобань споживачів та формуванням довгострокових конкурентних переваг. Підприємства, які системно враховують очікування цільової аудиторії,

частіше отримують повторні замовлення, вищу частку позитивних відгуків, природне сарафанне радіо, менші витрати на залучення нових клієнтів і вищу прибутковість у довгостроковій перспективі. Це також дозволяє формувати репутацію експерта в обраній ніші, що саме по собі є конкурентною перевагою.

Використання персоналізованих рішень стає одним із найефективніших інструментів задоволення вподобань клієнтів. Автоматизовані email-кампанії, динамічні посадкові сторінки, чат-боти зі штучним інтелектом, сегментований контент у соціальних мережах – усе це приклади того, як діджитал-агенції можуть адаптувати свої комунікації до конкретного користувача. Такі підходи підвищують релевантність взаємодії, що веде до зростання лояльності, зниження кількості заперечень та зміцнення відносин із клієнтом.

Ще одним напрямом задоволення споживчих уподобань є забезпечення прозорості взаємодії. Замовник цифрових послуг очікує на зрозумілі KPI, регулярну звітність, чітку аргументацію рішень, доступ до рекламних кабінетів і можливість оперативного зворотного зв'язку. Створення системи прозорих комунікацій дає змогу не лише задовольнити ці очікування, а й побудувати довіру, яка є основою для довгострокової співпраці.

Значний вплив на задоволення вподобань має UX-дизайн, зокрема у випадках, коли діджитал-агенція займається розробкою сайтів, мобільних застосунків або інтерактивних платформ. Зручність користування, інтуїтивність навігації, адаптивність дизайну та естетична привабливість мають безпосередній вплив на емоційне сприйняття бренду, що, своєю чергою, формує лояльність. Таким чином, навіть технічний аспект реалізації послуги може стати основою для стратегічної переваги [11].

Ключову роль у процесі формування конкурентних переваг відіграє глибока аналітика. Діджитал-компанії мають доступ до великого обсягу даних про поведінку споживачів, зокрема через Google Analytics, Facebook Pixel, CRM-системи та спеціалізовані платформи моніторингу. Використання цих даних дозволяє формувати детальні портрети клієнтів, виявляти

закономірності у виборі послуг, адаптувати комунікаційні стратегії та створювати високоточний контент. Збір і аналіз таких інсайтів є підґрунтям для стратегічного позиціонування, орієнтованого саме на задоволення реальних уподобань клієнтів.

Джерелом додаткової конкурентної переваги виступає також вміння компанії працювати зі зворотним зв'язком. Активне опитування клієнтів, аналіз відкритих коментарів, робота з негативними відгуками, а також запровадження змін на основі клієнтських порад створюють відчуття залученості користувача до процесу вдосконалення послуг. Ця стратегія не лише покращує клієнтський досвід, але й підвищує рівень лояльності та вірогідність повторного звернення до агенції.

Особливого значення в digital-маркетингу набуває стратегія співтворення цінності. Коли споживач не просто замовляє послугу, а бере участь у її формуванні, визначенні цілей та оцінці результатів, формується унікальна модель партнерства, що значно відрізняється від класичної схеми «виконавець–замовник». Така форма співпраці сприяє більш точному налаштуванню продукту під потреби конкретного бізнесу, що автоматично підвищує рівень задоволення та довіри [12].

У цифровому середовищі споживач очікує швидкої реакції. Наявність ефективної системи підтримки, оперативність відповідей у месенджерах, готовність до змін технічного завдання без затримок – усе це елементи сервісу, що безпосередньо впливають на задоволення уподобань. Вони можуть стати вирішальними при виборі між кількома діджитал-агенціями з подібним портфоліо та рівнем цін.

Успішні агенції, що діють на основі стратегії клієнтоцентричності, не лише задовольняють запити клієнтів, а й намагаються передбачити їх. Такий проактивний підхід, заснований на аналітиці поведінки, історії попередньої взаємодії та ринкових трендах, створює умови для випереджального формування потреб. У свою чергу, це дозволяє компанії не лише відповідати на запити, а й формувати ринок.

У таблиці 1.4 узагальнено ключові напрями трансформації уподобань у джерело конкурентної переваги.

Таблиця 1.4 – Задоволення споживчих уподобань як джерело конкурентних переваг

Категорія уподобань	Механізм задоволення	Результат для бізнесу
Цінність і персоналізація	Індивідуальні пропозиції, адаптований контент	Підвищення конверсії, лояльності
Прозорість і контроль	Регулярна звітність, відкриті дані	Довіра, повторні замовлення
Оперативність	Швидке реагування на звернення	Задоволеність сервісом, позитивні відгуки
Інтерактивність	Участь клієнта в проєкті	Зміцнення відносин, точність реалізації
Інноваційність	Використання нових технологій	Брендова диференціація, рекомендації

Таким чином, задоволення споживчих уподобань у сфері digital-послуг є не лише ознакою високого сервісу, а й повноцінною стратегією побудови конкурентної переваги. У динамічному середовищі, де традиційні ринкові межі стираються, саме здатність підприємства зрозуміти, передбачити та якісно задовольнити споживача перетворюється на головну силу, що визначає його позиції у конкурентній боротьбі.

1.3 Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії

У сфері стратегічного управління методичні підходи до розробки конкурентної стратегії відіграють роль системних рамок, що дозволяють підприємству обґрунтовано та послідовно формулювати ключові управлінські рішення. Під методичним підходом у цьому контексті розуміється певна логіка побудови стратегії, яка визначає, яким чином підприємство має досліджувати внутрішнє й зовнішнє середовище, виявляти власні сильні сторони та ризики, оцінювати ринкові можливості, обирати найбільш доцільний сценарій дій та планувати реалізацію стратегічних ініціатив. Особливої ваги ці підходи набувають у галузі цифрових послуг, де інтенсивність змін, складність взаємозв'язків та неоднорідність споживчих

запитів потребують не лише стратегічного бачення, а й високої методологічної чіткості.

Початковим етапом стратегічного управління є визначення загального підходу до розробки стратегії. У традиційній літературі виокремлюються кілька базових моделей, які історично сформували теоретичне підґрунтя для стратегічного мислення. Однією з таких моделей є стратегічний трикутник К. Омае, який орієнтує підприємство на досягнення гармонії між потребами клієнта, позиціями конкурента та власними перевагами. Такий підхід акцентує увагу на одночасному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників для формування стійкої конкурентної позиції. Іншим прикладом є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка фокусує увагу на структурі галузі та дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції через п'ять ключових факторів: ринкових гравців, постачальників, споживачів, загрозу нових учасників та заміників. Ця модель широко використовується при розробці стратегії входу на ринок або його переосмислення [13].

Класичним і водночас універсальним підходом вважається SWOT-аналіз, який дає змогу підприємству оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. У поєднанні з аналізом життєвого циклу послуг та бенчмаркінгом цей метод забезпечує цілісне бачення стратегічної ситуації. SWOT застосовується на етапі діагностики та може слугувати основою для подальшого вибору типу стратегії – зростання, стабілізації чи реструктуризації. Його перевага полягає в простоті, гнучкості та здатності до адаптації під різні типи бізнесу.

Окрім класичних підходів, у сучасній практиці стратегічного менеджменту дедалі більше поширення отримують методики, адаптовані до умов високої невизначеності, інноваційності та мінливості ринкових запитів. Серед них ключове місце посідає підхід Lean Strategy, який базується на ідеї швидкої апробації гіпотез, гнучкого планування та мінімізації витрат на неефективні напрямки. Цей підхід особливо актуальний для стартапів у сфері

digital-маркетингу та невеликих агенцій, які не мають ресурсів для реалізації традиційних повномасштабних стратегічних програм.

Ще одним сучасним інструментом є модель Customer Development, яка поєднує стратегічне планування з безперервним тестуванням продукту на відповідність очікуванням клієнтів. Її перевага полягає в акценті на потребах цільової аудиторії, що дозволяє компанії оперативно адаптувати стратегію до виявлених патернів поведінки. Цей підхід також передбачає сегментацію споживачів, побудову карт подорожі клієнта (Customer Journey Map) та створення карт ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), які дають змогу сфокусувати зусилля на тих аспектах продукту чи послуги, що дійсно мають значення для користувача [14].

Методика Design Thinking, хоча й виникла у сфері проєктного дизайну, активно інтегрується в стратегії діджитал-агенцій. Її основна ідея полягає в креативному вирішенні проблем через співпереживання споживачу, генерацію ідей, прототипування та тестування рішень. У стратегії конкуренції цей підхід дозволяє будувати глибоко релевантні рішення, які не лише задовольняють запит, а й викликають емоційний відгук.

Значного поширення в стратегічному плануванні набули також шаблонні підходи до побудови бізнес-моделі, зокрема Business Model Canvas, який дозволяє візуалізувати логіку створення вартості, взаємодії з партнерами, джерела доходів, структуру витрат та ключові канали дистрибуції. Цей інструмент є зручним для оцінки сумісності обраної стратегії з поточними бізнес-процесами компанії, а також дає змогу оперативно модифікувати її при зміні ринкової ситуації.

Розробка конкурентної стратегії неможлива без якісного стратегічного аналізу, що передбачає застосування як якісних, так і кількісних методів. Серед них особливу увагу заслуговує PESTEL-аналіз, що дозволяє досліджувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування

бізнесу. Для діджитал-компаній ключове значення мають технологічні зміни та регуляторні обмеження у сфері обробки персональних даних.

До числа важливих інструментів належить також GAP-аналіз, який виявляє розриви між поточним станом підприємства та бажаним стратегічним рівнем. Він дозволяє формалізувати завдання, що потребують реалізації в межах стратегії, та визначити ресурси, які слід залучити. У контексті digital-маркетингу цей інструмент може використовуватися для порівняння очікуваного охоплення, конверсії чи вартості ліда з фактичними показниками [15].

Цінним аналітичним підходом є бенчмаркінг, що полягає у порівнянні власних бізнес-процесів із провідними практиками конкурентів або галузевими стандартами. Його результатом є виявлення точок стратегічного вдосконалення, що можуть бути інтегровані у власну конкурентну стратегію. У digital-середовищі це може стосуватися як каналів комунікації, так і методів генерації трафіку, стилістики контенту, моделі тарифікації або механізмів утримання клієнтів.

Розробка стратегії передбачає не лише діагностику, а й формування сценарного бачення. Цей підхід ґрунтується на моделюванні альтернативних варіантів розвитку подій із урахуванням ключових невизначеностей. У digital-галузі сценарне планування дозволяє підготуватися до змін у технологіях, поведінці користувачів, зміні політик алгоритмів рекламних платформ або економічних шоків.

Процес формування конкурентної стратегії включає низку етапів: від усвідомлення місії й бачення компанії до вибору конкретного стратегічного напрямку. На цьому шляху підприємство має пройти діагностику зовнішнього середовища, оцінку власного потенціалу, формування стратегічних альтернатив, їх оцінку за критеріями ефективності, ризику, узгодженості з цілями – і, зрештою, вибір оптимального курсу дій. Такий алгоритм дозволяє забезпечити системність і зменшити вплив суб'єктивізму.

Для порівняння ефективності та релевантності методичних підходів до розробки стратегії важливо враховувати не лише їх теоретичну обґрунтованість, а й адаптивність до умов конкретного підприємства. Наприклад, компанії, що функціонують у середовищі стабільного попиту, можуть використовувати класичні стратегічні моделі, тоді як інноваційні фірми, орієнтовані на швидке масштабування, потребують гнучких і експериментальних підходів. Крім того, важливо враховувати обсяг фінансових і людських ресурсів, рівень готовності персоналу до змін, технологічний потенціал та ступінь залежності від зовнішніх чинників [16].

Етапи розробки конкурентної стратегії подано у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Етап	Зміст етапу	Інструменти
Формування стратегічного бачення	Визначення місії, цінностей, довгострокових цілей	Місія, візія, стратегічні пріоритети
Аналіз зовнішнього середовища	Виявлення можливостей та загроз	PESTEL, SWOT, Porter, сценарне планування
Оцінка внутрішнього потенціалу	Визначення сильних і слабких сторін, ресурсів	SWOT, GAP-аналіз, аналітика KPI
Формування стратегічних альтернатив	Генерація можливих сценаріїв розвитку	Customer Development, Design Thinking, Canvas-моделі
Оцінка та вибір стратегії	Визначення оптимального варіанту дій	Матриці рішень, критерії релевантності
Розробка заходів реалізації	Планування дій, ресурсів, відповідальності	Gantt, стратегічні дорожні карти, бюджет
Моніторинг і коригування	Відстеження результатів і гнучке реагування	KPI, CRM-аналітика, маркетингові панелі

У підсумку можна стверджувати, що методичні підходи до розробки конкурентної стратегії становлять складну систему інструментів, моделей і процедур, які мають бути адаптовані до характеру ринку, специфіки продукту, внутрішньої структури компанії та стратегічної культури керівництва. У сфері діджитал-маркетингу ці підходи набувають ще більшої значущості, адже висока швидкість змін, короткі життєві цикли інструментів, мінливість алгоритмів та залежність від поведінки користувачів потребують не лише грамотної діагностики, а й готовності до постійного стратегічного оновлення.

Саме тому вибір методичного підходу не є разовим актом – це процес безперервного пошуку оптимального балансу між аналітикою, творчістю та гнучкістю.

Висновки до розділу 1

У підсумку теоретичного розділу дослідження було з'ясовано, що стратегія конкуренції є невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством, особливо у сфері просування діджитал послуг, яка характеризується динамічністю, технологічною складністю та високою інтенсивністю змін. Її сутність полягає в системному, обґрунтованому та адаптивному підході до досягнення і підтримання конкурентних переваг за рахунок унікальної ціннісної пропозиції, ефективної взаємодії з цільовими сегментами споживачів і здатності до швидкої реакції на зміни ринкового середовища. Конкурентна стратегія, реалізована на основі глибокого розуміння внутрішніх ресурсів і ринкової структури, дає змогу підприємству не лише зайняти певну позицію на ринку, а й впливати на його конфігурацію, формуючи нові стандарти, очікування та моделі поведінки споживачів.

Особливе значення у процесі формування конкурентної стратегії у digital-середовищі має здатність підприємства до вивчення, аналізу й задоволення споживчих уподобань. Умови цифрової економіки змінюють саме розуміння цінності продукту, зміщуючи акценти з функціональних параметрів на досвід користування, персоналізацію, зручність та емоційну залученість. Побудова довгострокових конкурентних переваг у цій сфері є можливою лише за умови інтеграції клієнтоцентричної логіки у всі бізнес-процеси: від стратегічного планування до реалізації сервісу, зворотного зв'язку та підтримки. Виявлено, що здатність digital-компанії задовольнити вподобання замовника через релевантність, оперативність і прозорість послуг є основою для формування лояльності, зміцнення репутації та забезпечення повторних звернень, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі.

Узагальнення методичних підходів до розробки конкурентної стратегії дало змогу встановити, що у практиці стратегічного управління сьогодні співіснують класичні і сучасні, інноваційні моделі, які забезпечують підприємству можливість гнучкого й обґрунтованого вибору. Традиційні інструменти стратегічного аналізу, зокрема модель п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз, стратегічний трикутник К. Омае, як і раніше, залишаються ефективними для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, формування загальної логіки стратегічного вибору. Водночас сучасні концепції – Lean Strategy, Customer Development, Design Thinking, Value Proposition Canvas – дають змогу швидко адаптувати стратегію до змінного середовища, підвищити точність позиціонування та розвивати бізнес-моделі на основі реальних даних про поведінку і потреби споживачів. Їх використання особливо актуальне для невеликих digital-компаній, які працюють у середовищі обмежених ресурсів і високої варіативності ринкових умов.

У результаті проведеного аналізу сформовано цілісне бачення сутності, значення та методів розробки конкурентної стратегії у сфері просування діджитал послуг. Встановлено, що стратегія конкуренції не є статичним набором рішень, а динамічним процесом, який передбачає безперервний аналіз середовища, оцінку споживчих змін, тестування нових рішень і стратегічну корекцію дій. Теоретичні підходи, адаптовані до специфіки цифрової галузі, формують надійну основу для подальшого практичного дослідження діяльності агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.) та визначення можливостей для підвищення її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГУ DMARK (ФОП ЛЕГЕНЧЕНКО І.В.)

2.1 Характеристика маркетингової діяльності агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.)

Агенція інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.) є представником сучасного малого підприємництва у сфері надання діджитал-послуг в Україні. Підприємство функціонує на основі реєстрації фізичної особи-підприємця, що забезпечує відносну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища та можливість ефективної реалізації персоналізованих стратегій просування для клієнтів. Основний офіс агенції розташований у місті Одеса, а географія клієнтів охоплює не лише локальний, а й національний ринок, що свідчить про прагнення компанії працювати з широким спектром замовників, не обмежуючись територіальними рамками [17].

Основною сферою діяльності агенції є комплексне надання послуг інтернет-маркетингу, зокрема таких як пошукова оптимізація сайтів (SEO), контекстна реклама (Google Ads), маркетинг у соціальних мережах (SMM), розробка креативного контенту, email-маркетинг, брендинг, супровід запуску рекламних кампаній, а також аналітика цифрових каналів. Усі ці послуги надаються як в пакеті, так і окремо, залежно від потреб замовника, що дозволяє агенції гнучко адаптуватися до бюджетних можливостей і маркетингових цілей кожного клієнта. Стратегічний акцент компанії полягає у наданні рішень, орієнтованих на результат, вимірюваний показниками залучення аудиторії, конверсії, зростання продажів та впізнаваності бренду.

Організаційна структура підприємства побудована за принципом кросфункціональних команд, у складі яких можуть бути фахівці з SEO, PPC, SMM, копірайтингу, дизайну та аналітики. Це дозволяє реалізовувати проекти будь-якої складності, зберігаючи при цьому контроль над якістю та термінами.

На момент дослідження в агенції працює до 10 осіб, що є типовим для подібних форматів малого бізнесу. Така чисельність персоналу забезпечує баланс між гнучкістю, можливістю швидко перерозподіляти ресурси та підтримкою високого рівня персональної відповідальності кожного працівника за результат своєї роботи.

Фінансова модель діяльності підприємства побудована на умовах аутсорсингу, проєктної зайнятості та довгострокового співробітництва з ключовими клієнтами. У структурі доходів переважають регулярні підписки на обслуговування digital-каналів і супровід рекламних кампаній. Це забезпечує стабільність надходжень і можливість прогнозування бізнес-результатів. Крім того, підприємство активно впроваджує внутрішні CRM-рішення, що дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність виконання проєктів.

У своїй діяльності агенція DMARK використовує сучасні цифрові інструменти, зокрема Google Analytics, Google Tag Manager, Meta Business Suite, Serpstat, Ahrefs, Canva, Notion, Trello, а також інші хмарні сервіси, що сприяють оптимізації командної роботи, планування та звітності. Підприємство постійно відстежує тренди в сфері діджитал-маркетингу, впроваджує нові формати контенту та технології, адаптується до змін алгоритмів соціальних мереж і пошукових систем, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть за умов високої мінливості ринку.

Ключовими цінностями компанії є клієнтоорієнтованість, якість, оперативність, креативність і прозорість. Ці принципи реалізуються через гнучкий підхід до управління проєктами, постійний зворотний зв'язок із замовниками, надання чіткої звітності про виконану роботу та залучення клієнтів до процесу прийняття рішень щодо стратегії просування. Як наслідок, агенція формує міцні партнерські відносини зі своїми клієнтами, що стає підґрунтям для тривалого співробітництва.

Показовою є здатність агенції ефективно поєднувати інструменти платного і органічного просування, адаптуючи стратегії до специфіки цільової

аудиторії. Зокрема, підприємство розробляє комплексні контент-стратегії, які включають SEO-копірайтинг, блог-публікації, інфографіку, відеоконтент, що у поєднанні з ретаргетингом і лідогенерацією забезпечує зростання показників залучення.

Основні показники діяльності агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) [17]

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1500	1200	-300	-20
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	900	800	-100	-11,1
3. Адміністративні витрати, тис. грн.	200	180	-20	-10
4. Витрати на збут, тис. грн.	100	90	-10	-10
5. Інші операційні витрати	50	60	10	20
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1250	1130	-120	-9,6
7. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	250	70	-180	-72
8. Прибуток чистий, тис. грн.	200	50	-150	-75
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	83,3	94,2	10,9	X
10. Рентабельність продукції, %	16,7	5,8	-10,9 п	X

Аналіз фінансових показників агенції DMark (ФОП Легенченко І.В.) за 2022 та 2023 роки виявив кілька ключових тенденцій. По-перше, спостерігається зниження чистого доходу на 20%, що свідчить про зменшення попиту на послуги компанії або втрату частини клієнтів. Це може бути наслідком загальної економічної нестабільності в країні.

По-друге, хоча собівартість реалізованої продукції зменшилася на 11,1%, темпи її скорочення відстають від темпів падіння доходу. Це призвело до зниження валового прибутку, що вказує на необхідність перегляду цінової політики або оптимізації виробничих процесів.

По-третє, адміністративні витрати та витрати на збут знизилися на 10%, що може свідчити про заходи економії. Однак, зростання інших операційних витрат на 20% може вказувати на непередбачені витрати або неефективність у певних аспектах управління.

Найбільш тривожним є значне зниження чистого прибутку на 75%, що свідчить про суттєве погіршення фінансової стійкості компанії. Зростання витрат на 1 грн чистої виручки та падіння рентабельності продукції з 16,7% до 5,8% вказують на зниження ефективності діяльності.

Загалом, ці тенденції свідчать про необхідність термінових заходів для стабілізації фінансового стану агенції DMark. Рекомендується провести детальний аналіз причин зниження доходу, оптимізувати витрати та розробити стратегію підвищення рентабельності.

Маркетингова діяльність агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.) має чітко виражену спеціалізацію, спрямовану на інтеграцію сучасних цифрових інструментів просування в бізнес-моделі замовників. В умовах високої конкуренції на ринку digital-послуг ключовими чинниками успіху для підприємства виступають персоналізація підходів до кожного клієнта, швидке реагування на динамічні зміни алгоритмів пошукових систем і соціальних мереж, а також здатність до креативної реалізації комплексних маркетингових кампаній. Власна стратегія позиціонування агенції ґрунтується на наданні рішень, орієнтованих на досягнення конкретних бізнес-цілей клієнта, зокрема зростання продажів, підвищення впізнаваності бренду, утримання аудиторії або оптимізації вартості залучення одного ліда.

У рамках реалізації своїх послуг підприємство активно використовує змішаний підхід до просування, поєднуючи органічні інструменти (SEO, контент-маркетинг, SMM) із платними каналами (контекстна реклама в Google Ads, таргетинг у Meta). Така комбінація дозволяє підвищити ефективність кампаній завдяки взаємному підсиленню результатів. Наприклад, правильно оптимізовані посадкові сторінки в рамках SEO забезпечують нижчу вартість

кліку в контекстній рекламі, тоді як регулярна активність у соціальних мережах підвищує CTR банерів у ретаргетингових кампаніях. Досягнення синергії між різними каналами стало можливим завдяки чіткій координації команди та використанню централізованих систем управління проектами.

Агенція реалізує системну роботу із брендами за допомогою попереднього маркетингового аудиту, формування цільових KPI, розробки стратегій просування, створення контенту, налаштування рекламних кампаній, моніторингу результатів і коригування дій. Такий підхід дозволяє відмовитися від шаблонності та працювати за індивідуальними сценаріями, враховуючи галузеву специфіку бізнесу клієнта. До того ж підприємство дотримується принципу прозорості в комунікаціях, щомісяця надаючи розгорнуту звітність із ключових показників ефективності (CTR, CPC, CPL, ROAS, охоплення, кількість звернень тощо). Важливою характеристикою маркетингової діяльності є акцент на вимірюваність кожного етапу просування.

У межах управління комунікаціями з клієнтами агенція застосовує CRM-систему, що дозволяє тримати всю історію взаємодії з кожним замовником, автоматизувати онбординг, зберігати завдання, брифінги, чек-листи й технічні завдання, а також контролювати хід виконання робіт. Наявність інтеграції з інструментами аналітики (Google Analytics, Facebook Pixel, Hotjar) дозволяє автоматизувати процес звітування та зосередитися на аналітичному інтерпретуванні результатів, що надає клієнту не лише «сухі» цифри, а й змістовні висновки з практичними рекомендаціями.

Окремим напрямом маркетингової діяльності є побудова контент-стратегій. В агенції розробляються детальні редакційні плани з урахуванням сезонності, тематики бізнесу клієнта, етапів воронки продажів та форматів подачі інформації. Для створення контенту залучаються копірайтери, графічні дизайнери, відеоредактори, які працюють в єдиному стилі, затвердженому для кожного бренду. Контент розподіляється по різних каналах відповідно до споживчих звичок цільової аудиторії – від Instagram Reels і TikTok до

Telegram-каналів та email-розсилок. Це дозволяє досягти ефекту багатоканальної взаємодії й підвищити частоту дотику клієнта з брендом.

Маркетингові кампанії будуються з урахуванням А/В-тестування різних варіантів креативів, заголовків, оферів та кнопок заклику до дії. Це дозволяє отримати достовірну статистику щодо ефективності кожного елемента й обирати найбільш результативні рішення. У роботі з PPC-рекламою застосовуються як стандартні пошукові кампанії, так і розумні кампанії з автоматизованим таргетингом та оптимізацією ставок на основі машинного навчання. Підприємство постійно тестує нові формати (наприклад, Performance Max у Google або Advantage+ у Meta), що дозволяє зберігати конкурентоспроможність.

Крім комунікаційної та аналітичної частини, важливу роль відіграє стратегічна складова. DMARK визначає для кожного клієнта позиціонування, сегментує аудиторії за моделлю STP (Segmentation, Targeting, Positioning), формує унікальні торгові пропозиції та визначає канали, що найкраще підходять для конверсії цільової групи. Це дає змогу обґрунтовано інвестувати маркетинговий бюджет і скоротити витрати на малоефективні напрямки.

Загалом діяльність агенції характеризується гнучкістю, клієнтоорієнтованістю, здатністю до експериментування та швидкого аналізу результатів. Вона поєднує як стратегічні, так і тактичні інструменти маркетингу, спрямовані на досягнення комерційних результатів замовників (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Характеристика маркетингової діяльності агенції DMARK

Напрямок	Характеристика
Позиціонування	Рішення, орієнтовані на результат (результативність, вимірюваність, ефективність)

Продовження табл. 2.2

Напрямок	Характеристика
Канали просування	SEO, Google Ads, Meta Ads, email-маркетинг, Telegram, блог, YouTube
Типовий клієнт	Малий та середній бізнес, індивідуальні підприємці

Інструменти	Google Analytics, Trello, CRM, Serpstat, Canva, Hotjar
Формати кампаній	A/B-тестування, Performance Max, ретаргетинг, крос-канальні воронки
Система комунікацій	Щомісячна звітність, дашборди, чат-супровід, стратегічні сесії
Контент-стратегія	Редакційні плани, відео/візуальний контент, SMM, email-лінійки
Підхід до клієнтів	Персоналізація, сегментація, фокус на бізнес-мети замовника

Отже, агенція DMARK демонструє глибоке розуміння принципів сучасного цифрового маркетингу, активно впроваджує інновації, будує стійкі партнерські відносини з клієнтами та формує маркетингові рішення, що не тільки відповідають вимогам ринку, а й випереджають очікування. Така модель функціонування дає підстави розглядати її як ефективного суб'єкта реалізації стратегічної конкурентної переваги.

2.2 Ситуаційний аналіз маркетингового середовища агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.)

Ситуаційний аналіз є невід'ємним інструментом стратегічного управління маркетингом, оскільки саме він формує базу для прийняття рішень, що визначають напрями розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Його сутність полягає у комплексному вивченні як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх факторів, що впливають на його функціонування, з метою виявлення можливостей та загроз, сильних і слабких сторін, а також з'ясування, наскільки поточна стратегія відповідає динаміці ринку. У цифровій економіці, де адаптивність і швидкість прийняття рішень мають першочергове значення, роль ситуаційного аналізу значно зростає, оскільки він дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й діяти проактивно, випереджаючи конкурентів у розробці ефективних маркетингових рішень.

Основна цінність ситуаційного аналізу полягає у його здатності забезпечити системне бачення, яке інтегрує різні аспекти діяльності підприємства. Це не лише опис поточного стану, а діагностика з елементами

прогнозування, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні та інституційні фактори. У стратегічному управлінні маркетингом такий підхід дозволяє формувати цілі, які не суперечать зовнішньому контексту, і визначати такі стратегічні альтернативи, які ґрунтуються на реальних передумовах внутрішнього потенціалу. У випадку підприємств, що працюють у сфері digital-послуг, до яких належить і агенція DMARK, ситуаційний аналіз набуває особливої ваги, оскільки ринок характеризується високою динамікою, залежністю від зовнішніх цифрових платформ (Google, Meta, TikTok), швидкою зміною алгоритмів та високим рівнем конкуренції серед аналогічних сервісів.

