

**Varvara Chernenko**

*Candidate of Physics and Mathematics Sciences,  
Associate Professor, Associate Professor at Department of  
Management and Information Technology  
Regional College "Kremenchuk Anton Makarenko Humanitarian and  
Technological Academy" of Poltava Regional Council*

**Oksana Kostenko**

*PhD (Professional Education),  
Associate Professor at the Department of Management  
and Information Technology  
Regional College "Kremenchuk Anton Makarenko Humanitarian and  
Technological Academy" of Poltava Regional Council*

**DIGITAL MANAGEMENT STRATEGIES  
IN EDUCATIONAL BUSINESS:  
NEW APPROACHES TO ADVERTISING  
AND ACTIVITY ANALYSIS OF TUTORING CENTERS  
IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

***Summary***

*The research is dedicated to the impact of digital management strategies on the educational business, particularly the activities of tutoring centers, in conditions of uncertainty. The focus is on new approaches to advertising and analyzing the performance of these institutions. Tutoring centers play a key role in the modern educational system, providing additional support to students. The rapid development of digital technologies and their integration into management processes allow for the optimization of business operations, improved client communication, and cost reduction. The research also examines modern marketing tools such as the use of social media, SEO optimization, content marketing, and video content to increase the competitiveness of educational institutions. In addition, the authors analyze the impact of these technologies on attracting new clients and adapting to market needs in conditions of economic instability. The application of digital technologies not only promotes the development of the educational business but also ensures flexible adaptation to changes in demand and competition. The authors offer recommendations for improving advertising campaigns and management processes to ensure the long-term success of tutoring centers.*

## Вступ

Цифрові стратегії управління в освітньому бізнесі стають все більш актуальними в умовах невизначеності, з якою стикаються сучасні освітні заклади України. У цьому контексті нові підходи до реклами та аналізу діяльності репетиторських центрів набувають особливого значення, забезпечуючи гнучкість і швидкість реакції на зміни в попиті та конкурентному середовищі.

Репетиторські центри виконують ключову роль у сучасному освітньому середовищі, надаючи учням додаткові знання та підтримку. Вони сприяють індивідуалізації освітнього процесу, підвищуючи успішність учнів і задовольняючи зростаючий попит на якісну освіту. У сучасних умовах освітніх викликів репетиторські центри набувають статусу важливих партнерів в освітньому процесі.

Цифрова трансформація істотно змінила управлінські практики в репетиторських центрах, впроваджуючи новітні технології та платформи для ефективної комунікації з клієнтами. Це сприяло оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат та забезпеченню доступу до освітніх послуг у зручний для учнів час, що, у свою чергу, сприяє розширенню ринку.

У сучасному освітньому середовищі, яке характеризується невизначеністю, діяльність репетиторських центрів стикається з новими викликами. Це зумовлює потребу їхньої адаптації та гнучкості у підходах до навчання та управління. Зростаюча конкуренція та нестабільність вимагають впровадження нових підходів до реклами та аналізу діяльності. Це включає використання сучасних цифрових маркетингових стратегій, детальний аналіз даних про результати навчання учнів та адаптацію навчальних програм відповідно до потреб, що забезпечують конкурентоспроможність ринку.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних стратегій управління репетиторськими центрами в умовах цифрових трансформацій. Завдання дослідження охоплюють вивчення впливу цифрових технологій на ефективність освітнього бізнесу, розробку рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів, а також формування нових рекламних стратегій для залучення клієнтів.

### **Розділ 1. Аналітика ефективності діяльності репетиторського центру в умовах невизначеності**

У сучасному освітньому бізнесі, зокрема в репетиторських центрах, управління операційною діяльністю потребує застосування новітніх інструментів аналітики. Це стає особливо актуальним в умовах невизначеності, коли зміни на ринку та потреби клієнтів можуть швидко трансформуватися. Інструменти аналітики не тільки допомагають у зборі та обробці даних, але й забезпечують підприємства цінною інформацією

для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вимірювання задоволеності клієнтів, управління фінансовими показниками, оцінювання ефективності викладання та успішності учнів – усе це складає основу для подальшого аналізу. Крім того, оптимізація процесів на основі аналітичних даних дозволяє репетиторським центрам адаптувати свої програми та послуги до потреб учнів, покращуючи їхній досвід навчання. В умовах високої конкуренції важливо не лише мати якісний продукт, але й здатність швидко реагувати на зміни в потребах ринку.

У статті [1] аналізується репетиторство як невід’ємна складова тіньової освіти в Україні, що є особливо актуальним у контексті цифрових стратегій управління в освітньому бізнесі. Дослідження вказує на зростання популярності запити «репетитор» у різних містах, що демонструє підвищений інтерес до приватних освітніх послуг у період посилення академічної конкуренції. В умовах невизначеності, що спостерігається внаслідок соціально-економічних змін, репетиторські центри можуть ефективно використовувати цифрові платформи для реклами своїх послуг, залучаючи нових клієнтів через інноваційні підходи до просування. Особливо важливою є проблема доступності репетиторських послуг для учнів з обмеженими фінансовими можливостями, що підкреслює значення створення безкоштовних онлайн-ресурсів для підготовки до ЗНО/НМТ.

Актуалізація цифрових технологій дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії, використовуючи аналітику даних для сегментації цільової аудиторії та персоналізації комунікацій. Як зазначають Железнякова Є.Ю. та Зміївська І.В. [2], цифрові платформи служать основою для реалізації таких стратегій, що забезпечують адаптивність та ефективність в умовах невизначеності.

Крім того, впровадження цифрових стратегій забезпечує можливість глибокого аналізу результатів діяльності, що дозволяє репетиторському центру приймати обґрунтовані рішення щодо коригування своїх програм та послуг.

Концепція використання цифрових технологій в управлінні освітнім бізнесом, зокрема репетиторськими центрами, спрямована на ефективне прогнозування попиту та оптимізацію операційної діяльності в умовах невизначеності. Запровадження таких інструментів дозволяє адаптуватися до динамічних ринкових умов і підвищити конкурентоспроможність через персоналізовані маркетингові стратегії. У дослідженні [3] розглядаються сучасні підходи до управління попитом, зокрема використання цифрових інструментів, таких як SEO та автоматизація планування, що дозволяє освітнім закладам ефективніше планувати й залучати лояльних клієнтів. В умовах невизначеності, зокрема через економічні та соціальні виклики, які виявляються в результаті глобальних

подій, освітні організації повинні постійно адаптувати свої стратегії. Застосування цифрових технологій дозволяє створити стійкі бізнес-моделі, які реагують на зовнішні фактори.

