

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра «Маркетинг та логістика»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему: **ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ**

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-1114м

Спеціальності 075 «Маркетинг»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»

ПОПОВСЬКИЙ В.С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ЗЕРКАЛЬ А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛЕНКО М.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Запоріжжя – 2025 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Маркетинг та логістика»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 075 Маркетинг
(код і найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ПОПОВСЬКОГО Всеволода Станіславовича
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування міжнародної маркетингової стратегії на ринку креативних індустрій

керівник проєкту (роботи) д.е.н., професор, ЗЕРКАЛЬ Анастасія Вікторівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року №413

2. Строк подання студентом проєкту роботи) 16. 12.2025 р

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові статті, монографії, огляди міжнародних компаній, інформація про діяльність ТОВ «МЕГОГО» доступна у мережі Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1.Теоретичні засади формування стратегії маркетингу на ринку креативних індустрій; 2. Аналіз маркетингової стратегії компанії «МЕГОГО» в контексті розвитку креативних індустрій; 3. Рекомендації щодо формування міжнародної маркетингової стратегії компанії «мегого» на ринку креативних індустрій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

18 рис., 16 табл., 12 слайдів презентації

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	ЗЕРКАЛЬ А.В., професор		
Розділ 2	ЗЕРКАЛЬ А.В., професор		
Розділ 3	ЗЕРКАЛЬ А.В., професор		
Нормоконтроль	КОЧНОВА І.В., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми	25.08.25-28.08.25	
2	Обговорення тем дипломних робіт з керівниками	29.08.25-02.09.25	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	03.09.25	
4	Видача завдання до дипломної роботи	05.09.25	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	06.09.25-13.10.25	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	14.10.25-21.10.25	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	22.10.25-12.11.25	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	13.11.25-25.11.25	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.25-08.12.25	
10	Попередній захист дипломної роботи	25.11.25	
11	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	10.12.25-15.12.25	
12	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	16.12.25	
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	22.12.25	

Студент

_____ Всеволод ПОПОВСЬКИЙ
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Анастасія ЗЕРКАЛЬ
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Формування стратегії маркетингу на ринку креативних індустрій»: 100 с., 18 рис., 16 табл., 54 джерел.

Об'єкт дослідження – процес формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку креативних індустрій.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування й реалізації міжнародної маркетингової стратегії підприємства у сфері креативних індустрій.

Мета дослідження – розроблення рекомендацій щодо процесу формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства на ринку креативних індустрій на прикладі компанії «МЕГОГО»

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу, SWOT- та PEST-аналіз, структурно-логічне моделювання, графічні методи, системний підхід, аналіз динаміки ринку, аналітика показників утримання користувачів (retention rate).

Результати та їх новизна. У роботі узагальнено теоретичні засади міжнародної маркетингової стратегії та доведено необхідність її адаптації до особливостей креативних індустрій. Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Мегого» як провідного представника українських креативних індустрій. Визначено структуру контентного портфеля, конкурентні переваги, показники ефективності маркетингової стратегії та чинники лояльності споживачів. Запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, зокрема впровадження персоналізованих підписок, системи лояльності, розширення партнерських програм та інтеграції інноваційних digital-інструментів – CRM, big data, AI-аналітики, гейміфікації користувацького досвіду.

Основні положення роботи. У роботі розглянуто сутність міжнародної маркетингової стратегії та особливості її формування на ринку креативних індустрій; проведено аналіз діяльності ТОВ «МЕГОГО» у сфері цифрових медіа; розроблено пропозиції щодо реалізації міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням інноваційних технологій, сучасних трендів споживчої поведінки та особливостей ринку.

Ключові слова: МІЖНАРОДНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ, КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ, ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	9
1.1 Сутність та основні елементи міжнародної маркетингової стратегії.....	9
1.2 Класифікація міжнародних маркетингових стратегій.....	12
1.3 Ринок креативних індустрій: особливості та сучасні тенденції.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕГОГО» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства та його роль у розвитку креативних індустрій України.....	31
2.2 Особливості маркетингової стратегії та продуктової політики компанії «МЕГОГО» на ринку креативних індустрій	35
2.3 Аналіз асортиментного портфеля контенту компанії «МЕГОГО» у секторах креативних індустрій	47
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «МЕГОГО» НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	68
3.1 Пропозиції щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «МЕГОГО» у сегментах креативних індустрій	68
3.2 Рекомендації щодо адаптації маркетингової стратегії до трендів і поведінки споживачів креативного контенту на міжнародному ринку	78
3.3 Впровадження інноваційних маркетингових інструментів у креативних індустріях	83
3.4 Розроблення маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок компанії «МЕГОГО».....	89
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

У сучасному світі, де креативність, цифрові платформи та інновації формують нові стандарти соціально-економічного розвитку, ринок креативних індустрій перетворюється на один із ключових драйверів глобального зростання. Креативна економіка охоплює сфери, що базуються на інтелектуальній власності, технологічних рішеннях та творчому потенціалі людини, забезпечуючи створення унікальних продуктів і сервісів з високою доданою вартістю. У цих умовах маркетинг відіграє стратегічну роль, оскільки дає змогу ефективно позиціонувати креативні продукти на світовому ринку, формувати лояльність міжнародної аудиторії та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

В умовах цифровізації, швидкої трансформації поведінки споживачів і посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває розроблення міжнародної маркетингової стратегії, здатної забезпечити стійкі переваги креативним компаніям на динамічних світових ринках. Така стратегія має враховувати культурні відмінності, регіональні особливості попиту, потреби різних сегментів споживачів та можливості масштабування цифрового контенту, що робить її ключовим інструментом забезпечення успішної міжнародної експансії.

Проблематика формування міжнародних маркетингових стратегій у сфері креативних індустрій розглядається у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, П. Дойля, а також українських дослідників – Н. Карпенко, І. Абрамович, О. Косенко, Я. Максименко, В. Голомб, Л. Черненко та ін. Однак, попри значну кількість наукових і практичних розробок, маркетингові стратегії підприємств креативного сектору потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки цифрового контенту, поведінки споживачів і нових форматів взаємодії з аудиторією.

Об'єкт дослідження – процес формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку креативних індустрій.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування й реалізації міжнародної маркетингової стратегії підприємства у сфері креативних індустрій.

Мета дослідження – розроблення рекомендацій щодо процесу формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства на ринку креативних індустрій на прикладі компанії «МЕГОГО».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

а) розкрити сутність, структуру та класифікацію міжнародних маркетингових стратегій;

б) визначити особливості функціонування ринку креативних індустрій;

в) охарактеризувати діяльність ТОВ «МЕГОГО» як представника українських креативних індустрій;

г) проаналізувати чинну маркетингову стратегію підприємства;

г) оцінити ефективність продуктової політики та контентного портфеля компанії;

д) визначити основні напрями реалізації маркетингових стратегій у сфері креативних індустрій;

е) розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

У процесі дослідження використано комплекс наукових методів: аналізу й синтезу, системного та порівняльного підходів, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, методів структурно-логічного та графічного моделювання, а також елементи статистичного аналізу динаміки ринку креативних індустрій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, аналітичні звіти з розвитку креативних індустрій, матеріали офіційного сайту ТОВ «МЕГОГО» та інші відкриті джерела.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій підприємствами креативного сектору України для вдосконалення власних маркетингових стратегій, підвищення ефективності ринкової діяльності та формування сталих конкурентних переваг у цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

1.1 Сутність та основні елементи міжнародної маркетингової стратегії

У сучасних умовах цифрової глобалізації креативні індустрії посідають стратегічне місце у світовій економіці, формуючи значну частку ВВП розвинених країн і визначаючи динаміку міжнародних ринків. Саме тому міжнародна маркетингова стратегія в сфері креативних індустрій розглядається як комплекс дій із просування цифрових продуктів і сервісів на глобальному ринку. Наукова та практична література підкреслює, що ефективність міжнародної маркетингової діяльності залежить не лише від рекламних інструментів, але й від здатності компанії адаптувати контент, формат комунікації, цінові моделі та дистрибуцію до культурних, соціальних і технологічних умов різних країн. Реклама та комунікації у сфері креативних індустрій є складовою частиною комплексу міжнародного маркетингу й досягають максимальної результативності лише тоді, коли інтегруються у ширшу стратегію позиціонування. Стимулювання попиту на таких ринках передбачає використання багатоканальних цифрових інструментів, які забезпечують швидку реакцію світової аудиторії та дозволяють наблизити продукт до споживача, а не навпаки, як у традиційних моделях збуту [8].

Міжнародний маркетинг у креативних індустріях охоплює комплексну систему стратегічних рішень, що координують виробництво, просування та управління цифровими продуктами для глобальної аудиторії. Сучасні компанії інвестують значні ресурси в аналітику міжнародного попиту, дослідження міжкультурних відмінностей, поведінки споживачів і цифрових трендів, оскільки конкуренція на світовому ринку контенту зростає швидше, ніж у традиційних секторах економіки. Міжнародна маркетингова стратегія визначає довгостроковий напрям адаптації продуктів і маркетингових інструментів до умов зовнішнього середовища, враховуючи швидкі зміни технологій, моделей

споживання, розвитку платформ і регуляторних вимог. Креативний сектор відзначається високою динамічністю, а попит на цифровий контент залежить від культурних трендів, політичних подій, соціальних процесів та економічних циклів у країнах-цільових ринків. Тому розроблення міжнародної маркетингової стратегії передбачає безперервний моніторинг середовища, прогнозування майбутніх змін та гнучке використання інструментів адаптації [52].

В умовах глобальних ринків класичні маркетингові інструменти наповнюються новим змістом, оскільки креативні продукти – фільми, серіали, музика, подкасти, ігровий контент – мають високу емоційну та культурну чутливість. Міжнародна маркетингова стратегія компанії у сфері креативних індустрій базується на адаптації ціннісної пропозиції до локальних очікувань, підтримці високої якості цифрового продукту, оптимізації способів його споживання та розумінні поведінкових мотивів різних аудиторій. Досягнення конкурентних переваг на таких ринках можливе лише за умови глибокого врахування психології споживача, мотивів ідентичності, переваг у стилі споживання контенту та швидкої зміни культурних трендів [47].

Розроблення міжнародної маркетингової стратегії вимагає врахування сукупності економічних показників, аналізу глобального попиту, технологічних можливостей та зовнішніх факторів макrorівня. Ефективність такої стратегії полягає в оптимальному використанні ресурсів, адаптації продуктового портфеля та забезпеченні максимальної відповідності очікуванням глобальної аудиторії. Міжнародні комунікації у сфері креативних індустрій найчастіше здійснюються через участь у фестивалях, глобальних маркет-плейсах, міжнародних виставках контенту (MIPCOM, Berlinale Series Market, Cannes Next), що дозволяє компаніям презентувати не окремий продукт, а бренд, культурний наратив та стиль позиціонування [47]. Участь у таких заходах сприяє зміцненню міжнародних партнерств, розширенню каналів дистрибуції та підвищенню впізнаваності бренду.

Таким чином, міжнародна маркетингова стратегія у сфері креативних індустрій формує конкурентоспроможність компаній на глобальному рівні,

визначає їхню здатність адаптуватися до міжкультурних викликів і ефективно працювати на світових ринках. Вона є фундаментом довгострокового розвитку, оскільки інтегрує маркетингові комунікації, управління продуктом, цифрові платформи та глобальні партнерства у єдину систему, що забезпечує створення та просування культурно релевантного, інноваційного та економічно ефективного контенту.

Сучасні дослідження стратегічного маркетингу підкреслюють, що міжнародні стратегії перестають бути сукупністю формальних кроків і дедалі більше перетворюються на творчий, аналітичний та адаптивний процес. Моделі стратегічного управління, хоча й описані у класичних концепціях, потребують авторської інтерпретації, оскільки ринок цифрового контенту змінюється надзвичайно швидко. Так, Б. Карлофф трактує стратегію як узагальнену модель дій, спрямованих на досягнення цілей шляхом раціонального розподілу ресурсів компанії, тоді як Ф. Котлер визначає міжнародну маркетингову стратегію як логічну побудову, що дозволяє компанії вирішити свої завдання на різних цільових ринках шляхом адаптації комплексу маркетингу. Українські дослідники наголошують, що для більшості вітчизняних компаній стратегічне маркетингове планування на міжнародному рівні ще не сформоване належним чином, що обмежує їхню конкурентоспроможність у сфері креативних індустрій [9; 19; 16].

До ключових елементів міжнародної маркетингової стратегії на ринку креативних індустрій належать:

- а) визначення цільових міжнародних ринків та їх соціокультурних характеристик;
- б) міжнародне позиціонування цифрового продукту або бренду;
- в) продуктова політика: якість контенту, жанрова структура, локалізація, адаптація до різних форматів;
- г) цінова стратегія з урахуванням купівельної спроможності та конкурентного середовища;
- д) канали міжнародної дистрибуції: онлайн-платформи, партнерські мережі, регіональні інтеграції;

е) маркетингові комунікації: реклама, PR, SMM, колаборації з локальними креаторами;

ж) сервісне обслуговування та підтримка користувачів у різних країнах [36; 46].

Перелічені елементи формують комплексне бачення сутності міжнародної маркетингової стратегії та визначають інструменти, необхідні для виходу компанії на глобальний ринок креативних індустрій.

1.2 Класифікація міжнародних маркетингових стратегій

У сучасних умовах інтернаціоналізації бізнесу міжнародні маркетингові стратегії стають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Їхня класифікація дозволяє систематизувати підходи, що використовуються компаніями для виходу на зарубіжні ринки, адаптації до локальних умов та формування стійких конкурентних переваг. Для сфери креативних індустрій, у якій інноваційність, швидка зміна трендів і культурні відмінності визначають характер попиту, вибір відповідної міжнародної стратегії є критично важливим. Саме тому класифікація міжнародних маркетингових стратегій виступає не лише теоретичним інструментом, а й практичним орієнтиром для компаній, що прагнуть масштабувати свою діяльність на нових ринках.

У науковій літературі міжнародні маркетингові стратегії класифікуються за різними критеріями: часовими горизонтами реалізації, етапами життєвого циклу товару, особливостями попиту, конкурентними позиціями, специфікою маркетинг-міксу, типом диференціації, рівнем сегментації ринку та моделями стратегічного розвитку. Використання такої класифікації дає змогу глибше розуміти стратегічні можливості підприємства на міжнародному рівні та визначати найефективніші підходи до формування маркетингової політики. У зв'язку з цим доцільно структурувати існуючі види стратегій, що наведено у таблиці 1.1, і перейти до їх детальної характеристики з позиції вимог, викликів і перспектив міжнародних ринків.

Класифікація маркетингових стратегій [15]

	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	Залежно від терміну реалізації	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові;
2	Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	- на стадії виведення товару на ринок; - на стадії росту; - на стадії насичення ринку; - на стадії спаду;
3	Залежно від стану ринкового попиту	- конверсійного маркетингу; - креативного маркетингу; - стимулюючого маркетингу; - розвиваючого маркетингу - синхромаркетингу; - підтримуючого маркетингу; - ремаркетингу; - індивідуального маркетингу; - протидіючого маркетингу;
4	Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	- виживання; - стабілізації; - ріст;
5	Залежно від елементів маркетинг-міксу	- товарна; - цінова; - збутова; - комунікаційна;
6	Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	- цінового лідерства; - диференціації; - фокусування (концентрації);
7	Залежно від виду диференціації	- товарна; - сервісна; - іміджева; - кадрова;
8	Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	- ринкового лідера; - челенджерів; - послідовників; - ринкової ніші;
9	Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак-Кінсі	- розвитку; - підтримування; - збирання врожаю; - елімінації;
10	Залежно від методу вибору цільового ринку	- товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - повного охоплення;
11	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	- недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу.

Враховуючи різні існуючі підходи, розглянемо основні види маркетингових стратегій:

а) за станом ринкового попиту [35; 60]:

1) стратегія конверсійного маркетингу – спрямована на створення попиту, який міг стати негативним внаслідок надання споживачами переваги імпортованим виробам або ж у результаті попередньої діяльності фірми;

2) стратегія креативного маркетингу – основна мета даної стратегії є перетворення потенційного попиту споживачів на реальний через створення нових товарів на новому якісному рівні чи створення товарів у нових сферах споживання (така ситуація виникає тоді, коли у споживачів вже сформувався потенційний попит, а товари, які його задовольняють, відсутні);

3) стратегія стимулюючого маркетингу – спрямована на стимулювання попиту на товари, до яких споживачі відносяться байдуже (така ситуація можлива тоді, коли відомі товари сприймаються як такі, що не мають цінності на даному ринку, або ж як такі, що втратили цінність);

4) стратегія синхромаркетингу – застосовується в ситуаціях, коли необхідно регулювати попит при його коливаннях (наприклад, при сезонних коливаннях); при цьому маркетингові заходи повинні бути спрямовані як на збільшення попиту (у фазі його природного зниження), так і на його зменшення (в період його значного переважання над пропозицією) для усунення значних стрибків цін;

5) стратегія підтримуючого маркетингу – використовується для товарів, попит на які коливається, але при цьому конкуренти роблять спроби знизити його, пропонуючи товари на більш вигідних умовах (основною метою такої стратегії є підтримка задовільного рівня попиту на продукцію за допомогою продуманої цінової політики, реклами);

6) стратегія ремаркетингу – спрямована на відновлення попиту, який знизився, через надання товару якостей ринкової новизни або переорієнтацію підприємства на нові ринки;

7) стратегія демаркетингу – спрямована, в свою чергу, на зниження

надмірного попиту за допомогою збільшення ціни, скорочення реклами, продажу ліценцій на право виробництва товарів тощо [3; 35; 55; 46; 60];

б) за економічним станом фірми і її маркетинговими спрямуваннями:

1) стратегія виживання – захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи фірми, коли та перебуває на межі банкрутства, і спрямована на перебудову всього маркетингового комплексу фірми;

2) стратегія стабілізації – використовується при швидкому падінні базових показників фірми або при коливальному характері її розвитку та спрямована на вирівнювання показників з їх наступним підвищенням;

3) стратегія росту – передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми [35; 46; 60];

в) за елементами маркетингового комплексу:

1) товарна стратегія – спрямована на зміну портфелю чи структури товарів, на зміну асортименту чи модифікацій товарів, на зміну оформлення, якості або характеристики товарів тощо;

2) цінова стратегія – передбачає зміну цінової політики у зв'язку зі зміною умов або строків поставок для певних груп товарів на окремих сегментах ринку, або у зв'язку з впровадженням політики знижок і тарифів після продажного обслуговування товарів;

3) стратегія товарного руху – містить зміни каналів розподілу, методи підвищення рівня сервісу тощо;

4) стратегія просування – розкриває зміни в організації продаж, у рекламній діяльності і стимулюванні збуту, у політиці зв'язків з громадськістю [9];

г) залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»):

1) стратегія розвитку – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою

підвищення його ринкової частки (передбачає посилення слабких позицій, пошук сфер імовірних лідируючих позицій, інвестування найприбутковіших сегментів, застосування ефекту економії на масштабах виробництва); використовується для тих підприємств, які діють на швидко зростаючому ринку, але не мають на ньому конкурентних переваг (за термінологією БКГ це так звані «знаки питання» (рис. 1.1), а також для тих стратегічних підрозділів, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг, проте даний ринок має перспективу до збільшення (за БКГ такі підприємства чи їх підрозділи називаються «собаками»); тобто дана стратегія доцільна для перспективних «знаків питання» та перспективних «собак»;

<i>Ріст ринків збуту</i>	“Зірки”	“Знаки питання”
	“Дійні корови”	“Собаки”
	<i>Відносна ринкова частка</i>	

Рис. 1.1 Матриця Бостонської консультативної групи [2]

2) стратегія підтримання конкурентних переваг або стратегія вибіркового розвитку – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки через концентрації на привабливих сегментах, спеціалізації на обмежених перевагах, пошук шляхів отримання додаткових конкурентних переваг, захист своєї ринкової частки; дані стратегії використовуються ринковими лідерами, які діють на зростаючому ринку і мають на ньому конкурентні переваги (так звані «зірки»), підприємствами, товари яких досягли зрілості, але приносять високі прибутки, не дивлячись на звуження ринку збуту, - це, згідно Бостонської консультативної групи, «дійні корови»;

3) стратегія «збору врожаю» – передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських

підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу; таким чином, дана позиція застосовується до слабких «дійних корів», неперспективних «знаків питання» і «собак»; ця маркетингова стратегія полягає в пошуку можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику, зменшенні інвестування та нерідко має короткострокові перспективи;

4) стратегія елімінації – полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми при потраплянні даного товару у зону збитків і припиненні інвестування, використовується для неперспективних «знаків питання» та неперспективних «собак» [2];

д) маркетингові конкурентні стратегії:

1) за ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

- стратегія цінового лідерства – полягає у всебічному зменшенні витрат виробництва і обігу для досягнення найменшого рівня витрат по галузі; при цьому за рахунок встановлення найменшої у галузі ціни забезпечується зростання частки ринку та відповідно рентабельності підприємства; дана стратегія може реалізовуватися завдяки економії на масштабах виробництва, спрощенні дизайну продукції або підвищенні ефективності процесу виробництва;

- стратегія диференціації – полягає в тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів (по якості, сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах), при цьому ціна і витрати мають другорядне значення;

- стратегія товарної диференціації – передбачає, що підприємство шукатиме відмінності свого товару від товарів конкурентів за такими показниками, як функціональність (наділення товарів додатковими функціональними властивостями) та якість товару (де враховано довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль та дизайн товару);

- стратегія сервісної диференціації – здійснюється у таких

напрямах, як доставка товару споживачу, установка та монтаж, навчання споживача роботи з товаром та безкоштовні консультації по його правильному використанню, а також ремонт;

- стратегія іміджевої диференціації – дана стратегія реалізується через символіку (створення торгового знаку, торгової марки, слогану); ЗМІ (оригінальне подання інформації в ЗМІ про фірму); місце розташування фірми, його стиль оформлення та оздоблення; спонсорську діяльність компанії;

- стратегія кадрової диференціації – застосовується переважно у компаніях, які працюють у сфері послуг, і може концентруватися на компетентності і професіоналізмі персоналу; його уважному ставленні та ввічливості до клієнта; відповідальності та комунікабельності кадрів;

- стратегія концентрації – означає спеціалізацію діяльності підприємства на одному чи декількох сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації; дана стратегія може також реалізовуватися за рахунок створення іміджу високого професіоналізму на сегментах концентрації підприємства [2];

е) залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань (за Ф. Котлером):

- 1) стратегії ринкового лідера: стратегія розширені місткості ринку – вона реалізується через пошук нових споживачів, пошук нових потреб або збільшення обсягів споживання товарів через активну рекламну діяльність; стратегія захисту своїх позицій – дана стратегія може містити наступні стратегічні різновиди: позиційний захист, фланговий захист, випереджувальний захист, контрнаступ, мобільний захист, відступ; стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – дана стратегія позитивно впливає на зростання прибутковості підприємства, якщо вона засновується на стратегії цінового лідерства або диференціації;

- 2) стратегії челенджерів – полягають у розробці наступальних стратегій. Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Виходячи з цього, челенджери можуть атакувати ринкового лідера, аналогічного челенджера або ж меншу за розміром фірму;

3) стратегії послідовників – полягають у використанні маркетингових стратегій ринкового лідера, наслідуванні їх окремих елементів; послідовники – це успішні на ринку фірми, метою яких є не завоювання ринкової першості, а підтримка своєї ринкової частки. послідовники вибирають політику слідування за ринковим лідером з причин відсутності великих можливостей для диференціації продукції і сервісного обслуговування, для використання цінової еластичності попиту тощо, тому ринкова частка залишається більш-менш стабільною тривалий період часу;

4) стратегії нішерів – полягають у пошуку і спрямуванні діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм; основна суть цієї стратегії полягає у концентрації фірми, як правило, на одному сегменті (ніші) ринку; нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств; якщо взяти місткість певного ринку за 100%, то питома вага ринкових лідерів на даному ринку складатиме біля 40%, челенджерів – 30%, послідовників – 20%, нішерів – 10% [2; 35].

Отже, маркетингові стратегії є різноманітними та можуть бути класифіковані за різними критеріями. Вибір відповідної стратегії залежить від конкретних цілей бізнесу, ринку та споживачів. Ефективна стратегія дозволяє компаніям адаптуватися до змін та досягати успіху в конкурентному середовищі.