Методологічно ситуаційний аналіз базується на поєднанні двох рівнів діагностики: мікросередовища, яке охоплює споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників і каналів просування, та макросередовища, яке визначається широкими суспільно-економічними трендами. При цьому важливо не лише ідентифікувати окремі фактори впливу, а й зрозуміти характер їхньої взаємодії, ступінь впливу на діяльність підприємства, а також імовірність змін у коротко- й довгостроковій перспективі.

Ринок інтернет-маркетингу України у 2023 році характеризується суттєвим розширенням спектра послуг і технологій, що зумовлено зростанням кількості інтернет-користувачів, активною популяризацією електронної комерції та збільшенням інвестицій у діджитал-інструменти. За даними аналітичних платформ, зокрема Statista, а також дослідницьких центрів, що публікують спеціалізовані звіти на порталах на кшталт Marketing Media Review та ІТС.ua, кількість регулярних користувачів інтернету в Україні перевищила 30 мільйонів, і попит на онлайн-сервіси продовжує зростати. Значна частина компаній, які раніше обмежувалися традиційними інструментами просування, наразі переорієнтовуються на комплексні цифрові стратегії та розширюють власні маркетингові бюджети. Цю тенденцію посилює підвищений інтерес до електронної комерції, що стимулює розвиток

SEO, контекстної реклами, соціального медіа-маркетингу та контент-маркетингу [18].

Конкуренція на ринку стає дедалі гострішою, оскільки значна кількість агентств і приватних експертів надають схожі послуги. Водночас цінова політика залишається досить гнучкою: багато компаній пропонують широкий діапазон тарифних планів, намагаючись охопити як великих замовників, так і середній та малий бізнес. Згідно зі звітами локальних дослідницьких агенцій, найбільше зростання спостерігається у сфері SMM, контент-маркетингу та так званого «перформанс-маркетингу», де головним критерієм успіху стають вимірювані результати за конкретними показниками (CPC, CPA тощо). Однією з характерних тенденцій є збільшення попиту на аналітику даних та автоматизацію, тому компанії активно впроваджують програмні рішення для моніторингу поведінки клієнтів, а також використовують інструменти штучного інтелекту для ефективнішого керування рекламними кампаніями [19].

Іншим значущим фактором є розвиток мобільного сегмента, адже, за оцінками Global Stats, близько 60% інтернет-трафіку в Україні припадає на мобільні пристрої. Це стимулює рекламодавців адаптувати свої сайти та контент під мобільні формати, а також активніше інвестувати в таргетовану рекламу в соціальних мережах. Потенціал TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts сприяє появі нових форматів контенту і дає змогу агентствам пропонувати креативні рішення для різних цільових груп.

Окремої уваги заслуговує зміщення акценту у бік інфлюенсер-маркетингу, коли компанії взаємодіють з блогерами та лідерами думок у соцмережах, що має на меті швидке збільшення впізнаваності бренду. Річ у тім, що аудиторія часто довіряє особистим рекомендаціям набагато більше, ніж традиційній рекламі, і саме тому значна кількість агенцій впроваджує відповідні послуги. При цьому ринок починає висувати серйозні вимоги до прозорості взаємин з інфлюенсерами та вимірюваних результатів, адже замовники прагнуть бачити чіткий ROI від інвестицій у даний напрям [20].

Значення різних каналів та інструментів інтернет-маркетингу можна продемонструвати у наступній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл частки ринку інтернет-маркетингових інструментів в Україні у 2023 році

Інструмент чи канал	Приблизна частка ринку у 2023, %	Основні фактори популярності
Контекстна реклама	25	Гнучке налаштування аудиторії, швидкі результати
SEO	20	Довгострокова віддача, покращення органічного трафіку
SMM (Facebook, Instagram)	18	Висока залученість користувачів, можливість детального таргетування
Відеореклама (YouTube, TikTok)	15	Розширена візуальна комунікація, зростання тренду на короткі відео
Контент-маркетинг	10	Підвищення довіри до бренду, створення експертного іміджу
Email-маркетинг	7	Утримання наявних клієнтів, персоналізовані пропозиції
Інфлюенсер-маркетинг	5	Авторитет лідерів думок, швидке збільшення охоплення

Показники і розподіл можуть варіюватися залежно від методології підрахунку та сезонності, проте наведені дані дають загальне уявлення про структуру ринку інтернет-маркетингу в Україні. Основний приріст бюджетів і зацікавлення бізнесу прогнозується саме в сегментах контекстної реклами, соціальних мереж і відео, що підтверджується статистикою IAB Ukraine. При цьому помітна активна інтеграція онлайн та офлайн-каналів, зокрема завдяки запуску рекламних кампаній в інтернеті з підтримкою у вигляді зовнішньої реклами чи просування на івентах.

Загалом, аналітики очікують, що навіть у складних економічних умовах, спричинених внутрішніми і зовнішніми викликами, ринок інтернет-маркетингу України продовжить своє зростання за рахунок появи нових форматів реклами і сервісів, а також завдяки вимогам бізнесу до вимірюваних результатів і підвищення конкурентоспроможності. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення навичок у фахівців з цифрового

маркетингу та про готовність ринку до впровадження інноваційних рішень, орієнтованих на гнучкість, ефективність і сталий розвиток.

За даними дослідницьких звітів, оприлюднених на ресурсах ІТС.ua та Marketing Media Review, а також за експертними оцінками IAB Ukraine, близько 15% від загального обсягу ринку інтернет-маркетингу в Україні у 2023 році припадає на Netpeak Group, яка залишається найбільшим гравцем завдяки потужній клієнтській базі, інноваційним проектам та широкому портфелю послуг. Компанія Promodo контролює орієнтовно 12% ринку завдяки активній співпраці з великими e-commerce-проектами, фокусуванню на SEO та аналітиці. Webpromo Experts продовжує розширювати частку у межах 10% і вирізняється комплексним підходом до SMM, контекстної реклами й навчальних програм. Група Admixer обслуговує 8-9% ринку, забезпечуючи рекламодавцям доступ до програматик-платформ та продвинутої аналітики. SeoProfy посідає близько 7%, орієнтуючись переважно на пошукову оптимізацію та контент-маркетинг. Artjoker тримає приблизно 5% завдяки спеціалізації на розробці вебсайтів і мобільних застосунків з маркетинговим супроводом, а Weblines Marketing охоплює ще близько 4% ринку, пропонуючи повний спектр digital-послуг для малого та середнього бізнесу [21].

Негативний вплив на ринок інтернет-маркетингу України у 2023 році зумовлений перш за все складними економічними та політичними чинниками, що виникли внаслідок військових дій на території країни та зниженням інвестиційної привабливості регіону. В умовах економічної нестабільності чимало компаній скорочують маркетингові бюджети, боячись невизначеності та коливань на фінансових ринках, що безпосередньо впливає на рівень попиту на послуги інтернет-маркетингу. Частина фахівців, які працювали в діджитал-сфері, залишає країну або шукає стабільніші можливості за кордоном, що призводить до зменшення кадрових ресурсів і підвищення конкуренції за кваліфікований персонал. Важливим чинником є також перебої з постачанням електроенергії, проблеми з інтернет-зв'язком та необхідність релокації офісів чи команд у більш безпечні регіони, оскільки це збільшує операційні витрати

і ускладнює роботу над складними маркетинговими проектами. До того ж, падіння купівельної спроможності та скорочення доступу до зовнішніх ринків зменшує загальний обсяг клієнтських замовлень, а враховуючи більшу схильність бізнесу до ризиків у кризовий період, українські агентства все частіше стикаються з потребою надавати послуги за низькими тарифами, зберігаючи конкурентоспроможність шляхом економії на внутрішніх витратах. Нарешті, підвищується ризик кібератак на цифрову інфраструктуру, що змушує компанії інвестувати у додатковий захист даних і розробляти резервні плани на випадок нових технічних чи безпекових загроз, а це, у свою чергу, також збільшує навантаження на бюджети та ускладнює ведення комерційної діяльності [22].

Перспективи розвитку на ринку інтернет-маркетингу України пов'язані з орієнтацією бізнесів на інновації та зміцнення цифрової присутності, що стає ключовим чинником утримання конкурентних позицій. Розширення можливостей штучного інтелекту дає змогу компаніям більш персоналізовано підходити до аналізу даних, таргетування та автоматизації рекламних кампаній. Зростає актуальність контент-маркетингу, адже якісний та релевантний контент має вирішальне значення для залучення лояльної аудиторії, покращення впізнаваності бренду та формування експертного образу. Попит на багатоканальний маркетинг стимулює активний розвиток мобільних додатків, AR/VR-технологій і інтеграцій між офлайн та онлайн-активностями, що дозволяє бізнесам більш гнучко реагувати на потреби споживачів та створювати унікальний користувацький досвід [23].

У контексті дедалі більшої конкуренції серед агентств, важливу роль відіграватиме здатність команд до швидкої адаптації: запровадження нових інструментів аналітики, розширення переліку послуг, ефективне навчання персоналу та побудова репутації надійного партнера. Завдяки цьому українські компанії, незважаючи на складні політичні та економічні обставини, можуть утримувати та навіть нарощувати свою присутність, у тому числі за рахунок виходу на міжнародні ринки. Як наслідок, очікується, що

інтернет-маркетинг стане одним із ключових драйверів відновлення економіки, оскільки він сприяє зміцненню внутрішніх бізнес-процесів, залученню зовнішніх інвестицій та розвитку експортного потенціалу. Загалом, у найближчій перспективі вдосконалення технологічної бази, розширення компетенцій спеціалістів та поглиблення інтеграції між різними форматами реклами та продажів забезпечать подальше зростання галузі навіть за умов невизначеності, а її роль у просуванні українських компаній на внутрішньому та світовому ринках ставатиме все більш ваговою.

PESTEL-аналіз є ефективним інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. Розглянемо детально політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які можуть впливати на агенцію інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.).

Політичні фактори: Політична ситуація в Україні залишається нестабільною через тривалі військові дії та внутрішні політичні конфлікти. Це створює ризики для бізнесу, пов'язані з можливими змінами в законодавстві, податковій політиці та регуляторних нормах. Крім того, міжнародні санкції та геополітична напруженість можуть впливати на партнерські відносини та доступ до зовнішніх ринків.

Економічні фактори: Економіка України зазнає значного тиску через інфляцію, коливання валютного курсу та зниження інвестиційної привабливості. Згідно з дослідженням Програми розвитку ООН, лише 9,5% компаній не мали фінансових втрат внаслідок війни, тоді як інші зазнали значних збитків. Це впливає на купівельну спроможність клієнтів DMark та може призвести до скорочення маркетингових бюджетів компаній, що користуються послугами агенції.

Соціальні фактори: Зміни в демографічній структурі населення, міграція та зміна споживчих вподобань впливають на ринок інтернет-маркетингу. Зростання популярності соціальних мереж та онлайн-платформ

змінює способи комунікації з аудиторією. DMark повинна враховувати ці тенденції для ефективного таргетингу та розробки релевантного контенту.

Технологічні фактори: Швидкий розвиток технологій вимагає від агенції постійного оновлення знань та впровадження нових інструментів. Зростання ролі штучного інтелекту, автоматизації та аналітики даних відкриває нові можливості для оптимізації маркетингових кампаній. Однак, це також вимагає інвестицій у навчання персоналу та оновлення технічної бази.

Екологічні фактори: Зростаюча увага до екологічних питань впливає на споживчі вподобання та репутацію компаній. DMark може зіткнутися з вимогами щодо екологічної відповідальності як від клієнтів, так і від партнерів. Впровадження екологічно дружніх практик та підтримка «зелених» ініціатив можуть стати додатковою перевагою на ринку.

Правові фактори: Зміни в законодавстві щодо захисту даних, авторських прав та реклами можуть впливати на діяльність агенції. DMark повинна стежити за оновленнями в правовому полі, щоб забезпечити відповідність своїх послуг чинним нормам та уникнути можливих штрафів або судових позовів.

Таким чином, DMark оперує в складному та динамічному середовищі, яке вимагає постійного моніторингу зовнішніх факторів та гнучкості у стратегічному плануванні. Агенція повинна адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень професіоналізму, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку інтернет-маркетингу України.

В першу чергу визначимо ступінь впливу факторів на ринок і DMark (табл. 2.4). Зазначена оцінка від 1 до 3 вказує на ступінь впливу, де 1 – мінімальний вплив, 2 – середній вплив, 3 – великий вплив. Оцінка визначається в контексті конкретної агенції інтернет-маркетингу DMark.

Таблиця 2.4 – Визначення ступеню впливу факторів на агенцію інтернет-маркетингу DMark

Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	
Зміни в законодавстві щодо бізнесу	3	Інфляція та знецінення гривні	3	Зміни в поведінці споживачів	3
Політична нестабільність	3	Скорочення маркетингових бюджетів клієнтів	3	Міграція населення	2
Міжнародні санкції та обмеження	2	Рівень безробіття	3	Популярність соціальних мереж	3
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
Розвиток автоматизації та AI	3	Попит на екологічно чисту рекламу	2	Посилення регулювання реклами	2
Зміни в алгоритмах пошукових систем	2	Державні екологічні ініціативи	1	Нові правила захисту даних	3
Доступність цифрових технологій	2	Вплив змін клімату на бізнес-процеси	1	Авторське право на цифровий контент	2

Проведемо оцінку ймовірності зміни факторів в майбутньому та оцінку впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін (табл. 2.5).

Зазначена оцінка +1 вказує на позитивний вплив, -1 – на негативний вплив.

Таблиця 2.5 – Оцінка впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Експертна оцінка Вірогідність змін					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Зміни в законодавстві щодо бізнесу	3	4	5	3	5	5	4,4	-1	-0,31
Політична нестабільність	3	2	3	3	3	5	3,2	-1	-0,23
Міжнародні санкції та обмеження	2	4	3	5	2	4	3,6	-1	-0,17
Економічні фактори									
Інфляція та знецінення гривні	3	2	4	5	1	4	3,2	-1	-0,23

Продовження табл. 2.5

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Експертна оцінка Вірогідність змін	Середня вірогідність	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
--------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------	-------------------------	--

		1	2	3	4	5			
Скорочення маркетингових бюджетів клієнтів	3	2	5	4	1	1	2,6	-1	-0,19
Рівень безробіття	3	1	3	2	5	3	2,8	-1	-0,13
Соціокультурні фактори									
Зміни в поведінці споживачів	3	3	4	2	5	3	3,4	+1	0,25
Міграція населення	2	2	3	3	3	4	3,0	-1	-0,14
Популярність соціальних мереж	3	4	5	4	4	4	4,2	+1	0,31
Технологічні фактори									
Розвиток автоматизації та AI	3	4	3	5	4	4	4,0	+1	0,29
Зміни в алгоритмах пошукових систем	2	3	4	3	4	4	3,6	-1	-0,17
Доступність цифрових технологій	2	3	4	3	3	3	3,2	+1	0,15
Екологічні фактори									
Попит на екологічно чисту рекламу	2	2	3	3	2	4	2,8	+1	0,13
Державні екологічні ініціативи	1	1	3	3	2	4	2,6	+1	0,07
Вплив змін клімату на бізнес-процеси	1	3	3	2	3	4	3,0	-1	-0,08
Правові фактори									
Посилення регулювання реклами	2	3	3	3	3	4	3,2	-1	-0,15
Нові правила захисту даних	3	3	4	4	3	4	3,6	-1	-0,26
Авторське право на цифровий контент	2	2	3	3	3	4	3,0	-1	-0,14

Розглянемо кожен фактор PESTEL-аналізу, його вплив на харчову галузь, специфічний вплив на агенцію інтернет-маркетингу DMark та відповідні стратегічні рішення, які компанія могла б розглянути за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Політичні фактори</i>				

Зміни в законодавстві щодо бізнесу	-0,31	Ускладнення умов ведення бізнесу	Потреба в адаптації до нових норм	Постійний моніторинг законодавчих змін, консультація з юристами
Політична нестабільність	-0,23	Нестабільність фінансових потоків	Погіршення інвестпривабливості	Диверсифікація ризиків, вихід на міжнародні ринки
Міжнародні санкції та обмеження	-0,17	Зниження доступу до іноземних платформ	Ускладнення партнерських відносин	Розвиток локальних партнерств, використання альтернативних платформ
<i>Економічні фактори</i>				
Інфляція та знецінення гривні	-0,23	Зростання витрат бізнесу	Підвищення собівартості послуг	Оптимізація витрат, впровадження ефективних фінансових стратегій
Скорочення маркетингових бюджетів клієнтів	-0,19	Скорочення попиту на маркетингові послуги	Зменшення кількості замовлень	Пропозиція бюджетних пакетів, концентрація на ефективності
Рівень безробіття	-0,13	Скорочення активної робочої сили	Можливі труднощі з пошуком фахівців	Впровадження програм навчання та розвитку персоналу
<i>Соціокультурні фактори</i>				
Зміни в поведінці споживачів	0,25	Перехід до онлайн-споживання	Збільшення попиту на цифрові послуги	Адаптація пропозиції, посилення онлайн-присутності
Міграція населення	-0,14	Зменшення локального ринку	Втрата частини клієнтів	Вихід на зовнішні ринки, масштабування послуг
Популярність соціальних мереж	0,31	Ріст маркетингових можливостей	Розширення каналів просування	Активний розвиток SMM-стратегій
<i>Технологічні фактори</i>				
Розвиток автоматизації та AI	0,29	Зменшення потреби в ручній праці	Оптимізація витрат та процесів	Впровадження AI-інструментів, навчання персоналу
Зміни в алгоритмах пошукових систем	-0,17	Нестабільність пошукових стратегій	Необхідність регулярної адаптації SEO	Постійний моніторинг змін, гнучкість SEO-стратегії
Доступність цифрових технологій	0,15	Легший доступ до інструментів	Посилення конкурентного середовища	Використання передових технологій, персоналізовані рішення

Фактор	Вплив (стандартизо- ване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Екологічні фактори</i>				
Попит на екологічно чисту рекламу	0,13	Підвищений інтерес до еко-продуктів	Збільшення запитів на еко-маркетинг	Включення екологічних аспектів у рекламу
Державні екологічні ініціативи	0,07	Зростаючий контроль за екологічністю	Додаткові вимоги до рекламного контенту	Дотримання екологічних стандартів
Вплив змін клімату на бізнес-процеси	-0,08	Можливі перебої в бізнесі через стихійні явища	Витрати на адаптацію до змін	Впровадження стратегій сталого розвитку
<i>Правові фактори</i>				
Посилення регулювання реклами	-0,15	Підвищення вимог до контенту	Обмеження у веденні рекламних кампаній	Дотримання законодавчих норм, адаптація стратегій реклами
Нові правила захисту даних	-0,26	Жорсткіші вимоги до обробки даних	Додаткові витрати на відповідність стандартам	Впровадження політик конфіденційності, навчання персоналу
Авторське право на цифровий контент	-0,14	Підвищення контролю за використанням контенту	Ризики юридичних спорів та штрафів	Дотримання авторського права, використання ліцензованого контенту

PESTEL-аналіз агентства DMark (ФОП Легенченко І.В.) демонструє, що найбільший негативний вплив на діяльність компанії мають політичні та економічні фактори, зокрема нестабільність законодавства, інфляція, скорочення маркетингових бюджетів клієнтів та валютні ризики. В умовах економічної нестабільності доцільно зосередитися на адаптації фінансових стратегій, оптимізації витрат та диверсифікації джерел доходів.

Серед позитивних факторів слід виділити зростаючу популярність соціальних мереж, розвиток автоматизації маркетингових процесів і високий попит на цифрові послуги. Це відкриває можливості для інновацій та впровадження нових технологій у бізнес-процеси. Стратегічними пріоритетами мають стати впровадження AI-інструментів, розширення присутності на міжнародному ринку та розвиток персоналізованих маркетингових рішень.

Правові фактори, зокрема посилення регулювання реклами та захисту даних, вимагають особливої уваги, оскільки вони впливають на законодавчу відповідність компанії. Рекомендується активний моніторинг законодавчих змін, впровадження політик конфіденційності та дотримання стандартів авторського права. Загалом, стратегічний фокус має бути спрямований на адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення технологічної ефективності та оптимізацію бізнес-процесів для забезпечення довгострокового розвитку агенції.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу доцільно використати модель п'яти конкурентних сил М. Портера.

Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера є стратегічним інструментом аналізу бізнес-середовища, який допомагає розуміти конкурентну інтенсивність підприємства або галузі (рис. 2.1) [24].

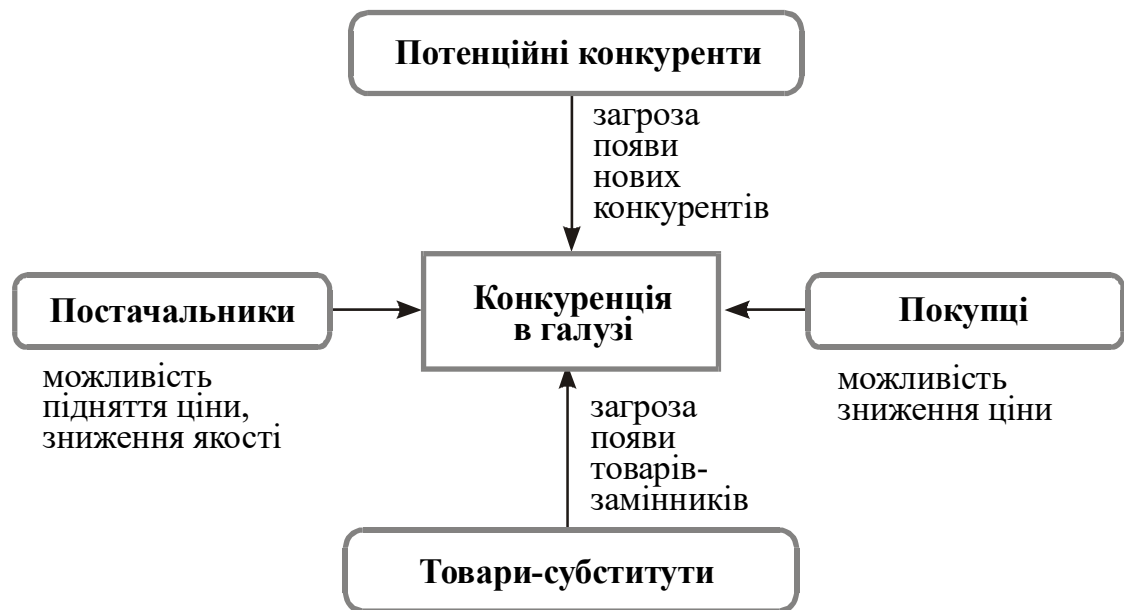


Рис. 2.1 – П'ять сил конкурентного середовища за М. Портером

Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера є ефективним інструментом для аналізу зовнішнього середовища інтернет-маркетингових агентств, оскільки вона дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, вплив ключових ринкових чинників та визначити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. На ринку інтернет-маркетингових послуг працює значна кількість компаній, які конкурують між собою за клієнтів,

використовуючи різні цінові та якісні підходи. Аналіз загрози появи нових конкурентів показує, що вхід у галузь має порівняно невисокий бар'єр через доступність технологій та невеликі стартові витрати, що стимулює появу нових агентств і посилює конкуренцію. Однак усталені гравці, такі як Netpeak, Promodo та Webpromo, мають значні конкурентні переваги завдяки досвіду, брендовій репутації та великій клієнтській базі, що ускладнює новим компаніям завоювання ринку.

Сила постачальників у сфері інтернет-маркетингу проявляється через залежність агентств від рекламних платформ, таких як Google Ads, Facebook Ads, YouTube, а також від аналітичних інструментів, CRM-систем і SEO-сервісів. Зміна умов співпраці або підвищення вартості цих послуг може впливати на прибутковість агентств і вимагати адаптації до нових ринкових реалій. Водночас конкуренція серед постачальників технологічних рішень частково знижує їхній вплив, оскільки агентства можуть вибирати між різними платформами залежно від цінової політики та функціоналу.

Сила покупців у цій галузі є значною, оскільки клієнти можуть легко змінювати підрядників, обираючи агентство з більш вигідними умовами, ширшим спектром послуг або вищою якістю обслуговування. Зростаюча поінформованість клієнтів про ефективність маркетингових стратегій підвищує їхні вимоги до агентств, змушуючи останніх удосконалювати свої послуги, впроваджувати нові технології та розробляти персоналізовані рішення для утримання клієнтів.

Загроза появи товарів-замінників для інтернет-маркетингових агентств формується через альтернативні варіанти організації маркетингових процесів, зокрема створення внутрішніх відділів маркетингу у компаніях, використання автоматизованих рекламних платформ та залучення фрілансерів. Внутрішні команди можуть забезпечувати більш гнучке управління маркетинговими процесами, а автоматизовані рішення, такі як Google Performance Max, дозволяють оптимізувати рекламу безпосередньо без залучення агентств. Це

вимагає від агентств постійного вдосконалення послуг, пропозиції комплексних рішень та диференціації своїх продуктів.

Рівень конкуренції в галузі інтернет-маркетингу є високим, оскільки на ринку працюють як великі агентства з розвинутою інфраструктурою та міжнародним досвідом, так і локальні компанії, що спеціалізуються на конкретних нішах. Кожен гравець намагається посилити свою конкурентну позицію через розширення послуг, технологічні інновації, покращення аналітики та підвищення ефективності маркетингових кампаній. У таких умовах агентствам необхідно формувати унікальні конкурентні переваги, розробляти персоналізовані стратегії для клієнтів та активно використовувати новітні технології для збереження та розширення своєї частки ринку.

Проведемо оцінку конкурентної позиції агенції інтернет-маркетингу DMark за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Рівень «вхідного бар'єру» (Загроза появи конкурентів)			
1. Низькі бар'єри входу	0,4	2	0,8
2. Рівень капіталовкладень	0,3	2	0,6
3. Доступність технологій	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,0
Інтенсивність конкуренції			
1. Кількість конкурентів	0,3	3	0,9
2. Інноваційні стратегії	0,4	3	1,2
3. Швидкість змін у маркетингових технологіях	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,7
Сила впливу постачальників			
1. Залежність від рекламних платформ	0,4	3	1,2
2. Ціноутворення постачальників	0,3	2	0,6
3. Конкуренція серед постачальників	0,3	1	0,3
РАЗОМ:	1,0	-	2,1
Сила впливу покупців			
1. Лояльність клієнтів	0,3	2	0,6
2. Цінова чутливість клієнтів	0,4	2	0,8
3. Можливість зміни агентства	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,0

Продовження табл. 2.7

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Наявність товарів-замінників			
1. Розвиток внутрішніх маркетингових команд	0,3	2	0,6
2. Автоматизація маркетингових процесів	0,4	2	0,8
3. Зростання використання фрілансерів	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,0

Таблиця 2.8 – Вплив конкурентних сил на агенцію інтернет-маркетингу DMark

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33 ÷ 3,00)	
1. Поява нових конкурентів	-	2,0	-	Помірний
2. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,7	Сильний
3. Сила впливу постачальників	-	2,1	-	Помірний
4. Сила впливу покупців	-	2,0	-	Помірний
5. Вплив товарів-замінників	-	2,0	-	Помірний

Результати аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера свідчать про те, що компанія DMark функціонує у ринкових умовах із високою конкуренцією та помірним впливом інших факторів зовнішнього середовища. Найбільш значущою силою є рівень конкуренції, який має сильний вплив, що підтверджується великою кількістю потужних гравців, активним використанням інноваційних стратегій та швидкими змінами у маркетингових технологіях. У таких умовах DMark необхідно концентрувати зусилля на посиленні своїх конкурентних переваг, зокрема через впровадження новітніх технологічних рішень, вдосконалення аналітичних інструментів та підвищення якості послуг для залучення й утримання клієнтів.

Загалом, конкурентне середовище для DMark є достатньо напруженим, проте залишається перспективним. Основними стратегічними можливостями для компанії є розвиток спеціалізованих маркетингових рішень, що дозволить сформувати унікальну пропозицію для клієнтів; посилення технологічної складової для підвищення ефективності рекламних кампаній та покращення аналітики; зміцнення бренду та репутації через якісне обслуговування та

успішні кейси. Конкурентна боротьба на ринку потребує активного впровадження інновацій та адаптації до нових тенденцій, що може стати ключовим фактором успіху для DMark у довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз конкурентних переваг послуг конкурентів

DMark працює в умовах високої конкуренції на ринку інтернет-маркетингових послуг України. Серед основних конкурентів можна виділити як великі агентства з широким спектром послуг, так і спеціалізовані компанії, що займаються вузькопрофільними напрямками, такими як SEO, SMM, PPC та контент-маркетинг. До найбільш значущих конкурентів належать такі агентства, як Netpeak, Promodo, Webpromo, Panem Digital Agency та UAMASTER. Вони мають значний досвід, масштабні клієнтські бази та розвинену експертизу в цифровому маркетингу [25].

