

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДОНЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БЕЗП'ЯТКО ОЛЬГА АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту: завідувач
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки,
канд. екон. наук, доцент
Олександр ТРЕГУБОВ
«___» _____ 20__ р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ЯК ЧИННИК
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ (НА
ПРИКЛАДІ ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ»)**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Юлія КОСТЕНЮК, канд. екон.
наук, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Безп'ятко О. А. Стратегічне управління розвитком бренду як чинник забезпечення конкурентоспроможності бізнесу (на прикладі ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ)). Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено стратегічне управління розвитком бренду як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Розглянуто концептуальні засади бренду, його роль у стратегічному управлінні та вплив на підвищення конкурентних позицій компанії, а також узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід. Проведено комплексну діагностику бренду та його конкурентоспроможності, що включала аналіз конкурентного середовища, поточного брендування, ідентичності та оцінку ефективності за ключовими показниками. На основі результатів діагностики запропоновано комплекс заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком бренду. Сформульовано практичні рекомендації щодо управління ризиками, посилення конкурентних позицій, підвищення впізнаваності, цінності бренду та вдосконалення маркетингових комунікацій з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності освітньої організації в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: бренд, стратегія, управління, конкурентоспроможність, освітні послуги.

87 с., 13 табл., 15 рис., 76 джерел.

Bezpiatko O. Strategic management of brand development as a factor in ensuring business competitiveness (on the example of PI EEC FLASH VINNYTSIA). Specialty 076 «Entrepreneurship and Trade», Educational Program «Innovative Entrepreneurship». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The thesis (master's thesis) examines strategic brand development management as a key factor in ensuring business competitiveness. It considers the conceptual foundations of a brand, its role in strategic management, and its impact on improving a company's competitive position, as well as summarizing domestic and foreign experience. A comprehensive diagnosis of the brand and its competitiveness was carried out, which included an analysis of the competitive environment, current

branding, identity, and an assessment of effectiveness based on key indicators. Based on the results of the diagnosis, a set of measures to improve strategic brand development management was proposed. Practical recommendations were formulated for risk management, strengthening competitive positions, increasing brand awareness and value, and improving marketing communications in order to ensure the long-term sustainable competitiveness of the educational organization.

Keywords: brand, strategy, management, competitiveness, educational services.

87 p., 13 tabl., 15 fig., bibliography: 76 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ.....	9
1.1 Концептуальні засади бренду та його роль у стратегічному управлінні...	9
1.2 Вплив бренду на конкурентоспроможність бізнесу.....	16
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід стратегічного розвитку брендів.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА БРЕНДУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ.....	29
2.1 Аналіз конкурентного середовища та позицій бренду «ФЛЕШ»	29
2.2 Діагностика поточного брендування та ідентичності бренду «ФЛЕШ»...	33
2.3 Оцінка ефективності бренду та аналіз його стратегічних позицій на ринку.....	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ.....	65
3.1 Управління ризиками бренду та посилення конкурентних позицій.....	65
3.2 Шляхи підвищення впізнаваності та цінності бренду.....	69
3.3 Вдосконалення маркетингових комунікацій бренду.....	72
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації ринків, швидких технологічних змін та посилення конкуренції в освітній сфері, бренд перетворюється з простого ідентифікатора на ключовий стратегічний актив бізнесу. Зростаюча насиченість ринку освітніх послуг, поряд із підвищенням вимог споживачів до якості, інноваційності та соціальної відповідальності, створює нові виклики для підприємств. У цьому середовищі особливо актуальною є розробка та впровадження ефективних стратегій управління брендом, які допомагають компаніям не лише виділитися серед конкурентів, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Сучасні тенденції показують, що споживачі, обираючи освітні послуги, все більше зосереджуються на нематеріальних активах бренду, таких як його репутація, цінності, рівень довіри та емоційний зв'язок. Це вимагає від підприємств, зокрема таких як ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ, застосування гнучкого та цілісного підходу до брендингу, який враховує всі елементи взаємодії зі споживачами та партнерами.

Ефективна стратегія розвитку бренду повинна включати глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування унікальної ціннісної пропозиції та використання інноваційних каналів маркетингових комунікацій. Успішне стратегічне управління брендом дозволяє компанії підвищити впізнаваність та лояльність клієнтів, сформувати преміальну ціну та збільшити рентабельність, забезпечити стійкі конкурентні переваги, мінімізувати ризики, пов'язані з кризовими явищами та негативною інформацією. Окреслені питання висвітлюються в працях багатьох науковців та дослідників у сфері стратегічного менеджменту та маркетингу, зокрема Д. Аакера, Ф. Котлера, Ж. Н. Капферера, К. Келлера, а також вітчизняних вчених. Однак, залишаються невирішеними питання адаптації інструментарію стратегічного управління розвитком бренду до специфіки ринку освітніх послуг в умовах нестабільності та кризових явищ в Україні. Це стосується як комплексної діагностики поточного стану бренду в умовах обмежених ресурсів, так і розробки дієвих рекомендацій для посилення

його позицій та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. З огляду на необхідність розробки практичних механізмів управління брендом для забезпечення ефективної діяльності підприємств, що надають освітні послуги, обрана тема є надзвичайно актуальною та має важливе теоретичне і практичне значення.

Метою роботи є розробка науково-обґрунтованого підходу та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком бренду, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ».

Завдання дослідження:

- обґрунтувати теоретичні засади та концептуальні основи бренду, його значення та роль у стратегічному управлінні бізнесом;
- розкрити вплив бренду на конкурентоспроможність підприємства та узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід стратегічного розвитку брендів;
- провести аналіз конкурентного середовища та ринкових позицій бренду «ФЛЕШ» на ринку освітніх послуг;
- здійснити діагностику поточного стану брендування та ідентичності бренду «ФЛЕШ»;
- оцінити ефективність функціонування бренду «ФЛЕШ» через показники впізнаваності, лояльності клієнтів та рентабельності, а також проаналізувати його стратегічні позиції;
- розробити практичні рекомендації щодо управління ризиками бренду та посилення його конкурентних позицій;
- запропонувати шляхи підвищення впізнаваності та цінності бренду «ФЛЕШ»;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення маркетингових комунікацій бренду для забезпечення його стійкого розвитку;

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління розвитком бренду.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком бренду та їхній вплив на забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичні засади стратегічного управління брендом обґрунтовано за допомогою методів аналізу, синтезу, узагальнення та порівняльного аналізу. Для діагностики конкурентного середовища, оцінки ринкових позицій бренду «ФЛЕШ» та виявлення ключових тенденцій використано структурно-логічний, системний та статистичний аналіз. Ідентичність бренду та його сприйняття досліджено із застосуванням карти бренду та методів брендингової аналітики. Ефективність бренду оцінювалася на основі показників впізнаваності, лояльності та рентабельності із використанням методів економічного аналізу. Для формування практичних рекомендацій та розробки стратегічних напрямів розвитку застосовано метод експертних оцінок та елементи економічного моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного менеджменту, маркетингу та брендингу, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали щодо розвитку ринку освітніх послуг та цифрових освітніх платформ, аналітичні звіти Digital 2024 і профільних досліджень EdTech-сектору, а також відкриті дані та внутрішні матеріали ПО «ЦПО» ФЛЕШ Вінниця», що відображають особливості функціонування бренду, його комунікаційну діяльність і структуру освітніх продуктів. Додаткову емпіричну основу становили результати аналізу конкурентного середовища м. Вінниця, порівняння діяльності локальних мовних шкіл та дані, отримані шляхом застосування інструментарію порівняльного, системного та статистичного аналізу, карти бренду та експертних оцінок. Сукупність використаних джерел забезпечила комплексність, достовірність і обґрунтованість висновків дослідження.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає у систематизації та поглибленні концептуальних засад стратегічного управління

брендом та його впливу на конкурентоспроможність бізнесу. Практична цінність дослідження полягає у розробці інструментарію для комплексної діагностики поточного стану бренду та формулюванні практичних рекомендацій щодо оптимізації маркетингових комунікацій. Отримані результати можуть бути використані керівництвом досліджуваного підприємства та іншими суб'єктами ринку освітніх послуг для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів до стратегічного управління розвитком бренду освітньої організації в умовах цифровізації та зростання конкуренції. У межах дослідження вперше для ПО «ЦПО» ФЛЕШ Вінниця» здійснено комплексну діагностику бренд-капіталу та запропоновано інтегровану модель оцінювання ефективності бренду, що поєднує показники впізнаваності, лояльності, рентабельності та ідентичності. Удосконалено методичний підхід до аналізу конкурентних позицій бренду через поєднання карти бренду, системного аналізу та ринкових індикаторів. На основі проведених досліджень сформовано стратегічні напрями розвитку бренду, спрямовані на підвищення його цінності, оптимізацію комунікацій та формування стійких конкурентних переваг.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю Костенюк Ю.Б., Безп'ятко О.А. Формування аналітичної моделі позиціонування бренду підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. №6.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, де представлено тринадцять таблиць та п'ятнадцять рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує сімдесят шість найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ

1.1 Концептуальні засади бренду та його роль у стратегічному управлінні

У сучасній економічній парадигмі бренд трансформувався з простого ідентифікатора товару чи суб'єкта господарювання в багатоаспектне соціально-економічне явище. Він інтегрує в собі стійкий обсяг інформації, визначаючи статус, якість та успішність. Таким чином, бренд функціонує як соціальний маркер, що об'єднує споживачів на основі лояльності та спільних ціннісних орієнтирів. У цих умовах розвиток бренду стає потужним маркетинговим інструментом, спрямованим на досягнення комплексних стратегічних цілей: інформування цільової аудиторії, формування стійкого позитивного іміджу, створення додаткової цінності, збільшення ринкової капіталізації та забезпечення стабільності компанії [1, с. 83].

Ключовим аспектом для глибокого розуміння проблематики дослідження є чітке визначення базових термінів, зокрема концепції «бренду». Згідно з інтерпретацією світових авторитетів маркетингу, таких як Ф. Котлер та Г. Армстронг, бренд визначається як «ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінація, що призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця та їх диференціації від пропозицій конкурентів» [4, с. 23]. Ця дефініція не тільки перераховує атрибути бренду, але й підкреслює його основну функцію – ідентифікацію та відмежування продукції на ринку.

Серед українських фахівців у галузі маркетингу поширена концепція, що акцентує увагу на психологічно-емоційній складовій бренду. Такі підходи розглядають бренд як поєднання «продукту, назви, асоціацій та емоцій» [10, с. 50] або як «імідж торгової марки, що формується у свідомості споживача» [7, с. 59]. Ці визначення підкреслюють не лише раціональні, але й ірраціональні

аспекти сприйняття бренду, вказуючи на його здатність викликати емоційні відгуки та асоціації, які впливають на споживчу поведінку.

Відповідно, бренд розглядається не лише як маркетинговий інструмент, а як стратегічний актив підприємства, що має потенціал генерувати довгострокову економічну вигоду. У сучасній економіці бренд часто виступає нематеріальним активом, який здатен значною мірою впливати на вартість компанії, її привабливість для інвесторів, здатність утримувати клієнтів та формувати стійкі конкурентні переваги [4, с. 45]. Чітко структурований бренд сприяє зниженню маркетингових витрат у довгостроковій перспективі, підвищує ефективність комунікацій і формує емоційний капітал, що посилює ринкові позиції організації в умовах високої конкуренції та турбулентного зовнішнього середовища.

Враховуючи вищезазначені твердження можемо дати наступне визначення поняттю «бренд» це стратегічний нематеріальний актив підприємства, що поєднує в собі елементи ідентичності (назву, символіку, дизайн), асоціації, емоції та цінності, формує стійкий імідж у свідомості споживачів і забезпечує диференціацію на ринку, довгострокову лояльність клієнтів та конкурентні переваги [3, с. 31].

Узагальнення сутнісних характеристик бренду дозволяє перенести його розуміння в площину управлінської діяльності, трактуючи бренд не лише як ринкову одиницю, а як об'єкт цілеспрямованого управління. У цьому аспекті важливою стає сукупність заходів, пов'язаних із формуванням, розвитком, позиціонуванням та раціональним використанням бренду в межах стратегічного управління. Стратегічний підхід, у свою чергу, визначається довготривалістю поставлених завдань, системністю дій, необхідністю вибудови сталих комунікацій із цільовими аудиторіями та залученням ефективних інструментів брендингу [4, с. 58]. Такий підхід передбачає поступову розбудову бренд-менеджменту як складової загальної системи управління, що орієнтована на досягнення стабільного успіху. Відтак, стратегічний розвиток бренду вимагає реалізації послідовних, обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення

довготривалих результатів, навіть якщо це передбачає відмову від миттєвих вигод на користь довгострокової цінності та життєстійкості бренду.

На рис. 1.1 представлено узагальнену візуалізацію структури бренду як економічної категорії, що включає ключові компоненти, взаємопов'язані з його сутністю, функціями та впливом на ринок. Бренд, у цьому контексті, розглядається не лише як засіб ідентифікації продукції чи послуг, але і як носій цінності, емоційного зв'язку зі споживачем та джерело стратегічної переваги.

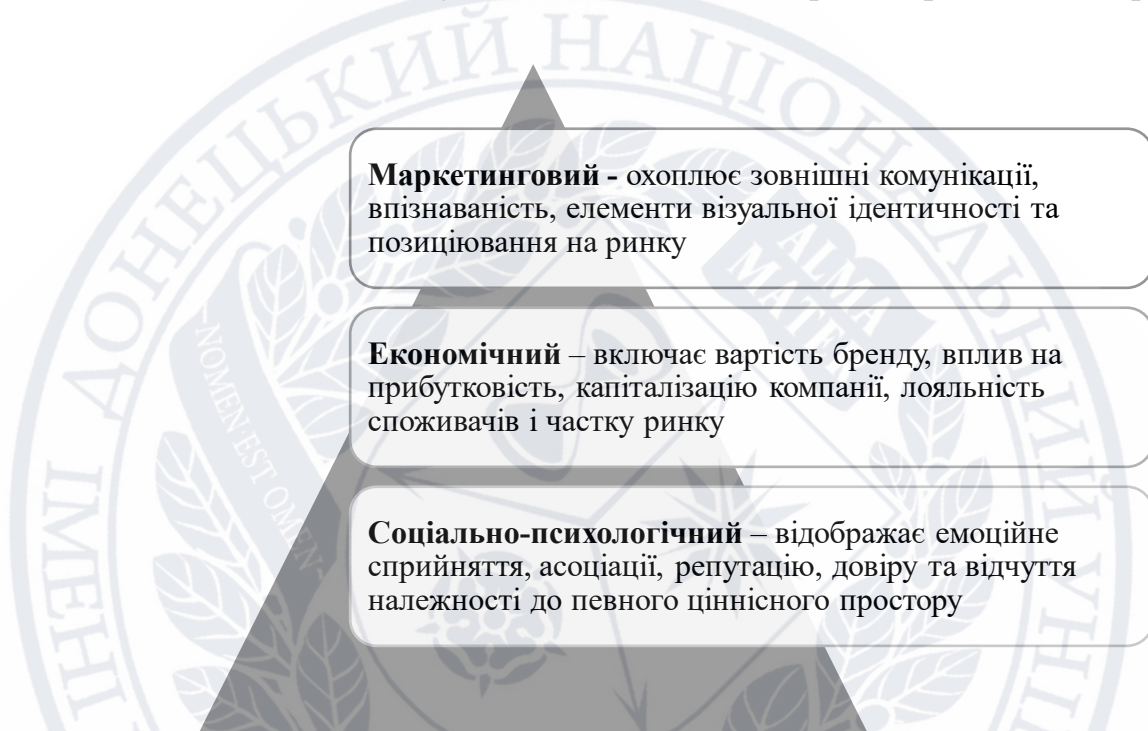


Рисунок 1.1 - Бренд як економічна категорія: структура та взаємозв'язки

Джерело: складено автором на основі [20]

Компоненти діаграми перебувають у динамічній взаємодії, формуючи комплексну систему управління брендом, яка є основою для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Таким чином, бренд виступає як інструмент економічного зростання, конкурентного позиціонування та соціального впливу.

У сучасних умовах високої конкуренції та насиченості ринку бренд стає ключовим інструментом формування довготривалих конкурентних переваг. Його значення вже давно вийшло за межі традиційного маркетингу - сьогодні бренд розглядається як стратегічний актив, управління яким потребує

системного та довгострокового підходу. У цьому контексті поняття стратегічного управління брендом охоплює процеси розробки, реалізації та контролю за виконанням стратегії бренду з урахуванням цілей організації, очікувань цільової аудиторії та тенденцій ринкового середовища [21, с. 62].

Стратегічне управління брендом це комплексна діяльність, спрямована на створення, розвиток, посилення позицій бренду та підтримання його цінності у довгостроковій перспективі [19, с. 251]. Воно інтегрує цілісне бачення бренду, його місію, унікальні характеристики, систему комунікацій і способи формування споживчої лояльності. Відтак, управління брендом на стратегічному рівні потребує не лише маркетингових зусиль, але й залучення організаційних, фінансових, репутаційних та інноваційних ресурсів [22, с. 126].



Рисунок 1.2 - Основні функції стратегічного управління брендом

Джерело: складено автором на основі [22]

Процес стратегічного управління брендом зазвичай включає декілька ключових етапів, кожен із яких має важливе значення для формування сильного, стійкого та впізнаваного бренду.

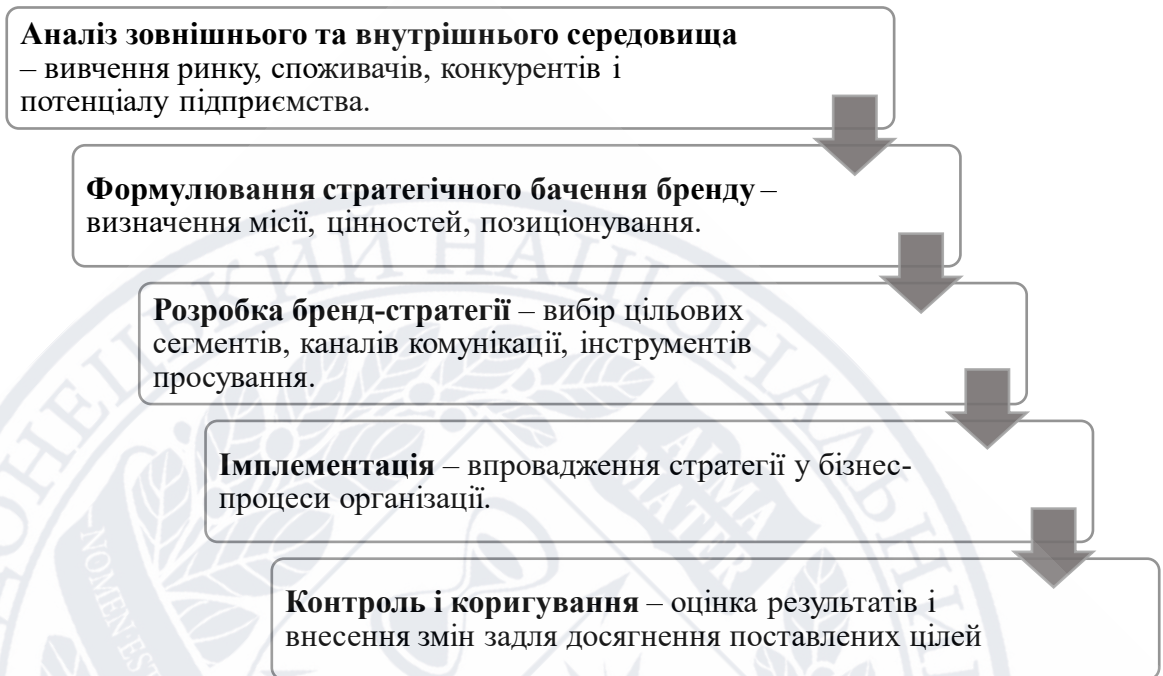


Рисунок 1.3 - Етапи процесу стратегічного управління брендом

Джерело: складено автором на основі [23]

Процес стратегічного управління брендом є багатоетапним і системним, він передбачає послідовне виконання низки управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і закріплення конкурентоспроможного бренду на ринку. Насамперед важливим є проведення глибокого аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства [23, с. 127]. Такий аналіз включає вивчення ринкових трендів, потреб і поведінки споживачів, дій конкурентів, а також оцінку власного потенціалу: ресурсної бази, репутаційного капіталу, якості продуктів або послуг. Використання інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі п'яти сил Портера дозволяє сформулювати реалістичну картину ринкових можливостей і загроз, а також визначити ключові точки росту бренду [24].