Впровадження сучасних аналітичних інструментів для збору та обробки даних, таких як CRM-системи та платформи для управління навчанням (LMS), також є важливим кроком до покращення управлінських рішень. Забезпечення зв'язку між даними та прийнятими рішеннями. LMS є невід'ємною частиною сучасного освітнього бізнесу, зокрема для репетиторських центрів. Їх основним призначенням є забезпечення ефективного процесу навчання, що включає в себе організацію, адміністрування та моніторинг навчальних курсів [4]. LMS дозволить створити інтерактивний контент, організувати відеоуроки, тести та завдання, що забезпечує успішність учнів.

Особливість таких платформ полягає в тому, що вони забезпечують доступ до навчальних матеріалів у зручному форматі, що дозволяє учням навчатися в зручний для них час та темп. Основні завдання LMS включають управління навчальними матеріалами, відстеження прогресу учнів, а також надання зворотного зв'язку та оцінювання їхніх досягнень. Використання LMS також сприяє збору аналітики, завдяки чому керівництво репетиторського центру приймає обґрунтовані рішення щодо вдосконалення навчальних програм та покращення якості освіти.

Нарешті, важливо мати відкритість до змін у стратегіях на основі нових даних, що забезпечить гнучкість у підходах і дозволить краще реагувати на потреби учнів та ринку.

Одним із ефективних підходів до оцінювання діяльності репетиторських центрів є 5P аналіз, який дозволяє системно оцінити різні аспекти управління, включаючи продукт, ціну, місце, просування та персонал. Цей аналіз сприяє виявленню сильних і слабких сторін, а також визначенню можливостей для покращення в умовах динамічного ринку [5].

Розглянемо деталі 5P аналізу та його результати в контексті управління репетиторськими центрами. Цей аналіз складається з п'яти основних компонентів: продукт, ціна, місце, просування і люди. Розглянемо кожен із цих аспектів детальніше.

1. *Продукт*. Під поняттям «продукт» розуміється спектр освітніх послуг, які пропонують репетиторські центри. Це можуть бути індивідуальні заняття, групові курси, підготовка до ЗНО, а також спеціалізовані програми, які враховують особливості навчання для різних вікових груп. Важливо оцінити якість та різноманітність запропонованих програм. Чи включає курс матеріали, що відповідають сучасним стандартам? Чи є можливість адаптувати навчальну програму під потреби конкретного учня? Відповіді на ці питання дозволяють зрозуміти,

наскільки ефективно репетиторський центр справляється зі своїми завданнями.

2. *Ціна.* Ціна є ключовим фактором, що впливає на рішення клієнтів про вибір репетиторського центру. Вона повинна бути конкурентоспроможною, але водночас відображати якість послуг. У 5P аналізі важливо не лише порівняти ціни з конкурентами, а й проаналізувати, чи пропонуються знижки, акції чи пакети послуг. Різні цінові категорії можуть впливати на залучення різних сегментів клієнтів: від учнів молодшої школи до абітурієнтів. Оцінка цінової політики дозволяє визначити, наскільки центр здатний задовольнити запити цільової аудиторії.

3. *Місце.* Місце в даному контексті охоплює як фізичну присутність репетиторського центру, так і доступність його послуг. Це може бути традиційний клас, онлайн-платформа або комбінований формат. Аналіз того, як легко клієнти можуть отримати доступ до навчальних послуг, є критично важливим. Наприклад, репетиторський центр, що пропонує онлайн-заняття, може мати ширшу аудиторію, ніж той, що обмежений лише фізичним місцем. Додатково, варто врахувати доступність центру для клієнтів: чи зручно розташовані його приміщення, чи є можливість паркування, а також які технології використовуються для онлайн-занять.

4. *Просування.* Просування репетиторського центру включає всі маркетингові зусилля, спрямовані на залучення клієнтів. Це можуть бути рекламні кампанії в соціальних мережах, контекстна реклама, участь у виставках, розсилки електронної пошти та співпраця з навчальними закладами. Важливо оцінити, які канали просування виявилися найбільш ефективними. Зворотний зв'язок від клієнтів, аналітика відвідуваності сайту та активність у соціальних мережах можуть дати уявлення про те, як добре репетиторський центр просуває свої послуги.

5. *Люди.* Люди – це не лише викладачі, а й весь персонал центру, який взаємодіє з клієнтами. Досвід, кваліфікація та комунікативні навички викладачів мають прямиий вплив на успішність навчального процесу. У 5P аналізі важливо врахувати, наскільки персонал здатний адаптуватися до потреб учнів, як вони підтримують зв'язок з клієнтами, а також які у них є рекомендації та відгуки. Персонал з високими професійними якостями та доброзичливим ставленням може значно підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Отже, 5P аналіз є комплексним інструментом, який дозволяє репетиторським центрам краще зрозуміти своє положення на ринку. Він охоплює всі аспекти діяльності, що впливають на успіх, і може слугувати основою для подальшого розвитку стратегії. Використання даних з 5P аналізу допомагає адаптувати послуги до змін у запитах клієнтів і реагувати на виклики, які виникають в умовах невизначеності.

Для прикладу використання 5P аналізу було обрано такі репетиторські центри, як Дзета, Tutor-Math, Алгоритм, Ispyt та ZNOGrant (табл. 1). Кожен з цих центрів пропонує різноманітні освітні послуги, що дозволяє дослідити їхні стратегії та практики в умовах сучасного конкурентного середовища. Зокрема, аналіз надає змогу виявити, як різні аспекти, такі як ціноутворення та маркетинг, впливають на успішність центрів у досягненні своїх цілей та задоволенні потреб учнів.

Таблиця 1

**5P аналіз репетиторських центрів**

Центр	Продукт	Ціна	Місце	Просування	Люди
Дзета	Репетиторські послуги з різних предметів	Невідома	Кременчук	Немає вебсайту, маркетинг на місцевих ресурсах	Невідома інформація
Tutor-Math	Курси з математики, підготовка до ЗНО	Індивідуальне: 400 грн за 1,5 години Групове: 250 грн за 1,5 години	Буча	Реклама через сайт, соціальні мережі	Досвідчені викладачі
Алгоритм	Заняття з різних предметів, підготовка до ЗНО	Індивідуальне: 400 грн за 1,5 години Групове: 200 грн за 1,5 години	Дніпро	Просування через сайт, онлайн-реклама, соціальні мережі	Досвідчені викладачі
Ispyt	Онлайн-Репетиторство, підготовка до ЗНО	Індивідуальне: 400 грн за 1,5 години Групове: 250 грн за 1,5 години	Онлайн	Вебсайт, реклами в соціальних мережах	Невідома інформація
ZNOGrant	Підготовка до ЗНО, репетиторські послуги	500 грн за 1,5 години	Київ, Львів, Івано-Франківськ, Чернівці	Реклама через сайт, соціальні мережі, партнерства	Досвідчені викладачі

*Джерело: складено авторами*

Дана таблиця 5P аналізу репетиторських центрів містить детальний огляд ключових аспектів діяльності кожного з обраних центрів. Вона включає п'ять основних категорій: продукт, ціна, місце, просування та персонал, що дозволяє систематизувати та оцінити їхню діяльність у комплексі.