Існує декілька загальновизнаних методів та моделей маркетингового аналізу (рис. 1.2). Один із найпопулярніших – SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Під час проведення детального аналізу ринкового середовища метод SWOT-аналізу використовують для оцінки та впливу на маркетингові стратегії компаній, для виявлення їхніх можливостей та сильних сторін у середині компанії та запобігання загрозам і слабких сторін діяльності компаній у ринковому середовищі [12].

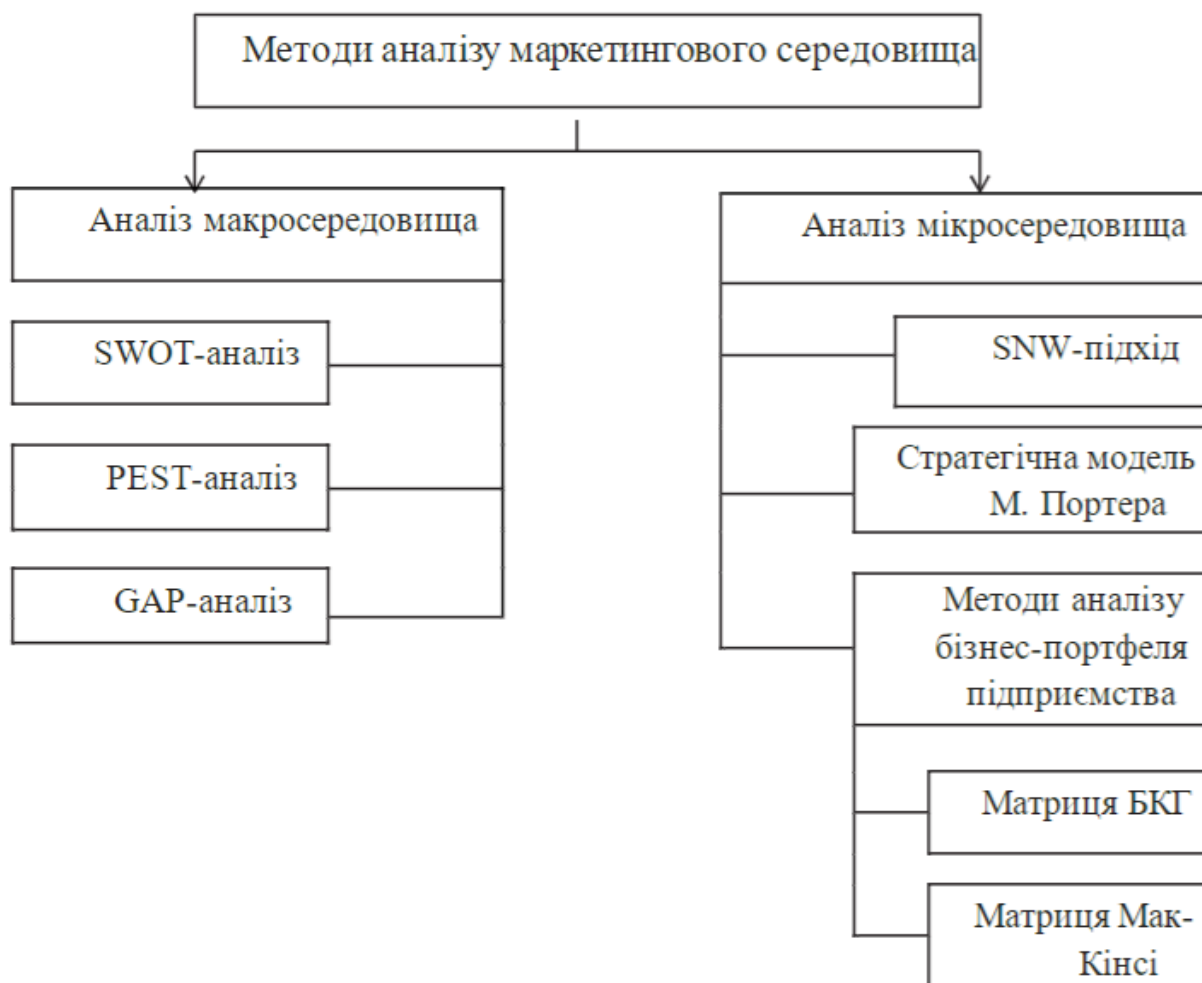


Рис. 1.2 Класифікація методів аналізу конкурентного середовища [12]

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) являє собою аналіз ринку за чотирма групами чинників макросередовища: політичними, економічними, соціально-демографічними та технологічними. GAP-аналіз – це набір певних заходів, які дають змогу зробити правильні висновки про невідповідність зовнішнього оточення до внутрішнього маркетингового середовища. GAP-аналіз виявляє розходження між ідентичністю бренду та його сприйняттям. Метою цього аналізу є виявлення ринкових можливостей, які зможуть стати для організації діючими ринковими перевагами серед конкурентів. Експертні інтерв'ю або тестування є одними з методів проведення цього аналізу [12].

SNW-аналіз (Strengths, Neutral, Weaknesses) – це інструмент стратегічного планування, схожий на SWOT-аналіз, що допомагає оцінити внутрішній потенціал

організації. На відміну від SWOT, де фактори поділяються на сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, SNW фокусується лише на сильних (Strengths), нейтральних (Neutral) і слабких сторонах (Weaknesses). Це дозволяє зосередитися саме на внутрішніх аспектах бізнесу, не відволікаючись на зовнішнє середовище. SNW-аналіз корисний для оптимізації ресурсів, корекції слабких місць та зміцнення нейтральних факторів для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна модель Майкла Портера використовується як метод аналізу для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку. Завдяки цій моделі можна проаналізувати кілька важливих аспектів: позиціонування на ринку за витратами; унікальність продукту чи послуги; сегментація та цільова аудиторія.

Методи аналізу бізнес-портфеля підприємства дозволяють оцінити ефективність різних напрямків діяльності для оптимального розподілу ресурсів. Основні методи включають матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), що класифікує продукти на «зірки», «дійних корів», «важкі діти» та «собаки» залежно від темпів росту ринку й частки ринку, матрицю Мак-Кінсі, яка враховує привабливість ринку та конкурентоспроможність, та метод життєвого циклу продукту, що аналізує етапи розвитку продукту для прийняття рішень щодо інвестицій.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) використовується для аналізу бізнес-портфеля та допомагає вирішити, куди інвестувати ресурси. Матриця Мак-Кінсі оцінює бізнес за двома критеріями: привабливість ринку і конкурентоспроможність. Цей інструмент є гнучкішим, ніж BCG, дозволяє врахувати більше факторів і деталізувати стратегії для кожного напрямку.

Отже, для проведення детального маркетингового аналізу середовища важливо застосовувати комплекс спеціальних методів, що дозволяють всебічно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Внутрішній аналіз охоплює такі аспекти, як ресурси, сильні та слабкі сторони, фінансові показники та організаційну структуру, допомагаючи виявити можливості для внутрішніх поліпшень і оптимізації. Зовнішній аналіз, у свою чергу, зосереджується на ринкових умовах, конкурентному середовищі, трендах, уподобаннях клієнтів і

регуляторних факторах.

Узагальнюючи розглянуті класифікаційні підходи, можна стверджувати, що вибір міжнародної маркетингової стратегії визначається поєднанням внутрішніх ресурсів компанії та характеристик зовнішнього ринкового середовища. Для компаній креативних індустрій ключовим чинником є здатність до балансування між стандартизацією глобальної пропозиції та адаптацією контенту до культурних та поведінкових особливостей окремих країн. Стратегії глобального брендингу, диференційованої локалізації, глокалізації та цифрової інтеграції виступають інструментами, які дозволяють успішно масштабувати продукт, зберігаючи при цьому його культурну релевантність і привабливість для різних сегментів міжнародної аудиторії.

Таким чином, класифікація міжнародних маркетингових стратегій створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної моделі виходу компаній на світові ринки креативних індустрій. Вона дає можливість визначити оптимальну траєкторію розвитку, обрати гнучкі інструменти позиціонування та забезпечити тривале зростання конкурентоспроможності у глобальному середовищі. У контексті подальших досліджень класифікація стратегій виступає базовим елементом для аналізу конкретних компаній, зокрема їхніх можливостей щодо розширення міжнародної присутності, адаптації контенту та побудови ефективної маркетингової політики на різних етапах виходу на міжнародні ринки.

1.3 Ринок креативних індустрій: особливості та сучасні тенденції

Креативні індустрії, які включають такі сфери, як кіно, телебачення, музика, видавництво та відеоігри, за останні роки значно глобалізувалися. Компанії, що працюють у цих секторах, стикаються з унікальними викликами та можливостями при реалізації міжнародних маркетингових стратегій. У сучасному світі, де міжнародна торгівля та глобалізація мають вирішальне значення для розвитку бізнесу, компанії у креативних індустріях постійно шукають нові можливості для експансії на міжнародні ринки. В силу своєї

унікальної природи та специфічних особливостей, цей сектор вимагає особливої уваги при розробці та реалізації маркетингових стратегій.

Креативні індустрії є динамічним сектором у світовій економіці. Уряди передових держав вже приділили належну увагу креативним індустріям як сучасному напрямку для підвищення конкурентоспроможності та відзначення національної ідентичності. В Україні закріплення поняття «креативні індустрії» на законодавчому рівні відбулося лише кілька років тому. Окрім визначення терміну, уряд також узгодив перелік видів економічної діяльності, які входять до категорії креативних індустрій. Такий підхід дозволяє проводити якісний та кількісний аналіз стану цієї сфери [42].

Науковцями проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів діяльності підприємств на ринку креативних індустрій. Так, А.В. Холодницька визначає креативні індустрії як сукупність поглядів, ідей, тенденцій і напрямів сучасного розвитку економіки, що характеризується органічним поєднанням та використанням знань, інформації та творчості (креативності) [63]. Н.О. Пархоменко зазначає, що креативна економіка характеризується тісним зв'язком між культурою, мистецтвом, економікою, бізнесом, інноваціями та наукою. Сектор творчої економіки сьогодні привертає увагу фахівців у всіх країнах світу як один із способів виведення економічних систем із кризи, забезпечення їх сталого розвитку та підвищення соціальних стандартів [79].

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) визначає креативні індустрії як галузі, спрямовані на «створення, виробництво і комерціалізацію творчих (креативних) матеріалів, що мають нематеріальну та культурну природу. Ці матеріали зазвичай захищені правами інтелектуальної власності і можуть приймати форму продукту чи послуги» [36].

Конференція ООН з торгівлі та розвитку ЮНКТАД визначає креативні індустрії як цикли створення, виробництва, обміну і розподілу товарів і послуг, що базуються на творчому та інтелектуальному капіталі; діяльність на основі знань, що сфокусована, але не обмежена мистецтвом, спрямована на отримання прибутку від торгівлі та прав інтелектуальної власності; матеріальні продукти

та нематеріальні інтелектуальні або мистецькі послуги з творчим змістом та економічною цінністю, а також продукти і послуги, що мають на увазі досягнення ринкових цілей [37].

У 2019 році Розпорядженням Кабінету Міністрів України [43] затверджено перелік видів економічної діяльності, які відносяться до креативних індустрій (рис. 1.3).

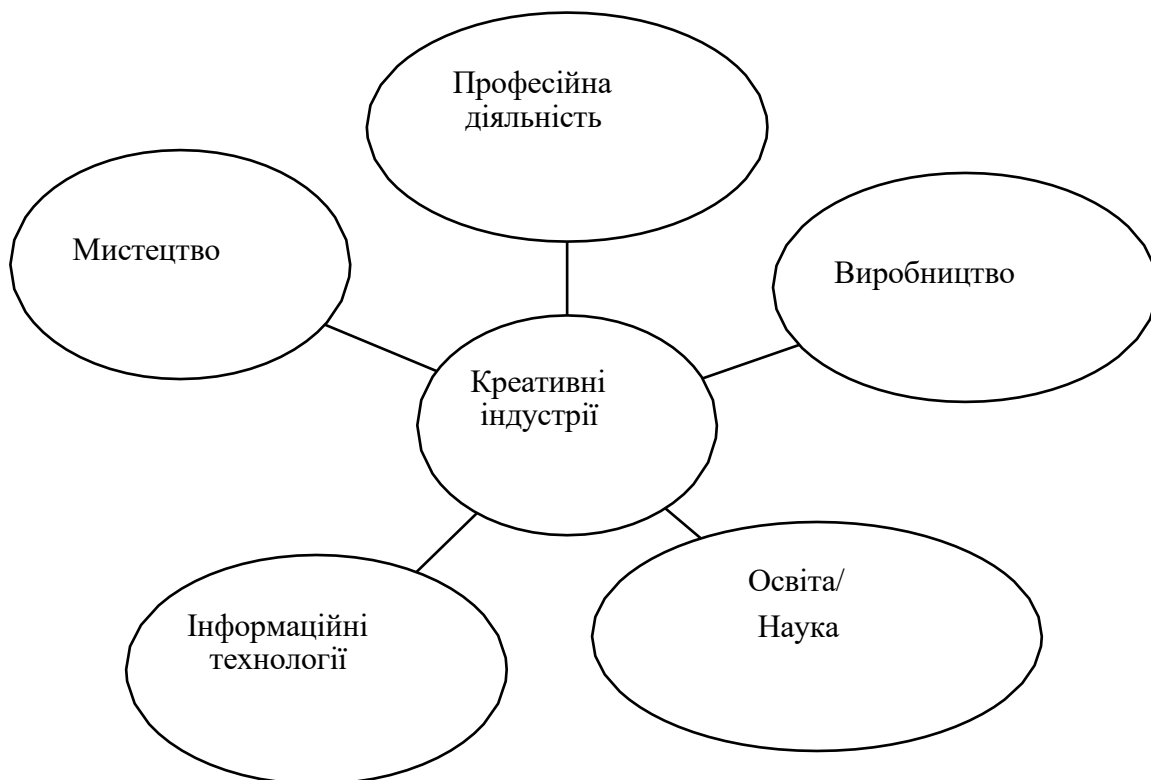


Рис. 1.3 Сфери утворення креативних індустрій за видами економічної діяльності (складено автором на основі [43; 7; 19; 48])

У Законі України «Про культуру» поняття «креативні індустрії» описується як види економічної діяльності, що мають на меті створення додаткової вартості та робочих місць шляхом культурного (мистецького) або креативного вияву.

Український підхід до класифікації креативних індустрій відрізняється від аналогічних зарубіжних моделей (табл. 1.2).

**Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних
індустрій в Україні [43]**

Код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010	Назва виду економічної діяльності
32.12	Виробництво ювелірних і подібних виробів
32.13	Виробництво біжутерії та подібних виробів
32.20	Виробництво музичних інструментів
58.11	Видання книг
58.13	Видання газет
58.14	Видання журналів і періодичних видань
58.19	Інші види видавничої діяльності
58.21	Видання комп'ютерних ігор
58.29	Видання іншого програмного забезпечення
59.11	Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.12	Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.13	Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.14	Демонстрація кінофільмів
59.20	Видання звукозаписів
60.10	Діяльність у сфері радіомовлення
60.20	Діяльність у сфері телевізійного мовлення
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультавання з питань інформатизації
63.91	Діяльність інформаційних агентств
70.21	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
71.11	Діяльність у сфері архітектури
72.20	Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової Інформації
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
74.20	Діяльність у сфері фотографії
74.30	Надання послуг з перекладу
85.52	Освіта у сфері культури
90.01	Театральна та концертна діяльність
85.52	Освіта у сфері культури
85.52	Освіта у сфері культури
90.01	Театральна та концертна діяльність
90.02	Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів
90.03	Індивідуальна мистецька діяльність
90.04	Функціонування театральних і концертних залів
91.01	Функціонування бібліотек і архівів
91.02	Функціонування музеїв

На рівні законодавства визначення, розвиток та підтримка креативних індустрій в Україні розпочалися у 2018 році, що є майже на двадцять років пізніше, ніж у міжнародній спільноті. Це призвело до того, що в переліку креативних індустрій, які представлені на офіційних урядових ресурсах, можна знайти сучасні інноваційні напрямки, такі як анімація, цифрові технології у мистецтві (3D-друк, віртуальна, доповнена, змішана реальність і т. д.), та урбаністика.

Як зазначає Н.Ю. Подольчак, Я.В. Левицька, не заперечним залишається той факт, що основою креативних індустрій є індивідуальні таланти та вміння, які часто поєднують в собі кілька видів діяльності для досягнення унікального результату. Міжвидова взаємодія існує у окреслених видах економічної діяльності. Часто результатом міжвидової креативної діяльності також є стартапи, які виникають через недосконалість того чи іншого продукту, послуги, технології тощо. Роботу над новою технологією, продуктом чи послугою складно визначити через класифікацію видів економічної діяльності [40].

Згідно зі звітом ООН, креативні індустрії відіграли важливу роль у світовій економіці, створюючи понад 6% світового ВВП. У країнах Європейського Союзу цей внесок становив від 7 до 10% доданої вартості (в залежності від конкретних індустрій), в США – 11%, а в інших країнах від 2% до 12%. Треба зауважити, що внесок креативних індустрій в економіку країн має тенденцію до зростання з кожним роком. Наприклад, у США вже зафіксовано, що частка креативних індустрій у ВВП є порівняною з часткою переробної промисловості (11,5% ВВП) [50].

Згідно з останніми дослідженнями, розмір глобального ринку креативних індустрій оцінювався в 2669224,0 млн дол. США в 2022 році та, як очікується, збільшиться на CAGR 4,29% протягом прогнозованого періоду, досягнувши 3434322,0 млн дол. США до 2031 року [67].

Зростаючий попит на програми в сфері креативних індустрій по всьому світу прямо впливає на розвиток цих секторів. На сьогоднішній день, ринок

креативних індустрій представлений різноманітними галузями, що включають у себе:

- а) перформанс мистецтво;
- б) ремесла;
- в) музика, кіно та розваги;
- г) реклама та просування;
- д) дизайн;
- е) мода;
- ж) архітектура;
- з) видавництво та ЗМІ;
- и) програмне забезпечення та ігри;
- к) інші.

Типи креативних індустрій, що присутні на ринку, класифікуються за типами продуктів, і найбільш поширені серед них є:

- а) театральне мистецтво;
- б) цифрові продукти;
- в) фізичні продукти.

Згідно з методологією Всесвітньої Організації Інтелектуальної Власності, основні показники рівня розвитку творчої економіки – це частка інтелектуальних товарів і послуг у ВВП; рівень зайнятості у сферах інтелектуальної власності [34]. Тобто, оцінюються компоненти сектору творчої економіки, товари та послуги якого базуються на використанні авторських прав та відповідних прав.

Відповідно методології Інституту статистики ЮНЕСКО, ключовим показником творчого розвитку є рівень творчої зайнятості [35]. Ця методологія дозволяє визначити список творчих галузей та роль творчої економіки в забезпеченні сталого розвитку.

Методологія ЮНКТАД базується на чотирьох групах макроекономічних показників творчого розвитку: основні економічні показники (частка творчих товарів і послуг у ВВП країни, рівень зайнятості

у сферах творчої економіки; непрямі показники кількісного впливу, які визначають вплив розвитку творчих галузей на традиційні сфери економіки); показники, які визначають вторинний вплив творчих галузей, який може бути оцінений шляхом оцінки їх внеску в результати інновацій у творчих галузях, що відбуваються в інших секторах економіки; непряме оцінювання впливу розвитку творчої економіки на якість життя населення, освіту, дозволяє оцінити вплив функціонування творчої економіки на якість життя населення [37].

Креативні індустрії характеризуються залежністю від інтелектуальної власності, художнього вираження та культурного різноманіття. Компанії цього сектора створюють контент, який перетинає кордони, що робить міжнародне розширення зовсім природнім. Однак специфіка маркетингу на цьому ринку вимагає особливого підходу.

Ринок креативних індустрій також можна класифікувати за регіональними сегментами, зокрема:

- а) Північна Америка (Сполучені Штати, Канада та Мексика);
- б) Європа (Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Туреччина тощо);
- в) Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Китай, Японія, Корея, Індія, Австралія, Індонезія, Таїланд, Філіппіни, Малайзія та В'єтнам);
- г) Південна Америка (Бразилія, Аргентина, Колумбія та ін.);
- д) Близький Схід і Африка (Саудівська Аравія, ОАЕ, Єгипет, Нігерія та Південна Африка) [68].

Відповідно до Creative Outputs 2024 Global Innovation Index (показника, що визначає рівень розвитку креативних індустрій), Швейцарія посідає перше місце за креативними результатами, за нею йде Мальта на другому місці та Велика Британія на третьому місці (табл. 1.3). Ці країни визнані своїми яскравими креативними індустріями, високоякісними креативними товарами та послугами, а також активною онлайн-творчістю. Вони демонструють сильну культуру інновацій та дизайну, вносячи значний

внесок у світовий творчий ландшафт. З іншого боку, Мавританія посідає 130 місце в індексі, за нею йдуть Нігер на 131 місці та Бенін на 132 місці. Ці рейтинги свідчать про те, що ці країни стикаються з проблемами щодо творчих результатів, що може вказувати на нижчий рівень творчих товарів і послуг, обмежені культурні та креативні індустрії та мінімальну онлайн-креативність [68].

Таблиця 1.3

**Світовий рейтинг країн за рівнем розвитку креативної індустрії
(субіндекс Глобального інноваційного індексу) станом
на 31 грудня 2024 року***

Країна	Місце у рейтингу	Країна	Місце у рейтингу
Швейцарія	1	Австрія	26
Мальта	2	Австралія	27
Великобританія	3	Іспанія	28
Південна Корея	4	Ірландія	29
Гонг-Конг	5	Норвегія	30
Франція	6	Бельгія	32
Німеччина	7	Чехія	37
Швеція	8	Польща	38
Люксембург	9	Хорватія	39
Нідерланди	10	Латвія	42
Китай	11	Угорщина	46
США	12	Литва	47
Данія	14	Мексика	50
Італія	16	Бразилія	51
Кіпр	17	Індія	52
Фінляндія	18	Словенія	56
Японія	19	Румунія	57
Канада	20	Україна	63

*складено автором на основі [68]

Розвиток креативних індустрій супроводжувався значними нерівностями. Більшість приросту доданої вартості та зайнятості ставалась завдяки аутсорсингу в ІТ-секторі, зокрема в ігровій і мобільній розробці, тоді як інші галузі не досягали таких вражаючих результатів. Важливо відзначити, що креативні індустрії відчували важкі наслідки не лише через війну, але й через тривалі обмеження і перешкоди у роботі.

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль у захопленні ринку креативних

індустрій, оскільки цей сектор вимагає особливих підходів та стратегій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ключові аспекти маркетингової стратегії компаній, які бажають захопити ринок креативних індустрій*

Аспекти	Характеристика
Дослідження ринку	Маркетингова стратегія допомагає проводити глибоке дослідження цільового ринку креативних індустрій у різних країнах. Це включає аналіз тенденцій, попиту, конкуренції, законодавства та культурних особливостей.
Адаптація продуктів і послуг	Компанія повинна адаптувати свої продукти та послуги до потреб та вимог цільового ринку. Це може включати зміни у дизайні, функціональності, цінній політиці та маркетингових стратегіях.
Побудова бренду	Створення сильного бренду є ключовим для привертання уваги споживачів у сфері креативних індустрій. Маркетингова стратегія допомагає визначити унікальні конкурентні переваги та позиціонувати бренд на міжнародному ринку.
Маркетингові комунікації	Ефективне використання маркетингових комунікаційних каналів, таких як реклама, PR, соціальні медіа, сприяє підвищенню свідомості про бренд та його продукти серед цільової аудиторії.
Стратегії входу на ринок	Маркетингова стратегія включає в себе вибір оптимальних стратегій входу на ринок, таких як експорт, спільні підприємства, франчайзинг, або створення власних підрозділів у країні-цільовому.
Слідкування за змінами	Константне оновлення та адаптація маркетингової стратегії відповідно до змін на ринку дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та займати лідерські позиції в сфері креативних індустрій.

*складено автором на основі [63; 79; 50]

Маркетингова стратегія у сфері креативних індустрій вимагає комплексного підходу та урахування ряду факторів, що включають культурні відмінності, інновації, використання технологій та управління брендом.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕГОГО» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його роль у розвитку креативних індустрій України

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГОГО» (ТОВ «МЕГОГО») є однією з провідних компаній на українському ринку потокових медіасервісів, заснованою 14 серпня 2012 року. Компанія зареєстрована за адресою: 01011, м. Київ, вул. Рибальська, буд. 22. ЄДРПОУ компанії – 38347009. На момент останнього оновлення даних, компанія перебуває у статусі «Зареєстровано» [53].