Наступним етапом виступає формулювання стратегічного бачення бренду. Це включає визначення місії, цінностей і довгострокової візії бренду, що закладає фундамент для його позиціонування в свідомості споживачів. Успішні бренди спираються на глибоке розуміння власної ідентичності та здатність донести свою унікальну обіцянку до конкретної аудиторії. Стратегічне бачення формує напрям розвитку всієї бренд-стратегії й дозволяє створити цілісну систему асоціацій, пов'язаних із брендом [23, с. 130].

Розробка бренд-стратегії охоплює визначення цільових сегментів ринку, формування ключових повідомлень і вибір комунікаційних каналів. На цьому етапі створюються концепції брендової айдентики, формулюються бренд-цінності, розробляються візуальні елементи (логотип, палітра кольорів, типографіка) та вербальні маркери (слогани, tone of voice). Усі ці складові мають відповідати очікуванням споживача, бути автентичними та емоційно привабливими [23, с. 128]. Стратегія бренду повинна бути інтегрована у всі точки контакту зі споживачем – від рекламних кампаній до обслуговування клієнтів.

Четвертим кроком є імплементація бренд-стратегії у внутрішні процеси організації. Це передбачає адаптацію бізнес-процесів до нових стандартів бренду, навчання персоналу, формування корпоративної культури, яка відповідає брендовим цінностям. На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість між зовнішньою комунікацією бренду та його внутрішньою організаційною практикою, адже автентичність бренду починається з його внутрішньої правди [24].

Завершальним етапом стратегічного управління брендом є контроль, моніторинг та коригування стратегії. Ефективність бренду оцінюється за допомогою ключових показників (brand awareness, brand loyalty, customer satisfaction, brand equity), а також через аналіз зворотного зв'язку від споживачів. За результатами моніторингу можливе оновлення окремих елементів стратегії, адаптація до змін середовища або трансформація позиціонування з метою збереження релевантності бренду.

Отже, стратегічне управління брендом виступає не лише як інструмент формування конкурентних переваг, а й як філософія довготривалого розвитку компанії. Воно поєднує аналітичний підхід, креативність та організаційну цілісність, забезпечуючи створення додаткової споживчої цінності, стійкого емоційного зв'язку зі споживачем і довготривалу ринкову присутність бренду.

У контексті зростаючої динаміки ринку та інтенсивної конкуренції стратегічне управління брендом набуває особливого значення для організацій, що прагнуть утримати сталу позицію в свідомості споживача та забезпечити лояльність до своєї продукції або послуг [25, с. 245]. Бренд стає не просто елементом маркетингової стратегії, а стратегічним активом компанії, який інтегрується у загальну систему управління, корпоративну культуру та ціннісну пропозицію бізнесу.

Особливої уваги заслуговує тенденція до персоналізації брендів, яка зумовлена зміною очікувань споживачів і підвищенням значущості емоційної складової у процесі прийняття рішень. У цьому контексті важливо не лише відповідати функціональним потребам цільової аудиторії, а й будувати з нею глибокий комунікаційний та ціннісний зв'язок [25, с. 243]. Це потребує від бренду прозорості, автентичності, соціальної відповідальності та здатності транслювати чітку місію в усіх аспектах своєї діяльності.

Крім того, розвиток цифрових технологій кардинально змінює ландшафт стратегічного бренд-менеджменту. Інструменти диджитал-маркетингу, аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект та платформи управління клієнтським досвідом дозволяють брендам формувати персоналізовані стратегії взаємодії, оперативно реагувати на зміни в споживчій поведінці та забезпечувати безперервний діалог із цільовими аудиторіями.

Отже, сучасне стратегічне управління брендом вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує елементи маркетингу, менеджменту, поведінкової економіки, комунікацій та інформаційних технологій. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити відповідність бренду вимогам ринку, а й

сформувати стійку конкурентну перевагу, яка ґрунтується на унікальній пропозиції цінності, високій репутації та довірі споживачів.

1.2 Вплив бренду на конкурентоспроможність бізнесу

Після розгляду сутності та структури поняття бренду, доцільно перейти до аналізу категорії конкурентоспроможності бізнесу, оскільки саме взаємозв'язок між цими двома поняттями визначає стратегічну стійкість та успішність підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність бізнесу трактується як здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стабільні переваги над іншими учасниками ринку шляхом оптимального використання ресурсів, підвищення ефективності управління, інноваційної діяльності та формування цінності для споживача. Іншими словами, конкурентоспроможність є інтегральним показником потенціалу підприємства, який відображає рівень його адаптивності, інноваційності та стійкості в мінливому зовнішньому середовищі [55, с. 34].

У сучасних теоріях стратегічного менеджменту конкурентоспроможність розглядається як результат ефективного поєднання ресурсів, унікальних компетенцій та управлінських рішень, що дозволяють створити і підтримувати довгострокову перевагу над конкурентами [54, с.12]. Відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View), конкурентоспроможність формується не лише завдяки наявності матеріальних активів, але насамперед через нематеріальні ресурси - знання, репутацію, інтелектуальний капітал, корпоративну культуру та бренд. Значний внесок у формування сучасного розуміння конкурентоспроможності зробив М. Портер, який у своїй теорії конкурентних переваг виокремив дві базові стратегії - лідерство за витратами та диференціацію [53, с. 22]. Перша передбачає досягнення конкурентної переваги через мінімізацію витрат і підвищення операційної ефективності, тоді як друга через створення унікальної споживчої цінності, що відрізняє продукт або послугу від аналогів на ринку. Саме диференціація найчастіше забезпечується за

рахунок ефективного розвитку бренду, який формує в уявленні споживача емоційно насичений, ціннісний образ підприємства [51, с. 12].

Сильний бренд створює унікальну пропозицію, яку складно відтворити конкурентам, і таким чином стає ключовим чинником формування стійкої конкурентної позиції. Через свій вплив на сприйняття якості, довіру, лояльність споживачів і репутаційний капітал, бренд забезпечує підприємству не лише короткострокові маркетингові переваги, а й довгострокову стратегічну стійкість [48, с. 123].

У контексті динамічних ринкових змін, глобалізації та цифровізації економіки конкурентоспроможність підприємства все більше залежить від нематеріальних активів, серед яких бренд посідає провідне місце. Його сила визначає рівень сприйняття компанії на ринку, впливає на її здатність залучати інвестиції, розширювати клієнтську базу та підтримувати позитивну репутацію [47, с. 40]. Таким чином, бренд виступає інструментом реалізації стратегії диференціації і водночас є самостійним чинником конкурентоспроможності бізнесу, що поєднує елементи маркетингу, менеджменту, інновацій і корпоративної культури. Підприємства, які розвивають свій бренд як стратегічний актив, здатні забезпечити тривале домінування на ринку, підвищити ефективність діяльності та створити додану вартість, недосяжну для конкурентів [44, с. 184].

Взаємозв'язок між брендом і конкурентоспроможністю бізнесу досліджується у межах кількох наукових підходів, які зазначені на рис. 1.4.

У межах **ресурсно-орієнтованого підходу (RBV)** бренд розглядається як ключовий нематеріальний стратегічний ресурс, що формує основу довгострокової конкурентної переваги підприємства. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що стійкі конкурентні переваги створюються не стільки завдяки зовнішнім ринковим умовам, скільки через ефективне використання унікальних внутрішніх ресурсів компанії, які важко імітувати або замінити [44, с. 142].

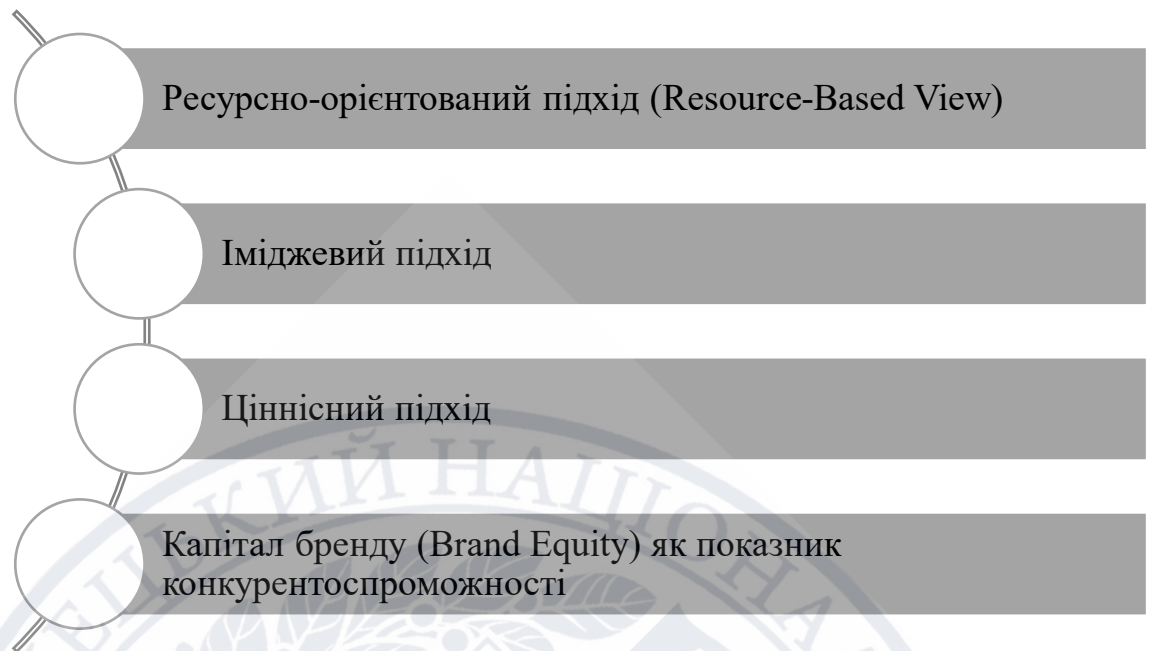


Рисунок 1.4 – Теоретико-методологічні підходи до дослідження взаємозв'язку між брендом і конкурентоспроможністю бізнесу

Джерело: складено автором на основі [44]

Відповідно до VRIO-моделі, запропонованої Д. Барні, для того щоб ресурс забезпечував конкурентну перевагу, він має відповідати чотирьом критеріям, які зображені на рисунку 1.5.

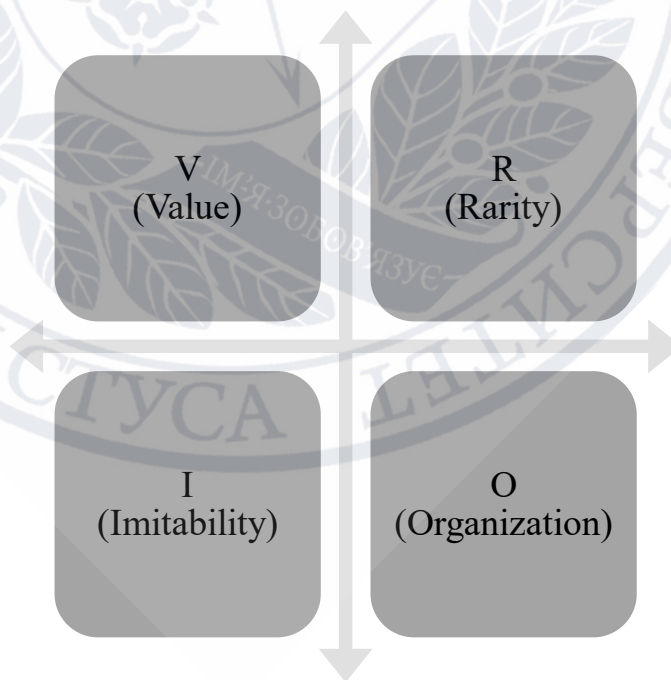


Рисунок 1.5 – Аналітичні критерії VRIO-моделі у визначенні стратегічних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [44]

- V (Value) - цінність: ресурс повинен створювати або підсилювати споживчу цінність продукту чи послуги;
- R (Rarity) - унікальність: ресурс має бути рідкісним, тобто таким, що не є загальнодоступним для конкурентів;
- I (Imitability) - складність імітації: ресурс повинен бути складним або економічно не вигідним для копіювання;
- (Organization) - організаційна підтримка: підприємство повинно мати відповідні структури, процеси й культуру для ефективного використання цього ресурсу.

Бренд, як нематеріальний актив, повною мірою відповідає цим вимогам. Його цінність полягає у здатності створювати довіру, лояльність і позитивне сприйняття серед споживачів. Унікальність бренду проявляється у відмінних асоціаціях, символіці, позиціонуванні та комунікаціях. Складність для імітації обумовлена тим, що бренд формується роками, включає історію, корпоративну культуру, цінності та емоційний зв'язок із клієнтами. А організаційна підтримка виражається у наявності системи управління брендом, корпоративних стандартів і стратегічного бачення його розвитку [44, с. 150].

Потужний бренд у межах RBV виступає формою інтелектуального капіталу, що підвищує фінансову стійкість підприємства, сприяє зниженню витрат на маркетингові комунікації, підвищує ефективність просування та полегшує вихід на нові ринки. У сучасній економіці бренд стає одним із ключових нематеріальних активів, який має здатність генерувати конкурентну перевагу тривалого характеру, оскільки не піддається швидкому копіюванню чи заміні.

Іміджевий підхід ґрунтується на уявленні, що бренд є інструментом формування позитивного сприйняття підприємства серед зацікавлених сторін - споживачів, партнерів, інвесторів і суспільства загалом. У цьому контексті бренд виступає носієм певної репутації, яка визначає рівень довіри до компанії та впливає на її конкурентну позицію [42, с. 170].

Відповідно до цього підходу, імідж бренду це результат сприйняття споживачами сукупності сигналів, які транслює підприємство через комунікації, поведінку персоналу, дизайн продукту, корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Високий рівень довіри до бренду підвищує лояльність цільової аудиторії, знижує чутливість споживачів до ціни, стимулює повторні покупки й рекомендації.

З точки зору конкурентоспроможності, позитивний імідж бренду сприяє створенню репутаційного капіталу, який є важливим елементом стратегічної цінності підприємства. Репутаційний капітал, у свою чергу, підсилює стійкість компанії в умовах криз, знижує ризики для інвесторів і відкриває нові можливості для партнерства.

Ціннісний підхід зосереджується на ролі бренду як посередника між продуктом і споживачем, який транслює не лише функціональні, але й емоційні, символічні та соціальні цінності. Згідно з теорією створення споживчої цінності (Customer Value Theory), сучасний споживач приймає рішення не лише на основі раціональних міркувань, а й керуючись власними переконаннями, стилем життя, соціальним статусом і прагненням до самовираження [37, с. 49].

Бренд у цьому контексті виступає каналом комунікації цінностей підприємства до цільової аудиторії. Якщо ці цінності резонують із внутрішніми переконаннями споживачів, формується глибший рівень лояльності, що виходить за межі функціональної задоволеності. Такий емоційний зв'язок сприяє довгостроковій конкурентній перевазі, оскільки споживачі схильні залишатися вірними бренду навіть за наявності дешевших або технологічно досконаліших альтернатив.

Отже, чим сильніше бренд відповідає ціннісним орієнтирам своєї аудиторії, тим вищий рівень її залученості та довіри, що безпосередньо підсилює конкурентоспроможність підприємства.

Концепція «капіталу бренду» (Brand Equity), розроблена Д. Аакером та К. Келлером, пояснює, що сильний бренд створює додану вартість (added value)

для продукту чи послуги, яка сприймається споживачем на рівні якості, надійності та престижу [45, с. 56].

Д. Аакер визначає бренд-капітал як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, які збільшують або зменшують цінність товару чи послуги для компанії та споживача. Серед складових бренд-капіталу він виділяє: поінформованість про бренд, сприйняття якості, лояльність споживачів, асоціації з брендом і інші нематеріальні активи, пов'язані з ним.

К. Келлер розвиває цю концепцію, акцентуючи на сприйнятому капіталі бренду (Customer-Based Brand Equity), який формується у свідомості споживача через позитивні асоціації, досвід і ставлення до бренду.

Сильний бренд-капітал дозволяє підприємству:

- встановлювати вищу ціну порівняно з аналогічними товарами конкурентів;
- зменшувати ризики втрати споживачів у періоди ринкової нестабільності;
- залучати інвестиції та формувати довгострокову фінансову стійкість;
- підвищувати ефективність маркетингових комунікацій, оскільки довіра до бренду зменшує потребу в агресивній рекламі [49, с. 99].

Отже, позитивний бренд-капітал є інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства, що відображає його здатність створювати цінність для споживачів і підтримувати ринкову позицію у довгостроковій перспективі.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід стратегічного розвитку брендів

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції бренд стає одним із ключових стратегічних активів підприємства, що визначає його довгострокову конкурентоспроможність. Зарубіжні моделі бренд-менеджменту базуються на системному поєднанні маркетингових, комунікаційних і управлінських інструментів, спрямованих на створення унікальної ринкової позиції, формування довіри споживачів і забезпечення стійкої доданої вартості.

Зарубіжний досвід стратегічного управління брендами характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості та практичної результативності. У провідних країнах світу (США, Велика Британія, Німеччина, Японія, Південна Корея) розроблені різні підходи до побудови й розвитку брендів, які спираються на глибоке розуміння поведінки споживачів, використання інноваційних технологій, системне управління капіталом бренду (brand equity) та орієнтацію на довгострокову цінність для клієнта [38].

Таблиця 1.1 - Зарубіжні підходи до стратегічного управління брендами у провідних країнах світу

Країна / Регіон	Ключова модель бренд-менеджменту	Характерні риси підходу	Приклади успішних брендів
США	Концепція Brand Equity (Д. Аакер, К. Келлер)	Орієнтація на формування доданої вартості бренду через лояльність споживачів, сприйняття якості, асоціації та знання бренду. Акцент на довгостроковій капіталізації бренду.	Apple, Coca-Cola, Nike, Microsoft
Велика Британія	Модель Brand Identity Prism (Ж.-Н. Капферер)	Фокус на формуванні цілісної ідентичності бренду через шість вимірів: фізичний образ, особистість, культура, взаємини, віддзеркалення споживача та його самовираження.	Burberry, Rolls-Royce, BBC
Німеччина	Corporate Brand Strategy	Орієнтація на корпоративну репутацію, інженерну якість і надійність. Управління брендом інтегроване в загальну бізнес-стратегію.	BMW, Siemens, Mercedes-Benz
Японія	Customer Value-Oriented Branding	Стратегія заснована на безперервному вдосконаленні продукту (kaizen) і побудові довготривалих відносин із клієнтами. Значна роль емоційної складової бренду.	Sony, Toyota, Panasonic
Південна Корея	Innovation-driven Branding	Позиціонування бренду через технологічні інновації та адаптивність до глобальних трендів. Використання цифрових каналів і стратегії швидкої реакції на потреби ринку.	Samsung, Hyundai, LG
Скандинавські країни	Sustainability Branding	Орієнтація на екологічну відповідальність, етичність і сталий розвиток як основу довіри до бренду.	IKEA, Volvo, H&M (Швеція)

Джерело: складено автором на основі [39]

Зарубіжні підходи демонструють, що стратегічне управління брендом виходить далеко за межі традиційного маркетингу. Успішні компанії інтегрують бренд у загальну бізнес-стратегію, розглядаючи його як нематеріальний актив, що формує довгострокову вартість підприємства. Наприклад, американська модель Brand Equity передбачає кількісне вимірювання капіталу бренду, що дає змогу оцінювати ефективність інвестицій у бренд [42, с. 172].

Європейські компанії роблять акцент на ціннісному та культурному вимірі бренду, забезпечуючи гармонію між корпоративною ідентичністю та соціальною відповідальністю. У той же час азійські бренди (зокрема японські та корейські) активно використовують інноваційні стратегії, поєднуючи технологічні досягнення з глибоким розумінням клієнтських потреб, що сприяє підвищенню довіри та емоційного зв'язку з брендом.

