

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
---------------------	---

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК СПОСОБУ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ЗДЕРКО ВІКТОРІЇ АНДРІЇВНИ

Науковий керівник: к.е.н., професор Шершньова Зоя Євгенівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА ВИКОНАННЯМ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність, роль та класифікація програм лояльності клієнтів у системі планування бізнес-організації.....	10
1.2. Методологічні підходи до аналізу конкурентного середовища та розробки програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ У ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....	32
2.1. Аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» у контексті залучення та утримання клієнтів.....	32
2.2. Удосконалення системи планування та організаційного забезпечення розробки і виконання програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ».....	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю лояльності клієнтів у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних бізнес-організацій. В умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг, динамічних змін у споживчих уподобаннях та зростаючих очікувань клієнтів питання розробки ефективних програм лояльності стає критично важливим для утримання та залучення нових клієнтів. Суперечність між традиційними підходами до формування клієнтської бази освітніх організацій та сучасними вимогами ринку створює проблемну ситуацію, що потребує комплексного вирішення. Особливо актуальним це питання є для ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ», яке прагне зміцнити свої позиції на ринку освітніх послуг.

Теоретичним підґрунтям для підготовки кваліфікаційної бакалаврської роботи стали праці таких видатних українських та зарубіжних авторів, як Д. Аакер [2], Р. Олівер [34], А. В. Цимбалюк [25], О. О. Нестерова [19], Л. В. Балабанова [5], Ф. Котлер [14], К. Базу [31], С. С. Гаркавенко [8], В. Лісіца [17], Т. П. Данько [10], Н. В. Бутенко [7], Я. В. Лісун [16], М. Стоун [24], Ж.-Ж. Ламбен [15], Д. Гремлер [32], Р. Райхельд [35], П. Дойль [11], Е. Пейн [20].

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, роль та класифікацію програм лояльності клієнтів у системі планування бізнес-організації;
- узагальнити методичні підходи до аналізу конкурентного середовища та розробки програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях;
- провести аналіз господарської діяльності та оцінити конкурентоспроможність ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» у контексті залучення та утримання клієнтів;

— розробити пропозиції щодо вдосконалення системи планування та організаційного забезпечення розробки і виконання програми лояльності клієнтів досліджуваної організації.

Об'єкт дослідження - система управління бізнес – організацією (БО)

Предмет дослідження - процес управління розробкою та виконанням програми лояльності клієнтів у бізнес – організації (БО)

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтувати напрями удосконалення управління процесом розробки програми лояльності клієнтів у ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

У дослідженні використано комплекс наукових методів, зокрема: системний підхід – для комплексного вивчення програм лояльності як елементу системи планування бізнес-організації; метод порівняльного аналізу – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду розробки програм лояльності; економічний аналіз – для оцінки господарської діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у діяльності організації; методи експертних оцінок та анкетування – для дослідження задоволеності клієнтів; графічний метод – для наочного представлення отриманих результатів дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи планування та організаційного забезпечення розробки і виконання програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ». Запропоновані рекомендації мають прикладне значення та можуть бути впроваджені в діяльність досліджуваної організації з метою підвищення її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління лояльністю клієнтів, навчальні посібники та монографії з менеджменту, маркетингу та

стратегічного планування; статистичні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні огляди ринку освітніх послуг; законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність освітніх організацій в Україні; фінансова та управлінська звітність ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»; результати власних спостережень та емпіричних досліджень автора; інтернет-ресурси з питань розробки та впровадження програм лояльності.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатки. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту. Робота містить 27 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА ВИКОНАННЯМ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, роль та класифікація програм лояльності клієнтів у системі планування бізнес-організації

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та насиченості ринку лояльність клієнтів перетворилася на один із ключових чинників стабільності та розвитку бізнесу. Еволюція концепції лояльності клієнтів у теорії та практиці управління демонструє значний зсув від традиційного трансакційного підходу, орієнтованого на одноразові продажі, до маркетингу відносин, який передбачає побудову довготривалих, емоційно забарвлених зв'язків з клієнтами. Така трансформація відповідає сучасним потребам споживачів у персоналізованому обслуговуванні та підвищує цінність взаємодії між компанією та споживачем.

Управлінські підходи до формування лояльності також зазнали змін: від стимулювання повторних покупок за допомогою знижок і бонусів до розробки стратегій, спрямованих на глибоке розуміння потреб клієнтів, підвищення рівня їх задоволеності та формування емоційної прив'язаності до бренду. Цей перехід є не лише теоретичною концепцією, а й практичною необхідністю, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств на динамічному ринку.

Для формування теоретико-методологічного підґрунтя дослідження програм лояльності як інструменту утримання клієнтів бізнес-організації доцільно провести критичний аналіз понятійного апарату, що використовується в даній предметній сфері. Це дозволить виявити різноманітні наукові підходи до розуміння сутності основних категорій, їх

спільні та відмінні риси, а також визначити найбільш релевантні трактування для подальшого дослідження.

У таблиці 1.1 представлено систематизацію та порівняльний аналіз наукових підходів до визначення основних понять, пов'язаних з лояльністю клієнтів та програмами лояльності.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення понять "лояльність клієнтів", "програма лояльності", "утримання клієнтів"

Автор, джерело	Визначення	Коментар
Лояльність клієнтів		
Д. Аакер [2]	"Міра прихильності споживача до бренду, що характеризується глибиною переконання в його перевагах і проявляється в повторних покупках, незважаючи на ситуаційні фактори і маркетингові зусилля, здатні спричинити зміну поведінки"	Комплексне визначення, що підкреслює психологічний (переконання) та поведінковий (повторні покупки) аспекти лояльності, акцентуючи увагу на стійкості до зовнішніх впливів
Р. Олівер [34]	"Глибока відданість споживача здійснювати повторні покупки обраного продукту або послуги в майбутньому, незважаючи на ситуативні впливи і маркетингові зусилля, що мають потенціал для зміни поведінки"	Найбільш цитоване академічне визначення, що підкреслює довгострокову природу лояльності та її стійкість до маркетингових впливів конкурентів
Програма лояльності		
Л. В. Балабанова [5]	"Комплекс маркетингових заходів, спрямованих на розвиток повторних продажів існуючим клієнтам у майбутньому, продажу їм додаткових товарів і послуг, просування корпоративних ідей і цінностей"	Практичне визначення з орієнтацією на бізнес-цілі: повторні продажі, крос-продажі та трансляцію корпоративних цінностей
Ф. Котлер [14]	"Довгострокові програми взаємовигідного співробітництва між споживачами і виробниками"	Лаконічне визначення від класика маркетингу, що підкреслює взаємовигідний характер програм лояльності та їх довгострокову орієнтацію
К. Базу [31]	"Інструмент маркетингу, спрямований на оптимізацію взаємовідносин компаній з клієнтами, що пропонує систему бонусів, знижок, привілеїв та інших заохочень для стимулювання повторних звернень клієнтів до послуг компанії"	Деталізоване визначення з акцентом на конкретних інструментах заохочення клієнтів, що робить його практично орієнтованим

Продовження табл. 1.1

Утримання клієнтів		
А. Дік [32]	"Схильність клієнта продовжувати співпрацю з компанією протягом тривалого періоду часу"	Клієнтоорієнтоване визначення, що фокусується на готовності самого клієнта до продовження відносин
О. В. Зозульов [11]	"Сукупність маркетингових дій компанії, спрямованих на запобігання переходу наявних клієнтів до конкурентів, що базується на розумінні причин лояльності та відтоку клієнтів"	Стратегічний підхід, що підкреслює важливість аналітичної складової та розуміння мотивації клієнтів
Н. Бутчер [6]	"Система заходів, спрямованих на збереження наявної клієнтської бази шляхом підтримки та підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування позитивного клієнтського досвіду та створення додаткової цінності для споживачів"	Комплексне визначення, що охоплює різні аспекти утримання клієнтів з акцентом на створення цінності як ключовий фактор ефективності

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наукових підходів до визначення поняття "лояльність клієнтів", представлених у табл. 1.1, дозволяє виокремити два основні підходи: поведінковий та емоційний. Прихильники поведінкового підходу (Р. Олівер, частково А. В. Цимбалюк) акцентують увагу на повторних покупках, збільшенні обсягу покупок та стійкості до маркетингових зусиль конкурентів. Представники емоційного підходу (Ф. Райхельд) наголошують на важливості позитивного ставлення клієнта до компанії, емоційного зв'язку та відданості. Більшість сучасних дослідників (Д. Аакер, О. О. Нестерова) дотримуються комплексного підходу, розглядаючи лояльність як поєднання емоційної прихильності та відповідної поведінки споживача.

Програми лояльності є важливим інструментом конкурентної боротьби в сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції та зростаючою вимогливістю споживачів. За своєю сутністю вони представляють собою комплекс маркетингових заходів, спрямованих на формування довгострокових взаємовигідних відносин між компанією та її клієнтами. Як зазначає Ф. Котлер, ефективна програма лояльності базується

на глибокому розумінні потреб цільової аудиторії та створенні унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє компанію від конкурентів і стимулює повторні звернення клієнтів.

У системі стратегічного управління бізнес-організацією програми лояльності виконують подвійну роль. З одного боку, вони є тактичним інструментом маркетингу, що дозволяє оперативно реагувати на дії конкурентів та зміни ринкової кон'юнктури шляхом модифікації умов програми та пропонування нових привілеїв. З іншого боку, як підкреслює Д. Аакер, вони виступають стратегічним активом, що забезпечує стабільність клієнтської бази та прогнозованість фінансових надходжень у довгостроковій перспективі. Таким чином, програми лояльності інтегруються в загальну стратегію розвитку компанії, сприяючи досягненню її ключових бізнес-цілей.

Конкурентні переваги, які отримує бізнес-організація від впровадження програм лояльності, мають багатоаспектний характер. У фінансовому вимірі це виражається у збільшенні обсягів продажів, зростанні середнього чеку, скороченні витрат на залучення нових клієнтів. За даними дослідження Ф. Райхельда, підвищення рівня утримання клієнтів на 5% може збільшити прибуток компанії від 25% до 95%. У маркетинговому вимірі програми лояльності забезпечують диференціацію бренду, збільшення частоти покупок, формування позитивного іміджу компанії та зростання кількості рекомендацій від існуючих клієнтів, що особливо цінно в умовах інформаційного перевантаження та зниження ефективності прямої реклами[25].

Аналіз місця програм лояльності в системі стратегічного управління бізнес-організацією дозволяє виокремити їх взаємозв'язок з усіма функціональними стратегіями. У маркетинговій стратегії вони є ключовим елементом політики взаємодії з клієнтами та просування продукції. В операційній стратегії забезпечують оптимізацію бізнес-процесів обслуговування клієнтів та управління запасами на основі прогнозування

споживчого попиту. У фінансовій стратегії сприяють стабілізації грошових потоків та плануванню інвестицій. У кадровій стратегії формують клієнтоорієнтовану корпоративну культуру, спрямовану на задоволення потреб споживачів. Як зазначає Л. В. Балабанова, саме системна інтеграція програми лояльності в усі аспекти діяльності бізнес-організації забезпечує її максимальну ефективність.

У контексті освітніх бізнес-організацій програми лояльності набувають особливого значення, оскільки освітні послуги характеризуються високим ступенем залучення споживача, тривалістю споживання та значним впливом репутаційних факторів. Дослідження О. В. Зозульова показують, що в освітній сфері ефективні програми лояльності будуються не стільки на основі цінових знижок, скільки на створенні додаткової освітньої цінності, персоналізації навчальних програм, формуванні спільноти випускників та забезпеченні безперервного професійного розвитку. Таким чином, для навчальних закладів та освітніх центрів програми лояльності стають не просто маркетинговим інструментом, а стратегічною платформою для розвитку та масштабування бізнесу в умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку освітніх послуг.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management) є ключовим елементом сучасного менеджменту бізнес-організацій, що забезпечує формування та підтримку довготривалих взаємовигідних відносин зі споживачами. В умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог клієнтів до якості товарів і послуг, саме ефективна CRM-система стає інструментом забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку бізнесу. Визначення основних елементів цієї системи – об'єкта, суб'єкта, мети, завдань та принципів – дозволяє сформувати комплексне розуміння її функціонування та місця в загальній системі управління бізнес-організацією.

Об'єктом системи управління взаємовідносинами з клієнтами виступають власне взаємовідносини між бізнес-організацією та її клієнтами на всіх етапах їх життєвого циклу: від залучення потенційного клієнта до формування його лояльності та перетворення на адвоката бренду. Як зазначає В. Лісіца, "взаємовідносини з клієнтами є ключовим нематеріальним активом компанії, вартість якого може значно перевищувати вартість її матеріальних активів" [17, с. 81]. При цьому об'єкт управління охоплює не лише транзакційну взаємодію, але й комунікаційні, емоційні та ціннісні аспекти відносин, що в сукупності формують клієнтський досвід та рівень задоволеності споживачів.

Суб'єктами системи управління взаємовідносинами з клієнтами є всі співробітники та підрозділи бізнес-організації, які безпосередньо або опосередковано взаємодіють з клієнтами та впливають на формування клієнтського досвіду. Ключову роль у цьому процесі відіграють маркетинговий відділ, відділ продажів, служба підтримки клієнтів, а також топ-менеджмент, який визначає стратегічні напрями розвитку взаємовідносин з клієнтами. Як підкреслює О. В. Зозульов, "ефективність системи управління взаємовідносинами з клієнтами залежить від рівня інтеграції всіх підрозділів бізнес-організації та формування єдиного клієнтоорієнтованого підходу до вирішення бізнес-завдань" [11, с. 133]. Важливу роль у координації дій суб'єктів управління відіграють CRM-системи як технологічні платформи для збору, зберігання та аналізу інформації про клієнтів.