ТОВ «МЕГОГО» діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом у розмірі 8 000 грн. Засновником і кінцевим бенефіціаром компанії є Боровик Володимир Олександрович, який здійснює прямий вирішальний вплив і володіє 100% частки компанії. Керівником компанії є Качанко Олександр Олександрович [53].

Основним видом діяльності ТОВ «МЕГОГО» є розробка та підтримка веб-порталів (код КВЕД 63.12). Компанія також займається виданням книг (58.11), іншого програмного забезпечення (58.29), звукозаписів (59.20), надає послуги у сфері безпроводового електров'язку (61.20) та консультування з питань інформатизації (62.02). Інші види діяльності включають оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язану з ними діяльність (63.11), рекламні агентства (73.11), посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації (73.12) та надання інших допоміжних комерційних послуг (82.99) [53].

ТОВ «Мегого» має самостійний баланс, відокремлене майно, рахунки в установах банків, печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням тощо. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ «МЕГОГО».

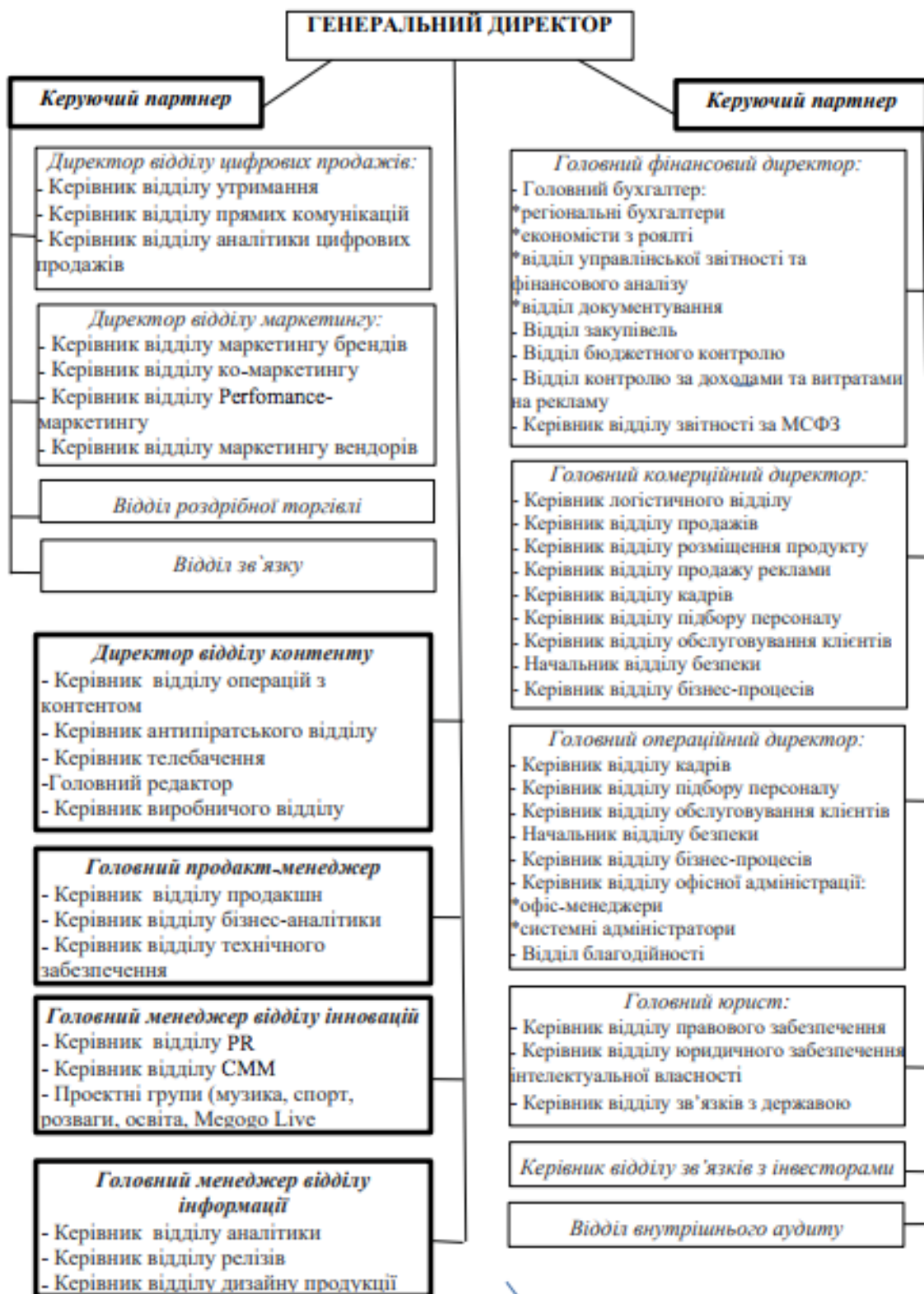


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «МЕГОГО»

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру управління ТОВ «МЕГОГО», яка характеризується лінійною формою побудови, що забезпечує

чіткий розподіл функцій і зон відповідальності на кожному рівні ієрархії. Такий підхід сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, що є важливим для компаній, які функціонують у динамічному середовищі OTT-сервісів. Стратегічний рівень управління представлений генеральним директором, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, координує стратегічне планування, розподіл ресурсів, а також контроль виконання рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Під його керівництвом працюють два керуючих партнери, кожен із яких відповідає за певний функціональний напрям. Перший керуючий партнер зосереджений на маркетинговій діяльності, організації роботи відділів маркетингу та продажів, впровадженні стратегій просування бренду і забезпеченні захисту інтересів компанії. Другий керуючий партнер відповідає за виробничо-господарську, фінансово-економічну та правову діяльність, а також координує роботу головного фінансового директора та керівника внутрішнього аудиту.

На середньому рівні управління діють директори функціональних підрозділів, які відповідають за реалізацію стратегічних завдань у своїх напрямках. Зокрема, відділ контенту займається формуванням бібліотеки мультимедійного контенту, співпрацею з правовласниками та локальними виробниками. Відділ інновацій та інформації забезпечує інтеграцію сучасних технологій, таких як штучний інтелект, для персоналізації контенту та впровадження інноваційних підходів до монетизації. Фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, аналіз фінансової стійкості та підготовку фінансової звітності.

Операційний рівень управління включає основні та допоміжні підрозділи, які виконують безпосередні завдання, пов'язані з виробництвом, дистрибуцією контенту та підтримкою користувачів. До них належать підрозділи, що займаються створенням нового продуктового контенту, розробкою алгоритмів для персоналізації вибору споживачів та аналізом ефективності продуктового портфеля.

Особливостями організаційної структури є її здатність забезпечувати оперативність у прийнятті рішень, чіткий розподіл повноважень і зон відповідальності, що сприяє досягненню синергії між підрозділами. Застосування сучасних управлінських інструментів, таких як матриця BCG та SWOT-аналіз, дозволяє аналізувати ефективність асортиментного портфеля, що, у свою чергу, забезпечує конкурентні переваги на ринку. Водночас, структура потребує регулярної координації між підрозділами та управління перевантаженням вищого керівництва, що компенсується створенням робочих груп із представників різних департаментів для розв'язання комплексних завдань.

На момент 2024 року «МЕГОГО» можна класифікувати як компанію на стадії зрілості. Вона демонструє стабільне зростання, має встановлену репутацію на ринку поточкових медіасервісів та активно розширює свій контент та функціонал. Розвиток компанії:

- а) 2011-2012: початок роботи, вебверсія, адаптація під мобільні пристрої;
- б) 2012-2016: розширення доступності через додатки для Smart TV, запуск представництв в інших країнах, впровадження платного телебачення;
- в) 2016-2020: створення власного контенту, експансія на нові ринки, запуск нових сервісів та проєктів, включно з аудіокнигами та подкастами;
- г) 2020-2023: співпраця з великими міжнародними студіями та розширення спортивного контенту, фокус на освітніх та соціальних проєктах.

За час свого існування ТОВ «МЕГОГО» досягло значних успіхів у розвитку. Компанія пропонує широкий асортимент контенту, включаючи фільми, серіали, аудіокниги, подкасти та спортивні трансляції. «МЕГОГО» активно розширює свою присутність на ринку, збільшуючи кількість передплатників та термін їхнього перебування на платформі. Однією з головних стратегічних цілей є стати найбільшим спортивним транслятором в Україні.

Компанія активно інвестує в розвиток власних технологій, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на висококонкурентному ринку медіа-сервісів. На початок 2023 року нематеріальні активи компанії становили 59 767 тис. грн, а на кінець року зросли до 76 970 тис. грн. Це свідчить про значні інвестиції у розвиток технологій, патентів і авторських прав. Основні засоби компанії також подвоїлися з 16 015 тис. грн до 33 982 тис. грн, що може бути пов'язано з оновленням обладнання та розширенням виробництва [26].

ТОВ «МЕГОГО» демонструє стабільне фінансове зростання, зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році склав 2 207 979 тис. грн, що значно перевищує показники попереднього року. Валовий прибуток зріс до 718 258 тис. грн, що вказує на покращення маржинальності та оптимізацію витрат [26].

Висока кваліфікація кадрів, глибокий асортимент контенту та гнучка цінова політика є ключовими конкурентними перевагами компанії. «МЕГОГО» також активно застосовує інновації та технологічні нововведення, що дозволяє їй успішно розвиватися та займати провідні позиції на ринку.

Таким чином, ТОВ «МЕГОГО» є динамічно розвиваючою компанією, яка демонструє високий рівень економічної безпеки та ефективно корпоративне управління, що сприяє її стабільному зростанню та зміцненню позицій на ринку цифрових медіасервісів.

2.2 Особливості маркетингової стратегії та продуктової політики компанії «МЕГОГО» на ринку креативних індустрій

Формування продуктової та асортиментної політики є стратегічним завданням для ТОВ «МЕГОГО», адже саме різноманітність та якість контенту визначають конкурентоспроможність і привабливість платформи на ринку ОТТ-сервісів. З огляду на зростаючу конкуренцію з боку таких медіаплатформ, як Sweet TV, Київстар ТБ, Volia TV, «МЕГОГО» фокусується на розробці унікальних пропозицій для утримання користувачів та залучення

нових аудиторій. Головна конкурентна перевага компанії полягає в інтеграції інноваційних рішень із фокусом на розширення асортименту, що охоплює кількісний і якісний розвиток контентного портфеля.

Основні особливості продуктової політики «МЕГОГО» полягають у реалізації таких ключових напрямів:

а) диверсифікація контенту: «МЕГОГО» акцентує увагу на збалансованому наповненні контентного портфеля, що включає фільми, серіали, подкасти, аудіокниги, дитячий контент і документальні програми; особливу увагу компанія приділяє локальному контенту, активно співпрацюючи з українськими кіновиробниками та кіностудіями; це не лише дозволяє зміцнювати позиції на внутрішньому ринку, а й сприяє підтримці локальної культури, що особливо цінується споживачами;

б) ексклюзивні трансляції: одним із стратегічних напрямів є трансляція спортивних подій, таких як футбольні матчі, баскетбольні ігри та інші спортивні змагання; «МЕГОГО» прагне отримувати ексклюзивні права на популярні спортивні трансляції, що дозволяє значно підвищити кількість передплатників; у 2023 році компанія реалізувала кілька масштабних проектів у цьому напрямі, що дало змогу збільшити середню тривалість перебування користувачів на платформі та підвищити їхню лояльність;

в) персоналізація користувацького досвіду: «МЕГОГО» використовує сучасні технології, такі як штучний інтелект (AI) і машинне навчання, для створення рекомендаційних систем; ці інструменти дозволяють формувати індивідуальні списки відтворення для кожного користувача на основі їхньої історії переглядів і вподобань; персоналізація збільшує залученість користувачів, стимулюючи їх до продовження підписок і активного використання сервісу;

г) інтеграція інноваційних форматів: для підтримання конкурентоспроможності «МЕГОГО» активно впроваджує нові формати взаємодії, такі як віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR); це дозволяє розширити функціональні можливості платформи, залучаючи

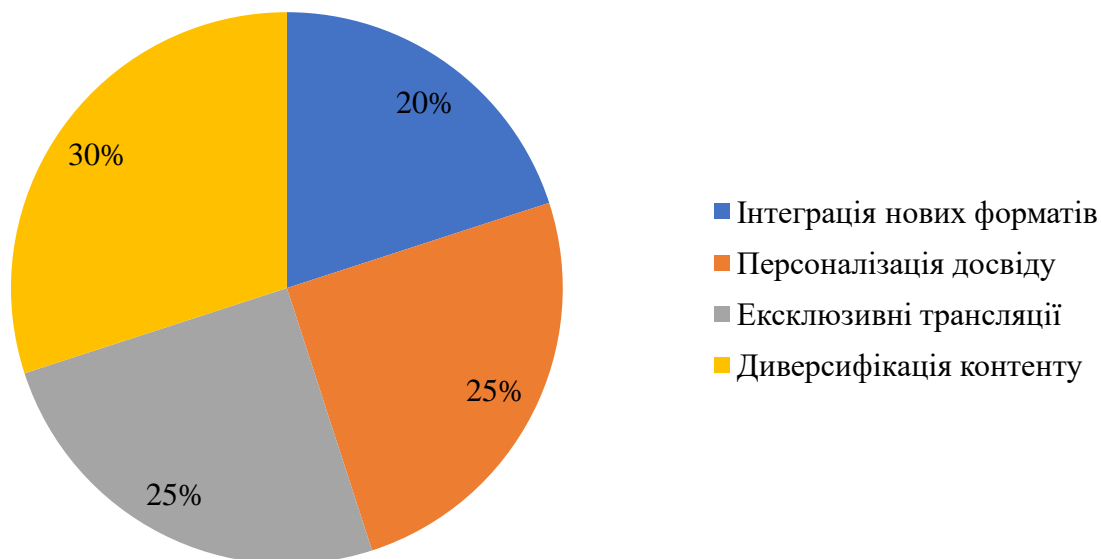
молодіжну аудиторію та користувачів, які цінують інновації; крім того, застосування технологій AI для автоматичного дубляжу контенту та перекладів сприяє розширенню географії аудиторії;

д) гнучкість у формуванні асортименту: «МЕГОГО» активно відстежує зміни в споживчих уподобаннях і оперативно реагує на тренди; зокрема, компанія розширила асортимент освітнього контенту, додавши курси, майстер-класи та навчальні програми, що стало актуальним у постпандемічний період;

е) конкурентна стратегія: асортиментна політика компанії орієнтована на синергію між ексклюзивністю контенту та доступністю послуг; завдяки гнучкому ціноутворенню та впровадженню пакетів послуг «МЕГОГО» розширює свою аудиторію, зберігаючи високу якість послуг.

Таким чином, конкурентні переваги «МЕГОГО» базуються на стратегічно продуманій асортиментній політиці, яка поєднує диверсифікацію, інновації та персоналізацію користувацького досвіду. Це дозволяє компанії залишатися лідером на ринку OTT-сервісів в Україні, водночас забезпечуючи сталість бізнес-моделі та високу споживацьку лояльність.

На рисунку 2.2 представлено розподіл основних елементів асортиментної політики ТОВ «МЕГОГО», що демонструє ключові стратегічні напрями діяльності компанії. Найбільшу частку (30%) займає диверсифікація контенту, яка забезпечує розширення бібліотеки мультимедійного матеріалу та залучення нових сегментів аудиторії. По 25% припадає на ексклюзивні трансляції та персоналізацію досвіду користувачів, що підкреслює важливість індивідуального підходу до споживачів і надання унікальних послуг, таких як спортивні події. Інтеграція нових форматів, таких як VR і AR, становить 20%, що свідчить про фокус компанії на впровадженні інноваційних технологій для збереження конкурентоспроможності на динамічному ринку OTT-сервісів.



**Рис. 2.2 Основні елементи продуктової політики «МЕГОГО»
(складено автором на основі [53])**

Згідно з прогнозами аналітичних компаній, глобальний ринок IPTV-телебачення демонструватиме стабільне зростання до 2025 року, а в Україні сегмент OTT-сервісів (Over-The-Top) продовжує зростати щороку на 30-50%. Це зумовлено стрімким поширенням високошвидкісного інтернету та збільшенням кількості мобільних пристроїв, що забезпечує доступ до платформ із будь-якого місця. ТОВ «МЕГОГО» є провідним гравцем на цьому ринку, пропонуючи аудиторії понад 100 мільйонів одиниць контенту, який постійно оновлюється, а також доповнюється ексклюзивними матеріалами, що створює вагомі конкурентні переваги.

Одним із ключових індикаторів ефективності асортиментної політики «МЕГОГО» є зростання кількості передплатників. Внутрішні дані компанії свідчать, що кількість активних користувачів із платною підпискою щороку збільшується на 30-50%. Така динаміка підтверджує результативність стратегії, яка поєднує диверсифікацію асортименту з індивідуальним підходом до споживачів. Гнучка стратегія управління асортиментом контенту включає кілька основних напрямів, які забезпечують стійкий розвиток компанії та високий рівень задоволеності клієнтів:

а) динамічне оновлення контенту: «МЕГОГО» постійно працює над поповненням бібліотеки новими фільмами, серіалами, аудіокнигами, подкастами та спортивними трансляціями; у 2024 році компанія збільшила кількість аудіоконтенту на 40%, що спричинило зростання користувачів аудіосервісів на 25%; такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни вподобань споживачів і забезпечувати відповідність контенту актуальним трендам;

б) персоналізація досвіду та рекомендаційні алгоритми: «МЕГОГО» активно використовує технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для створення персоналізованих списків відтворення контенту; алгоритми аналізують уподобання користувачів і формують рекомендації, що збільшують час взаємодії із платформою; за даними компанії, у другій половині 2023 року використання персоналізованих рекомендацій сприяло зростанню часу перегляду контенту серед активних користувачів на 15%;

в) ексклюзивні права та партнерства: «МЕГОГО» інвестує у придбання ексклюзивних прав на трансляцію популярних спортивних подій та прем'єрних фільмів; у 2023 році компанія реалізувала кілька значущих проектів, зокрема забезпечила ексклюзивні трансляції Чемпіонату світу з футболу, що дозволило збільшити кількість передплатників спортивних пакетів на 35%, а також зміцнити імідж компанії як лідера у сегменті спортивних трансляцій.

Ці напрями формують основи стратегічної асортиментної політики «МЕГОГО», яка дозволяє компанії не лише підтримувати конкурентні позиції, а й активно розширювати свою аудиторію, задовольняючи її різноманітні інтереси та потреби. Такий підхід забезпечує стійке зростання бізнесу навіть в умовах інтенсивної конкуренції.

На ринку OTT-сервісів асортиментна політика грає вирішальну роль, оскільки від кількості та якості контенту залежить утримання користувачів. За статистикою за 2024 рік, кількість користувачів OTT-сервісів в Україні збільшилася на 20%, при цьому частка «МЕГОГО» склала 45% серед усіх

гравців ринку. Зростання частки «МЕГОГО» пояснюється ефективною асортиментною політикою, спрямованою на диверсифікацію пропозицій, а також залучення нових користувачів через унікальний та ексклюзивний контент. Розподіл ринку OTT-послуг в Україні за часткою ринку та зростанням кількості користувачів у 2024 році представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл ринку OTT-послуг в Україні (2024 рік)*

Постачальник OTT-послуг	Частка ринку (%)	Зростання кількості користувачів (%)
«МЕГОГО»	45	30
Sweet TV	20	15
Volia TV	15	10
Київстар ТБ	12	25
Інші	8	5

*складено автором на основі [53]

На основі даних таблиці 2.1 можна стверджувати, що «МЕГОГО» залишається лідером на ринку OTT-послуг, завдяки виваженій стратегії управління асортиментом контенту та інноваційним підходам у розвитку продуктів.

На рисунку 2.3 представлено динаміку зростання кількості передплатників платформи «МЕГОГО» у період з 2021 до 2024 року. Графік демонструє стабільне збільшення кількості користувачів, що свідчить про ефективність реалізованої асортиментної політики компанії, зокрема її акцент на диверсифікації контенту, впровадженні персоналізованих рекомендацій та розширенні ексклюзивних пропозицій. Найбільший приріст відбувся в 2023 році, що пов'язано з активним впровадженням інноваційних форматів контенту та отриманням ексклюзивних прав на спортивні трансляції. Ця тенденція підтверджує успішність стратегічних заходів «МЕГОГО» щодо залучення нової аудиторії та підвищення лояльності існуючих користувачів компанії.

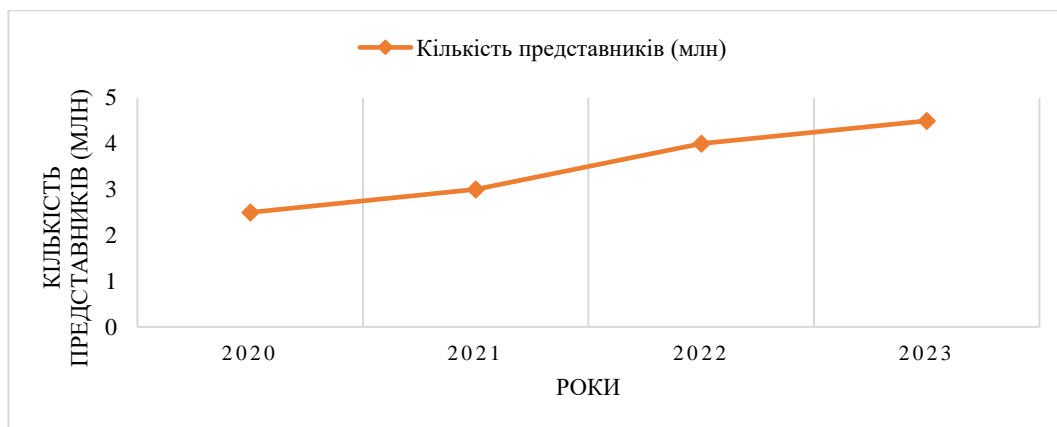


Рис 2.3 Зростання кількості передплатників «МЕГОГО» (2020-2023 рр.) (складено автором на основі [53])

На рисунку 2.4 зображено розподіл популярності різних категорій контенту на платформі «МЕГОГО» за 2024 рік. Даний графік ілюструє вподобання аудиторії та визначає основні напрямки формування асортиментної політики компанії. Найбільш популярними залишаються фільми та серіали, які складають основу контентної пропозиції платформи, водночас аудіокниги, подкасти та спортивні трансляції демонструють стабільне зростання популярності, що відображає успішну диверсифікацію контенту. Високий попит на спортивні події свідчить про важливість інвестицій у ексклюзивні трансляції, які не лише залучають нових користувачів, але й підвищують лояльність постійної аудиторії. Ці дані дозволяють «МЕГОГО» адаптувати свою стратегію до потреб користувачів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

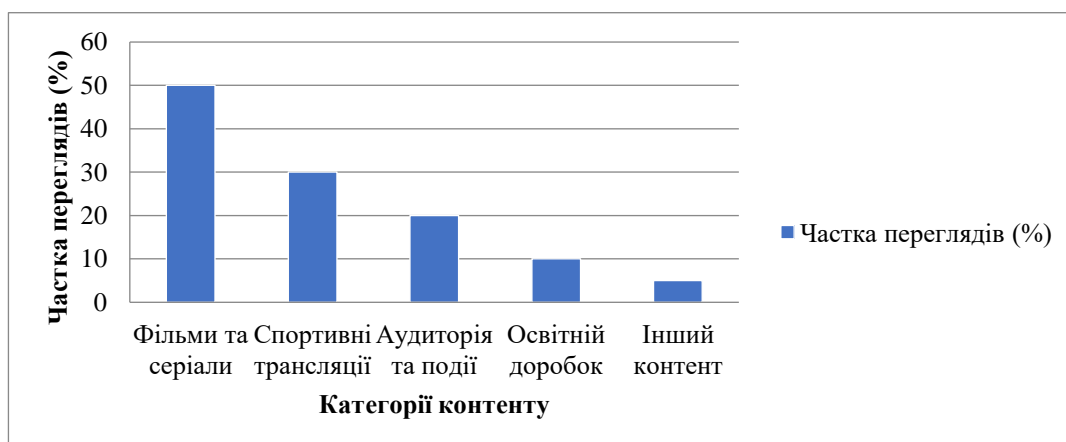


Рис. 2.4 Популярність різних категорій контенту на «МЕГОГО» (2024 рік) (складено автором на основі [53])

Управління асортиментною політикою на платформі «МЕГОГО» є стратегічним завданням, яке не тільки дозволяє адаптуватися до динамічних змін ринку, але й забезпечує лідерські позиції серед конкурентів у сфері OTT-сервісів. Асортиментна політика компанії базується на сучасних принципах управління, які включають створення нових продуктів, оптимізацію структури контенту та ліквідацію нерентабельних позицій, що дозволяє «МЕГОГО» забезпечувати високу якість користувацького досвіду та відповідати зростаючим очікуванням аудиторії:

а) управління товарами, створення нових продуктів: «МЕГОГО» постійно розширює свій контентний портфель, орієнтуючись на запити користувачів; у 2023 році компанія додала понад 300 нових фільмів і серіалів до бібліотеки, що сприяло залученню нових користувачів і розширенню аудиторії; особливу увагу приділено локальному контенту, співпраці з українськими студіями та спортивним трансляціям, що дозволяє створювати унікальний продукт, який резонує із запитами українського ринку; крім того, компанія активно реагує на міжнародні тренди, зокрема на зростання попиту на документальні фільми, подкасти та освітній контент;

б) пошук дистриб'юторів товарів: для забезпечення різноманітності та ексклюзивності контенту «МЕГОГО» укладає стратегічні партнерства з провідними медіакорпораціями; у 2024 році компанія підписала кілька ключових угод із міжнародними студіями, такими як Warner Bros. та Disney, що дозволило суттєво розширити бібліотеку преміального контенту; такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності платформи, адже ексклюзивні прем'єри та трансляції є основним драйвером залучення нових підписників;

в) управління асортиментом, планування структури асортименту: «МЕГОГО» активно використовує аналітичні алгоритми для формування персоналізованих рекомендацій; завдяки аналізу поведінки користувачів та інтеграції AI-рішень платформа персоналізує контент, підвищуючи його релевантність; такий підхід дозволив збільшити залученість користувачів: у 2024 році кількість активних глядачів, які регулярно використовують персоналізовані

рекомендації, зросла на 15%; адаптація асортименту до потреб ринку та цільової аудиторії; компанія враховує вподобання різних сегментів аудиторії; у 2024 році «МЕГОГО» зосередила увагу на створенні контенту для дітей та сімейної аудиторії, запустивши серію освітніх програм, мультфільмів та інтерактивних навчальних платформ; це дозволило збільшити кількість підписників серед сімей на 10%; крім того, було додано розділи з подкастами та аудіокнигами для професійного розвитку, що зробило платформу більш універсальною для різних категорій користувачів;

г) ліквідація неефективних позицій, виведення неефективного контенту: «МЕГОГО» регулярно аналізує рентабельність контенту, використовуючи інструменти аналітики великих даних; продукти, які мають низькі показники переглядів або генерують недостатній дохід, поступово видаляються з платформи; у 2024 році компанія вивела понад 5% контенту, який втратив актуальність, замінивши його на більш релевантні пропозиції; наприклад, застарілі серіали було замінено на нові хіти з високими рейтингами, що відповідають сучасним трендам споживання контенту; цей підхід дозволяє «МЕГОГО» підтримувати асортимент контенту в актуальному стані, зберігаючи баланс між потребами різних сегментів аудиторії та фінансовою ефективністю; відсутність неефективного контенту підвищує цінність платформи для користувачів і зміцнює позиції компанії як лідера ринку OTT-послуг.