Загальною тенденцією у світовій практиці є перехід від функціонального позиціонування до емоційно-ціннісного підходу, який підсилює споживчу лояльність і формує унікальний бренд-досвід. Таким чином, ефективне стратегічне управління брендом забезпечує не лише зростання ринкової частки, але й стійкість бізнесу в умовах глобальної конкуренції [39].

Формування брендів у сучасних українських умовах відбувається в специфічному середовищі, яке поєднує риси перехідної економіки, зростаючої конкуренції та поступової інтеграції у європейський економічний простір. Український ринок характеризується динамічними змінами у споживчих уподобаннях, підвищенням ролі цифрових каналів комунікації, а також зростанням значення репутаційного капіталу підприємств [36, с. 115].

Становлення брендів в Україні тісно пов'язане із процесами трансформації бізнес-середовища та підвищенням значущості маркетингових інструментів. Проте, порівняно із зарубіжною практикою, вітчизняний бренд-менеджмент стикається з низкою викликів, зокрема: обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем довіри споживачів, нерозвиненими механізмами захисту інтелектуальної власності та низьким рівнем культури споживання брендів [36, с. 116].

Суттєвий вплив на формування національних брендів мають культурні фактори, серед яких переважає орієнтація споживачів на автентичність, локальність та соціальну відповідальність бізнесу. З іншого боку, економічні чинники (інфляція, коливання купівельної спроможності, нестабільність валютного ринку) зумовлюють необхідність адаптації брендів до різних цінових сегментів та створення гнучких моделей позиціонування.

Останніми роками в Україні активно розвиваються бренди, що ґрунтуються на цінностях сталого розвитку, креативності та цифрової відкритості. Важливу роль відіграють бренди малого та середнього бізнесу, які швидко реагують на зміни ринку й активно використовують соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг та колаборації як інструменти формування впізнаваності [41].

Таким чином, вітчизняний бренд-менеджмент поступово переходить від етапу копіювання зарубіжних моделей до створення власних стратегій, заснованих на унікальних культурних кодах, локальній автентичності та соціально відповідальному позиціонуванні.

Таблиця 1.2 - Особливості формування та розвитку брендів в Україні: економічні, культурні та стратегічні аспекти

Критерій аналізу	Характеристика вітчизняної практики	Приклади українських брендів
Економічне середовище	Висока мінливість ринку, залежність від валютних коливань, обмежені інвестиційні ресурси. Необхідність оптимізації витрат і побудови стійких бізнес-моделей.	«Нова пошта», «Rozetka»
Культурні чинники	Акцент на локальності, автентичності та патріотичних мотивах споживачів. Використання національної символіки та історичних асоціацій у брендингу.	«Верховина», «Carpathian Heritage», «Etnodim»
Маркетингові комунікації	Зростання ролі digital-маркетингу, соціальних мереж, колаборацій із лідерами думок. Перехід від традиційної реклами до емоційного сторітелінгу.	«Monobank», «Silpo», «Київстар»
Брендова стратегія	Поєднання елементів західних моделей із локальними цінностями. Акцент на гнучкість, соціальну відповідальність і сталість бізнесу.	«Goodwine», «Kachorovska», «Lviv Handmade Chocolate»
Проблеми розвитку	Низький рівень довіри до нових брендів, обмежений досвід у побудові довгострокових стратегій, слабкий правовий захист торговельних марок.	«Who is it?», «Liki24», «Gepur», Come Back Mobility

Тенденції	Активізація брендів, орієнтованих на цінності, інноваційність та екологічність. Формування нового покоління українських брендів із глобальним потенціалом.	«Reface», «G.Bar», «Bevza»
-----------	--	----------------------------

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналіз практики управління брендами у світовому та вітчизняному бізнес-середовищі дозволяє виділити як спільні, так і відмінні риси, що визначають ефективність стратегій формування бренду та його вплив на конкурентоспроможність підприємства.

У зарубіжній практиці стратегічне управління брендом зазвичай базується на системному і комплексному підході, що включає довгострокове планування, управління капіталом бренду, формування емоційного та ціннісного зв'язку з клієнтами, а також активне використання інноваційних технологій і цифрових каналів комунікації. Європейські та американські компанії демонструють високий рівень інтеграції бренду у загальну корпоративну стратегію, використовуючи методи вимірювання ефективності та аналітики, що дозволяє прогнозувати вплив бренду на фінансові та нефінансові показники компанії [44, с. 275].

Вітчизняний досвід формування брендів характеризується адаптацією зарубіжних моделей до локального ринку, який відзначається високою мінливістю, обмеженістю ресурсів та недостатньою правовою захищеністю інтелектуальної власності. Багато українських брендів на етапі розвитку орієнтуються на емоційні й ціннісні аспекти, локальні культурні коди та соціальну відповідальність. Проте низький рівень довіри до нових брендів і обмежений досвід побудови довгострокових стратегій створюють додаткові ризики для їхньої конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити ключові тенденції та напрями адаптації зарубіжного досвіду: інтеграція digital-стратегій, впровадження системного управління капіталом бренду, акцент на сталий розвиток та соціальні цінності, розвиток інноваційних продуктів та послуг. Такі практики можуть

підвищити ефективність локальних брендів і сприяти їхньому виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 1.3- Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного бренд-менеджменту

Аспект порівняння	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід	Можливості адаптації до українських реалій
Стратегічне планування	Довгострокові комплексні стратегії, інтеграція бренду у корпоративну стратегію	Часто короткострокові або адаптивні стратегії, орієнтація на ринкові зміни	Використання методів прогнозування та довгострокового планування, інтеграція у стратегію компанії
Фокус на споживача	Глибокий аналіз поведінки, формування емоційного та ціннісного зв'язку	Орієнтація на локальні культурні коди, емоційний зв'язок з цільовою аудиторією	Поєднання локальної автентичності та сучасних методів дослідження споживачів
Управління капіталом бренду	Використання показників Brand Equity, вимірювання ефективності інвестицій у бренд	Поступовий розвиток системи оцінки, обмежені ресурси на аналітику	Впровадження базових методів вимірювання Brand Equity, адаптованих до українських реалій
Інновації та технології	Активне використання digital-каналів, технологічних новацій, глобальна адаптивність	Часткова інтеграція digital-інструментів, обмежені технологічні ресурси	Розвиток digital-маркетингу, впровадження технологій для підвищення впізнаваності та ефективності
Соціальна відповідальність та сталість	Високий акцент на CSR, екологічність, етичність бізнесу	Локальні соціальні ініціативи, патріотичне позиціонування	Інтеграція глобальних тенденцій CSR та сталого розвитку у стратегію локальних брендів
Правовий захист та інтелектуальна власність	Розвинена система захисту торговельних марок та патентів	Недостатній рівень правового захисту, складнощі з реєстрацією та охороною бренду	Покращення правової бази, консультування та адаптація практик охорони інтелектуальної власності

Джерело: складено автором на основі [38, 41]

Порівняльний аналіз демонструє, що українські бренди мають потенціал для ефективної адаптації зарубіжних практик стратегічного бренд-менеджменту. Основними напрямками є інтеграція довгострокового планування, розвиток

цифрових каналів комунікацій та поєднання локальної автентичності з глобальними тенденціями сталого розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, можемо зробити наступні висновки. Бренд у сучасній економіці є багатогранним активом, що поєднує матеріальні та нематеріальні складові, раціональні й емоційні аспекти, виконує функції ідентифікації, диференціації, комунікації та створення доданої цінності. Він формує лояльність споживачів, позитивний імідж і конкурентні переваги, впливаючи на ринкову капіталізацію та стійкість бізнесу. Розвиток бренду потребує стратегічного управління, орієнтованого на його формування, позиціонування та підтримку для забезпечення зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління брендом це комплекс дій із формування, розвитку та підтримки конкурентоспроможного бренду, що включає аналіз ринку, розробку та впровадження бренд-стратегії й моніторинг ефективності. Воно інтегрує маркетингові, організаційні, фінансові та технологічні рішення, орієнтуючись на автентичність, персоналізацію та соціальну відповідальність. Як результат, бренд стає стратегічним активом, що забезпечує лояльність споживачів, зростання ринкової вартості та стійкість бізнесу.

Бренд забезпечує конкурентоспроможність бізнесу, виконуючи функції диференціації, створення цінності та формування лояльності споживачів. Як стратегічний нематеріальний актив, він створює стійку конкурентну перевагу завдяки унікальності, складності імітації та репутаційному капіталу, що підвищує ринкові позиції та фінансову стабільність підприємства. Сильний бренд є ключовим показником ефективності стратегічного управління та фактором довгострокового успіху.

Досвід зарубіжного та вітчизняного бренд-менеджменту показує, що ефективність бренду залежить від системності, інноваційності та здатності формувати емоційний зв'язок зі споживачем. Зарубіжні компанії успішні

завдяки інтеграції бренду в стратегію, цифровим технологіям та соціальній відповідальності, тоді як вітчизняні бренди поступово розвивають власні стратегії на основі локальної автентичності та цифрової відкритості. Адаптація міжнародного досвіду та розвиток аналітики й сталих практик є ключем до підвищення їх конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА БРЕНДУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ

2.1 Аналіз конкурентного середовища та позицій бренду «ФЛЕШ»

Ринок послуг із вивчення іноземних мов в Україні характеризується стійким попитом, помірною насиченістю локальних ринків у великих містах і одночасним посиленням конкуренції з боку цифрових рішень. До факторів, що формують поточний попит, належать: потреба в професійній мобільності, зростання ролі англійської в освітніх і кар'єрних траєкторіях, а також загальне підвищення інтернет-покриття та використання мобільних і соціальних платформ. За даними Digital 2024, проникнення інтернету в Україні на початок 2024 року сягало близько 79%, що створює основу для швидкого розповсюдження цифрових освітніх сервісів. [5]

Ринок доцільно розглядати в трьох функціональних сегментах:

- Традиційні офлайн-мережі (локальні школи з аудиторним форматом).
- Гібридні моделі (локальні школи з власною онлайн-платформою або змішаним форматом).
- Платформи повністю онлайн (національні / міжнародні edtech-платформи).

На українському ринку присутні всі три сегменти; при цьому за останні 3–4 роки помітне зростання ролі гібридних і повністю онлайн-рішень. Це підтверджується загальними оглядовими матеріалами з розвитку українського EdTech-сектору. [6]

Аналіз структури пропозиції освітніх послуг у сфері вивчення іноземних мов в Україні свідчить про збереження домінуючих позицій традиційних офлайн-мереж, на які припадає 39% загального обсягу ринку [6]. До цього сегмента належать локальні мовні школи, що пропонують регулярні курси та інтенсиви. Проте, з урахуванням глобальних освітніх тенденцій, частка офлайн-формату має стійку тенденцію до скорочення, насамперед через зростання

попиту на гнучкі та технологічні форми навчання. Таким чином, офлайн-сегмент втрачає конкурентні переваги, особливо серед молодіжної аудиторії та професіоналів, які прагнуть індивідуалізованих освітніх траєкторій.

Водночас 34% ринку займають гібридні моделі, що поєднують традиційне навчання із застосуванням цифрових інструментів та платформ [6]. Цей сегмент демонструє зростання та найбільшу перспективність, оскільки відповідає сучасним потребам споживачів в інтерактивності, гнучкому графіку та високій якості освітніх продуктів. Гібридний формат дозволяє навчальним закладам поєднувати переваги живого спілкування з викладачем та доступ до мультимедійного контенту, що формує сталі конкурентні переваги на ринку.

Найдинамічніше зростає сегмент повністю онлайн-платформ (27%), які забезпечують максимальну доступність освітніх ресурсів незалежно від географії та соціально-економічних факторів. Популярність онлайн-сервісів пояснюється низьким порогом входу, гнучкістю у виборі темпу навчання та широкими можливостями персоналізації. Хоча цей сегмент поки поступається офлайну та гібридним моделям за масштабами, саме він демонструє найвищі темпи приросту і потенційно здатен трансформувати структуру ринку в найближчій перспективі [6].

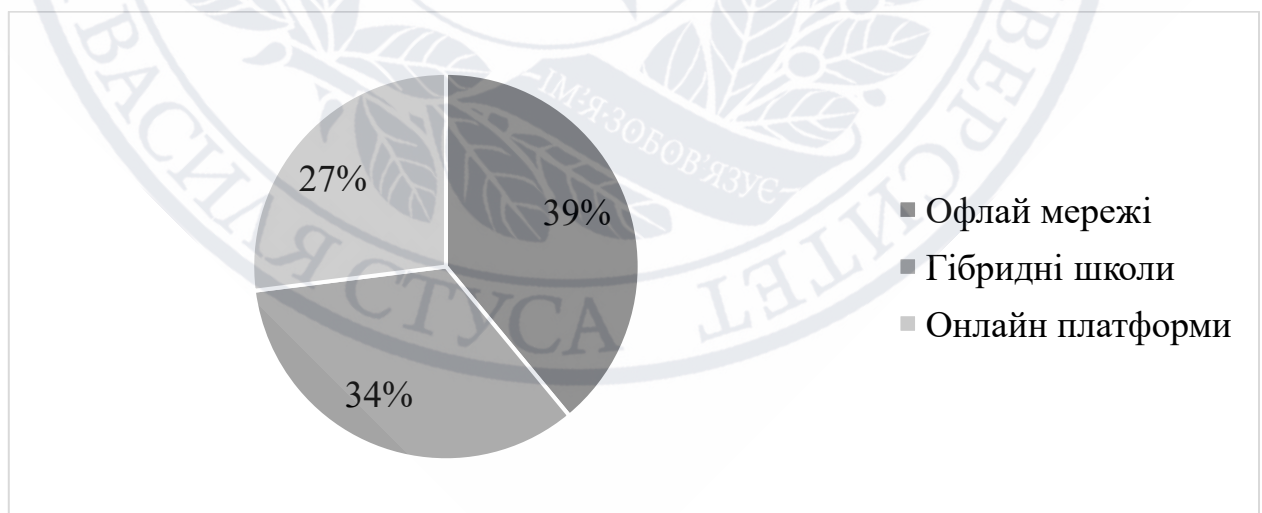


Рисунок 2.1 - Аналіз структури пропозиції освітніх послуг у сфері вивчення іноземних мов в Україні

Джерело: складено автором на основі [6]

Аналіз структури ринку освітніх послуг в Україні в цілому демонструє домінування традиційних офлайн-шкіл, зростання гібридних моделей та стрімке розширення онлайн-сегмента. Проте регіональна специфіка суттєво впливає на пропорції сегментів: у великих містах із розвинутою інфраструктурою та високою концентрацією молоді і студентів спостерігається більша представленість гібридних і онлайн-моделей у порівнянні з невеликими населеними пунктами.

Місто Вінниця, як середньоміський центр із активним освітнім середовищем і розгалуженою мережею мовних шкіл, демонструє схожу динаміку, однак частка офлайн-шкіл тут залишається дещо вищою, що відображає локальні традиції навчання та попит на очне спілкування з викладачем.

Така специфіка регіонального ринку дозволяє оцінити позицію бренду «ФЛЕШ» у контексті регіональної конкуренції та визначити його стратегічні переваги.

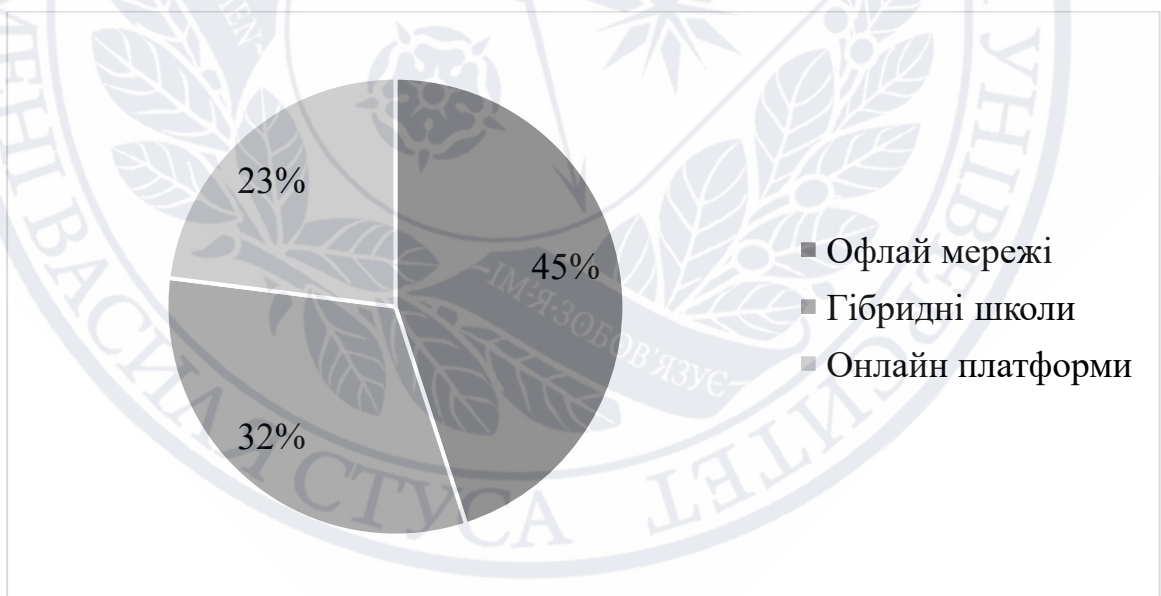


Рисунок 2.2 - Аналіз структури пропозиції освітніх послуг у сфері вивчення іноземних мов у м. Вінниця

Джерело: складено автором на основі [5]

Аналізуючи структуру пропозиції ринку освітніх послуг у місті Вінниця можемо визначити наступних гравців ринку.

1. Офлайн-мережі (локальні школи) - 45% пропозиції [5]. Цей сегмент включає традиційні мовні школи, які пропонують регулярні групові курси та інтенсиви. У Вінниці до таких закладів належать:

- Школа англійської мови «FLASH» одна з провідних мовних шкіл міста, пропонує курси для дітей, підлітків та дорослих, включно з підготовкою до міжнародних сертифікатів та корпоративними програмами. Основна перевага це поєднання класичного аудиторного навчання з інтерактивними методами.
- Helen Doron English міжнародна мережа дитячих англомовних центрів, що спеціалізується на ранньому розвитку мовних навичок у дітей від 3 до 18 років. Використовує авторські методики навчання та інтеграцію ігор і музики в освітній процес.
- Vinnytsia Language School (VLS) приватна школа, яка пропонує курси англійської та інших іноземних мов для дітей та дорослих, включно з інтенсивними програмами, підготовкою до іспитів та корпоративними навчальними пакетами.
- Kingdom локальна школа, що фокусується на індивідуальних та групових курсах англійської мови для школярів і дорослих, з акцентом на розвиток комунікативних навичок та підготовку до тестів.

2. Гібридні моделі (поєднання офлайн та онлайн навчання) - 32% пропозиції [5]. До цього сегмента належать заклади, які поєднують традиційні уроки в аудиторіях із використанням онлайн-платформ, мультимедійного контенту та дистанційних занять:

- Language Hub Vinnytsia школа, що пропонує індивідуальні та групові заняття з англійської мови для різних вікових груп, поєднуючи офлайн-курси з онлайн-платформою для самостійного навчання.
- FLASH крім офлайн-курсів, пропонує власну онлайн-платформу, що дозволяє учням відвідувати заняття дистанційно, отримувати додаткові матеріали та інтерактивні завдання.

3. Повністю онлайн-платформи - 23% пропозиції [5]. Цей сегмент включає сервіси, які надають виключно дистанційні курси з використанням цифрових технологій:

- Preply міжнародна онлайн-платформа для індивідуальних занять з англійської та інших мов із сертифікованими репетиторами. Забезпечує гнучкий графік та можливість персоналізованого навчання.
- Duolingo безкоштовна платформа для самостійного вивчення мов через інтерактивні вправи та ігрові механіки. Підходить для різних вікових категорій, особливо для початкового та середнього рівня.
- Green Forest мережа мовних шкіл, що пропонує повністю онлайн-курси та дистанційні навчальні програми, включаючи інтенсиви та підготовку до сертифікатів.
- EnglishDom національна онлайн-школа, що надає персоналізовані заняття з викладачем через платформу, орієнтуючись на різні вікові групи та рівні знань.