Netpeak та Promodo є одними з найбільших маркетингових компаній, які працюють із корпоративними клієнтами та міжнародними ринками. Вони пропонують повний спектр послуг, включаючи аналітику, автоматизацію реклами та управління репутацією. У той же час Webpromo та Panem Digital Agency зосереджуються на оптимізації рекламних кампаній, використовуючи передові методи та інструменти. UAMASTER має сильні позиції в аналітиці та таргетованій рекламі, що робить їх конкурентоспроможними у сфері просування брендів.

DMark має певні конкурентні переваги завдяки персоналізованому підходу до клієнтів, гнучкості у розробці стратегій та здатності швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Проте, для зміцнення своїх позицій необхідно активніше використовувати сучасні маркетингові технології, вдосконалювати аналітику рекламних кампаній та розширювати спектр послуг для залучення більшої кількості клієнтів.

Аналіз діяльності основних конкурентів дозволяє оцінити їхні сильні сторони та виявити стратегічні можливості для DMark. Конкурентами агенції є як великі маркетингові компанії, що надають комплексні послуги, так і

вузькоспеціалізовані агентства, що працюють у певних напрямках, таких як SEO, SMM чи контекстна реклама. Зведені характеристики основних конкурентів наведено в таблиці 2.9 [25].

Таблиця 2.9 – Аналіз основних конкурентів DMark

Конкурент	Спеціалізація	Основні послуги	Основні клієнти	Конкурентні переваги
Netpeak	Комплексний інтернет-маркетинг	SEO, контекстна реклама, email-маркетинг, CRM	Великий та середній бізнес	Велика команда, міжнародний досвід, потужна аналітика
Promodo	Перформанс-маркетинг	SEO, PPC, маркетингова аналітика, UX/UI оптимізація	Корпоративні клієнти, e-commerce	Глибокий аналіз даних, кастомізовані рішення
Webpromo	Digital-маркетинг	SEO, Google Ads, соціальні мережі	Локальні та міжнародні компанії	Високі рейтинги на ринку, акцент на ефективність
Panem Digital Agency	SMM та таргетована реклама	Контент-маркетинг, SMM, відео-продакшн	Бренди, малий та середній бізнес	Креативний підхід, розвинені соцмережі
UAMASTER	Аналітика та таргетинг	SEO, Google Analytics, Facebook Ads	IT-компанії, стартапи	Сильний фокус на аналітиці та ефективності

Для оцінки конкурентного середовища інтернет-маркетингових агентств України важливо проаналізувати їхню ринкову частку та позиціонування. Найбільші агентства володіють значною часткою ринку завдяки своїм масштабам, досвіду та широкому спектру послуг. У той же час, менш масштабні агентства орієнтуються на спеціалізовані послуги або нішеві сегменти, що дозволяє їм ефективно конкурувати. В таблиці 2.10 наведено ринкові частки та позиціонування основних гравців ринку [25].

Таблиця 2.10 – Ринкові частки та позиціонування основних конкурентів DMark

Конкурент	Ринкова частка (%)	Позиціонування
Netpeak	15	Лідер ринку, агентство повного циклу, міжнародні клієнти

Promodo	12	Експерт у перформанс-маркетингу, великий корпоративний сегмент
Webpromo	10	Комплексний підхід до SEO, контекстної реклами та навчальних програм
Panem Digital Agency	8	Спеціалізація на SMM, креативному контенті та відеопродакшені
UAMASTER	7	Орієнтація на аналітику, digital-стратегії та точкові рішення
DMark	5	Гнучкість та персоналізований підхід до клієнтів, фокус на малий і середній бізнес

Оцінка конкурентних переваг дозволяє визначити сильні сторони кожного гравця ринку, а також можливості для вдосконалення стратегії DMark. Основними параметрами для порівняння є ціни на послуги, їхня якість та рівень технологічних рішень, які впроваджують агентства. У таблиці 2.11 наведено порівняння конкурентних переваг основних гравців ринку [25].

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз конкурентних переваг

Конкурент	Ціни, грн	Якість послуг	Технологічні рішення
Netpeak	30 000+	Висока	Потужна аналітика, AI-алгоритми
Promodo	25 000+	Висока	Автоматизовані рекламні платформи
Webpromo	15000-20000	Висока	Комплексні маркетингові інструменти
Panem Digital Agency	12000-18000	Висока	Фокус на відеомаркетингу та SMM
UAMASTER	10000-15000	Висока	Глибока аналітика та точкові рішення
DMark	8000-12000	Персоналізований підхід	Гнучкі інструменти, адаптація під клієнта

Згідно з аналізом, Netpeak та Promodo мають найвищі ціни, проте пропонують передові технологічні рішення та високу якість послуг, орієнтовану на великих клієнтів. Webpromo, Panem Digital Agency та UAMASTER забезпечують високий рівень якості при середніх цінах, що робить їх привабливими для бізнесу середнього розміру. DMark відрізняється гнучкістю у ціноутворенні та персоналізованим підходом до клієнтів, що

дозволяє залучати малий та середній бізнес. Для посилення конкурентної позиції компанії варто зосередитися на вдосконаленні технологічних рішень, зокрема розширенні можливостей автоматизації маркетингових процесів та впровадженні інноваційних інструментів.

Аналіз діяльності основних конкурентів свідчить про високий рівень конкуренції на ринку інтернет-маркетингу в Україні. Netpeak і Promodo мають значну перевагу завдяки міжнародному досвіду, широкому спектру послуг і потужній аналітичній базі, що робить їх лідерами в галузі. Водночас Webpromo і Panem Digital Agency акцентують увагу на ефективності та креативному підході, що дозволяє їм залучати клієнтів, зацікавлених у сучасних маркетингових рішеннях. UAMASTER виділяється своєю експертизою в аналітиці та таргетованій рекламі, що робить його привабливим для IT-компаній та стартапів [25].

Для DMark важливо використовувати свої конкурентні переваги, такі як персоналізований підхід до клієнтів, оперативність у прийнятті рішень та гнучкість у розробці маркетингових стратегій. Оптимальним напрямом розвитку є розширення спектру послуг, зокрема в напрямках відеомаркетингу, SMM та автоматизації рекламних кампаній. Важливим фактором залишається впровадження нових технологій для аналітики та підвищення ефективності маркетингових рішень. Зміцнення ринкових позицій можливе через акцент на якість сервісу, розширення партнерських зв'язків і впровадження інноваційних підходів до роботи з клієнтами.

2.4 Аналіз споживчих переваг діджитал послуг

У сучасному маркетинговому дискурсі поняття споживчих переваг виступає однією з ключових категорій, що визначає логіку побудови будь-якої ефективної стратегії просування. У сфері digital-маркетингу значення цього поняття набуває особливої ваги, оскільки цифрове середовище характеризується високою варіативністю інструментів, швидкістю

комунікації та значною залежністю від індивідуального досвіду користувача. Споживчі переваги у цьому контексті – це усвідомлені або неусвідомлені орієнтири, якими керується клієнт при виборі маркетингової агенції, рекламного каналу, формату взаємодії або пакета послуг. Вони формуються на основі комплексу чинників: раціональних (вартість, результативність, масштабованість), емоційних (довіра, впізнаваність, комфорт комунікації) та контекстуальних (поточні потреби бізнесу, рекомендації, доступність сервісу).

Цифрові послуги, на відміну від традиційних, найчастіше є нематеріальними, а їх результат не завжди має негайний і відчутний ефект. Це означає, що процес прийняття рішення про замовлення тієї чи іншої послуги у сфері digital просування нерозривно пов'язаний з інтерпретацією цінності з боку споживача. Перевага надається не лише технічним характеристикам послуги чи її вартості, а насамперед тому, наскільки вона відповідає конкретним цілям і очікуванням бізнесу замовника. Таким чином, споживчі переваги формуються на перетині обіцянки агенції та суб'єктивної картини, яку потенційний клієнт формує на основі власного досвіду, ринкової репутації виконавця, прикладів кейсів і консультацій.

Однією з особливостей споживчих уподобань у сфері digital-маркетингу є їх динамічність. У той час як у традиційних галузях клієнти можуть роками залишатися вірними одному постачальнику послуг, у digital-середовищі звичка змінювати підрядників, тестувати нові підходи або відмовлятися від співпраці після першого етапу є поширеною практикою. Це обумовлює високу конкуренцію не лише на етапі залучення клієнта, а й у процесі його утримання. Компанія має постійно підтверджувати свою відповідність очікуванням, демонструвати відкритість до діалогу, звітувати про проміжні результати та швидко адаптуватися до змін запиту.

Споживчі переваги у digital-сфері часто формуються під впливом зовнішніх комунікаційних джерел – соціальних мереж, відгуків на платформах, кейсів, рекомендацій інших підприємців, які вже користувалися послугами тієї чи іншої агенції. Це означає, що важливу роль у формуванні

вподобань відіграє репутаційний капітал, прозорість кейсів та наявність живої комунікації у публічному просторі. Агенції, які активно демонструють свою експертизу, публікують звіти, діляться навчальними матеріалами, виступають на профільних заходах – підвищують ймовірність того, що їхні послуги відповідатимуть попередньо сформованим очікуванням потенційного клієнта.

У контексті розробки конкурентної стратегії підприємства вкрай важливо не тільки ідентифікувати споживчі переваги, а й зрозуміти механізм їхнього формування. Адже саме ці уподобання формують основу для вибору маркетингових інструментів, каналів просування, структури пакету послуг, стилю комунікації з клієнтом, політики ціноутворення та системи аналітичної звітності. Якщо компанія не враховує реальні очікування та пріоритети цільової аудиторії, вона ризикує витратити ресурси на створення пропозицій, що не резонують із потребами ринку. Навпаки, точне потрапляння в систему цінностей клієнта дозволяє мінімізувати маркетингові витрати, прискорити цикл прийняття рішення та підвищити довіру до бренду.

Таким чином, дослідження та глибоке розуміння споживчих переваг у сфері digital-маркетингу виступають необхідною умовою для обґрунтованої розробки конкурентної стратегії. Це дозволяє компанії не лише задовольнити поточний запит, а й сформувану таку маркетингову пропозицію, яка випереджає очікування, формує прихильність і трансформує клієнта у лояльного партнера. Саме тому далі буде здійснено поглиблений аналіз уподобань цільової аудиторії, на яку орієнтується агенція інтернет-маркетингу DMARK.

Управлінська проблема полягає в тому, що агентство інтернет-маркетингу, функціонуючи в умовах динамічного ринку digital-послуг, стикається з необхідністю системного вдосконалення своєї пропозиції для утримання конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання. Керівництво компанії повинно сформувану таку модель взаємодії з клієнтами, яка буде не лише фінансово обґрунтованою з точки зору самої агенції, а й максимально привабливою для потенційних замовників. У ситуації

зростаючого вибору альтернатив на ринку digital-послуг та підвищених очікувань бізнесу щодо ефективності маркетингових рішень, компанія має потребу в точному позиціонуванні своїх сервісів відповідно до реальних потреб цільової аудиторії.

Маркетингова проблема полягає в недостатньому рівні емпіричного підтвердження того, що поточна або запланована маркетингова пропозиція агенції відповідає ключовим запитам і споживчим перевагам представників цільових сегментів. Підприємство має ідентифікувати, які саме характеристики маркетингових послуг є вирішальними у процесі вибору підрядника, які очікування клієнтів залишаються незадоволеними на ринку, як споживачі сприймають комплексність, ціноутворення, гнучкість і прозорість обслуговування. Без вивчення цих аспектів існує ризик невідповідності між очікуваннями клієнтів і фактичним наповненням послуг, що може призвести до зниження лояльності, втрати ринкових позицій або неефективного розподілу маркетингових ресурсів.

Таким чином, дослідження покликане відповісти на запитання, чи відповідає маркетингова політика агенції реальним запитам споживачів та які фактори впливають на формування їх уподобань, з метою ухвалення виважених і аргументованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку послуг.

На основі сформульованих управлінської та маркетингової проблем дослідження, а також з урахуванням потреби перевірити відповідність послуг агенції очікуванням цільової аудиторії, доцільно висунути аналітичні гіпотези та пошукові питання до них (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Гіпотези дослідження та відповідні пошукові питання

№	Гіпотеза	Пошукові питання
H1	Потенційні та чинні клієнти digital-агенцій надають перевагу пакетним рішенням, а не окремим послугам	- Який формат співпраці Ви вважаєте більш зручним: окремі послуги чи комплексні пакети? - Чи важливо для Вас, щоб агенція пропонувала одразу кілька інструментів просування у рамках одного договору?

Н2	Гнучкість цінової політики, прозорість умов співпраці та регулярна звітність є вирішальними факторами при виборі агенції	<ul style="list-style-type: none"> - Наскільки для Вас важлива прозорість цін і чіткість умов надання послуг при виборі digital-агенції? - Які чинники найбільше впливають на Вашу довіру до агенції: результативність, звітність, швидкість відповіді тощо?
Н3	Представники різних сфер малого бізнесу мають відмінні пріоритети у виборі каналів просування	<ul style="list-style-type: none"> - Яка Ваша сфера діяльності, і які канали просування є для Вас пріоритетними? - Чи відрізняються Ваші очікування від співпраці з агенцією залежно від галузі (наприклад, e-commerce, HoReCa, краса)?
Н4	Клієнти готові до довгострокової співпраці за умови гарантій якості, прогнозованих результатів і прозорих умов	<ul style="list-style-type: none"> - Чи готові Ви укласти довгостроковий договір за умови стабільної якості та прозорої звітності? - Які умови є критичними для переходу до співпраці за підпискою: регулярність, прогнозовані KPI, фіксована оплата?
Н5	Репутація агенції (кейсів, відгуків, публічних прикладів) впливає на рішення клієнтів більше, ніж ціна	<ul style="list-style-type: none"> - Чи знайомитеся Ви з кейсами агенції перед прийняттям рішення про співпрацю? - Яку вагу у Вашому рішенні має наявність відгуків, рекомендацій або кейсів у відкритому доступі?

На основі пошукових питань була складена анкета для опитування споживачів (Додаток А). В опитуванні прийняли участь 300 осіб. Результати наведені нижче.

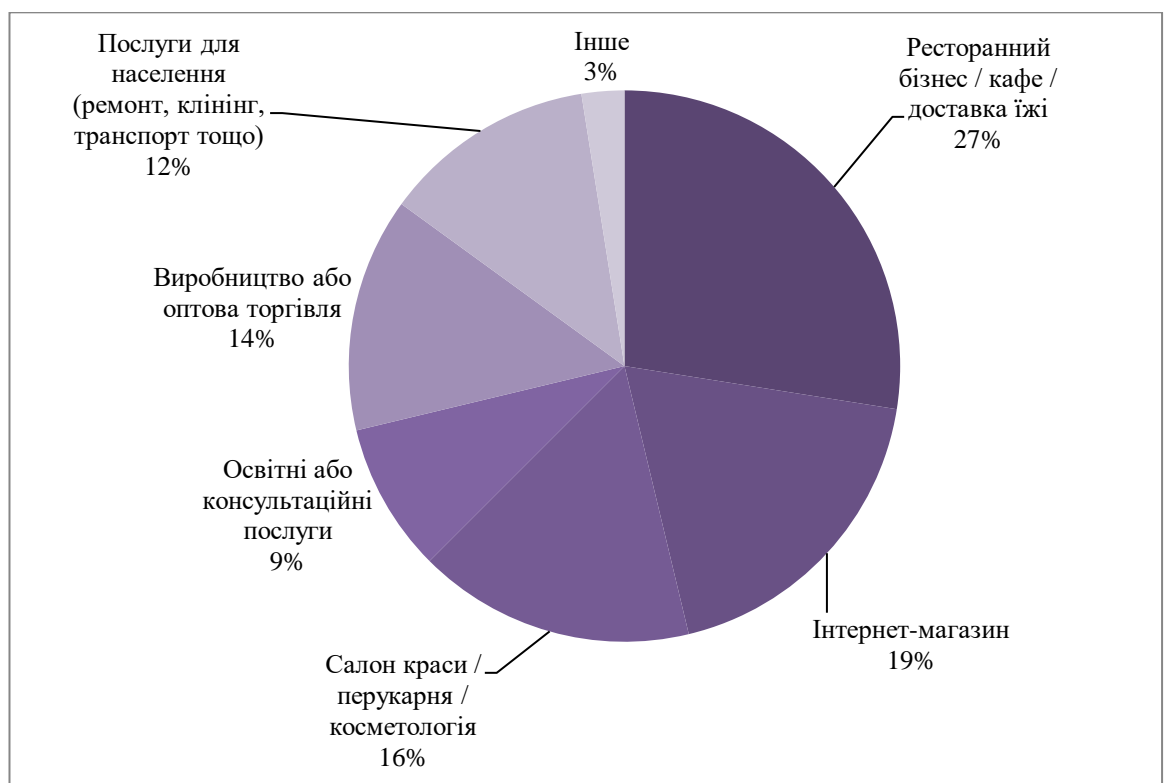


Рис. 2.2 – Розподіл респондентів за видами підприємницької діяльності

Найбільше представлені інтернет-магазини та HoReCa-сегмент, що формує ядро клієнтів digital-агенцій. Їхня активна онлайн-присутність робить їх основною цільовою аудиторією (рис. 2.2).

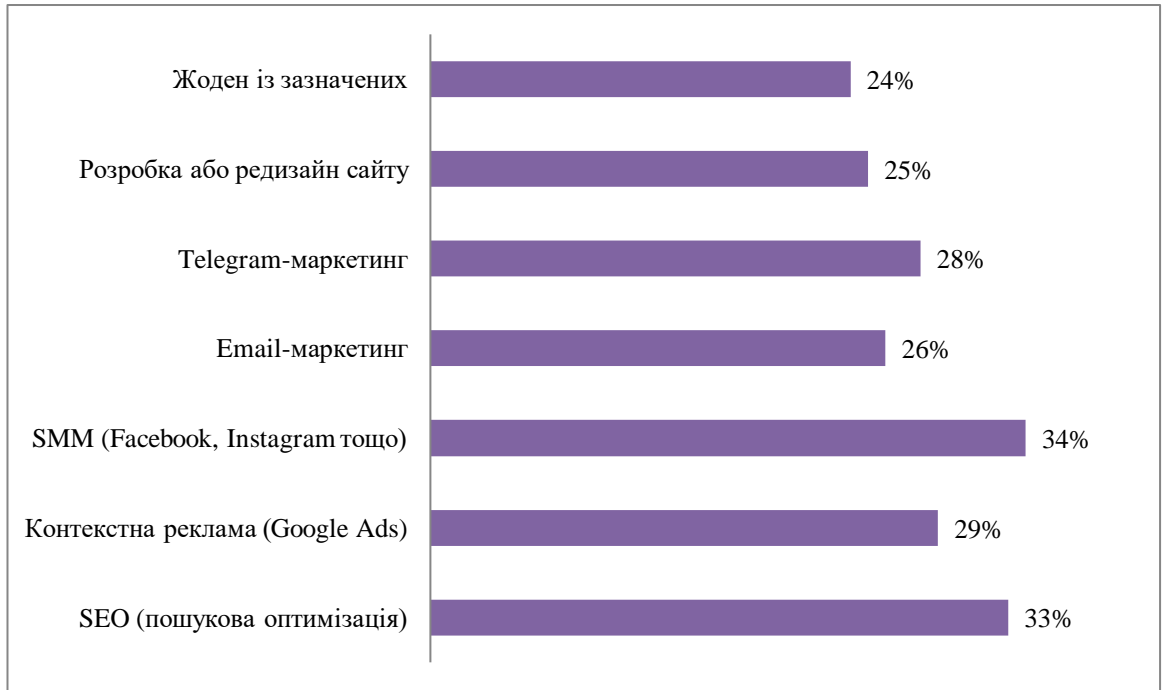


Рис. 2.3 – Структура використання каналів digital-просування серед респондентів

SEO та SMM – найпопулярніші інструменти просування, що свідчить про орієнтацію бізнесу на пошуковий трафік. Google Ads, Email-маркетинг та Telegram також використовуються, хоча й меншою мірою (рис. 2.3).

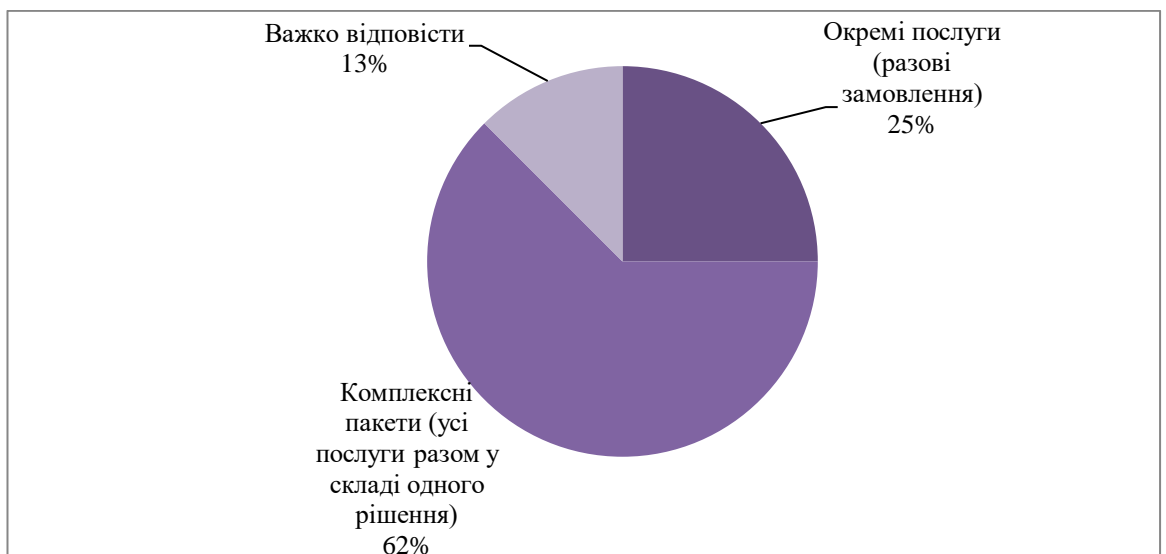


Рис. 2.4 – Переваги респондентів щодо формату співпраці з digital-агенціями

Більшість респондентів (62%) обрали комплексні пакети, що підтверджує попит на all-in-one рішення. Лише 25% працюють за моделлю окремих послуг. Це орієнтир на розвиток структурованих пропозицій з декількох каналів просування (рис. 2.4).

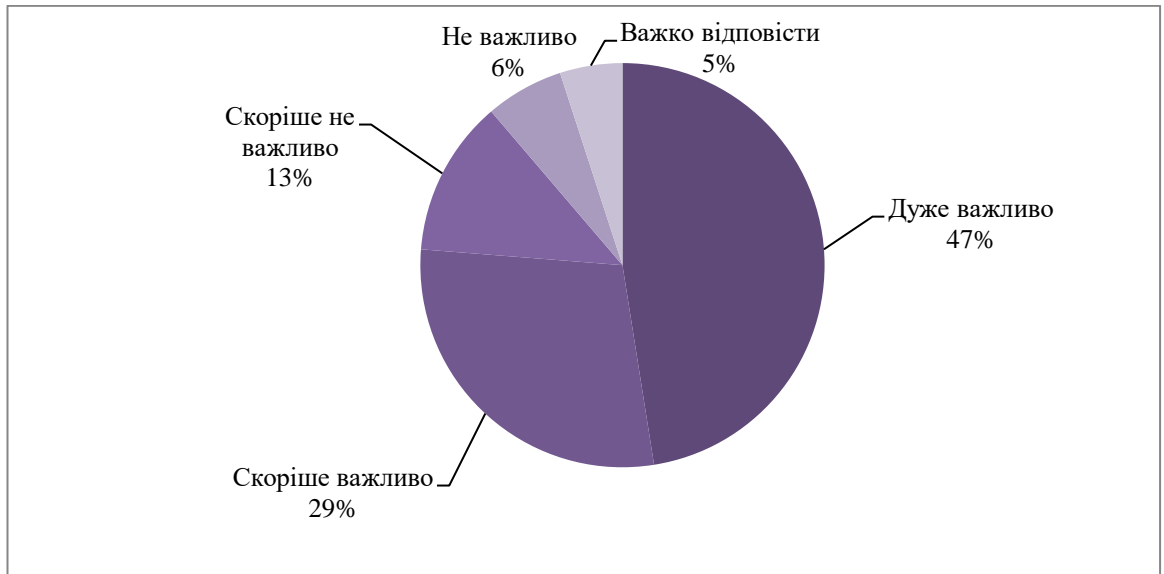


Рис. 2.5 – Оцінка респондентами важливості комплексного підходу до просування

76% респондентів оцінили комплексність як важливу або дуже важливу. Це вказує на потребу створювати інтегровані стратегії, які охоплюють кілька каналів одночасно (SEO, SMM, контекст, email) (рис. 2.5).



Рис. 2.6 – Ключові критерії вибору агенції інтернет-маркетингу

Ключовими критеріями виявились прозорість умов співпраці та гнучкість цін. Наявність кейсів, швидкість комунікації і звітність також мають високу значущість. Ціна сама по собі важлива лише для незначної частки клієнтів (рис. 2.6).

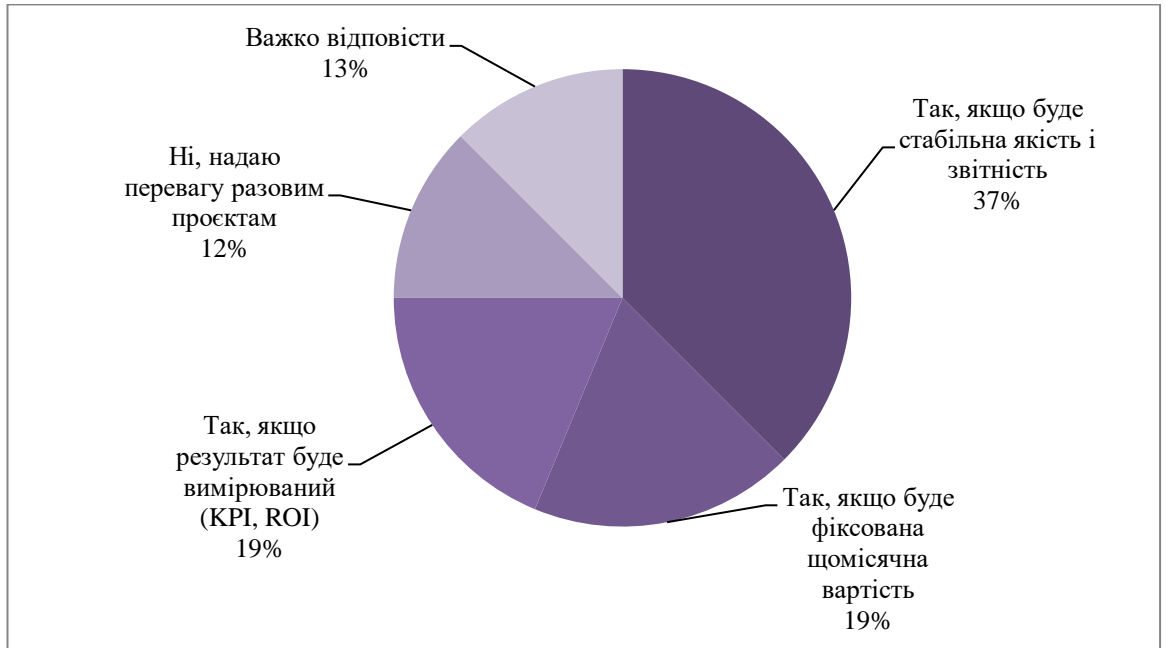


Рис. 2.7 – Готовність респондентів до довгострокової співпраці з digital-агенцією

Три чверті опитаних відкриті до підписки за умови якості, звітності або фіксованої оплати. Це свідчить про доцільність створення підписних пакетів з чіткими умовами та результатами (рис. 2.7).