Розподіл контенту «МЕГОГО» за категоріями (табл. 2.2) відображає стратегічний акцент платформи на ключових напрямках, що відповідають запитам широкої аудиторії. Найбільшу частку переглядів (60%) забезпечують фільми, серіали та мультфільми, які залишаються основою асортиментної політики компанії, з середньою тривалістю перегляду 90 хвилин. Спортивні трансляції займають друге місце, забезпечуючи 20% загальних переглядів і демонструючи найвищу середню тривалість взаємодії користувачів – 120 хвилин, що підтверджує їхню популярність серед активних споживачів. Аудіокниги та подкасти, які охоплюють 10% переглядів, поступово стають важливим сегментом завдяки зростанню попиту на аудіоконтент, тоді як освітні

програми та національні канали забезпечують по 5% кожна, розширюючи асортимент для різних категорій користувачів. Такий розподіл демонструє збалансованість контентної стратегії «МЕГОГО», яка спрямована на задоволення різноманітних інтересів аудиторії та підтримання високого рівня залученості користувачів.

Розподіл контенту «МЕГОГО» за категоріями, включаючи кількість одиниць контенту, частку переглядів та середню тривалість перегляду, представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл контенту «МЕГОГО» за категоріями*

Категорія контенту	Кількість одиниць контенту	Частка переглядів (%)	Середня тривалість перегляду (хвилин)
Фільми, серіали та мультфільми	14000+	60	90
Спортивні трансляції	1000+	20	120
Аудіокниги та подкасти	3000	10	45
Національні канали та ТВ	460	5	60
Освітні програми	1000	5	50

*складено автором на основі [53]

На рисунку 2.5 представлено розподіл переглядів контенту «МЕГОГО» за категоріями у 2024 році, що відображає ключові уподобання аудиторії платформи. Найбільшу частку займають фільми, серіали та мультфільми (60%), які залишаються основною складовою контентної стратегії «МЕГОГО», забезпечуючи високий рівень залучення користувачів. Спортивні трансляції з часткою 20% демонструють значну популярність серед глядачів завдяки ексклюзивним правам на трансляцію топових подій. Аудіокниги та подкасти, які займають 10%, продовжують набирати популярність, відповідаючи сучасним трендам у споживанні контенту. Освітні програми та національні канали забезпечують по 5% кожна, доповнюючи асортимент для різних цільових аудиторій. Ці дані свідчать про ефективність багатоканальної контентної політики «МЕГОГО», яка дозволяє платформі задовольняти широкий спектр споживчих потреб.

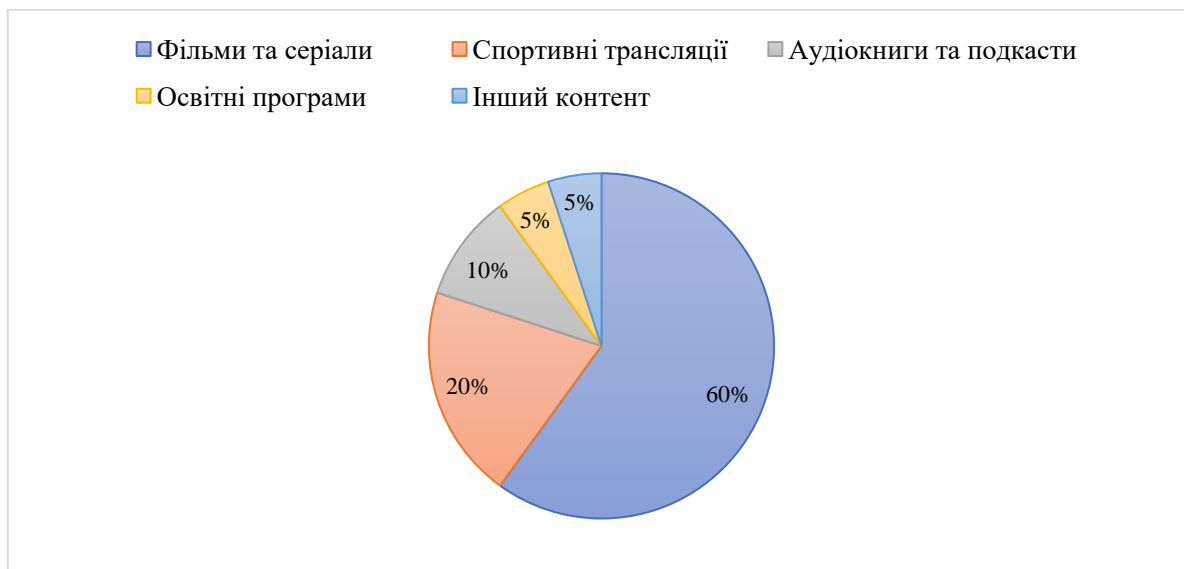


Рис. 2.5 Розподіл переглядів контенту «МЕГОГО» за категоріями (2024 рік) (складено автором на основі [53])

Механізм управління асортиментною політикою на платформі «МЕГОГО» побудований на основі чітко структурованого алгоритму, що дозволяє компанії ефективно адаптувати свій контентний портфель до змін у ринковому середовищі та задовольняти різноманітні потреби користувачів. У висококонкурентному сегменті OTT-сервісів цей механізм слугує основою для досягнення стратегічних цілей, підтримання лояльності аудиторії та залучення нових споживачів. «МЕГОГО» використовує комплексний підхід до аналізу факторів, що впливають на формування асортименту. Зокрема, мікросередовище компанії включає співпрацю з постачальниками контенту, студіями та дистриб'юторами, що є важливим елементом поповнення бібліотеки. У 2024 році було укладено понад 50 угод із міжнародними медіакомпаніями, які забезпечили ексклюзивний контент для користувачів. Аналіз макросередовища враховує зовнішні економічні, технологічні та правові чинники. Наприклад, завдяки покращенню якості інтернет-покриття та збільшенню доступності мобільних пристроїв ринок OTT-послуг в Україні зростає на 15% щороку. Водночас оцінка внутрішнього середовища передбачає аналіз ресурсів компанії, інвестицій у

технологічну інфраструктуру, рекомендаційні системи та інтерфейс користувача.

«МЕГОГО» систематично моніторить динаміку та ефективність свого контенту. Наприклад, популярний контент, такий як серіали чи спортивні трансляції, активно просувається, тоді як малозатребуваний поступово видаляється з платформи. У 2023 році компанія збільшила кількість спортивних трансляцій, що дозволило охопити нову аудиторію та підвищити залученість користувачів. Основними метриками ефективності є кількість переглядів, тривалість взаємодії та частка користувачів, які активно використовують персоналізовані рекомендації. Наприклад, впровадження нових рекомендаційних алгоритмів збільшило середню тривалість перегляду на 10%.

Синхронізація цілей компанії та асортиментної політики забезпечує зв'язок між загальними цілями «МЕГОГО» та завданнями контентної стратегії. У 2023 році кількість платних підписників зростає на 25% завдяки розширенню категорій контенту, зокрема спортивних трансляцій, аудіокниг і подкастів. Додавання понад 300 нових одиниць контенту підвищило конкурентоспроможність платформи.

Адаптація властивостей асортименту дозволяє компанії швидко реагувати на зміни у вподобаннях аудиторії. Зокрема, додавання дитячих та освітніх програм стало частиною стратегії диверсифікації пропозиції, що сприяло залученню нових сегментів аудиторії, таких як сімейні користувачі. Впровадження інновацій, таких як подкасти та аудіокнижки, розширило асортимент та підвищило лояльність постійних користувачів. «МЕГОГО» регулярно проводить оптимізацію свого контенту через модифікацію, оновлення бібліотеки класичних фільмів і додавання нових серій популярних серіалів. Укладання нових угод із зарубіжними партнерами дозволило значно розширити пропозицію контенту, а видалення нерелевантного контенту допомогло зберегти якість асортименту.

Фінальний етап управління асортиментною політикою включає оцінку прийнятих рішень на основі таких метрик, як кількість переглядів, тривалість

підписки та рівень задоволеності користувачів. У 2023 році «МЕГОГО» досягло значного зростання бази передплатників, що підтверджує ефективність прийнятих рішень. Таким чином, механізм управління асортиментною політикою «МЕГОГО» демонструє ефективність багаторівневого підходу, який поєднує аналіз середовища, оптимізацію асортименту та впровадження інновацій. Це дозволяє компанії адаптуватися до динаміки ринку та підтримувати високий рівень задоволеності користувачів.

2.3 Аналіз асортиментного портфеля контенту компанії «МЕГОГО» у секторах креативних індустрій

Аналіз асортиментного портфеля є ключовим інструментом для оцінки ефективності контентної політики «МЕГОГО» та її позиціонування на ринку OTT-сервісів. З огляду на високий рівень конкуренції, компанія формує свій асортимент, орієнтуючись на різноманітні категорії контенту, які відповідають потребам локальної та міжнародної аудиторії. «МЕГОГО» охоплює широкий спектр споживчих сегментів, починаючи від любителів кіно та серіалів до шанувальників спортивних трансляцій, аудіокниг та освітніх програм. Такий підхід дозволяє платформі займати лідерські позиції на ринку та забезпечувати високу лояльність користувачів.

Для аналізу асортиментного портфеля «МЕГОГО» застосуємо портфельний підхід, який дозволяє виявити ключові аспекти діяльності компанії та оцінити її ринкове позиціонування через використання візуальних інструментів, таких як матриці. Цей підхід не лише систематизує дані про асортимент, а й дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, що є основою для стратегічного управління.

«МЕГОГО» є однією з найбільших онлайн-платформ у сфері OTT-сервісів в Україні, яка забезпечує доступ до широкого спектра контенту, включаючи телеканали, фільми, серіали, аудіокниги та спортивні трансляції. Платформа доступна через різні канали: веб-браузери, мобільні додатки та Smart TV, що значно розширює її охоплення. Основна конкурентна перевага «МЕГОГО»

полягає в універсальності доступу та високій якості контенту, що приваблює мільйони користувачів. Для візуалізації портфеля ринків використаємо матрицю, яка розділяє ринки на основі двох основних параметрів: тип споживачів (кінцеві споживачі проти бізнес-споживачів) та географічного розташування (локальний ринок проти міжнародного ринку). Розподіл ринків «МЕГОГО» за типом споживачів та географічним розташуванням представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл ринків «МЕГОГО» за типом споживачів і географічним розташуванням*

Кінцеві Споживачі	✓	✓
Бізнес-Споживачі	✓	
	Локальний Ринок	Міжнародний Ринок

*складено автором на основі [53]

Дана матриця вказує на те, що «МЕГОГО» активно працює як на локальному, так і на міжнародному ринках, надаючи свої послуги як кінцевим споживачам, так і бізнес-споживачам. Робота на обох типах ринків дозволяє компанії диверсифікувати свої ризики та розширювати можливості для зростання. Портфельний аналіз «МЕГОГО» підкреслює її здатність до адаптації та розвитку в динамічному медіа-ландшафті. Активна робота на різних ринках з різними групами споживачів демонструє гнучкість бізнес-моделі «МЕГОГО» і її орієнтацію на задоволення широкого спектру потреб своєї цільової аудиторії.

Для оцінки стратегічного потенціалу категорій контенту «МЕГОГО» використовується адаптована методика матриці БКГ. Цей інструмент дозволяє наочно оцінити, які сегменти контенту забезпечують найбільше зростання та генерують основний дохід, а які потребують оптимізації або додаткових інвестицій. Ключовими параметрами аналізу є темпи зростання ринку та відносна частка ринку кожної категорії контенту:

а) портфель бізнесів: оцінка стратегічних бізнес-одиниць «МЕГОГО» передбачає аналіз ключових напрямів діяльності, таких як:

1) IPTV-послуги: основна бізнес-одиниця, яка генерує найбільший дохід, забезпечуючи стабільний потік підписок через телеканали та інтеграцію архівів трансляцій;

2) спортивні трансляції: сегмент із високим зростанням, але потребує значних інвестицій у ліцензування, що впливає на маржинальність;

3) аудіокниги та подкасти: новий, але перспективний сегмент, який поступово нарощує популярність і демонструє високі темпи зростання;

б) портфель ринків: географічна диверсифікація дозволяє «МЕГОГО» одночасно розвиватися на локальному та міжнародному ринках:

1) локальний ринок (Україна): основний дохід компанія отримує тут, орієнтуючись на українських користувачів і створюючи контент для локальних потреб, зокрема дитячі програми, національні фільми та серіали;

2) міжнародний ринок: вихід на міжнародні ринки є стратегічною метою; партнерства з такими студіями, як Warner Bros. і Disney, дозволяють забезпечити конкурентоспроможність у цьому сегменті;

в) портфель товарів: категорії контенту «МЕГОГО» розподілені за рівнем популярності, залученості та темпами зростання:

1) фільми та серіали: найбільша частка ринку, яка забезпечує стабільний дохід; категорія є «Дійною коровою» в термінах матриці БКГ;

2) спортивні трансляції: категорія з високими темпами зростання («Зірка»), яка сприяє залученню нової аудиторії;

3) аудіокниги та подкасти: відносно новий напрям із високим потенціалом зростання, що поки позиціонується як «Знак питання»;

4) дитячий контент і освітні програми: стабільна категорія з відносно низькими темпами зростання, але високою цінністю для сімейних підписників («Дійна королева»);

г) портфель марок: бренд ««МЕГОГО»» є ключовим активом компанії, що відображає її позиціонування на ринку; бренд асоціюється з інноваційністю, якістю та широким асортиментом, що робить його сильним конкурентом для інших ОТТ-сервісів;

Аналіз категорій контенту «МЕГОГО» за матрицею БКГ, що враховує частку ринку, темпи зростання ринку та позицію за матрицею, представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз категорій контенту «МЕГОГО» за матрицею БКГ*

Категорія контенту	Частка ринку	Темпи зростання ринку	Позиція за БКГ
Фільми та серіали	Висока	Низькі	Дійна корова
Спортивні трансляції	Середня	Високі	Зірка
Аудіокниги та подкасти	Низька	Високі	Знак питання
Дитячий контент і освітні програми	Середня	Стабільні	Дійна корова

*складено автором на основі [53]

Аналіз за матрицею БКГ дозволяє «МЕГОГО» ідентифікувати найсильніші сегменти та визначити напрями для подальшого розвитку. Фільми та серіали, як основний стабільний сегмент, забезпечують ресурсну базу для інвестицій у нові напрями, такі як спортивні трансляції та подкасти. Водночас розширення дитячого контенту допомагає зміцнити позиції на сімейному ринку, а географічна диверсифікація відкриває нові можливості для міжнародного зростання.

Аналіз категорій за матрицею БКГ, що включає темпи зростання ринку, відносну частку ринку та стратегічні висновки, представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз за Матрицею БКГ*

Категорія	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Стратегічні Висновки
Трансляція телеканалів	Високий	Висока	Зірка/Інвестувати для зростання
Фільми та серіали	Середній	Висока	Дійна корова/Генерувати прибуток
Спортивні трансляції	Низький	Середня	Запитання/Аналізувати можливості
Аудіо-програми	Високий	Низька	Дитячий візок/Інвестувати або реорганізувати

*складено автором на основі [53]

На рисунку 2.6 зображено аналіз категорій контенту «МЕГОГО» за матрицею БКГ, який демонструє розподіл сегментів за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Найбільша частка ринку належить категорії «Фільми та серіали», яка є стабільною «Дійною короною» та забезпечує основний дохід компанії. «Спортивні трансляції» позиціонуються як «Зірка», завдяки високим темпам зростання ринку та помітній частці, що вказує на їхній потенціал для подальшого розширення. Категорія «Аудіокниги та подкасти» знаходиться в сегменті «Знак питання», демонструючи високі темпи зростання, але поки що обмежену частку ринку, що потребує додаткових інвестицій для масштабування. «Дитячий контент» є ще однією стабільною «Дійною короною», яка приносить дохід, хоча й демонструє помірні темпи зростання.

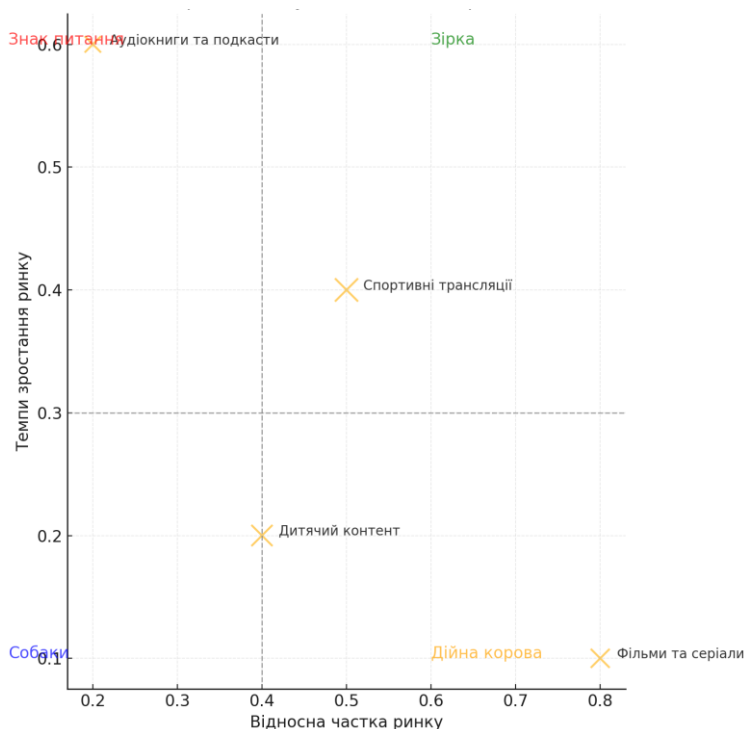


Рис. 2.6 Категорії контенту «МЕГОГО» за матрицею БКГ (складено автором на основі [53])

Аналіз портфеля тарифів «МЕГОГО» дозволяє глибше зрозуміти, як компанія структурує свої послуги для різних груп споживачів. Новий тариф «Національне ТБ» орієнтований на користувачів, які хочуть отримати базовий доступ до телеканалів без додаткових функцій чи преміального контенту. Це доповнює наявні тарифи, такі як «Легка», «Оптимальна» та «Максимальна», які

пропонують користувачам різний рівень доступу до фільмів, серіалів, спортивних трансляцій та ексклюзивного контенту.

	Національне ТБ	Легка	Оптимальна	Максимальна
Вибирайте передплату, період та двійться всією родиною	-30% Підключити від 49 грн/міс. 00 Про передплату	АКЦІЯ Підключити від 99 грн/міс. 100 Перші 7 днів - 29 грн* Про передплату	-30% Підключити від 139 грн/міс. 200 Перші 7 днів - 39 грн** Про передплату	-30% ТОП ПРОДАЖІВ Підключити від 279 грн/міс. 300 Перші 7 днів - 69 грн*** Про передплату
Кількість телеканалів	170 Список каналів	325 Список каналів	425 Список каналів	460 Список каналів
Ліга чемпіонів, Ліга Європи, Ліга конференцій, національні чемпіонати, єдиноборства	—	—	—	✓
ФІЛЬМИ, СЕРІАЛИ, МУЛЬТФІЛЬМИ				
Кількість фільмів	6000+	10000+	12000+	14000+
Знижка 10% на прен'єри	✓	✓	✓	✓
Коллекція фільмів, серіалів і мультфільмів у Full HD Без реклами	✓	✓	✓	✓
Преміальний контент від Disney, Lionsgate, Paramount* та Warner Bros.	—	—	✓	✓
Топові серіали HBO: «Останні з нас», «Гра престолів», «Ейфорія» та інші	—	—	—	✓
КАНАЛИ				
Національні канали	✓	✓	✓	✓
Фільмові канали Comedy Central, Star Family HD, [M] Консоль	✓	✓	✓	✓
Спортивні канали	—	✓	✓	✓
Популярні канали: History HD, History HD 2, Discovery HD	—	✓	✓	✓
Преміальні канали: Viacom, Cine+, FOX, Eurosport, Discovery	—	—	✓	✓
Преміальні дитячі канали: Nickelodeon, Nick Jr., Tiji	—	—	✓	✓
АУДИОКНИГИ				
Понад 1300 аудіокниг у мобільному додатку	✓	✓	✓	✓
	<small>*Вартість для додатка MEGOGO для Smart TV (Android TV, Apple TV), на цей період: перші 7 днів - 29 грн, далі для автоматичного продовження за умови вартість по: Деталь: mego.net/ukr_light_tv_ua</small>	<small>**Вартість для додатка MEGOGO для Smart TV (Android TV, Apple TV), на цей період: перші 7 днів - 39 грн, далі для автоматичного продовження за умови вартість по: Деталь: mego.net/ukr_opt_tv_ua</small>	<small>***Вартість для додатка MEGOGO для Smart TV (Android TV, Apple TV), на цей період: перші 7 днів - 69 грн, далі для автоматичного продовження за умови вартість по: Деталь: mego.net/ukr_max_tv_ua</small>	
Детальніше про передплату				

Рис. 2.7 Передплати на «МЕГОГО» [53]

Таблиця 2.6 демонструє результати аналізу портфеля тарифів «МЕГОГО» у порівнянні з основним конкурентом Sweet TV за ключовими показниками, такими як кількість абонентів, темпи зростання ринку, відносна частка ринку та прибутковість. Дані представлені за період 2022-2023 років і дозволяють оцінити

динаміку кожного тарифу. Особливу увагу варто звернути на тариф «Національне ТБ», який є новим і ще не увійшов до детального порівняння, але має значний потенціал для розширення бази користувачів у сегменті економічних підписок.