2.2 Діагностика поточного брендування та ідентичності бренду «ФЛЕШ»

У сучасному динамічному ринку освітніх послуг формування сильного бренду є критично важливою умовою для забезпечення впізнаваності, лояльності клієнтів і довготривалої конкурентоспроможності. Школа англійської мови Flash демонструє послідовний і стратегічно вивірений підхід до побудови бренду, який охоплює ключові компоненти: позиціонування, місію, цінності, комунікаційний стиль (tone of voice), візуальну айдентику, а також організаційну архітектуру, що підтримує імідж і стабільне зростання компанії [1, с. 43].

На ринку освітніх послуг Flash позиціонує себе як доступна, технологічно просунута та соціально орієнтована платформа, яка забезпечує результативне навчання англійської мови для дітей та дорослих. Головною ціннісною пропозицією є поєднання високої якості викладання, персоналізованого підходу та широкого вибору форматів навчання як онлайн, так і офлайн [2, с. 63].

Додаткову цінність формує гнучка система внутрішнього управління, впроваджена у співпраці з компанією «Visotsky Consulting», яка дозволяє масштабувати процеси без втрати якості.

Місія бренду полягає у створенні освітнього середовища, де кожен студент має змогу не лише опанувати англійську мову, а й активно використовувати її для досягнення власних цілей у професійній та особистій сферах. Flash прагне перетворити процес навчання на інструмент самореалізації, міжкультурного діалогу та соціального зростання. Засновниця школи Тетяна Тасиць ще у 2006 році усвідомила зростаючу роль англійської мови як елемента глобальної інтеграції, що визначило довготривалий вектор розвитку бренду [8]. Управлінські рішення та брендова комунікація Flash відображена у рис. 2.3.

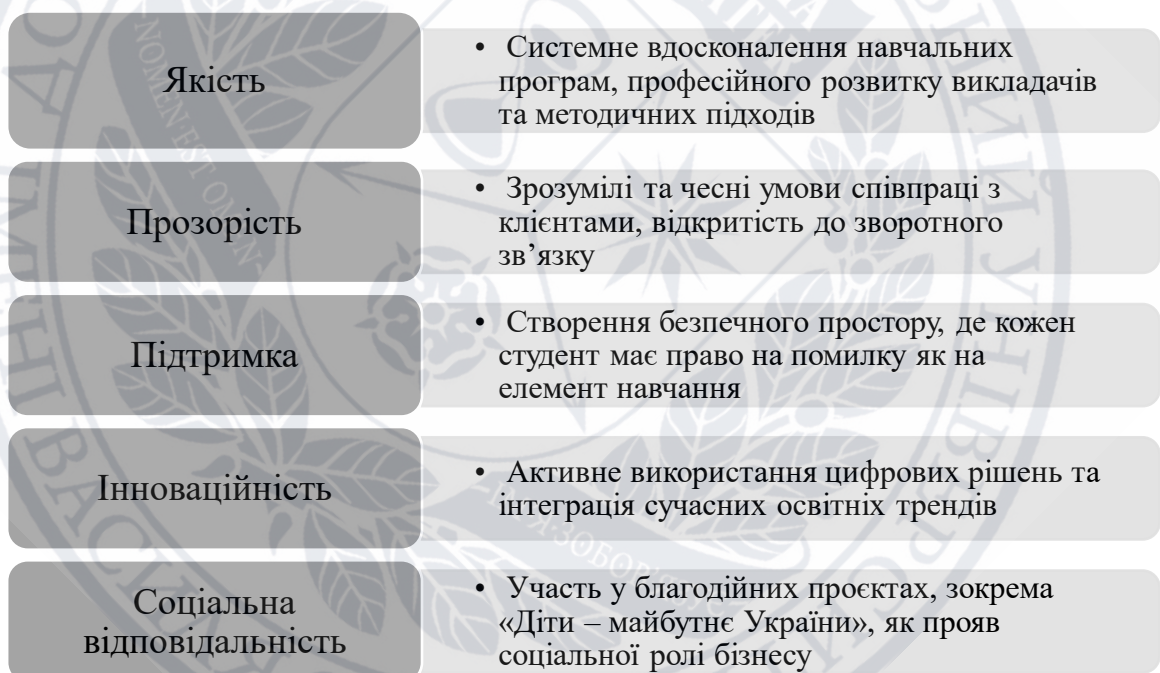


Рисунок 2.3 - Механізм взаємодії управління та бренду школи Flash

Джерело: складено автором

Flash дотримується дружнього, мотивуючого та професійного тону комунікації, що орієнтований на підтримку і залучення клієнта. Стиль спілкування адаптується залежно від аудиторії: у зверненнях до батьків переважає поєднання турботи й авторитету, тоді як у комунікації з підлітками та дорослими домінує енергія розвитку, відкритість і легкість. Відмова від

формального стилю у поєднанні з чіткістю й інформативністю створює ефект залученості й довіри до бренду.

У 2021 році Flash провела комплексний ребрендинг, заснований на результатах маркетингового дослідження. Було оновлено логотип, кольорову палітру, типографіку та графічні елементи.



Рисунок 2.4 – Фірмовий стиль та графічна репрезентація бренду школи Flash

Джерело: складено автором на основі [8]

- **Логотип** відображає динаміку, прозорість і технологічність.
- **Кольорова палітра** поєднує жовтий, фіолетовий, білий і чорний кольори, що підкреслюють емоційну насиченість, сучасність і креативність бренду.

- **Типографіка** відповідає стилю EdTech-компаній, вона легка для сприйняття та адаптована до різних цифрових носіїв.

- **Візуальні матеріали** активно використовують фотографії та ілюстрації з реального освітнього процесу, що створює ефект автентичності.

Особливістю бренду є архетип «Мага» - образ, який передає здатність компанії «творити дива» у сфері навчання, перетворюючи складне на доступне. Саме цей архетип закладено у візуальну мову бренду, що сприяє диференціації серед конкурентів.

Важливим елементом формування та підтримки брендової ідентичності школи Flash є використання брендованої продукції, яка включає як власні навчальні матеріали (підручники), так і різноманітний мерч (шопери, світшоти для дітей і дорослих, фірмові браслети, термочашки, пляшки для води, бананки). Наявність брендovаних підручників засвідчує унікальність навчальної методики та підкреслює освітню автономність закладу, формуючи у споживачів відчуття професійності та системності освітнього процесу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, але й створити стандартизований навчальний досвід, що сприяє формуванню довіри до школи.

Мерч із фірмовою символікою виконує важливу комунікаційну функцію, адже стає своєрідним носієм бренду у повсякденному житті учнів та їхніх батьків. Використання брендovаних аксесуарів та одягу забезпечує додаткову візуалізацію корпоративної айдентики, сприяє емоційному залученню цільової аудиторії та створює ефект спільності серед учасників освітнього процесу. З психологічної точки зору, наявність брендovаних предметів формує відчуття приналежності до певної освітньої спільноти, що позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів.



Рисунок 2.5 - Брендowana продукція як інструмент формування конкурентоспроможності освітнього закладу

Джерело: складено автором на основі [8]

Таким чином, брендovanі підручники та мерч школи «Flash» виступають інструментами стратегічної комунікації, які поєднують освітню, маркетингову та іміджеву складові. Вони сприяють закріпленню позитивного іміджу закладу, підвищенню рівня задоволеності споживачів та забезпечують сталість брендової ідентичності на ринку освітніх послуг. Завдяки цьому формується не лише раціональна довіра до якості освітніх продуктів, а й емоційний зв'язок із брендом, що в перспективі підвищує його конкурентоспроможність [4, с. 92].

З моменту заснування у 2006 році бренд тричі змінював візуальне позиціонування, що свідчить про гнучкість і адаптивність до змін ринку та поведінки споживача. Кожен етап ребрендингу був спрямований на уточнення ціннісного ядра компанії та його візуальне відображення відповідно до нових стратегічних цілей.

Успішне формування й утримання сильного бренду в освітній сфері тісно пов'язане з ефективною внутрішньою організацією. У випадку Школи англійської мови Flash, організаційна структура вирізняється високим ступенем системності, чіткою ієрархією та функціональною диференціацією, що суттєво впливає на якість брендингу, стабільність освітнього продукту та рівень задоволеності клієнтів.

Організаційна схема побудована за принципами матричного управління, де стратегічні функції централізовані у вищому керівництві, а виконавчі делеговані до окремих департаментів і відділів. Такий підхід дозволяє підтримувати одночасно як оперативну ефективність, так і стратегічну цілісність бренду.

Ключовим елементом успішної організації є взаємодія між департаментами, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та координацію дій. Наприклад, департамент маркетингу тісно співпрацює з навчальними підрозділами для оперативного відображення актуальних освітніх програм у комунікаціях з клієнтами, а HR-відділ підтримує високий рівень мотивації та професійного розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на якість навчального процесу. Завдяки такій інтеграції всередині організаційної структури Flash досягає стабільності бренду, підвищує лояльність студентів та забезпечує конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Важливим аспектом підтримки бренду є стандартизація ключових бізнес-процесів, що охоплюють підготовку навчальних програм, методичне забезпечення занять, комунікацію з клієнтами та контроль якості викладання. Завдяки чіткому регламентуванню процесів Flash забезпечує послідовність у взаємодії зі студентами та єдність корпоративного стилю, що формує унікальний імідж школи на ринку. Крім того, активне використання технологій для управління внутрішніми процесами дозволяє оперативно адаптуватися до змін у освітньому середовищі та потреб клієнтів, підтримуючи інноваційний імідж бренду та його довгострокову конкурентоспроможність.

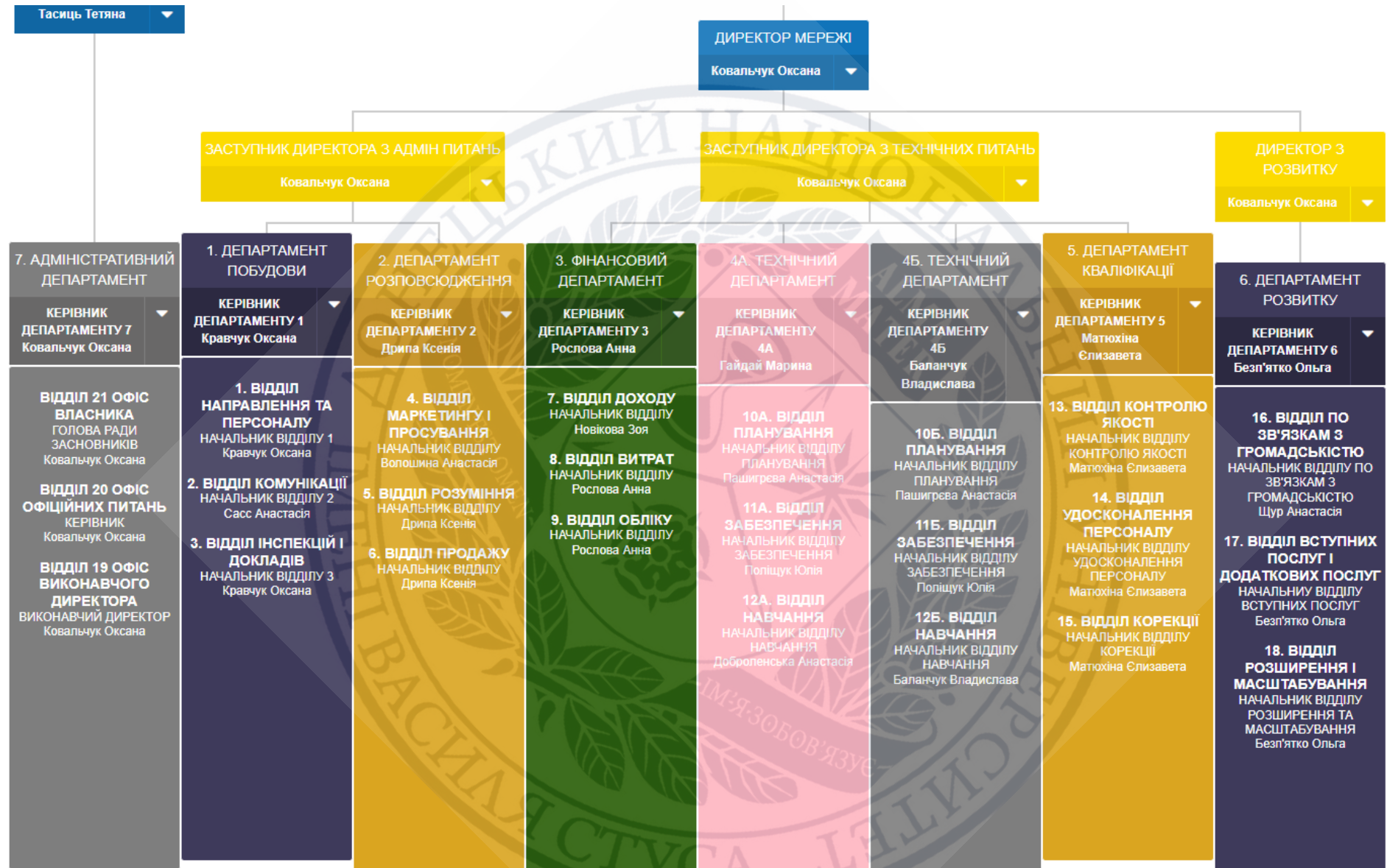


Рисунок 2.6 - Організаційна структура взаємодії департаментів школи «Flash»

Аналіз функціонального поділу організаційної структури дозволяє стверджувати, що бренд «Flash» реалізує комплексну модель стратегічного управління, де кожен департамент виконує взаємодоповнюючу роль у формуванні та зміцненні бренду. Синергія семи ключових функціональних напрямів - побудови, розповсюдження, фінансів, технічного забезпечення, кваліфікації, розвитку та адміністрування - забезпечує цілісне управління внутрішніми й зовнішніми аспектами брендингу [8].

Таблиця 2.1 - Зв'язок департаментів з елементами бренду

Департамент	Функції	Вплив на бренд
Департамент побудови	Формування внутрішніх операційних процедур, створення й оптимізація організаційної структури, добір і розвиток персоналу, проведення інспекцій та внутрішній контроль.	Забезпечує якісне функціонування усіх внутрішніх процесів, що безпосередньо впливає на стабільність і репутацію бренду. Завдяки професійному підбору та розвитку викладацького складу формується «людське обличчя» бренду, що посилює довіру з боку клієнтів. Внутрішні регламенти та tone of voice організації закладають підґрунтя для єдиної корпоративної культури, яка відчутна у кожному контакті з клієнтом.
Департамент розповсюдження (маркетинг, просування, продаж)	Визначення маркетингової стратегії, розробка рекламних кампаній, розширення клієнтської бази, генерація й обробка лідів, прями продажі.	Формує ринкове позиціонування бренду та відповідальне за його зовнішню репрезентацію. Саме цей департамент підтримує візуальну ідентичність, а також забезпечує клієнтський досвід, починаючи з першого контакту. Ефективне просування дозволяє бренду розширювати впізнаваність і підтримувати стабільний приріст клієнтів. Продажі є фінальним етапом воронки взаємодії з потенційним клієнтом, де конвертується маркетингове зусилля у реальний дохід. Завдяки системному підходу до продажів, бренд не лише отримує прибуток, а й формує довгострокові взаємини з клієнтами, що посилює лояльність і сприяє повторним зверненням.
Фінансовий департамент	Управління фінансами, планування доходів і витрат, бюджетування,	Гарантує економічну стійкість бренду та забезпечує можливості для стратегічного інвестування в інновації, розширення та покращення

	моніторинг фінансових потоків, фінансовий аналіз.	послуг. Надійне фінансове управління посилює довіру партнерів і внутрішніх стейкхолдерів до бренду як до стабільної та прогнозованої організації.
Технічний департамент	Планування навчального процесу, підготовка навчальних матеріалів, організація і супровід освітніх продуктів, технічна підтримка онлайн-платформи.	Виступає гарантом якості навчального контенту та технологічної інфраструктури. Саме завдяки цьому департаменту реалізуються обіцянки бренду щодо сучасного, доступного та ефективного навчання. Його діяльність сприяє зміцненню довіри до бренду як до провайдера освітніх послуг високого рівня.
Департамент кваліфікації	Контроль якості викладання, навчання й атестація персоналу, впровадження стандартів методики, адаптація до зворотного зв'язку клієнтів.	Забезпечує сталість якості освітнього продукту та відповідність очікуванням клієнтів. Саме через системну роботу цього департаменту бренд утверджує себе як професійний, надійний та орієнтований на постійне вдосконалення.
Департамент розвитку	Генерація інновацій, розробка нових послуг, стратегічне партнерство, розвиток благодійних ініціатив, масштабування.	Формує сприйняття бренду як сучасного, гнучкого й орієнтованого на суспільно значущі ініціативи. Його діяльність створює додану цінність у вигляді нових продуктів та послуг, а також відкриває нові ринки та сегменти.
Адміністративний департамент	Стратегічне управління, правовий супровід, дотримання нормативно-правової бази, управління ризиками, забезпечення інформаційної та фізичної безпеки.	Підтримує правову чистоту діяльності та гарантує етичність ведення бізнесу. Діяльність цього департаменту створює міцне підґрунтя для довгострокового функціонування бренду, а також мінімізує ризики, що можуть зашкодити репутації.

Джерело: складено автором

Внутрішні департаменти (побудови, технічний, кваліфікації, адміністративний) формують організаційну культуру, якість продукту та нормативну стабільність, що є критичними для довіри клієнтів та партнерів. Натомість зовнішньо орієнтовані департаменти (розповсюдження, розвиток) відповідають за просування бренду, залучення клієнтів і вихід на нові ринки, формуючи активну ринкову позицію та соціальний імідж бренду. Фінансовий

департамент виступає системоутворюючою ланкою, що забезпечує сталий розвиток і ефективність управлінських рішень.

Таким чином, представлена модель управління дозволяє забезпечити стратегічну цілісність бренду, поєднуючи операційну ефективність із гнучкістю до змін зовнішнього середовища. Вона сприяє формуванню впізнаваного, стійкого та адаптивного бренду, орієнтованого як на якість послуг, так і на довгострокові цінності [10, с. 113].

Наявність **служб стратегічного маркетингу, планування та технології виробництва** під керівництвом однієї особи свідчить про централізоване формування бренду як цілісного інструменту комунікації й управління [12, с. 180]. Такий підхід дозволяє:

- Уникнути розриву між місією та її реалізацією.
- Зберігати єдиний tone of voice на всіх рівнях взаємодії - від соцмереж до безпосередньої комунікації з учнем.
- Своєчасно адаптувати бренд до зовнішніх змін ринку (напр., перехід до гібридного формату в 2020 році).

При ефективному становленні бренду школи англійської мови варто визначити департамент розвитку або департамент №6 як ключовий виконавчий інструмент. Аналіз організаційної схеми цього відділу свідчить про його ключову роль у формуванні, підтриманні та масштабуванні бренду компанії. Структурна побудова департаменту демонструє системний підхід до створення цілісного публічного образу організації, що включає одночасне охоплення інформаційного поля, клієнтського досвіду та територіальної експансії.

Таблиця 2.2 - Функціональна структура департаменту розвитку (№6) як інструменту стратегічного брендингу

Компонент	Опис	Структурні одиниці	Вплив на бренд
Загальна стратегічна роль департаменту розвитку	Основна мета департаменту - забезпечення високого рівня впізнаваності бренду, формування	-	Забезпечує цілісне представлення бренду в інформаційному полі, підтримує

	позитивного іміджу організації та масштабування її присутності на ринку. Департамент виступає координаційним центром зовнішньої комунікації, що поєднує маркетингові, PR- і клієнтські інструменти.		довіру з боку аудиторії, сприяє сталому розширенню ринку.
Відділ зв'язків з громадськістю (PR)	Забезпечує формування стійкого позитивного іміджу компанії, присутність у медіа та комунікацію з громадськістю через партнерства та інформаційні кампанії.	• Секція підготовки та поширення PR-матеріалів • Секція медіа-присутності • Секції зовнішніх та внутрішніх соціальних зв'язків • Секція відгуків	Виступає стратегічним центром репутаційного менеджменту, транслирує місію, цінності та унікальні риси бренду через канали комунікації.
Відділ вступних послуг і додаткових сервісів	Забезпечує високоякісний первинний клієнтський досвід, формує позитивне перше враження та залучає нових клієнтів до освітніх послуг компанії.	• Секції тестування та надання послуг • Секція «Читалочка», літній табір • Секція співпраці з навчальними закладами • Секція обробки зацікавлених контактів	Формує первинну лояльність до бренду, підвищує ймовірність повторного звернення та рекомендацій серед клієнтів.
Відділ розширення і масштабування	Орієнтований на територіальне зростання, розвиток партнерських відносин, підтримання зв'язку з випускниками та формування бренд-спільноти.	• Секція роботи з випускниками • Секція партнерської взаємодії • Секція відкриття нових філій	Виконує функцію бренд-евангелізму, сприяє поширенню бренду через живі історії успіху, партнерські ініціативи та нові точки присутності.