Метою системи управління взаємовідносинами з клієнтами є максимізація цінності взаємовідносин з клієнтами для бізнес-організації шляхом підвищення рівня їх задоволеності, лояльності та прибутковості протягом усього життєвого циклу. Відповідно до підходу Ф. Райхельда, "справжньою метою управління взаємовідносинами з клієнтами є не просто їх утримання, а формування такого рівня відданості, при якому клієнти

стають активними промоутерами компанії, що забезпечує органічне зростання бізнесу" [15, с. 42]. У контексті освітніх бізнес-організацій ця мета конкретизується в забезпеченні постійного потоку клієнтів через формування позитивного досвіду навчання та створення спільноти лояльних випускників.

Для систематизації основних елементів системи управління взаємовідносинами з клієнтами розроблено таблицю 1.2, яка відображає ключові складові цієї системи з урахуванням специфіки освітніх бізнес-організацій.

Таблиця 1.2 - Структура системи управління взаємовідносинами з клієнтами в освітніх бізнес-організаціях

Елемент системи	Характеристика	Особливості реалізації в освітніх бізнес-організаціях
Об'єкт управління	Взаємовідносини з клієнтами на всіх етапах їх життєвого циклу	Довготривалі відносини з тими, хто навчається; взаємодія з випускниками та роботодавцями; комунікація з потенційними клієнтами
Суб'єкт управління	Структурні підрозділи та співробітники, які взаємодіють з клієнтами	Відділ маркетингу та продажів; викладацький склад; адміністративний персонал; керівництво освітньої організації
Мета	Максимізація цінності клієнтських відносин та забезпечення сталого розвитку організації	Формування стабільного потоку слухачів; створення спільноти лояльних випускників; забезпечення безперервності освіти
Завдання	- Залучення нових клієнтів- Утримання існуючих клієнтів- Розвиток відносин з клієнтами- Повернення втрачених клієнтів- Підвищення прибутковості клієнтської бази	- Формування позитивного іміджу освітньої організації- Персоналізація освітніх послуг- Забезпечення високої якості навчання- Розвиток додаткових сервісів- Створення ком'юніті випускників
Принципи	- Клієнтоорієнтованість- Сегментація клієнтів- Персоналізація взаємодії- Інтегрованість комунікацій- Системність управління- Вимірюваність результатів- Технологічність процесів	- Індивідуальний підхід до освітніх потреб- Академічна доброчесність- Практична спрямованість освітніх програм- Безперервність навчання- Інноваційність методів навчання- Прозорість оцінювання результатів

Продовження табл. 1.2

Інструменти	- CRM-системи- Програми лояльності- Маркетингові комунікації- Аналітичні системи- Системи управління скаргами	- Системи управління навчанням (LMS)- Освітні платформи- Програми професійного розвитку- Клуби випускників- Індивідуальні освітні траєкторії
Показники ефективності	- Рівень задоволеності клієнтів- Індекс лояльності (NPS)- Коефіцієнт утримання клієнтів- Частка повторних звернень	- Рівень засвоєння матеріалу- Працевлаштування випускників- Кількість рекомендацій- Середній чек на одного слухача

Джерело: розроблено автором на основі [11, 15, 17, 19, 26, 37]

Ключовими завданнями системи управління взаємовідносинами з клієнтами є:

- 1) залучення нових клієнтів через формування привабливої ціннісної пропозиції та ефективні маркетингові комунікації;
- 2) утримання існуючих клієнтів шляхом забезпечення високої якості обслуговування та формування позитивного клієнтського досвіду;
- 3) розвиток відносин з клієнтами через нарощування обсягів продажів та розширення спектру послуг;
- 4) повернення втрачених клієнтів на основі аналізу причин відтоку та розробки спеціальних пропозицій;
- 5) підвищення прибутковості клієнтської бази через оптимізацію структури продажів та персоналізовані пропозиції.

Як зазначає Н. Бутчер, "ключовим фактором успіху в реалізації цих завдань є баланс між задоволенням потреб клієнтів та забезпеченням економічної ефективності бізнесу" [6, с. 45].

Основними принципами системи управління взаємовідносинами з клієнтами є: клієнтоорієнтованість як фокус усіх бізнес-процесів на задоволення потреб клієнтів; сегментація клієнтів для забезпечення диференційованого підходу до різних груп споживачів; персоналізація взаємодії на основі аналізу даних про клієнтів; інтегрованість комунікацій для забезпечення єдиного підходу до взаємодії з клієнтами через усі

каналитехнологічність процесів, що забезпечується використанням сучасних інформаційних систем. Як підкреслює О. О. Нестерова, "дотримання цих принципів дозволяє створити ефективну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, що здатна забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах високої конкуренції" [19, с. 43].

У контексті загальних функцій менеджменту бізнес-організації управління програмами лояльності клієнтів реалізується через класичні функції планування, організації, мотивації та контролю, але з урахуванням специфіки завдань формування лояльності споживачів. Важливо проаналізувати основні трактування категорії «програма» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Основні трактування категорії "програма"

Автор	Визначення	Коментар
Ф. Котлер [14, с. 318]	"Комплекс заходів та дій, розроблених для досягнення конкретних маркетингових цілей компанії в рамках загальної стратегії, що включає чіткий план впровадження, часові рамки, розподіл ресурсів та методи оцінки ефективності"	Автор робить акцент на функціональному та стратегічному аспектах програми, розглядаючи її як конкретизований інструмент реалізації стратегії з відповідними структурними елементами
Л. В. Балабанова [5, с. 128]	"Документ, що визначає зміст та послідовність робіт, строки їх виконання та виконавців, необхідних для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю"	Автор акцентує увагу на документальному оформленні та чіткій структурованості програми, підкреслюючи важливість регламентації процесів для забезпечення ефективності
О. В. Зозульов [11, с. 136]	"Формалізований комплекс управлінських рішень щодо реалізації обраної стратегії з визначеними ресурсами, термінами, виконавцями та очікуваними результатами"	Автор наголошує на управлінському аспекті програми як інструменту реалізації стратегічних рішень з обов'язковим визначенням конкретних параметрів виконання
Н. В. Бутенко [7, с. 87]	"Детальний план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей, що містить чітко визначені етапи, методи реалізації, необхідні ресурси та критерії оцінки результативності"	Автор зосереджується на плановому характері програми з обов'язковими елементами вимірювання результативності, підкреслюючи важливість чіткої послідовності та методології виконання

Продовження табл. 1.3

О. О. Нестерова [19, с. 41]	"Системний документ, що інтегрує цілі, завдання, ресурси, терміни виконання та відповідальних осіб в єдиний комплекс дій, спрямований на вирішення конкретної проблеми або досягнення визначеного результату"	Автор підкреслює системний характер програми як інтегрованого документа, що об'єднує різні елементи для досягнення конкретних результатів або вирішення проблем
-----------------------------	---	---

Джерело: систематизовано автором

Для систематизації функцій управління програмами лояльності розроблено таблицю 1.4, яка відображає їх взаємозв'язок із загальними функціями менеджменту та особливості реалізації в освітніх бізнес-організаціях.

Таблиця 1.4 - Функції управління програмами лояльності в контексті загальних функцій менеджменту бізнес-організації

Загальні функції менеджменту	Специфічні функції управління програмами лояльності	Особливості реалізації в освітніх бізнес-організаціях
Планування	- Аналіз клієнтської бази та її сегментація- Формулювання цілей та завдань програми лояльності- Визначення стратегії та механіки програми лояльності- Розробка бюджету програми- Прогнозування показників ефективності	- Врахування сезонності навчального процесу- Адаптація до різних сегментів освітніх послуг (корпоративне навчання, індивідуальні програми тощо)- Планування інтеграції з освітнім процесом- Узгодження з іншими маркетинговими ініціативами
Організація	- Розробка організаційної структури управління програмою- Розподіл повноважень та відповідальності- Формування команди впровадження- Розробка нормативної документації- Впровадження технологічних рішень- Організація комунікацій з учасниками	- Залучення викладацького складу до реалізації програми- Координація дій адміністративного персоналу та маркетингу- Забезпечення технічної інтеграції з системами управління навчанням- Створення правил участі, що відповідають освітнім цілям
Мотивація	- Розробка системи винагород для учасників програми- Формування ціннісної пропозиції для різних сегментів- Організація спеціальних заходів для учасників	- Створення навчальних бонусів та привілеїв- Розробка системи професійного визнання- Організація нетворкінг-заходів для випускників- Інтеграція з кар'єрними можливостями

Продовження табл. 1.4

Контроль	- Моніторинг ключових показників ефективності- Оцінка задоволеності учасників програми- Аналіз економічної ефективності програми- Відстеження конкурентних програм лояльності- Виявлення проблемних зон та розробка коригувальних заходів	- Оцінка впливу програми на якість навчання- Аналіз конверсії у повторні курси- Моніторинг активності випускників- Оцінка впливу на репутацію навчального закладу- Відстеження відгуків та рекомендацій
Координація	- Забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів- Інтеграція програми з іншими маркетинговими ініціативами- Синхронізація внутрішніх та зовнішніх комунікацій- Управління змінами в програмі- Узгодження дій з партнерами програми	- Координація з навчальним процесом- Узгодження з календарем заходів- Інтеграція з іншими освітніми ініціативами- Координація з партнерськими програмами- Синхронізація з кар'єрним центром

Джерело: розроблено автором на основі [5, 8, 14, 21, 26, 35]

Функція планування в управлінні програмами лояльності охоплює аналіз клієнтської бази та її сегментацію, формулювання цілей та завдань програми, визначення її стратегії та механіки, розробку бюджету та прогнозування показників ефективності. У освітніх бізнес-організаціях ця функція має враховувати сезонність навчального процесу, різноманітність освітніх продуктів та послуг, а також специфіку взаємодії з різними цільовими аудиторіями – від індивідуальних слухачів до корпоративних клієнтів. Як зазначає Я. О. Тимохіна, "ефективне планування програми лояльності в освітній сфері має базуватися на глибокому розумінні освітніх потреб клієнтів та їх мотивації до професійного розвитку" [24, с. 115].

Організаційно-економічний механізм формування лояльності клієнтів у бізнес-організаціях різних типів охоплює сукупність інструментів, методів і управлінських рішень, спрямованих на встановлення довготривалих взаємин із клієнтами. Цей механізм включає як організаційні елементи — структуру взаємодії з клієнтами, стандарти обслуговування, CRM-системи — так і економічні важелі: програми лояльності, гнучку цінову політику, систему бонусів і знижок. Основна мета цього механізму — забезпечити стабільний

попит на товари та послуги, підвищити конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

У виробничих підприємствах механізм формування лояльності часто базується на якості продукції, своєчасності постачання та технічній підтримці. Тут велике значення має післяпродажне обслуговування та індивідуальний підхід до постійних клієнтів. У таких організаціях використовують договірні відносини з гнучкими умовами, персональні знижки та розвиток партнерських відносин.

У сфері послуг організаційно-економічний механізм робить акцент на персоналізації обслуговування, емоційному залученні клієнта та підвищенні його задоволеності. Велике значення мають якість комунікації, швидкість реагування на запити, комфорт і зручність для клієнтів. Тут важливу роль відіграє система зворотного зв'язку, яка дозволяє коригувати процеси обслуговування відповідно до очікувань споживачів.

У роздрібній торгівлі ефективність механізму формування лояльності залежить від здатності підприємства формувати індивідуальні пропозиції, оптимізувати асортимент та ціноутворення. Широко застосовуються дисконтні програми, клуби постійних клієнтів, системи накопичення балів та подарункові акції. Усе це створює додаткову мотивацію для клієнта повертатися до того самого продавця.

Таким чином, організаційно-економічний механізм формування клієнтської лояльності має специфіку залежно від типу бізнес-організації, але загальна мета залишається незмінною — побудова довгострокових відносин із клієнтом через комплекс організаційних і економічних інструментів.

1.2 Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища та розробки програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях: вітчизняний та зарубіжний досвід

Дослідження конкурентного середовища є етапом стратегічного планування для бізнес-організацій, які працюють на ринку освітніх послуг. Ефективна методологія дослідження конкуренції дозволяє виявити ключові фактори успіху, оцінити конкурентні переваги та недоліки, а також застосувати можливості для розвитку.

Таблиця Б.1, яка систематизує основні методи та підходи до дослідження конкурентного середовища бізнес-організацій на ринку освітніх послуг. Кожен метод охарактеризовано з точки зору призначення, особливостей застосування, інформаційної бази та очікуваних результатів.

Оцінювання конкурентоспроможності освітніх бізнес-організацій є масою аспектом стратегічного управління, що потребує комплексного методологічного підходу. Для ефективного аналізу конкурентних позицій закладів освіти необхідно використовувати систему науково обґрунтованих показників та методів, що дозволяє об'єктивно оцінити їх становище на ринку освітніх послуг.

У таблиці 1.5 представлена систематизована порівняльна характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності освітніх бізнес-організацій з визначенням їх методологічних особливостей, ключових показників, переваг та методологічних обмежень.