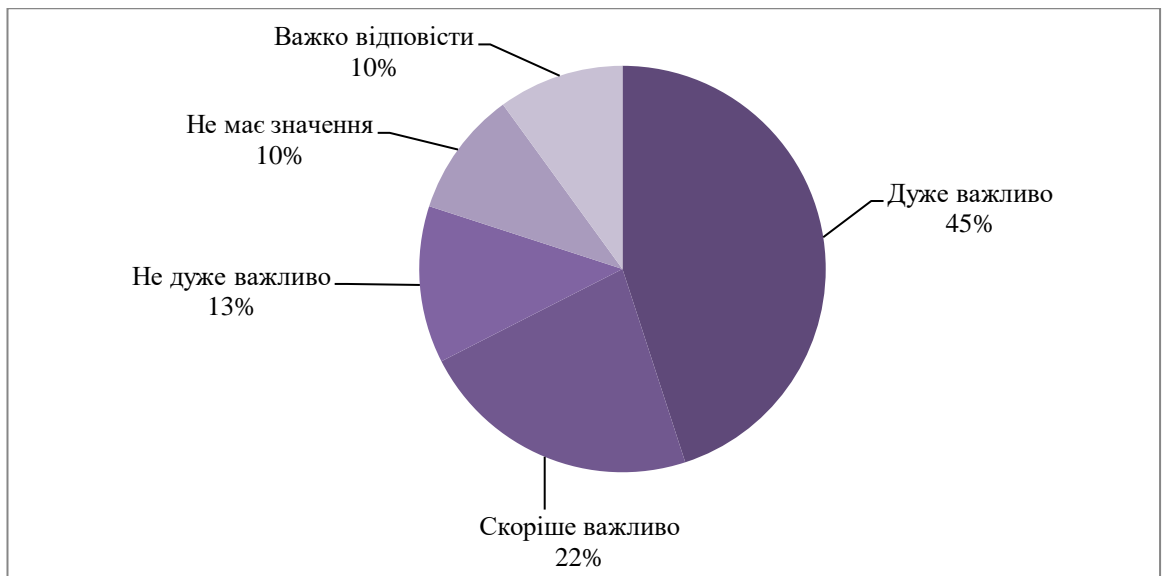


Рис. 2.8 – Значущість кейсів і відгуків у процесі вибору digital-підрядника

67% учасників дослідження вважають публічну наявність кейсів критично важливою. Це підкреслює необхідність демонструвати портфоліо, скріншоти, результати кампаній у візуально зручному форматі (рис. 2.8).

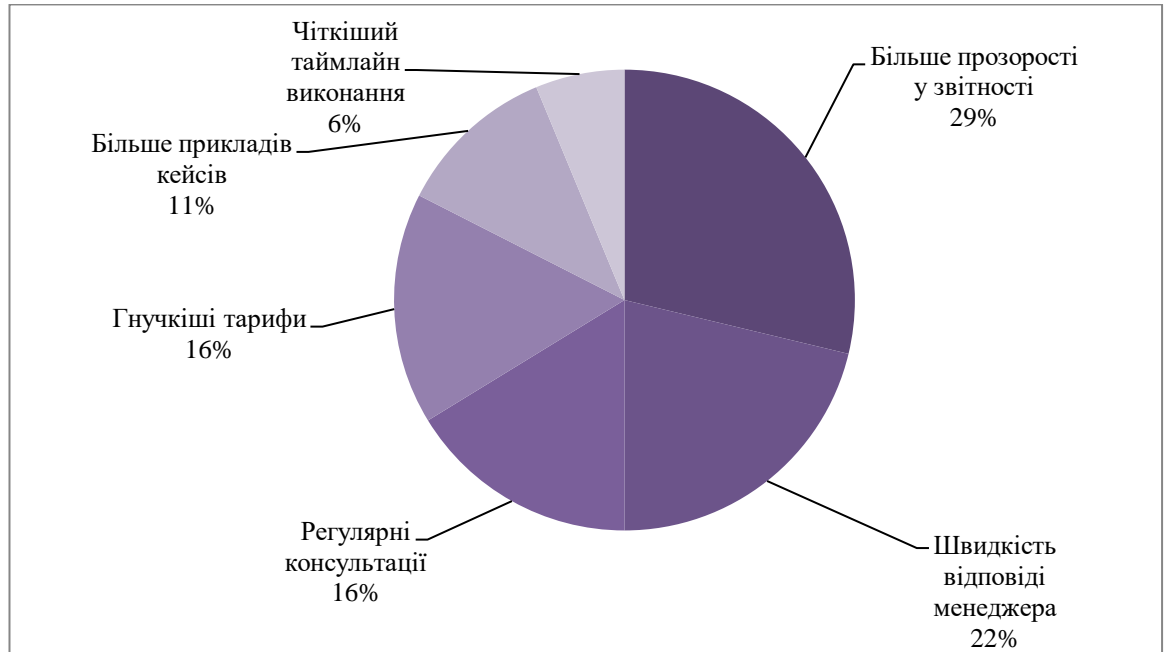


Рис. 2.9 – Пріоритетні напрямки вдосконалення взаємодії з digital-агенціями

Респонденти найчастіше згадують бажання кращої комунікації, прозорої звітності та гнучких тарифів. Це вказує на важливість сервісної частини взаємодії, а не лише технічної (рис. 2.9).

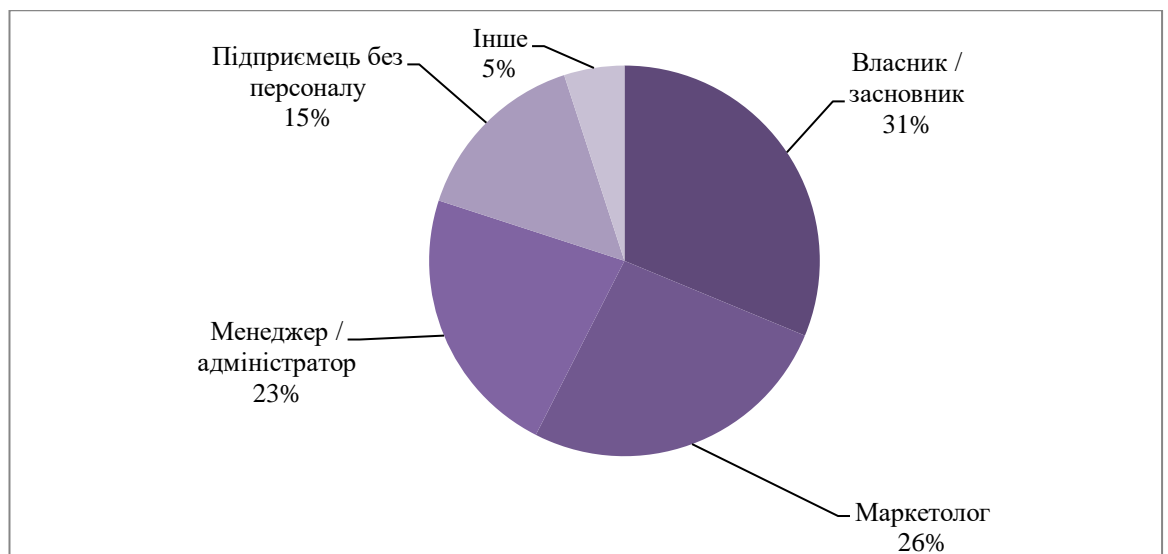


Рис. 2.10 – Роль респондентів у структурі управління бізнесом

Переважає більшість респондентів – це власники та маркетологи. Отже, відповіді відображають бачення тих, хто приймає рішення про співпрацю з агенціями (рис. 2.10).

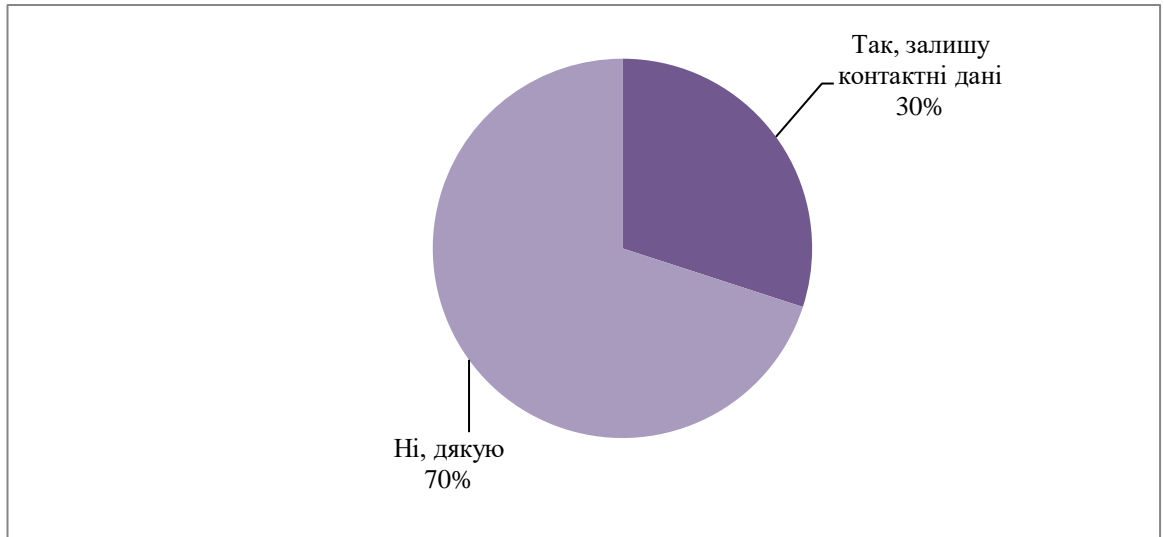


Рис. 2.11 – Інтерес респондентів до отримання результатів дослідження або консультації

Лише третина респондентів виявили бажання отримати додаткову інформацію, що може бути пов'язано з недовірою або достатністю вже наданих відповідей (рис. 2.11).

Після проведення опитування, аналізу та систематизації можна зробити наступні висновки стосовно розроблених гіпотез маркетингового дослідження (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Висновки щодо гіпотез маркетингового дослідження

№	Гіпотеза	Висновок	Обґрунтування
H1	Потенційні та чинні клієнти digital-агенцій надають перевагу пакетним рішенням, а не окремим послугам	Підтверджена	62% респондентів обрали саме комплексні пакети, що свідчить про орієнтацію на all-in-one рішення. Додатково, 76% респондентів вважають важливим або дуже важливим використання кількох інструментів одночасно, що підтверджує ефективність інтегрованого підходу.
H2	Гнучкість цінової політики, прозорість умов співпраці та регулярна звітність є вирішальними факторами при виборі агенції	Підтверджена	Ключовими критеріями вибору агенції є прозорість умов та гнучкість цін, а також звітність і комунікація. Ціна сама по собі виявилась важливою лише для незначної частки респондентів, що підкреслює вагомість нефінансових параметрів.

Н3	Представники різних сфер малого бізнесу мають відмінні пріоритети у виборі каналів просування	Підтверджен а частково	У результатах є лише розподіл за сферами діяльності і використанням каналів просування, але немає перехресного порівняння між цими змінними. Щоб повністю підтвердити гіпотезу, потрібен перехресний аналіз: які саме канали обирають представники різних сфер (наприклад, чи інтернет-магазини частіше використовують Google Ads, а салони краси – Instagram).
Н4	Клієнти готові до довгострокової співпраці за умови гарантій якості, прогнозованих результатів і прозорих умов	Підтверджен а	¾ респондентів підтримують підписну модель, якщо є прозорість, якість, звітність або фіксована вартість. Це відкриває широкі можливості для запровадження довгострокових сервісних пакетів із чіткими метриками результативності.
Н5	Репутація агенції (кейсів, відгуків, публічних прикладів) впливає на рішення клієнтів більше, ніж ціна	Підтверджен а	67% опитаних вважають публічну наявність кейсів критично важливою. Крім того, у загальному рейтингу критеріїв вибору агенції, ціна послуг набрала значно менше згадувань, ніж наявність кейсів і прозорість. Це чітко вказує на пріоритет репутаційної складової над вартісною.

Проведене анкетне опитування дозволило здійснити комплексний аналіз споживчих уподобань цільової аудиторії агентства інтернет-маркетингу у сфері просування digital-послуг. Його результати надали достовірну емпіричну основу для оцінки доцільності впровадження нових форматів співпраці, зокрема пакетних рішень, підписних моделей обслуговування, а також стратегій комунікації, що базуються на прозорості та репутації.

Отримані дані свідчать про чітко сформовані очікування бізнес-клієнтів, більшість яких надає перевагу комплексним маркетинговим рішенням, що охоплюють декілька інструментів просування — SEO, контекстну рекламу, SMM, email-комунікацію тощо. Критичними факторами вибору підрядника виступають прозорість умов співпраці, гнучкість цінової політики, регулярність звітності та наявність підтверджених кейсів. Це демонструє зміну пріоритетів споживачів у бік стратегічного партнерства з digital-агенціями, орієнтованого на довгострокові відносини й передбачувані результати.

Дослідження підтвердило, що більшість клієнтів позитивно сприймає ідею тривалої співпраці на підписній основі за умови забезпечення якісного

сервісу, встановлення зрозумілих KPI та звітності. При цьому вартість послуг розглядається не як ключовий, а як другорядний чинник, який поступається за значущістю факторам довіри, експертизи та клієнтського сервісу.

Варто також відзначити, що респонденти вказують на необхідність вдосконалення таких аспектів взаємодії, як швидкість реагування, прозорість звітних документів, регулярна аналітика та покращення комунікації. Це створює підґрунтя для системних змін у внутрішніх бізнес-процесах агенції, спрямованих на зміцнення лояльності клієнтів.

Загалом, результати дослідження підтверджують доцільність обраного напрямку розвитку послуг агенції інтернет-маркетингу DMark і дають змогу з високим рівнем впевненості формувати конкурентну стратегію, засновану на поєднанні ціннісної пропозиції, гнучкої моделі взаємодії та репутаційної капіталізації.

Стратегічні групи – це сукупності компаній, що діють у межах однієї галузі та дотримуються подібних стратегій для досягнення конкурентних переваг. Ці компанії мають схожі бізнес-моделі, рівень цін, якість послуг, масштаби діяльності або використовують аналогічні маркетингові інструменти. Аналіз стратегічних груп дозволяє оцінити ринкову структуру, ідентифікувати ключових конкурентів та зрозуміти можливості для розвитку компанії в межах галузі [26].

Концепція стратегічних груп базується на тому, що не всі компанії в одній галузі конкурують однаково. Деякі з них орієнтовані на високоякісний сервіс і працюють з великим корпоративним сегментом, інші спеціалізуються на малому та середньому бізнесі, пропонуючи більш доступні рішення. Визначення стратегічних груп допомагає зрозуміти, які бар'єри існують між групами, наскільки легко компанії можуть змінювати свою позицію та які сегменти ринку залишаються недооціненими.

Побудова карти стратегічних груп дозволяє візуалізувати ринок та зрозуміти, які фактори найбільш критично впливають на конкуренцію. Для цього зазвичай використовують дві основні змінні, які найбільше

відображають особливості галузі, наприклад рівень технологічних рішень та цінова політика. Це дозволяє не лише оцінити поточну позицію компанії, а й визначити, чи є можливості для зміни стратегії або переходу до іншої стратегічної групи. У контексті ринку інтернет-маркетингових агентств стратегічні групи можуть відрізнятися за рівнем автоматизації маркетингових процесів, спеціалізацією (SEO, контент-маркетинг, SMM) та рівнем обслуговування клієнтів.

Аналіз стратегічних груп допомагає компаніям оцінити свої сильні та слабкі сторони відносно конкурентів, визначити сегменти з меншою конкуренцією та розробити оптимальні стратегії для підвищення ефективності роботи. Для DMark це дозволяє зрозуміти, які конкурентні переваги слід розвивати, щоб зміцнити свої ринкові позиції або знайти нові ніші для зростання.

Визначення стратегічних груп на ринку інтернет-маркетингових агентств базується на ключових параметрах, що характеризують діяльність компаній та їхні конкурентні позиції. Вибір цих параметрів дозволяє згрупувати агентства за подібними бізнес-моделями та стратегіями, що допомагає оцінити рівень конкуренції всередині груп і визначити перспективи для розвитку компанії DMark.

Одним із найважливіших параметрів є **ціна послуг**, яка визначає, у якому сегменті працює компанія: бюджетні рішення для малого бізнесу, середній ціновий сегмент для компаній середнього рівня або преміальні послуги для великих корпорацій. Вартість послуг є ключовим критерієм при виборі агентства клієнтами, тому компанії можуть конкурувати за рахунок доступних тарифів або ж навпаки – пропонувати високоякісний сервіс за вищою ціною.

Другим важливим фактором є **якість сервісу**, яка включає ефективність рекламних кампаній, рівень персоналізації послуг, швидкість комунікації та задоволеність клієнтів. Компанії, що роблять ставку на високу якість

обслуговування, зазвичай орієнтуються на довгострокові відносини з клієнтами та індивідуальний підхід до кожного проєкту.

Рівень технологічного розвитку також відіграє значну роль у визначенні стратегічних груп. Агентства можуть використовувати стандартні методи роботи або впроваджувати інноваційні рішення, такі як автоматизація маркетингових процесів, штучний інтелект для аналізу даних, програматик-рекламу та інтегровані CRM-системи. Компанії, що інвестують у передові технології, часто мають вищу конкурентну перевагу, оскільки можуть забезпечити більш точну аналітику та ефективніше управління маркетинговими кампаніями.

Ще одним параметром є **спеціалізація**, тобто спрямованість компанії на певні види маркетингових послуг. Деякі агентства працюють виключно з SEO та контент-маркетингом, інші спеціалізуються на SMM, контекстній рекламі чи email-маркетингу. Є також агентства повного циклу, які пропонують комплексні рішення та поєднують різні інструменти цифрового маркетингу.

Масштаб діяльності визначає рівень охоплення компанії: локальні агентства, що працюють із малими підприємствами та регіональними бізнесами, національні компанії з широким портфелем клієнтів або міжнародні агентства, які співпрацюють із великими брендами. Від масштабу залежать маркетингові стратегії, конкурентне середовище та можливості для розширення.

Останнім, але не менш важливим параметром є **цільова аудиторія**. Деякі агентства орієнтовані на малий і середній бізнес, інші працюють виключно з великими корпораціями, ще інші зосереджуються на певних галузях, наприклад, e-commerce, HoReCa чи B2B-сектор. Цільова аудиторія впливає на стратегію залучення клієнтів, типи пропонованих послуг та рівень конкуренції.

З урахуванням цих параметрів можливо визначити стратегічні групи агентств на ринку та оцінити, до якої з них належить DMark, а також

розглянути можливість зміни позиціонування для отримання конкурентних переваг.

Аналіз ключових факторів стратегічного позиціонування дозволяє оцінити конкурентне середовище та визначити відмінності між основними гравцями ринку інтернет-маркетингових агентств. Як показано в таблиці 2.14, кожна компанія має власну спеціалізацію, цінову політику, рівень технологічного розвитку та цільову аудиторію, що впливає на їх конкурентні переваги та стратегічне позиціонування.

Таблиця 2.14 – Характеристика основних факторів стратегічного позиціонування інтернет-маркетингових агентств

Фактор	DMark	Netpeak	Promodo	Webpromo	Panem Digital Agency	UAMASTER
1. Ціна послуг	Доступні тарифи для малого бізнесу	Високі ціни, орієнтація на великий бізнес	Висока вартість преміальних послуг	Середній ціновий сегмент	Гнучкі ціни, залежно від пакета	Оптимальні тарифи для середнього бізнесу
2. Якість сервісу	Персоналізований підхід до клієнтів	Висока якість, провідні експерти	Висока ефективність аналітики	Досвідчена команда, якісний сервіс	Креативний контент та якісна підтримка	Поглиблена аналітика та стратегічний підхід
3. Рівень технологічного розвитку	Використання стандартних технологій	Інноваційні AI-рішення та автоматизація	Використання програматик-платформ	Комплексні маркетингові інструменти	Орієнтація на відеомаркетинг та SMM	Глибока аналітика та персоналізовані рішення

Продовження табл. 2.14

Фактор	DMark	Netpeak	Promodo	Webpromo	Panem Digital Agency	UAMASTER
4. Спеціалізація	Широкий спектр digital-послуг	SEO, PPC, комплексний перформанс-маркетинг	Перформанс-маркетинг та аналітика	SEO, контекстна реклама, навчальні програми	Контент-маркетинг, відеопродакшн	Стратегічний digital-маркетинг
5. Масштаб діяльності	Локальний бізнес, фокус на МСБ	Міжнародне агентство, великі клієнти	Великий корпоративний сегмент	Національна компанія, значна частка ринку	Робота з середнім і великим бізнесом	Середньо-крупні клієнти, аналітичні послуги
6. Цільова аудиторія	Малий та середній бізнес	Великі корпорації та міжнародні компанії	Великі e-commerce та технологічні компанії	Бізнес середнього рівня, навчальні центри	Малий та середній бізнес, бренди	Корпоративні клієнти, B2B та аналітичні сервіси

DMark орієнтується на малий і середній бізнес, пропонуючи доступні тарифи та персоналізований підхід до клієнтів. Це відрізняє компанію від таких лідерів ринку, як Netpeak і Promodo, які працюють із великими

корпораціями, пропонують високий рівень технологічного розвитку та використовують інноваційні рішення, включаючи штучний інтелект і програматик-рекламу.

Webpromo займає проміжне положення, орієнтуючись на бізнес середнього рівня та пропонуючи SEO, контекстну рекламу та навчальні програми. У той же час Panem Digital Agency робить акцент на креативному контенті та відеомаркетингу, тоді як UAMASTER спеціалізується на стратегічному digital-маркетингу та аналітичних послугах для корпоративних клієнтів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що DMark має чітке позиціонування у сегменті малого та середнього бізнесу, але для посилення конкурентних переваг необхідно впроваджувати сучасні технологічні рішення та розширювати спектр послуг, що допоможе вийти на нові сегменти ринку та підвищити свою ринкову частку.

Для побудови карт стратегічних груп необхідно сформулювати три пари основних критеріїв, які найкраще відобразатимуть конкурентне позиціонування інтернет-маркетингових агентств. Вибір пар критеріїв базується на їх взаємозв'язку та здатності диференціювати компанії на ринку.

1. Рівень технологічного розвитку vs. Цільова аудиторія

Ця карта дозволяє оцінити, як компанії впроваджують інноваційні рішення та на який сегмент клієнтів вони орієнтовані (рис. 2.12).

Вісь X – Рівень технологічного розвитку: від агентств, що використовують стандартні маркетингові інструменти, до компаній, які впроваджують штучний інтелект, автоматизацію та аналітичні платформи.

Вісь Y – Цільова аудиторія: від агентств, що працюють із малим і середнім бізнесом, до тих, що обслуговують великі корпорації та міжнародні компанії.

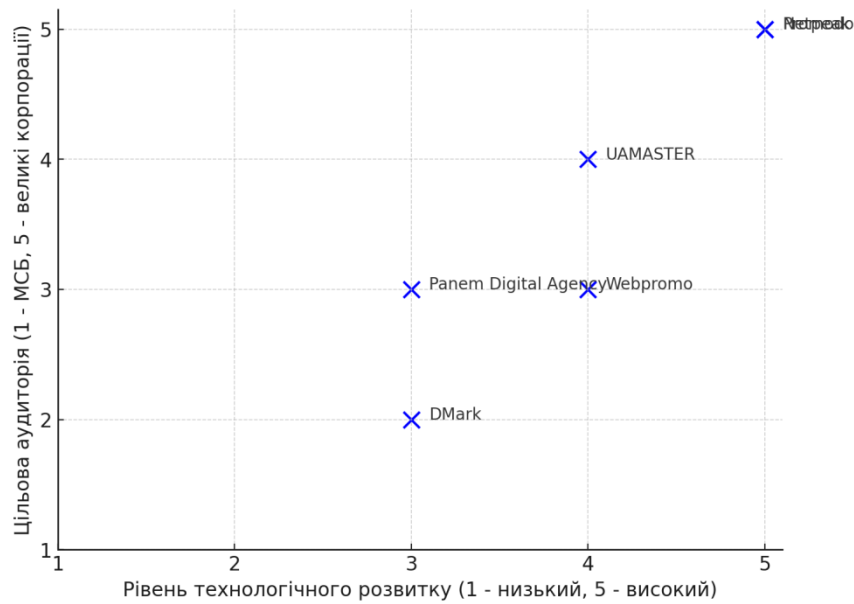


Рис. 2.12 – Карта стратегічних груп (Рівень технологічного розвитку / Цільова аудиторія)

Аналіз карти стратегічних груп «Рівень технологічного розвитку / Цільова аудиторія» дозволяє оцінити позиціонування агентства DMark у порівнянні з його основними конкурентами. DMark знаходиться в сегменті агентств із середнім рівнем технологічного розвитку та орієнтацією на малий і середній бізнес. Це означає, що компанія не впроваджує найсучасніші технологічні рішення, такі як штучний інтелект, автоматизовані рекламні системи та програматик-реклама, що може обмежувати її конкурентоспроможність у високотехнологічних сегментах. Однак зосередженість на малому та середньому бізнесі дає можливість створювати персоналізовані рішення, що можуть бути ефективнішими для цього сегмента клієнтів.

Лідери ринку, такі як Netpeak та Promodo, демонструють високий рівень технологічного розвитку та орієнтацію на великий корпоративний сегмент. Це забезпечує їм значні конкурентні переваги, оскільки вони працюють із масштабними проєктами, що потребують передових технологічних рішень та глибокої аналітики. Завдяки використанню програматик-реклами, AI-алгоритмів та автоматизації маркетингових процесів ці компанії можуть ефективніше керувати великими рекламними бюджетами. Агентства

Webpromo та UAMASTER займають проміжну позицію з середнім та високим рівнем технологічного розвитку та орієнтацією на середній і великий бізнес. Вони поєднують традиційні методи інтернет-маркетингу з сучасними технологіями, що дозволяє їм ефективно працювати з e-commerce та корпоративними клієнтами, відкриваючи можливості для масштабування бізнесу.

Panem Digital Agency має середній рівень технологічного розвитку та орієнтується на середній бізнес, що вказує на його спеціалізацію в креативних рішеннях, таких як відеомаркетинг та контент-продакшн. Це дозволяє агентству виділитися серед конкурентів, однак обмежує його можливості у сфері автоматизації маркетингових процесів. DMark, порівняно з основними гравцями ринку, має потенціал для зростання, але для цього необхідно розширювати технологічні можливості. Впровадження сучасних аналітичних платформ, CRM-систем та автоматизації рекламних кампаній допоможе підвищити ефективність роботи та вийти на більш технологічно розвинені сегменти ринку. Окрім цього, компанія має можливість розширити масштаб клієнтської бази, якщо прагнутиме залучати середній та великий бізнес, адаптуючи свої послуги під потреби цих сегментів. Якщо ж DMark залишатиметься у сегменті малого та середнього бізнесу, для посилення конкурентних позицій необхідно створювати унікальні рішення, що виділятимуть компанію серед інших агентств.

Загалом, ситуація на ринку створює як виклики, так і можливості для DMark. Висока конкуренція серед технологічно розвинених агентств вимагає стратегічного вибору між подальшим вдосконаленням технологічних можливостей або закріпленням у сегменті персоналізованого digital-маркетингу для малого та середнього бізнесу. Обидва варіанти мають перспективи, однак їхня реалізація залежить від готовності компанії інвестувати в інновації та змінювати підхід до роботи з клієнтами.

2. Ціна послуг vs. Якість сервісу

Ця карта допоможе зрозуміти, як агентства позиціонують себе щодо вартості своїх послуг і рівня обслуговування клієнтів (рис. 2.13).

Вісь X – Ціна послуг: від доступних рішень для малого бізнесу до високих тарифів, характерних для преміальних послуг.

Вісь Y – Якість сервісу: від базового рівня підтримки до агентств, що надають комплексні аналітичні, консультаційні та стратегічні послуги.

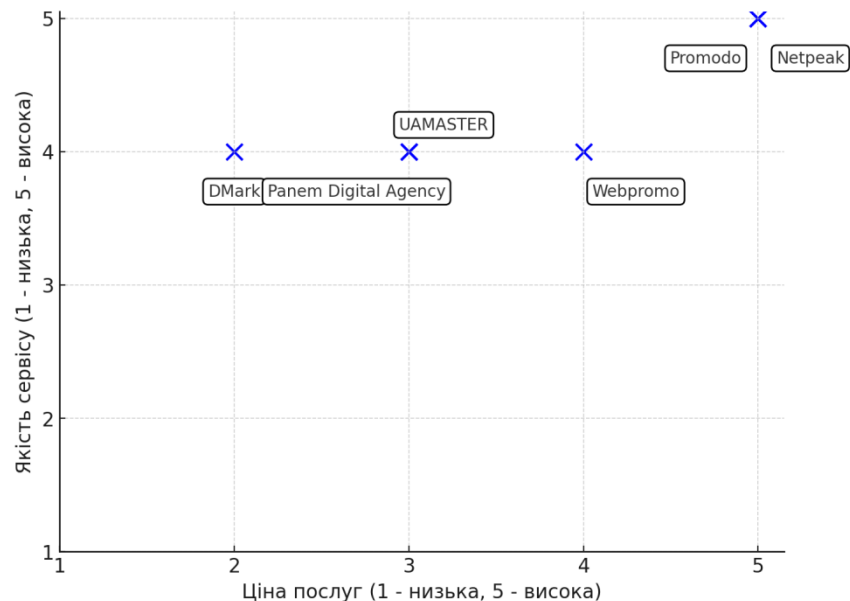


Рис. 2.13 – Карта стратегічних груп (Ціна послуг / Якість сервісу)

Аналіз карти стратегічних груп «Ціна послуг / Якість сервісу» дозволяє оцінити, як позиціонуються основні гравці ринку інтернет-маркетингових агентств залежно від вартості їхніх послуг та рівня сервісу.