Цей аналіз допомагає зрозуміти, як різні центри функціонують у конкурентному середовищі, і які фактори впливають на їх успішність.

1. *Продукт.* Аналіз продукту охоплює спектр освітніх послуг, які пропонують репетиторські центри. Розглянуті центри, такі як Tutor-Math, Алгоритм, Ispyt, ZNOGrant і Дзета, надають різноманітні навчальні програми: від індивідуальних занять до групових курсів, а також підготовку до ЗНО. Важливим аспектом є якість матеріалів і навчальних планів. Наприклад, Ispyt пропонує інтерактивні онлайн-курси, що дозволяє учням отримувати знання у зручному форматі. Водночас, Алгоритм фокусується на глибокому аналізі предметів та індивідуальному підході до кожного учня, що підвищує рівень задоволеності клієнтів. Під час аналізу було виявлено, що різноманітність продуктів і їх адаптація до потреб учнів є важливими конкурентними перевагами.

2. *Ціна.* Цінова політика є критично важливим елементом для визначення конкурентоспроможності репетиторського центру. Ціни на послуги варіюються в залежності від формату навчання (онлайн чи офлайн) і рівня кваліфікації викладачів. Наприклад, ZNOGrant пропонує розумні ціни на підготовчі курси в різних містах, що робить його послуги доступними для широкого кола учнів. У той же час, Tutor-Math позиціонує себе як преміум-центр з вищими цінами, що компенсуються високою якістю викладання та успішністю учнів. Аналіз цінової політики виявив, що центри, які пропонують гнучкі цінові пакети або акції, здатні залучити більше клієнтів у періоди пікового попиту.

3. *Місце.* Аспект місця охоплює доступність репетиторських послуг. Фізичні локації, зручність доїзду, а також наявність онлайн-платформ є ключовими факторами. Центри, такі як Ispyt, які пропонують онлайн-заняття, мають перевагу в залученні учнів з віддалених районів. У той же час, традиційні центри, такі як Алгоритм, мають зручні приміщення, що забезпечує комфорт для учнів під час занять. Аналіз показав, що доступність послуг, як у фізичному, так і в онлайн-форматі, є важливою умовою для залучення клієнтів.

4. *Просування.* Ефективні маркетингові стратегії є критичними для залучення нових учнів. У рамках 5P аналізу було розглянуто, як репетиторські центри використовують різноманітні канали просування, такі як соціальні мережі, контекстна реклама, вебінари та партнерства з навчальними закладами. Наприклад, ZNOGrant активно використовує

соціальні мережі для просування своїх курсів, що дозволяє їм досягати молодшої аудиторії. Водночас, Tutor-Math залучає учнів через рекомендації та відгуки задоволених клієнтів, що підкреслює важливість репутації у цьому бізнесі. Просування, яке базується на аналізі потреб аудиторії, виявилось більш ефективним у залученні нових клієнтів.

5. *Люди.* Люди, які працюють у репетиторських центрах, є основним чинником успіху. Якість викладання, комунікативні навички та досвід викладачів мають прямий вплив на результати учнів. Аналіз показав, що центри з висококваліфікованими викладачами, такими як Алгоритм, демонструють вищу успішність учнів на ЗНО/НМТ. Важливими є також відгуки учнів і їхніх батьків про викладачів, які можуть суттєво вплинути на вибір центру. Центри, які інвестують у професійний розвиток своїх викладачів, отримують конкурентну перевагу.

У таблиці 2 наведені результати 5P аналізу репетиторських центрів, де кожен аспект оцінюється за шкалою від 1 до 5. Остаточний рейтинг розраховується як середнє арифметичне значення балів за всіма аспектами.

Таблиця 2

### Результати 5P аналізу репетиторських центрів

	Дзета	Tutor-Math	Алгоритм	Ispyt	ZNOGrant
Продукт	3	4	5	4	5
Ціна	2	4	4	3	4
Місце	2	3	4	5	4
Просування	2	5	4	5	3
Люди	3	4	5	4	4
Середній бал	2,4	4	4,4	4,2	4
Рейтинг	5	2	1	3	2

*Джерело: складено авторами*

На основі проведеного 5P аналізу репетиторських центрів можна сформулювати загальні рекомендації, які допоможуть оптимізувати їхню діяльність в умовах невизначеності.

По-перше, важливим аспектом є удосконалення продукту. Регулярний перегляд навчальних програм та навчальних матеріалів є необхідним для адаптації курсів до змін у навчальних програмах, запитах ринку та нових методах викладання. Центрам слід звернути увагу на інтерактивність навчання, впроваджуючи різноманітні формати, такі як відео, онлайн-тестування та ігрові елементи, які можуть підвищити залученість учнів та їхню мотивацію до навчання.

По-друге, оптимізація цінової політики також є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності. Регулярний аналіз цін на послуги у конкурентів дозволяє коригувати свої тарифи, впроваджуючи акційні



пропозиції та знижки для залучення нових клієнтів. Важливим є також розроблення програм лояльності для постійних клієнтів, що може стимулювати повторні покупки та залучення нових учнів.

Локація репетиторського центру є ще одним важливим фактором, який потребує уваги. Центри, що мають фізичні приміщення, повинні забезпечити зручність розташування, враховуючи транспортну доступність, паркування та безпеку району. Для центрів, які надають онлайн-освіту, доцільно розширювати доступність курсів на різних платформах, що дозволить залучити учнів з різних регіонів.

Щодо просування послуг, використання соціальних мереж є важливим інструментом, який може суттєво підвищити видимість репетиторського центру. Проводячи вебінари, безкоштовні пробні заняття та онлайн-майстер-класи, можна залучити нову аудиторію. Створення корисного контенту на освітні теми, порад для учнів, відеоуроків також може бути ефективним способом залучення уваги цільової аудиторії.