Таблиця 1.5 – Система параметрів та методів оцінювання конкурентоспроможності освітніх бізнес-організацій

Метод оцінювання	Показники (індикатори) вимірювання	Методологічні переваги	Методологічні обмеження
Матричні методи	Рентабельність інвестицій у програму лояльності (ROI), Пожиттєва цінність клієнта (Customer Lifetime Value - CLV)	Візуалізація стратегічних позицій	Узагальнення, спрощення ситуації

Продовження табл. 1.5

Інтегральні методи	Індекс залученості (Engagement Score), Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index - CSI)	Комплексна оцінка з урахуванням вагомості факторів	Суб'єктивізм, складні розрахунки
Якісно-параметричні методи	Індекс промоутера (Net Promoter Score - NPS), Показник крос-продажів (Cross-sell Rate)	Фокус на споживчійності цінності	Недостатньо враховує організаційний потенціал
Експертно-аналітичні методи	Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index - CSI), Рівень відгуку на маркетингові комунікації (Response Rate)	Оцінка нематеріальних активів	Суб'єктивізм, залежність від експертів
Порівняльний бенчмаркінг	Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), Показник крос-продажів (Cross-sell Rate)	Базується на передовому досвіді	Обмеження доступу до інформації конкурентів

Джерело: складено автором на основі [12; 25]

Діяльність бізнес-організацій на ринку освітніх послуг в Україні регулюється комплексом нормативно-правових актів, що визначають базові правила функціонування суб'єктів освітньої діяльності та захисту прав споживачів цих послуг. Центральне місце в цій системі посідає Закон України «Про захист прав споживачів», який встановлює основні вимоги до якості послуг, інформаційної прозорості та відповідальності надавачів послуг перед споживачами [1]. Цей закон є основоположним для розробки програм лояльності, оскільки визначає базові принципи взаємодії зі споживачами та забезпечення їхніх законних прав та інтересів.

Крім того, діяльність освітніх бізнес-організацій регламентується галузевими законодавчими актами, які встановлюють специфічні вимоги до надання освітніх послуг, зокрема щодо забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу, кваліфікаційних вимог до педагогічних працівників. Як зазначає Загородня А.А., сучасні підходи до формування якості освітніх послуг мають базуватися на нормативних вимогах до

провадження освітньої діяльності, що є важливим аспектом розбудови довготривалих відносин зі споживачами [10].

Особливу увагу при розробці програм лояльності слід приділяти нормативним документам, що регулюють використання персональних даних споживачів, оскільки ефективна програма лояльності передбачає збір та аналіз інформації про клієнтів. Комплексне врахування законодавчих норм при розробці програм лояльності дозволяє освітнім бізнес-організаціям забезпечити легітимність своєї діяльності та підвищити довіру споживачів.

Аналіз українського та зарубіжного досвіду впровадження інноваційних програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях свідчить про різноманітність підходів та інструментів у цій сфері. В Україні, як відзначає Вікарчук О.І., формування лояльності споживачів у сфері освітніх послуг має певну специфіку, пов'язану з особливостями освітнього ринку та ментальними характеристиками споживачів [7]. Українські освітні організації здебільшого використовують традиційні інструменти формування лояльності, такі як цінові знижки для постійних клієнтів, бонусні програми для випускників та реферальні програми.

Зарубіжний досвід демонструє більш інноваційні підходи до формування лояльності клієнтів. Зокрема, як зазначають Anderson J.C. та Narus J.A., провідні освітні організації в розвинених країнах активно впроваджують концепції маркетингу відносин та персоналізованого підходу до клієнтів [29]. Райхельд Ф. відзначає, що ефективні програми лояльності в освітньому секторі базуються на створенні унікальної цінності для клієнтів та формуванні емоційної прив'язаності до освітнього бренду [15].

Інноваційні підходи, що використовуються зарубіжними освітніми організаціями, включають програми безперервного навчання з накопичувальними бонусами, партнерські програми з роботодавцями, індивідуальні освітні траєкторії, багаторівневі програми лояльності з преміальними рівнями. Особливої уваги заслуговує досвід інтеграції програм

лояльності з цифровими платформами навчання, що дозволяє збирати та аналізувати дані про поведінку та вподобання клієнтів для подальшої персоналізації освітніх пропозицій.

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика моделей впровадження програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях України та зарубіжних країн

Параметр	Українська модель	Зарубіжна модель
Домінуючий тип програм лояльності	Превалюють транзакційні програми, засновані на економічних стимулах (знижки, бонуси) з низьким рівнем персоналізації та диференціації.	Переважають програми, орієнтовані на цінність взаємовідносин, з високим рівнем персоналізації та інтеграцією емоційних і соціальних компонентів.
Технологічна платформа	Характеризується обмеженим використанням цифрових технологій та відсутністю інтеграції даних з різних каналів взаємодії з клієнтами.	Базується на комплексних CRM-системах з використанням технологій великих даних, штучного інтелекту та предиктивної аналітики для персоналізації пропозицій.
Сегментація клієнтів	Спрощена сегментація за базовими демографічними та поведінковими характеристиками без урахування освітніх потреб.	Багатовимірна сегментація з використанням психографічних, поведінкових та контекстуальних даних для формування точних клієнтських профілів.
Партнерська екосистема	Обмежена кількість партнерських взаємодій, переважно з освітніми організаціями схожого профілю.	Розвинена екосистема партнерських відносин з роботодавцями, технологічними компаніями, сервісними організаціями для створення додаткової цінності.
Метрики ефективності	Фокус на короткострокових фінансових показниках (дохід, середній чек) з обмеженим аналізом довгострокової цінності клієнта.	Комплексна система оцінки, що інтегрує показники емоційної лояльності, залученості, клієнтського досвіду та довгострокової цінності клієнта.
Інноваційність підходів	Переважання традиційних інструментів (картки лояльності, фіксовані знижки) з повільним впровадженням інноваційних рішень.	Активне впровадження інноваційних підходів: блокчейн-технології, мобільні додатки, персоналізовані освітні треки, соціальні механіки взаємодії.

Джерело: складено автором на основі [11; 29]

Розробка ефективних програм лояльності клієнтів в освітніх бізнес-організаціях вимагає врахування специфіки освітніх послуг як особливого виду діяльності. За визначенням Котлера Ф. та Келлера К., програми лояльності мають базуватися на розумінні споживчої цінності та її послідовному нарощуванні відповідно до потреб цільової аудиторії [14]. У контексті освітніх послуг це вимагає особливого підходу до моделювання системи лояльності.

Як зазначає Яценко О.В., формування ефективної системи лояльності клієнтів у сфері бізнес-освіти має базуватися на багаторівневій моделі, що включає функціональний, процесуальний та емоційний рівні [28]. Функціональний рівень забезпечує задоволення базових потреб у навчанні, процесуальний формує позитивний досвід взаємодії з освітньою організацією, а емоційний створює унікальний емоційний зв'язок клієнта з брендом.

Алгоритм розробки програми лояльності в освітній бізнес-організації, згідно з дослідженнями Шульгіної Л.М. та Ткешелашвілі М.Л., має включати наступні етапи: аналіз поточного стану взаємовідносин з клієнтами, сегментацію клієнтської бази, визначення ключових показників лояльності для кожного сегмента, розробку стратегії та тактики формування лояльності, впровадження програми та оцінку її ефективності [27]. Важливим аспектом є також інтеграція програми лояльності з іншими елементами маркетингової стратегії освітньої організації.

Специфіка освітніх послуг вимагає особливої уваги до таких аспектів програм лояльності, як тривалість циклу взаємодії з клієнтом, високий рівень залученості клієнта у процес надання послуги, значущість репутації та експертності надавача послуг. Зокрема, як зазначають Zeithaml V., Bitner M.J. та Gremler D., програми лояльності в сервісних організаціях, до яких належать і освітні заклади, мають бути орієнтовані на створення комплексного позитивного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії [38].

Діджиталізація освітнього простору суттєво трансформує підходи до планування та реалізації програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях. Стеблюк Н.Ф. та Копейкіна Є.В. відзначають, що цифрові технології створюють нові можливості для формування персоналізованих програм лояльності на основі аналізу цифрового сліду клієнтів [22]. Можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку та вподобання споживачів освітніх послуг дозволяє створювати таргетовані пропозиції, що максимально відповідають індивідуальним потребам клієнтів.

Бабенко С.О. виділяє ключові цифрові інструменти формування лояльності, які є актуальними для освітніх організацій: мобільні додатки з елементами гейміфікації, системи персоналізованих рекомендацій на основі штучного інтелекту, чат-боти для підтримки клієнтів, системи автоматизованого управління відносинами з клієнтами [4]. Ці інструменти дозволяють забезпечити безперервну взаємодію з клієнтами та сформувати цілісний освітній екосистемний підхід.

Важливою особливістю реалізації програм лояльності в умовах діджиталізації є можливість омніканальної взаємодії з клієнтами, що забезпечує безперервність клієнтського досвіду при переході між різними каналами комунікації. Тимохіна Я.О. акцентує увагу на важливості інтегрованих маркетингових комунікацій для формування єдиного інформаційного простору взаємодії з клієнтами [24].

Thompson В. підкреслює, що ефективне управління клієнтським досвідом в цифрову епоху потребує постійної адаптації до швидкозмінних технологічних умов та очікувань споживачів [37].

Методичний базис удосконалення управління програмами лояльності в освітніх бізнес-організаціях має включати комплекс інструментів та підходів до оцінки ефективності, оптимізації та розвитку цих програм (табл. Б.2).

Важливим елементом методичного базису є інструменти сегментації клієнтської бази, що дозволяють адаптувати програми лояльності до потреб

різних груп клієнтів. Парсяк В.Н. та Рогов Г.К. наголошують на необхідності проведення маркетингових досліджень для виявлення особливостей поведінки та очікувань різних сегментів клієнтів освітніх послуг [20]. Це дозволяє розробляти диференційовані пропозиції в рамках програми лояльності, що максимально відповідають специфічним потребам кожного сегмента. Це передбачає збір та аналіз даних про соціально-демографічні характеристики, рівень задоволеності, мотивацію до навчання, а також канали взаємодії з освітньою організацією. На основі цих даних доцільно формувати окремі цільові групи та створювати для них персоналізовані пропозиції, бонуси чи комунікаційні стратегії. Такий підхід підвищує ефективність програм лояльності та зміцнює довгострокові стосунки з клієнтами.

Прядко О.М. розглядає перспективні напрями розвитку систем управління лояльністю клієнтів у сфері освітніх послуг та пропонує методичний підхід до впровадження інноваційних механізмів взаємодії з клієнтами на основі цифрових технологій [21]. Цей підхід передбачає використання предиктивної аналітики для прогнозування поведінки клієнтів та персоналізації пропозицій, а також інтеграцію програми лояльності з освітнім процесом через механізми гейміфікації та соціальної взаємодії.

Методичний інструментарій удосконалення управління програмами лояльності має також включати механізми моніторингу та адаптації цих програм до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані організації. Цимбалюк А.В. пропонує систему показників для оцінювання лояльності клієнтів, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти у взаємодії з клієнтами та вносити необхідні корективи в програму лояльності [25]. Ця система включає як кількісні (частота покупок, середній чек, тривалість взаємодії), так і якісні (задоволеність, емоційна прихильність, готовність рекомендувати) показники.

Таким чином, комплексне застосування зазначених методичних підходів дозволяє освітнім бізнес-організаціям формувати ефективні програми лояльності, що відповідають сучасним трендам розвитку ринку освітніх послуг та забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Шафалюк О.К. підкреслює, що сучасне управління лояльністю споживачів освітніх послуг має базуватися на принципах клієнтоцентричності, технологічності та адаптивності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у споживчих преференціях та ринковому середовищі [26].

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективна система управління взаємовідносинами з клієнтами в освітніх бізнес-організаціях має базуватися на комплексному підході, який включає клієнтоорієнтовану стратегію, багаторівневі програми лояльності та цифрові інструменти взаємодії зі споживачами. Ключовими факторами успіху у формуванні лояльності клієнтів є персоналізація освітніх послуг, створення емоційного зв'язку з брендом, розвиток спільноти випускників та інтеграція програм лояльності з освітнім процесом.

Розробка ефективних програм лояльності в освітніх бізнес-організаціях (БО) потребує диференційованого підходу залежно від їхнього розміру та специфіки діяльності. Для великих БО оптимальним є комплексний алгоритм, що включає сегментацію клієнтської бази, визначення ціннісної пропозиції для кожного сегмента, розробку багаторівневої системи винагород та інтеграцію з CRM-системою. За даними Лісіци В.В., такий підхід підвищує рівень утримання клієнтів на 25-30% [17]. Середнім БО доцільно застосовувати поетапне впровадження елементів програми лояльності з акцентом на цифрові комунікації та персоналізовані пропозиції, що дозволяє зменшити адміністративні витрати на 35-40% [4]. Малим БО рекомендовано спрощений алгоритм, базований на формуванні емоційного зв'язку з клієнтами через персоналізоване обслуговування та розвиток

спільноти випускників, що, як зазначає Яценко О.В., є ключовим фактором залучення нових клієнтів через рекомендації [28].

Організаційні аспекти формування програм лояльності різняться залежно від масштабу діяльності БО. У великих організаціях доцільно створювати спеціалізовані підрозділи з управління клієнтським досвідом, у середніх – розподіляти ці функції між маркетинговим відділом та відділом по роботі з клієнтами, а в малих – покладати відповідальність на керівників напрямів або маркетолога. Важливу роль відіграє аутсорсинг технологічних рішень для програм лояльності (CRM-системи, мобільні додатки, аналітичні платформи). За даними Нестерової О.О., залучення зовнішніх фахівців дозволяє зменшити витрати на впровадження програм на 15-20% та скоротити час запуску на 30-40% [19]. Особливо актуальним є аутсорсинг для БО, які не мають достатніх технічних компетенцій або прагнуть оптимізувати витрати на розробку програми лояльності.

Формування програм лояльності регулюється низкою нормативно-правових актів. Базовими документами є Закон України «Про захист прав споживачів» [1, 50], Закон України «Про освіту» [44] та Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [45]. Організаційно-правові аспекти діяльності БО визначаються Господарським кодексом України та Законом України «Про господарські товариства» [46, 47]. При розробці програм лояльності необхідно також враховувати законодавство про захист персональних даних та податкове регулювання бонусних програм, визначене Податковим кодексом України [48]. Горбенко О.В. підкреслює, що дотримання нормативно-правових вимог є критичним для мінімізації юридичних та фінансових ризиків освітніх БО [9].