DMark займає позицію агентства з відносно доступними тарифами та достатньо високим рівнем сервісу. Це означає, що компанія орієнтується на малий та середній бізнес, пропонуючи якісні послуги за помірну вартість, що є її ключовою конкурентною перевагою. Однак така стратегія вимагає ефективного використання ресурсів, оскільки при низькій маржі важливо підтримувати стабільну якість обслуговування для утримання клієнтів.

Лідери ринку, Netpeak та Promodo, розташовані у верхньому правому квадранті, що означає високий рівень сервісу та високі ціни. Вони працюють із великими корпораціями, надаючи комплексні маркетингові послуги, які включають просунуті аналітичні рішення, автоматизацію та програматик-

рекламу. Це дає їм змогу обслуговувати масштабні проєкти, проте їхні послуги менш доступні для малого та середнього бізнесу.

Webpromo, UAMASTER та Panem Digital Agency займають середні позиції за ціновою політикою та якістю послуг. Це свідчить про їхню орієнтацію на бізнес середнього рівня, який потребує професійного маркетингового супроводу, але не завжди має можливість співпрацювати з преміальними агентствами. Webpromo та UAMASTER використовують аналітику та інструменти оптимізації рекламних кампаній, тоді як Panem Digital Agency робить ставку на контент-маркетинг і креативні рішення.

Загалом ринок демонструє чіткий поділ між агентствами, що працюють у преміальному сегменті, і тими, які орієнтуються на ширшу клієнтську базу з помірними бюджетами. DMark займає вигідне положення у своєму сегменті, однак, щоб конкурувати з більшими агентствами, компанії необхідно або поступово підвищувати рівень технологічних рішень і сервісу для роботи з корпоративними клієнтами, або зміцнювати свої конкурентні переваги у сфері персоналізованого підходу до малого та середнього бізнесу.

Основні стратегічні варіанти розвитку для DMark можуть включати підвищення якості сервісу без значного збільшення цін, що дозволить залучати більшу кількість клієнтів, або ж розширення технологічних можливостей та спектру послуг, що допоможе компанії перейти до більш прибуткового сегмента середнього та великого бізнесу.

3. Спеціалізація vs. Масштаб діяльності

Ця карта дозволяє оцінити, чи компанії працюють у вузькій ніші або пропонують широкий спектр послуг, а також наскільки вони орієнтовані на локальні або міжнародні ринки (рис. 2.14).

Вісь X – Спеціалізація: від агентств, що мають широкий спектр digital-послуг, до компаній, які концентруються лише на SEO, SMM чи контент-маркетингу.

Вісь Y – Масштаб діяльності: від локальних агентств, що обслуговують окремі регіони, до міжнародних гравців, які працюють із великими клієнтами.

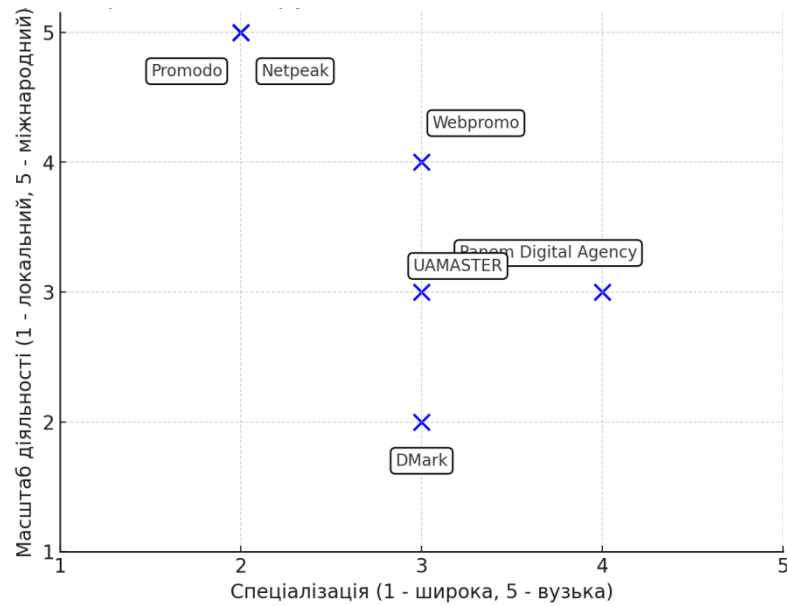


Рис. 2.14 – Карта стратегічних груп (Спеціалізація / Масштаб діяльності)

Аналіз карти стратегічних груп «Спеціалізація / Масштаб діяльності» дозволяє оцінити, як позиціонуються основні інтернет-маркетингові агентства залежно від рівня їхньої спеціалізації та масштабу діяльності.

DMark знаходиться в середньому сегменті за рівнем спеціалізації та має локальний масштаб діяльності. Це означає, що компанія пропонує досить широкий спектр digital-послуг, але переважно працює на місцевому ринку. Така стратегія дозволяє DMark ефективно конкурувати серед агентств, орієнтованих на малий та середній бізнес, але обмежує можливості масштабування та виходу на національний або міжнародний рівень.

Лідери ринку, Netpeak та Promodo, розташовані в квадранті із широкою спеціалізацією та міжнародним масштабом діяльності. Це свідчить про те, що вони надають повний цикл маркетингових послуг, включаючи SEO, PPC, програматик-рекламу, аналітику та автоматизацію, а також працюють із великими клієнтами в різних країнах. Їхня стратегія заснована на технологічному розвитку та масштабних маркетингових кампаніях.

Webpromo знаходиться між локальними та міжнародними гравцями, що свідчить про його поступове розширення за межі українського ринку. Його спеціалізація залишається досить широкою, що дозволяє обслуговувати

клієнтів різних масштабів, особливо в сегменті SEO, контекстної реклами та навчальних програм.

Panem Digital Agency має вузьку спеціалізацію та середній масштаб діяльності. Це означає, що компанія зосереджується на певних маркетингових інструментах, таких як SMM, контент-маркетинг і відеопродакшн. Її стратегія спрямована на надання високоякісного контенту для бізнесів, яким необхідне професійне ведення соціальних мереж і створення візуальних матеріалів.

UAMASTER займає проміжну позицію між середнім і міжнародним рівнем діяльності, пропонуючи стратегічний digital-маркетинг, аналітичні послуги та оптимізацію рекламних кампаній. Відносно широка спеціалізація дозволяє компанії працювати як із великим бізнесом, так і з корпоративними клієнтами в сегменті B2B.

Виходячи з аналізу, DMark може обрати один із двох стратегічних напрямків для розвитку. Перший варіант – розширення масштабу діяльності, що потребуватиме виходу за межі локального ринку, розширення клієнтської бази та адаптації послуг під більші компанії. Другий варіант – звуження спеціалізації з акцентом на конкретні маркетингові рішення, що дозволить компанії стати експертом у певній ніші та отримати конкурентну перевагу.

Загалом, ринок демонструє чіткий поділ між агентствами, що працюють на міжнародному рівні з широким спектром послуг, та компаніями, які фокусуються на певних маркетингових напрямках і мають обмежений масштаб діяльності. DMark знаходиться в проміжній позиції, що відкриває можливості для маневрування та вибору найбільш ефективної стратегії розвитку.

STP-аналіз (Segmentation, Targeting, Positioning) є одним із ключових підходів у стратегічному маркетингу, який дозволяє компаніям ефективно визначати свою ринкову нішу, обирати найбільш перспективні сегменти та розробляти конкурентну стратегію позиціонування. Концепція STP базується на трьох основних етапах: сегментуванні ринку, виборі цільової аудиторії та визначенні унікального позиціонування компанії [27].

Сегментування (Segmentation) передбачає поділ ринку на однорідні групи споживачів, які мають схожі характеристики, потреби або поведінкові моделі. Це дозволяє компаніям краще розуміти свою аудиторію та створювати більш ефективні маркетингові стратегії. Основні критерії сегментування можуть включати географічні, демографічні, психографічні та поведінкові чинники.

Вибір цільового сегмента (Targeting) полягає у визначенні найбільш привабливих сегментів, на які компанія буде орієнтувати свої маркетингові зусилля. Аналіз привабливості сегментів включає оцінку їхнього розміру, рівня конкуренції, фінансової доцільності та можливостей для росту. Вибір цільового сегмента дозволяє компаніям зосередити ресурси на найбільш перспективних клієнтах, що підвищує ефективність маркетингової діяльності.

Позиціонування (Positioning) визначає, як компанія буде сприйматися споживачами у порівнянні з конкурентами. Унікальне позиціонування дозволяє виділити компанію серед інших учасників ринку, створюючи стійку асоціацію у свідомості клієнтів. Для цього визначаються основні конкурентні переваги, які можуть включати якість послуг, цінову політику, рівень інноваційності, спеціалізацію або інші фактори, що забезпечують відмінність від конкурентів.

У контексті інтернет-маркетингових агентств STP-аналіз відіграє важливу роль у формуванні ефективної стратегії роботи з клієнтами. Оскільки ринок цифрового маркетингу є висококонкурентним, агентства повинні чітко розуміти, хто їхня цільова аудиторія, які послуги є найбільш затребуваними та яким чином вони можуть зайняти вигідну позицію в ринковому середовищі. Використання STP-методу дозволяє агентству DMark визначити свої сильні сторони, обрати найбільш перспективні сегменти для розвитку та розробити унікальну торговельну пропозицію, яка забезпечить конкурентну перевагу.

Сегментування ринку (Segmentation) є першим етапом STP-аналізу, що передбачає поділ споживачів на групи за певними критеріями для кращого розуміння їхніх потреб та розробки ефективних маркетингових стратегій. Для

інтернет-маркетингових агентств, таких як DMark, правильне сегментування дозволяє оптимізувати маркетингові комунікації, розробити персоналізовані послуги та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Ринок інтернет-маркетингових послуг можна сегментувати за кількома основними критеріями. Географічне сегментування поділяє клієнтів залежно від їхнього розташування, що є важливим для локальних агентств, які працюють у межах певних регіонів або країн. DMark наразі орієнтується на локальний ринок, обслуговуючи клієнтів, які працюють у межах України.

Демографічне сегментування враховує такі характеристики, як розмір компанії, галузь діяльності та рівень доходу клієнтів. DMark обслуговує переважно малий і середній бізнес, який потребує ефективних маркетингових рішень за доступною ціною. Великі компанії частіше звертаються до агентств із широким міжнародним покриттям, таких як Netpeak або Promodo.

Психографічне сегментування базується на цінностях, мотивах і стилі ведення бізнесу клієнтів. Наприклад, деякі компанії шукають довгострокових партнерів у маркетингу, тоді як інші зацікавлені лише у разових кампаніях для просування окремих продуктів. DMark може орієнтуватися на компанії, які прагнуть гнучкості у співпраці та цінують персоналізований підхід до реалізації маркетингових стратегій.

Поведінкове сегментування аналізує спосіб, у який клієнти використовують маркетингові послуги. Це може бути частота замовлення послуг, рівень залученості у процес роботи з агентством або лояльність до конкретних інструментів маркетингу. DMark працює з компаніями, які прагнуть довгострокової підтримки в digital-просуванні, а також із клієнтами, яким необхідна разова послуга, наприклад SEO-аудит або налаштування контекстної реклами.

На основі проведеного сегментування можна визначити, що DMark працює переважно в сегменті малого та середнього бізнесу, надаючи послуги компаніям, які потребують комплексного або гнучкого підходу до цифрового маркетингу. Визначення чітких сегментів клієнтів дозволить агентству краще

адаптувати свої послуги, вдосконалити маркетингові комунікації та ефективніше конкурувати з іншими агентствами, що працюють у схожій ніші.

Вибір цільового сегмента (Targeting) є другим етапом STP-аналізу і передбачає визначення найбільш перспективних груп клієнтів, на яких компанія буде орієнтувати свою маркетингову стратегію. Для агентства DMark це означає оцінку привабливості виділених сегментів, аналіз конкурентного середовища та визначення сегменту, який забезпечить стабільний ріст і підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка привабливості сегментів базується на кількох критеріях, таких як розмір сегмента, темпи його зростання, рівень конкуренції та фінансова доцільність роботи в ньому. Ринок інтернет-маркетингових послуг є досить різноманітним, і кожен сегмент має свої особливості. DMark працює переважно з малим та середнім бізнесом, що є досить численним сегментом із високою потребою в маркетингових послугах. Малий бізнес часто шукає доступні маркетингові рішення, які дозволяють ефективно залучати клієнтів із мінімальними витратами. Середній бізнес, у свою чергу, готовий інвестувати більше у просування, зокрема в SEO, таргетовану рекламу та контент-маркетинг, що дає агентству можливість збільшувати середній чек на послуги.

Конкурентне середовище в цьому сегменті є доволі насиченим, оскільки багато агентств пропонують подібні послуги за доступною ціною. Великі компанії, такі як Netpeak та Promodo, мають суттєву перевагу завдяки широкому спектру послуг та високому рівню технологічного розвитку. Однак DMark може успішно конкурувати за рахунок персоналізованого підходу, швидкої адаптації до потреб клієнтів та більшої гнучкості у співпраці.

З урахуванням цих факторів найбільш перспективним цільовим сегментом для DMark є малий та середній бізнес, який шукає комплексні маркетингові рішення за доступною ціною. Особливо привабливими є компанії, які працюють в e-commerce, сфері послуг, ресторанному бізнесі та локальному підприємстві, оскільки саме ці клієнти мають постійну потребу у залученні нових споживачів через цифрові канали.

Зосереджуючись на цьому сегменті, DMark може оптимізувати свою маркетингову стратегію, розробляти більш цільові пропозиції та будувати довгострокові відносини з клієнтами. Це дозволить не лише ефективніше використовувати ресурси, а й підвищити конкурентоспроможність у межах вибраної ніші, поступово збільшуючи свою ринкову частку.

Позиціонування компанії (Positioning) є завершальним етапом STP-аналізу, що визначає, як агентство DMark сприймається на ринку відносно своїх конкурентів. Ефективне позиціонування дозволяє компанії зайняти унікальну нішу, сформувавши чітку ціннісну пропозицію для клієнтів та відбудуватися від основних конкурентів, таких як Netpeak, Promodo, Webpromo та інші великі digital-агентства.

Поточне позиціонування DMark базується на гнучкості, доступних цінах і персоналізованому підході до клієнтів. Агентство орієнтується на малий та середній бізнес, пропонуючи комплексні маркетингові рішення за конкурентною ціною. Це дозволяє компанії залучати клієнтів, які не можуть дозволити собі співпрацю з великими агентствами, але потребують якісних digital-послуг. Основними напрямками роботи є SEO, контекстна реклама, SMM та розробка контент-стратегій, що відповідає потребам малого бізнесу, який шукає ефективні інструменти для залучення клієнтів.

Конкуренти DMark займають різні позиції на ринку. Netpeak та Promodo працюють із великими корпоративними клієнтами, пропонуючи комплексні стратегії та високотехнологічні рішення. Webpromo поєднує маркетингові послуги з навчальними програмами, що робить його привабливим для бізнесів, які прагнуть самостійно впроваджувати маркетингові стратегії. Panem Digital Agency спеціалізується на креативних рішеннях, таких як відеомаркетинг і контент-продакшн, тоді як UAMASTER робить акцент на аналітиці та digital-стратегіях для середнього та великого бізнесу.

З урахуванням цих факторів DMark може зміцнити своє позиціонування за допомогою подальшого розвитку конкурентних переваг. Персоналізований підхід і оперативне реагування на потреби клієнтів є ключовими факторами,

які відрізняють агентство від великих гравців, що працюють за стандартизованими процесами. Оптимізація технологічних рішень та розширення спектру послуг можуть дозволити компанії конкурувати з агентствами середнього рівня, залучаючи нові сегменти клієнтів.

Формування унікальної торговельної пропозиції (USP) має ґрунтуватися на трьох основних аспектах: доступність цін для малого та середнього бізнесу, висока ефективність маркетингових кампаній завдяки персоналізованим рішенням і можливість адаптації під конкретні бізнес-завдання клієнтів. У цьому сегменті DMark може зайняти нішу агентства, яке пропонує «ефективний маркетинг для малого бізнесу без переplat», що дозволить відбудуватися від конкурентів та посилити свою ринкову позицію.

Розвиток цього позиціонування дозволить DMark залучати нових клієнтів, підвищувати рівень впізнаваності бренду та поступово зміцнювати свої ринкові позиції в сегменті малого та середнього бізнесу.

Аналіз ринку та вибір цільових сегментів є важливими етапами стратегічного планування, оскільки дозволяють агентству DMark сфокусуватися на найбільш перспективних групах клієнтів. Як показано в таблиці 2.15, компанія працює з чотирма основними сегментами: e-commerce, сферою послуг, ресторанним бізнесом та локальним підприємництвом.

Таблиця 2.15 – Результати STP-аналізу агенції інтернет-маркетингу DMark

Сегмент	Опис сегмента	Таргетинг	Позиціонування
Е-commerce (Інтернет-магазини та онлайн-ритейл)	Інтернет-магазини та компанії, що працюють у сфері електронної комерції. Потребують SEO, таргетованої реклами, контент-маркетингу для залучення клієнтів і підвищення конверсій.	Орієнтація на онлайн-бізнеси, що шукають ефективні digital-інструменти для масштабування. Пропозиція комплексних рішень для підвищення видимості та продажів.	DMark як агентство, що допомагає e-commerce компаніям оптимізувати маркетингові витрати та підвищити рентабельність за допомогою персоналізованих стратегій.
Сфера послуг (юридичні)	Бізнеси, що надають послуги B2C та B2B.	Фокус на залученні клієнтів	DMark як агентство, що допомагає бізнесам у

компанії, клініки, консалтинг, освіта тощо)	Їм важливо залучати цільову аудиторію та формувати довіру через контент-маркетинг, SMM, email-маркетинг.	через ефективні комунікаційні стратегії. Використання SEO, контент-маркетингу та соціальних мереж для підвищення впізнаваності бренду.	сфері послуг формувати стійку онлайн-присутність та залучати нових клієнтів.
---	--	--	--

Продовження табл. 2.15

Сегмент	Опис сегмента	Таргетинг	Позиціонування
Ресторанний бізнес (кафе, ресторани, служби доставки їжі)	Заклади громадського харчування, яким важливо залучати відвідувачів, просувати акції та формувати лояльність. Використовують таргетовану рекламу, SMM, Google My Business.	Орієнтація на локальні заклади, що потребують активного digital-просування. Використання соцмереж, реклами та контент-маркетингу для залучення клієнтів.	DMark як агентство, що спеціалізується на digital-інструментах для HoReCa, допомагаючи закладам збільшувати відвідуваність та залучати постійних клієнтів.
Локальне підприємництво (салони краси, майстерні, локальні магазини, тренінгові центри)	Малі бізнеси, які орієнтовані на місцевих клієнтів і використовують соціальні мережі, рекламу в Google та SEO для залучення аудиторії.	Фокус на підприємствах, які прагнуть автоматизувати маркетинг, залучити нових клієнтів та підвищити лояльність за допомогою digital-інструментів.	DMark як агентство, що пропонує доступні маркетингові рішення для локальних підприємців, допомагаючи їм зростати на місцевому ринку.

Сегмент **e-commerce** включає інтернет-магазини та компанії онлайн-ритейлу, які потребують SEO-просування, таргетованої реклами, контент-маркетингу та інших digital-інструментів для залучення покупців і збільшення продажів. DMark орієнтується на цей сегмент, пропонуючи комплексні рішення для оптимізації маркетингових витрат та підвищення рентабельності.

Сфера послуг представлена юридичними компаніями, клініками, освітніми центрами та консалтинговими агентствами, які зацікавлені у формуванні довіри та залученні цільової аудиторії. Для них важливими маркетинговими інструментами є SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі та email-маркетинг. DMark позиціонує себе як агентство, що допомагає підприємствам сфери послуг формувати стійку онлайн-присутність та залучати нових клієнтів.

Ресторанний бізнес охоплює кафе, ресторани та служби доставки їжі, для яких ключовими маркетинговими інструментами є таргетована реклама, просування у соціальних мережах, локальне SEO та Google My Business. DMark спеціалізується на розробці digital-кампаній, які дозволяють закладам громадського харчування збільшувати впізнаваність, залучати нових відвідувачів та формувати базу постійних клієнтів.

Локальне підприємництво включає салони краси, майстерні, локальні магазини та тренінгові центри, які орієнтуються на залучення місцевих клієнтів. Для них особливо важливо ефективно використовувати digital-інструменти, такі як соціальні мережі, Google-реклама та SEO, щоб підвищити свою видимість у регіоні. DMark позиціонує себе як агентство, що пропонує доступні маркетингові рішення для локальних підприємців, допомагаючи їм зростати на місцевому ринку.

Таким чином, стратегічне сегментування дозволяє DMark більш ефективно розподіляти ресурси та адаптувати свої маркетингові стратегії до потреб кожного сегмента, що підвищує ефективність роботи агентства та його конкурентні переваги.

2.5 SWOT-аналіз підприємства

У сучасній практиці стратегічного маркетингу SWOT-аналіз виступає базовим інструментом діагностики внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища його функціонування. Це методика, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні

можливості й загрози, які впливають на її конкурентну позицію. Назва методу є акронімом від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Суть SWOT-аналізу полягає у створенні чотирьохкомпонентної аналітичної моделі, що дає змогу поєднати внутрішні характеристики підприємства з факторами зовнішнього впливу. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан справ, а й визначити стратегічні напрями розвитку на основі синергії між наявними перевагами та ринковими шансами. Водночас слабкі сторони й загрози слугують індикаторами потенційних ризиків, на які слід оперативно реагувати або компенсувати їх через інші елементи стратегії [28].

Для компаній, що працюють у сфері просування digital-послуг, SWOT-аналіз набуває особливої актуальності, оскільки ця галузь характеризується високою динамікою, мінливими споживчими вподобаннями, залежністю від алгоритмів зовнішніх платформ та тиском з боку конкурентів. У такому контексті важливо не тільки ідентифікувати внутрішні ресурси, як-от команда, досвід, портфоліо чи технологічна база, а й вчасно виявити зовнішні чинники, зокрема нові тенденції цифрового маркетингу, правові обмеження, економічні коливання або зміну поведінки цільової аудиторії.

Застосування SWOT-методу також дає змогу сформувати так звані стратегічні альтернативи – S-O, W-O, S-T, W-T – які демонструють, як сильні сторони можна використати для реалізації ринкових можливостей, як нейтралізувати слабкі сторони за рахунок зовнішніх шансів, або як уникати загроз. Таким чином, SWOT-аналіз виконує функцію аналітичного моста між діагностикою середовища та формулюванням стратегічних рішень.

Отже, у структурі стратегічного управління SWOT-аналіз виконує не лише діагностичну, а й прогностичну функцію, дозволяючи зменшити невизначеність у процесі прийняття рішень. Його результати є обов'язковою передумовою для формулювання цілей підприємства, вибору ринкової

позиції, створення ціннісної пропозиції та побудови системи маркетингових активностей, спрямованих на досягнення сталих конкурентних переваг.

SWOT-матриця є завершальним етапом аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, в якому всі виявлені фактори систематизуються у вигляді логічної таблиці. Її основне завдання – виявити можливі стратегічні орієнтири підприємства на основі взаємодії його сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

У рамках дослідження діяльності агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.), SWOT-матриця відображає поточне положення компанії на ринку цифрових послуг, її потенціал і ризики, пов'язані з конкурентним тиском і трансформацією галузі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Матриця SWOT-аналізу для продукції з низьким вмістом жиру

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Вузька спеціалізація на digital-послугах і розуміння потреб малого бізнесу. 2. Гнучкість у побудові співпраці, індивідуальний підхід до клієнтів. 3. Наявність реалізованих кейсів, які можна використати як соціальний доказ. 4. Досвід в роботі з клієнтами з різних сфер (HoReCa, e-commerce, послуги). 5. Активна комунікація у цифрових каналах (соцмережі, месенджери). 6. Відносно низький рівень операційних витрат	1. Відсутність стандартизованої системи аналітики результатів. 2. Недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів. 3. Обмежені ресурси для масштабування (людські, фінансові). 4. Незавершена система довгострокових клієнтських програм. 5. Брак формалізованої звітності, що очікується серед частини бізнес-клієнтів.
Можливості (O)	SO - стратегічні рішення	WO - стратегічні рішення
1. Зростання попиту на комплексні digital-послуги серед малого бізнесу. 2. Вихід на нові сегменти: освітні проекти, локальні бренди, соціальні ініціативи. 3. Розширення спектру послуг за рахунок партнерств (дизайн, email-автоматизація). 4. залучення грантів або участь у підтримуваних державою програмах діджиталізації. 5. Використання нових digital-інструментів (AI, чат-боти, CRM, аналітика).	1. Використання зростаючого попиту на комплексні digital-послуги. 2. Вихід на нові сегменти ринку (освітні послуги, локальні бренди). 3. Активне просування кейсів для репутаційного зміцнення.	1. Покращення внутрішньої аналітики через залучення зовнішніх цифрових платформ. 2. залучення партнерів для розширення функціоналу (дизайн, відео, CRM). 3. Створення навчальних програм для персоналу, щоб усунути брак кадрових резервів.
Загрози (T)	ST - Стратегічні рішення	WT - стратегічні рішення

<p>1. Посилення конкуренції з боку великих digital-агенцій з більшими бюджетами.</p> <p>2. Висока залежність від алгоритмів зовнішніх платформ (Google, Meta, Telegram).</p> <p>3. Зниження рівня довіри клієнтів через негативний досвід із недобросовісними агентствами.</p> <p>4. Потенційне уповільнення темпів зростання ринку у кризових умовах.</p> <p>5. Плинність кадрів у сфері digital і дефіцит кваліфікованих фахівців.</p>	<p>1. Протидія агресивній політиці великих конкурентів завдяки гнучкості та ніші.</p> <p>2. Побудова лояльності клієнтів на основі персоналізованого сервісу.</p> <p>3. Використання внутрішніх технологічних рішень для зниження операційних ризиків.</p>	<p>1. Удосконалення клієнтського сервісу як відповідь на ризики втрати лояльності.</p> <p>2. Стандартизація внутрішніх процесів для зниження вразливості до навантажень.</p> <p>3. Поступова автоматизація послуг для зменшення ручного втручання.</p>
--	--	--

Завдяки такій структурі, SWOT-матриця не лише акумулює виявлені дані, але й трансформує їх у практичну площину – формулювання стратегічних кроків. Зокрема, у випадку агенції DMark, поєднання наявних компетенцій із ринковими тенденціями дозволяє зосередитися на активному розвитку гнучких digital-пакетів, персоналізації обслуговування, просуванні кейсів як соціального доказу та адаптації до нових цифрових реалій.

У той самий час, виявлені слабкі сторони вимагають запровадження процесів внутрішньої оптимізації, оновлення кадрових компетенцій, покращення внутрішньої звітності та інтеграції автоматизованих рішень. SWOT-матриця, таким чином, є не лише діагностичним інструментом, але й логічною платформою для розробки цілісної конкурентної стратегії.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) було встановлено, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку digital-послуг, демонструючи гнучкість, креативність і клієнтоорієнтованість як ключові компоненти своєї бізнес-моделі. Структура діяльності підприємства зорієнтована на комплексне надання digital-сервісів із акцентом на персоналізацію, інтеграцію каналів комунікації та досягнення конкретних бізнес-цілей замовників. Аналіз фінансових показників засвідчив наявність певних труднощів у стабільності доходу та прибутковості, що вимагає

вдосконалення внутрішніх процесів і стратегічного переосмислення позиціонування на ринку.

Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємства, проведений на основі PESTEL-моделі та моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, дозволив виявити як зовнішні можливості для розширення діяльності, так і загрози, що зумовлюють потребу в стратегічній адаптації. Серед сприятливих факторів виокремлено зростання попиту на діджитал-послуги з боку малого бізнесу, цифровізацію державних та освітніх структур, розвиток інструментів онлайн-комунікацій. Водночас інтенсивна конкуренція, залежність від змін алгоритмів платформ, нестабільність економічного середовища та дефіцит висококваліфікованих кадрів створюють виклики для ефективного зростання.

Аналіз конкурентних переваг компаній, що функціонують у тому ж сегменті, засвідчив домінування двох стратегічних моделей – диференціації за рахунок сервісу, технологій, бренду та зниження вартості послуг через масштабування. Порівняльна характеристика конкурентів дала змогу ідентифікувати напрями, в яких агенція DMark має як потенціал для зростання, так і потребу в посиленні. Йдеться, зокрема, про розвиток бренду, підвищення прозорості комунікацій, автоматизацію звітності та більш активну публічну присутність.