Крім того, управління персоналом є важливим аспектом, на який потрібно звернути увагу. Інвестування в професійний розвиток викладачів, проведення тренінгів та семінарів для підвищення їхньої кваліфікації підвищить якість навчання і, відповідно, задоволеність учнів. Регулярне опитування викладачів для виявлення їхніх потреб та побажань також сприятиме покращенню робочої атмосфери та підвищенню мотивації.

Отже, рекомендації, сформульовані на основі проведеного 5P аналізу, дозволять репетиторським центрам підвищити ефективність діяльності, адаптуватися до змін і досягти успіху в умовах невизначеності.

Під час використання інструментів аналітики для управління операційною діяльністю репетиторських центрів також важливо визначити ключові показники ефективності (KPI). Чітке формулювання KPI для оцінювання роботи викладачів, задоволеності учнів та фінансових показників дозволить виявити слабкі місця та сфери для покращення. Регулярний моніторинг даних про результати учнів, відгуки є важливим для швидкого реагування на зміни та коригування стратегії.

Впровадження KPI забезпечує прозорість в управлінні та підтримує прийняття обґрунтованих рішень, що забезпечує загальну якість освітнього процесу. Крім того, KPI можуть підвищити мотивацію викладачів і учнів, вони стимулюють досягнення конкретних цілей. Завдяки постійному моніторингу та аналізу KPI, освітні заклади можуть ефективніше управляти ресурсами та впроваджувати інновації. Отже, KPI залишаються інструментом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності освітніх установ.

Пропонуємо такий перелік KPI для оцінювання діяльності репетиторських центрів, який включає фінансові показники, показники

залучення клієнтів, якість навчання, ефективність викладачів, управління ресурсами та інновації (табл. 3). Даний набір показників дозволяє, на нашу думку, комплексно оцінити результати роботи освітнього центру та забезпечити його стратегічне управління, що, у свою чергу, сприяє досягненню високих стандартів якості освіти.

Таблиця 3

**Показники діяльності репетиторського центру**

<b>Категорія КРІ</b>	<b>Показник</b>	<b>Примітки</b>
Фінансові показники	Прибуток від продажу послуг	Стабільний приріст доходів від навчальних послуг
	Чистий прибуток	Витрати зросли, але все ще позитивний прибуток
	Коефіцієнт орендності	Високий рівень доходу на одиницю витрат
Показники залучення клієнтів	Кількість нових учнів	Зростання кількості нових учнів завдяки рекламі
	Відсоток повторних клієнтів	Висока лояльність учнів
	Вартість залучення клієнта	Знижено завдяки ефективним маркетинговим кампаніям
Якість навчання	Рівень задоволеності учнів	Високі оцінки в опитуваннях
	Результати навчання	Багато учнів успішно склали іспити
	Відсоток учнів, які досягли цілі в навчанні в цілому	Значна частина учнів досягла поставлених цілей.
Ефективність викладачів	Оцінювання викладачів	Високі відгуки від учнів про викладачів
	Час підготовки до уроків	Помірний час підготовки, що впливає на якість
	Кількість викладачів вищої категорії	Активна участь викладачів у курсах підвищення кваліфікації
Управління ресурсами	Коефіцієнт заповнюваності групи	Групи добре заповнені
	Час, що витрачається на адміністрування	Помірний час на адміністрування, потребує оптимізації
	Кількість уроків на тиждень	Велика кількість проведених уроків
Інновації та розвиток	Кількість нових курсів	Постійно впроваджуються нові курси
	Використання нових технологій	Впровадження онлайн-інструментів для навчання
	Відсоток курсів з адаптацією до сучасних вимог	Більшість курсів оновлено відповідно до вимог

*Джерело: складено авторами на основі [6]*

Як вже було зазначено, аналіз показників ефективності діяльності репетиторських центрів вимагає комплексного підходу. У категорії фінансових показників відзначається стабільний приріст доходів від освітніх послуг, що вказує на успішність фінансової стратегії. Однак, незважаючи на позитивний чистий прибуток, зростання витрат може негативно впливати на фінансові результати, тому важливо зосередити зусилля на оптимізацію витрат.

Показники залучення клієнтів демонструють ефективність рекламних зусиль, збільшення кількості нових учнів і високу лояльність наявних клієнтів. Однак для покращення конкурентоспроможності необхідно продовжувати знижувати вартість залучення клієнта через цілеспрямовані маркетингові стратегії. У сфері якості навчання зафіксовано високий рівень задоволеності учнів, що підтверджується позитивними результатами опитувань. Це добре говорить про ефективність освітньої програми, однак, слід звернути увагу на оптимізацію часу підготовки викладачів, щоб підвищити якість освітнього процесу.

Високий коефіцієнт заповнюваності груп і велика кількість проведених уроків показують на ефективність управлінських рішень у сфері ресурсів. Проте оптимізація адміністративних процесів є необхідною для зменшення витрат часу та підвищення загальної ефективності. З метою підвищення конкурентоспроможності закладу доцільно продовжувати впровадження нових технологій в освітній процес, а також адаптувати курси відповідно до сучасних вимог. Останнім часом спостерігається активна участь викладачів у курсах підвищення кваліфікації, що також позитивно впливає на якість навчання.

Рекомендації щодо оцінювання кожного показника КРІ включають визначення балів на основі динаміки показників, їх абсолютних значень та сукупності з минулими періодами, що дозволяє сформувати об'єктивну картину ефективності діяльності репетиторських центрів.