Таблиця 2.6

Порівняння тарифів «МЕГОГО» та Sweet TV

№	Підписка	Продажі «МЕГОГО» (тис. абонентів)	Продажі Sweet TV (тис. абонентів)	Відносна частка ринку «МЕГОГО»	Темпи росту ринку (%)	Прибутковість «МЕГОГО» (тис. грн)
1	Легка	180 (2023), 190 (2024)	240 (2023), 235 (2024)	0.75 (2023), 0.81 (2024)	6 (2023), 4.4 (2024)	180 (2023), 170 (2024)
2	Оптимальна	150 (2023), 160 (2024)	120 (2023), 150 (2024)	1.25 (2023), 1.07 (2024)	3.24 (2023), 3 (2024)	200 (2023), 210 (2024)
3	Максимальна	170 (2023), 200 (2024)	135 (2023), 170 (2024)	1.26 (2023), 1.18 (2024)	5 (2023), 3.5 (2024)	450 (2023), 500 (2024)
4	Національне телебачення	50 (2024)	40 (2024)	1.25 (2024)	4 (2024)	50 (2024)

*складено автором на основі аналізу [53]

Аналізуючи показники відносної частки ринку, темпів зростання та прибутковості тарифів «МЕГОГО», можна відзначити, що компанія продемонструвала стабільне покращення позицій у більшості сегментів. Тариф «Легка» показує зростання частки ринку з 0.75 у 2023 році до 0.81 у 2024 році, що свідчить про успішну конкуренцію зі Sweet TV, хоча прибутковість цього тарифу знизилася на 5.6% через зменшення маржинальності. Тариф «Оптимальна», попри незначне скорочення відносної частки ринку з 1.25 до 1.07, забезпечив зростання прибутковості на 5%, що вказує на стабільний попит у сегменті середнього рівня. Преміальний тариф «Максимальна» продемонстрував найвищу прибутковість із показником 500 тис. грн у 2024 році, завдяки зростанню абонентської бази та утриманню конкурентної частки ринку (1.18).

Новий тариф «Національне ТБ», запущений у 2024 році, показав високий потенціал із часткою ринку 1.25 і помірними темпами зростання ринку (4%), що свідчить про перспективність сегменту економічних передплат для «МЕГОГО». Загалом, «МЕГОГО» демонструє сильну динаміку розвитку, ефективно конкуруючи зі Sweet TV у всіх ключових тарифних категоріях, особливо в преміальному та економічному сегментах.

На рисунку 2.8 представлено динаміку продажів тарифів «МЕГОГО» у порівнянні з основним конкурентом Sweet TV за 2023 і 2024 роки. Видно, що тарифи «МЕГОГО» демонструють стабільне зростання продажів, особливо для підписок «Максимальна» та «Оптимальна». Новий тариф «Національне ТБ», впроваджений у 2023 році, хоча ще не має таких високих показників, як інші тарифи, проте займає нішу базових підписок, що може забезпечити його зростання у майбутньому. Продажі конкурентного Sweet TV залишаються стабільними, проте у певних сегментах (наприклад, «Легка» і «Максимальна») «МЕГОГО» поступово займає лідируючі позиції завдяки збалансованій тарифній політиці. Цей графік дозволяє оцінити конкурентоспроможність «МЕГОГО» та ефективність його підходу до розширення портфеля підписок.

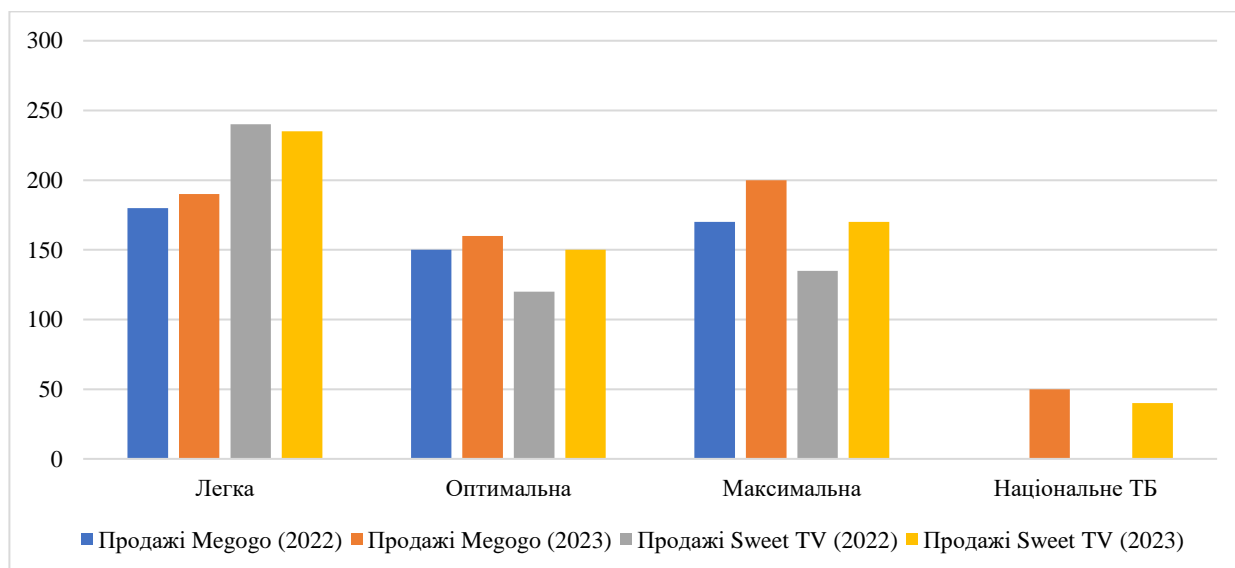


Рис. 2.8 Динаміка продажів тарифів «МЕГОГО» та Sweet TV за 2022-2023 роки (складено автором на основі [53])

Застосування матриці Ансоффа дозволяє компанії «МЕГОГО» чітко окреслити стратегічні напрями розвитку, адаптуючи їх до потреб різних ринків і

категорій товарів. Це аналітичне рішення допомагає визначити ключові можливості для зростання, які враховують як географічне розширення, так і впровадження нових продуктів. Для зручності аналізу можливі стратегії розвитку представлені в таблиці 2.7, що розкриває основні сценарії діяльності компанії.

Таблиця 2.7

Матриця Ансоффа. Стратегії розвитку «МЕГОГО»*

	Існуючий ринок (Україна, Польща та ін.)	Новий ринок (Західна Європа)
Існуючий товар	Зростання ринкової частки може бути досягнуте шляхом активного залучення нових користувачів, перемикання аудиторії від конкурентів та оновлення асортиментної пропозиції з метою охоплення ширшого сегмента споживачів.	Вихід на нові географічні ринки передбачає адаптацію контенту до локальних культурних та мовних особливостей, що сприяє підвищенню його привабливості для місцевої аудиторії та розширенню користувацької бази.
Новий товар	Розширення продуктового портфеля за рахунок інноваційних рішень – таких як стрімінг ігор, продукти індустрії gamedev та інтерактивні формати – дозволяє охоплювати нові групи користувачів і відкривати перспективні ринкові сегменти.	На початковому етапі виходу на іноземний ринок доцільно концентруватися на просуванні вже наявних продуктів, оскільки запуск нових рішень потребує поглибленого аналізу місцевих уподобань та додаткових досліджень.

*складено автором на основі аналізу [53]

Аналіз стратегій:

а) існуючий ринок з існуючим товаром (ринкове проникнення). «МЕГОГО» має зосередитися на розширенні своєї аудиторії в Україні, Польщі та інших вже освоєних ринках; це може включати агресивний маркетинг, залучення нових користувачів шляхом акцій та спеціальних тарифів, а також вдосконалення асортименту контенту; наприклад, додавання більше локального контенту або ексклюзивних трансляцій, таких як спортивні події, може збільшити лояльність існуючих користувачів і залучити нових;

б) існуючий ринок з новим товаром (розвиток продукту): на існуючих ринках «МЕГОГО» має всі передумови для впровадження нових продуктів; наприклад, ігровий стрімінг (геймінг) може стати революційним напрямом, особливо враховуючи швидке зростання популярності кіберспорту; додатково можна

розглянути впровадження інтерактивних освітніх програм або персоналізованих VR-продуктів, що допоможе компанії зайняти нові ніші в межах існуючих ринків;

в) новий ринок з існуючим товаром (розвиток ринку): експансія на західноєвропейські ринки є стратегічно важливим завданням; однак успіх залежатиме від адаптації контенту до культурних особливостей цих країн (наприклад, компанія може фокусуватися на наданні популярного локального контенту, а також співпраці з місцевими студіями для створення регіональних продуктів); крім того, інтеграція мультикультурних мовних інтерфейсів і рекомендаційних систем є необхідністю;

г) новий ринок з новим товаром (диверсифікація): ця стратегія не є пріоритетною для «МЕГОГО» через високий ризик і потребу в значних ресурсах; вихід на новий ринок із новими товарами вимагає глибоких досліджень та розуміння місцевих уподобань (наприклад, без знання потреб нових ринків запуск геймінгових платформ або інтерактивних сервісів може виявитися недостатньо ефективним); компанія має сфокусуватися на існуючих продуктах, адаптуючи їх під специфіку нових ринків.

«МЕГОГО» має високий потенціал для подальшого зростання, особливо на існуючих ринках, завдяки розширенню асортименту та покращенню сервісів. Географічна експансія, зокрема на західноєвропейські ринки, може стати ефективним кроком за умови адаптації продуктів під місцеві потреби. Для цього компанії варто інвестувати в локалізацію контенту, партнерства з регіональними студіями та вивчення культурних особливостей.

Водночас «МЕГОГО» має уникати ризикованої диверсифікації на нових ринках без попереднього аналізу. Це дозволить зосередити ресурси на розвитку сильних сторін компанії, таких як якісний контент, високотехнологічний підхід і гнучкі тарифні пропозиції. Такий підхід забезпечить стійке зростання та зміцнення позицій на конкурентному ринку ОТТ-сервісів.

Асортиментна політика підприємства, такого як «МЕГОГО», є ключовим елементом його стратегії управління контентом, що впливає на залученість користувачів та рівень їхнього задоволення.

Основні властивості асортименту «МЕГОГО»:

а) широта: «МЕГОГО» пропонує широкий вибір контенту, що включає фільми, серіали, подкасти, аудіокниги, спортивні трансляції та освітні програми; у 2024 році бібліотека «МЕГОГО» налічувала понад 20 000 одиниць контенту; визначається як кількість різних категорій контенту, які пропонує компанія; за даними «МЕГОГО», цей показник зростає на 10-15% щороку завдяки додаванню нових типів контенту та розширенню жанрового різноманіття;

б) повнота: фактичний коефіцієнт повноти: «МЕГОГО» намагається пропонувати повний спектр контенту в кожній категорії, наприклад, фільми різних жанрів, від класики до новітніх релізів, включаючи як локальні, так і міжнародні продукти; за оцінками, кількість релевантного контенту за 2024 рік збільшилася на 20%; цей показник відображає, наскільки добре асортимент відповідає запитам споживачів у кожній окремій категорії;

в) глибина: вимірюється кількістю контенту, представленого в кожній категорії; наприклад, глибина в категорії «серіали» включає наявність як коротких міні-серіалів, так і багатосезонних проєктів; у 2024 році глибина асортименту в цій категорії збільшилася на 15%; визначає рівень різноманітності контенту в межах окремих категорій;

г) стійкість: «МЕГОГО» постійно підтримує стабільність своїх пропозицій, зберігаючи найпопулярніший контент на платформі протягом тривалого часу, але при цьому регулярно додаючи новинки; стійкість контенту забезпечується через підписання довготривалих ліцензій на трансляцію фільмів і серіалів;

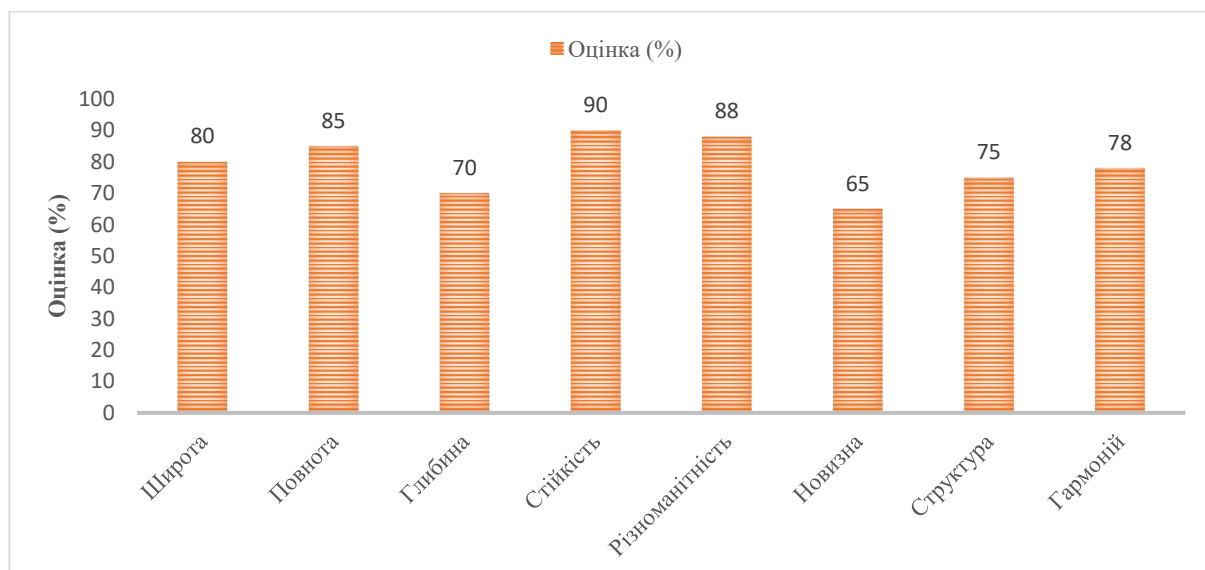
д) раціональність: цей показник відображає, наскільки ефективно компанія управляє своїм асортиментом з точки зору витрат та доходів; наприклад, деякі старі фільми, що не мають великого попиту, можуть бути вилучені для звільнення місця для нових релізів;

е) новизна: «МЕГОГО» постійно оновлює свій контент; за 2024 рік було додано близько 5 000 нових одиниць контенту, що складає 25% від загальної бібліотеки (це включає нові фільми, серіали, аудіокниги та спортивні трансляції);

ж) структура: наприклад, фільми та серіали складають 60% всього контенту на платформі, тоді як аудіокниги та подкасти – близько 15%;

з) гармонія: «МЕГОГО» намагається підтримувати баланс між різними жанрами та форматами контенту, щоб задовольнити всі сегменти аудиторії.

На рисунку 2.9 представлені основні властивості асортименту «МЕГОГО», які демонструють його багатовимірність та адаптованість до потреб користувачів. Найвищі оцінки отримали такі характеристики, як стійкість (90%) та різноманітність (88%), що свідчить про здатність платформи забезпечувати стабільний та багатогранний вибір контенту для різних категорій аудиторії. Такі властивості, як широта (80%) і повнота (85%), також підкреслюють великий асортимент, який охоплює різні жанри та формати. Однак новизна (65%) отримала нижчу оцінку, що вказує на можливості для розвитку через регулярне оновлення контенту та впровадження інновацій. Ці дані відображають збалансовану стратегію управління асортиментом «МЕГОГО», яка орієнтована на задоволення широкого спектру потреб користувачів, проте вимагає уваги до підвищення новизни контенту для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.



**Рис. 2.9 Основні властивості асортименту «МЕГОГО»
(складено автором на основі [53])**

Асортиментна політика «МЕГОГО» є комплексом стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на відбір, управління та розвиток асортименту контенту. У сучасних умовах цифрового ринку методи управління асортиментом повинні адаптуватися до викликів, пов'язаних зі швидкими технологічними змінами, зростаючою конкуренцією та потребою в персоналізованому підході.

Основні елементи сучасної асортиментної політики «МЕГОГО»:

а) відбір та управління контентом: «МЕГОГО» використовує індивідуалізований підхід до відбору контенту, орієнтуючись на поточні ринкові тренди, запити аудиторії та ексклюзивні права на трансляції; наприклад, у 2023 році компанія підписала угоди на ексклюзивні трансляції спортивних подій, що дозволило збільшити кількість передплатників на 20%; також «МЕГОГО» фокусується на розвитку локального контенту, підтримуючи українську кінематографію та додаючи освітні програми;

б) методи дослідження та управління: у традиційному маркетингу існують різні підходи до управління асортиментом, такі як матричний аналіз (наприклад, BCG-матриця), економетричні моделі або споживчий аналіз; однак в умовах швидких змін ринку та споживчих уподобань такі методи вимагають адаптації. «МЕГОГО» активно використовує дані про поведінку користувачів, аналізуючи їхні переваги та перегляди; завдяки рекомендаційним системам на основі штучного інтелекту платформа адаптує свої пропозиції та підвищує релевантність контенту; статистичні дані показують, що 65% користувачів обирають контент, який їм рекомендується, що свідчить про ефективність сучасних підходів до управління асортиментом;

в) персоналізація та уніфікація маркетингових рішень: у 2024 році «МЕГОГО» впровадила підхід до ситуаційного управління асортиментною політикою, що базується на персоналізованому підході до аналізу кожної категорії контенту; наприклад, після зростання популярності подкастів та аудіокниг «МЕГОГО» збільшила частку цього контенту на платформі на 30%, що відповідає новим тенденціям на ринку цифрових розваг;

г) оптимізація асортименту на основі кейс-досвіду: «МЕГОГО» застосовує принцип «ситуаційного управління маркетингом», який передбачає гнучке реагування на поточні ринкові умови (у 2024 році компанія вивела з обігу понад 10% контенту, що не відповідав інтересам користувачів, і замінила його на більш актуальні пропозиції).

Для оцінки ефективності управління асортиментом «МЕГОГО» важливо використовувати сучасні метрики, які відображають як кількісні, так і якісні зміни в контентній політиці. Ці метрики дозволяють оцінити динаміку розвитку, визначити сильні та слабкі сторони асортименту і коригувати стратегію відповідно до потреб користувачів та ринкових умов. У таблиці 2.8 представлені ключові показники, що характеризують результати асортиментної політики «МЕГОГО» у 2024 році, порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.8

Статистичний аналіз асортименту «МЕГОГО»*

Показник	Значення у 2024 році	Зміна порівняно з 2023 роком (%)
Кількість одиниць контенту	25 000	+15%
Частка ексклюзивного контенту	20%	+25%
Кількість нових підписників	4,5 млн	+30%
Кількість активних користувачів	10 млн	+20%
Частка користувачів, що використовують рекомендації	65%	+10%
Виведення неефективного контенту	10% від загального асортименту	-10%

*складено автором на основі [53]

На рисунку 2.10 відображено динаміку зростання кількості одиниць контенту на платформі «МЕГОГО» у період з 2021 по 2024 роки. За чотири роки бібліотека контенту платформи збільшилася з 18 000 одиниць у 2021 році до 25 000 одиниць у 2023 році, що демонструє стабільне зростання обсягів пропозиції контенту. Особливо варто відзначити приріст у 2024 році (+15%), що став результатом активної роботи компанії над розширенням асортименту, включаючи ексклюзивний контент та співпрацю з локальними і міжнародними партнерами. Ця динаміка вказує на ефективність стратегії управління

асортиментом «МЕГОГО» та її здатність задовольняти різноманітні потреби користувачів.

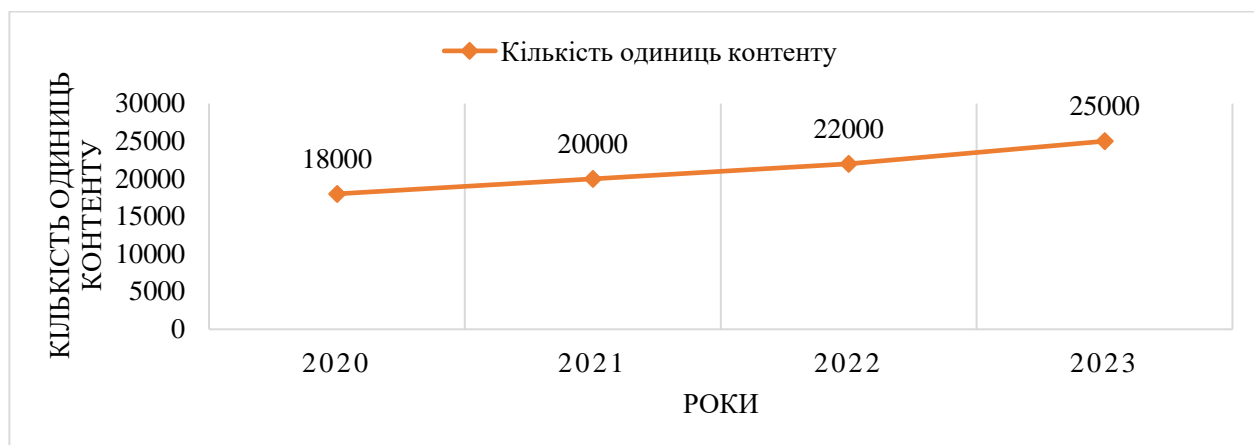


Рис. 2.10 Кількість одиниць контенту на платформі «МЕГОГО» (2020-2023) (складено автором на основі [53])

В умовах швидких змін на ринку та технологічного прогресу ситуаційне управління є ефективною моделлю для підприємств, зокрема для «МЕГОГО», що працюють у цифровому секторі. Основою цього підходу є гнучка організаційна структура (Agile-структура), що дозволяє командам бути більш незалежними, ефективними та крос-функціональними.

Основні елементи ситуаційного управління на підприємстві «МЕГОГО»

а) Agile-структура: гнучка організаційна структура дозволяє «МЕГОГО» швидко адаптуватися до змін ринку та технологій; децентралізація повноважень забезпечує швидке прийняття рішень на всіх рівнях, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку ринку OTT-сервісів;

б) кейс-стаді та управління: управління компанією на основі конкретних кейсів дозволяє враховувати як власний досвід «МЕГОГО», так і досвід конкурентів; аналіз кожного кейсу дозволяє оцінити ефективність впроваджених рішень і оперативно вносити корективи в асортиментну політику;

в) управління на основі даних у реальному часі (Data-driven management): використання даних у реальному часі дозволяє «МЕГОГО» ефективно управляти асортиментом контенту, спираючись на аналітику переглядів, вподобання

користувачів та нові ринкові тренди; це дозволяє швидко виявляти нові потреби аудиторії та оперативно реагувати на них; зокрема, рекомендаційні системи на основі штучного інтелекту відіграють важливу роль у персоналізації контенту для кожного користувача;

г) сценарне планування: «МЕГОГО» активно використовує сценарне планування для прогнозування розвитку ринку та можливих сценаріїв поведінки аудиторії; це дозволяє компанії бути проактивною і готуватися до можливих змін ринку ще до їхньої появи;

д) Agile-розробка продукту: цикли розробки нових продуктів та впровадження оновлень на платформі «МЕГОГО» скорочуються завдяки застосуванню методологій Agile і DevOps (це дозволяє швидко адаптувати контент та функціонал платформи під потреби користувачів);

е) клієнтоорієнтований підхід у прийнятті рішень: основою прийняття рішень в «МЕГОГО» є клієнтоорієнтованість; збір даних від користувачів, аналітика відгуків і поведінки на платформі дозволяє максимально адаптувати пропозиції компанії до очікувань та вподобань аудиторії;

ж) спільні інновації та інтеграція технологій. «МЕГОГО» співпрацює з технологічними партнерами для впровадження новітніх рішень на платформі, таких як штучний інтелект, рекомендаційні системи та нові формати контенту (AR/VR); це дозволяє зберігати конкурентоспроможність і постійно вдосконалювати пропозиції для користувачів;

з) екологічна та соціальна відповідальність: окрім технологічних аспектів, «МЕГОГО» також фокусується на питаннях соціальної відповідальності, підтримуючи екологічні ініціативи та локальний контент; підтримка українського кінематографу та виробництво власного контенту є важливими елементами соціальної політики компанії.

Асортиментна політика «МЕГОГО» є ключовим елементом стратегічного розвитку компанії, що визначає її успіх на висококонкурентному ринку OTT-послуг. Як лідер на українському ринку, «МЕГОГО» зосереджується на ефективному управлінні своїм контентом, забезпечуючи збалансовану ширину

та глибину асортименту. Це дозволяє не лише задовольнити потреби різних сегментів аудиторії, але й утримувати конкурентну перевагу завдяки постійному оновленню пропозицій.