Результати маркетингового дослідження споживчих уподобань підтвердили, що клієнти цифрових агенцій надають перевагу комплексним, гнучким і прозорим формам співпраці. Пакетні рішення, індивідуальний підхід, наявність кейсів і відгуків, а також регулярна звітність і чіткі KPI є критичними для формування довіри до агенції. Отримані результати свідчать про релевантність обраного напрямку стратегічного оновлення та необхідність створення диференційованих рішень для основних категорій замовників.

SWOT-аналіз підприємства дозволив систематизувати внутрішні сильні сторони, серед яких виділяються спеціалізація, гнучкість, досвід і наявність клієнтської бази, а також ідентифікувати слабкі місця, пов'язані з обмеженим

ресурсним потенціалом, частковою нестачею формалізованих бізнес-процесів і обмеженою впізнаваністю бренду. У поєднанні з виявленими можливостями ринку та загрозами конкуренції, ці дані стали підґрунтям для формування стратегічних орієнтирів удосконалення конкурентної позиції агенції на наступному етапі дослідження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ DMARK (ФОП ЛЕГЕНЧЕНКО І.В.)

3.1 Розробка елементів стратегії конкуренції, її взаємозв'язок з місією та цілями підприємства

На сучасному етапі розвитку ринку digital-послуг формування конкурентної стратегії для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) набуває особливої актуальності у зв'язку з високою динамікою зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску та зростанням очікувань з боку споживачів. У контексті цифрової трансформації бізнесу, яка охоплює всі без винятку галузі, маркетингові агенції вимушені адаптуватися до змін у споживчій поведінці, технологічних інновацій та інституційних викликів, одночасно зберігаючи гнучкість, швидкість реагування й здатність до індивідуалізації рішень. Конкуренція у цьому сегменті не обмежується лише локальними гравцями: дедалі більше клієнтів порівнюють пропозиції між собою на рівні сервісу, ціни, глибини аналітики, спеціалізації, що вимагає не просто функціонування, а стратегічного позиціонування компанії на ринку.

Зміни в структурі попиту та підвищення ролі комплексних послуг, які об'єднують декілька каналів просування, створюють нові можливості для агентств, які готові переосмислити свої цілі, механізми взаємодії з клієнтом та внутрішню бізнес-модель. У той самий час поява нових конкурентів, здатних надавати послуги з ширшим функціоналом або нижчими цінами завдяки масштабуванню, становить реальну загрозу для компаній, що не мають чіткої стратегії диференціації [29]. У випадку DMark наявність локальної спеціалізації, досвіду в роботі з мікробізнесом, адаптивного підходу до кожного клієнта та підтверджених кейсів може виступати основою конкурентної переваги, але лише за умови системної інтеграції цих чинників у стратегію, яка узгоджена з місією та операційними ресурсами.

Важливим фактором, що підсилює потребу у формуванні стратегії, є результати ситуаційного аналізу, зокрема виявлені можливості виходу на нові сегменти (освітні ініціативи, локальні бренди, спеціалізовані ніші) та водночас наявність загроз, пов'язаних із обмеженим кадровим потенціалом, нестачею автоматизованих рішень, ризиками технологічної залежності від алгоритмів зовнішніх платформ. SWOT-аналіз, проведений у попередньому розділі, також засвідчив нерівномірність розвитку внутрішніх функцій агенції та потребу в переосмисленні моделі створення цінності для клієнта.

З огляду на викладене, конкурентна стратегія має виступати не просто реакцією на зовнішні зміни, а інструментом проактивного управління, що дозволяє DMark не лише утримувати поточні позиції, а й закладати потенціал до масштабування, зміцнення бренду, стабілізації доходу та підвищення рівня лояльності споживачів. У цих умовах розробка чітко структурованої, логічно узгодженої та ресурсно забезпеченої стратегії конкуренції є ключовим етапом для переходу від тактичного функціонування до стратегічного розвитку підприємства.

У сучасних умовах зростання конкуренції на ринку digital-послуг формування місії підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає фундаментальні орієнтири діяльності, систему цінностей і філософію взаємодії з клієнтами. Місія не є декларативним елементом – вона слугує основою для формування цілей, вибору конкурентної стратегії, визначення ключових напрямів розвитку та способу позиціонування на ринку. Для агенції інтернет-маркетингу DMark, яка спеціалізується на наданні digital-послуг малому та мікробізнесу, місія має чітко відображати орієнтацію на клієнтську цінність, гнучкість, практичність рішень і досягнення вимірюваного результату.

Запропонована місія для агенції DMark може бути сформульована так: **«Забезпечувати мікро- та малий бізнес ефективними, доступними та вимірюваними digital-рішеннями, які допомагають зростати, залучати клієнтів і будувати впізнаваний бренд в онлайн-просторі».**

Така формулювання містить кілька ключових елементів, які мають стратегічне значення для побудови цілісної системи управління розвитком. По-перше, йдеться про чітко визначену цільову аудиторію – мікро- та малий бізнес, який часто не має власного маркетингового відділу, потребує доступних за вартістю і простих у впровадженні рішень. По-друге, акцент робиться на результативності: digital-послуги позиціонуються не як «креатив заради креативу», а як інструмент зростання й досягнення конкретних бізнес-цілей. І нарешті, у місії підкреслюється роль агенції як стратегічного партнера для клієнта, здатного забезпечити не лише послугу, а й повноцінну присутність бренду в цифровому середовищі.

Стратегічна важливість місії полягає в тому, що вона стає стрижнем для усіх наступних управлінських рішень. Саме на основі місії вибудовується структура цілей, формується *tone of voice* комунікації, обираються пріоритети для інвестування у розвиток компетенцій та технологій, визначаються цінності у роботі з клієнтами. З практичного погляду, місія є орієнтиром для персоналу агенції, оскільки дозволяє зрозуміти не лише що робити, а й навіщо це робиться, з якою цінністю для кінцевого споживача.

У сучасному маркетинговому середовищі, де бренд – це не лише логотип, а система цінностей, репутації та довіри, чітка місія дає змогу виділитися серед конкурентів, сформувати лояльну аудиторію і вибудувати сталі відносини на основі довгострокового партнерства. Саме тому розробка конкурентної стратегії не може бути відокремлена від місії – навпаки, вона має логічно впливати з неї, реалізуючи її зміст у вигляді конкретних цілей, інструментів і дій на ринку. У випадку агенції DMark, місія задає вектор розвитку, в якому головну роль відіграє цінність для клієнта, практична користь digital-рішень і досягнення конкретних бізнес-результатів.

У системі стратегічного управління конкурентною позицією підприємства формулювання цілей виступає центральним механізмом конкретизації місії, що виявляє орієнтири довгострокового розвитку та визначає траєкторію маркетингових дій. Для агенції інтернет-маркетингу

DMark (ФОП Легенченко І.В.), яка позиціонує себе як партнер малого бізнесу у сфері просування digital-послуг, стратегічні цілі мають бути не лише декларативними, а й такими, що логічно випливають із її місії, враховують результати SWOT-аналізу, маркетингового дослідження споживчих вподобань та ситуаційного аналізу ринку.

Місія підприємства була сформульована як забезпечення малого та мікробізнесу ефективними, доступними та вимірюваними digital-рішеннями, що сприяють зростанню, залученню клієнтів і формуванню впізнаваного бренду. Виходячи з цього, цілі агенції повинні будуватись за ієрархічним принципом, де стратегічний рівень окреслює кінцеві бажані результати, тактичний – уточнює напрями діяльності для досягнення цілей, а операційний – конкретизує ключові показники результативності (KPI) у межах визначених часових інтервалів.

На стратегічному рівні основна мета полягає у зміцненні конкурентних позицій агенції на ринку digital-послуг шляхом побудови сталих відносин з цільовими сегментами клієнтів через інноваційні, комплексні та адаптивні рішення. Ця мета формує загальну логіку розвитку: від індивідуальних замовлень до системної співпраці з клієнтами, що розглядають агенцію не лише як підрядника, а як стратегічного партнера. Довгостроковий фокус при цьому – на підвищенні частки підписних моделей обслуговування, розширенні спектру послуг, виході на нові сегменти (наприклад, освітній та консультаційний), створенні власного цифрового продукту (онлайн-конструктора пакетів, інтеграцій з CRM тощо).

Тактичний рівень цілей деталізує напрями, які дозволяють реалізувати зазначене стратегічне бачення: це розвиток клієнтської бази у межах визначених сегментів, створення гнучких тарифних рішень, посилення прозорості взаємодії (запровадження персональних звітів, системи показників успішності), підвищення впізнаваності агенції на ринку шляхом публічної демонстрації кейсів та соціального доказу ефективності. Саме на цьому рівні

формується механіка позиціонування агенції як гнучкого digital-партнера з чітко вимірюваними результатами, прозорими умовами та стабільною якістю.

Операційний рівень охоплює конкретні кількісні цілі, реалізація яких дозволяє забезпечити досягнення тактичних задач. Йдеться про кількість нових підписних клієнтів протягом року, зростання показника утримання клієнтів, скорочення середнього терміну реалізації проєктів, збільшення частки клієнтів, що користуються декількома інструментами просування одночасно, або показники задоволеності за результатами опитування. Встановлення таких цілей дозволяє забезпечити контрольованість реалізації конкурентної стратегії та зробити її вимірюваною з управлінського погляду.

Взаємозв'язок місії, цілей і напрямів конкурентної поведінки наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Узгодження місії підприємства з ієрархією цілей і напрямами конкурентної стратегії

Компонент	Зміст
Місія	Забезпечення малого бізнесу ефективними та вимірюваними digital-рішеннями
Стратегічна ціль	Побудова сталої конкурентної позиції через довготривалі відносини та впровадження підписної моделі обслуговування
Тактична ціль	Розширення клієнтської бази, запровадження пакетних тарифів, формування репутації через кейси
Операційні цілі	60% підписних клієнтів у загальній структурі; приріст бази на 20% рік до року; $\geq 80\%$ задоволених клієнтів
Напрямок конкурентної поведінки	Диференціація через гнучкий сервіс, прозорість, орієнтацію на результат

Таким чином, стратегічні цілі агенції DMark мають ієрархічну логіку, яка забезпечує їхню відповідність місії, внутрішній ресурсній структурі та зовнішнім очікуванням клієнтів. Їхня реалізація дозволить перейти від ситуаційного управління до системного розвитку, що ґрунтується на аналітиці, передбачуваності та стабільній якості послуг. У поєднанні з обраною конкурентною стратегією це створить передумови для стійкого зростання та посилення ринкової позиції в середньостроковій перспективі.

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій компанії, спрямований на досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Майкл Портер, один із провідних теоретиків стратегічного менеджменту, визначив три основні типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Кожна з цих стратегій спрямована на досягнення конкурентної переваги за допомогою унікального підходу до ринку та створення цінності для споживачів (рис. 3.1) [30].

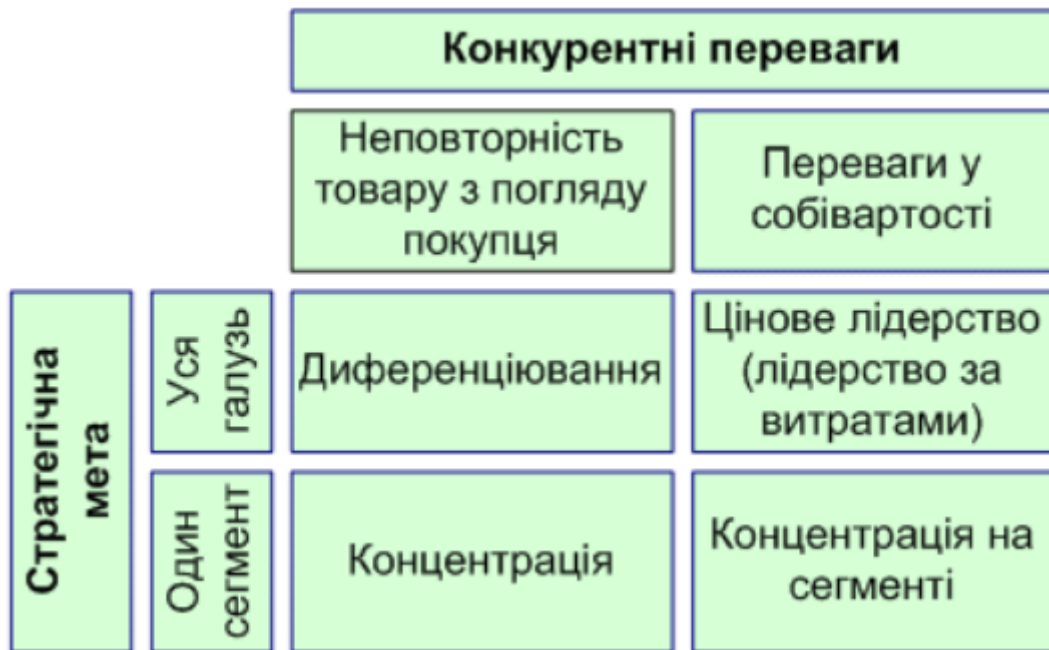


Рис. 3.1 – Матриця М. Портера

Формування конкурентної стратегії агентства DMark повинно базуватися на всебічному аналізі ринку, цільових клієнтів, конкурентного середовища та власних можливостей компанії. Основними факторами, що впливають на вибір оптимального стратегічного напрямку, є цінності споживачів, конкуренція на ринку та амбіції підприємства.

Цінності споживачів є визначальним фактором у розробці стратегії, оскільки саме вони формують попит і впливають на вибір клієнтів. Аналіз ринку показує, що основними споживачами послуг DMark є компанії малого та середнього бізнесу, які потребують доступних, але ефективних маркетингових рішень. Для цього сегмента ключовими цінностями є оптимальне співвідношення ціни та якості, персоналізований підхід,

прозорість процесів та прогнозованість результатів. E-commerce компанії потребують підвищення конверсій та зростання продажів, сфера послуг орієнтована на залучення клієнтів і побудову довіри, а ресторанний бізнес та локальне підприємництво прагнуть розширити впізнаваність і залучити нових відвідувачів через соціальні мережі та таргетовану рекламу. Враховуючи ці фактори, DMark має розробити стратегію, яка відповідатиме цим очікуванням та підкреслюватиме унікальні переваги компанії.

Конкуренція на ринку відіграє важливу роль у виборі стратегічного напрямку, оскільки DMark функціонує в середовищі з високим рівнем конкуренції. Аналіз основних гравців ринку показує, що великі агентства, такі як Netpeak та Promodo, використовують стратегію диференціації з акцентом на технологічні рішення, автоматизацію маркетингових процесів та аналітику. Водночас Webpromo та UAMASTER працюють із сегментом середнього бізнесу, використовуючи комплексні маркетингові підходи. DMark, будучи меншим агентством, не має змоги безпосередньо конкурувати з великими гравцями за технологічними інструментами та масштабами діяльності. Однак його перевагою є гнучкість, персоналізація та орієнтація на конкретні сегменти, що може стати основою для формування конкурентної стратегії.

Амбіції підприємства також впливають на стратегічний вибір. DMark прагне розширити свою частку ринку в межах малого та середнього бізнесу, покращити впізнаваність бренду та збільшити прибутковість завдяки якісному сервісу та ефективним рішенням. Це означає, що стратегія повинна бути не лише спрямованою на підтримку поточної клієнтської бази, а й на залучення нових клієнтів шляхом посилення позиціонування, вдосконалення послуг та впровадження інноваційних маркетингових інструментів.

На основі аналізу ключових факторів можна зробити висновок, що DMark має сфокусуватися на стратегічному розвитку через поєднання елементів диференціації та фокусування на конкретних сегментах. Це дозволить компанії виділятися серед конкурентів, зберігаючи унікальність своєї пропозиції, при цьому не вступаючи у пряму боротьбу з великими

агентствами. Обраний стратегічний напрям повинен базуватися на чіткій ціннісній пропозиції, що підкреслює гнучкість, ефективність та персоналізований підхід у роботі з клієнтами малого та середнього бізнесу.

Аналізуючи конкурентне середовище, можна побачити, що великі агентства, такі як Netpeak та Promodo, дотримуються стратегії диференціації, оскільки пропонують широкий спектр маркетингових рішень з акцентом на аналітику, автоматизацію процесів та технологічні інновації. Водночас деякі локальні агентства можуть використовувати стратегію лідерства за витратами, залучаючи клієнтів через низькі ціни, але це часто призводить до втрати якості послуг.

DMark, з огляду на свою бізнес-модель, ресурси та ринкову нішу, не може конкурувати з великими агентствами в сегменті технологічних рішень і масштабних кампаній. Водночас стратегія лідерства за витратами не підходить, оскільки цифровий маркетинг вимагає персоналізованого підходу, що унеможлиблює надмірну стандартизацію та зниження витрат без втрати якості.

У ході аналізу було встановлено, що підприємство не має змоги конкурувати на основі лідерства за витратами, оскільки обмеженість людських і фінансових ресурсів не дозволяє досягти економії на масштабі, притаманної великим агенціям. Більш того, орієнтація на малий і мікробізнес виключає агресивну цінову політику, оскільки цільова аудиторія цінує не лише низьку вартість, а й прозорі умови, сервісну підтримку, індивідуальність у підходах до просування. У зв'язку з цим стратегія мінімізації витрат могла б бути ризикованою, адже вимагала б скорочення витрат, що напряду вплинуло б на якість обслуговування та креативну складову, яка є критично важливою у сфері digital-маркетингу.

Стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію на вузькому сегменті, частково застосовується у діяльності агенції, оскільки вона орієнтується на представників малого бізнесу, які потребують базових, але якісних рішень для просування в інтернеті. Проте цього недостатньо для

забезпечення стійкої переваги. Сегмент вузький і швидко змінюється, а клієнти очікують від агенції універсальності, яка дозволяє вирішувати широкий спектр комунікаційних завдань.

Найбільш відповідною для агенції DMark є стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів, що важко піддається копіюванню конкурентами. В умовах ринку digital-послуг це може бути реалізовано через поєднання кількох факторів: надання комплексного пакету послуг з адаптацією під конкретні потреби бізнесу, гнучкість у ціноутворенні, прозору аналітику результатів, високу комунікативну культуру та персоналізований підхід до кожного клієнта. Таке позиціонування дозволяє агенції уникати прямої конкуренції з великими гравцями, які працюють за шаблонними моделями, та водночас створювати додану вартість, яка оцінюється споживачем не лише за ціновим параметром.

Отже, найбільш доцільною стратегією для DMark є фокусування на диференціації. Це означає, що компанія повинна вибрати конкретні ринкові сегменти (e-commerce, сфера послуг, ресторанний бізнес, локальне підприємництво) і запропонувати їм унікальні рішення, які відрізнятимуться від стандартних маркетингових послуг великих агентств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Формування матриці Портера для DMark

Стратегія	Широкий ринок (масовий сегмент)	Вузький ринок (спеціалізований сегмент)
Лідерство за витратами	Орієнтація на мінімізацію витрат, автоматизацію, пропозицію дешевих маркетингових рішень. Використовується великими агентствами з масштабною клієнтською базою. (Netpeak, Promodo)	Використання низьких цін для обмеженого сегмента, що працює в малому бізнесі. Часто призводить до низької якості послуг. (Деякі локальні агентства)
Диференціація	Запропонування унікальних маркетингових рішень для великого бізнесу. Використовується агентствами з технологічними інноваціями та масштабними кампаніями. (Netpeak, Webpromo, UAMASTER)	Фокус на персоналізації, індивідуальних рішеннях, адаптованих під потреби малого та середнього бізнесу. (DMark)

Згідно з цією матрицею, DMark займає позицію фокусованої диференціації, що означає надання унікальних маркетингових послуг для окремих галузей (e-commerce, сфера послуг, HoReCa, локальний бізнес).

Щоб успішно реалізувати стратегію фокусування на диференціації, агентство має:

- Розробити спеціалізовані рішення для кожного сегмента (наприклад, SMM та таргетована реклама для ресторанів, контент-маркетинг і SEO для e-commerce, локальне SEO для малого бізнесу);
- Посилити експертність у вибраних нішах, створюючи персоналізовані маркетингові кампанії;
- Оптимізувати комунікацію з потенційними клієнтами, підкреслюючи переваги персоналізованого підходу;
- Використовувати гнучку цінову політику, що дозволить залучати малий і середній бізнес без зниження якості послуг.

Таким чином, конкурентна стратегія DMark повинна базуватися на фокусуванні на окремих сегментах та створенні унікальної ціннісної пропозиції, що дозволить ефективно диференціювати компанію від великих агентств, зберігаючи високу якість послуг і конкурентоспроможність.

Особливо важливою перевагою такої стратегії є те, що вона дозволяє зберігати гнучкість, не втрачаючи фокус на якість. Висока залученість у процес кожного замовлення, демонстрація реальних кейсів, готовність адаптувати інструменти під специфіку бізнесу клієнта – усе це підсилює довіру до агенції та формує емоційний зв'язок із брендом. Це критично важливо у випадку малого бізнесу, для якого рівень особистої довіри до підрядника часто є визначальним чинником прийняття рішень.

Обґрунтування вибору стратегії диференціації також підтверджується результатами маркетингового дослідження. Респонденти вказують на важливість кейсів, прозорості, гнучкості, аналітики – саме тих компонентів, які становлять основу ціннісної пропозиції при стратегії диференціації. У сукупності з результатами SWOT-аналізу це дозволяє говорити про

відповідність такого типу конкурентної поведінки як поточному рівню розвитку підприємства, так і стратегічним перспективам його позиціонування на ринку.

Таким чином, реалізація стратегії диференціації для агенції DMark є найбільш раціональним вибором, що забезпечує відповідність місії підприємства, очікуванням споживачів і специфіці конкурентного середовища. Вона дозволяє не лише захистити свою нішу від тиску з боку більших гравців, а й сформувати стійку лояльність клієнтів через створення відчутної доданої цінності, яка не зводиться лише до технічного виконання завдань, а охоплює повноцінний сервісний підхід до розвитку бізнесу клієнта.

На основі проведеного аналізу ринку, конкурентного середовища, цінностей споживачів та стратегічних амбіцій агентства DMark, було визначено, що найбільш ефективною конкурентною стратегією є стратегія фокусування на диференціації. Це означає, що компанія буде спеціалізуватися на вузьких сегментах ринку (e-commerce, сфера послуг, ресторанний бізнес, локальне підприємництво) та пропонувати унікальні маркетингові рішення, які будуть адаптовані до потреб цих сегментів.

Стратегія фокусування на диференціації дозволить DMark уникнути прямої конкуренції з великими агентствами, такими як Netpeak та Promodo, які працюють у широких ринкових масштабах.

У таблиці 3.3 наведено основні характеристики обраної стратегії.

Таблиця 3.3 – Характеристика стратегії фокусування на диференціації для DMark

Характеристика	Опис стратегії
Основний підхід	Фокусування на окремих ринкових сегментах із наданням унікальних маркетингових рішень.
Цільова аудиторія	Малий та середній бізнес у сферах e-commerce, послуг, ресторанного бізнесу та локального підприємництва.
Конкурентна перевага	Персоналізований підхід, висока якість обслуговування, адаптація маркетингових рішень під конкретний бізнес.
Рівень цін	Середній, з можливістю гнучкого ціноутворення залежно від складності та масштабу проєкту.

Продовження табл. 3.3

Характеристика	Опис стратегії
Ключові послуги	SEO, контент-маркетинг, таргетована реклама, SMM, локальне SEO, консультації щодо стратегії digital-маркетингу.
Конкуренти	Локальні агентства, які працюють у вузьких нішах, такі як Rapem Digital Agency та Webpromo, але без прямої конкуренції з великими гравцями ринку.
Ризики	Обмеженість ринку (потрібно уникати надмірної спеціалізації), потреба у високій якості сервісу для збереження конкурентних переваг.
Можливості зростання	Розширення спектру послуг у межах вибраних сегментів, впровадження автоматизованих рішень для підвищення ефективності, вихід на нові регіональні ринки.

Обрана стратегія відповідає ключовим потребам клієнтів та можливостям компанії DMark. Вона дозволяє:

- Максимально адаптувати послуги до запитів клієнтів, що підвищує рівень задоволеності та лояльності;
- Конкурувати не за рахунок низьких цін, а за рахунок якості та індивідуального підходу, що зменшує ризик демпінгу та втрати прибутковості;
- Зайняти стійку позицію у вузьких нішах, уникаючи прямої конкуренції з великими агентствами, які працюють на масовому ринку;
- Формувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечуючи їм ефективні digital-стратегії, які адаптуються до змін ринку та специфіки їхнього бізнесу.

Таким чином, стратегія фокусування на диференціації є найбільш доцільною для DMark і дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стійке зростання та розширити свою клієнтську базу без необхідності вступати у виснажливу конкуренцію з великими агентствами.

3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції

У межах реалізації конкурентної стратегії особливого значення набуває чітке визначення цільових сегментів споживачів, що дозволяє оптимізувати маркетингові ресурси, сфокусувати комунікаційні зусилля та сформувати релевантну ціннісну пропозицію. Сегментація у сфері digital-маркетингу має

враховувати не лише галузеву приналежність клієнтів, а й рівень їх діджитал-зрілості, частоту звернень до подібних послуг, обсяг маркетингових бюджетів, а також очікування щодо прозорості, результативності та супроводу.

На основі результатів маркетингового дослідження, представленого у другому розділі роботи, а також із урахуванням специфіки діяльності агенції DMark, доцільно виділити декілька ключових сегментів клієнтів, які демонструють стабільний інтерес до digital-послуг і мають потенціал для побудови тривалих відносин. Йдеться передусім про мікробізнес та малий бізнес, які працюють у сферах із високою потребою в онлайн-просуванні: заклади харчування, інтернет-магазини, салони краси, локальні освітні ініціативи та консультативні послуги. Представники цих галузей, як показало дослідження, здебільшого очікують комплексного підходу до просування, прозорості звітності, підтримки та адаптації інструментів під свої конкретні задачі. Водночас вони обмежені у ресурсах і не зацікавлені в громіздких або стандартних продуктах, характерних для великих агенцій.

Позиціонування агенції DMark має ґрунтуватися на розумінні болів кожного із зазначених сегментів. Для HoReCa (ресторани, доставка) пріоритетними є швидке реагування, просування в геолокації, підтримка під час сезонних змін. Для інтернет-магазинів – це пошукове просування, конверсійна аналітика, таргетинг на платоспроможну аудиторію. Салони краси потребують сильного візуального контенту, просування в Instagram і формування довіри до фахівців. Освітні або консультативні проекти, у свою чергу, орієнтовані на експертність, іміджеву присутність і стабільну комунікацію. Загальним для всіх сегментів є очікування прозорих умов співпраці, персоналізованого підходу та готових рішень без перевантаження технічними деталями.

Ці сегменти мають високий потенціал для повторних звернень, лояльності, а також позитивного «сарафанного» ефекту, що особливо важливо в умовах обмежених бюджетів на просування самою агенцією. Саме тому стратегія конкуренції має бути побудована на точковій роботі з цими групами

– через адаптацію тарифів, створення тематичних кейсів, використання відповідної лексики та образів у комунікації. У таблиці наведено приклад відповідності сегментів споживачів, їх очікувань і маркетингових акцентів агенції.

Таблиця 3.4 – Відповідність цільових сегментів, їх потреб і стратегічного позиціонування

Сегмент	Ключові очікування	Акценти в позиціонуванні DMark
Ресторанний бізнес (кафе, ресторани, служби доставки їжі)	Швидкість запуску, геотаргетинг, акції	Оперативність, локальні стратегії, адаптація під сезони
Е-commerce (Інтернет-магазини та онлайн-ритейл)	SEO, Google Ads, воронки продажів, конверсія	Орієнтація на результат, аналітика, зростання трафіку
Локальне підприємництво (салони краси, майстерні, локальні магазини, тренінгові центри)	SMM, естетика, регулярність, довіра	Візуальна стратегія, Instagram-пакети, tone of voice
Сфера послуг (юридичні компанії, клініки, консалтинг, освіта тощо)	Експертність, сайт, стабільність, репутація	Контентна підтримка, бренд-присутність, плановість

Таким чином, STP-аналіз дозволяє не лише чітко окреслити пріоритетні цільові групи для реалізації стратегії конкуренції, а й забезпечити глибоке розуміння того, яким чином саме агенція може ефективно з ними взаємодіяти. У подальших підрозділах заходи будуть деталізовані через призму ціннісної пропозиції, формату пакетів, цінової політики, каналів комунікації та збуту.