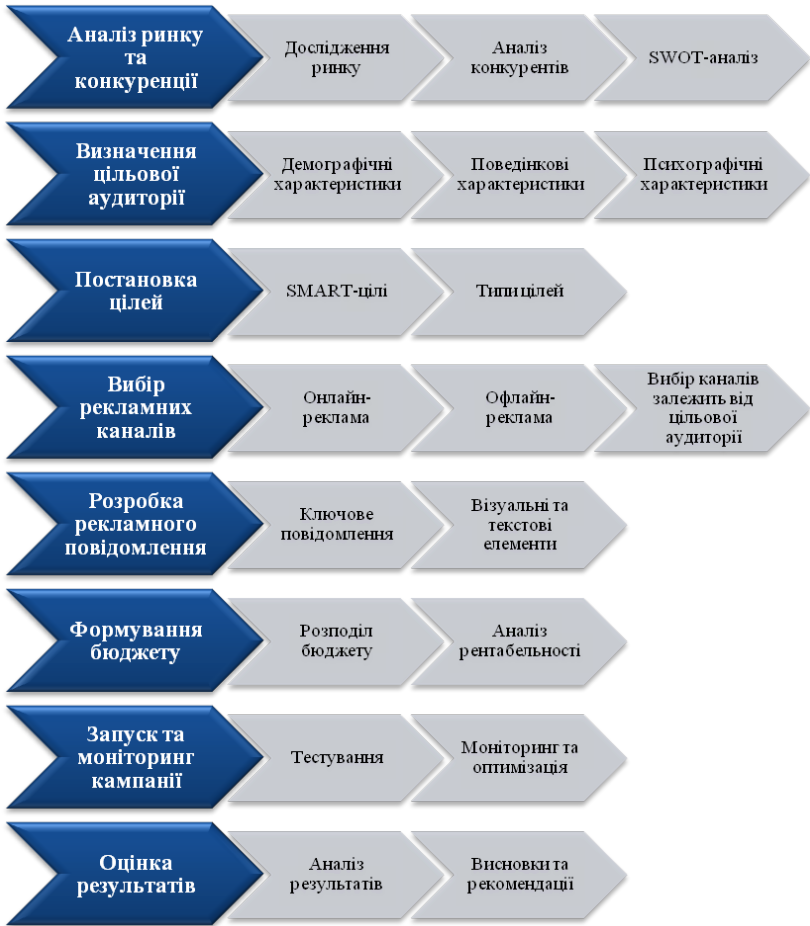
## **Розділ 2. Нові підходи до цифрової реклами послуг репетиторського центру в умовах невизначеності**

Репетиторські послуги мають стабільний попит, проте в умовах глобальної кризи, економічної нестабільності та соціальних змін ця сфера стикається з низькою серйозних викликів. Як і в багатьох інших галузях, репетиторські центри повинні адаптувати свої методи, підходи та послуги до нових реалій.

Важливою умовою успішного розвитку репетиторського центру є результативна рекламна стратегія просування освітніх послуг.

Розробка рекламної стратегії – це важливий процес пошуку цільової аудиторії та досягнення маркетингових цілей [7].

Розглянемо загальний для будь-якого продукту, послуги, роботи покроковий алгоритм розробки рекламної стратегії (рис. 1).



**Рис. 1. Загальний алгоритм розробки рекламної стратегії**

*Джерело: складено авторами на основі [7; 8; 9]*

Розробка рекламної стратегії просування освітніх послуг репетиторського центру має свою специфіку, але аналіз основних проблеми та труднощів, з якими він зіштовхується в умовах невизначеності є першим питанням.

1. *Фінансова нестабільність клієнтів.* В умовах воєнного стану в Україні багато сімей стикаються з фінансовими труднощами, що впливають на можливість оплачувати репетиторські послуги. Для багатьох родин додаткові освітні послуги можуть стати розкішшю, і першочергову увагу вони приділяють вартості, а не якості послуг.

2. *Проблеми з технічним забезпеченням.* З переходом до онлайн-навчання, особливо під час пандемії та військової агресії, багато репетиторських центрів адаптували свої програми для дистанційного формату. Однак не всі учні та викладачі забезпечені необхідними технічними засобами або мають постійний та вільний доступ до мережі Інтернет. Крім того не всі споживачі освітніх послуг мають достатній рівень цифрової компетентності.

3. *Зниження мотивації у здобувачів освітніх послуг.* Стрес, тривога та відсутність стабільності негативно впливають на мотивацію учнів. Особливо це помітно в умовах глобальних криз, таких як війна чи пандемія, коли навчання може відійти на інший план через психоемоційний стан. У здобувачів освітніх послуг спостерігається низька відповідальність за власне навчання, що є наслідком наявності проблем з самоорганізацією.

4. *Адаптація до онлайн-формату.* Не всі репетитори мають достатній досвід роботи в онлайн-форматі та недостатню технічну підготовку, що може сприяти виникненню труднощів в організації якісного освітнього процесу. Перехід до дистанційного навчання передбачає відсутність взаємодії «віч-на-віч», що створює додаткові труднощі в процесі засвоєння навчального матеріалу.

5. *Висока конкуренція та низька лояльність клієнтів.* З розвитком онлайн-освіти ринок репетиторських послуг значно розширився. Сьогодні репетитори з усього світу можуть пропонувати свої послуги онлайн, що створює високу конкуренцію. Крім того, доступ до безкоштовних або дешевих освітніх ресурсів, таких як масові відкриті онлайн-курси (МООС), YouTube чи інші платформи, значно ускладнюють процес «утримання» клієнтів.

6. *Психологічний тиск на репетиторів.* В умовах невизначеності викладачі можуть відчуватися додатковий психологічний тиск. Постійна адаптація до нових умов, зменшення доходів та підвищення конкуренції можуть посилити тривожність у самих репетиторів, що сприяє виникненню проблем з емоційним вигоранням та зниженню ефективності роботи.

7. *Невизначеність у майбутній навчальній програмі.* Часті зміни в освітніх системах або невизначеність щодо формату ЗНО/НМТ чи інших іспитів також створюють виклики для репетиторів. Без чітких

орієнтирів щодо навчальної програми важко підготувати учнів до вступних випробувань.

Отже, надання репетиторських послуг в умовах невизначеності стикається з багатьма труднощами: від фінансової нестабільності клієнтів до психологічного стимулювання самих викладачів. Однак ці виклики також надають можливості для інновацій та адаптації. Репетиторські центри, які готові впроваджувати нові підходи, перейти до онлайн-формату та пропонувати гнучкі моделі навчання, мають не лише шанс «вижити» в умовах кризи, а й розвиватися.

Важливим етапом в розробці рекламної стратегії є вибір рекламних каналів [10]. А у випадку репетиторського центру – цифрових каналів, які залишаються основним інструментом для надання освітніх онлайн послуг, зокрема й репетиторських. Вони забезпечують широкий доступ до цільової аудиторії, можуть створювати рекламу відповідно до потреб користувачів і надають можливість взаємодіяти з обраними клієнтами на різних етапах прийняття рішення щодо бажання отримати послугу репетиторського центру.

Розглянемо основні методи цифрового просування для репетиторських послуг.

1. *Соціальні мережі*. Соціальна мережа є потужним інструментом для залучення учнів та їхніх батьків. Вони дозволяють не лише рекламувати послуги, але й будувати довірливі відносини з аудиторією через регулярний контент.

1.1. *Таргетована реклама*. Таргетована реклама в умовах військових дій має великий потенціал для репетиторських центрів. Вона оперативно та ефективно взаємодіє з цільовою аудиторією, зберігаючи зв'язок зі споживачами послуг та підтримуючи освітній процес. Використання цільової реклами значно підвищує результативність репетиторських центрів і забезпечує їм стабільний потік учнів навіть у часи невизначеності.