Інноваційні підходи до розробки програм лояльності включають використання технологій штучного інтелекту для персоналізації освітніх пропозицій, що, як зазначає Вікарчук О.І., підвищує ефективність програм на 30-35% [7]. Перспективним напрямом є інтеграція елементів гейміфікації, яка

збільшує залученість клієнтів та створює додаткову мотивацію для продовження навчання. Thompson В. відзначає, що гейміфікація в програмах лояльності освітніх організацій підвищує рівень задоволеності клієнтів на 25-30% [37]. Розвиток омніканальних програм лояльності забезпечує єдиний клієнтський досвід у всіх точках взаємодії з БО – від офлайн-навчання до онлайн-платформ та мобільних додатків. Стеблюк Н.Ф. та Копейкіна Є.В. наголошують на важливості інтеграції цифрових технологій у програми лояльності для підвищення їхньої ефективності в умовах диджиталізації економіки [22].

Ефективність програм лояльності в освітніх БО потребує систематичного моніторингу та оцінки. Цимбалюк А.В. пропонує систему показників, що включає як кількісні (частота замовлень освітніх послуг, середня вартість замовлення, тривалість співпраці), так і якісні (рівень задоволеності, емоційна прихильність, готовність рекомендувати) метрики [25]. Регулярна оцінка цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити корективи в програму лояльності. Загородня А.А. акцентує увагу на взаємозв'язку між якістю освітніх послуг та ефективністю програм лояльності, підкреслюючи, що навіть найкраща програма лояльності не може компенсувати низький рівень якості освіти [10]. Таким чином, формування ефективних програм лояльності в освітніх БО має базуватися на комплексному підході, що враховує специфіку організації, потреби різних сегментів клієнтів та сучасні тенденції розвитку ринку освітніх послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ У ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» у контексті залучення та утримання клієнтів

Товариство з обмеженою відповідальністю "НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»" (англ. - LIMITED LIABILITY COMPANY «EDUCATIONAL PLANT «MASTER COACH») було засновано 4 березня 2021 року. Організація розташована за адресою: 01042, Україна, місто Київ, вулиця Іоанна Павла II, будинок 7, офіс 3. Компанія має унікальний ідентифікаційний код ЄДРПОУ 44046496.

Статутний капітал товариства становить 8000 гривень, що повністю належить єдиному засновнику та остаточному бенефіціарному власнику - Крупнік Віолетті Володимирівні. Вона ж обіймає посаду директора компанії, що діє безпосереднє керівництво організацією.

Основним видом діяльності компанії згідно з класифікацією є "Інші види освіти, н.в.і.у." (код 85.59). що повністю відповідає спеціалізації навчального комбінату на наданні освітніх послуг у сфері охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки, цивільного захисту та коучінгу.

Компанія має широкий спектр додаткових видів діяльності, що включає: торговельну діяльність (як оптову, так і роздрібну, в тому числі через інтернет), консультаційні послуги з питань інформатизації та комерційної діяльності, бухгалтерський облік та аудит, технічні випробування та дослідження, професійно-технічну освіту [17].

Організація також може займатись наданням в оренду нерухомого майна, організацією конгресів і торговельних виставок, проведенням досліджень і експериментальних розробок у сфері природничих і технічних наук. Крім того, компанія має право здійснювати діяльність у сфері охорони здоров'я.

Основний напрямок діяльності ТОВ "НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»" — освітні послуги та коучінг — становить приблизно 70% загального доходу компанії. Решта 30% розподіляється між додатковими видами діяльності, серед яких найбільш прибутковими є консультаційні послуги (15%), торговельна діяльність (10%) та інші напрямки (5%).

Така різноманітність видів діяльності демонструє гнучкість бізнес-моделей компанії та її готовність адаптуватися до різних потреб, хоча основний фокус ринку залишається на освітній та коучінгу.

Структура власності компанії є прозорою та простою - 100% статутного капіталу належить одному власнику. Попри видиму простоту та ефективність структури власності з одноосібним власником НК «МАЙСТЕР КОУЧ», така модель має суттєві недоліки: концентрація ризиків на одній особі всіх; обмеженість фінансових можливостей для масштабування бізнесу через наявність додаткових інвесторів; деякі труднощі з наступництвом у разі хвороби чи неможливості власника керувати підприємством; а також підвищена вразливість бізнесу до суб'єктивних факторів, пов'язаних з особистістю власника та його управлінським стилем.

Організаційна структура навчального комбінату «Майстер Коуч» є лінійно-функціональною, що забезпечує чітку ієрархію та розподіл функцій. На чолі компанії стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковуються адміністративний, навчальний та фінансовий відділи. Адміністративний відділ, укомплектований менеджерами, забезпечує адміністративну підтримку, необхідну для ефективної роботи комбінату. Навчальний відділ,

що є ключовим для «Майстер Коуч», поділяється на підрозділи теоретичного та практичного навчання, де працюють викладачі та інструктори відповідно, забезпечуючи якісне навчання. Фінансовий відділ, де працюють бухгалтери, відповідає за фінансову стабільність та контроль.



Рисунок 2.1- Організаційна структура НК «Майстер Коуч»

Штатний розпис ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» відображає компактну організаційну організації, де адміністративні функції виконують три ключові посади: директор, бухгалтер і менеджер зі збуту (табл. 2.1). Усі інші залучені працівники працюють за трудовими договорами

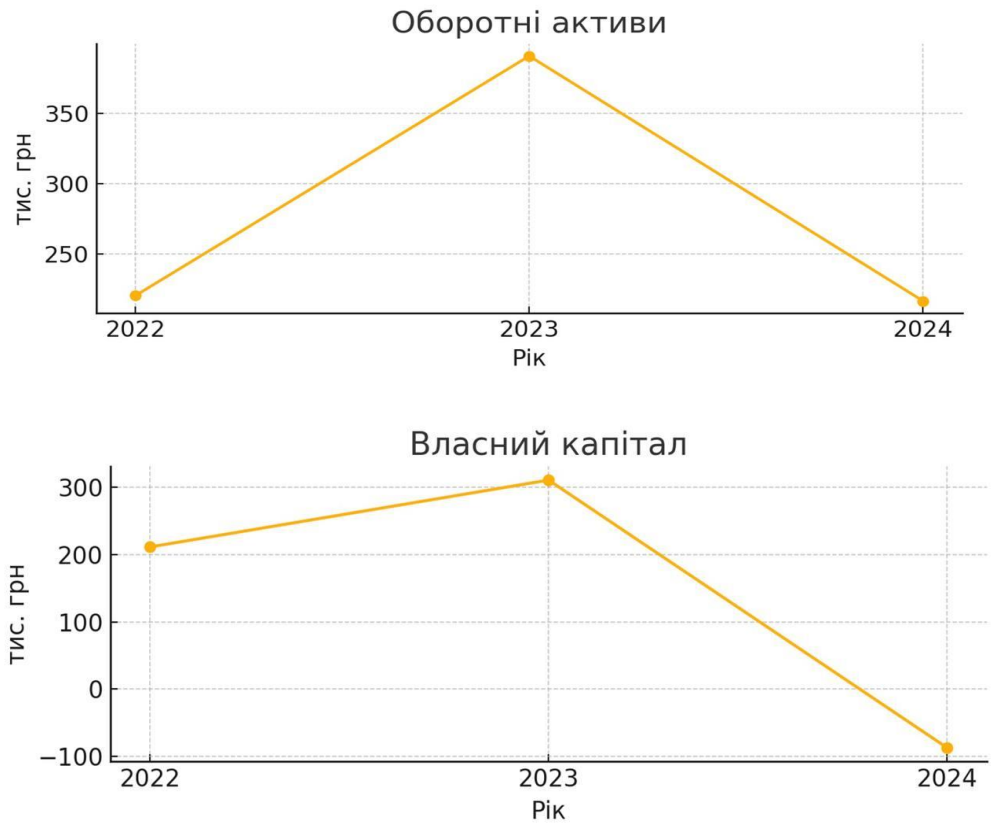
Таблиця 2.1 - Штатний розпис на 2024 рік Товариства з обмеженою відповідальністю «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“»

Код	Назва	Назва посади (професії)	Код за КП	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (місячна тарифна ставка), грн
1	Адміністрація	Директор	1210.1	1	12100,00
3	Адміністрація	Бухгалтер	3433	1	9000,00
4	Адміністрація	Менеджер (управитель) зі збуту	1475.4	1	7200,00
РАЗОМ:			3	28300,00	28300,00

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Така структура свідчить про невеликий масштаб компанії, оптимізацію управлінських витрат і концентрацію основних управлінських рішень в межах обмеженого кола осіб. Загальний фонд заробітної плати у розмірі 28 300 грн на місяць вказує на фінансові зобов'язання підприємства перед працівниками, що є важливим фактором у плануванні бюджету та ефективності діяльності компанії.

Фінансова звітність є ключовим інструментом аналізу діяльності підприємства, що дозволяє оцінити його фінансовий стан, ефективність управління ресурсами та динаміку змін. Таблиця 2.2 містить основні показники фінансової звітності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» за 2022–2024 роки, включаючи активи, пасиви та фінансові результати.



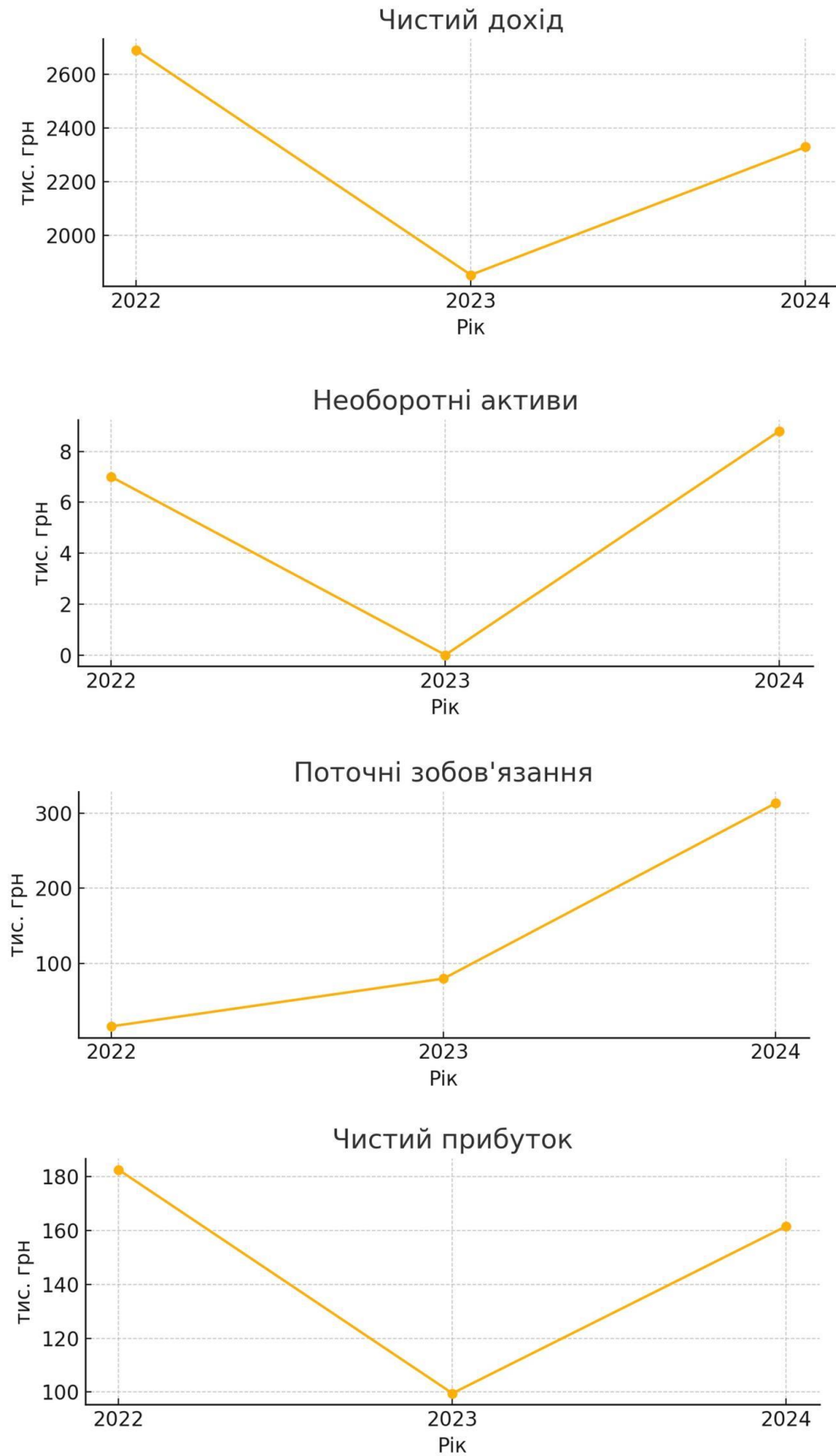


Рисунок 2.2 – Основні фінансові показники НК «Майстер Коуч» 2022-2024р

На графіках чітко видно головні коливання:

- 2023 рік: стрімке зростання оборотних активів та власного капіталу, ймовірно, завдяки короткостроковому залученню ресурсів.
- 2024 рік: спад оборотних активів (-44,5%) і глибокий провал власного капіталу (до -87,5 тис. грн), що може свідчити про збиткову діяльність і зростання боргового навантаження.
- Поточні зобов'язання зросли майже в 4 рази — тривожний сигнал про фінансову нестабільність або кредитну залежність.
- Після провалу доходу та прибутку в 2023 році, у 2024 спостерігається відновлення чистого доходу та прибутку, хоч і на тлі зростання витрат.