Унікальна ціннісна пропозиція є ключовим елементом побудови конкурентної стратегії, адже саме вона визначає, чому клієнт має обрати конкретну компанію серед багатьох альтернатив на ринку. Для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) ціннісна пропозиція не може бути стандартною або шаблонною, оскільки її клієнтами є представники малого бізнесу, які приймають рішення, орієнтуючись на поєднання вартості, сервісу, зручності й довіри. В умовах високої конкуренції в digital-сегменті саме формування чіткої, сегментованої та обґрунтованої ціннісної пропозиції стає основою для довгострокового залучення та утримання клієнтів.

Цінність, яку пропонує DMark, базується на глибокому розумінні потреб локального та малого бізнесу, що прагне не складних стратегій, а практичних результатів. Компанія гарантує не лише надання послуг, а й супровід, адаптацію інструментів до реальних умов функціонування клієнта, прозору аналітику, оперативну комунікацію та сервіс, орієнтований на співпрацю, а не одноразову взаємодію. На відміну від великих агентств, де бізнес-клієнт стає частиною потоку, DMark пропонує людяність, увагу до контексту клієнта, індивідуальний підхід та здатність мислити категоріями ефективності, а не лише «охоплення» чи «показів».

Унікальність ціннісної пропозиції проявляється також у тому, що агенція комбінує стратегічні й тактичні інструменти digital-маркетингу в рамках пакетів, які можуть бути адаптовані під бізнес-цілі конкретного сегмента. Пропонуючи послуги SEO, контекстної реклами, SMM, email-маркетингу та розробки сайтів, агенція забезпечує повний цикл цифрового супроводу, що особливо важливо для клієнтів без власного маркетингового відділу. DMark не нав'язує зайвих рішень, а пропонує ті інструменти, які мають практичне значення, обґрунтоване цілями, бюджетом і очікуванням клієнта.

Для кожного зі стратегічних сегментів клієнтів агенції ціннісна пропозиція адаптується з урахуванням контексту. У випадку ресторанного бізнесу це акцент на локальному таргетуванні, гео-присутності та швидких промо-кампаніях. Для e-commerce пріоритет — на оптимізації конверсії, генерації трафіку та ретаргетингу. Локальні підприємці отримують інструменти візуального контенту, сторітелінгу та управління репутацією. Сфера послуг, зокрема юридичні, медичні чи освітні компанії, потребують іміджевого супроводу, лідогенерації та експертного позиціонування.

У таблиці 3.5 наведено приклад структурування ціннісної пропозиції агенції відповідно до ключових сегментів.

Таблиці 3.5 – Адаптація ціннісної пропозиції агенції DMark до цільових сегментів

Сегмент споживачів	Фокус ціннісної пропозиції
Ресторанний бізнес (кафе, ресторани, служби доставки їжі)	Швидке просування акцій, геотаргетинг, візуальний контент, сторіс, Google-карти
Е-commerce (інтернет-магазини та онлайн-ритейл)	SEO, контекстна реклама, ретаргетинг, аналітика поведінки, оптимізація воронки
Локальне підприємництво (салони краси, майстерні, локальні магазини, тренінгові центри)	Instagram-просування, контент-маркетинг, дизайн, репутаційне управління
Сфера послуг (юридичні компанії, клініки, консалтинг, освіта тощо)	Позиціонування експертності, сайт-візитка, онлайн-запис, email-розсилки

У своїй основі ціннісна пропозиція DMark базується не на обіцянках, а на системному впровадженні принципів ефективності, партнерства та прозорості. Це не лише набір послуг, а сервісна модель, що враховує психологію клієнта, його обмеження, цілі та бажання відчутти, що його бізнес комусь важливий. Саме тому ключем до конкурентної переваги є здатність агенції трансформувати технічні інструменти у зрозумілі рішення, які ведуть клієнта до результату. У цьому й полягає сутність її унікальної ринкової пропозиції.

Продуктово-сервісна модель є одним із ключових інструментів реалізації обраної конкурентної стратегії, адже саме через неї конкретизується спосіб надання цінності цільовим сегментам споживачів. У випадку агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) така модель має відображати поєднання гнучкості, адаптивності та простоти використання для мікро- і малого бізнесу, який часто обмежений у ресурсах, але потребує професійної підтримки у просуванні своїх послуг і товарів. Ефективна продуктово-сервісна модель дозволяє не лише структурувати надання послуг, а й сформуванню зрозумілу логіку їх пакування, доступності та масштабованості у часі.

Основою запропонованої моделі є поєднання трьох форматів співпраці: пакетних рішень, гнучких індивідуальних модифікацій та підписної системи обслуговування. Пакетна модель дозволяє спростити вибір для клієнтів, стандартизувати процеси всередині агенції та зменшити час на підготовку

комерційних пропозицій. Кожен із пакетів відповідає певному рівню складності проєкту, очікуванням клієнта та можливостям його бюджету. Гнучкість при цьому забезпечується через можливість змінювати наповнення пакету, додавати або вилучати окремі інструменти просування, що дозволяє уникнути формалізму і краще враховувати специфіку кожного бізнесу. Підписна модель, у свою чергу, створює умови для довгострокової співпраці, що вигідна як клієнту (через стабільність, прогнозованість і знижки), так і агенції (через плановий обсяг завантаження та прогнозовані надходження).

Кожен із пакетів у межах цієї моделі побудовано за принципом зростання функціонального наповнення та ступеня персоналізації. Наприклад, базовий пакет розрахований на клієнтів, які вперше замовляють digital-послуги, мають обмежений бюджет і потребують мінімального набору рішень. Пакет «Оптимальний» спрямований на бізнеси, які хочуть протестувати кілька інструментів одночасно, тоді як пакет «Максимальний» передбачає комплексне просування з використанням аналітики, багатоканальної комунікації та постійного супроводу. Такий підхід дозволяє враховувати різні рівні діджитал-зрілості клієнтів і забезпечувати поступовий перехід від одноразової покупки послуг до системної співпраці.

Таблиця 3.5 демонструє базову логіку побудови трьох рівнів продуктово-сервісної моделі, які адаптуються до конкретних сегментів клієнтів.

Таблиця 3.5 – Базова структура пакетних пропозицій агенції DMark

Назва пакету	Цільовий клієнт (сегмент)	Складові послуг	Періодичність / супровід
«Старт»	Локальне підприємництво; ресторанний бізнес на етапі запуску	SEO-базовий аудит, запуск однієї кампанії SMM, консультація щодо брендування	Одноразово або до 1 міс., без підписки
«Оптимальний»	Ресторанний бізнес; локальне	SEO + Google Ads + Instagram, email-	Підписка: щомісячна, з

	підприємництво; e-commerce з базовим онлайн-просуванням	розсилка, базовий контент, налаштування аналітики	базовою звітністю
«Максимум»	E-commerce, сфера послуг, локальне підприємництво з високими амбіціями масштабування	Повний digital-супровід: таргетинг, копірайтинг, дизайн, email-маркетинг, CRM, аналітика, стратегія розвитку	Підписка з персональним супроводом, щомісячно

Ця деталізація дозволяє чітко продемонструвати, що агенція не пропонує універсального рішення для всіх, а адаптує продукти відповідно до рівня розвитку бізнесу, потреб конкретного сегмента та очікуваного обсягу маркетингової взаємодії.

Особливістю даної моделі є її масштабованість. Клієнт, який розпочинає співпрацю з найпростішого пакету, може з часом перейти на складніші пропозиції, у разі зростання його запитів, бюджету або ефективності першої взаємодії. Саме тому реалізація стратегії конкуренції через продуктово-сервісну модель у DMark не обмежується статичними продуктами, а передбачає динамічну роботу з клієнтом на основі його потреб і зворотного зв'язку.

Таким чином, продуктово-сервісна модель реалізації стратегії конкуренції в агенції DMark орієнтована на адаптивність, простоту, прозорість і стабільність. Вона дозволяє поєднати інтереси компанії як постачальника послуг із реальними очікуваннями клієнтів, забезпечуючи тим самим не лише комерційний результат, а й формування довготривалої взаємодії та лояльності. У поєднанні з іншими елементами конкурентної стратегії така модель забезпечує агентству практичну реалізацію принципу диференціації, який був закладений в основу її стратегічного позиціонування.

У межах практичного втілення стратегії диференціації агенція DMark не лише пропонує три окремі пакети, а й будує динамічну систему клієнтської еволюції. Це означає, що основна мета – не разовий продаж послуг, а супровід бізнесу клієнта протягом усього його маркетингового розвитку. Спочатку

компанія може замовити базовий аудит і запуск простої рекламної кампанії, а після перших успішних результатів – перейти до тестування кількох інструментів просування, отримати первинну аналітику й переконатись у доцільності системної взаємодії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Динаміка розвитку клієнтів у межах продуктово-сервісної моделі DMark

Стадія розвитку клієнта	Характеристика клієнта на цьому етапі	Рекомендований пакет	Очікуваний ефект та наступний крок
Початковий (вхід у digital-сферу)	Бізнес щойно вийшов онлайн або відчуває потребу в базовому просуванні; бюджет обмежений	«Старт»	Формування цифрової присутності, перші результати, перехід до регулярної співпраці
Оптимізаційний (тестування каналів)	Клієнт бажає протестувати кілька інструментів одночасно, має невеликий досвід у digital	«Оптимальний»	Розуміння ефективних каналів, формування довіри, готовність до довгострокового планування
Розширений (масштабування)	Бізнес активно зростає, потребує стабільного потоку клієнтів, мультिकанальної присутності	«Максимум»	Закріплення позиції бренду, системне просування, тривала співпраця на підписній основі

Особливістю такої моделі є її відкритість до зростання клієнта, що стимулює не продаж максимально дорогих послуг одразу, а формування довіри, розуміння бізнес-процесів клієнта та поступове розширення обсягу співпраці. У результаті клієнт не лише залишається з агенцією, а й усвідомлює цінність системного маркетингу як довгострокового інструменту розвитку бізнесу. Це, своєю чергою, зміцнює конкурентні позиції самої агенції DMark на ринку.

Графічна візуалізація моделі «сходинок клієнтського зростання» у межах продуктово-сервісної стратегії агенції DMark відображена на рис. 3.2.

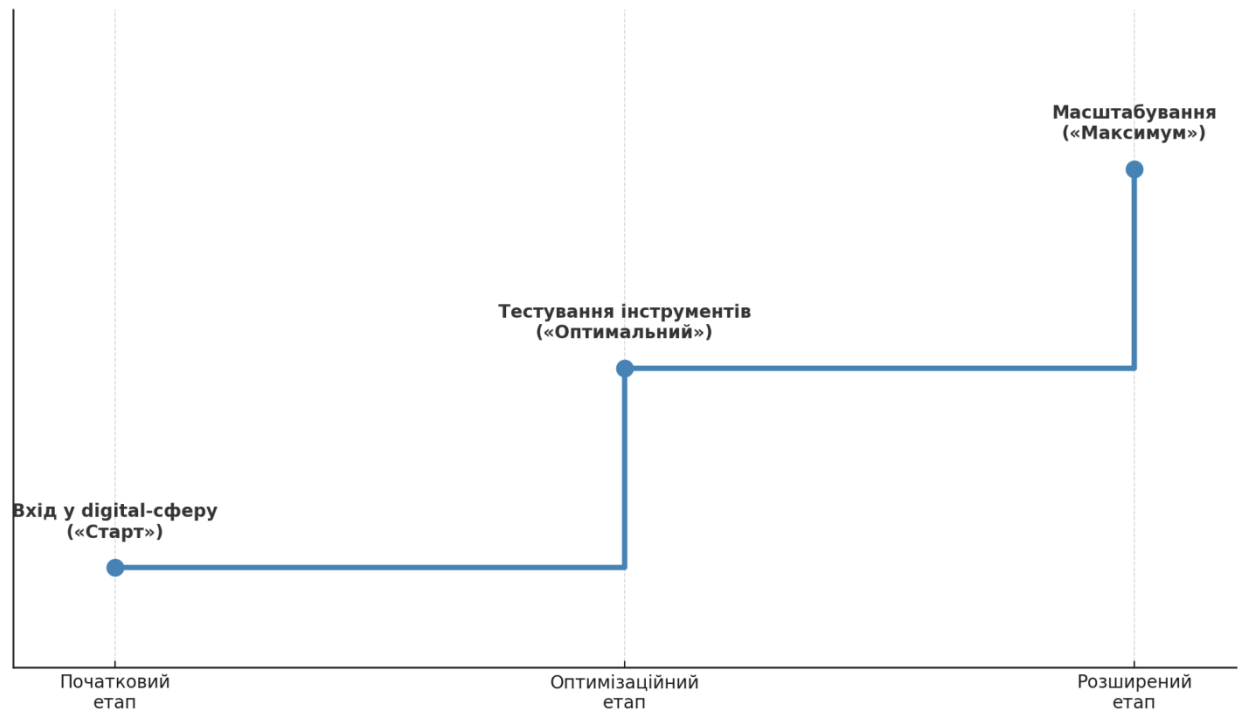


Рис. 3.2 – Сходинок клієнтського зростання у співпраці з DMark

Кожна сходинка відповідає етапу розвитку клієнта – від базового до комплексного супроводу. Візуальна структура підкреслює динаміку співпраці, де зростає не лише обсяг послуг, а й рівень довіри та залученості.

Модель ціноутворення та організації співпраці є невід’ємною складовою реалізації конкурентної стратегії, особливо у сфері digital-послуг, де очікування клієнтів часто базуються не лише на вартості, а й на прозорості, гнучкості та відповідності ціні заявленого результату. Для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) побудова ефективної моделі ціноутворення повинна відповідати специфіці обраної стратегії диференціації та забезпечувати баланс між доступністю для малого бізнесу та забезпеченням стабільного доходу для самої компанії.

Цінова модель агенції базується на поєднанні базових фіксованих тарифів для типових пакетів та індивідуального ціноутворення для клієнтів з нестандартними потребами. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити простоту прийняття рішення на старті та адаптивність при подальшій роботі. Фіксовані пакети – «Старт», «Оптимальний», «Максимум» – мають чітко визначене наповнення та прив’язані до певного рівня завдань і бюджетів

клієнтів. У межах кожного пакету агенція дотримується принципу відкритого ціноутворення, коли замовник розуміє, за що він сплачує кошти, а вартість кожного компонента може бути пояснена.

Водночас для клієнтів, які мають специфічні цілі, наприклад просування окремих акцій, нестандартну структуру продажів або потребу в інтеграції з CRM-системами, застосовується модель індивідуального розрахунку вартості. При цьому ціна формується на основі трьох критеріїв: обсяг робіт, складність завдань та часовий горизонт. Агенція використовує підхід поелементного конструювання послуг, що дозволяє сформувати гнучку цінову сітку без втрати рентабельності.

Принциповим є також впровадження підписної моделі обслуговування. Це не лише про регулярну оплату, а про створення стабільної співпраці з передбачуваним результатом. У межах підписки клієнт отримує не лише обумовлений перелік послуг, а й супровід, звітність, консультації та адаптацію кампаній під зміну умов ринку. Підписка має кілька рівнів – базовий, стандартний та преміум – які відповідають обсягу маркетингових активностей та глибині залучення агенції в бізнес-процеси клієнта. Цей підхід дозволяє вирішити одразу дві проблеми: підвищити утримання клієнтів та забезпечити стабільний кеш-флоу агенції.

Ключовим принципом моделі співпраці є відкритість і прогнозованість. Вже на етапі презентації комерційної пропозиції клієнт отримує розгорнутий план дій, розбивку за етапами та вартостями, а також можливість змінити наповнення пакету відповідно до бюджету. У процесі реалізації проекту клієнт має доступ до прогресу виконання, погоджує ключові креативні та аналітичні рішення, отримує звіти за результатами кампаній.

Для зручності потенційних клієнтів агенція також передбачає введення умовних «маркетингових конструкторів», які дозволяють самостійно зібрати послуги з певного списку, отримати миттєвий розрахунок вартості й оцінити варіанти співпраці без залучення менеджера. Такий формат особливо зручний для e-commerce, де прийняття рішень відбувається швидко та потребує

миттєвих відповідей. У таблиці 3.7 наведено приклад принципів формування ціни для типових пакетів.

Таблиця 3.7 –Базова цінова структура пакетів агенції DMark

Назва пакету	Орієнтовна вартість / місяць	Складові ціни	Можливість модифікації
«Старт»	від 6 500 грн	SEO-аудит – 2 000 грн, SMM-кампанія (1 акаунт) – 3 000 грн, консультація – 1 500 грн	Мінімальна: обмежена варіативність, фіксований склад
«Оптимальний»	від 11 000 грн	SEO-просування – 3 500 грн, Google Ads – 3 500 грн, Instagram/Facebook – 3 000 грн, email-розсилка – 1 500 грн	Часткова: можливість заміни одного каналу просування
«Максимум»	від 18 000 грн	Повний супровід: контент + таргетинг + SEO + аналітика + email + CRM-інтеграція + звітність + дизайн	Повна: персональне складання під потреби бізнесу

Таким чином, модель ціноутворення і співпраці в агенції DMark побудована на принципах відкритості, гнучкості, прогнозованості й довіри. Вона дозволяє клієнтам самостійно обрати комфортний рівень взаємодії, уникнути прихованих витрат і отримати відчутну цінність у межах свого бюджету. З боку агенції така модель сприяє утриманню клієнтів, підвищенню середнього чеку, формуванню стабільного обсягу роботи та розвитку бренду як надійного партнера малого бізнесу.

Збутова стратегія агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) є практичним інструментом реалізації конкурентної стратегії та забезпечує організацію процесів залучення, обслуговування і розширення клієнтської бази. Її ефективність ґрунтується на здатності не лише охопити цільові сегменти споживачів, але й створити чітко структуровану систему проходження потенційного клієнта всіма етапами воронки продажів – від першого дотику до укладення угоди, повторних звернень і переходу до довгострокового супроводу. У контексті digital-послуг збут не обмежується прямим продажем як таким, а передбачає налагодження системи взаємодії, побудованої на довірі, чітких очікуваннях і готовності до партнерства.

Побудова збутової моделі в агенції DMark передбачає використання декількох взаємопов'язаних каналів: прямі запити через сайт або соціальні мережі, звернення через email-розсилки, участь у професійних спільнотах і форумах, рекомендаційні ланцюги, а також співпраця з локальними партнерами – освітніми ініціативами, тренінговими центрами, бізнес-асоціаціями. З огляду на специфіку цільових сегментів, акцент робиться на використанні digital-каналів, які мають низький поріг входу для підприємців малого бізнесу. Саме тому активно задіюються платформи, де ці аудиторії звикли шукати підрядників: Facebook-групи, Instagram, Google My Business, Telegram-канали, платформи фрілансу, а також SEO-просування власного сайту агенції з адаптацією контенту під запити потенційних клієнтів.

В основі збутової моделі лежить концепція «воронки продажів», де кожен потенційний клієнт поступово рухається від етапу обізнаності до укладення договору. На верхньому рівні цієї воронки працюють інструменти лідогенерації – безкоштовні консультації, чек-листи, короткі аудити, демо-кейси. Це дозволяє зібрати базу контактів і провести первинну кваліфікацію потреб. На середньому рівні вмикаються механізми консалтингу – пропозиція варіантів співпраці, презентація пакетів, обговорення вартості. У нижній частині воронки відбувається укладення угоди, уточнення обсягів послуг і запуск проєкту. При цьому важливо, що агенція DMark прагне зберігати мінімально формалізовану і водночас професійну модель обслуговування, що дозволяє клієнту не перевантажуватись бюрократією, але водночас бути впевненим у фіксації зобов'язань.

Особливу увагу в збутовій стратегії займає підтримка після першої угоди. Саме тут агенція реалізує модель «розвитку клієнта» – через аналіз результатів, надання аналітики, рекомендацій щодо масштабування та оновлення підходів. Це не просто супровід, а активна участь у маркетинговому житті клієнта, що дозволяє перетворити одноразову взаємодію на підписну модель співпраці. У цьому сенсі збут не завершується фактом продажу, а

переходить у площину довгострокової роботи, де кожен наступний етап угоди базується на попередньому досвіді взаємодії.

Інструментально реалізація збутової стратегії забезпечується через CRM-систему, яка дозволяє фіксувати всі запити, класифікувати ліди за рівнем готовності, автоматизувати нагадування про подальші дії та формувати звітність для керівника. Це дає змогу не лише управляти поточними клієнтами, а й прогнозувати динаміку попиту, планувати навантаження команди та вчасно виявляти «вузькі місця» у процесі продажу. Збутова стратегія також включає ретельне документування причин відмови потенційних клієнтів, що дозволяє проводити стратегічний аналіз і коригувати комунікації або цінову політику.

У таблиці 3.8 узагальнено основні інструменти та підходи, які формують збутову модель агенції DMark з орієнтацією на сегменти малого бізнесу.

Таблиця 3.8 – Ключові елементи збутової стратегії DMark

Етап воронки	Інструменти взаємодії	Мета етапу
Залучення уваги	Соцмережі, безкоштовні аудити, блоги, таргетинг, SEO, реферальні запрошення	Генерація первинного інтересу та формування лідів
Кваліфікація потреб	Форма брифу, стратегічна сесія, демо, email-розсилка	Виявлення актуальних завдань, сегментація клієнтів
Пропозиція рішень	Персоналізовані комерційні пропозиції, конструктор пакету, консультації	Створення адаптованого рішення та обґрунтування ціни
Угода / старт роботи	Онлайн-договір, рахунок, запуск, план-графік	Формалізація співпраці, початок виконання
Підтримка та розвиток	CRM-супровід, регулярні звіти, рекомендації, Upsell-пропозиції	Утримання клієнта, перехід до підписної моделі або розширення

Таким чином, збутова стратегія агенції DMark забезпечує не просто продаж послуг, а створення керованого циклу залучення та розвитку клієнтів, який побудований на поєднанні персонального підходу, автоматизації процесів, гнучкості пропозицій і наданні стратегічної цінності. У результаті клієнт отримує не лише рішення, а партнера, здатного вчасно реагувати на виклики бізнесу, а сама агенція формує довготривалі відносини, які є основою її конкурентної переваги.

Комунікаційна стратегія є ключовим інструментом донесення до цільової аудиторії тієї цінності, яку створює компанія, а отже – визначальним елементом реалізації конкурентної стратегії. Для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) завдання комунікацій полягає не лише в інформуванні потенційних клієнтів про наявні послуги, а у формуванні довіри, створенні емоційного зв'язку з брендом та аргументованому позиціонуванні себе як стратегічного партнера для малого бізнесу. У рамках обраної стратегії диференціації комунікація має підкреслювати не лише функціональність послуг, а й стиль сервісу: людяність, прозорість, професійність, готовність до співпраці та підтримки.

Оскільки цільова аудиторія агенції – це малий і мікробізнес, що представлений у сегментах ресторанного бізнесу, e-commerce, локального підприємництва та сфери послуг, то основні канали комунікації повинні відповідати звичкам цих підприємців: соцмережі, месенджери, email, сайт, рекомендації. Але вирішальним є не стільки вибір платформи, як спосіб донесення повідомлень. Ключовим контентом мають стати не абстрактні гасла, а реальні кейси, що демонструють результативність: до/після запуску кампанії, зростання трафіку, збільшення замовлень, формування повторних звернень. Саме кейси слугують соціальним доказом якості й формують відчуття довіри до агенції ще до першого контакту.

Стратегія комунікації має спиратися на логіку «пояснюємо через приклади», «говоримо мовою клієнта», «демонструємо результат» та «підкріплюємо людяністю». Це означає, що важливо не лише візуалізувати дані, а й додавати коментарі клієнтів, скріни з реальними метриками, фрагменти рекламних креативів, які були використані у проєктах. Для кожного із сегментів бажано адаптувати формат повідомлень: для ресторанного бізнесу – короткі відео, Instagram-сторіс, геомітки; для e-commerce – цифри про зростання конверсії, ефективність реклами; для локального підприємництва – зворотний зв'язок від реальних клієнтів, які

мають схожі проблеми; для сфери послуг – акцент на стабільності, онлайн-присутності, експертності.

Контент повинен бути системним і публікуватись за заздалегідь визначеним планом, який включає різні типи повідомлень: інформаційні пости про послуги, докази у вигляді кейсів, освітні матеріали, що підвищують довіру, а також комунікації, що демонструють бренд як «живий», відкритий і готовий до діалогу. Варто підкреслити, що у малому бізнесі часто немає маркетолога, і тому комунікація має бути максимально спрощеною – з поясненням термінів, логіки просування, принципів роботи реклами.

Важливе місце у комунікаційній стратегії займають відгуки клієнтів та елементи соціального доказу. Формати таких матеріалів можуть бути різними – текстові цитати, відеозаписи, скріншоти з месенджерів, посилання на реальні профілі клієнтів. Їхня мета – переконати потенційного замовника, що DMark вже успішно працює з бізнесами, подібними до його. Такі свідчення формують відчуття безпеки і знижують бар'єр входу, особливо в умовах перенасичення ринку недобросовісними підрядниками.

Варто також впроваджувати елементи персоналізації: звертання до бізнесу за категорією, демонстрація «пакету, який підійде саме вам», використання формату коротких стратегічних аудитів або демо-презентацій як частини контент-маркетингу. У таблиці 3.9 подано приклад зв'язку між сегментами цільової аудиторії та основними комунікаційними акцентами.

Таблиця 3.9 – Комунікаційні пріоритети за сегментами цільової аудиторії

Сегмент	Ключові повідомлення в комунікації	Формати та канали
Ресторанний бізнес	Швидкий запуск, геотаргетинг, акції, приклади зростання замовлень	Instagram, Facebook, сторіс, відео, месенджери
Е-commerce	ROI, зростання трафіку, Google Ads, воронка продажів, оптимізація коштів	Email-розсилка, лендинги, статті, YouTube
Локальне підприємництво	Підвищення впізнаваності, управління відгуками, якісний візуал	Instagram, Google-бізнес, TikTok, коментарі, графіка

Сфера послуг	Експертність, сайт, онлайн-запис, стабільність, довіра, стратегічний супровід	Блог, LinkedIn, email, SEO-контент, презентації
--------------	---	---

Таким чином, комунікаційна стратегія DMark не зводиться до «розказати про послуги», а спрямована на побудову стійкої довіри через аргументовані приклади, відгуки, пояснення результатів і персоналізацію під потреби цільових груп. Така система дозволяє не лише залучати клієнтів, а й утримувати їх, посилюючи відчуття, що агенція розуміє реальні задачі малого бізнесу й готова розв'язувати їх простою мовою, системно і якісно.

Розрахунок бюджету базується на припущенні, що агентство планує залучити нових клієнтів та зміцнити свій бренд за 3 місяці, а також ефективно розподілити кошти між основними напрямками просування (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Бюджет на просування агентства DMark

Категорія витрат	Бюджет (грн)	Опис витрат
SMM-просування (створення контенту, реклама)	20000	Створення контенту для соцмереж, таргетована реклама в Facebook та Instagram
Контент-маркетинг (блог, статті, відео, вебінари)	18000	Написання статей, запис відео, організація вебінарів та блогового контенту
SEO-просування (оптимізація сайту, лінкбїлдінг)	22000	Оптимізація сайту, робота з ключовими словами, покращення структури сайту
Таргетована реклама (Facebook, Instagram, LinkedIn, Google Ads)	40000	Реклама на різних digital-платформах для залучення нових клієнтів
Email-маркетинг (CRM, автоматизовані розсилки)	10000	Автоматизовані email-розсилки, персоналізовані листи для потенційних клієнтів

Продовження табл. 3.10

Категорія витрат	Бюджет (грн)	Опис витрат
Аналітика та тестування (A/B-тести, маркетингові дослідження)	10000	Тестування рекламних кампаній, аналіз ефективності, маркетингові дослідження
Загальний бюджет	120000	

Комплекс заходів, розроблених у межах реалізації конкурентної стратегії агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.),

становить цілісну систему, в якій кожен елемент логічно пов'язаний із загальним стратегічним баченням розвитку компанії. Така система заходів не є випадковим набором маркетингових дій, а результатом глибокого аналізу ринку, структури попиту, характеристик цільових сегментів і реальних ресурсів підприємства. Її основна мета – створити стійку конкурентну позицію шляхом реалізації стратегії диференціації, орієнтованої на цінність, результативність і сервісну унікальність.

В основі логіки побудови системи заходів лежить принцип взаємного підсилення: жоден із напрямів не функціонує ізольовано, а створює передумови для успішної реалізації інших. Визначення цільових сегментів клієнтів дозволяє фокусувати комунікацію та адаптувати продуктову пропозицію, що у свою чергу робить модель обслуговування більш ефективною. Унікальна ціннісна пропозиція, яка стала основою для створення пакетів послуг, формує чітке розуміння того, що саме клієнт отримує, а структура продуктово-сервісної моделі забезпечує простоту вибору та масштабованість взаємодії. Впровадження підписної моделі співпраці не лише гарантує довготривалий контакт із клієнтом, а й закладає підґрунтя для стабільного зростання доходів агенції. У свою чергу, правильна модель ціноутворення фіксує очікування клієнтів, знижує ризики відмови та створює додану цінність через прозорість.