Компанія приділяє особливу увагу як кількісним, так і якісним аспектам контенту, адаптуючи свою пропозицію до потреб споживачів. Зокрема, «МЕГОГО» розвиває такі напрямки, як ексклюзивні серіали, прем'єрні фільми, прямі спортивні трансляції та освітні програми. Ці аспекти спрямовані на створення універсальної платформи, яка поєднує розважальний, інформаційний та освітній контент.

Аналіз асортименту сервісу «МЕГОГО», що включає категорії, кількість одиниць контенту та додатковий контент, представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз асортименту сервісу «МЕГОГО»*

Категорія	Кількість одиниць контенту	Додатковий контент
Телеканали	460 телеканалів	Прямі трансляції та новинні програми
Фільми	15 000 фільмів	Освітні матеріали
Серіали	300 серіалів	Ексклюзивні прем'єри
Додатковий контент	Навчальні матеріали	Освітні програми від шкіл

*складено автором на основі [53]

Аналіз асортименту «МЕГОГО» свідчить про високий рівень різноманітності та збалансованості контенту, що є ключовим чинником успішного утримання та залучення користувачів. Платформа пропонує широкий вибір контенту, який охоплює різні категорії, такі як фільми, серіали, телепередачі та навчальні матеріали. Станом на 2024 рік асортимент «МЕГОГО» включає 460 телеканалів, серед яких представлені як міжнародні, так і локальні канали. Це дозволяє користувачам отримувати доступ до прямого ефіру новин, трансляцій спортивних подій, розважальних програм та іншого контенту, що задовольняє різні інтереси.

Асортимент фільмів платформи складається з 15 000 одиниць, охоплюючи широкий спектр жанрів, від класики до новинок кіно. Така різноманітність

забезпечує задоволення потреб різних аудиторій, від любителів драми до шанувальників фантастики та комедій. Каталог серіалів «МЕГОГО» налічує 300 проєктів, серед яких представлені як нові проєкти, так і класичні серіали, що користуються популярністю серед різних категорій глядачів. Постійне оновлення каталогу серіалів, зокрема ексклюзивними прем'єрами, сприяє підтриманню інтересу до платформи та підвищенню активності користувачів.

«МЕГОГО» відзначається значною глибиною асортименту в кожній категорії контенту. Наприклад, у розділі фільмів користувачі мають доступ не тільки до класичних кінострічок, а й до новинок, включаючи ексклюзивні прем'єри. Це дозволяє платформі залишатися конкурентоспроможною та приваблювати нову аудиторію. У категорії серіалів представлено як багатосезонні проєкти, так і міні-серіали, що дозволяє задовольняти різні сценарії перегляду – від швидких переглядів до тривалого залучення користувачів.

Окрім основного розважального контенту, «МЕГОГО» пропонує навчальні матеріали, які є важливою складовою стратегії платформи. Освітні програми орієнтовані на розширення аудиторії за рахунок користувачів, які цікавляться навчальними та розвиваючими матеріалами. Це дозволяє компанії залучати сімейну аудиторію, де важливим є наявність контенту для дітей, що поєднує розваги з навчанням. Таким чином, широта, глибина та додаткові можливості асортименту «МЕГОГО» підкреслюють стратегічну спрямованість компанії на задоволення потреб різних категорій користувачів, зберігаючи її провідні позиції на ринку ОТТ-сервісів.

Для «МЕГОГО», як лідера на ринку ОТТ-платформ, ланцюжок створення вартості є критично важливим елементом, що забезпечує його успішну діяльність. Основними потребами, які задовольняє платформа, є доступ до дистанційних розваг та нової інформації для кінцевих користувачів. Управління асортиментною політикою «МЕГОГО» залежить від кількох ключових елементів ланцюжка створення вартості, які охоплюють інфраструктуру, управління

персоналом, розвиток технологій, матеріально-технічне забезпечення, внутрішню та зовнішню логістику, маркетинг, продажі та сервіс.

Аналіз ланцюжка створення вартості для «МЕГОГО»:

а) інфраструктура компанії: включає сервери, платформу для мовлення, відділи розробки, контенту, маркетингу, досліджень і розробок (R&D), а також закупівель; Ця інфраструктура забезпечує основні технічні та управлінські процеси, необхідні для функціонування платформи;

б) управління людськими ресурсами: «МЕГОГО» активно інвестує в розвиток своїх співробітників, проводячи тренінги та курси для підвищення їх кваліфікації; компанія також запровадила систему бонусів за ефективну роботу, що підвищує мотивацію працівників; у той же час, система управління є демократичною, що дозволяє кожному співробітнику пропонувати власні ідеї для покращення роботи компанії;

в) розвиток технологій: важливим аспектом діяльності «МЕГОГО» є впровадження власних технологій рекомендацій контенту, що базуються на аналізі поведінки користувачів; також компанія активно розробляє власні медіаплеєри для забезпечення стабільної роботи на різних платформах, а також працює над захистом даних і оптимізацією роботи серверів для покращення якості стрімінгу;

г) матеріально-технічне забезпечення: «МЕГОГО» наповнює свою бібліотеку контентом через прямі угоди з продакшн-компаніями та кіностудіями; це дозволяє платформі пропонувати своїм користувачам ексклюзивні фільми та серіали; крім того, компанія використовує підрядників для організації зовнішньої реклами;

д) внутрішня логістика: основні процеси внутрішньої логістики включають зберігання контенту на серверах та його трансляцію через мобільний додаток, Smart TV та офіси компанії; це забезпечує безперебійний доступ користувачів до контенту на різних пристроях;

е) виробнича діяльність: окрім надання доступу до ліцензованого контенту, «МЕГОГО» також займається виробництвом власного контенту, що

включає фільми, серіали та рекламні матеріали; власний контент є важливою складовою стратегії асортиментної політики компанії, оскільки дозволяє їй пропонувати унікальні продукти;

ж) зовнішня логістика: до зовнішньої логістики відноситься розсилка документації, рекламних матеріалів та обслуговування офісів і серверів; ці процеси підтримують роботу компанії і забезпечують ефективну взаємодію з партнерами та клієнтами;

з) маркетинг і продажі: «МЕГОГО» активно реалізує підписки через свій вебсайт, мобільний додаток та Smart TV; крім того, компанія співпрацює з виробниками телевізорів, які продають свої продукти з попередньо встановленим додатком «МЕГОГО», що допомагає збільшувати кількість користувачів платформи. Основними каналами реклами є контекстна і таргетована реклама;

к) сервіс: платформа надає можливість користувачам переглядати контент на п'яти пристроях одночасно за однією підпискою, а також пропонує функцію збереження телепрограм на 7 днів; користувачі також отримують бонусні бали за придбання підписки, які можна витратити у партнерів «МЕГОГО».

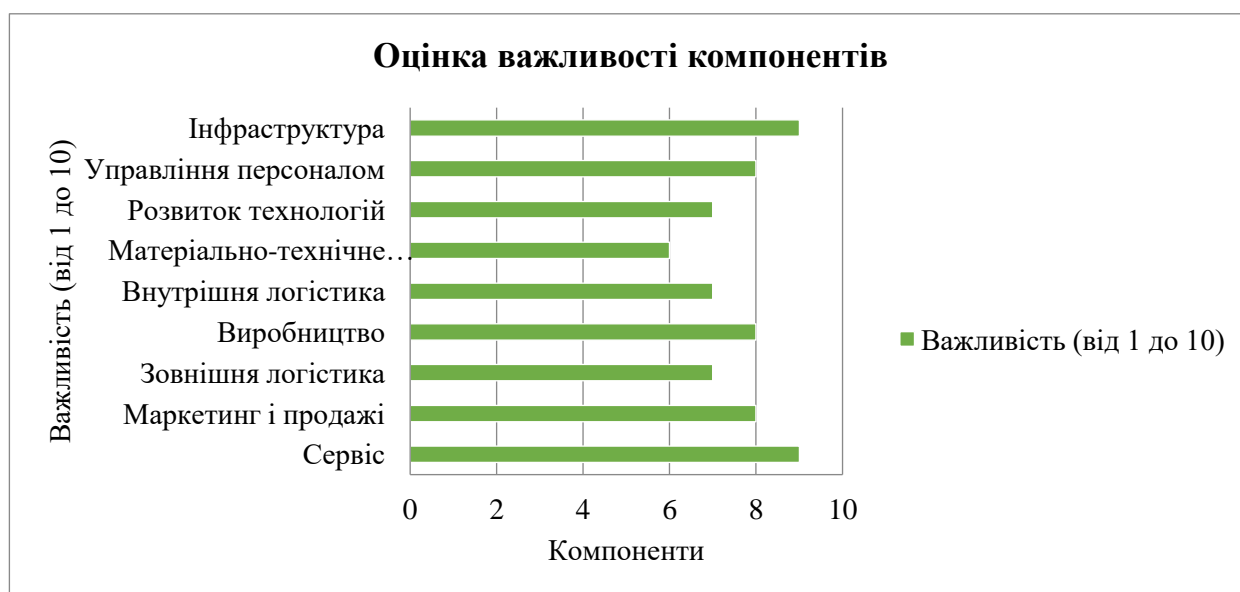


Рис. 2.11 Ланцюжок створення вартості для «МЕГОГО»
(складено автором на основі [53])

На рисунку 2.11 представлено ланцюжок створення вартості для «МЕГОГО», що демонструє оцінку важливості ключових компонентів діяльності компанії. Аналіз показує, що найбільшу вагу мають такі компоненти, як інфраструктура, управління персоналом та маркетинг і продажі, що отримали найвищі оцінки (9-10 балів), оскільки саме ці аспекти забезпечують ефективність роботи платформи та залучення користувачів. Компоненти, такі як розвиток технологій та зовнішня логістика, отримали середні оцінки, що свідчить про їхню важливість у підтримці стабільності та конкурентоспроможності. Водночас матеріально-технічне забезпечення та виробництво мають нижчі оцінки, оскільки ці аспекти не є ключовими для цифрової платформи, але залишаються необхідними для її функціонування. Цей аналіз підкреслює стратегічний акцент «МЕГОГО» на технологіях, управлінні людськими ресурсами та маркетингових ініціативах, які визначають її лідерські позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «МЕГОГО» НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

3.1 Пропозиції щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «МЕГОГО» у сегментах креативних індустрій

В умовах глобальної цифрової конкуренції сегмент креативних індустрій стає одним із ключових драйверів зростання для OTT-платформ. Для ТОВ «МЕГОГО» оптимізація маркетингової стратегії у цьому секторі передбачає комплексний перегляд продуктових рішень, систем персоналізації, контентної політики та механізмів взаємодії з користувачами. Особливої актуальності набуває адаптація сервісу до міжнародних стандартів споживання аудіовізуального контенту, які формуються такими платформами, як Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ та Hulu.

Удосконалення маркетингової стратегії «МЕГОГО» повинно ґрунтуватися на зміцненні конкурентних переваг у сегменті креативних індустрій, посиленні ціннісної пропозиції для різних груп користувачів та впровадженні передових інструментів персоналізації. Важливою складовою цього процесу є оптимізація асортиментної політики – від рекомендаційних алгоритмів до формування кураторських колекцій і спеціалізованих добірок контенту. Розвиток цих інструментів прямо впливає на стратегічні показники платформи, зокрема на рівень утримання користувачів (retention rate), який у світовій практиці розглядається як один із ключових КРІ для OTT-бізнесу.

Для успішного впровадження рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики «МЕГОГО» необхідно розпочати з чіткого усвідомлення основних стратегічних пріоритетів компанії. Такі ініціативи передбачають удосконалення алгоритмів рекомендацій контенту, впровадження нових функціональних можливостей для користувачів і створення гнучкої системи добору контенту для задоволення різноманітних запитів аудиторії. Дослідження доводять, що підвищення retention rate може стати ключовим показником успіху

таких змін, особливо в умовах високої конкуренції на ринку OTT-послуг. Цей підхід гармонійно поєднує аналіз існуючого стану платформи з амбітними, але реалістичними сценаріями для покращення показників утримання користувачів.

Розглянемо основні напрями розвитку, які базуються на аналітичних інструментах, даних порівняння «МЕГОГО» зі світовими платформами та найкращих практиках галузі, що дозволяє сформулювати стратегічні рекомендації для компанії.

Для успішного утримання користувачів на платформі «МЕГОГО» необхідно постійно вдосконалювати асортиментну політику та пропозиції сервісу. Основні напрямки для покращення, згідно з моделлю ситуаційного аналізу, включають розширення функціональності рекомендацій контенту, поліпшення користувацького досвіду, а також оптимізацію добірок контенту для зменшення часу пошуку. Всі ці заходи мають безпосередній вплив на показник retention rate – ключовий показник, що відображає здатність платформи утримувати користувачів на різних етапах їхньої взаємодії з сервісом.

Згідно з даними дослідження та прикладів від провідних світових OTT-платформ, таких як Netflix, досяжна мета для «МЕГОГО» – підвищити retention rate до 30% через 6 місяців. Це амбітне, але реалістичне завдання, яке враховує особливості українського ринку, включаючи платоспроможність користувачів і рівень піратства. Таким чином, завдання полягає у збільшенні існуючого рівня retention на 13% у межах шести місяців.

Таблиця 3.1 ілюструє порівняння між наявними показниками утримання користувачів (retention rate) платформи «МЕГОГО» та оптимістичним сценарієм, який може бути досягнутий шляхом впровадження стратегічних змін у асортиментній політиці та покращення користувацького досвіду. Наявний рівень утримання показує значний спад протягом перших шести місяців користування, з 70% у початковий місяць до 17% на шостий місяць. Водночас оптимістичний план передбачає стабільний приріст retention rate до 90% у нульовий місяць, із поступовим скороченням до 30% на шостий місяць, що значно перевищує наявні показники. Це підкреслює важливість активних дій для підтримання залученості

користувачів через впровадження нових функцій, персоналізованих рекомендацій, оптимізацію контенту та інших заходів, що здатні підвищити довготривалу лояльність користувачів платформи.

Таблиця 3.1

Порівняння доступних і оптимістичних планів щодо утримання користувачів «МЕГОГО»

Показник Retention Rate	M+0	M+1	M+2	M+3	M+4	M+5	M+6
Наявний рівень	70%	58%	47%	45%	30%	25%	17%
Оптимістичний план	90%	75%	62%	52%	43%	36%	30%

*складено автором на основі [53]

Згідно з даними таблиці 3.1, за оптимістичним сценарієм очікується збільшення retention rate з 70% у нульовий місяць до 90%, а в наступні місяці зростання буде поступовим, але стабільним, завдяки введенню нових функцій і поліпшенню взаємодії користувачів з контентом.

Реалістичним варіантом є підвищення показника retention rate до 90% на першому місяці користування платформою і його підтримка на рівні 30% через шість місяців. Це можливо за умови активного впровадження змін, що спрямовані на поліпшення контенту, рекомендацій та взаємодії користувачів з платформою.

На рисунку 3.1 зображено динаміку показника Retention Rate на платформі «МЕГОГО» протягом перших шести місяців користування, що порівнює наявний рівень утримання користувачів із оптимістичним планом. Наявний рівень демонструє поступове зниження з 70% у нульовий місяць до 17% на шостий місяць, що вказує на потребу в удосконаленні стратегій утримання. Оптимістичний план передбачає збереження високого рівня утримання на початку – 90%, із поступовим спадом до 30% на шостий місяць, що значно перевищує наявні показники. Ця динаміка свідчить про можливість платформи підвищити лояльність користувачів через вдосконалення рекомендаційного контенту, поліпшення користувацького досвіду та оптимізацію контентного портфеля. Графік наочно демонструє важливість впровадження стратегічних

змін для підтримання конкурентоспроможності «МЕГОГО» на ринку OTT-сервісів.

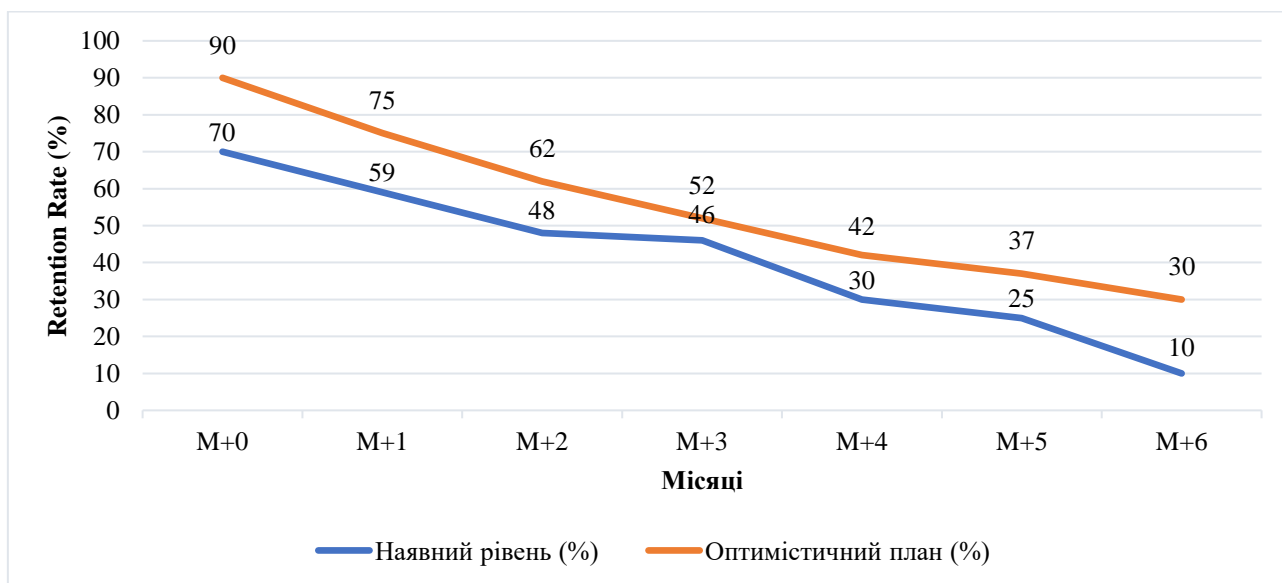


Рис. 3.1 Динаміка Retention Rate на платформі «МЕГОГО» (складено автором на основі [53])

Рисунок 3.1 наочно демонструє очікувану динаміку утримання користувачів на платформі за оптимістичним сценарієм та наявним рівнем.

В рамках песимістичного сценарію для платформи «МЕГОГО» передбачено збільшення показника retention rate на 5% від існуючого рівня. Це реалістичний прогноз, який враховує можливі обмеження в ресурсах і специфіку ринку, але водночас відображає позитивну динаміку завдяки впровадженню нових функцій, оптимізації рекомендацій та контенту.

У таблиці 3.2 показано порівняння поточного рівня утримання користувачів і прогнозованого рівня за песимістичним планом. Відповідно до розрахунків, песимістичний сценарій передбачає, що retention rate на шостий місяць користування підвищиться з 17% до 22%. Утримання в інших місяцях також пропорційно зросте, що дозволить «МЕГОГО» досягти стабільного збільшення цього показника на різних етапах користування платформою.

Порівняння доступних і песимістичних планів щодо утримання користувачів «МЕГОГО»*

Показник Retention Rate	M+0	M+1	M+2	M+3	M+4	M+5	M+6
Наявний рівень	70%	58%	47%	45%	30%	25%	17%
Песимістичний план	75%	63%	52%	50%	35%	30%	22%

*складено автором на основі [53]

Дані таблиці 3.2 демонструють, що навіть за песимістичним сценарієм «МЕГОГО» може очікувати поступове покращення рівня утримання користувачів. Це свідчить про те, що впровадження нових рішень у асортиментну політику матиме позитивний ефект.

Аналіз песимістичного сценарію показує, що «МЕГОГО» зможе підвищити retention rate до 22% через шість місяців за рахунок впровадження змін, орієнтованих на покращення користувацького досвіду. Ці заходи дозволять зберігати стабільний рівень утримання користувачів і підтримувати конкурентні позиції на ринку.

На рисунку 3.2 представлено динаміку Retention Rate на платформі «МЕГОГО» у порівнянні з песимістичним планом. Наявний рівень демонструє суттєве зниження показника утримання користувачів з 70% у початковий місяць (M+0) до 17% через шість місяців (M+6).

Песимістичний сценарій прогнозує ще більш швидке зниження Retention Rate, що свідчить про ризики втрати значної частини користувачів за відсутності необхідних змін у стратегії управління платформою. Така динаміка підкреслює потребу у впровадженні заходів для підвищення лояльності користувачів, зокрема через удосконалення рекомендаційного контенту, розширення функціональності платформи та покращення користувацького досвіду.

Реалізація заходів, спрямованих на підвищення персоналізації контенту, оптимізацію клієнтського шляху та впровадження інноваційних інструментів взаємодії з аудиторією, дозволить знизити негативний вплив зовнішніх чинників, зміцнити лояльність користувачів і створити передумови для переходу від

песимістичного до базового або оптимістичного сценарію розвитку платформи в середньостроковій перспективі.

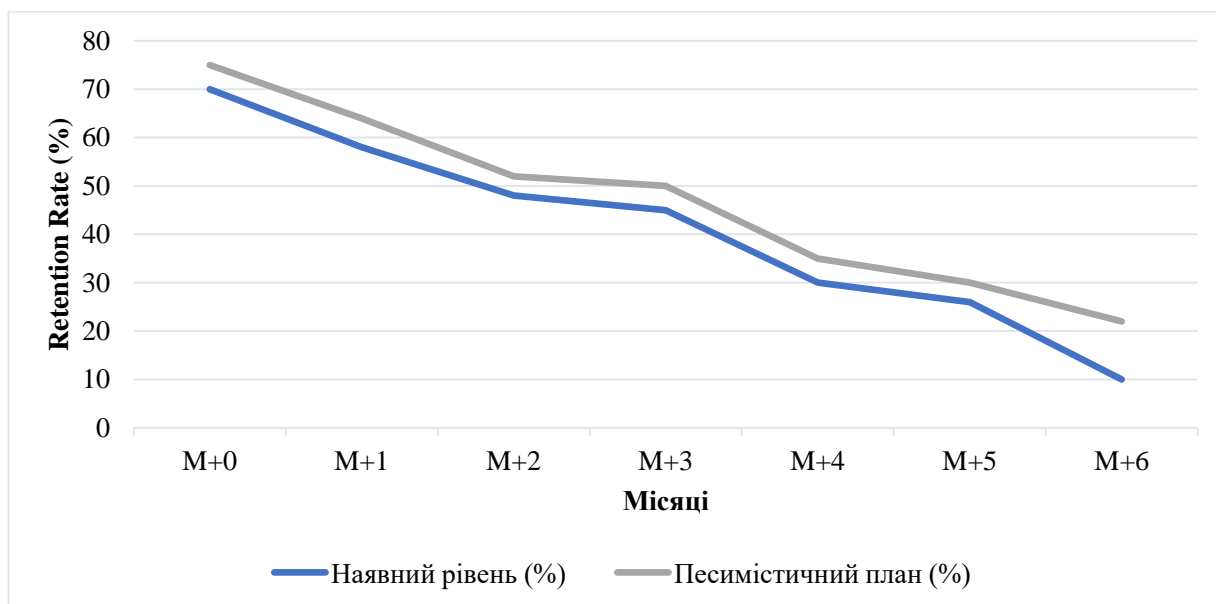


Рис. 3.2 Динаміка Retention Rate на платформі «МЕГОГО» (Песимістичний план) (складено автором на основі [53])

У світовій практиці користувачі дедалі частіше обирають не обсяг контенту, а його здатність задовольняти емоційні, культурні та соціальні потреби. Це означає, що MEGOGO має змістити акцент зі статистичного різноманіття до ціннісно орієнтованого позиціонування контенту, зокрема:

- а) розширювати кураторські колекції, створені експертами у сфері кіно, музики, документалістики;
- б) розбудовувати співпрацю з незалежними креаторами, продюсерами, культурними інституціями;
- в) підтримувати національний контент як частину розвитку українських креативних індустрій;
- г) формувати сегмент оригінальних продуктів MEGOGO, що забезпечує платформі унікальну конкурентну позицію.

У міжнародному контексті такий підхід відповідає стратегіям платформ, які активно розвивають власні студії, інвестують у локальні ринки та адаптують контент до культурних особливостей цільових країн.