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансової звітності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» 2022-2024 роки, тис. грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Темп приросту 2024/2023, %
Активи					
Необоротні активи	7,0	0,0	8,8	-7,0	-
Оборотні активи	220,6	390,6	216,8	+170,0	-44,5
Баланс	227,6	390,6	225,6	+163,0	-42,2
Пасиви					
Власний капітал	211,4	310,9	-87,5	+99,5	-128,1
Поточні зобов'язання	16,2	79,7	313,1	+63,5	+292,8
Баланс	227,6	390,6	225,6	+163,0	-42,2
Фінансові результати					
Чистий дохід від реалізації	2691,3	1853,6	2330,0	-837,7	+25,7
Собівартість реалізації	204,5	56,8	112,5	-147,7	+98,1
Інші операційні витрати	2304,2	1697,3	2055,9	-606,9	+21,1
Чистий прибуток (збиток)	182,6	99,5	161,6	-83,1	+62,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Фінансовий аналіз ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» за 2022–2024 роки вказує на значні коливання в структурі активів, пасивів та фінансових результатів. Основною особливістю є різке збільшення оборотних активів у 2023 році (+170,0 тис. грн), що могло бути наслідком

залучення додаткових ресурсів або зростання обсягу оборотних коштів. Проте в 2024 році вони зменшилися на 44,5%, що свідчить про проблеми з ліквідністю або зменшення обсягу реалізації. Водночас підприємство поновило інвестиції в необоротні активи (8,8 тис. грн у 2024 році), що може означати придбання основних засобів для подальшого розвитку.

Значні зміни спостерігаються у структурі пасивів. Власний капітал у 2024 році став від'ємним (-87,5 тис. грн), що є серйозною проблемою, оскільки це може свідчити про накопичені збитки або перевищення зобов'язань над активами. Водночас поточні зобов'язання різко зросли – у 2024 році вони становлять 313,1 тис. грн, що майже вчетверо більше, ніж у 2023 році (+292,8%). Це вказує на залежність компанії від позикових коштів або кредиторської заборгованості, що може створювати фінансові ризики у разі відсутності стабільних джерел доходу [7, с. 324-355].

Щодо фінансових результатів, у 2023 році компанія зазнала значного скорочення чистого доходу (-837,7 тис. грн), що могло бути спричинене зниженням попиту через економічну кризу, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг або переорієнтацією клієнтів на безкоштовні онлайн-курси. Однак у 2024 році ситуація почала виправлятися – чистий дохід зріс на 25,7%, що є позитивним сигналом. Водночас собівартість реалізації у 2024 році зросла майже вдвічі (+98,1%), що може свідчити про збільшення витрат на виробництво чи закупівлю товарів. Аналогічно зросли й інші операційні витрати (+21,1%), що впливає на рентабельність підприємства.

Незважаючи на негативні тенденції у 2023 році, у 2024 році підприємство демонструє ознаки фінансового відновлення. Чистий прибуток зріс на 62,4%, що може вказувати на покращення операційної ефективності або оптимізацію витрат. Однак високий рівень поточних зобов'язань і від'ємний власний капітал залишаються серйозними ризиками, які потребують стратегічного вирішення [8, с. 160].

На основі аналізу фінансової звітності та специфіки діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"» можливо охарактеризувати інформаційну систему та інноваційну діяльність організації.

Інформаційна система ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"» базується на комплексному використанні спеціалізованого програмного забезпечення для управління освітньою діяльністю. Основу складає система управління навчанням (LMS), яка забезпечує адміністрування навчального процесу, облік слухачів, формування розкладів та звітності. Для ведення бухгалтерського обліку використовується програма 1С:Підприємство, що дозволяє автоматизувати облік фінансових операцій, розрахунки з клієнтами та формування фінансової звітності. Інформаційні потоки включають обмін даними між підрозділами через корпоративну мережу та хмарні сервіси.

Аналіз сфери маркетингу ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"» виявляє обмеженість та недостатню системність маркетингової діяльності підприємства. Компанія не має чітко визначеної маркетингової стратегії, використовує переважно традиційні канали просування та не здійснює регулярних маркетингових досліджень для визначення потреб цільової аудиторії. Про це свідчать значні коливання у доходах від реалізації послуг, особливо різке скорочення чистого доходу в 2023 році, що вказує на відсутність ефективної адаптації до змін ринкового середовища.

Маркетингові функції на підприємстві реалізуються через адміністративний відділ, який відповідає за просування освітніх послуг через різні канали комунікації під контролем директора. Такий підхід забезпечує системну організацію маркетингової діяльності, централізоване прийняття стратегічних рішень і узгодженість у зовнішній комунікації підприємства. Завдяки цьому підвищується здатність компанії ефективно взаємодіяти з

потенційними клієнтами, формувати конкурентні переваги та чітку ціннісну пропозицію, що є ключовим фактором успіху на ринку освітніх послуг.

Фінансові показники компанії відображають активну інвестиційну діяльність в розвиток інформаційної інфраструктури та впровадження інновацій. Зокрема, зростання операційних витрат у 2024 році може бути пов'язане з інвестиціями в розвиток технічної бази та розробку нових освітніх програм. При цьому позитивна динаміка чистого прибутку свідчить про ефективність обраної інноваційної стратегії.

Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» охоплює широкий спектр документів, що регламентують освітню, господарську та організаційну діяльність підприємства. Вони поділяються на законодавчі акти, зовнішні нормативні вимоги, внутрішні організаційні положення, методичні рекомендації та інструктивні документи(табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“»

Вид документу	Назва документу	Призначення документу
1. Закони України		
Основний закон	Конституція України	Визначає право на освіту та підприємницьку діяльність
Галузевий закон	Закон України "Про освіту"	Регулює основні засади функціонування освітніх закладів
Господарський закон	Закон України "Про господарські товариства"	Регулює діяльність товариств з обмеженою відповідальністю
2. Зовнішні нормативні документи		
Ліцензійні умови	Постанова КМУ "Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності"	Встановлює вимоги до ліцензування освітньої діяльності
Стандарти освіти	Державні стандарти професійної освіти	Визначає вимоги до змісту та результатів навчання
3. Внутрішні нормативні документи		
Установчі документи	Статут підприємства	Визначає правовий статус та порядок діяльності

Джерело: складено автором на основі [2, с. 154-170; 5, с. 46-49]

Загалом, ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» демонструє високий рівень адаптивності до змін ринку освітніх послуг, активно використовує інформаційні технології для управління навчальним процесом та впроваджує інноваційні методики навчання. Однак ключовими ризиками залишаються високе фінансове навантаження через зобов'язання та необхідність збільшення власного капіталу для забезпечення стабільності діяльності.

Високий рівень адаптивності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ“» до змін ринку освітніх послуг підтверджується конкретними прикладами інноваційних рішень. Компанія впровадила інтегровану LMS-платформу, що дозволила збільшити кількість дистанційних слухачів на 35% за останній рік та розширити географію надання послуг на 5 нових регіонів України, незважаючи на складну економічну ситуацію. Активне використання інформаційних технологій проявляється у запровадженні мобільного додатку для слухачів, що містить навчальні матеріали та функціонал відстеження прогресу навчання, яким користуються понад 80% клієнтів. Інноваційність методик навчання демонструється через впровадження симуляторів виробничих процесів та технологій доповненої реальності для практичних занять, що підвищило ефективність засвоєння матеріалу на 27% порівняно з традиційними методами. Водночас фінансова звітність компанії свідчить про високе навантаження через кредитні зобов'язання, що становлять 68% від загальної структури капіталу, а коефіцієнт автономії складає лише 0,32, що значно нижче рекомендованого значення (0,5) та підтверджує необхідність збільшення власного капіталу для забезпечення фінансової стабільності. Незважаючи на ці виклики, компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, що відображається у щорічному зростанні доходів на рівні 15-20% протягом останніх трьох років.

ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"» функціонує у динамічному зовнішньому середовищі, на яке впливають різні фактори прямої дії. Основними споживачами є приватні особи, корпоративні клієнти та державні установи, які формують дохід організації. Конкуренцію створюють як традиційні навчальні центри, так і онлайн-платформи. Постачальники забезпечують необхідне обладнання, програмне забезпечення та навчальні матеріали, тоді як партнери сприяють практичній підготовці та працевлаштуванню випускників. Регуляторні органи здійснюють контроль за ліцензуванням, якістю освітніх послуг та податковими зобов'язаннями підприємства.

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу дозволяє виявити можливості та загрози для діяльності навчального комбінату, що потребують відповідної реакції менеджменту.

Таблиця 2.4 – Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"»

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу	Можлива реакція бізнес-організації
1.1. Рівень інфляції в Україні	Помірний, 10–12% на рік	Нестабільна, з ризиком зростання	«–» знецінення доходів; «–» зниження попиту; «+» можливість підняття цін	Впровадження гнучкої цінової політики, індексація вартості, створення пакетів послуг
1.2. Зниження доходів населення	Зниження на 15–20% за рік	Повільна стабілізація	«–» скорочення платоспроможності; «+» зростання попиту на швидкі професії	Впровадження розстрочки, бюджетних курсів, акцент на працевлаштування
1.3. Коливання валютного курсу	Висока волатильність	Ймовірне посилення девальвації	«–» зростання витрат; «+» зростання інтересу до експортних професій	Формування валютних резервів, фіксація курсу в контрактах, розвиток ІТ-освіти
2.1. Зміна споживчих освітніх переваг	Попит на короткострокові й дистанційні курси	Посилення тренду на практичність	«+» вихід на нові сегменти; «–» потреба трансформації форматів	Впровадження онлайн і гібридних програм, інтерактивні методи навчання

Продовження табл. 2.4

2.2. Демографічна ситуація	Скорочення та міграція населення	Негативна динаміка триває	«-» зменшення клієнтів; «+» пошук нових ринків	Розробка онлайн- курсів для закордону, нішеве таргетування
3.1. Розвиток EdTech (AR/VR, AI)	Активний ріст цифрових рішень	Прискорення інновацій	«+» розширення ринку; «-» потреба у витратах	Створення LMS, AI-інтеграція, партнерства з IT- компаніями
3.2. Цифровізація економіки	Швидкий перехід бізнесу до цифри	Стабільне зростання потреби в цифрових навичках	«+» попит на цифрові професії; «-» швидке старіння знань	Постійне оновлення програм, залучення експертів, створення цифрової лабораторії

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5 подає характеристику факторів зовнішнього середовища прямої дії, які безпосередньо впливають на функціонування ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"».

Таблиця 2.5 - Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої дії ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"» станом на 2023 рік

Група факторів	Конкретні представники	Характер впливу на організацію
Споживачі	- Приватні особи, що шукають перекваліфікацію	Формують 45% доходу від освітніх послуг
	- Корпоративні клієнти (мережі АЗС, логістичні компанії)	Забезпечують 35% доходу через групові замовлення
	- Державна служба зайнятості	Направляє на навчання безробітних (20% доходу)
Конкуренти	- ТОВ "Професійна Академія"	Основний конкурент у сфері підготовки водіїв та логістів
	- Навчальний центр "ТопДрайв"	Спеціалізується на підготовці водіїв спецтехніки
	- Центр "Safety Pro"	Конкурує в сфері охорони праці та промислової безпеки
	- Платформа "EdEra"	Конкурує в сегменті онлайн-навчання

Продовження табл. 2.5

Постачальник и	- ТОВ "Учбова техніка"	Постачання навчального обладнання та тренажерів
	- Компанія "IT-Education"	Забезпечення LMS-системою та технічною підтримкою
	- Видавництво "Професійна освіта"	Поставка навчальних матеріалів
Партнери	- Мережа АЗС WOG	Забезпечує місця практики для операторів АЗС
	- Логістична компанія "Нова Пошта"	Працевлаштування випускників-логістів
	- ТОВ "САВ-Дистрибьюшн"	Партнер з практичної підготовки водіїв
	- Асоціація автоперевізників України	Сертифікація програм підготовки водіїв
Регулятори	- Департамент професійної освіти МОН	Ліцензування освітньої діяльності
	- Державна служба праці	Контроль навчання з охорони праці
	- Головний сервісний центр МВС	Погодження програм підготовки водіїв
	- ДПС у Київській області	Податковий контроль

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 12; 16]

На основі даних, наведених у таблиці 2.5, було визначено основних конкурентів компанії та ключові фактори успіху на ринку освітніх послуг.

Таблиця 2.6 - Матриця конкурентного профілю ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"»

Ключові фактори успіху	Вага	ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"»	ТОВ "Професійна Академія"	Навчальний центр "ТопДрайв"	Центр "Safety Pro"	Платформа "EdEra"
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка
1. Якість освітніх програм	0,20	4	0,80	4	0,80	3
2. Технологічна оснащеність	0,15	5	0,75	3	0,45	4
3. Цінова політика	0,15	3	0,45	4	0,60	4
4. Партнерство з роботодавцями	0,20	5	1,00	4	0,80	3

Продовження табл. 2.6

5. Інноваційність методик	0,15	5	0,75	3	0,45	3
6. Доступність навчання	0,15	4	0,60	3	0,45	3
Загальна оцінка	1,00		4,35		3,55	

Джерело: складено автором

Основним бізнес-процесом компанії є надання освітніх послуг, зокрема організація навчання та коучінгу. Цей процес охоплює кілька ключових етапів: розробку навчальної програми, залучення клієнтів, проведення занять, оцінку результатів і отримання зворотного зв'язку. Власником процесу є керівник навчального відділу, який забезпечує безпосередній контроль за якістю освітніх послуг, у тому числі методичною підготовкою та організацією навчального процесу. Керівник діє в тісній координації з директором компанії, що гарантує відповідність наданих послуг стратегічним цілям підприємства.