Джерело: складено автором

Організаційна модель департаменту розвитку (департамент №6) у структурі школи англійської мови є цілісною системою управління брендом, що поєднує функції комунікації, сервісу та масштабування. Кожен із відділів виконує стратегічну роль у формуванні публічного образу організації та забезпеченні її конкурентоспроможності. Така архітектура дозволяє забезпечити сталу взаємодію з цільовою аудиторією, трансформуючи її від потенційних

клієнтів до лояльних прихильників та бренд-адвокатів, що в довгостроковій перспективі зміцнює позиції компанії на ринку освітніх послуг.

У сучасному освітньому середовищі карта бренду (brand map) виступає одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє візуалізувати ринкові позиції компанії та визначити її конкурентні переваги. Вона ґрунтується на сприйнятті бренду споживачами та створює можливість оцінити його місце серед інших учасників ринку за найбільш значущими параметрами. Методика побудови карти бренду дає змогу дослідити не лише поточне позиціонування, але й потенційні напрями зміщення у випадку зміни маркетингової стратегії [18, с. 445].

Найбільш поширеним способом подання карти бренду є двовимірна діаграма з координатними осями, де кожна вісь відображає одну з характеристик, важливих для цільової аудиторії. Така форма візуалізації сприяє порівняльному аналізу та формує чітке уявлення про структуру конкурентного середовища. У випадку дослідження ринку освітніх послуг у сфері вивчення іноземних мов доцільним є використання координатних осей «ціна» та «якість». Вибір саме цих критеріїв пояснюється тим, що вартість навчання та рівень освітніх послуг є ключовими факторами, які безпосередньо впливають на сприйняття бренду та визначають рішення споживача щодо вибору освітньої установи [19, с. 54].

Таким чином, побудова карти бренду на основі показників ціни та якості дає змогу комплексно оцінити ринкову позицію школи англійської мови «Flash» у порівнянні з основними конкурентами, а також виокремити її сильні та слабкі сторони у структурі конкурентного поля.

Школа «Flash» позиціонується на ринку освітніх послуг як заклад, що поєднує доступну цінову політику зі стабільно високим рівнем якості навчання. Така стратегія базується на низці конкурентних переваг. Насамперед, у школі впроваджено власну навчальну методику, орієнтовану на практичне використання англійської мови у повсякденному та професійному спілкуванні. Системність підходу, адаптація програм під вікові та індивідуальні потреби слухачів дозволяють досягати стійких освітніх результатів.

Важливим чинником виступає кадровий потенціал - викладання здійснюють кваліфіковані педагоги, які мають відповідну фахову підготовку та практичний досвід роботи з різними цільовими аудиторіями.

Додатковою конкурентною перевагою є використання власної онлайн-платформи, що забезпечує інтеграцію традиційного та дистанційного формату навчання, надає доступ до інтерактивних матеріалів і сприяє гнучкості навчального процесу.

У конкурентному середовищі школа «Flash» зіштовхується з різними категоріями суперників. З одного боку, це потужні національні мережі, такі як Green Forest, AntiSchool, Speak Up, English Prime, які пропонують масштабовані освітні рішення з використанням сучасних комунікаційних каналів.

З іншого боку - преміальний сегмент, представлений, зокрема, London School of English, що орієнтується на аудиторію з високим рівнем платоспроможності та акцентує увагу на індивідуальному підході. Окрему нішу займають дрібніші регіональні школи англійської мови та приватні репетитори, які забезпечують нижчу ціну, проте характеризуються менш передбачуваною та неоднорідною якістю освітніх послуг.

Згідно з проведеним аналізом, школа «Flash» займає ринковий сегмент, що характеризується оптимальним поєднанням середнього рівня ціни та високої якості освітніх послуг. Така стратегічна позиція є вигідною з огляду на специфіку конкурентного поля. По-перше, вона дозволяє ефективно конкурувати з масовими школами англійської мови, які роблять ставку на низьку ціну, але водночас нерідко поступаються у якості навчального процесу, рівні підготовки викладачів та інноваційності методик. По-друге, «Flash» здатна залучати аудиторію, яка орієнтується на високу якість, але не готова сплачувати завищену ціну, характерну для преміальних освітніх центрів.

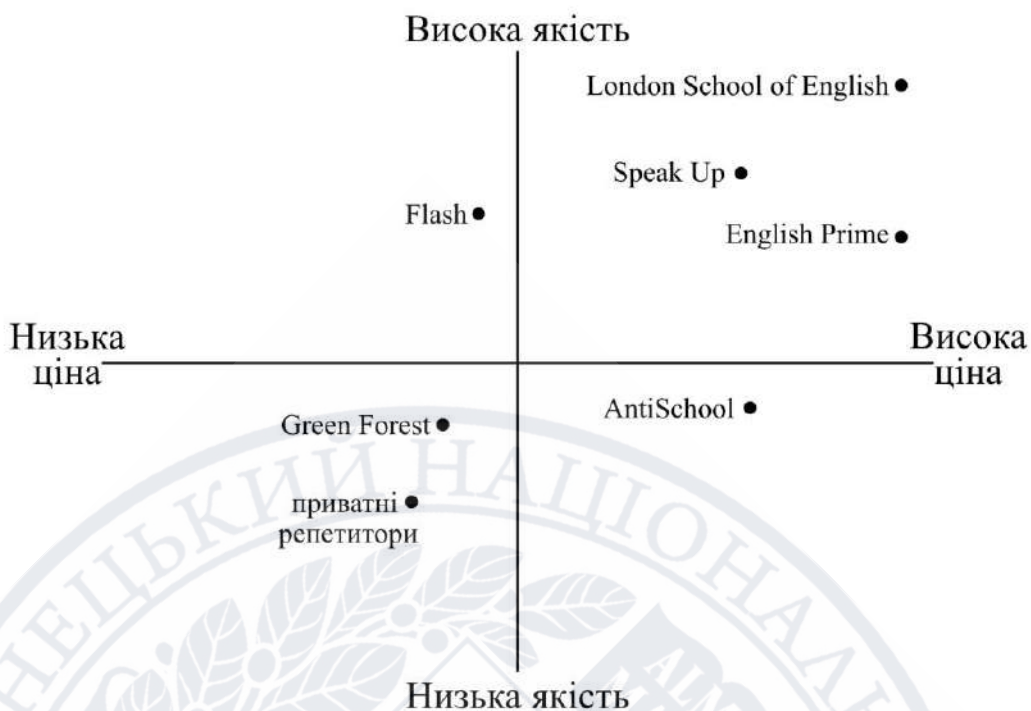


Рисунок 2.7 - Карта конкурентного позиціонування бренду «Flash» у системі координат «ціна – якість»

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, бренд займає проміжну конкурентну нішу, що забезпечує йому гнучкість у ринковій взаємодії: він може бути привабливим як для студентів, що шукають баланс між доступністю та якістю, так і для більш вимогливих клієнтів, які очікують сучасних підходів до викладання, але прагнуть уникнути переплати за «статусність» бренду. У цьому полягає одна з ключових конкурентних переваг «Флеш», оскільки поєднання доступності та високих стандартів створює стійку основу для збереження та розширення клієнтської бази.

Більше того, перебування у сегменті «середня ціна – висока якість» дозволяє школі формувати позитивне ринкове сприйняття, зміцнювати лояльність споживачів і підвищувати конкурентоспроможність не лише на локальному, а й на національному рівні. Це сприяє позиціонуванню бренду «Flash» як надійного освітнього партнера, орієнтованого на результат та реальні потреби клієнта.

Аналіз конкурентів за картою позиціонування та зведеною таблицею 2.9 свідчить, що ринок освітніх послуг у сфері вивчення англійської мови характеризується високим рівнем сегментації.

Преміальні заклади (London School of English, English Prime) формують іміджеву нішу, проте їхня висока вартість обмежує доступність для широкої аудиторії.

Масові гравці з нижчою ціновою політикою (Green Forest, приватні репетитори) приваблюють доступністю, але поступаються якістю та інноваційністю методик.

Окрему категорію становлять школи, які позицінуються невдало, пропонуючи не виправдано високу ціну при відносно низькій якості (AntiSchool), що ставить під сумнів їхню довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика конкурентів бренду «Flash»

Освітній заклад	Сегмент позиціонування	Основні переваги	Основні слабкі сторони
London School of English	Висока ціна – висока якість	Преміальний імідж, висококваліфіковані викладачі, індивідуалізація навчання	Обмежена доступність через високу ціну
Speak Up	Висока ціна – вище середньої якості	Сучасні формати, масштабованість, системність	Висока ціна при меншій індивідуалізації
English Prime	Висока ціна – висока якість	Комунікативна методика, якісні викладачі	Висока вартість, обмежена мережа
AntiSchool	Висока ціна – низька якість	Агресивний маркетинг, експериментальні підходи	Невідповідність ціни та якості, низька довіра
Green Forest	Низька ціна – середня якість	Доступність, широка мережа	Нижча якість навчання, менша інноваційність
Приватні репетитори	Низька ціна – низька/змінна якість	Індивідуальний підхід, гнучкий графік	Нестандартизовані методики, нерівномірна якість
Flash	Середня ціна – висока якість	Власна методика, стабільна якість, онлайн-платформа, оптимальний баланс «ціна–якість»	Сильна конкуренція з обох боків цінового спектру

Джерело: складено автором

Підсумовуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що школа англійської мови «Flash» успішно займає проміжну нішу на ринку освітніх послуг, поєднуючи доступну ціну та високий рівень якості навчання. Таке позиціонування дозволяє ефективно конкурувати як із масовими школами, що акцентують на низькій вартості, так і з преміальними закладами, які пропонують індивідуалізоване навчання за високою ціною. Оптимальний баланс між «ціною—якістю», власна методика, кваліфікований викладацький склад та інтеграція онлайн-платформи забезпечують школі стійкі конкурентні переваги, сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду та створюють основу для подальшого розвитку і зміцнення позицій на локальному та національному ринках.

2.3 Оцінка ефективності бренду та аналіз його стратегічних позицій на ринку

Для комплексного аналізу конкурентоспроможності бренду доцільно застосовувати інтегральний показник [10, с. 117], що охоплює кількісні аспекти діяльності школи. У дослідженні було обрано сім ключових компонентів, які дозволяють оцінити фінансову, маркетингову та клієнтську ефективність: лояльність клієнтів (частка повторних клієнтів), фінансова рентабельність (чистий прибуток), масштаб бізнесу (кількість філій), середній рейтинг відгуків, пошукові запити, кількість активних студентів та вартість групового навчання за 1 годину.

З метою комплексної оцінки ефективності розвитку бренду ПО «ЦПО Флеш» та порівняння з ринковими конкурентами у 2024 році застосовано метод інтегрального оцінювання, що дозволяє агрегувати різноманітні показники у єдиний узагальнений індекс конкурентоспроможності. Для обчислення показника були обрані такі конкуренти, як Green Forest, EnglishDom та Київські курси іноземних мов, оскільки вони репрезентують різні сегменти ринку: Green Forest – регіонально-мережевий формат із сильним онлайн-напрямком,

EnglishDom – масштабна онлайн-школа з міжнародною присутністю, а Київські курси – традиційний столичний бренд із стабільною офлайн-базою. Такий вибір дозволяє забезпечити об'єктивне порівняння бренду Flash з ключовими конкурентами за фінансовими, клієнтськими та маркетинговими показниками.

До інтегральної моделі включено сім індикаторів, що репрезентують як ринкові, так і фінансові аспекти ефективності бренду:

1. Лояльність клієнтів (%) – частка повторних клієнтів у загальній кількості.
2. Чистий прибуток (тис. грн) – показник фінансової рентабельності.
3. Кількість філій – індикатор масштабування бізнесу.
4. Середній рейтинг відгуків (/5) – показник задоволеності клієнтів.
5. Пошукові запити (тис./міс) – індикатор популярності та онлайн-видимості.
6. Кількість активних студентів – індикатор клієнтської бази та охоплення.
7. Вартість групового навчання за 1 годину (грн) – показник цінової конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4 - Характеристики навчальних закладів для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності за 2024 рік

Показник / Школа	Flash	Green Forest	EnglishDom	Київські курси
Лояльність (%)	70	55	45	65
Чистий прибуток (тис. грн)	2907,1	1509,8	1986,4	754,7
Філії (шт.)	60	13	1	9
Середній рейтинг відгуків (загальний, /5)	4,6	4,5	3,7	4,3
Пошукові запити (тис./міс)	10	8	50	2
Активні студенти (осіб)	5000	12000	25000	7000
Вартість групового навчання за 1 годину	225	159	159	300

Джерело: складено автором на основі [41]

Для того щоб забезпечити об'єктивне та комплексне порівняння конкурентоспроможності навчальних закладів, визначимо вагові коефіцієнти для кожного показника інтегрального оцінювання. Вони відображають значущість окремих аспектів діяльності школи для формування її конкурентної позиції на ринку: фінансові показники та лояльність клієнтів отримали вищу вагу через їхній безпосередній вплив на стабільність та розвиток бренду, тоді як маркетингові та клієнтські характеристики (рейтинг відгуків, пошукові запити, активні студенти, вартість навчання) враховують популярність, привабливість і доступність послуг для цільової аудиторії [13, с. 63].

Таким чином, визначення вагових коефіцієнтів дозволяє агрегувати різномірні показники у єдиний інтегральний індекс, що відображає загальну конкурентоспроможність навчального закладу.

Таблиця 2.5 - Оцінка вагової значущості критеріїв інтегрального показника

Показник	Вага
Лояльність	0,20
Чистий прибуток	0,20
Філії	0,15
Середній рейтинг відгуків	0,10
Пошукові запити	0,10
Активні студенти	0,15
Вартість групового навчання	0,10

Джерело: складено автором

Наступним етапом дослідження є нормалізація показників. Це етап забезпечує коректне агрегування показників у єдиний інтегральний індекс конкурентоспроможності, уникаючи непропорційного впливу показників із більшими числовими значеннями на кінцевий результат [9, с. 83]. Таким чином, цей етап дозволяє об'єктивно оцінити відносну ефективність навчальних закладів та забезпечує прозорість і відтворюваність результатів аналізу. Для показника вартості навчання використаємо формулу зворотної нормалізацію,

оскільки менша ціна підвищує конкурентоспроможність. Розрахуємо показник нормалізації за такими формулами:

$$X_{ij} = \frac{P_{ij}}{P_j^{max}}; \quad (2.1)$$

$$X_{ij} = \frac{P_j^{min}}{P_{ij}} \quad (2.2)$$

де X_{ij} – нормоване значення показника j для об'єкта i , приведене до шкали від 0 до 1.

P_{ij} – фактичне значення показника j для об'єкта i (прибуток, кількість філій або лояльність клієнтів).

P_j^{max} – максимальне значення показника j серед усіх об'єктів, що порівнюються.

P_j^{min} – мінімальне значення показника j серед усіх об'єктів, що порівнюються.

У таблиці 2.6 наведені результати розрахунків нормалізації.

Таблиця 2.6 – Нормовані значення показників конкурентоспроможності навчальних закладів

Показник / Школа	Flash	Green Forest	EnglishDom	Київські курси
Лояльність (%)	1,000	0,786	0,643	0,929
Чистий прибуток	1,000	0,519	0,683	0,260
Філії	1,000	0,217	0,017	0,150
Середній рейтинг відгуків	1,000	0,978	0,804	0,935
Пошукові запити	0,200	0,160	1,000	0,040
Активні студенти	0,200	0,480	1,000	0,280
Вартість навчання	0,707	1,000	1,000	0,530

Джерело: складено автором

Наступним етапом розрахуємо інтегральний показник за формулою.

$$ІКБ_i = \sum \omega_j \cdot X_{ij} \quad (2.3)$$

де $ІКБ_i$ – інтегральний показник конкурентоспроможності школи англійської мови, який відображає його загальну ефективність на ринку.

ω_j – ваговий коефіцієнт показника j , що характеризує його значущість у загальній оцінці конкурентоспроможності.

X_{ij} – нормоване значення показника j для об'єкта i , приведенне до шкали від 0 до 1 для порівнянності.

За результатами обрахунків маємо наступні результати.

Таблиця 2.7 – Результати обрахунку інтегрального показника серед конкурентів школи Flash

	ІКБ	Місце
Flash	0,861	1
EnglishDom	0,689	2
Green Forest	0,517	3
Київські курси	0,449	4

Джерело: складено автором

Аналіз отриманих результатів свідчить, що лідером за інтегральним показником є Flash (ІКБ = 0,861), що пояснюється високим рівнем лояльності клієнтів, значним масштабом бізнесу (кількістю філій), стабільним рейтингом відгуків та високим фінансовим результатом. Бренд Flash характеризується як високоефективний і стабільно розвинений учбовий заклад із сильними позиціями на ринку. Високий рівень лояльності клієнтів свідчить про ефективність програм навчання та позитивний досвід студентів, що сприяє повторним зверненням і формуванню стабільної клієнтської бази. Значна кількість філій забезпечує широку географічну присутність, підвищує доступність послуг і підтримує впізнаваність бренду. Фінансові показники, зокрема високий чистий прибуток, відображають ефективне управління ресурсами та оптимізацію операційних процесів, а середній рейтинг відгуків підтверджує високу якість обслуговування та навчальних програм. Комплексний аналіз активної студентської бази та пошукових запитів також вказує на міцну позицію Flash у цифровому середовищі та здатність залучати нових клієнтів, що формує основу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг на ринку шкіл англійської мови.

EnglishDom (ІКБ = 0,689) демонструє сильні позиції завдяки великій клієнтській базі, високим пошуковим запитами та конкурентній ціні навчання, незважаючи на обмежену офлайн-присутність. Green Forest (ІКБ = 0,517)

поступається попереднім конкурентам через меншу кількість філій та нижчий прибуток, хоча має досить високий рейтинг відгуків. Київські курси (ІКБ = 0,449) отримали найнижчий інтегральний показник, що зумовлено обмеженою масштабністю та низьким прибутком, попри прийнятний рейтинг відгуків і лояльність клієнтів.

Таким чином, інтегральний показник дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність навчальних закладів, об'єднуючи фінансові, маркетингові та клієнтські характеристики, і визначити сильні та слабкі сторони бренду на ринку.

У процесі дослідження бренду важливим етапом є проведення комплексного аналізу його стратегічних позицій та маркетингового комплексу. Така оцінка дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони бренду, а також зовнішні можливості й загрози, що формують умови його функціонування на ринку освітніх послуг. Застосування SWOT-аналізу у даному контексті є доцільним, оскільки він забезпечує систематизацію ключових чинників розвитку та створює підґрунтя для формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю школи «ФЛЕШ» [4, с. 52].

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони бренду, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його розвиток. Аналіз проведено на основі кількісних та якісних даних за 2021–2024 рр., а також результатів внутрішнього моніторингу клієнтського досвіду, маркетингової активності й фінансової ефективності [4, с. 55].

Аналізуючи сильні сторони бренду ФЛЕШ можемо сказати, що він має стабільно високий рівень пізнаваності серед цільової аудиторії в основних регіонах своєї діяльності, що підтверджується результатами маркетингових досліджень, частотою органічних запитів у пошукових системах, а також високим рівнем залученості у соціальних мережах. Така географічна концентрація дозволяє ефективно адаптувати локальні маркетингові кампанії та утримувати високу частку ринку.

Освітній процес у «ЦПО ФЛЕШ» базується на авторській комунікативній методиці, що адаптована до потреб українських студентів різного віку. Власна платформа дозволяє автоматизувати ключові етапи навчання, забезпечити гнучкість та персоналізацію курсу, а також зберігати єдиний стандарт якості незалежно від регіону чи формату навчання (онлайн/офлайн). Масштабування платформи підтримується технічною інфраструктурою та внутрішнім командним ресурсом ІТ-фахівців і методистів.