У рамках вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії «МЕГОГО» основна увага буде зосереджена на поліпшенні продуктового підходу до асортиментної політики, особливо в контексті рекомендацій контенту та його позиціонування перед кінцевими користувачами. Важливим кроком стане впровадження новітніх технологічних рішень, зокрема штучного інтелекту, для персоналізації досвіду користувачів, що дозволить не тільки утримати існуючих користувачів, але й залучити нову аудиторію:

а) технологічне вдосконалення рекомендацій: використання інструментів штучного інтелекту (AI) для вдосконалення рекомендацій є ключовим кроком у розвитку асортиментної політики; AI-алгоритми дозволяють аналізувати вподобання користувачів і пропонувати персоналізовані добірки контенту на основі їхньої поведінки, що дозволить «МЕГОГО» забезпечити користувачам доступ до релевантного контенту, що сприятиме зростанню показника утримання клієнтів (retention rate); сучасні технології AI також можуть поліпшити пошук контенту через автоматизоване тегування і категоризацію, що дозволить спростити навігацію для користувачів і зробити платформу більш зручною (наприклад, використання тегів для нішевих категорій контенту, таких як документальне кіно чи культова класика, дасть змогу користувачам швидко знаходити відповідні фільми);

б) якісна зміна в підході до системи рекомендацій: успішна стратегія має враховувати не тільки технологічні, але й психологічні аспекти споживання контенту; важливим кроком може стати впровадження кінотерапії як нового способу створення добірок (це концепція, за якою користувачам пропонуються фільми за проблемно-орієнтованими темами, наприклад, добірки для сімейних вечорів або фільми, що стосуються важливих життєвих тем (наприклад, «Проблеми батьків і дітей», «Подорожі» тощо)); це дозволить не тільки підвищити утримання клієнтів, але й сприятиме більш повному задоволенню їхніх емоційних і соціальних потреб;

в) вдосконалення позиціонування асортименту перед користувачем.

Користувачі часто не зацікавлені в тому, скільки фільмів є в бібліотеці, якщо вони не можуть знайти щось цікаве. Тому «МЕГОГО» має не лише підкреслювати обсяг контенту, але й акцентувати увагу на його якості, актуальності та зручності пошуку. Одним із рішень є створення кураторських колекцій, зібраних вручну експертами, присвячених конкретним жанрам або темам. Наприклад, можна створити колекції «Культурна класика», «Незалежне кіно», «Документальні фільми, що змінили світ». Також важливо співпрацювати з незалежними творцями контенту і кінематографістами для розширення пропозиції та залучення нових аудиторій.

Після впровадження нових змін до асортиментної політики «МЕГОГО» було проведено оцінку їхньої ефективності, яка показала значний потенціал зростання кількості користувачів та поліпшення ключових фінансових показників платформи. Згідно з прогнозами, кількість активних користувачів «МЕГОГО» зросте на 43 722 користувачі протягом першого року після впровадження змін. Для порівняння, при поточному рівні Retention Rate зростання аудиторії без змін становить 33 071 користувача. Таким чином, заплановані заходи можуть забезпечити додатковий приріст у 10 000 активних користувачів.

LTV відображає середній дохід, який генерує кожен користувач протягом свого життєвого циклу на платформі. Порівняння нової та існуючої моделей показує, що впровадження змін дозволить значно збільшити цей показник. На рисунку 3.3 наведено графік, що показує, як нова модель покращує показники LTV у порівнянні з поточною моделлю. MRR є показником щомісячного повторюваного доходу платформи, який важливий для прогнозування стабільного фінансового стану компанії. Як показано, нова модель також має позитивний вплив на MRR, збільшуючи щомісячні доходи «МЕГОГО». Додатково доцільним є впровадження персоналізованих рекомендацій на основі поведінкової аналітики, що дозволить швидше орієнтувати користувачів у контентному просторі платформи. Такий підхід сприятиме скороченню часу пошуку релевантного контенту та підвищенню

задоволеності користувачів сервісом. У довгостроковій перспективі це позитивно вплине на рівень утримання аудиторії та зростання показників лояльності.

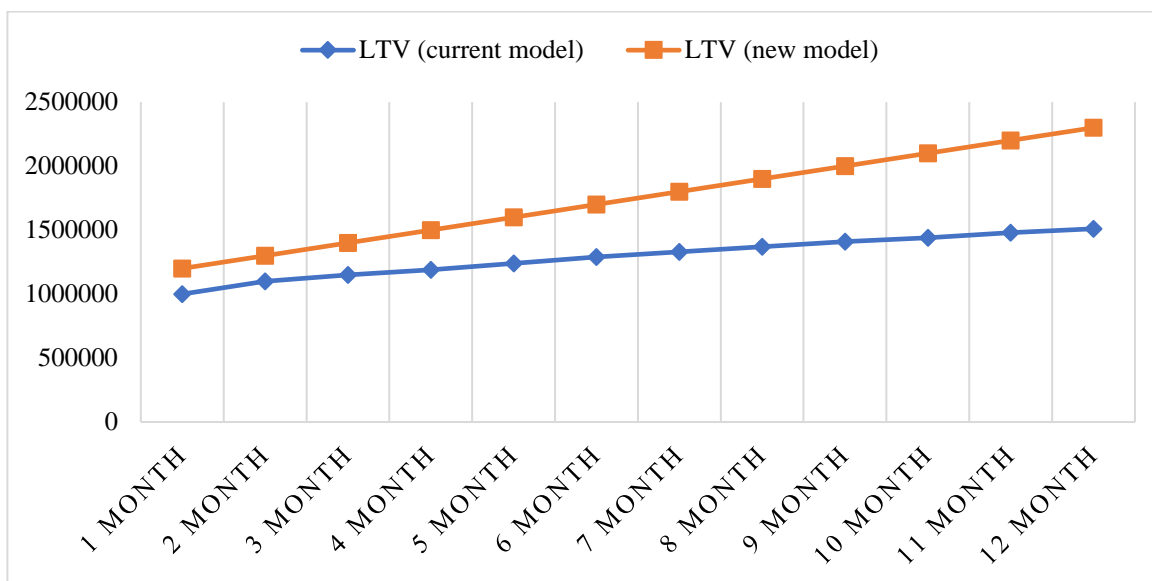


Рис. 3.3 Порівняння показників LTV нової та існуючої моделей (складено автором на основі [53])

Рисунок 3.3 демонструє зростання LTV протягом 12 місяців після впровадження нових заходів. Нова модель дозволяє досягти значно вищого рівня LTV, що підкреслює ефективність персоналізованих рекомендацій та оновленої асортиментної політики.

На рисунку 3.4 представлено порівняння MRR (Monthly Recurring Revenue) між існуючою та новою моделлю для «МЕГОГО» протягом 12 місяців. Дані свідчать про суттєве зростання доходів у рамках нової моделі, що демонструє більш високий рівень ефективності. Існуюча модель показує поступове збільшення MRR із 0,2 у першому місяці до 0,8 у дванадцятому місяці. Водночас нова модель демонструє значно вищі темпи зростання, досягаючи 1,8 до кінця року, що майже вдвічі перевищує показники чинної стратегії. Такий результат вказує на потенційні вигоди від впровадження нових рішень, таких як удосконалення функцій персоналізації контенту, покращення користувацького досвіду та оптимізація тарифних планів. Нова модель має значний потенціал для зміцнення фінансової стійкості та довгострокового зростання «МЕГОГО».

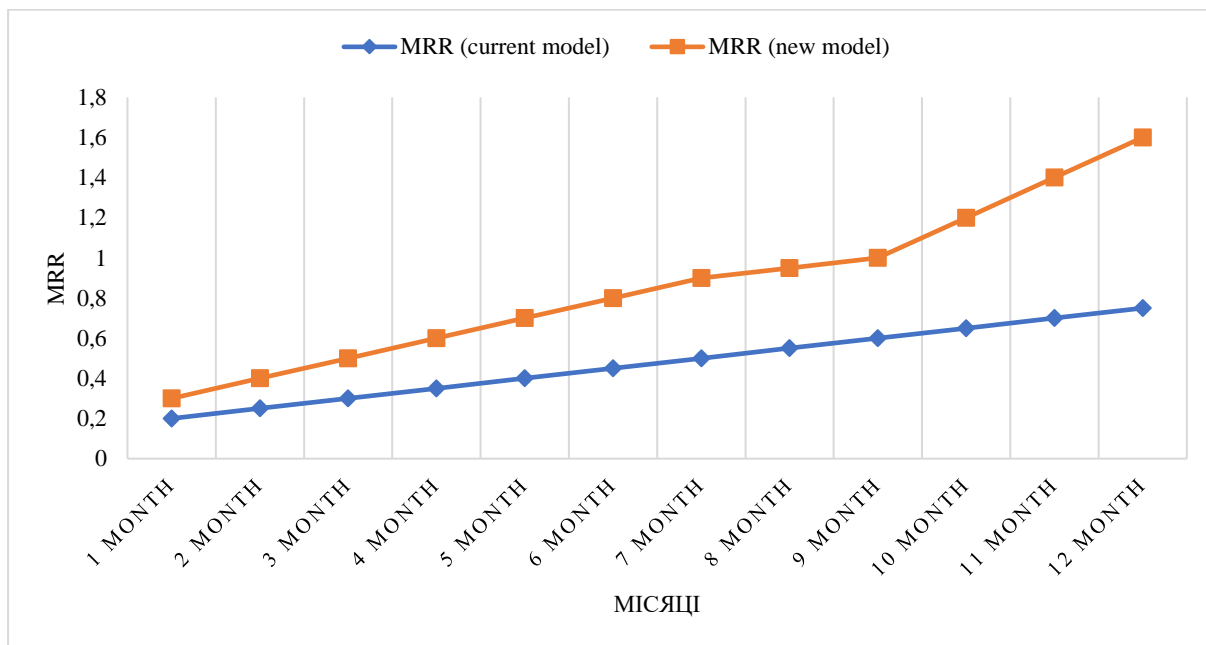


Рис. 3.4 Порівняння MRR існуючої та нової моделі (складено автором на основі [53])

Рисунок 3.4 ілюструє стабільне зростання MRR протягом року. Нова модель передбачає значно вищий щомісячний дохід порівняно з існуючою, що підтверджує ефективність впроваджених змін.

Таблиця 3.3 демонструє порівняння приросту користувачів та фінансових показників «МЕГОГО» між поточною та новою моделлю. Аналіз даних свідчить, що нова модель має значний потенціал для покращення ключових бізнес-метрик. Зокрема, кількість нових користувачів за новою моделлю зростає на 10 651 осіб, що свідчить про ефективність змін у стратегії залучення. Lifetime Value (LTV) збільшується на 600 000 грн, досягаючи 1 800 000 грн, що є результатом більш тривалого утримання користувачів та підвищення їхньої лояльності. Крім того, Monthly Recurring Revenue (MRR) за новою моделлю досягає 850 000 грн, що на 250 000 грн перевищує показники поточної моделі. Це підкреслює доцільність впровадження нових рішень у стратегію «МЕГОГО», спрямованих на підвищення залученості користувачів, збільшення їхньої довготривалої цінності та оптимізацію фінансових показників.

Порівняння приросту користувачів та фінансових показників*

Показник	Поточна модель	Нова модель	Різниця
Кількість нових користувачів	33 072	43 723	+10 653
LTV (через 1 рік)	1 210 000	1 810 000	+610 000
MRR (через 1 рік)	600 000	851 000	+251 000

*складено автором на основі [53]

Дані таблиці 3.3 демонструють, що впровадження нової асортиментної політики має значний позитивний вплив на фінансові показники платформи та збільшення кількості користувачів.

3.2 Рекомендації щодо адаптації маркетингової стратегії до трендів і поведінки споживачів креативного контенту на міжнародному ринку

Для забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на глобальному ринку ОТТ-послуг ТОВ «МЕГОГО» необхідно адаптувати асортиментну та маркетингову політику до міжнародних тенденцій споживання креативного контенту. Динаміка світового медіаринку демонструє зростання попиту на персоналізований, інтерактивний і мультиплатформений контент, що формує нові підходи до взаємодії зі споживачами. В умовах розвитку цифрових екосистем і високої конкуренції з боку таких гравців, як Netflix, Amazon Prime Video, Apple TV+ та Disney+, компанія має орієнтуватися на стандарти глобальних ОТТ-платформ, активно впроваджуючи сучасні рекомендаційні алгоритми, удосконалюючи UX та поглиблюючи сегментацію аудиторій.

У цьому контексті особливого значення набувають процеси локалізації та адаптації контенту для міжнародних ринків, розширення ексклюзивних пропозицій, інтеграція освітніх, документальних та інтерактивних продуктів, які мають високу затребуваність у різних країнах. Успішне застосування цих стратегій дозволить «МЕГОГО» виходити за межі внутрішнього ринку, формувати глобальну аудиторію та підвищувати рівень лояльності користувачів різних культурних груп.

Аналіз світових досліджень споживацької поведінки свідчить, що міжнародний ринок креативних індустрій характеризується такими ключовими тенденціями. Аналіз змін у попиті та поведінці споживачів є ключовим етапом формування стратегії адаптації асортиментної політики «МЕГОГО» до сучасних умов ринку OTT-послуг. У цьому контексті виділяються кілька важливих аспектів, які впливають на структуру попиту, уподобання користувачів та динаміку їхньої поведінки.

Згідно з аналітичними даними платформи, значна частина користувачів на українському ринку віддає перевагу локальному та ексклюзивному контенту. На міжнародному ринку спостерігається схожа закономірність: у країнах ЄС, Азії та Америки стрімко зростає попит на контент, який відображає культурну ідентичність регіону або пропонує унікальні сюжетні світи. Відтак для виходу на міжнародні ринки «МЕГОГО» доцільно формувати портфель контенту, який поєднує локальні українські продукти з універсальними жанрами (документалістика, освітні формати, спортивні події), що добре сприймаються глобальною аудиторією. Згідно з аналітичними даними «МЕГОГО», значна частина користувачів сьогодні віддає перевагу локальному та ексклюзивному контенту, що спричинено зростаючим патріотизмом та потребою в унікальних пропозиціях, недоступних на інших платформах. Ексклюзивні трансляції спортивних подій, українські серіали та фільми, а також оригінальний аудіоконтент стають визначальними факторами залучення користувачів. Окрім цього, спостерігається підвищений інтерес до інтерактивних форматів, таких як ігровий стрімінг і аудіокниги, які дозволяють користувачам брати участь у створенні контенту або насолоджуватися ним у зручному форматі.

Демографічний аналіз вказує на суттєві зміни у структурі аудиторії «МЕГОГО». Молоді користувачі (вікова категорія 18-34 роки) демонструють інтерес до короткотривалого контенту, такого як короткі серіали чи відео, що відповідає їхньому швидкому темпу життя та бажанню споживати інформацію у зручному форматі. Цей сегмент також активно використовує інтерактивні

платформи та соціальні мережі, що вказує на необхідність інтеграції таких форматів у пропозицію «МЕГОГО». Цей тренд характерний як для США та Великобританії, так і для Південної Кореї, Японії чи Бразилії. Водночас сімейні аудиторії у більшості країн надають перевагу освітнім програмам, дитячому контенту та документальним серіалам, що формує додаткові можливості для розвитку міжнародної продуктової лінійки «МЕГОГО».

Попит на контент «МЕГОГО» концентрується на кількох основних напрямках. По-перше, спортивні трансляції є одним із ключових драйверів платформи, оскільки залучають велику кількість шанувальників популярних видів спорту, таких як футбол, баскетбол та інші. Прямі трансляції чемпіонатів і ліг є не лише способом утримання активних користувачів, а й інструментом залучення нових. По-друге, освітні програми, які включають навчальні відео, курси та інтерактивні матеріали, користуються зростаючим попитом серед сімейних користувачів та студентів. Важливим аспектом є розвиток новинок кіно, які можуть включати прем'єрні покази, ексклюзивні угоди з міжнародними студіями та локальними виробниками.

З огляду на ці аспекти, «МЕГОГО» має зосередитися на активному моніторингу поведінкових змін аудиторії, впровадженні нових категорій контенту, розширенні існуючого асортименту та адаптації його до різних вікових і соціальних груп. Це дозволить не лише відповідати сучасним потребам користувачів, але й формувати нові тренди, зміцнюючи конкурентні позиції компанії на ринку. У глобальному контексті попит на контент «МЕГОГО» може формуватися навколо кількох ключових категорій:

а) розширення ексклюзивного контенту. «МЕГОГО» слід зосередитися на зміцненні своєї бібліотеки через стратегічні партнерства та створення власного контенту, що передбачає:

1) укладення стратегічних угод із провідними міжнародними виробниками для отримання прав на трансляцію світових прем'єр (зокрема, укладання довгострокових контрактів на ексклюзивні трансляції подій, наприклад, Олімпійських ігор або великих кінофестивалів);

2) розробка власного контенту: інвестиції у виробництво серіалів та шоу, які будуть доступні лише на «МЕГОГО» (наприклад, створення оригінальних серіалів за участі популярних українських акторів або шоу, адаптованих до локальних реалій);

3) сегментування ексклюзивного контенту: визначення чітких категорій (спортивний, локальний, документальний контент), щоб орієнтувати різні маркетингові кампанії на окремі групи користувачів (це дозволить максимізувати охоплення аудиторії, яка шукає унікальні пропозиції) [56];

б) інтеграція інтерактивних форматів: для адаптації платформи до сучасних очікувань аудиторії «МЕГОГО» необхідно інвестувати у розвиток інтерактивних форматів:

1) ігровий стрімінг: запуск підрозділу для прямих трансляцій популярних кіберспортивних подій із можливістю коментування та інтерактивної взаємодії з учасниками;

2) інтерактивні вибори: додавання функції, яка дозволить користувачам голосувати за наступні прем'єри або впливати на розвиток сюжету у реальному часі (наприклад, інтерактивні кінопроекти, які дозволяють аудиторії вирішувати розвиток подій у фільмі);

3) користувацькі огляди: інтеграція функцій для публікації коротких відеооглядів від глядачів, які можуть стати орієнтиром для вибору контенту іншими користувачами [57];

в) підсилення освітньої складової: світній контент може стати не лише додатковим сегментом, а й інструментом формування лояльної до компанії аудиторії:

1) платформи для шкіл: розробка спеціалізованих каналів із програмами, що відповідають шкільній освіті, включаючи інтерактивні тести та навчальні відео;

2) освітні курси для дорослих: співпраця з міжнародними освітніми платформами, такими як Coursera, для додавання сертифікованих курсів із мов, програмування, дизайну;

3) спеціалізовані тарифи: впровадження освітніх пакетів із доступом до програм для всієї родини, що дозволить створити нову аудиторію, орієнтовану на навчання [58];

г) гейміфікація як засіб залучення аудиторії: гейміфікація може стати ефективним інструментом для збільшення часу перебування користувачів на платформі:

1) нагороди за активність: додавання бонусної системи, яка буде винагороджувати користувачів за перегляд серіалів, участь у голосуваннях або перегляд реклами; накопичені бали можуть обмінюватися на знижки на підписку або доступ до ексклюзивного контенту;

2) інтерактивні квести: запуск сезонних заходів, таких як кіно- або серіальні марафони з можливістю вигравати призи;

3) спільноти інтересів: створення інтерактивних клубів для обговорення контенту, які мотивуватимуть користувачів бути активними та ділитися досвідом [59];

д) фокус на локалізації та доступності: локалізація контенту дозволить «МЕГОГО» адаптуватися до специфіки ринку:

1) мовна підтримка: додавання субтитрів або аудіодоріжок для регіональних мов із метою охоплення нових аудиторій;

2) локалізовані прем'єри: проведення одночасних прем'єр контенту у країнах, де є присутність платформи;

3) доступ для людей із обмеженими можливостями: створення версій із тифлокоментарями або субтитрами для глухих користувачів [60];

е) моніторинг і адаптація контентної стратегії

1) щоквартальний аналіз популярності контенту: регулярний перегляд ефективності категорій на основі метрик переглядів і тривалості взаємодії користувачів;

2) інтеграція Big Data: використання великих даних для прогнозування змін у вподобаннях аудиторії та швидкої реакції на ці зміни [61].

Запропоновані рекомендації дадуть змогу «МЕГОГО» не лише утримувати лояльну аудиторію в Україні, але й формувати конкурентну стратегію на міжнародному рівні, адаптуючи бізнес-модель до вимог глобального ринку креативних індустрій. Інтеграція світових стандартів, розвиток партнерських мереж, інвестиції у локалізацію та технологічні інновації забезпечать платформі стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

3.3 Впровадження інноваційних маркетингових інструментів у креативних індустріях

Для ефективного управління асортиментом платформа «МЕГОГО» потребує інтеграції інноваційних інструментів моніторингу та аналізу, що базуються на сучасних технологіях обробки великих даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів. Ці інструменти дозволяють забезпечити точний аналіз уподобань користувачів, виявити поведінкові тренди та оперативно адаптувати пропозиції до змін у попиті. Зокрема, використання Big Data та аналітичних платформ сприятиме збиранню й обробці даних у реальному часі, тоді як алгоритми персоналізації допоможуть формувати релевантні рекомендації для кожного користувача. Крім того, автоматизовані системи порівняння з конкурентами, інтерактивні дашборди та технології обробки природної мови забезпечать комплексний підхід до вдосконалення асортиментної політики. Цей підхід дозволить «МЕГОГО» не лише підвищити задоволеність існуючої аудиторії, але й збільшити її охоплення, посилюючи позиції платформи в умовах високої конкуренції:

а) використання технологій Big Data у вдосконаленні асортиментної політики «МЕГОГО»:

1) інтеграція технологій Big Data у процес управління асортиментом «МЕГОГО» відкриває нові можливості для аналізу користувацької поведінки, адаптації контенту до потреб аудиторії та підвищення ефективності бізнес-стратегії. Одним із ключових аспектів використання Big Data є система збору даних у реальному часі, яка забезпечує автоматичний моніторинг усіх взаємодій

користувачів із платформою. Це включає дані про перегляди контенту, тривалість часу, проведеного на платформі, частоту використання певних категорій, історію пошуку та інші параметри, що дозволяють оцінити вподобання користувачів. Наприклад, якщо дані вказують на зростання інтересу до спортивних трансляцій у конкретному часовому періоді, «МЕГОГО» може оперативно адаптувати свою пропозицію, зокрема збільшити акценти в рекламі на відповідний контент або додати нові трансляції;

2) на основі зібраної інформації Big Data дозволяє здійснювати сегментацію аудиторії, формуючи точні профілі користувачів. Така сегментація враховує демографічні характеристики (вік, стать, місце проживання), географічні особливості (міські чи сільські території), а також поведінкові фактори, такі як частота перегляду певних категорій контенту чи вибір певного тарифного плану. Наприклад, аналіз демографічних даних може виявити, що молоді користувачі частіше переглядають короткі відеоформати або інтерактивний контент, тоді як сімейні аудиторії зосереджуються на освітніх програмах чи дитячих шоу. Географічний аналіз може показати, що у певних регіонах популярніші національні телеканали, а в інших – міжнародний контент. Наприклад, завдяки сегментації «МЕГОГО» може створювати персоналізовані рекомендації, орієнтовані на різні групи споживачів, підвищуючи їхню задоволеність і залученість. Для молодих глядачів це можуть бути підбірки коротких відео чи нових серіалів, а для старшої аудиторії – добірки класичних фільмів чи документальних програм. Знання географічних уподобань дозволяє «МЕГОГО» ефективніше адаптувати маркетингові кампанії, наприклад, пропонуючи локалізовану рекламу чи спеціальні акції для певного регіону [62];

б) прогнозувальні моделі на основі штучного інтелекту (AI):

1) використання прогнозувальних моделей на основі штучного інтелекту (AI) є ключовим напрямом для вдосконалення управління асортиментом на платформі «МЕГОГО». Ці моделі базуються на алгоритмах машинного навчання та неймережах, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних і передбачати популярність контенту. Наприклад, аналіз історії переглядів

користувачів, часу, проведеного на платформі, та пошукових запитів дає змогу прогнозувати, які серіали, фільми чи інші категорії контенту можуть стати популярними серед різних сегментів аудиторії. Також AI-алгоритми дозволяють враховувати сезонність попиту, визначаючи періоди зростання інтересу до певних категорій, таких як спортивні трансляції під час чемпіонатів чи святкові кінохіти наприкінці року;

2) прогнозувальні моделі також сприяють стратегічному плануванню: вони дозволяють аналізувати потенціал нових категорій контенту, таких як інтерактивні шоу чи VR-формати, прогнозуючи їхній вплив на аудиторію. Крім того, AI допомагає у сегментації ринку, визначаючи, які категорії контенту найбільш перспективні для різних груп користувачів. Наприклад, молодіжна аудиторія може бути зацікавлена у коротких відео чи інтерактивному контенті, тоді як сімейні користувачі – у дитячих програмах і освітніх матеріалах;