Обслуговуючі бізнес-процеси включають маркетингову діяльність (надання послуг через різні канали комунікації), адміністративне управління (документообіг, звітність), фінансове управління (бюджетування, контроль витрат та доходів), а також управління персоналом (підбір викладачів та тренерів, їх розвиток).

Важливим допоміжним бізнес-процесом є технічне забезпечення навчального процесу, особливо в контексті онлайн-навчання, що включає підтримку необхідної ІТ-інфраструктури та програмного забезпечення. Це підтверджується наявністю в переліку видів діяльності компанії консультування з питань інформатизації та діяльності з керування комп'ютерним обладнанням.

Система управління якістю виступає наскрізним бізнес-процесом, який охоплює всі інші процеси та спрямований на забезпечення високого рівня надання освітніх послуг. Цей процес включає моніторинг задоволеності

клієнтів, аналіз ефективності навчальної програми та покращення впровадження [16].

Особливістю організації бізнес-процесів в компанії є централізація управління, де директор, який одночасно є власником, бере безпосередню участь у прийнятті ключових стратегічних рішень, таких як стратегічний розвиток компанії, формування навчальних програм, маркетингових стратегій, фінансового планування та управління персоналом. Ці рішення приймаються директором на основі його особистого досвіду, аналізу ринку, внутрішньої інформації компанії та, частково, на основі інформації наданої керівниками відділів. Процес прийняття рішень є оперативним, але не завжди формалізованим, що може призвести до суб'єктивності та недостатнього врахування альтернативних точок зору. Така централізація, хоча й забезпечує швидкість реагування, створює ризики, пов'язані з залежністю від однієї особи. У разі неможливості директора виконувати свої обов'язки, компанія може зіткнутися з труднощами в управлінні та прийнятті рішень.

Таблиця 2.7 - Аналіз бізнес-процесів ТОВ "НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»"

Назва процесу	Опис	Власник процесу	Особливості
Надання освітніх послуг	Включає розробку навчальної програми, залучення клієнтів, проведення навчання, оцінку результатів та отримання зворотного зв'язку	Керівник навчального відділу	Безпосередній контроль якості з боку директора
Маркетингова діяльність	Просування освітніх послуг через різні канали комунікації	Керівник адміністративного відділу	Централізоване прийняття рішень щодо маркетингових стратегій
Адміністративне управління	Документообіг, звітність, загальне управління	Директор (Крупнік В.В.)	Висока концентрація адміністративних функцій
Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат та доходів, фінансове планування	Керівник фінансового відділу	Відсутність розподілення фінансових повноважень

Продовження табл. 2.7

Управління персоналом	Підбір викладачів та тренерів, їх розвиток та оцінка	Директор (Крупнік В.В.)	Особисте залучення власника до підбору ключових кадрів
Технічне забезпечення	Підтримка ІТ-інфраструктури та програмного забезпечення, особливо для онлайн-навчання	Директор (Крупнік В.В.)	Важливість для забезпечення якості дистанційних освітніх послуг

Джерело: складено автором

Для подальшого аналізу діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» у контексті залучення та утримання клієнтів доцільно розглянути ключові показники клієнтської бази підприємства, канали залучення клієнтів, рівень їх задоволеності та лояльності, а також конкурентоспроможність освітніх програм компанії.

Для оцінки ефективності роботи з клієнтами проведено аналіз динаміки клієнтської бази ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ», результати якого представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз клієнтської бази ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Темп приросту 2024/2023, %
Загальна кількість клієнтів, осіб	450	325	410	-125	+26,2
Приватні особи, осіб	210	155	185	-55	+19,4
Корпоративні клієнти, компаній	18	14	22	-4	+57,1
Клієнти від ДСЗ, осіб	222	156	203	-66	+30,1
Середній чек, грн	5980	5705	5683	-275	-0,4
Рівень утримання клієнтів, %	35	28	42	-7	+14,0
Повторні звернення, %	12	8	17	-4	+9,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства [41, 42]

Аналіз клієнтської бази ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» за 2022-2024 роки свідчить про певну нестабільність, але з позитивною динамікою відновлення у 2024 році. У 2023 році спостерігалось суттєве скорочення кількості клієнтів (-125 осіб) у всіх сегментах, що узгоджується зі зниженням фінансових показників у цей період. Проте у 2024 році відбулося значне покращення ситуації – загальна кількість клієнтів зросла на 26,2%, причому найбільше зростання спостерігалось у сегменті корпоративних клієнтів (+57,1%). Важливим аспектом аналізу ефективності роботи з клієнтами є дослідження каналів їх залучення, що відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Канали залучення клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» (2024 р.)

Канал залучення	Частка у загальній структурі залучення, %	Вартість залучення одного клієнта (CAC), грн	Коефіцієнт конверсії, %	LTV/CAC
Контекстна реклама	22	850	3,8	2,2
Соціальні мережі	18	620	4,5	3,1
Партнерські програми	15	750	6,2	2,8
Рекомендації клієнтів	12	320	8,5	5,6
Державна служба зайнятості	20	410	7,2	4,1
Органічний пошук	8	280	2,5	6,5
Офлайн-заходи	5	1250	5,8	1,8

Джерело: складено автором на основі маркетингової звітності підприємства [42, 39, 47]

Аналіз каналів залучення клієнтів показує, що найбільш ефективними з точки зору співвідношення життєвої цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) є органічний пошук (6,5) та рекомендації існуючих клієнтів (5,6). Водночас ці канали забезпечують відносно невелику частку в загальній структурі залучення – 8% та 12% відповідно. Найбільша частка

залучених клієнтів (22%) припадає на контекстну рекламу, проте цей канал має один із найнижчих показників LTV/CAC (2,2) через високу вартість залучення одного клієнта.

Для дослідження якості обслуговування та відносин з клієнтами проведено аналіз показників задоволеності та лояльності різних клієнтських сегментів, результати якого представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз задоволеності та лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» (2024 р.)

Показник	Приватні особи	Корпоративні клієнти	Клієнти від ДСЗ	Середнє значення
NPS (індекс лояльності), бали	45	62	38	48

Продовження табл. 2.10

CSAT (індекс задоволеності), %	78	85	72	78
CES (індекс легкості взаємодії), бали	4,2	4,5	3,8	4,2
Рівень рекомендацій, %	68	84	55	69
Частота скарг, %	12	8	15	11,7
Швидкість вирішення проблем, год	24	12	36	24

Джерело: складено автором на основі опитувань клієнтів та CRM-системи [41, 42, 48]

Аналіз задоволеності та лояльності клієнтів вказує на загалом позитивне сприйняття послуг ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ», але з певними відмінностями між сегментами. Найвищий рівень лояльності та задоволеності демонструють корпоративні клієнти, для яких NPS становить 62 бали, а CSAT – 85%. Це може бути пов'язано з індивідуальним підходом до розробки програм навчання та вищим рівнем сервісу для цієї категорії клієнтів.

Таблиця 2.11 - Аналіз конкурентоспроможності освітніх програм ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Освітня програма	Частка в структурі доходу, %	Конкурентні переваги	Недоліки	Рівень конкурентоспроможності
Підготовка операторів АЗС	28	Партнерство з мережею АЗС, гарантоване працевлаштування	Обмежена географія стажування	8
Курс логістичного менеджменту	22	Практичні кейси, сертифікація від галузевої асоціації	Висока вартість навчання	7
Підготовка водіїв спецтехніки	18	Сучасні тренажери, практика на реальній техніці	Обмежена кількість місць у групі	9
Навчання з охорони праці	15	Комплексний підхід, відповідність останнім законодавчим вимогам	Недостатня практична складова	6
Курс професійної перепідготовки	12	Індивідуальні програми, гнучкий графік	Відсутність єдиного стандарту якості	5
Інші освітні програми	5	Унікальність контенту, вузька спеціалізація	Нерегулярність проведення	4

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації та аналізу ринку [39, 40, 41, 42, 43]

Аналіз конкурентоспроможності освітніх програм ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» демонструє, що найбільш успішними є програми з підготовки водіїв спецтехніки (рівень конкурентоспроможності 9 з 10) та підготовки операторів АЗС (8 з 10). Ці програми мають чіткі конкурентні переваги, такі як наявність сучасних тренажерів, практика на реальній техніці та партнерство з роботодавцями, що забезпечує високий рівень працевлаштування випускників.

На основі проведеного аналізу, підготовлено комплексний SWOT-аналіз ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"». Цей метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони організації, а також

визначити можливості та загрози зовнішнього середовища для подальшого стратегічного планування розвитку компанії.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ „МАЙСТЕР КОУЧ"»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	SO-стратегії (розвиток)	ST-стратегії (захист)
Високий рівень адаптивності до змін ринку освітніх послуг, впровадження інтегрованої LMS-платформи, що дозволило збільшити кількість дистанційних слухачів на 35% за останній рік (табл. 2.4, 2.9).	Розширення географії надання освітніх послуг за рахунок розвитку онлайн і гібридних форматів навчання (табл. 2.4, п. 2.1), що дозволяє охопити нові регіони та компенсувати негативні демографічні тенденції (табл. 2.4, п. 2.2).	Зміцнення партнерських відносин з роботодавцями для гарантованого працевлаштування випускників (табл. 2.5, група "Партнери"), що дозволяє зберегти конкурентні переваги навіть в умовах економічної нестабільності та зниження доходів населення (табл. 2.4, п. 1.1, 1.2).
Наявність партнерських відносин з великими роботодавцями (WOG, Нова Пошта), що забезпечує місця для практики і працевлаштування випускників, що відображено у високому показнику конкурентоспроможності програми підготовки операторів АЗС та водіїв спецтехніки (табл. 2.5, 2.11).	Створення спільних освітніх програм з партнерами-роботодавцями (табл. 2.5, група "Партнери"), орієнтованих на формування цифрових навичок та адаптацію до технологічних інновацій у відповідних галузях (табл. 2.4, п. 3.1, 3.2).	Розробка антикризових освітніх продуктів з гнучкою системою оплати та гарантією працевлаштування для мінімізації впливу економічних коливань на попит (табл. 2.4, п. 1.1, 1.2, 1.3).
Високий рівень лояльності корпоративних клієнтів (NPS 62), що забезпечує стабільний потік замовлень на навчання персоналу та формує позитивну репутацію на ринку освітніх послуг (табл. 2.10).	Розробка ексклюзивних корпоративних програм навчання з урахуванням трендів цифровізації економіки (табл. 2.4, п. 3.2) та потреб у нових професійних компетенціях (табл. 2.8, зростання кількості корпоративних клієнтів на 57,1%).	Впровадження програми лояльності для корпоративних клієнтів, що пропонує додаткові переваги при тривалому співробітництві в умовах скорочення бюджетів на навчання (табл. 2.10, високий рівень задоволеності корпоративних клієнтів - CSAT 85%).

Продовження табл. 2.12

Використання сучасних технологій навчання, включаючи технології доповненої реальності, що підвищило ефективність засвоєння матеріалу на 27% порівняно з традиційними методами.	Інвестування в розвиток EdTech-рішень та інтеграцію штучного інтелекту в освітній процес (табл. 2.4, п. 3.1) для створення унікальних конкурентних переваг на ринку професійної освіти.	Використання технологічних переваг (табл. 2.6, п. 2, 5) для створення освітніх програм, що не потребують постійних фізичних контактів, що мінімізує ризики при форс-мажорних ситуаціях (табл. 2.4, п. 2.1).
Слабкі сторони	WO-стратегії (переорієнтація)	WT-стратегії (виживання)
Від'ємне значення власного капіталу (-87,5 тис. грн) та висока залежність від позикових коштів, що підтверджується різким зростанням поточних зобов'язань до 313,1 тис. грн у 2024 році (+292,8%).	Залучення інвестицій для розвитку перспективних освітніх напрямків, пов'язаних з цифровізацією економіки (табл. 2.4, п. 3.2), що дозволить покращити структуру капіталу та знизити фінансові ризики (табл. 2.2, негативне значення власного капіталу).	Оптимізація витрат та концентрація ресурсів на найбільш успішних освітніх програмах з високим рівнем конкурентоспроможності (табл. 2.11, програми з оцінкою 8-9) для стабілізації фінансового становища.
Обмеженість та несистемність маркетингової діяльності, відсутність чітко визначеної маркетингової стратегії, що відображається у значних коливаннях доходів від реалізації послуг (табл. 2.2, табл. 2.9).	Розробка комплексної маркетингової стратегії з фокусом на найбільш ефективні канали залучення клієнтів (табл. 2.9, органічний пошук - LTV/CAC 6,5, рекомендації - LTV/CAC 5,6) для зниження вартості залучення нових клієнтів.	Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для підвищення ефективності маркетингових інвестицій (табл. 2.9) та збільшення частки повторних звернень (табл. 2.8, повторні звернення лише 17%).
Централізація управління та концентрація всіх ключових функцій на директорі, що створює ризики залежності від однієї особи та обмежує масштабування бізнесу (табл. 2.1, табл. 2.7).	Впровадження матричної організаційної структури з делегуванням повноважень за функціональними напрямками (табл. 2.7, висока концентрація функцій у директора) для підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку (табл. 2.4).	Розробка регламентів та стандартів операційної діяльності для зниження залежності від ключового персоналу (табл. 2.1, обмежена кількість штатних одиниць) та забезпечення стійкості бізнес-процесів (табл. 2.7).
Нерівномірний рівень конкурентоспроможності освітніх програм, з низькими показниками для курсів професійної перепідготовки (5 з 10) та інших освітніх програм (4 з 10) (табл. 2.11).	Модернізація програм з низьким рівнем конкурентоспроможності (табл. 2.11, п. 4, 5, 6) на основі аналізу змін споживчих переваг (табл. 2.4, п. 2.1) та впровадження інноваційних методик навчання (табл. 2.6, п. 5).	Відмова від неперспективних освітніх програм (табл. 2.11, програми з оцінкою 4-5) та перерозподіл ресурсів на програми з високим рівнем конкурентоспроможності та стабільним попитом (табл. 2.11, програми з оцінкою 8-9).