Аналіз бази клієнтів за 2021–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до повторних покупок та довгострокових освітніх траєкторій. У 2024 році частка клієнтів, які звернулися до школи повторно або привели нових студентів через програму рефералів, становила понад 75%. Це свідчить про високий рівень задоволеності, довіри та емоційного зв'язку з брендом, що є фундаментальним активом для подальшого зростання.

Організаційна структура «ЦПО ФЛЕШ» вирізняється високим рівнем управлінської спеціалізації та міждепартаментної взаємодії. Наявність окремих функціональних одиниць (маркетинг, PR, відділ продажів, методичний відділ, фінансовий департамент, відділ якості) забезпечує гнучке управління процесами, оперативне ухвалення рішень та ефективне реагування на ринкові зміни. Управлінський склад має значний досвід в освітній сфері та бізнес-менеджменті, що підвищує стратегічну стійкість бренду.

Комунікаційна стратегія бренду побудована на чітко визначених цінностях та уніфікованому стилі взаємодії з аудиторією, що охоплює tone of voice, кольорову палітру, типографіку, вербальні й візуальні меседжі. Завдяки крос-канальному підходу (соціальні мережі, email-маркетинг, онлайн- та офлайн-реклама) забезпечується послідовність брендингу на всіх етапах клієнтського шляху, що підвищує довіру, впізнаваність і конверсію. Стратегія підкріплена систематичним аналізом KPI (відкриття листів, CTR, CPC, CAC), що дозволяє постійно вдосконалювати комунікаційні рішення.

Говорячи про слабкі сторони варто зазначити що бренд має міжнародне представництво в США, проте його діяльність наразі орієнтована лише на нішеву

аудиторію - українців, які проживають у США та потребують вивчення англійської. Відсутність ширших стратегій виходу на глобальні освітні ринки, продуктів для неукраїномовної аудиторії та міжнародних партнерств обмежує зростання й впізнаваність бренду у світовому EdTech-середовищі.

У процесах прийняття рішень та реалізації проєктів надмірне навантаження зосереджене на вузькому колі керівників. Через нестачу розвиненого середнього управлінського рівня (team leads, менеджери напрямів) виникає брак оперативності в реагуванні на виклики, труднощі у масштабуванні, а також обмежена автономність команд на місцях. Це впливає на швидкість реалізації нових ініціатив, контроль якості та довгострокове стратегічне планування.

Ринок праці у сфері мовної освіти стикається з нестачею кваліфікованих викладачів, які часто обирають фріланс або приватну практику. Через це у школі значну частину команди формують студенти мовних вишів, які не завжди мають належний рівень відповідальності, педагогічних навичок чи розуміння навчальної методики. Як наслідок - знижується якість викладання, виникають випадки «втрати» учнів у групах через неефективну взаємодію з викладачем, а також часта ротація персоналу, що негативно впливає на стабільність навчального процесу та задоволеність клієнтів.

Модель функціонування школи підпорядкована академічному циклу, що створює суттєву нерівномірність у завантаженні ресурсів протягом року. Пікові періоди призводять до перевантаження команди та зниження якості сервісу, а в міжсезоння (особливо влітку) спостерігається спад попиту. Недостатньо розвинені спеціальні літні пропозиції або адаптовані продукти для дорослих, що ускладнює згладжування сезонних коливань доходу та навантаження.

Відсутність ефективних внутрішніх програм розвитку, кар'єрного зростання, адаптації новачків та підтримки викладачів у поєднанні з нестабільними умовами праці сприяє високій плинності персоналу. Це ускладнює формування лояльної, професійної команди, збільшує витрати на

пошук і навчання нових співробітників, а також погіршує якість навчального процесу через часті зміни викладачів.

Розглядаючи можливості для бренду слід підкреслити, що розвиток онлайн-продуктів дає змогу залучати ширшу аудиторію без географічних обмежень, підвищувати лояльність клієнтів та створювати додаткові джерела доходу. Мікрокурси та вебінари можуть відповідати на актуальні потреби різних сегментів (студенти, дорослі, професіонали), а модель підписки забезпечить стабільний грошовий потік і триваліший контакт з учнем. Важливо розробити інтерактивний контент і впровадити персоналізацію навчання для підвищення ефективності.

Отримання офіційних статусів партнерів або центрів тестування міжнародних сертифікатів допоможе підвищити авторитет школи, залучити студентів, які прагнуть підтвердити свій рівень англійської для навчання або роботи за кордоном. Це відкриває можливості для розробки спеціалізованих підготовчих курсів і додаткових сервісів, наприклад, пробних тестів та консультацій.

Співпраця з технологічними гравцями дозволить розширити продуктовий портфель, впровадити інноваційні методики навчання (гейміфікація, штучний інтелект, адаптивне навчання) та підвищити якість контенту. Такі партнерства також сприяють крос-промоції, виходу на нові ринки та підвищенню впізнаваності бренду у сфері освітніх технологій.

Оптимізація сайту під пошукові системи допоможе залучати органічний трафік, а контент-маркетинг (блоги, відео, кейс-стаді) створить експертний імідж і стимулюватиме інтерес аудиторії. Використання аналітики воронки продажів дозволить точніше відслідковувати поведінку потенційних клієнтів, оптимізувати рекламні кампанії та підвищувати конверсії. Важливим напрямком є також активна робота з соціальними мережами та інфлюенсерами для побудови спільноти навколо бренду.

Аналізуючи можливі загрози, потрібно підкреслити що глобальні освітні платформи (наприклад, Duolingo, Preply, Coursera, Cambly) активно виходять на

український ринок, пропонуючи зручні формати, автоматизоване навчання та ширший вибір викладачів. Їхня агресивна маркетингова політика та доступ до масштабних ресурсів створюють загрозу витіснення локальних гравців або значного зниження частки ринку традиційних мовних шкіл.

Інфляція, девальвація гривні та загальне зниження рівня доходів населення зменшують готовність інвестувати в додаткову освіту. Особливо це стосується середнього класу, який є основною аудиторією мовних шкіл. Внаслідок цього можливе скорочення кількості клієнтів або зниження середнього чека.

Уразливість цифрової інфраструктури, втрати даних або перебої в роботі навчальних платформ можуть не лише вплинути на безперервність навчального процесу, але й підірвати довіру до бренду. Такі інциденти також можуть мати юридичні наслідки у сфері захисту персональних даних.

Активна еміграція українців, зокрема молоді та кваліфікованих кадрів, впливає як на кількість потенційних студентів, так і на стабільність викладацького складу. Часті зміни у структурі попиту та трудових колективах ускладнюють планування, розробку продуктів і підтримку сталих відносин із клієнтами.

Післявоєнні трансформації на ринку праці, популярність гнучких форматів зайнятості (фриланс, приватні уроки, дистанційна робота) та вигорання серед викладачів спричиняють зростання плинності персоналу. Часті звільнення, переїзди, зміна професійної сфери або переходи до конкурентів створюють виклики у забезпеченні стабільної якості викладання, формуванні корпоративної культури та зниженні витрат на постійне навчання нових працівників.

Все більше клієнтів надають перевагу індивідуальним приватним викладачам, вважаючи їх гнучкішими, персоналізованішими та ефективнішими у досягненні результату. Це зумовлено негативними відгуками про стандартизований підхід у мовних школах, часту зміну викладачів, низьку мотивацію вчителів, а також обмежену адаптацію до індивідуальних цілей

студентів. Така тенденція шкодить іміджу школи, знижує лояльність клієнтів і ускладнює залучення нових учнів.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз бренду «ФЛЕШ»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Сильна впізнаваність бренду у ключових регіонах присутності (Вінниця, Київ, Львів, Житомир, Рівне, Одеса, Хмельницький). 2. Унікальна методика викладання з опорою на власну онлайн-платформу, що дозволяє масштабувати продукт без втрати якості. 3. Високий рівень клієнтської лояльності – зростання частки повторних звернень до 75% у 2024 році. 4. Досвідчена управлінська команда з чітко структурованими департаментами (маркетинг, продажі, продукт, операційна діяльність тощо). 5. Системна стратегія розвитку бренду із цілісним tone of voice, візуальною ідентичністю та крос-канальним підходом у комунікації.	1. Обмежена масштабованість міжнародної діяльності та вузька спеціалізація закордонної філії. 2. Перевантаженість ключових менеджерів та дефіцит середнього управлінського рівня. 3. Висока плинність викладацького складу та кадровий дефіцит. 4. Сезонність попиту (пікове навантаження на початку навчального року та зниження активності влітку). 5. Недостатність систем мотивації та підтримки для зниження плинності кадрів.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
1. Розширення онлайн-екосистеми продуктів (вебінари, мікрокурси, підписки). 2. Інтеграція з міжнародними сертифікаційними програмами (Cambridge, IELTS), що підвищить конкурентоспроможність бренду. 3. Партнерство з IT-компаніями та EdTech-платформами з метою створення спільних курсів. 4. Активніше використання цифрового маркетингу, зокрема SEO, контент-маркетингу та аналітики воронки продажів.	1. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, зокрема з боку міжнародних онлайн-шкіл. 2. Нестабільна економічна ситуація в країні, що впливає на купівельну спроможність населення. 3. Технічні ризики (кібератаки, збої на онлайн-платформі), які можуть знизити якість клієнтського досвіду. 4. Міграційні процеси серед клієнтів і співробітників, що ускладнюють прогнозування попиту та формування сталих команд. 5. Посилення плинності кадрів у сфері освіти. 6. Зниження довіри до бренду школи як до ефективної форми навчання.

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності Центру професійної освіти «ФЛЕШ» дозволяє зробити комплексний висновок про актуальні внутрішні й зовнішні чинники, що формують стратегічне позиціонування школи на ринку освітніх послуг, а також безпосередньо впливають на її бренд як інтегральну складову нематеріального капіталу.

З огляду на виявлені сильні сторони, можна стверджувати, що бренд «ЦПО ФЛЕШ» має значний внутрішній потенціал до зростання та зміцнення своїх позицій. Висока регіональна впізнаваність, наявність власної методології навчання, розвинена внутрішня інфраструктура, клієнтська лояльність та послідовна брендова комунікація забезпечують школі стратегічну конкурентну перевагу. Особливо важливо підкреслити, що ці сильні сторони не є ізольованими - вони взаємопов'язані й формують систему, в якій бренд стає не лише комунікаційною оболонкою, а й носієм цінностей, досвіду та результатів, які отримує клієнт.

Проте слабкі сторони, виявлені в процесі аналізу, сигналізують про наявність внутрішніх бар'єрів, що ускладнюють подальше масштабування і можуть послабити репутаційну стабільність бренду. Зокрема, кадрові проблеми: висока плинність викладачів, брак мотиваційних механізмів та перевантаження управлінської команди - безпосередньо впливають на якість навчального процесу, що є ключовим критерієм споживчої оцінки освітнього бренду. Наявність сезонності у попиті та недостатній розвиток міжнародного напрямку діяльності обмежують фінансову стійкість та знижують адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У сфері можливостей спостерігається широкий спектр напрямів, які здатні підсилити бренд школи, зокрема через цифрову трансформацію (вебінари, підписки, аналітика воронки продажів), інтеграцію з міжнародними сертифікаційними структурами та співпрацю з EdTech-платформами. Ці можливості мають як короткостроковий маркетинговий, так і довгостроковий стратегічний ефект, оскільки дозволяють виводити бренд у нові середовища споживання та адаптувати його до сучасних вимог ринку. Успішна реалізація зазначених можливостей прямо вплине на розширення асоціативного поля бренду та зміцнення його позиціонування як сучасної, динамічної й технологічно орієнтованої освітньої організації.

Водночас зовнішні загрози створюють суттєві ризики для іміджу та довгострокової стабільності бренду. Найбільш критичними є: поява потужних

міжнародних конкурентів, макроекономічна нестабільність, технічні ризики у цифровому середовищі та загальне зниження довіри до мовних шкіл як інституцій. Особливо слід виокремити останній фактор - відтік клієнтів до приватних викладачів, який є наслідком загального тренду персоналізації освіти. Така тенденція прямо підриває фундаментальні засади брендового капіталу школи, адже споживач починає асоціювати якість не з інституцією, а з конкретним індивідом. У відповідь на це школа повинна не лише трансформувати освітню модель, але й переосмислити свою комунікаційну стратегію з акцентом на людяність, гнучкість, цінність викладача як бренд-амбасадора та побудову довгострокових відносин із клієнтом.

Таким чином, бренд «ФЛЕШ» перебуває на етапі, коли його подальший розвиток залежить від здатності організації інтегрувати внутрішній потенціал із зовнішніми можливостями, водночас мінімізуючи вплив вразливих елементів та екзогенних загроз. Умовою збереження брендової цілісності є системна робота над підвищенням якості освітнього продукту, персоналізацією навчального досвіду, підтримкою викладачів як ключових носіїв цінностей бренду та глибокою цифровою адаптацією.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу окреслити ключові стратегічні чинники, що впливають на розвиток бренду «Flash», та визначити його сильні сторони, слабкі місця, ринкові можливості й потенційні загрози. Проте для більш глибокого розуміння специфіки функціонування бренду необхідно доповнити результати стратегічної оцінки аналізом маркетингового комплексу. У цьому контексті доцільним є використання моделі 7P, яка дозволяє комплексно розглянути продукт, цінову політику, систему розповсюдження, комунікаційні інструменти, персонал, фізичне середовище та процеси надання послуг, що формують цілісність брендової стратегії школи «Flash» [15, с. 64].

Модель маркетингового комплексу 7P, що є розширеною версією класичної моделі 4P, являє собою системний підхід до розробки та реалізації маркетингових стратегій. Ця концепція охоплює сім ключових елементів, які є визначальними для ефективного функціонування компанії на ринку. Вона

дозволяє глибоко аналізувати взаємодію суб'єкта господарювання з цільовою аудиторією, сприяючи адаптації до динамічних ринкових умов та оптимізації задоволення споживчих потреб. Інтегроване застосування 7Р забезпечує всебічне розуміння ринку та внутрішніх процесів компанії, що є критично важливим для формування конкурентних переваг [16, с. 17]. До основних елементів моделі 7Р відносяться:

1. Продукт (Product), що охоплює всі якісні та функціональні характеристики пропонованих товарів або послуг, включаючи дизайн, упаковку та споживчу цінність;
2. Ціна (Price), яка визначається з урахуванням собівартості, цінової політики конкурентів та сприйняття цінності продукту споживачем;
3. Місце (Place), що стосується каналів дистрибуції та доступності продукту для кінцевого споживача;
4. Просування (Promotion), яке включає весь спектр комунікаційних заходів, спрямованих на інформування, переконання та стимулювання збуту. Ці чотири елементи формують базове ядро маркетингового комплексу, визначаючи його фундаментальні аспекти.
5. Люди (People), що охоплює якість взаємодії персоналу з клієнтами, їхню кваліфікацію та професіоналізм;
6. Процеси (Process), що стосуються внутрішніх операційних процедур компанії, які впливають на якість та швидкість надання послуг, від оформлення замовлення до доставки;
7. Фізичні докази (Physical Evidence), що включають всі матеріальні атрибути, які супроводжують процес споживання та формують сприйняття бренду, такі як інтер'єр приміщень, зовнішній вигляд персоналу, якість упаковки та відгуки споживачів.

Комплексний аналіз цих семи елементів дозволяє розробляти цілісні та ефективні маркетингові стратегії в умовах сучасного ринку. Діагностика за методом 7Р подана у таблиці 2.8.

Таблиця 2.9 - Маркетинговий аналіз діяльності ЦПО «ФЛЕШ» за моделлю 7P

Елемент моделі 7P	Характеристика в контексті діяльності ЦПО «Флеш»
Product (Продукт)	ЦПО «Флеш» пропонує широкий спектр освітніх продуктів: групові та індивідуальні заняття з англійської мови для дітей і дорослих, підготовку до міжнародних іспитів (IELTS), онлайн-курси, мінікурси, розмовні клуби, вебінари. Продукт відзначається структурованістю, адаптацією до вікових і рівневих особливостей учнів, регулярним оновленням контенту та інтеграцією сучасних методик.
Price (Ціна)	Освітній центр «Флеш» позиціонує себе в середньому, ближчому до нижнього, ціновому сегменті ринку освітніх послуг. Вартість однієї години навчання є нижчою за середньоринкову, що забезпечує конкурентну перевагу для ціновочутливої аудиторії. Додатково впроваджуються програми лояльності (системи знижок для постійних клієнтів), акційні пропозиції, а також партнерські ініціативи.
Place (Місце)	Компанія має мережу філій у найбільших містах України (Вінниця, Київ, Львів, Одеса тощо), а також активно розвиває онлайн-напрямок. Доступ до освітніх продуктів забезпечується як офлайн (у центрах), так і через власну цифрову платформу. Важливу роль відіграє якість технічного забезпечення дистанційного навчання.
Promotion (Просування)	Для просування застосовується комбінація онлайн- і офлайн-каналів: таргетована реклама в соцмережах, SEO-оптимізація сайту, контент-маркетинг, співпраця з лідерами думок, офлайн-події, освітні проєкти в партнерстві з іншими організаціями. Рекламна комунікація орієнтована на результативність навчання, персоналізацію та довіру.
People (Люди)	Ядром сервісу є викладачі та адміністративна команда. Середня кваліфікація викладачів висока, проте спостерігається тенденція до зростання плінності кадрів через конкуренцію з боку приватних репетиторів і нестабільність ринку праці. Компанія інвестує в навчання персоналу, проте потребує додаткових стратегій утримання талановитих фахівців.
Process (Процеси)	Освітній процес стандартизований, але одночасно допускає індивідуалізацію навчання. Процеси адміністрування та взаємодії з клієнтами частково автоматизовані (CRM-система, електронний журнал, оплата онлайн). Водночас потребує вдосконалення система внутрішньої комунікації між підрозділами та оновлення процедур адаптації нових працівників.
Physical Evidence (Фізичні докази)	Бренд має впізнавану візуальну айдентику, сучасні та привабливі інтер'єри навчальних центрів, оформлену документацію, якісний вебсайт та активну присутність у соцмережах. Проте останнім часом спостерігається зниження репутаційного капіталу: дедалі більше клієнтів надають перевагу приватним репетиторам через сприйняття школи як менш персоналізованого та менш ефективного формату. Це вимагає оновлення підходів до позиціонування.

Джерело: складено автором

ЦПО «ФЛЕШ» пропонує широкий вибір освітніх продуктів, що адаптуються до потреб різних учнів. Компанія має мережу філій та активно

розвиває онлайн-формат через власну платформу. Просування базується на поєднанні онлайн- і офлайн-інструментів з акцентом на якість навчання.

Основними викликами є зростання плинності кадрів і втрата частини клієнтів на користь приватних репетиторів. Попри інвестиції у персонал і стандартизовані процеси, є потреба у покращенні внутрішньої комунікації, адаптації нових працівників і репозиціюванні бренду для зміцнення довіри клієнтів.

Узагальнюючи можемо сказати, що аналіз ринку освітніх послуг з вивчення іноземних мов у Вінниці показує високу диференціацію пропозицій та зростання популярності гібридних і онлайн-форматів. Бренд «Flash» посідає провідні позиції завдяки поєднанню класичних методів навчання з інтерактивними елементами та власною онлайн-платформою, що підвищує його адаптивність, конкурентоспроможність і привабливість для молоді, професіоналів і корпоративних клієнтів.