1.2. *Контент-маркетинг*. Регулярне публікування корисного контенту (навчальні відео, тематичні прямі трансляції та прямі ефіри) надає можливість посилити позицію репетиторський центр як експерта у своїй галузі.

1.3. *Групи та спільноти*. Створення груп у Facebook або Telegram, де обговорюються освітні питання, дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати контакт з існуючими учнями та їхніми батьками.

2. *Контент-маркетинг та блогінг*. Контент-маркетинг – це один із найбільш ефективних методів для тривалого просування. Через створення якісного контенту можна звернути увагу на послуги, продемонструвати експертність і покращити SEO (пошукову опцію).

2.1. *Ведення блогу на сайті.* Публікації статей про навчання, порад щодо підготовки до іспитів, новини з освітньої сфери допоможуть звернути увагу користувачів, які шукають відповідну інформацію. Це також видимість сайту в пошукових системах (Google, Bing).

2.2. *Відео-контент.* Відео – це потужний інструмент контент-маркетингу. Відеоуроки репетиторського центру можуть створювати, пояснювати складні теми або давати поради щодо самостійного навчання. Це сприяє залученню аудиторії та демонструє експертність як викладачів так і репетиторського центру в цілому.

2.3. *Електронні книги та посібники.* Створення безкоштовних ресурсів, таких як PDF-інструкцій з підготовки до ЗНО/НМТ чи інших іспитів, є надійним способом залучити нових клієнтів. Це також дозволяє накопичити контактні дані для подальшого використання з метою залучення нових клієнтів.

3. *SEO (пошукова оптимізація).* SEO є ефективним елементом просування будь-якого бізнесу в Інтернеті.

3.1. *Оптимізація сайту.* Щоб сайт з'явився на першій сторінці Google, необхідно оптимізувати його для пошуку: використання ключових слів у контенті, таких як «репетитор з математики», «підготовка до ЗНО» тощо; створення мета-тегів (додаткову інформацію про сторінку сайту); покращення швидкості завантаження сайту та мобільної оптимізації.

3.2. *Локальне SEO.* Необхідно використовувати Google My Business для підвищення видимості в локальних пошукових запитах. Це особливо важливо для репетиторських послуг, які орієнтовані на конкретні регіони.

3.3. *Створення корисного контенту.* Чим більше корисного контенту на сайті (блоги, відео, рекомендації), тим більше шансів, що пошукові системи віддадуть перевагу саме сайту репетиторського центру. Регулярне оновлення контенту дозволяє утримувати позиції в топі пошукової видачі.

4. *Email-маркетинг.* Email-маркетинг є одним з найефективніших каналів для підтримки постійного зв'язку зі споживачами послуг репетиторського центру.

4.1. *Розсилки з корисним контентом.* Регулярні інформаційні розсилки з освітніми порадами, оглядами нових курсів або акційними пропозиціями максимально привертають увагу клієнтів і підтримують їх інтерес.

4.2. *Персоналізація.* Використання персоналізованих email-кампаній для різних сегментів аудиторії. Наприклад, для батьків учнів початкових класів можна надсилати окремі пропозиції, відмінні від тих, що адресовані підліткам, які готуються до вступу у заклади вищої освіти.

5. *Платна реклама (PPC)*. PPC (Pay-Per-Click) реклама – це модель інтернет-реклами, де сплачується кожен клік за рекламним оголошенням. Це один із найбільших способів залучення нових клієнтів.

5.1. *Google Ads*. Google Ads дозволяє створювати рекламу, яка з'являється у верхній частині пошукової видачі за певними ключовими словами. Наприклад, якщо користувач шукає «репетитор з математики онлайн», оголошення може з'явитися на першій сторінці результатів.

5.2. *Соціальні мережі*. Платна реклама у Facebook та Instagram дозволяє таргетувати користувачів за їхніми інтересами, поведінкою та демографічними даними. Вона є ефективною, оскільки дозволяє охопити саме цільову аудиторію.

6. *Співпраця з інфлюенсерами*. Інфлюенсер-маркетинг – це залучення блогерів або відомих особистостей для реклами послуг. Це може бути дуже ефективно, особливо якщо інфлюенсер має аудиторію, яка є для репетиторського центру цільовою.

6.1. *Спонсоровані публікації*. Укладання домовленостей з освітніми блогерами щодо розміщення спонсорованих публікацій, де вони розкажуть про послуги репетиторського центру. Це дозволяє швидко збільшити охоплення і залучити нових клієнтів.

6.2. *Партнерські програми*. Організація спільно з блогером або освітньою платформою партнерських програм з оплатою для кожного залученого учня.

Отже, цифрові канали відкривають безліч стратегічних варіантів, можливих для надання репетиторських послуг, що дозволяє не тільки ефективно проводити рекламні кампанії, але й будувати довгострокові відносини з клієнтами через корисний контент і персоналізовані пропозиції.

Для розробки ефективної рекламної стратегії послуг репетиторського центру в умовах невизначеності необхідно провести SWOT-аналіз, який дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на рекламні стратегії репетиторського центру в умовах війни. Він охоплює силу, слабкість, можливості та загрози, що краще розуміти, як адаптувати рекламні кампанії для досягнення максимальних результатів [11].

### 1. *Сильні сторони*.

1.1. *Гнучкість та адаптивність онлайн-освіти*. Репетиторські центри можуть легко переходити на дистанційне навчання, що є великою перевагою в умовах війни. Це забезпечує стабільність освітнього процесу та рекламується як безпечна альтернатива очному навчанню.

1.2. *Широкі можливості цифрових каналів*. Соціальні мережі (Facebook, Instagram), Google Ads та YouTube можуть ефективно



таргетувати рекламу, здійснюючи її на конкретні групи клієнтів за географією, інтересами.

1.3. *Соціальна значущість освіти.* У кризовий час освіта стає інструментом підтримки психологічної стабільності. Рекламні кампанії можуть підкреслювати значущість безперервного навчання для дітей та підлітків, що сприяє залученню відеоконтенту.

1.4. *Високий попит на додаткові послуги.* Через проблеми в традиційних навчальних закладах під час війни (закриття шкіл, дистанційне навчання з низькою якістю) зростає попит на приватні уроки та репетиторські послуги.