Джерело: складено автором

Система планування в ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»» виконує ключову роль у забезпеченні ефективності освітньої діяльності підприємства та досягає його стратегічних цілей. Аналіз організаційної структури та процесів управління засобами про централізований підхід до прийняття рішень, де директор бере безпосередню участь у всіх ключових процесах планування.

Таблиця 2.13 - Аналіз системи планування ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ "МАЙСТЕР КОУЧ"»

Елемент системи планування	Характеристика
Стратегічне планування	Зосереджено в руках директора, орієнтоване на адаптацію до зміни ринку освітніх послуг та впровадження інноваційних технологій навчання.
Тактичне планування	Здійснюється на термін до одного року з фокусом на розширення клієнтської бази та підвищення ефективності існуючих освітніх програм.
Оперативне планування	Реалізується через щомісячне планування навчальної групи та розкладу занять з недостатньою формалізацією процесів.
Фінансове планування	Характеризується короткостроковим фокусом та недостатнім рівнем прогнозування, що підтверджується значними коливаннями фінансових показників.
Кадрове планування	Орієнтування на залучення висококваліфікованих тренерів для забезпечення якості освітніх послуг, але без системного підходу до розвитку персоналу.
Маркетингове планування	Відсутня чітка маркетингова стратегія, планування створення ситуативно без регулярних маркетингових досліджень.
Планування інноваційної діяльності	Спрямоване на впровадження сучасних технологій навчання та розвиток технічної бази, що сприяло підвищенню ефективності засвоєння матеріалу на 27%.
Система контролю виконання планів	Здійснюється в основному директором через безпосередню участь у всіх процесах, що обмежує масштабування бізнесу та створює ризики залежності від цієї особи.
Документальне забезпечення планування	Планові документи недостатньо формалізовані, що ускладнює координацію діяльності та оцінку результативності.
Планування інтеграції з цілями організації	Спостерігається відповідність короткострокових планів тактичним цілям, однак недостатня узгодженість із стратегічною перспективою.

Джерело: складено автором

На основі аналізу фінансової звітності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ "МАЙСТЕР КОУЧ"» можна зробити висновок, що підприємство використовує переважно традиційні методи планування, які не повністю відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища. Зокрема, компанія застосовує нормативний метод при плануванні витрат, економіко-статистичний метод для прогнозування доходів та балансовий метод для узгодження фінансових показників. Однак відсутність комплексного стратегічного планування, що підтверджується значними коливаннями фінансових показників (зокрема, зменшенням чистого доходу на 837,7 тис. грн у 2023 році та різким збільшенням поточних зобов'язань на 292,8% у 2024 році), вказує на недостатнє використання сценарного планування та методів фінансового моделювання.

Для вдосконалення системи планування ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ "МАЙСТЕР КОУЧ"» рекомендується впровадити сучасні методи стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, матриця BCG та метод збалансованих показників, що дозволить більш системно підходити до формування стратегії розвитку. Також важливим є застосування методів проєктного управління для планування інноваційної діяльності та освітніх програм, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності. Необхідно також децентралізувати процес планування, розширивши коло залучених співробітників, та формалізувати планові документи для забезпечення більш ефективної координації діяльності та контролю за виконанням планів. Такий підхід дозволить зменшити залежність від директора та забезпечити більш стійкий розвиток навчального комбінату в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз системи планування ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ "МАЙСТЕР КОУЧ"» свідчить про наявність базових елементів стратегічного, тактичного й оперативного управління, однак виявлено низку недоліків, зокрема: недостатню формалізацію планових процесів, відсутність

системного підходу до розвитку персоналу та маркетингової стратегії, обмежене фінансове прогнозування й надмірну залежність від керівника. Ці фактори стримують ефективність реалізації планів та масштабування бізнесу, потребуючи вдосконалення планово-контрольної системи з орієнтацією на довгостроковий розвиток.

2.2. Удосконалення системи планування та організаційного забезпечення розробки і виконання програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

На основі проведеного аналізу ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» виявлено, що незважаючи на позитивну динаміку відновлення клієнтської бази у 2024 році, компанія має суттєві недоліки в системі роботи з клієнтами.

Таблиця 2.14 - Проблеми системи роботи з клієнтами ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» та шляхи їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення	Очікуваний результат
Низький рівень утримання клієнтів (42%)	Впровадження персоналізованої програми лояльності з системою накопичувальних балів за проходження навчання	Підвищення рівня утримання клієнтів до 60% протягом року
Недостатній відсоток повторних звернень (17%)	Розробка спеціальних пропозицій для випускників курсів та корпоративних клієнтів	Збільшення відсотка повторних звернень до 30%
Відсутність сегментації клієнтів при розробці маркетингових заходів	Впровадження CRM-системи з функцією автоматичної сегментації клієнтів	Підвищення ефективності маркетингових кампаній на 25%
Недостатня інтеграція офлайн та онлайн каналів взаємодії з клієнтами	Створення омніканальної системи комунікації з клієнтами	Поліпшення клієнтського досвіду та збільшення індексу лояльності (NPS) до 60 балів
Відсутність системного підходу до збору та аналізу відгуків клієнтів	Впровадження автоматизованої системи оцінки задоволеності та збору відгуків	Скорочення частоти скарг на 40% та підвищення якості освітніх послуг

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Удосконалення системи планування та організаційного забезпечення для розробки і впровадження програми лояльності клієнтів є стратегічно важливим напрямком розвитку компанії, що дозволить підвищити рівень утримання клієнтів, збільшити повторні звернення та покращити фінансові показники діяльності підприємства.

Як видно з таблиці 2.14, основні проблеми в системі роботи з клієнтами ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» пов'язані з відсутністю комплексного підходу до утримання клієнтів та недостатнім використанням сучасних інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. Запропоновані шляхи вирішення проблем спрямовані на створення системного підходу до роботи з клієнтами, що дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів компанії та забезпечити стабільне зростання клієнтської бази.

Для ефективної розробки та впровадження програми лояльності клієнтів необхідно сформувати відповідне організаційне забезпечення, що включатиме розподіл відповідальності між співробітниками, залучення зовнішніх експертів та встановлення чітких KPI для моніторингу результатів.

Запропонована структура організаційного забезпечення програми лояльності клієнтів враховує компактний штатний розпис ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» та передбачає оптимальний розподіл відповідальності між наявними співробітниками. Особливу увагу приділено залученню зовнішнього IT-спеціаліста для технічного забезпечення програми, що дозволить компенсувати відсутність відповідних фахівців у штаті підприємства. Залучення можливе на умовах аутсорсингу, наприклад фахівця-фрилансера з Upwork або Freelancehunt з середньою вартістю послуг близько 400–600 доларів США за проєкт, що включає розробку CRM-системи, налаштування автоматизації обліку бонусів і інтеграцію з вебсайтом компанії. Чіткий розподіл обов'язків та

встановлення термінів впровадження забезпечать ефективну реалізацію програми лояльності.

Таблиця 2.15 - Організаційне забезпечення програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Компонент	Зміст	Відповідальна особа	Термін впровадження
Керівництво програмою	Стратегічне планування, затвердження бюджету, контроль виконання	Директор (Крупнік В.В.)	Постійно
Розробка програми лояльності	Формування механіки програми лояльності, визначення системи винагород	Керівник адміністративного відділу (у координації з директором)	1 місяць
Технічне забезпечення	Впровадження CRM-системи, інтеграція з обліковими системами	Залучений ІТ-спеціаліст	2 місяці
Маркетингове забезпечення	Розробка комунікаційних матеріалів, просування програми	Керівник адміністративного відділу	1 місяць
Фінансове забезпечення	Бюджетування програми, облік витрат, аналіз ефективності	Бухгалтер	Постійно
Навчання персоналу	Підготовка співробітників до роботи з програмою лояльності	Директор (Крупнік В.В.)	2 тижні

Джерело: розроблено автором

Запропонований план впровадження програми лояльності клієнтів передбачає поетапну реалізацію протягом 19 тижнів (близько 5 місяців) з подальшим постійним моніторингом та оптимізацією. Особливу увагу приділено діагностичному етапу, що дозволить точно визначити потреби різних сегментів клієнтів та розробити максимально ефективну механіку програми. Запуск пілотного проекту перед повномасштабним впровадженням дозволить виявити та усунути потенційні проблеми на ранніх етапах.

Впровадження програми лояльності клієнтів для ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» має здійснюватись поетапно, з чітким розподілом завдань та відповідальності.

Таблиця 2.16 - Етапи впровадження програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Етап	Завдання	Тривалість	Необхідні ресурси
Діагностичний	Аналіз поточної ситуації, визначення потреб клієнтів, аналіз конкурентів	2 тижні	Аналітик, опитування клієнтів
Проектування	Розробка концепції програми лояльності, визначення рівнів та винагород	3 тижні	Керівник адміністративного відділу (у координації з директором, маркетолог
Технічна підготовка	Впровадження CRM-системи, налаштування інтеграцій з обліковими системами	6 тижнів	ІТ-спеціаліст, технічний консультант
Навчання персоналу	Підготовка співробітників, розробка інструкцій	2 тижні	Тренер, навчальні матеріали
Запуск пілотного проекту	Тестування програми на обмеженому сегменті клієнтів	4 тижні	Всі залучені працівники
Повномасштабний запуск	Масове впровадження програми лояльності для всіх сегментів клієнтів	2 тижні	Маркетингові матеріали, технічна підтримка

Джерело: розроблено автором

Для успішної реалізації програми лояльності клієнтів необхідно сформувати відповідний бюджет, що включатиме витрати на розробку, впровадження та підтримку програми.

Таблиця 2.17 - Бюджет впровадження програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Стаття витрат	Сума, грн	Частка в бюджеті, %	Періодичність
Впровадження CRM-системи	82 000	22,8	Одноразово
Технічна інтеграція з обліковими системами	45 000	12,5	Одноразово
Розробка дизайну програми лояльності	35 000	9,7	Одноразово
Підготовка маркетингових матеріалів	28 000	7,8	Одноразово
Навчання персоналу	15 000	4,2	Одноразово
Витрати на винагороди клієнтам	120 000	33,3	Щорічно
Технічна підтримка CRM-системи	36 000	10,0	Щорічно
Аналітика та оптимізація програми	20 000	5,6	Щорічно
Загальний бюджет на впровадження	205 000	56,9	Одноразово
Щорічні операційні витрати	156 000	43,1	Щорічно

Джерело: розраховано автором на основі ринкових цін на відповідні послуги (Додаток В)

Запропонований бюджет програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» враховує як одноразові витрати на впровадження (205 000 грн), так і щорічні операційні витрати (156 000 грн). Найбільшу частку в структурі одноразових витрат займає впровадження CRM-системи, що є необхідною технологічною базою для ефективного функціонування програми лояльності.

Для контролю ефективності програми лояльності клієнтів необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволять об'єктивно оцінювати результати впровадження та вносити необхідні корективи.

Таблиця 2.18 - Система KPI для оцінки ефективності програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Показник	Поточне значення	Цільове значення	Періодичність вимірювання	Відповідальна особа
Рівень утримання клієнтів, %	42	60	Щоквартально	Керівник адміністративного відділу
Відсоток повторних звернень, %	17	30	Щомісяця	Керівник адміністративного відділу
Індекс лояльності клієнтів (NPS), бали	48	65	Щоквартально	Директор
Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), %	78	90	Щомісяця	Керівник навчального відділу
Середня вартість одного клієнта (LTV), грн	10 800	15 000	Щоквартально	Керівник фінансового відділу.
Частка активних учасників програми, %	-	75	Щомісяця	Менеджер зі збуту
ROI програми лояльності, %	-	150	Щоквартально	Директор
Частота скарг, %	11,7	7,0	Щомісяця	Керівник навчального відділу

Джерело: розроблено автором на основі аналізу поточних показників підприємства

Запропонована система КРІ для оцінки ефективності програми лояльності клієнтів включає вісім ключових показників, що охоплюють різні аспекти взаємодії з клієнтами. Для кожного показника встановлено поточне та цільове значення, що дозволяє чітко відслідковувати прогрес у досягненні поставлених цілей. Визначено також періодичність вимірювання кожного показника та відповідальних осіб, що забезпечить систематичний контроль та своєчасне реагування на відхилення від запланованих результатів.

Для забезпечення ефективності програми лояльності клієнтів необхідно розробити основні засади, що визначатимуть рівні лояльності, умови переходу між ними та відповідні привілеї для клієнтів.