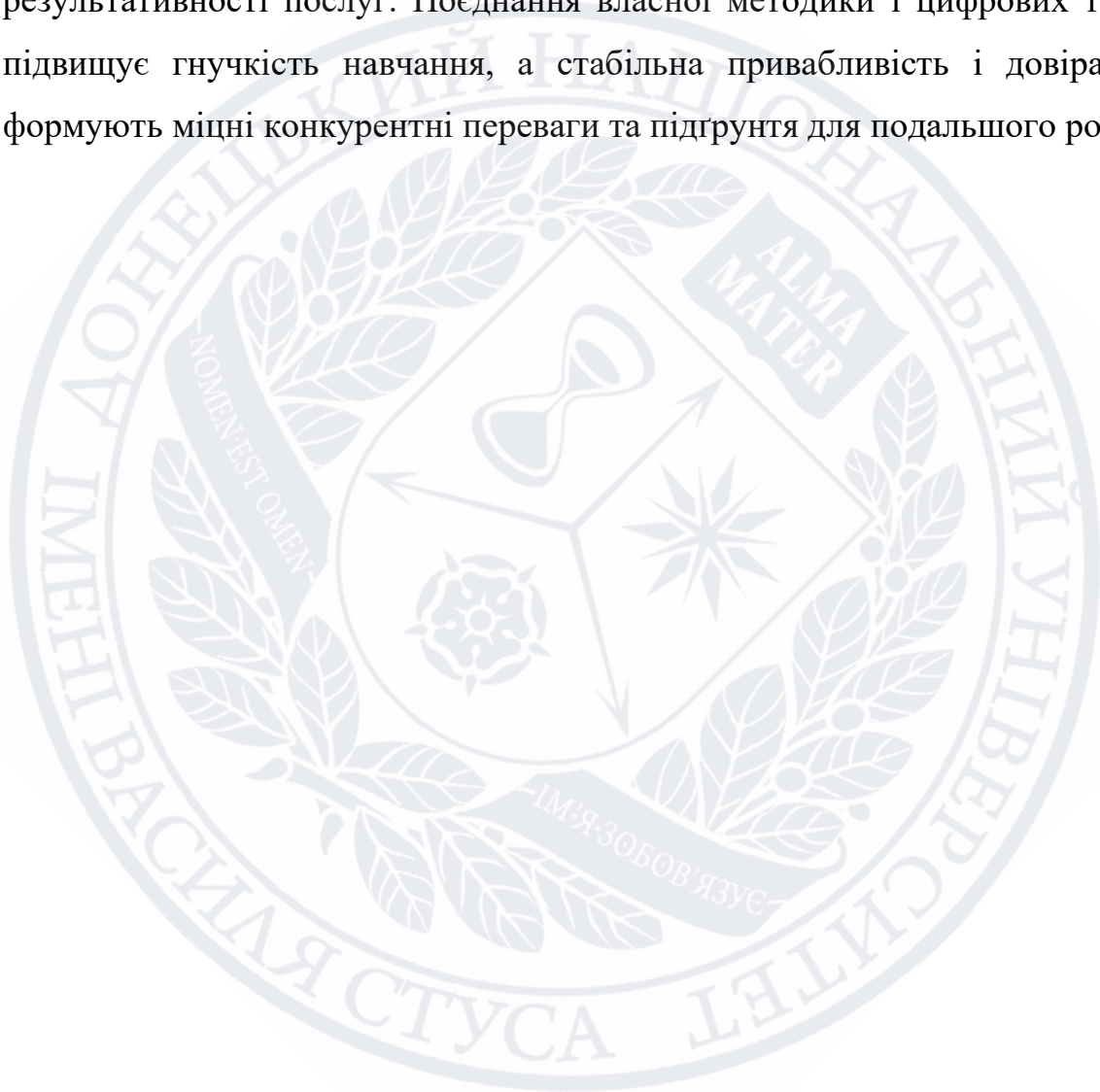
Аналіз бренд-менеджменту та структури школи «Flash» показує високий рівень стратегічної цілісності та адаптивності. Поєднання чіткої місії, цінностей, tone of voice, візуальної айдентики та ефективної матричної організації забезпечує стійкість бренду, емоційну залученість клієнтів і можливість масштабування, що сприяє його сталому розвитку та конкурентоспроможності на динамічному ринку.

Інтегральна оцінка ефективності бренду «Flash» (ІКБ = 0,861) підтверджує його провідні позиції на ринку, високу лояльність клієнтів, стабільну фінансову рентабельність і позитивну репутацію. Поєднання фінансових, маркетингових і клієнтських показників свідчить про збалансований розвиток, ефективне управління та здатність підтримувати конкурентоспроможність, що забезпечує стратегічні передумови для масштабування.

Аналіз бренду «Flash» показав його високу внутрішню структурованість, лояльність клієнтів і ефективні комунікації, що забезпечують конкурентні переваги, водночас виявлено проблеми кадрової плинності, сезонності попиту та обмеженої міжнародної діяльності. Оцінка за моделлю 7P підтвердила якість

продукту, цінову доступність і просування, але потребується посилення менеджменту та ролі персоналу. Результати свідчать про високий потенціал розвитку через інтеграцію інновацій, цифровізацію та вдосконалення управління якістю.

Аналіз карти бренду «Flash» показав його стратегічну позицію у сегменті «середня ціна – висока якість», що забезпечує баланс доступності та результативності послуг. Поєднання власної методики і цифрових технологій підвищує гнучкість навчання, а стабільна привабливість і довіра клієнтів формують міцні конкурентні переваги та підґрунтя для подальшого розвитку.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПО «ЦПО» ФЛЕШ ВІННИЦЯ

3.1 Управління ризиками бренду та посилення конкурентних позицій

У сучасному конкурентному освітньому середовищі управління ризиками бренду виступає ключовим елементом стратегічного розвитку навчальної установи. Бренд освітньої організації, крім формування іміджу та впізнаваності, є показником якості послуг і рівня довіри з боку клієнтів, тому своєчасна і системна ідентифікація та мінімізація ризиків набуває особливої важливості. Управління ризиками дозволяє передбачати потенційні загрози, що можуть негативно вплинути на репутацію бренду, якість навчального процесу або фінансові результати, та розробляти механізми їхнього ефективного нейтралізування [17, с. 124].

Ефективне управління ризиками не лише знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій, а й створює основу для посилення конкурентних позицій освітньої установи. Воно сприяє формуванню стабільного та позитивного сприйняття бренду серед цільової аудиторії, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню ринкової стійкості. У випадку школи англійської мови «Flash» системний підхід до управління ризиками дозволяє забезпечити баланс між високими стандартами якості навчання та доступністю послуг, що, у свою чергу, підсилює її конкурентні переваги та сприяє довгостроковому розвитку бренду [20, с. 110].

Управління ризиками бренду передбачає системну ідентифікацію потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на позиціонування та конкурентоспроможність освітньої установи. Для школи англійської мови «Flash» доцільно розглядати ризики у двох основних площинах: внутрішні та зовнішні.

- **Внутрішні ризики** пов'язані з організаційними та функціональними аспектами діяльності навчального закладу. Одним із ключових ризиків є

недостатня уніфікація навчальних програм, що може призводити до неоднорідності якості освітніх послуг та ускладнювати підтримання стабільного іміджу бренду. До внутрішніх ризиків також належать кадрові проблеми, зокрема можливі втрати ключових викладачів або дефіцит кваліфікованого персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність навчального процесу та задоволеність студентів. Окрім цього, важливим елементом є технічні ризики онлайн-платформи, яка є інтегрованим інструментом навчання; її несправності або застарілі технології можуть призвести до перебоїв у навчальному процесі та погіршення сприйняття бренду.

- **Зовнішні ризики** формуються під впливом умов ринкового середовища та соціально-економічних факторів. Одним із них є посилення конкуренції з боку масових та преміальних шкіл англійської мови, що може впливати на частку ринку та потребує постійного моніторингу конкурентного поля. Іншим значущим ризиком є зміни в ринкових уподобаннях цільової аудиторії, зокрема впровадження нових форматів навчання, розвиток дистанційних освітніх платформ та зростання попиту на індивідуалізовані програми. Крім того, соціально-економічні фактори, такі як коливання купівельної спроможності населення або економічна нестабільність, можуть зменшувати попит на освітні послуги та вимагати адаптації цінової політики та маркетингових стратегій.

Таким чином, комплексна ідентифікація внутрішніх та зовнішніх ризиків дозволяє визначити потенційні загрози для бренду «Flash» і створює основу для розробки ефективних стратегій їх мінімізації, що безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій та підвищення лояльності клієнтів.

Оцінка впливу ризиків є критичним етапом управління брендом, оскільки дозволяє визначити потенційні наслідки різних загроз для ключових аспектів діяльності освітньої установи [18, с. 447]. У контексті школи англійської мови «Flash» ризики, пов'язані як із внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, можуть мати багатоаспектний вплив на репутацію бренду, лояльність клієнтів та

фінансові результати. Зокрема, недостатня уніфікація навчальних програм або низька кваліфікація окремих викладачів може призвести до негативного сприйняття якості освітніх послуг, що знижує довіру та задоволеність студентів. Технічні проблеми онлайн-платформи здатні порушити безперервність навчального процесу, що також може відобразитися на репутації школи та її конкурентоспроможності.

Зовнішні ризики, такі як посилення конкуренції або зміни ринкових уподобань, безпосередньо впливають на здатність бренду утримувати та розширювати свою аудиторію. Падіння купівельної спроможності населення може зменшити попит на освітні послуги, що потребує адаптації цінової та маркетингової стратегії. Таким чином, наслідки ризиків охоплюють три взаємопов'язані площини: репутаційну (довіра та імідж бренду), клієнтську (лояльність та утримання аудиторії) та фінансову (дохідність та ефективність діяльності).

Для системного управління ризиками необхідно здійснювати їх пріоритезацію за двома основними критеріями: критичністю потенційних наслідків та ймовірністю настання події [22, с. 126]. Ризики, які мають високий потенційний негативний вплив на бренд і високий рівень ймовірності виникнення, розглядаються як пріоритетні та потребують розробки комплексних заходів мінімізації. Менш критичні або малоймовірні ризики можуть контролюватися через періодичний моніторинг та превентивні заходи. Такий підхід дозволяє оптимально розподіляти ресурси, зосереджуючи увагу на тих загрозах, які мають найбільший потенційний вплив на стабільність і розвиток бренду «Flash» [24].

Ефективне управління ризиками бренду передбачає розробку та реалізацію системи заходів, спрямованих на попередження негативних впливів і забезпечення стійкого розвитку освітньої установи [25, с. 245]. У контексті школи англійської мови «Flash» стратегії управління ризиками можна умовно поділити на дві взаємодоповнюючі категорії: профілактичні та адаптивні заходи.

Профілактичні заходи, спрямовані на запобігання можливим загрозам і зниження ймовірності їх реалізації, наведені у рисунку 3.1.

Підтримка стабільної якості викладання та оновлення методик	Підвищення кваліфікації викладачів та мотивація персоналу	Регулярне технічне оновлення онлайн-платформи та інтеграція нових освітніх інструментів
Регулярний моніторинг ефективності навчальних програм, аналіз результатів студентів та впровадження сучасних освітніх технологій дозволяє забезпечувати сталість навчального процесу та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів	Системне професійне навчання, тренінги, сертифікації та стимулювання педагогічного складу сприяють зменшенню кадрових ризиків, забезпечують високий рівень експертності та утримання ключових співробітників	Технічне обслуговування, модернізація платформи та впровадження інтерактивних матеріалів дозволяють уникнути перебоїв у навчальному процесі, підвищити зручність для студентів та підтримати позитивний імідж бренду

Рисунок 3.1 - Запобіжні механізми забезпечення стабільності та розвитку бренду

Джерело: складено автором

Адаптивні заходи у сфері управління ризиками бренду спрямовані на забезпечення гнучкості організації, здатності швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив непередбачуваних факторів. Їх сутність полягає не лише у реагуванні на вже існуючі виклики, але й у випереджувальному прогнозуванні потенційних загроз.

1. Гнучке реагування на зміни ринкових умов та запитів клієнтів.

В умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг надзвичайно важливим є постійний моніторинг ринкових трендів, аналіз конкурентного середовища та виявлення змін у споживчих перевагах. Для бренду «Flash» це означає необхідність своєчасного оновлення навчальних програм, впровадження нових освітніх форматів (онлайн-курси, мікролернінг, інтерактивні платформи), а також адаптації цінової політики до купівельної спроможності цільової

аудиторії. Така практика забезпечує актуальність освітніх продуктів, підвищує їх конкурентну цінність та сприяє зміцненню позицій бренду на ринку.

2. Використання маркетингових комунікацій для підтримки позитивного іміджу. Управління репутаційними ризиками передбачає систематичну PR- та маркетингову діяльність, орієнтовану на формування й утримання довіри до бренду. Для цього необхідно активно використовувати цифрові комунікаційні канали (соціальні мережі, блоги, відеоконтент), підкреслювати успішні кейси студентів, досягнення викладачів та інноваційність освітніх методик. Такий підхід створює ефект соціального доказу, формує позитивний імідж та стимулює зростання клієнтської лояльності. У довгостроковій перспективі це зміцнює конкурентні переваги бренду та підвищує його стійкість до зовнішніх кризових факторів.

Таким чином, адаптивні заходи дозволяють бренду «Flash» не лише підтримувати стратегічну гнучкість у змінних умовах ринкового середовища, але й оперативно реагувати на нові потреби та очікування цільової аудиторії, що забезпечує високу релевантність пропонованих освітніх послуг. Крім того, завдяки систематичному впровадженню інноваційних форматів навчання, інтеграції цифрових рішень та активній взаємодії зі студентами бренд формує довготривалі відносини довіри з клієнтами, підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності, що в сукупності сприяє зміцненню його позицій на конкурентному ринку, забезпеченню стабільного зростання та стійкості бренду в довгостроковій перспективі.

3.2 Шляхи підвищення впізнаваності та цінності бренду

З метою посилення позицій школи англійської мови «Flash» на ринку освітніх послуг, а також підвищення лояльності та розширення клієнтської бази, було розроблено комплекс заходів, спрямованих на збільшення впізнаваності бренду та формування його додаткової цінності. Запропоновані ініціативи поділяються на три ключові напрями, які відображені на рисунку 3.2.

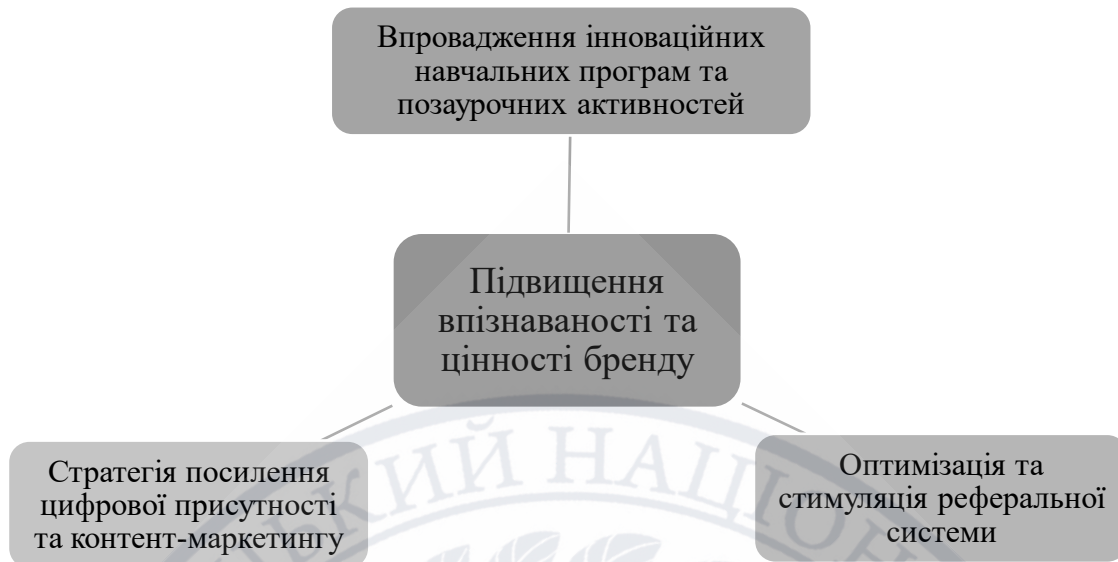


Рисунок 3.2 - Шляхи підвищення впізнаваності та ціннісної пропозиції бренду школи англійської мови «Flash»

Джерело: складено автором

Одним із інструментів посилення бренду є побудова стратегії посилення цифрової присутності та контент-маркетингу. Ефективна взаємодія з цільовою аудиторією в сучасному інформаційному просторі є критичним фактором успіху. З огляду на це, пропонується імплементувати наступні кроки:

- Оптимізація для пошукових систем (SEO). Необхідно провести глибокий аналіз релевантних пошукових запитів, що стосуються курсів англійської мови у Вінниці. Отримані дані будуть використані для адаптації структури та контенту офіційного веб-сайту з метою покращення його ранжування у пошуковій видачі [35, с. 41].
- Створення та дистрибуція ціннісного контенту. Розробка контент-плану для корпоративних блогів та соціальних медіа-платформ (Instagram, Facebook). Контент має бути спрямований не лише на інформування про освітні послуги, а й на надання практичної користі для аудиторії (навчальні матеріали, огляди, поради). Це сприятиме позиціонуванню Школи ФЛЕШ як експертного джерела інформації, що підвищує довіру до бренду.

- Активізація взаємодії в соціальних мережах. Запровадження інтерактивних форматів (опитування, вікторини, прямі ефіри з викладачами) з метою стимуляції залученості аудиторії. Регулярна комунікація з підписниками сприятиме формуванню сталої спільноти навколо бренду та підвищенню його лояльності.

Для диференціації бренду ФЛЕШ від конкурентів та збільшення його привабливості, необхідно розширити спектр пропонованих послуг та створити унікальну ціннісну пропозицію. Рекомендуються такі заходи:

- Розробка спеціалізованих курсів. Окрім стандартних програм, доцільним є створення нішевих курсів, адаптованих під специфічні потреби ринку, таких як «Англійська для ІТ», «Бізнес-англійська» або «Англійська для подорожей». Це дозволить залучити нові сегменти цільової аудиторії.
- Організація регулярних позанавчальних заходів. Проведення Speaking Clubs з участю носіїв мови, тематичних кінопереглядів та освітніх квестів. Такі заходи слугують не лише інструментом для покращення мовних навичок, але й сприяють формуванню емоційного зв'язку між студентами та брендом.
- Встановлення партнерських відносин з локальним бізнесом. Ініціювання співпраці з вінницькими підприємствами (кав'ярнями, книгарнями) для проведення спільних заходів. Це сприятиме розширенню каналів просування та підвищенню впізнаваності бренду серед ширшого кола потенційних клієнтів.

Варто звернути увагу на існуючу бонусну систему, котра потребує модернізації з метою підвищення мотивації студентів до рекомендації школи ФЛЕШ. Запропоновані зміни спрямовані на посилення механізму «сарафанного радіо» як ефективного каналу залучення нових клієнтів:

- Багаторівнева система заохочень. Замість єдиного бонусу, пропонується впровадити диференційовану систему винагород, яка залежить від кількості залучених студентів. Наприклад, «Срібний» рівень (1 студент),

«Золотий» (3 студенти), «Платиновий» (5 студентів) з прогресивно зростаючим розміром знижок або бонусів.

- Впровадження нефінансових заохочень. Додаткові бонуси можуть включати: персональні консультації з викладачами, доступ до ексклюзивних освітніх матеріалів, участь у закритих заходах або сувенірна продукція з брендом школи. Це додає емоційну та символічну цінність до участі в програмі.
- Система «Бонус для обох сторін». Для стимуляції рекомендації необхідно забезпечити винагороду як ініціатору, так і новому клієнту. Це знижує психологічний бар'єр та робить процес взаємовигідним. Наприклад, «Приведи друга, і ви обидва отримаєте знижку на перший місяць навчання».

Таким чином, реалізація запропонованих ініціатив забезпечить системне підвищення конкурентоспроможності школи ФЛЕШ, зміцнить її позиції на ринку та сприятиме сталому зростанню клієнтської бази.

3.3 Вдосконалення маркетингових комунікацій бренду

У сучасних умовах розвитку освітніх послуг ефективна маркетингова комунікація бренду є одним із ключових чинників конкурентоспроможності навчальної установи [37, с. 46]. Для школи «Флеш» це означає не лише підтримку високого рівня впізнаваності та позитивного іміджу, а й забезпечення безперервної та зручної взаємодії зі студентами на всіх етапах навчального процесу. Одним із перспективних напрямів вдосконалення комунікацій є впровадження інтегрованих цифрових рішень, зокрема створення мобільного додатку, який дозволяє студентам оперативно отримувати актуальну інформацію про розклад занять, освітні ресурси, заходи та новини школи, тим самим підвищуючи залученість і лояльність цільової аудиторії [36, с. 119].