## 2. Слабкі сторони.

2.1. *Обмеження бюджету на маркетинг.* В умовах економічної нестабільності та війни можуть зменшитися фінансові можливості для інвестування в дорогі рекламні кампанії, що обмежує здатність конкурувати з більш фінансово незалежними освітніми підприємствами.

2.2. *Зниження платоспроможності клієнтів.* Багато родин через війну стикаються з фінансовими труднощами, що знижує готовність витратити кошти сімейного бюджету на додаткові освітні послуги.

2.3. *Залежність від Інтернету та стабільність інфраструктури.* Війна може призвести до перебоїв з доступом до мережі Інтернет, енергопостачання, що негативно впливає на проведення онлайн-занять.

2.4. *Відсутність фізичної присутності.* Деякі клієнти все ще надають перевагу заняттям з особистою присутністю, і їх може відштовхувати повний перехід на онлайн-навчання.

## 3. Можливості.

3.1. *Зростання попиту на онлайн-репетиторство.* Закриття шкіл або обмежена робота освітніх закладів під час війни створюють можливості для репетиторських центрів. Усі більше учнів та батьків шукають допомоги в інших освітніх установах.

3.2. *Залучення українців за кордоном.* Велика кількість українців, які були змушені виїхати за кордон, хочуть зберегти українську освітню програму для своїх дітей. Це відкриває можливості для міжнародних рекламних кампаній, орієнтованих на вітчизняного споживача з можливістю залучення іноземних клієнтів.

3.3. *Соціально відповідальні рекламні кампанії.* Підтримка переселенців та родин, що постраждали внаслідок військової агресії, через знижки або безкоштовні уроки може значно підвищити довіру та лояльність до репетиторського центру.

3.4. *Партнерство з освітніми платформами та державними ініціативами.* Співпраця з державними освітніми програмами, благодійними центрами та фондами.

## 4. Загрози.

4.1. *Нестабільність через війну.* Постійні загрози, пов'язані з бойовими діями, можуть спричинити раптові зміни в попиті на послуги, зниження інтересу до додаткової освіти через проблеми з безпекою та воєнними діями.

4.2. *Зростання конкуренції.* На ринок онлайн-освіти виходить все більше міжнародних освітніх платформ, які мають значні фінансові ресурси для просування. Це може ускладнити залучення нових клієнтів для менших репетиторських центрів.

4.3. *Погіршення економічної ситуації.* Інфляційні процеси в економіці країни, спричинені воєнними діями, створюють умови для збільшення вартості освітніх послуг з одночасним зниженням платоспроможності потенційних клієнтів.

4.4. *Перебої з інфраструктурою.* Перебої в роботі мережі Інтернет та електропостачанні, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій, можуть порушити ефективність онлайн-навчання та зробити рекламні кампанії менш результативними.

Отже, SWOT-аналіз показує, що навіть в умовах воєнного стану є можливості для розвитку та просування репетиторських послуг через адаптацію стратегії до поточних умов, використання соціальних ініціатив та залучення нових цільових аудиторій.

Провівши аналіз проблем та перспектив реалізації освітніх послуг репетиторським центром в умовах невизначеності, нами були визначені нові підходи у виборі стратегії впровадження цифрової реклами.

1. *Персоналізований маркетинг.* Сьогодні користувачі шукають індивідуальний підхід у всьому, а освітні послуги не є виключенням. Використання персоналізованих рекламних кампаній, адаптованих під конкретні інтереси й потреби потенційних клієнтів, стає вирішальним фактором успішного залучення нових клієнтів та збереження вже існуючих.

2. *Використання соціальних мереж та осіб впливу (інфлюенсерів).* Соціальні мережі залишаються потужним каналом для надання освітніх послуг. Репетиторські центри можуть ефективно використовувати такі платформи, як Instagram, Facebook, TikTok та YouTube, для створення контенту, що демонструє свою експертизу та позитивні результати учнів.

Особливо ефективним є співпраця з мікроінфлюенсерами, які мають віддану аудиторію та можуть рекомендувати ваші послуги. Це створює довіру до бренду та забезпечує стабільний потік нових клієнтів.

3. *Відеоконтент і вебінари.* Відеоформат став одним із найпотужніших способів залучення уваги користувачів в Інтернеті. Репетиторські центри можуть використовувати відеоконтент для пояснення складних тем, надання безкоштовних порад або демонстрації успіхів своїх учнів. Крім того, організація безкоштовних вебінарів або міні-курсів може стати

чудовим способом залучити не тільки нових учнів, а й нових фахівців-викладачів, оскільки не має територіальних обмежень.

4. *Гнучкі цінові пропозиції та пакети послуг.* В умовах невизначеності багато сімей стикаються з фінансовими труднощами, тому важливо пропонувати гнучкі цінові моделі та акційні пропозиції. Репетиторські центри можуть адаптувати свої послуги до бюджету клієнтів, пропонуючи знижки на перші заняття, пакети послуг, програми лояльності.

5. *Оптимізація сайту та SEO.* Наявність професійного веб-сайту, оптимізованого для пошукових систем (SEO), є ключовим елементом цифрової реклами. У періоди невизначеності користувачі часто звертаються до Google або інших пошукових запитів.

Основні стратегії SEO для репетиторських центрів: використання ключових слів, мобільна оптимізація, локальне SEO.

6. *Відгуки та рекомендації.* Довіра до бренду – один із важливих чинників при виборі репетиторського центру. Відгуки від реальних клієнтів, успішної історії учнів та рекомендації є потужним засобом просування. Регулярне опублікування відгуків на сайті, соціальних мережах або спеціалізованих платформах значно збільшує довіру до вашого центру.

7. *Гейміфікація процесу навчання.* Гейміфікація, або перетворення навчального процесу на гру, стає все більш популярною у сфері освіти. Вона додатково підвищить мотивацію учнів і зробить навчання цікавим. Репетиторські центри можуть використовувати елементи гейміфікації не тільки під час зайняття, але й у своїй рекламній діяльності, наприклад, пропонуючи учням виконання завдань, для накопичення балів та отримання винагороди.

Цифрова реклама репетиторських центрів в умовах невизначеності вимагає інноваційного підходу, орієнтації на потреби клієнтів та ефективної комунікації. Використання персоналізованого маркетингу, відеоконтенту, соціальних мереж і гнучких цінових моделей допоможе не лише залучити нових клієнтів, але й забезпечити тривалу співпрацю. Репетиторські центри, що впроваджують зазначені вище стратегії, мають більше шансів адаптуватися до сучасних умов та успішно розвиватися навіть у часи невизначеності.