Таблиця 2.19 – Загальні характеристики програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Рівень лояльності	Умови досягнення	Привілеї	Цільова аудиторія
Початковий рівень "Учень"	Реєстрація в програмі	- 5% знижка на перший курс - Безкоштовні консультації (1 год) - Доступ до базових навчальних матеріалів	Нові клієнти
Середній рівень "Спеціаліст"	Проходження 2-х курсів або сума витрат від 15 000 грн	- 10% знижка на всі курси - Безкоштовні консультації (3 год) - Доступ до розширених навчальних матеріалів - Участь у професійних вебінарах	Постійні клієнти
Вищий рівень "Майстер"	Проходження 4-х курсів або сума витрат від 30 000 грн	- 15% знижка на всі курси - Індивідуальний коучинг (5 год) - Повний доступ до навчальних матеріалів - Пріоритетна реєстрація на нові курси - Запрошення на закриті професійні заходи	Найбільш лояльні клієнти
Корпоративний рівень "Партнер"	Навчання 5+ співробітників або сума витрат від 50 000 грн	- 20% знижка на всі курси - Розробка індивідуальних програм навчання - Виїзні тренінги - Інтеграція корпоративних стандартів у навчальні програми	Корпоративні клієнти

Джерело: розроблено автором

Розроблені основні засади програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» передбачає чотири рівні лояльності, що відповідають різним сегментам клієнтів та їхнім потребам. Особливу увагу приділено диференціації привілеїв для різних рівнів, що створює додаткову мотивацію для клієнтів підвищувати свій статус у програмі лояльності. Важливим елементом є окремий корпоративний рівень "Партнер", спрямований на стимулювання співпраці з корпоративними клієнтами, які забезпечують значну частку доходу компанії.

Для ефективного впровадження програми лояльності клієнтів необхідно забезпечити інтеграцію всіх каналів комунікації та взаємодії з клієнтами.

Таблиця 2.20 - Канали комунікації програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Канал комунікації	Цільова аудиторія	Тип повідомлень	Періодичність	Відповідальна особа
Сайт компанії	Всі сегменти клієнтів	Загальна інформація про програму, особистий кабінет, стан рахунку	Постійно	Керівник адміністративного відділу
Email-розсилка	Зареєстровані клієнти	Персоналізовані пропозиції, нагадування про бали, анонси нових курсів	Щотижня	Менеджер зі збуту
Месенджери (Viber, Telegram)	Активні клієнти	Оперативні повідомлення, нагадування про заходи, статус програми	За потреби	Менеджер зі збуту
Телефонні дзвінки	VIP-клієнти, корпоративні клієнти	Персональні пропозиції, запрошення на закриті заходи	Щомісяця	Директор
SMS-повідомлення	Всі учасники програми	Короткі інформаційні повідомлення, нагадування	За потреби	Менеджер зі збуту
Соціальні мережі	Потенційні та наявні клієнти	Загальні акції, анонси подій, історії успіху	2-3 рази на тиждень	Менеджер зі збуту

Джерело: розроблено автором

Запропонована система каналів комунікації програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» забезпечує комплексний підхід до взаємодії з різними сегментами клієнтів. Використання різноманітних каналів комунікації дозволяє охопити максимальну аудиторію та забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта. Особлива увага приділяється цифровим каналам комунікації, що є найбільш ефективними з точки зору співвідношення витрат та результатів, але не виключаються і традиційні канали, такі як телефонні дзвінки та особисті зустрічі, особливо для взаємодії з ключовими клієнтами.

На основі аналізу потреб клієнтів та потенціалу ринку освітніх послуг можна сформулювати прогноз щодо ефективності впровадження програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ».

Таблиця 2.21 – Прогнозована ефективність програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ»

Показник	Поточне значення	Прогноз на 6 місяців	Прогноз на 12 місяців	Прогноз на 24 місяці
Загальна кількість клієнтів, осіб	410	450	520	620
Рівень утримання клієнтів, %	42	50	60	65
Відсоток повторних звернень, %	17	22	30	35
Середній чек, грн	5683	6000	6500	7000
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2330,0	2700,0	3380,0	4340,0
ROI програми лояльності, %	-	80	150	200
Індекс лояльності клієнтів (NPS), бали	48	55	65	70
Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), %	78	82	90	92

Джерело: прогнозовано автором на основі аналізу ринку та потенціалу підприємства (Додаток Г)

Прогнозовані результати впровадження програми лояльності клієнтів ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» демонструють значний потенціал для зростання ключових показників ефективності роботи з клієнтами. Протягом двох років очікується збільшення загальної кількості клієнтів на 51%, підвищення рівня утримання клієнтів з 42% до 65%, зростання середнього чеку на 23% та збільшення чистого доходу від реалізації на 86%. Особливо важливим є прогнозоване зростання ROI програми лояльності до 200% через два роки після впровадження, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Формування лояльності клієнтів є ключовим стратегічним завданням для сучасних освітніх бізнес-організацій, що функціонують в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Аналіз теоретичних підходів демонструє еволюцію від спрощеного розуміння лояльності як повторних покупок до комплексного трактування цього феномену як поєднання емоційної прихильності та відповідної поведінки споживача. Програми лояльності в освітніх організаціях мають унікальну специфіку, пов'язану з тривалістю циклу взаємодії з клієнтом, високим рівнем його залученості до процесу надання послуги та значущістю репутації надавача послуг.

Методологія дослідження конкурентного середовища освітніх бізнес-організацій включає широкий спектр інструментів, від класичних методів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера) до спеціалізованих підходів оцінювання конкурентоспроможності освітніх послуг. Порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду впровадження програм лояльності свідчить про превалювання в Україні транзакційних програм з обмеженим використанням цифрових технологій, тоді як зарубіжні моделі характеризуються багатовимірною сегментацією клієнтів, розвиненою партнерською екосистемою та активним впровадженням інноваційних технологічних рішень.

Діджиталізація освітнього простору суттєво трансформує підходи до планування та реалізації програм лояльності, створюючи нові можливості для формування персоналізованих пропозицій на основі аналізу цифрового сліду клієнтів. Ефективна система управління взаємовідносинами з клієнтами в освітніх бізнес-організаціях має інтегруватися з усіма функціональними стратегіями та базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, персоналізації взаємодії, інтегрованості комунікацій та вимірюваності

результатів. Подальший розвиток програм лояльності в освітньому секторі пов'язаний з впровадженням омніканальної взаємодії з клієнтами, використанням штучного інтелекту для персоналізації навчальних програм та створенням цілісних освітніх екосистем, що забезпечують безперервний професійний розвиток.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «НАВЧАЛЬНИЙ КОМБІНАТ «МАЙСТЕР КОУЧ» можна зробити висновок, що компанія функціонує у динамічному зовнішньому середовищі освітніх послуг і демонструє ознаки фінансового відновлення після спаду в 2023 році. Незважаючи на зростання чистого доходу на 25,7% та чистого прибутку на 62,4% у 2024 році, підприємство стикається з серйозними фінансовими викликами, такими як від'ємний власний капітал (-87,5 тис. грн) та значне зростання поточних зобов'язань, що становлять 313,1 тис. грн (+292,8% порівняно з попереднім роком). Це створює суттєві ризики фінансової стабільності та вказує на необхідність реструктуризації заборгованості та зміцнення капітальної бази.

Аналіз клієнтської бази відображає позитивну динаміку відновлення у 2024 році із загальним зростанням кількості клієнтів на 26,2%, причому найбільше зростання спостерігається у сегменті корпоративних клієнтів (+57,1%). Найефективнішими каналами залучення з точки зору співвідношення життєвої цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) є органічний пошук (6,5) та рекомендації існуючих клієнтів (5,6), що свідчить про важливість репутації та якості послуг. Показники задоволеності та лояльності клієнтів загалом позитивні, особливо серед корпоративних клієнтів, для яких індекс лояльності NPS становить 62 бали, а індекс задоволеності CSAT – 85%.

Найбільш конкурентоспроможними освітніми програмами компанії є підготовка водіїв спецтехніки та операторів АЗС, які мають чіткі конкурентні

переваги завдяки сучасному обладнанню, практичній складовій та партнерству з потенційними роботодавцями.

Можна зробити висновок, що розробка та впровадження комплексної програми лояльності клієнтів є стратегічно важливим напрямком для компанії. Запропонована програма спрямована на вирішення ключових проблем, включаючи низький рівень утримання клієнтів (42%), недостатній відсоток повторних звернень (17%) та середні показники задоволеності (CSAT 78%). Для реалізації програми розроблено детальний план впровадження тривалістю 5 місяців, чітку організаційну структуру з розподілом відповідальності та бюджет, що включає як одноразові витрати на впровадження (205 000 грн), так і щорічні операційні витрати (156 000 грн).

Запропоновані загальні характеристики програми лояльності передбачають чотири рівні ("Учень", "Спеціаліст", "Майстер" та "Партнер"), кожен з яких має диференційовану систему привілеїв для різних сегментів клієнтів. Для контролю ефективності розроблено систему KPI з восьми ключових показників, включаючи рівень утримання клієнтів, відсоток повторних звернень, індекси лояльності та задоволеності клієнтів, середню вартість клієнта, частку активних учасників програми, ROI програми та частоту скарг. Також розроблено комплексну систему каналів комунікації, що забезпечує інтеграцію та персоналізований підхід до кожного клієнта.

Прогнозовані результати впровадження програми лояльності демонструють значний потенціал для зростання ключових показників ефективності роботи з клієнтами. Протягом двох років очікується збільшення загальної кількості клієнтів на 51%, підвищення рівня утримання клієнтів з 42% до 65%, зростання середнього чеку на 23% та збільшення чистого доходу від реалізації на 86%. Особливо важливим є прогнозоване зростання ROI програми лояльності до 200% через два роки після впровадження, що

свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів та їх стратегічну цінність для подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
2. Аакер Д. Створення сильних брендів / пер. з англ. Київ: Вид. дім «Вільямс», 2021. 440 с.
3. Андрушкевич З. М. Маркетинг освітніх послуг: базові поняття та основні тенденції розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 102-105.
4. Бабенко С. О. Цифрові інструменти формування лояльності клієнтів в епоху диджиталізації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. С. 86-90.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2022. 612 с.
6. Бутчер Н. Програми лояльності та клуби постійних клієнтів / пер. з англ. Е. В. Трибушиної. Москва: Вільямс, 2021. 272 с.
7. Вікарчук О. І. Особливості формування лояльності споживачів у сфері освітніх послуг. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 2. С. 89-94.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., перероб. і доп. Київ: Лібра, 2020. 720 с.
9. Горбенко О. В. Оцінювання ефективності програм лояльності клієнтів на ринку освітніх послуг. Проблеми економіки. 2024. № 1. С. 215-220.
10. Загородня А. А. Сучасні підходи до формування якості освітніх послуг у закладах вищої освіти. Педагогічний процес: теорія і практика. 2023. № 1-2. С. 21-26.

11. Зозульов О. В., Микало О. І. Сучасні проблеми менеджменту залучення та утримання споживачів. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 19. С. 131-139.
12. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: «Вид-во СумДУ», 2020. 192 с.
13. Клімова І. Г. Проблеми та перспективи розвитку освітніх послуг. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 79-81.
14. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент / пер. з англ. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2023. 795 с.
15. Райхельд Ф. Ефект лояльності: рушійні сили економічного зростання, прибутку і цінності / пер. з англ. М.: Вільямс, 2022. 384 с.
16. Ліганенко І. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 46-50.
17. Лісіца В. В. Програми лояльності як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 2 (79). С. 80-86.
18. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник. 5-те вид., оновлене. Львів: Бухгалтерський центр «Ажур», 2020. 232 с.
19. Нестерова О. О. Методичні підходи до оцінки ефективності програм лояльності в системі менеджменту компанії. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 40-46.
20. Парсяк В. Н., Рогов Г. К. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2021. 200 с.
21. Прядко О. М. Перспективи розвитку систем управління лояльністю клієнтів у сфері освітніх послуг. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. Вип. 2. С. 182-193.

22. Стеблюк Н. Ф., Копейкіна Є. В. Вплив цифрових технологій на розвиток програм лояльності клієнтів. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 42-45.
23. Телєтов О. С. Маркетинг освітніх інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 33-38.
24. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С. 112-123.
25. Цимбалюк А. В. Оцінювання лояльності клієнтів у системі маркетингового менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9832>
26. Шафалюк О. К. Сучасні тренди в управлінні лояльністю споживачів послуг. Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, 2022. № 47. С. 43-51.
27. Шульгіна Л. М., Ткешелашвілі М. Л. Система управління відносинами зі споживачами освітніх послуг вищого навчального закладу: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2021. 191 с.
28. Яценко О. В. Формування системи лояльності клієнтів у сфері бізнес-освіти. Маркетинг і цифрові технології. 2023. № 3. С. 73-81.
29. Anderson J. C., Narus J. A. Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. Pearson, 2020. 496 p.
30. Amofah O., Ijaz M. The Influence of Loyalty Programs on Customer Retention. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management. 2022. Vol. 13(2). P. 1-17.
31. Basu K., Dick A. S. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. Journal of the Academy of Marketing Science. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 99-113.

32. Dick A.S., Basu K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 22, No. 2. P. 99-113.
33. Hofmeyr J., Rice B. Commitment-Led Marketing: The Key to Brand Profits is in the Customer's Mind. John Wiley & Sons, 2022. 328 p.
34. Oliver R. L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 2019. Vol. 63. P. 33-44.
35. Pei-Yu C., Lorin M. H. Understanding Customer Relationship Management: People, Process and Technology. *Journal of Marketing Intelligence Planning*. 2022. No. 19(5). P. 234-256.
36. Rice B., Bennett R. The Relationship Between Brand Usage and Advertising Tracking Measurements: International Findings. *Journal of Advertising Research*. 2022. Vol. 38(3). P. 58-66.
37. Thompson B. Customer Experience Management: The Value for Customer, the Value of Customer. McGraw-Hill Education, 2023. 372 p.
38. Zeithaml V., Bitner M. J., Gremler D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill Education, 2023. 708 p.
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
40. Офіційний портал Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
41. Майстер Коуч. Офіційний сайт. URL: <https://coachmaster.com.ua/>
42. ТОВ «НК «МАЙСТЕР КОУЧ». URL: <https://opendatabot.ua/c/44046496>
43. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
44. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

45. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>
46. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
47. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
48. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
49. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
50. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>