Функціонал додатку передбачає перегляд індивідуального розкладу з можливістю нагадувань про заняття, доступ до навчальних матеріалів і методичних посібників, інтерактивну карту подій і заходів школи, а також

платформу для комунікації з викладачами та адміністрацією, що сприяє оперативному вирішенню навчальних та організаційних питань. Крім того, додаток може містити розділ для зворотного зв'язку, опитування та оцінки якості навчання, що дозволяє керівництву школи отримувати аналітичні дані та своєчасно адаптувати освітні та маркетингові стратегії.

Таблиця 3.1 – Опис функціоналу мобільного додатку для бренду «Flash»

Категорія функцій	Опис функціоналу	Очікуваний ефект
Персональний розклад	Перегляд індивідуального розкладу занять із нагадуваннями	Підвищення організованості студентів, зменшення пропусків занять
Навчальні матеріали	Доступ до методичних посібників, презентацій та інтерактивних ресурсів	Забезпечення безперервного навчального процесу, підвищення ефективності засвоєння матеріалу
Календар заходів	Інтерактивний календар шкільних подій із можливістю реєстрації	Залучення студентів до життя школи, формування спільноти
Комунікація з викладачами та адміністрацією	Чати та повідомлення для оперативного вирішення організаційних та навчальних питань	Підвищення задоволеності студентів, зміцнення довіри до школи
Зворотний зв'язок та опитування	Форма для оцінки якості навчання, участь у опитуваннях та анкетах	Збір аналітичних даних для вдосконалення освітніх та маркетингових стратегій
Гейміфікація та інтерактивні завдання	Система балів, досягнень та віртуальних нагород за активність	Мотивація студентів, підвищення залученості у навчальний процес
Мультимедійний контент	Короткі навчальні відео, інтерактивні презентації, віртуальні екскурсії	Підвищення зацікавленості та ефективності навчання, сучасний імідж бренду

Джерело: складено автором

Розроблений функціонал мобільного додатку для школи «Флеш» має на меті не лише оптимізацію навчального процесу, але й створення цілісної комунікаційної екосистеми бренду. Такі інструменти, як персональний розклад і доступ до навчальних матеріалів, забезпечують індивідуалізований підхід до навчання та сприяють формуванню відчуття контролю над власним освітнім прогресом. Завдяки цьому студенти не лише знижують ризик пропусків занять,

але й отримують можливість організувати власний час ефективніше, що позитивно впливає на їхню мотивацію та дисципліну.

Важливим компонентом є календар заходів і комунікаційні можливості додатку. Вони дозволяють студентам бути постійно залученими до життя школи, брати активну участь у подіях і своєчасно комунікувати з викладачами чи адміністрацією. Це підсилює почуття приналежності до освітньої спільноти та сприяє зміцненню довіри до бренду. Крім того, регулярний збір зворотного зв'язку через опитування надає адміністрації цінні аналітичні дані, які можуть бути використані для вдосконалення навчальних програм і маркетингових стратегій.



Рисунок 3.3 – Схематичне представлення функціоналу мобільного додатку школи «Flash»

Джерело: складено автором на основі [65, 66]

Не менш важливим є інтеграція елементів гейміфікації та мультимедійного контенту. Використання системи балів і нагород формує додаткову мотивацію до навчання, стимулюючи студентів до активності та саморозвитку. А доступ до інтерактивних відео та віртуальних ресурсів не лише робить навчання більш сучасним і динамічним, але й формує інноваційний імідж

бренду. Таким чином, мобільний додаток стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності «Flash» і забезпечення довгострокової лояльності студентів.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що розробка мобільного додатку для школи «Flash» є не лише інструментом цифрової оптимізації навчального процесу, але й стратегічним засобом вдосконалення маркетингових комунікацій бренду. Завдяки інтеграції персоналізованого розкладу, навчальних матеріалів, календаря подій, системи комунікації та гейміфікації створюється цілісне освітнє середовище, яке сприяє зростанню лояльності студентів, підвищенню їхньої залученості та формуванню сучасного іміджу навчальної установи. Таким чином, впровадження такого інноваційного рішення може стати дієвим чинником підсилення конкурентних позицій бренду «Flash» на освітньому ринку.

У підсумку можемо зазначити, що ефективне управління ризиками бренду «Flash» забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток школи через системну ідентифікацію загроз, їх оцінку та впровадження профілактичних і адаптивних заходів. Це підтримує якість послуг, репутацію та довіру клієнтів, а використання інноваційних форматів навчання, цифрових платформ і маркетингових комунікацій підсилює стратегічну гнучкість і ринкову стійкість бренду.

Комплексна стратегія підвищення впізнаваності та цінності бренду школи англійської мови «Flash» передбачає інтегроване застосування цифрового маркетингу, розвитку унікальних освітніх продуктів та активної взаємодії зі спільнотою клієнтів. Оптимізація веб-ресурсів, створення ціннісного контенту, інтерактивна комунікація в соціальних мережах та проведення позанавчальних заходів сприяють формуванню позитивного іміджу, довіри та лояльності аудиторії. Розширення нішевих курсів, партнерські ініціативи та модернізація бонусної системи підвищують диференціацію бренду та стимулюють «сарафанне радіо» як канал залучення нових клієнтів. У цілому, реалізація цих

заходів забезпечує посилення конкурентних позицій школи, зміцнення її ринкової присутності та стійке зростання клієнтської бази.

Впровадження мобільного додатку «Flash» підвищує конкурентоспроможність бренду, забезпечуючи персоналізований розклад, доступ до матеріалів, календар подій, комунікаційні платформи та гейміфікацію, що стимулює активність і лояльність студентів та формує сучасний інноваційний імідж школи.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі проведено дослідження побудови ефективної стратегії формування бренду підприємства. Основні висновки такі:

1. Обґрунтовано сутність бренду як стратегічного нематеріального активу підприємства. У дослідженні проаналізовано наукові підходи до визначення бренду, його функцій та складових - ідентичності, асоціацій, емоцій та цінностей. Встановлено, що бренд виконує роль соціального маркера, формує стійкий імідж, довгострокову лояльність клієнтів та конкурентні переваги. Проаналізовано його значення для стратегічного управління, показано, що розвиток бренду потребує системності, довгострокових рішень та ефективних комунікацій із цільовою аудиторією, що забезпечує економічне зростання, зміцнення ринкових позицій і соціальний вплив підприємства.

2. Проаналізовано сутність та процес стратегічного управління брендом як комплексного інструменту формування довготривалих конкурентних переваг. Визначено ключові функції бренду, етапи управління - від аналізу ринкового та внутрішнього середовища до формулювання стратегічного бачення, розробки бренд-стратегії, її імплементації та контролю. Досліджено роль цифрових технологій, персоналізації та міждисциплінарного підходу в забезпеченні ефективності бренду. Встановлено, що стратегічне управління брендом сприяє створенню додаткової споживчої цінності, зміцненню ринкових позицій, підвищенню лояльності клієнтів та забезпеченню довгострокового розвитку організації.

3. Проаналізовано вплив бренду на конкурентоспроможність бізнесу. Досліджено, що бренд є стратегічним нематеріальним активом, який забезпечує довгострокові переваги через унікальну споживчу цінність, довіру, лояльність та позитивний імідж. Розглянуто RBV, VRIO-модель та концепцію Brand Equity. Встановлено, що сильний бренд підвищує фінансову стійкість, знижує маркетингові витрати, сприяє залученню інвестицій та створенню доданої вартості, посилюючи конкурентоспроможність бізнесу.

4. Досліджено зарубіжний та український досвід розвитку брендів. Встановлено, що зарубіжні компанії інтегрують бренд у стратегію, акцентують на довгостроковій цінності, емоційному зв'язку зі споживачами та digital-технологіях. Українські бренди адаптують ці підходи до локальних умов і культурних кодів, проте стикаються з низькою довірою та слабким правовим захистом. Виявлено можливості адаптації: довгострокове планування, розвиток digital-каналів і поєднання локальної автентичності зі сталим розвитком, що підвищує конкурентоспроможність.

5. Досліджено конкурентне середовище ринку освітніх послуг з вивчення іноземних мов в Україні та визначено позицію бренду Flash. Встановлено, що ринок включає три сегменти: офлайн-школи (39–45%), гібридні моделі (32–34%) та повністю онлайн-платформи (23–27%). Показано, що традиційні офлайн-школи поступово втрачають частку ринку, тоді як гібридні та онлайн-моделі демонструють зростання завдяки гнучкості, цифровізації та персоналізації навчання. Аналіз структури ринку у м. Вінниця підтвердив провідну позицію бренду Flash як у офлайн, так і в гібридному сегменті, завдяки поєднанню класичного навчання та власної онлайн-платформи, що забезпечує конкурентні переваги на регіональному ринку.

6. Проведено аналіз бренду та організаційної структури школи англійської мови Flash, виявлено системне формування позиціонування, місії, цінностей, tone of voice та візуальної айдентики. Flash поєднує офлайн та онлайн-формати навчання, брендovanі підручники та мерч підвищують впізнаваність і формують емоційний зв'язок із клієнтами. Організаційна структура, побудована за матричним принципом, забезпечує синергію між внутрішніми та зовнішніми департаментами, а департамент розвитку координує PR, клієнтський досвід і масштабування бренду, що сприяє його стійкості та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

7. У дослідженні оцінено ефективність бренду школи Flash за інтегральним показником, що включає лояльність клієнтів, прибуток, кількість філій, рейтинг відгуків, пошукові запити, активних студентів і вартість навчання.

Використано нормалізацію та вагові коефіцієнти для порівняння з конкурентами. Результати показали, що Flash лідирує завдяки високій лояльності, широкому охопленню ринку та фінансовій стабільності, що підтверджує конкурентоспроможність бренду.

8. У дослідженні проаналізовано бренд за SWOT та моделлю 7P. Виявлено сильні сторони (лояльні клієнти, власна методика, мережа філій, бренд-комунікація) і слабкі місця (плинність кадрів, перевантаження менеджменту, сезонність, обмежена міжнародна діяльність). Окреслено можливості розвитку (цифрові продукти, партнерства, міжнародні сертифікації) та загрози (конкуренція, економічні ризики, зниження довіри). Дослідження систематизувало ключові чинники, що впливають на позиціонування та конкурентоспроможність бренду.

9. Оцінено ринкове позиціонування бренду. Використано карту бренду та порівняльний аналіз конкурентів за параметрами «ціна–якість». Виявлено сильні сторони бренду (власна методика, стабільна якість, кваліфіковані викладачі, онлайн-платформа) та конкурентні переваги над масовими і преміальними школами. Показано, що проміжна ніша «середня ціна – висока якість» забезпечує гнучкість, привабливість для різних аудиторій і підвищує конкурентоспроможність бренду.

10. Проаналізовано управління ризиками бренду Flash та його вплив на конкурентні позиції. Встановлено, що системна ідентифікація внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінка їх критичності та ймовірності дозволяє розробляти профілактичні та адаптивні заходи для мінімізації негативних наслідків. Використання таких підходів забезпечує високу якість освітніх послуг, стабільність репутації, довіру та лояльність клієнтів, а також стратегічну гнучкість бренду, що сприяє зміцненню його позицій на ринку та довгостроковому розвитку.

11. Розроблено комплекс заходів у трьох напрямках: посилення цифрової присутності та контент-маркетингу, розширення спектра послуг і формування унікальної ціннісної пропозиції, модернізація бонусної системи для

стимулювання рекомендацій. Показано, що впровадження SEO, інтерактивного контенту, спеціалізованих курсів, позанавчальних заходів і партнерств із бізнесом, а також багаторівневих фінансових і нефінансових заохочень сприятиме підвищенню лояльності, розширенню клієнтської бази та зміцненню конкурентоспроможності бренду.

12. Розроблено концепцію вдосконалення маркетингових комунікацій бренду школи Flash через впровадження мобільного додатку. У дослідженні описано функціонал додатку, який включає персоналізований розклад, доступ до навчальних матеріалів, календар подій, інтерактивну комунікацію з викладачами та адміністрацією, збір зворотного зв'язку, гейміфікацію та мультимедійний контент. Показано, що інтеграція цих інструментів підвищує залученість і лояльність студентів, сприяє індивідуалізації навчального процесу та формує сучасний інноваційний імідж бренду, що зміцнює його конкурентні позиції на ринку освітніх послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Aaker, D. A. Building Strong Brands. - *New York: Free Press*, 2010. - 380 p.
2. DataReportal. Digital 2024: Ukraine. Kepios, 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>
3. Deloitte. Global Marketing Trends 2024. URL: <https://www.deloitte.com>
4. Hurzhii, N. (2022), «Brand value and brand equity: essence, difference and relationship», *Management and entrepreneurship: trends of development*, 4(22), pp.60-68. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-05>
5. IT Ukraine Association. (2024). Ukrainian EdTech Industry Navigator. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukrainian_EdTech_Industry_Navigator.pdf
6. Kapferer, J.-N. Brand Identity and Strategy. *European Journal of Marketing*, 2015, Vol. 49(5–6), pp. 794–823.
7. Kapferer, J.-N. The New Strategic Brand Management: *Advanced Insights and Strategic Thinking*. - 6th ed. - London: Kogan Page, 2023. - 600 p.
8. Keller, K. L. Strategic Brand Management. *Global Edition*. Pearson, 2013. - 688 p.
9. Kemp, S. (2024). Digital 2024: Ukraine. DataReportal. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/4e5b8765-618e-4f9e-966a-9852c774c4ef/content>
10. Kotler Philip, Pförtsch Waldemar. B2B Brand Management. Springer; *Softcover reprint of hardcover*; 1st ed. 2006, 376 p.
11. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. 16th ed. - Pearson, 2022. - 784 p.
12. Kozlovskiy, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>
13. McKinsey & Company. The State of Fashion 2024. *Business of Fashion*, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2024>
14. Nation Brands (2021). The annual report on the most valuable and strongest nation brands. URL: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/>

- 15.YouControl. (2024). Освітні установи Вінниці: аналіз галузі. URL: <https://catalog.youcontrol.market/osvitni-ustanovy/vinnytska-oblast/vinnytsia>
- 16.YouControl. Огляд ринку освітніх установ України 2024. URL: <https://catalog.youcontrol.market>
- 17.Аакер, Д. А. Стратегічне управління брендом. - К.: Вільямс, 2009. - 430 с.
- 18.Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. – 540 с.
- 19.Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / за заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.
- 20.Ахновська І.О., Болгов В.Є. Регулювання ринку прородної монополії в умовах економіки знань. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-27> URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
- 21.Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
- 22.Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
- 23.Белова Т. Г. Черкасова В. В. Співробітництво з лідерами думок в Інтернеті як сучасний ефективний спосіб просування бренду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №25. с. 62-65
- 24.Боєнко О. Ю. Формування бачення сучасного глобального брендингу: концептуальний аспект. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2906>
- 25.Бойчик І. М. Економіка підприємства. підручник. КондорВидавництво, 2016. 378 с.

- 26.Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. *Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ*. 2016. 224 с.
- 27.Булкакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 31-36.
- 28.Буняк Н.М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 125–130.
- 29.Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті: ТОВ «Борисфен-М», 2016. 336 с.
- 30.Генератор зображень штучний інтелект Explore URL: https://www.midjourney.com/explore?tab=video_top
- 31.Генератор зображень штучний інтелект Uizard URL: <https://uizard.io/>
- 32.Гончарук, І. В. Сучасні тенденції розвитку брендингу на українському ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021, № 4, с. 112–122.
- 33.Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7545> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.156
- 34.Гуля Ю.В. Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5(1). С. 229–235.
- 35.Гусева О. В. Брендинг: основні поняття брендингу. *Менеджмент для управлінців*. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark028.html>
- 36.Денисенко М. П., Мельник А. О., Зінорук Л. В. Брендинг як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7416> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.11
- 37.Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навч. л-ри, 2016. 38.

- 38.Завгородня Т.В. Глобальні бренди в сучасних маркетингових технологіях: автореф. дис. / Т.В. Завгородня. – К., 2010. – 20 с.
- 39.Зоріна О.І., Нескуба Т.В. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. 23. С. 39-44.
- 40.Істірян Г. П. Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки. *Легка промисловість*, 2017. №4. с. 12–14.
- 41.Кабанова О. О. (2018). Оцінка національних брендів в контексті формування іміджевої економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Вип. 17. Ч. 1. С. 179–185.
- 42.Кацемір Я. Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 112–118.
- 43.Клочковський О.В., Клочковська В.О., Олійник Л.В.. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>
- 44.Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 396–401.
- 45.Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник для ВНЗ І.З. Должанский, Т.О. Загорна; Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. К.: ЦНЛ, 2019. 384 с.
- 46.Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX
- 47.Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

48. Кузяк, В. (2024). Проблеми та перспективи застосування маркетингового інструментарію при формуванні цінності бренду підприємства. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-143>
49. Лабурцева, О. І., Страшинська Л. В. Формування комунікаційних бренд-стратегій як інструмент підвищення конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж: кол. монографія /за заг. ред. Н. М. Солом'янюк, Л. В. Страшинської. – Харків : Лідер, 2020. – С. 63–91
50. Лаврентій А. С. Основні підходи до ідентифікації іміджу, його структурних складових та функціонального простору реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 123-128.
51. Лищенко М.О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2289/2210>
52. Лопатинський Ю., Водянка Л., Сибирка Л. Інтелектуальний бізнес у схемах і таблицях. навчальний посібник для підготовки магістрів. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 192 с.
53. Мартусь Д. Р., Рябик Г. Є. Актуальність брендингу в економіці України Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна) URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_martus.htm
54. Марченко О.І. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 444–448.
55. Марченко О.М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2023. 268 с.
56. Матвійчук, Л., Олійник, Л. (2025). Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. № 72. С. 72-94. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
57. Матюшенко І. Ю. Основи менеджменту: навч. посібник І. Ю. Матюшенко. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 220 с.

58. Мельничук Л. С. Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку. *Наукові праці Економіка*. 2018. Випуск 300. Том 312. С. 17-21.
59. Михальчук, Л., Рагулич, О., & Зайцев, О. (2020). Бренд як конкурентна перевага компанії. *Молодий вчений*, 5 (81), 169-174. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-36>
60. Наумік-Гладка К. Г. Удосконалення процесу позиціонування як забезпечення конкурентоспроможності в сфері гостинності. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Випуск 4, 2017. С. 83–88.
61. Ніфатова О. Брендінг у системі інтегрованих структур бізнесу: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця, 2017. 336 с.
62. Орел А.М., Суходольський О.С., Березкін І.М. Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації. *Інвестиції: практика та досвід* № 16/2024. С. 98-102.
63. Офіційний сайт школи англійської мови «Flash» <https://flashstudies.net/>
64. Пащенко О.П., Закапко О.І., Борушак Н.О. Теоретичні та практичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 1 (18). С. 126–131.
65. Підгурська В.О. Бренд-менеджмент: визначення сутності та місця в системі взаємопов'язаних категорій. *БізнесІнформ*. 2021. № 7. С. 242–247.
66. Платонова, І. В., Шевченко, І. В. Бренд-менеджмент: теоретико-практичні засади формування бренду. К.: КНЕУ, 2020. 215 с.
67. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.
68. Солодковська, О. А. Формування бренду в умовах цифровізації економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету*, 2022, № 1(29), с. 45–53.
69. Солоненко Ю. В. Фестивалі вуличної їжі як елемент туристичної дестинації. *Економіка і організація управління*. 2021. №4 (44). С. 242-255.
70. Солоха Д. В. Формування основних засад оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. К.:2018. №4 (42). с. 40.

- 71.Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
- 72.Червона, О., Гопка, А. (2024). Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Український економічний часопис*, (4), 79–82. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15>
- 73.Чечель О.М. Особливості брендингу в діяльності підприємств сфери культури. *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 1. С. 58–65.
- 74.Шаманська О. І. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. No 2. 2013. URL: <http://www.economy.pauka.com.ua/?op=1&z=1846>
- 75.Шевченко О. Л. Бренд як актив: принципи створення і управління. *Вчені записки КНЕУ: Економіка*. 2013. №15. С. 109 -114.
- 76.Яценко М.С. Взаємозв'язок та інтеграція брендингу та контент-маркетингу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». Випуск 1 (97). 2024. С. 24-30.