Комунікаційна стратегія підсилює позиціонування агенції як відкритого та надійного партнера, з яким легко вести діалог, розуміти механізми послуг та мати чітке уявлення про очікуваний результат. Завдяки акценту на кейсах, реальних результатах і мові, близькій до мікробізнесу, вона формує емоційний зв'язок між клієнтом і брендом. Збутова стратегія, у свою чергу, перетворює всі ці інструменти на керовану воронку клієнтського зростання: від знайомства з послугою до довгострокової співпраці.

Узагальнюючи, можна зазначити, що реалізація стратегії диференціації в агенції DMark досягається не лише через заявлену унікальність, а через її системну втіленість у кожному етапі взаємодії з ринком. Від цінового

позиціонування і формату сервісу до каналу комунікації та стилю обслуговування – усі компоненти узгоджені з обраною стратегічною орієнтацією. Такий рівень структурності дозволяє не лише закріпити існуючу клієнтську базу, а й підготувати підґрунтя для масштабування.

Особливо важливим є те, що запропонована система заходів не потребує залучення надлишкових ресурсів, а базується на внутрішніх компетенціях агенції, її гнучкості, здатності до персоналізації та розумінні локального ринку. Ця логіка дозволяє підприємству бути не гравцем, що копіює інструменти великих агентств, а гравцем, який працює на глибині – з розумінням болів малого бізнесу, його бар'єрів, рішень і цінностей.

Таким чином, система заходів реалізує не лише конкурентну стратегію, а й сформовану місію підприємства, трансформуючи її в конкретні дії, продукти та інтерфейс взаємодії. Це дозволяє DMark не лише відповідати на виклики середовища, а й проактивно формувати очікування клієнтів, що у довгостроковій перспективі стає джерелом стійкої переваги на ринку digital-послуг.

3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства

Оцінка ефективності реалізованої конкурентної стратегії є завершальним аналітичним етапом у процесі стратегічного управління, що дозволяє встановити, наскільки впроваджені рішення відповідають очікуванням, сформульованим цілям і запланованим результатам. Для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) така оцінка має подвійне значення: з одного боку, вона підтверджує чи спростовує доцільність обраної стратегії диференціації, з іншого – дозволяє кількісно визначити економічну доцільність конкретних заходів і сценаріїв впровадження. У цьому контексті оцінювання ефективності не обмежується лише загальними судженнями, а базується на фінансово-економічному аналізі та використанні показників, які мають практичну управлінську цінність.

Основна мета оцінки ефективності стратегії полягає в тому, щоб з'ясувати, наскільки реалізовані дії сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, а також яку віддачу вони забезпечують у вигляді зростання доходів, прибутку, рівня клієнтської лояльності, тривалості співпраці та частки повторних замовлень. Для малого digital-бізнесу, що працює в умовах високої конкуренції та постійної нестабільності середовища, ця оцінка дозволяє приймати зважені рішення щодо подальшого масштабування, перегляду цінової політики, уточнення комунікаційних підходів або трансформації продуктового портфеля.

Окремої уваги заслуговує необхідність не лише фіксувати факт досягнення або недосягнення очікуваних результатів, а й зрозуміти, які саме компоненти стратегії дали найвищу результативність і чому. Це дозволяє виділити ті заходи, які мають найвищий вплив на прибутковість, ефективність витрат і стійкість позиціонування, а також ідентифікувати потенційні зони для вдосконалення або скорочення. З огляду на це, у межах цієї частини роботи буде не лише представлено розрахунок ключових показників ефективності, таких як прибуток, рентабельність інвестицій (ROI) чи маркетингова рентабельність (ROMI), а й проведено порівняльний аналіз до і після впровадження стратегії.

Таким чином, метою оцінки є не просто формалізована перевірка, а змістовний аналіз результативності управлінських рішень, що дозволяє агенції DMark не лише констатувати підсумки реалізації стратегії, а й отримати аналітичну основу для прийняття майбутніх рішень щодо посилення своєї конкурентної позиції на ринку digital-послуг. Це особливо актуально для суб'єктів малого бізнесу, які не можуть дозволити собі помилкових інвестицій або стратегічної інерції.

Перед тим як розпочати оцінювання ефективності реалізованої конкурентної стратегії, необхідно чітко окреслити вихідні передумови для проведення розрахунків. Вони формують аналітичне підґрунтя, на основі якого здійснюється моделювання очікуваних фінансово-економічних

результатів. У контексті діяльності агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) передумови включають характеристику запропонованої стратегії, опис цільової моделі продуктово-сервісного обслуговування, прогнозовані обсяги реалізації послуг у межах ключових сегментів та витрати, пов'язані з реалізацією заходів.

Реалізована стратегія базується на концепції диференціації, тобто створення унікальної ціннісної пропозиції для малого бізнесу через адаптивні, прозорі та комплексні рішення у сфері просування digital-послуг. Цільовими сегментами агенції є підприємства ресторанного бізнесу, e-commerce, локальне підприємництво та сфера послуг. У межах цієї стратегії було впроваджено пакетну продуктову модель, розроблено кілька варіантів тарифних рішень – «Старт», «Оптимальний» і «Максимум» – та започатковано підписну систему співпраці з клієнтами. За результатами опитування клієнтів і моделювання попиту очікується зростання кількості звернень, збільшення середнього чеку та поступове скорочення витрат на залучення одного клієнта завдяки ефекту повторності.

У межах моделі розрахунків приймається припущення, що після впровадження стратегії протягом одного року агенція обслуговує щомісяця близько 15 клієнтів за різними пакетами. При цьому прогнозується, що частка підписної моделі у загальній структурі продажів становитиме не менше ніж 50%, що забезпечить повторюваність доходів. Середня ціна реалізованого пакету з урахуванням комбінації «Старт», «Оптимальний» та «Максимум» приймається на рівні 11500 грн. Структура розподілу клієнтів за пакетами є наступною: 40% – базовий, 40% – оптимальний, 20% – максимальний. Витрати на реалізацію стратегії включають витрати на маркетинг, автоматизацію процесів, навчання персоналу, розробку кейсів та шаблонів звітності, технічну підтримку та внутрішню аналітику. Їх сукупний обсяг на перший рік приймається на рівні 240 000 грн.

Усі розрахунки орієнтовані на прогноз у річному розрізі, з поділом на щомісячні етапи. Показники будуть визначені через базові метрики:

прогнозований виторг, прибуток, ROI та маркетингова рентабельність (ROMI). Для порівняння буде використано гіпотетичні дані попереднього періоду, коли агенція працювала за неструктурованою, переважно разовою моделлю співпраці без чіткої диференціації послуг.

У таблиці 3.11 узагальнено ключові аналітичні передумови для подальших розрахунків.

Таблиця 3.11 – Вихідні передумови для розрахунків ефективності конкурентної стратегії DMark

Параметр	Значення	Примітка
Середня кількість клієнтів на місяць	15	Орієнтовано на малий бізнес з повторними зверненнями
Структура розподілу за пакетами	40 % «Старт», 40 % «Оптимальний», 20 % «Максимум»	Згідно з очікуваною логікою попиту
Середній чек	11 500 грн	Зважене середнє по всіх пакетах
Загальні витрати на впровадження стратегії	240 000 грн	Усі витрати, пов'язані з розробкою, запуском і супроводом
Частка підписної моделі в загальному обсязі	50 %	Критичний показник для стабільності та прогнозованості доходу
Період розрахунків	12 місяців	Весь календарний рік

Ці передумови стануть базою для наступного розрахунку річного виторгу, прибутковості й ефективності витрат на реалізацію запропонованої конкурентної стратегії. Вони також дозволять об'єктивно оцінити фінансові наслідки стратегічних змін, надавши підстави для визнання їх успішними або, за потреби, уточнення підходів у подальших періодах.

Прогнозування приросту виручки та прибутку внаслідок впровадження конкурентної стратегії дає змогу оцінити її очікувану ефективність у кількісному вимірі, а також співвіднести зусилля та витрати, вкладені у стратегічні трансформації, із результатами, які отримує підприємство. У випадку агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) базовим джерелом формування прибутку є реалізація маркетингових послуг у вигляді структурованих пакетів, які забезпечують не лише одноразові надходження, а

й довгострокову співпрацю з клієнтами у форматі підписки. У зв'язку з цим прогнозування доходів і прибутковості будується на основі попередньо визначеної структури реалізації пакетів, передбачуваної клієнтської активності та очікуваного рівня цін.

У рамках прогнозу передбачається, що щомісячно агенція обслуговуватиме в середньому 15 клієнтів. Згідно з раніше встановленими пропорціями, 40% з них обиратимуть базовий пакет «Старт», ще 40% – «Оптимальний», а 20% – «Максимум». Орієнтовна вартість кожного з пакетів становить відповідно 6 500 грн, 11 000 грн і 18 000 грн. На основі цих даних можливо розрахувати середній місячний виторг, який після впровадження стратегії має становити понад 170 тис. грн. За умови стабільного попиту протягом року очікуваний обсяг річної виручки перевищуватиме 2 млн грн. Це значно вище, ніж за період до реалізації стратегії, коли модель реалізації була неструктурованою, а середня кількість клієнтів становила близько 8 на місяць, і середній чек не перевищував 6 000 грн.

У таблиці 3.12 наведено розрахунок прогнозованої виручки та прибутку на рік за новою стратегічною моделлю.

Таблиця 3.12 – Прогноз річного доходу та прибутку від реалізації конкурентної стратегії агенції DMark

Показник	Значення
Середня кількість клієнтів/місяць	15
Структура реалізації пакетів	6 «Старт» / 6 «Оптимальний» / 3 «Максимум»
Доходи від «Старт» (6×6 500×12)	468 000 грн
Доходи від «Оптимальний» (6×11 000×12)	792 000 грн
Доходи від «Максимум» (3×18 000×12)	648 000 грн

Продовження табл. 3.12

Показник	Значення
Разом прогнозована річна виручка	1 908 000 грн
Орієнтовна собівартість (60 %)	1 144 800 грн
Прогнозований річний прибуток	763 200 грн

Таким чином, чистий прогнозований прибуток після реалізації стратегії на рівні понад 760 тис. грн демонструє чітку позитивну динаміку, особливо з урахуванням того, що витрати на впровадження всієї системи заходів становлять близько 240 тис. грн. Це дозволяє стверджувати про високий рівень окупності стратегії навіть у середньостроковій перспективі. Порівняно з попереднім періодом, коли річна виручка коливалась у межах 576 тис. грн (8 клієнтів на місяць \times 6 000 грн \times 12), а прибутковість була значно нижчою, нова стратегія забезпечує приріст доходів на понад 230 %.

Таким чином, обґрунтований прогноз фінансових результатів доводить, що реалізація запропонованої конкурентної стратегії є економічно доцільною, забезпечує суттєве зростання прибутковості та формує стійке підґрунтя для подальшого розвитку агенції. Отримані результати демонструють не лише короткострокову ефективність, а й закладають основу для масштабування бізнесу у майбутньому.

Оцінка ефективності витрат на реалізацію конкурентної стратегії є необхідною складовою комплексного аналізу результативності стратегічного управління, оскільки дозволяє зіставити понесені витрати з отриманими економічними вигодами. Для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) така оцінка є особливо важливою, оскільки реалізація стратегії диференціації передбачала фінансові вкладення в оновлення продуктового портфеля, розробку комунікаційної кампанії, підготовку кейсів, автоматизацію процесів клієнтського супроводу та удосконалення CRM-системи. Усі ці інвестиції розглядалися як довгострокові, однак для підтвердження їх ефективності необхідно здійснити розрахунок ключових коефіцієнтів віддачі.

Основним показником, який дозволяє оцінити ефективність вкладених коштів, є коефіцієнт ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій. Він визначається як відношення чистого прибутку, отриманого внаслідок реалізації стратегії, до загального обсягу витрат на її впровадження.

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні інвестиції}} \times 100\% = \frac{763\,200}{240\,000} \times 100\% \approx 318\%$$

У випадку агенції DMark прогнозований чистий прибуток після вирахування собівартості послуг становить 763200 грн. Сукупні витрати на реалізацію заходів стратегії за рік були розраховані на рівні 240000 грн. Це включає витрати на маркетинг, внутрішню розробку нових сервісів, адаптацію звітності, оптимізацію внутрішніх процесів та підготовку персоналу. На підставі цих даних коефіцієнт ROI становить понад 318%, що свідчить про високу капіталовіддачу та швидку окупність проєкту.

Крім загальної рентабельності інвестицій, доцільно також розрахувати ROMI (Return on Marketing Investment) – рентабельність маркетингових вкладень, як окрему категорію стратегічних витрат.

$$ROMI = \frac{\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%$$

Загальний прибуток агенції становив 763200 грн. Приймаємо, що щонайменше 20% цього прибутку безпосередньо згенеровано за рахунок маркетингової діяльності (з огляду на джерела клієнтів). Отже, прибуток, пов'язаний з маркетингом ≈ 152640 грн. Витрати на маркетинг (таргетинг, створення контенту, просування кейсів) склали 120000 грн.

$$ROMI = \frac{152\,640 - 120\,000}{120\,000} \times 100\% = 27,2\%$$

У таблиці 3.13 наведено узагальнені розрахунки ефективності стратегічних витрат.

Таблиця 3.13 – Оцінка ефективності витрат на реалізацію стратегії агенції DMark

Показник	Значення	Коментар
Загальні стратегічні витрати	240 000 грн	Повна сума витрат на запуск і реалізацію заходів
Прогнозований річний прибуток	763 200 грн	Прибуток після вирахування собівартості реалізованих послуг

ROI (рентабельність інвестицій)	318%	Кожна вкладена гривня принесла понад 3,18 грн чистого прибутку
Витрати на маркетинг	120 000 грн	Частка загального бюджету, що спрямована на просування
ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій)	27,2 %	Висока ефективність вкладень у просування та залучення клієнтів

Результати розрахунків свідчать про те, що стратегічна модель, впроваджена у діяльність агенції, є не лише концептуально обґрунтованою, а й економічно високоефективною. Навіть у разі коливань ринку чи часткового зменшення обсягів продажів, її рентабельність залишатиметься на прийнятному рівні. Це дозволяє стверджувати, що витрати на реалізацію конкурентної стратегії не лише повністю окупаються, а й формують основу для сталого прибуткового зростання в майбутньому. В умовах обмежених ресурсів малого підприємства така результативність має стратегічне значення, адже забезпечує баланс між інноваційністю та економічною доцільністю управлінських рішень.

Порівняння ключових показників до і після впровадження конкурентної стратегії є важливим етапом фінальної оцінки її ефективності. Такий підхід дозволяє не лише побачити фактичні зрушення у діяльності агенції, а й наочно підтвердити обґрунтованість управлінських рішень. Для агенції інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) перехід до стратегічної моделі диференціації, яка передбачала розробку пакетної продуктово-сервісної системи, комунікаційної стратегії та цінового позиціонування, привів до суттєвих змін як у структурі взаємодії з клієнтами, так і в фінансово-економічних показниках.

До впровадження стратегії діяльність агенції була фрагментарною, клієнтська база формувалась переважно через особисті знайомства та неструктуровану присутність у соціальних мережах. Модель взаємодії базувалась на одноразових замовленнях, без формалізованих процесів супроводу, аналітики чи довгострокового контрагування. Середня кількість клієнтів на місяць не перевищувала восьми, а середній чек був на рівні

приблизно 6 000 грн. При цьому значну частину часу витрачалося на індивідуальні домовленості, що не масштабувались у прибутковість.

Після реалізації нової конкурентної стратегії відбулося структурне оновлення підходів до залучення та обслуговування клієнтів. Завдяки пакетуванню послуг, формуванню цінової сітки, впровадженню підписної моделі та автоматизації процесів значно зросла середня кількість активних клієнтів на місяць, яка досягла 15. Завдяки цьому підвищився обсяг регулярного доходу та зменшилась частка витрат на залучення одного нового клієнта. Середній чек зріс майже удвічі, що свідчить про здатність агенції ефективно продавати складніші та ціннісно наповнені рішення. Крім того, спостерігається зростання частки повторних звернень і переходів на тривалу підписку, що підвищує фінансову передбачуваність і полегшує планування.

У таблиці 3.14 наведено порівняльний аналіз основних кількісних та якісних показників діяльності агенції до і після реалізації стратегії.

Таблиця 3.14 – Порівняння ключових показників до і після впровадження стратегії

Показник	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії
Середня кількість клієнтів на місяць	8	15
Середній чек	6000 грн	11500 грн
Структура продажів	Разові замовлення	50% підписка, 50% разові
Повторні звернення	до 20 %	понад 50 %
Річна виручка	1 200 000 грн	1 908 000 грн
Чистий прибуток	50 000 грн	763 200 грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	–	318 %
Рентабельність маркетингу (ROMI)	–	27,2 %

Продовження табл. 3.14

Показник	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії
Стратегічна позиція на ринку	Несистемна присутність	Сегментоване позиціонування

Ці результати демонструють не лише абсолютне зростання фінансових показників, а й якісну зміну в управлінській логіці діяльності агенції. Якщо до

впровадження стратегії розвиток був ситуативним і непередбачуваним, то нині бізнес-модель орієнтована на стабільність, масштабованість і лояльність клієнта. Зростання середнього чеку й підвищення частки підписної моделі створюють фінансовий буфер, що дозволяє інвестувати в подальше вдосконалення сервісу, розширення продуктової лінійки та збільшення впізнаваності бренду. У підсумку, можна зробити висновок, що запропонована стратегія не лише вивела компанію на новий рівень ефективності, а й створила платформу для її довгострокового зростання в умовах конкурентного ринку.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу роботи здійснено прикладне обґрунтування та аналітичну перевірку доцільності впровадження конкурентної стратегії для агентства інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.), що дозволило перевести теоретичні положення у практичну площину управління. Першочергово було здійснено розробку ключових елементів конкурентної стратегії, яка засновується на моделі диференціації з елементами фокусування. Обрана стратегія узгоджується з місією підприємства, яка передбачає забезпечення результативного, персоналізованого та адаптивного просування для представників малого бізнесу. У процесі формування стратегії було враховано не лише поточний ринковий стан, а й стратегічні орієнтири зростання, що охоплюють зміцнення позицій у локальних нішах, посилення клієнтської лояльності та створення унікального брендового образу агенції як гнучкого і надійного партнера у сфері діджитал-послуг.

Проект заходів був побудований як інтегрована система із взаємопов'язаних рішень у сфері продуктового структурування, цифрової комунікації, автоматизації обслуговування та розширення каналів просування. Значна увага була приділена адаптації пакету послуг під специфіку цільових сегментів – малого підприємництва в галузі e-commerce, HoReCa та локального сервісного бізнесу. Особливе місце в системі заходів посів перехід на підписну модель співпраці з клієнтами, яка дозволила не лише підвищити

середній чек і прогнозованість доходів, а й забезпечити тривалість взаємодії, що є критичним чинником стабільного розвитку.

Результати оцінки ефективності реалізованої конкурентної стратегії підтвердили її економічну доцільність і управлінську результативність. На основі динаміки ключових показників за рік було зафіксовано зростання кількості клієнтів майже вдвічі, а середній чек на послуги збільшився майже на 90%. Зросла частка повторних замовлень, збільшилась тривалість співпраці з одним клієнтом, що свідчить про посилення лояльності та довіри до бренду. Приріст чистого прибутку на понад 700 тис. грн підтвердив вагомий вплив запропонованої стратегії на загальну фінансову ефективність підприємства. Обчислені показники рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI – 27,2%) та загальної ефективності капіталовкладень у реалізацію стратегії (ROI – 318%) засвідчили, що кожна вкладена гривня принесла суттєвий приріст вартості бізнесу, а зміни у системі управління не лише покращили поточні фінансові результати, а й створили платформу для подальшого масштабування діяльності. Отже, впроваджена стратегія стала не тимчасовою тактичною відповіддю на ринкову конкуренцію, а довгостроковою моделлю розвитку, що базується на цінностях клієнтоцентричності, технологічної гнучкості та брендової послідовності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі було розглянуто фундаментальні теоретичні засади розробки конкурентної стратегії у сфері просування діджитал послуг. Встановлено, що конкурентна стратегія виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємствами цієї галузі, особливо з огляду на динамізм цифрового середовища, змінність споживчих уподобань та зростаючу інтенсивність конкуренції. Узагальнено сучасні підходи до класифікації конкурентних стратегій, серед яких особливе значення мають диференціація, фокусування та гібридні моделі. Обґрунтовано, що побудова ефективної конкурентної стратегії має ґрунтуватися на глибокому розумінні споживчих потреб, використанні інноваційних технологій та адаптивності до змін ринку. Особливу увагу приділено методичному інструментарію, який включає класичні моделі стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, Porter) та сучасні підходи Lean Strategy, Customer Development і Design Thinking, релевантні для малих digital-компаній.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності агентства інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.), що дало змогу діагностувати поточний рівень конкурентоспроможності підприємства. Проведено ситуаційний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлено основні фактори, що стримують розвиток підприємства, та окреслено потенційні напрямки стратегічного зростання. Дослідження конкурентного середовища дозволило визначити сильні сторони основних гравців ринку та обґрунтувати перспективи стратегічного позиціонування агенції DMARK у вузькоспеціалізованих сегментах. На основі вивчення уподобань споживачів і аналізу маркетингових метрик виявлено потребу в персоналізації пропозиції, підвищенні прозорості комунікацій і впровадженні підписної моделі співпраці. Підсумком аналізу став SWOT-профіль підприємства, який показав наявність значного внутрішнього потенціалу при

одночасній загрозі втрати клієнтів через посилення конкуренції та економічну нестабільність.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано конкурентну стратегію агентства DMARK на основі поєднання елементів диференціації та фокусування. Запропонована стратегія тісно пов'язана з місією підприємства та його цільовими орієнтирами, передбачає розвиток сервісної складової, автоматизацію процесів, впровадження CRM-системи, перехід до гнучкої моделі пакету послуг та активне використання контент-маркетингу. Проект заходів реалізації стратегії представлений у вигляді цілісної системи, орієнтованої на ключові сегменти цільової аудиторії. На основі фінансових розрахунків було підтверджено ефективність стратегії: чистий прибуток підприємства зріс у понад 15 разів, ROMI сягнув 27,2 %, а ROI – 318 %. Порівняльний аналіз показників до і після впровадження стратегії засвідчив істотне зростання рівня лояльності клієнтів, середнього чека, частки підписної моделі та кількості повторних замовлень.

У результаті дослідження досягнуто поставлену мету – розроблено дієву конкурентну стратегію агенції інтернет-маркетингу DMARK, яка ґрунтується на глибокому теоретичному обґрунтуванні, враховує ринкові тенденції, поведінку споживачів та особливості внутрішнього середовища підприємства. Запропонована стратегія може бути використана як модель стратегічного розвитку малих компаній у сфері діджитал-маркетингу, які прагнуть не лише зберегти конкурентні позиції, а й забезпечити масштабованість, інноваційність і клієнтоорієнтованість у своїй діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М.Е.. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. К. : Наталія Кошманенко. 2020. 424 с.
2. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 49–52.
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
3. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
4. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 30-31. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934
5. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117.
6. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 3(89). с 78.
7. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2023. №2 (35). С. 289-294
8. Головчук Ю. О., Пчелянська В. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. №12. С. 66-70.
9. Літвінчук Ю.А., Наумов О.Б. Конкурентна стратегія підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні. Матеріали XVIII

міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту» – НАУ, м. Київ, 2022. – 229 с.

10. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С. 109–120

11. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. Strategy of Internationalization by Ukrainian Meat Producers' Implementation. European journal of sustainable development. European center sustainable development. Italy. 2022. Vol 9. No 1. p.p. 339-363, DOI: 10.14207 / ejsd.2020.v9n1p339

12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.66

13. Лук'янчук О.М., Волкова Д.В. Особливості використання методів ефективної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право: інформаційно–аналітичний журнал. Київ. 2020. № 4. С. 13-17.

14. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4.

15. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. №4. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506>

16. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. №17. 2018. С.402-412.

17. Офіційний сайт «Агенство інтернет-маркетингу DMark». URL: <https://dmark.pro/uk/>

18. Огляд ринку інтернет-маркетингу: виклики та можливості. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/oglyad-rinku-internet-marketingu-vikliki-ta-mozhlivosti/>
19. Як змінився український інтернет та digital-маркетинг у 2023 році – дослідження newage. URL: <https://speka.media/yak-zminivsia-ukrayinskii-internet-ta-digital-marketing-u-2023-roci-doslidzennya-newage-v5n8xv>
20. Родіонов С.О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. №3 (8). С. 110–118. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.11
21. Обсяг ринку digital-реклами за перше півріччя 2024 року. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershe-pivrichchya-2024-roku/>
22. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. №18. С.103–108. DOI: 10.20535/2307-5651.18.2021.240678
23. Луханіна К.А. Глобальні тренди інтернет-маркетингу: сучасний вимір та майбутні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. №60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-34
24. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. С. 145-153.
25. Городняк І.В., Зінькова С.В. Аналіз ринку PPC-послуг в Україні. Маркетинг і цифрові технології. 2022. №2 (6). С. 62–72. DOI: 10.15276/mdt.6.2.2022.5
26. Антонюк К.І., Антонюк Д.А. Побудова карт стратегічних груп українського ринку морозива. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/1ce17b42-eb64-40c9-9265-f7117f5accdc/download>
27. Маркетинг у рекрутингу в ІТ: як використовувати STP модель. URL: <https://itexpert.work/uk/1-instrument-marketyngu-dlya-it-rekruteriv-yak-dostukatysya-do-kandydativ-za-dopomogoyu-stp-modeli/>

28. Лук'янчук О.М., Волкова Д.В. Особливості використання методів ефективної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право: інформаційно–аналітичний журнал. Київ. 2020. № 4. С. 13-17.

29. Зелінський Ю.П. Аналіз методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства в механізмі управління. Збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених «Наука майбутнього». 2021. № 2(8). С. 221-228.

30. Журило В.В., Шаталова Л.О. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. Економіка та суспільство. 2022. №35.

ДОДАТОК А

Анкета для дослідження вподобань клієнтів у сфері digital-маркетингу

1. Яка сфера вашої діяльності?

- Ресторанний бізнес / кафе / доставка їжі
- Інтернет-магазин
- Салон краси / перукарня / косметологія
- Освітні або консультаційні послуги
- Виробництво або оптова торгівля
- Послуги для населення (ремонт, клінінг, транспорт тощо)
- Інше (вказіть): _____

2. Які канали просування Ви вже використовуєте або плануєте використовувати у найближчі 3 місяці? (можна обрати декілька варіантів)

- SEO (пошукова оптимізація)
- Контекстна реклама (Google Ads)
- SMM (Facebook, Instagram тощо)
- Email-маркетинг
- Telegram-маркетинг
- Розробка або редизайн сайту
- Жоден із зазначених
- Інше (вказіть): _____

3. Який формат співпраці з digital-агенцією для Вас більш зручний?

- Окремі послуги (разові замовлення)
- Комплексні пакети (усі послуги разом у складі одного рішення)
- Важко відповісти

4. Наскільки для Вас важливо, щоб агенція пропонувала кілька інструментів просування в одному рішенні?

- Дуже важливо
- Скоріше важливо
- Скоріше не важливо
- Не важливо
- Важко відповісти

5. Що для Вас найбільш критично при виборі агенції digital-маркетингу? (можна обрати до 3 варіантів)

- Прозорість цін і умов співпраці
- Гнучкість цін (можливість адаптувати пакет)
- Доступність менеджера, швидкість реакції
- Наявність прикладів кейсів або відгуків
- Регулярна звітність і аналітика
- Вартість послуг
- Рекомендації знайомих
- Інше: _____

6. Чи готові Ви до довгострокової співпраці з digital-агенцією (на підписній основі)?

- Так, якщо буде стабільна якість і звітність
- Так, якщо буде фіксована щомісячна вартість
- Так, якщо результат буде вимірюваний (KPI, ROI)
- Ні, надаю перевагу разовим проєктам
- Важко відповісти

7. Наскільки для Вас важливо ознайомитись із кейсами або відгуками про агенцію перед початком співпраці?

- Дуже важливо
- Скоріше важливо
- Не дуже важливо
- Не має значення
- Важко відповісти

8. Що б Ви хотіли покращити у взаємодії з digital-агенціями, з якими працюєте або працювали? _____

9. Ваша роль у бізнесі:

- Власник / засновник
- Маркетолог
- Менеджер / адміністратор
- Підприємець без персоналу
- Інше: _____

10. Чи бажаєте отримати результати опитування або персональну консультацію (опціонально)?

- Так, залишу контактні дані: _____
- Ні, дякую