## **Висновки**

Цифрові стратегії управління в освітньому бізнесі є елементом адаптації до сучасних викликів, особливо в умовах невизначеності та нестабільності ринку. Ефективне використання аналітичних інструментів дозволяє освітнім закладам, зокрема репетиторським центрам, забезпечити якісне надання послуг і конкурентоспроможність.

Впровадження цифрових технологій у процес управління не тільки сприяє оптимізації бізнес-процесів, але й дозволяє швидко регулювати зміни в попиті та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Розглянуті інструменти аналітики ефективності діяльності репетиторських центрів в умовах невизначеності. Підкреслюється значущість застосування новітніх інструментів для аналізу бізнес-процесів та результатів діяльності, що дозволяє адаптуватися до швидкоплинних змін ринку. Оптимізація освітніх програм і послуг відповідно до потреб учнів є ключовим фактором успішності центрів у конкурентному середовищі. Інструменти аналітики забезпечують точність даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що ефективність роботи та задоволення клієнтів.

Розглянуті нові підходи до реклами послуг репетиторських центрів в умовах невизначеності. Використання цифрових технологій та маркетингових інструментів, таких як таргетована реклама в соціальних мережах, SEO-оптимізація та контент-маркетинг, суттєво підвищують конкурентоспроможність освітніх центрів. Соціальні мережі та відеоконтент залишаються ефективними засобами для залучення нових клієнтів і підтримки довгострокових відносин з наявними.

Цифрові стратегії управління в освітньому бізнесі мають вирішальне значення для успішної діяльності репетиторських центрів в умовах невизначеності. Інтеграція аналітичних інструментів дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати якість послуг. Використання сучасних цифрових маркетингових інструментів сприяє збільшенню клієнтської бази та підвищенню лояльності клієнтів, що є для довгострокового розвитку освітніх центрів.

Напрямок подальших досліджень можуть бути спрямований на вивчення ефективності окремих цифрових інструментів для аналізу та реклами освітніх послуг. Доцільним є також дослідження впливу гейміфікації на мотивацію учнів та застосування штучного інтелекту для персоналізації освітніх програм, що може сприяти підвищенню ефективності освітнього процесу.

### **Список використаних джерел:**

1. Хмелевська О.М. Репетиторство як складова гнъової освіти та можливості його оцiнювання в Україні. *Демографiя та соцiальна економiка*. 2017. №1 (29). С. 37–53.
2. Железнякова Е. Ю., Змiйвська I. В. Цифрова платформа як iнструмент цифровiзацiї освіти. *Бiзнесiнформ*. 2024. № 3. С. 129–135.
3. Шевченко А.В., Марчук В.В. Особливостi управлiння попитом на основi цифрових маркетингових технологiй. *Проблеми системного пiдходу в економiцi*. 2022. Вип. 3(89). С. 177–183.
4. Радкевич О. Електроннi засоби внутрiшнього контролю та оцiнювання якостi освіти. *iнновацiйна професiйна освіта*. 2023. № 2(9). С. 161–165.

5. Серета Г.В. Досвід університетів в області впровадження KPI-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (32). С. 86–99.

6. Язвінська Н.В., Тимченко А.В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі "7P" на підприємствах промислових пралень. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 437–445.

7. Балюк О.О., Фісенко Т.В. Практика рекламної та PR-діяльності. Частина 2. Рекламна та PR-діяльність. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 57 с.

8. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 16–20.

9. Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Долюк А.В. Розроблення рекламної стратегії нового товару. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 129–140.

10. Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. Рекламний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

11. Диксит А. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2020. 608 с.

### References:

1. Khmelevska O.M. (2017) Repetytorstvo yak skladova tin'ovoi osvity ta mozhlyvosti yogo otsinyuvannya v Ukraini [Tutoring as a component of shadow education and opportunities for its assessment in Ukraine]. *Demohrafiya ta sotsial'na ekonomika*, no. 1 (29), pp. 37–53.

2. Zhelezniakova E.Yu., Zmiivska I.V. (2024) Tsfirova platforma yak instrument tsyfrovizatsiyi osvity [Digital platform as a tool for the digitalization of education]. *Biznesinform*, no. 3, pp. 129–135.

3. Shevchenko A.V., Marchuk V.V. (2022) Osoblyvosti upravlinnya popitam na osnovi tsyfrovyykh marketynhovykh tekhnolohiy [Features of demand management based on digital marketing technologies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3(89), pp. 177–183.

4. Radkevych O. (2023) Elektronni zasoby vnutrishnoho kontroliu ta otsinyuvannya yakosti osvity [Electronic means of internal control and quality assessment in education]. *Innovatsiina profesiina osvita*, no. 2(9), pp. 161–165.

5. Sereda H.V. (2023) Dosvid universytetiv v oblasti vprovadzheniya KPI-pokaznykiv dosiahnennya stratchichnykh tsilei [Experience of universities in implementing KPI indicators for achieving strategic goals]. *Економіка і орhanizatsiya upravlinnya*, no. 4 (32), pp. 86–99.

6. Yazvinska N.V., Tymchenko A.V. (2016) Evolyutsiya v upravlinni kompleksom marketynhu: zastosuвання modeli "7P" na pidpriemstvakh promyslovykh praleny [Evolution in marketing mix management: application of the "7P" model in industrial laundry enterprises]. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*, no. 13, pp. 437–445.

7. Baliun O.O., Fisenko T.V. (2023) Praktyka reklamnoi ta PR-dialnosti. Chastyna 2. Reklamma ta PR-dialnist [The practice of advertising and PR activity. Part 2. Advertising and PR activity]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 57 p.

8. Bilovodska O.A., Syhyda L.O. (2016) Marketynhova polityka rozpodilu: pryntsyipy upravlinnia ta pokaznyky efektyvnosti [Distribution marketing policy: management

principles and performance indicators]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. *Lohistyka*, no. 846, pp. 16–20.

9. Rozumei S.B., Nikolaienko I.V., Doliuk A.V. (2020) Rozroblennia reklamnoi stratehii novoho tovaru [Development of advertising strategy for a new product]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no. 1, pp. 129–140.

10. Romaniuk I.A., Mandych O.V., Sevidova I.O., Babko N.M., Kviatko T.M. (2020) Reklamnyi menedzhment: navchal'nyi posibnyk [Advertising Management: A Textbook]. Kharkiv: KhNTUSG, 163 p.

11. Dixit A. (2020) Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspiokhu v zhytti ta biznesi vid ekspertiv teorii hry [The Art of Strategy: A Guide to Success in Life and Business from Game Theory Experts]. L'viv: Vydavnytstvo Staroho Leva, 608 p.