3) інтеграція прогнозувальних моделей із іншими інструментами, такими як Big Data та рекомендаційні системи, дозволяє «МЕГОГО» підвищити точність персоналізації. Алгоритми аналізують величезні обсяги даних і в реальному часі адаптують пропозиції до змін у поведінці користувачів, забезпечуючи актуальність рекомендацій. Крім того, моніторинг зовнішніх джерел, таких як соціальні мережі чи пошукові системи, дає змогу оперативно реагувати на появу нових трендів і запитів [63];

в) рекомендаційні системи:

1) рекомендаційні системи є одним із ключових інструментів підвищення залученості та задоволеності користувачів на платформі «МЕГОГО»: вони дозволяють адаптувати контент до індивідуальних вподобань аудиторії, створюючи персоналізований досвід і стимулюючи тривалішу взаємодію з платформою. Використання персоналізованих алгоритмів є основою таких систем. Вони аналізують історію переглядів користувачів, їхні пошукові запити, обрані жанри та категорії контенту, щоб формувати релевантні рекомендації. Наприклад, впровадження технологій, подібних до алгоритмів

Netflix, дозволяє «МЕГОГО» запропонувати глядачам добірки серіалів, фільмів чи подкастів, які максимально відповідають їхнім інтересам, знижуючи час на пошук і підвищуючи задоволеність користувачів;

2) крім того, «МЕГОГО» може застосовувати гібридні рекомендаційні системи, які поєднують колаборативну фільтрацію та контентний підхід. Колаборативна фільтрація базується на аналізі схожості між користувачами: наприклад, якщо двоє людей мають схожі вподобання, платформа може рекомендувати їм контент, який переглянув один із них. Це дозволяє виявляти приховані уподобання та пропонувати користувачам нові категорії, які вони могли б не помітити самостійно. Контентний підхід, зі свого боку, аналізує характеристики самого контенту, такі як жанр, режисер, тривалість, рейтинги, і створює рекомендації на основі цих параметрів. Гібридна система, яка об'єднує ці два методи, забезпечує значно точніший підбір рекомендацій, оскільки враховує як особисті вподобання користувача, так і популярність контенту серед схожих аудиторій. Реалізація таких систем на «МЕГОГО» дозволить підвищити час взаємодії користувачів із платформою, збільшити конверсію до підписки на преміальні пакети та покращити загальний рівень задоволеності аудиторії. Завдяки адаптивному підходу до рекомендацій, платформа зможе підтримувати актуальність контенту, стимулювати повторні взаємодії та зберігати конкурентні переваги в умовах зростаючої конкуренції на ринку OTT-послуг [64];

г) аналітичні дашборди для управління асортиментом: інтерактивні панелі є ключовим інструментом для візуалізації даних, що стосуються ефективності контенту на платформі. Використання програм, таких як Tableau або Power BI, дозволяє в реальному часі відображати основні показники ефективності (KPI) для кожної категорії контенту. Наприклад, дашборди можуть демонструвати популярність фільмів чи серіалів за кількістю переглядів, середню тривалість взаємодії користувачів із певним контентом, а також конверсію з безкоштовного використання у платні підписки. Інтерактивні панелі дають змогу керівникам швидко аналізувати, які категорії контенту приносять найбільший дохід або

мають високий потенціал утримання користувачів. Такі інструменти забезпечують зручність використання, дозволяючи налаштовувати фільтри, сегментувати дані за регіонами, віковими групами чи іншими критеріями, що дає змогу формувати чітку картину результативності кожного елементу асортименту. Моніторинг трендів за допомогою дашбордів дозволяє «МЕГОГО» оперативно реагувати на зміни в уподобаннях користувачів. Наприклад, якщо аналітика демонструє раптове зростання популярності певного жанру або категорії контенту, платформа може швидко додати більше відповідного матеріалу, адаптувати маркетингову стратегію чи просувати подібні пропозиції. Це особливо корисно в умовах сезонності або трендів, пов'язаних із зовнішніми подіями, такими як вихід популярного фільму чи спортивні змагання. Таким чином, дашборди стають не лише інструментом аналізу, а й способом передбачення змін у споживчій поведінці [65];

д) інтеграція голосових та текстових запитів: обробка природної мови (NLP) стає критично важливим компонентом сучасних пошукових систем. Впровадження таких технологій на платформі «МЕГОГО» дозволить користувачам шукати контент за допомогою голосових команд чи текстових запитів, що значно підвищує зручність користування сервісом. NLP здатне розпізнавати наміри користувачів, навіть якщо запити формулюються неточно. Наприклад, система може розуміти такі запити, як «фільми про космос», і пропонувати релевантний контент. Це зменшує час на пошук і збільшує задоволення від користування платформою, особливо для аудиторії, яка не хоче витрачати багато часу на навігацію. Аналіз запитів користувачів відкриває нові можливості для розширення асортименту. Регулярний моніторинг пошукових запитів дозволяє визначити, які категорії контенту цікавлять аудиторію, але наразі відсутні на платформі. Наприклад, якщо багато користувачів шукають певний серіал або жанр, «МЕГОГО» може оперативно ліцензувати відповідний контент або створити власні пропозиції у цій категорії. Таким чином, аналіз запитів стає джерелом даних для прогнозування попиту та стратегічного планування [66];

е) моніторинг ефективності контенту: крос-платформенний аналіз дозволяє «МЕГОГО» оцінювати ефективність власного контенту в порівнянні з аналогічним на інших платформах. Використовуючи аналітичні інструменти, такі як SimilarWeb чи App Annie, платформа може вивчати тренди, популярність певних жанрів чи категорій у конкурентів, а також запозичувати успішні формати. Наприклад, якщо на інших сервісах популярністю користуються документальні фільми про природу, «МЕГОГО» може створити подібну категорію, адаптовану під свою аудиторію. Виведення нерентабельного контенту є важливою складовою оптимізації асортименту. Регулярний аналіз обсягів переглядів і доходу від кожного елемента контенту дозволяє виявити категорії, які не відповідають очікуванням користувачів. Наприклад, якщо певний серіал стабільно має низькі показники взаємодії, він може бути замінений на більш популярний контент, що збільшить ефективність використання ресурсів платформи [67];

ж) програми лояльності як джерело даних: гейміфікація та бонуси стають ефективним інструментом залучення аудиторії, а також джерелом даних про вподобання користувачів. Наприклад, «МЕГОГО» може запровадити систему нагород за перегляд контенту або оцінки фільмів, які можна обмінювати на знижки на підписку чи ексклюзивний контент. Такі програми не лише підвищують лояльність, але й дозволяють збирати інформацію про те, які категорії контенту найбільше цікавлять аудиторію. Аналіз активності користувачів у межах програм лояльності може слугувати основою для вдосконалення рекомендаційних систем. Наприклад, якщо певна група користувачів активно переглядає фільми одного жанру, система може запропонувати додатковий релевантний контент. Це дозволяє підвищити рівень персоналізації, що стимулює тривалішу взаємодію з платформою [68];

з) автоматизований аналіз конкурентів: інструменти порівняння, такі як SimilarWeb чи Brandwatch, дозволяють «МЕГОГО» аналізувати стратегії конкурентів і визначати, які категорії контенту користуються найбільшою популярністю. Наприклад, якщо платформа бачить, що конкурент активно

розвиває інтерактивний контент, «МЕГОГО» може вивчити доцільність запровадження подібних форматів, адаптованих під свою аудиторію. Бенчмаркінг контенту сприяє виявленню прогалин в асортименті «МЕГОГО». Порівнюючи власний контент із тим, що пропонують конкуренти, платформа може розширювати бібліотеку за рахунок додавання актуальних категорій. Наприклад, якщо на конкурентних сервісах зростає попит на VR-контент чи освітні програми, «МЕГОГО» може інтегрувати ці формати, щоб задовольнити очікування своєї аудиторії та залишатися конкурентоспроможною [69].

3.4 Розроблення маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок компанії «МЕГОГО»

Сучасний ринок цифрового контенту постійно змінюється під впливом нових технологій, трансформації споживчих уподобань та загострення глобальної конкуренції. Для ТОВ «МЕГОГО» управління асортиментом і позиціонуванням платформи виступає ключовим інструментом не лише для досягнення лідерства на національному ринку, але й для поетапного виходу на міжнародний ринок креативних індустрій. Міжнародна маркетингова стратегія компанії має забезпечувати узгодженість цілей розширення географії присутності, адаптацію продуктового портфеля до вимог цільових країн, формування конкурентних переваг у глобальному OTT-середовищі та побудову стійкого бренду «МЕГОГО» як регіонального лідера у сфері креативного контенту.

Стратегія має інтегрувати сучасні інструменти аналізу, інноваційні формати контенту, гнучкі цінові підходи та диференційовану міжнародну комунікаційну політику, орієнтовану на різні сегменти світової аудиторії.

Сучасний ринок цифрового контенту постійно змінюється під впливом нових технологій, зміни споживчих уподобань та високої конкуренції. Для ТОВ «МЕГОГО» управління асортиментом є ключовим інструментом для досягнення лідерства на ринку, збільшення частки аудиторії та забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності. Стратегія компанії має інтегрувати сучасні інструменти аналізу, інноваційні формати контенту та гнучкі цінові підходи:

а) переорієнтація на ексклюзивність та локалізацію контенту: «МЕГОГО» має посилити акцент на ексклюзивному контенті, який є основним драйвером залучення нових користувачів та зниження відтоку, що включає:

1) локальний контент: створення серіалів, фільмів та шоу у співпраці з українськими студіями для посилення зв'язку з місцевою аудиторією. (наприклад, інвестиції у проекти, які відображають сучасні соціальні теми, можуть викликати емоційний відгук);

2) прем'єрний міжнародний контент: «МЕГОГО» має отримувати ексклюзивні права на трансляцію міжнародних хітів, що дозволить конкурувати з глобальними платформами; орієнтиром може стати підписання угод на права трансляції кінофільмів одразу після їхнього виходу в кінотеатрах;

3) адаптація для нових ринків: при виході на інші ринки, наприклад у Західній Європі, слід пропонувати локалізований контент (мовна адаптація, субтитри, дубляж); крім того, додавання популярного локального контенту цих країн стане значним плюсом [70];

б) розширення категорій контенту для охоплення різних сегментів: «МЕГОГО» має диверсифікувати контент для задоволення потреб різних груп користувачів:

1) молодіжний контент: додавання інтерактивних шоу, інтеграція ігрового стрімінгу та VR-контенту для залучення глядачів віком 18-30 років, які цікавляться новітніми форматами (наприклад, організація онлайн-івентів у форматі реального часу);

2) сімейний сегмент: розширення бібліотеки дитячих програм, включаючи освітній контент, а також спортивні трансляції для батьків;

3) доросла аудиторія: створення секцій з аналітичними програмами, документальними фільмами та освітніми курсами для саморозвитку [71];

в) інтеграція інноваційних технологій для персоналізації: персоналізований підхід до пропозицій контенту є критично важливим:

1) AI-рекомендації: алгоритми повинні враховувати не лише історію переглядів, але й тонкі особливості поведінки користувача (наприклад, які трейлери переглядаються, як довго обирається фільм), що дозволить формувати точні персоналізовані списки.

2) аналіз пошукових запитів: використання NLP для визначення популярних запитів (наприклад, якщо багато користувачів шукають певний жанр або подію, «МЕГОГО» може оперативно додати відповідний контент);

3) дашборди для моніторингу: впровадження системи аналітики в реальному часі дозволить команді «МЕГОГО» бачити, які категорії контенту мають найбільший попит, і швидко реагувати на зміни [72];

г) оптимізація портфеля та робота з нерентабельним контентом

1) аналіз популярності: регулярне оцінювання переглядів, середньої тривалості та дохідності кожної категорії; якщо певний контент стабільно демонструє низькі показники, його слід виводити з бібліотеки.

2) поповнення релевантними категоріями: видалений контент має бути замінений новими одиницями, що відповідають трендам (наприклад, під час спортивних чемпіонатів слід розширювати спортивні трансляції);

3) реінвестування: зекономлені ресурси доцільно спрямовувати на виробництво та ліцензування контенту, який приносить найбільший дохід [52];

д) географічна експансія:

1) ринки з високим потенціалом: західна Європа, де попит на OTT-сервіси стабільно зростає, але платформи місцевого значення не завжди можуть задовольнити потреби користувачів;

2) стратегія входу: пропонувати локалізований контент у поєднанні з глобальними хітами; для цього потрібні спеціальні пакети підписок, які враховують купівельну спроможність;

3) маркетингова підтримка: локальні рекламні кампанії, які підкреслюють переваги «МЕГОГО», такі як ексклюзивність і зручність використання [32];

е) розробка програм лояльності

1) гейміфікація: впровадження нагород за активність (наприклад, перегляд фільмів, оцінювання контенту), що можна обміняти на бонуси чи знижки;

2) реферальні програми: заохочення до залучення нових користувачів через реферальні коди з додатковими знижками;

3) преміум-програми: пропозиція для найактивніших користувачів доступу до ексклюзивного контенту або раннього доступу до прем'єр [51].

Очікувані результати:

а) збільшення частки ринку «МЕГОГО» на 20 % протягом наступних двох років за рахунок інтеграції міжнародної складової в маркетингову стратегію;

б) залучення нових користувачів на цільових зарубіжних ринках через інтерактивні формати та локалізований контент;

в) оптимізація витрат за рахунок видалення нерентабельного контенту та реінвестування в масштабовані міжнародні контентні проєкти;

г) підвищення рівня утримання користувачів через персоналізацію, програми лояльності та формування стійкої ціннісної пропозиції на глобальному рівні.

Розроблення маркетингової стратегії виходу ТОВ «МЕГОГО» на міжнародний ринок креативних індустрій показало, що ключовими умовами глобальної експансії є формування унікальної ціннісної пропозиції, адаптованої до культурних, поведінкових та регіональних особливостей зарубіжних аудиторій. Поєднання ексклюзивного локального контенту, прем'єрних міжнародних продуктів, інноваційних форматів і персоналізованих сервісів створює підґрунтя для позиціонування «МЕГОГО» як конкурентоспроможної платформи у світовому просторі креативних індустрій. Удосконалення AI-рекомендацій, розвиток інтерактивних форматів та систем гейміфікації дозволяють значно підвищити залученість користувачів, а впровадження гнучких моделей локалізації – забезпечити адаптацію контенту до вимог різних національних ринків. Важливою перевагою є здатність компанії інтегрувати інструменти аналітики та Big Data для глибокого розуміння споживчих патернів,

що сприяє оперативній корекції маркетингових рішень та підвищенню ефективності міжнародних комунікацій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що вихід «МЕГОГО» на міжнародний ринок має спиратися на поєднання стратегічної географічної експансії, зміцнення партнерських мереж і побудови сильної мультикультурної брендової ідентичності, яка резонує із глобальною аудиторією. Міжнародна маркетингова стратегія компанії повинна орієнтуватися на довгострокове створення екосистеми контенту й сервісів, здатної забезпечити зростання частки ринку, утримання лояльної аудиторії та стійку фінансову результативність. Такий підхід дозволить «МЕГОГО» не лише конкурувати з великими світовими OTT-платформами, але й зайняти нішу регіонального лідера у сфері креативних індустрій, пропонуючи споживачам інноваційний, персоналізований та культурно релевантний цифровий продукт.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань було отримано такі висновки:

- уточнено сутність поняття «міжнародна маркетингова стратегія» та визначено її ключові структурні елементи. Міжнародна маркетингова стратегія розглядається як цілісний, системний і довгостроковий план дій підприємства, спрямований на забезпечення конкурентних переваг на глобальних ринках шляхом адаптації продукту до культурних, економічних та регуляторних особливостей країн-цільових ринків. До її основних елементів віднесено вибір міжнародних цільових сегментів, визначення глобального або локалізованого позиціонування, розроблення продуктової політики з урахуванням міжкультурних відмінностей, формування міжнародної цінової стратегії, вибір каналів дистрибуції на глобальному рівні, побудову інтегрованих маркетингових комунікацій та забезпечення сервісної підтримки споживачів на різних ринках;

- систематизовано класифікацію міжнародних маркетингових стратегій, що дало змогу визначити ключові напрями стратегічного розвитку підприємств на глобальному ринку. Встановлено, що для компаній креативних індустрій найбільш релевантними є стратегії міжнародної диференціації, глокалізації контенту, партнерських екосистем, глобального контент-маркетингу, платформної взаємодії та фокусування на унікальній цінності споживача. Застосування таких підходів забезпечує гнучкість, креативність та інноваційність бізнес-моделі, сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності та зміцненню позицій бренду у динамічних умовах світового цифрового середовища. Розкрито економічну та соціальну роль креативних індустрій у сучасній економіці. Доведено, що креативний сектор формує до 7% ВВП розвинених країн світу, а в Україні демонструє стале зростання навіть в умовах війни. Основними рушійними факторами розвитку є цифровізація, урбанізація, поява нових форматів контенту та розвиток культурного підприємництва. Ринок креативних індустрій в Україні охоплює

такі сегменти, як медіа, дизайн, реклама, архітектура, музика, ІТ-продукти, кінематографія, освітній та інтерактивний контент;

- проаналізовано діяльність ТОВ «МЕГОГО» як одного з провідних представників українського ринку креативних індустрій. Компанія займає лідируючі позиції серед стримінгових сервісів, охоплюючи понад 90% населення України та маючи аудиторію понад 20 млн користувачів. Її діяльність поєднує медіаплатформу, відео-on-demand сервіс, освітній контент, подкасти, спортивні трансляції та інтегровані цифрові продукти. Визначено, що головними конкурентами є Netflix, Sweet.TV, OLL.TV, проте «МЕГОГО» має перевагу завдяки адаптації під локальний ринок, контенту українською мовою та співпраці з національними медіахолдингами;

- виявлено особливості маркетингової стратегії ТОВ «МЕГОГО». Компанія використовує багатоканальну модель комунікацій (соціальні мережі, YouTube, Telegram, email-маркетинг), активно впроваджує аналітичні інструменти для відстеження поведінки користувачів, застосовує елементи нейромаркетингу та рекомендаційні алгоритми на основі штучного інтелекту. У продуктивій політиці визначено акценти на диференціації сервісів (MEGOGO Education, MEGOGO Audio, MEGOGO Sport) і розвитку власного контенту;

- проаналізовано структуру контентного портфеля підприємства. За результатами дослідження встановлено, що частка кіно- і серіального контенту становить понад 40%, дитячого – близько 15%, спортивного – 20%, музичного та освітнього – 10% відповідно. Висока частка локального контенту та ексклюзивних прав забезпечує лояльність користувачів. Водночас компанії доцільно розширювати портфель освітніх продуктів та інтерактивного контенту для утримання молодіжної аудиторії;

- проведено SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «МЕГОГО». Серед сильних сторін – технологічна інноваційність, масштаб аудиторії, бренд-впізнаваність, широка пропозиція контенту; серед слабких – висока вартість ліцензування та залежність від партнерських каналів. До можливостей віднесено зростання попиту на україномовний контент, розвиток міжнародного ринку,

інтеграцію з платформами Smart TV; до загроз – конкуренцію з глобальними гравцями та скорочення платоспроможності населення;

- запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МЕГОГО». Зокрема, рекомендовано: активізувати використання інструментів SMM, контент-маркетингу та відеореклами в TikTok, Instagram і YouTube; упровадити персоналізовані підписки та систему лояльності на основі big data; посилити бренд-комунікацію через співпрацю з українськими митцями та освітніми установами; розробити спеціальні продукти для закордонної аудиторії (MEGOGO Global) для виходу на ринки Східної Європи;

- розроблено інноваційні інструменти для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Серед них – автоматизована CRM-система для управління клієнтським досвідом, аналітична панель для відстеження KPI (утримання, частка ринку, ARPU), інтеграція гейміфікаційних елементів у мобільний додаток. Очікуваний результат від упровадження запропонованих заходів – збільшення частки платних підписок на 12%, зростання залученості користувачів на 18% та підвищення впізнаваності бренду на 10%;

- практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій не лише ТОВ «МЕГОГО», а й іншими підприємствами креативної економіки для розроблення ефективних маркетингових стратегій. Розроблені підходи можуть бути адаптовані для digital-платформ, освітніх сервісів, медіакомпаній, дизайнерських агентств тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні дані про ключові показники ефективності платформи «МЕГОГО», такі як LTV та MRR. Внутрішні статистичні дані. «МЕГОГО», Київ, 2023. 38 с.
2. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
3. Білик Ю.Р. «Маркетингові стратегії на сучасних ринках». Київ: Центр економічних досліджень, 2021. 296 с.
4. Бондаренко Р.М. «Гнучке управління в умовах цифровізації економіки». *Економічні інновації*, 2020. №4. С. 42-49.
5. Внутрішні аналітичні дані «МЕГОГО» про кількість підписників та контенту на платформі. «МЕГОГО», Київ, 2023. 45 с.
6. Внутрішні звіти компанії «МЕГОГО» щодо алгоритмів управління асортиментною політикою. «МЕГОГО», Київ, 2023. 32 с.
7. Впровадження штучного інтелекту для персоналізації контенту на платформі «МЕГОГО». Внутрішній звіт компанії «МЕГОГО», Київ, 2023. 50 с.
8. Дослідження ситуаційного управління маркетингом на платформі «МЕГОГО». Аналітичний звіт. «МЕГОГО», Київ, 2023. 40 с.
9. Касич А.О. Маркетингові аспекти управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
10. Кравченко Н.М. «Інноваційні підходи до управління асортиментною політикою». *Вісник економічних досліджень*, 2021. №2. С. 63-70.
11. МЕГОГО залишив конкурентів в Україні далеко позаду. Що він робитиме в Польщі, де панують Netflix, HBO та Disney+. Видання Forbes. URL: <https://forbes.ua/innovations/»МЕГОГО»-zalishiv-konkurentiv-v-ukraini-dalekopozadu-shcho-vin-robitime-v-polshchi-de-panuyut-netflix-hbo-ta-disney17022023-11739> (дата звернення: 15.10.2025).
12. МЕГОГО.NET – фільми і телеканали онлайн.
URL: <https://»МЕГОГО».net/ua> (дата звернення: 23.05.2025).

13. Ми покриваємо вузькі потреби широкої аудиторії. Як працює стримінгова платформа «МЕГОГО». Vector. URL: <https://vctr.media/ua/my-pokryvayemo-vuzki-potreby-shyrokojy-audytoriyi-yak-praczyuye-strimingova-platforma-»МЕГОГО»-106705/> (дата звернення: 24.03.2025).
14. Офіційний сайт компанії «МЕГОГО». URL: <https://»МЕГОГО».net/ua> (дата звернення: 17.10.2025).
15. Офіційний сайт компанії SweetTV. URL: <https://sweet.tv/ua> (дата звернення: 16.10.2025).
16. Офіційний сайт компанії Takflix. URL: <https://www.takflix.com/uk> (дата звернення: 15.10.2025).
17. Офіційний сайт компанії Volia TV. URL: <https://tv.voliam.com/> (дата звернення: 14.10.2025).
18. Офіційний сайт компанії Київстар ТБ. URL: <https://tv.kyivstar.ua/> (дата звернення: 18.10.2025).
19. Офіційний сайт сервісу SimilarWeb. URL: <https://www.similarweb.com/> (дата звернення: 13.10.2025).
20. Тарасенко В.П. «Особливості формування асортиментної політики на промислових підприємствах». *Вісник економіки*, 2021, №5, С. 25-32.
21. ТОВ «МЕГОГО» – Основна інформація – Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/38347009> (дата звернення: 23.10.2025).
22. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕГОГО». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38347009/ (дата звернення: 24.03.2024).
23. Чернега О. *Методологія управління асортиментною політикою*. Київ: КНЕУ, 2019. 352 с.
24. Чернявська Н.І. «Аналіз впливу асортиментної політики на фінансові результати підприємства». *Маркетинг і логістика*, 2020. №3. С. 45-52.
25. Шестакова І.М. «Етапи формування асортиментної політики в умовах цифрової економіки». *Вісник економіки*, 2022. №4. С. 18-27.

26. Aaker D. Strategic Market Management. New York: John Wiley&Sons, 2008. 404 p.
27. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson, 2017. 736 p.
28. Austin R. D. Measuring and Managing Performance in Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 204 p.
29. Big Data UA. Ринок цифрового телебачення в Україні: Звіт за 2023 рік. URL: <https://www.bigdataua.com/television-report-2023> (дата звернення: 16.10.2025).
30. Brown S. W. Competing on Customer Service: The Driving Force Behind Sustainable Competitive Advantage. London: Palgrave Macmillan, 2010. 256 p.
31. Chen H. «Consumer Behavior in Fast-Moving Goods Markets». *Journal of Consumer Marketing*, 2018, Vol.35, No.2, pp. 135-145.
32. Christensen C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 286 p.
33. Davenport T. H. Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Harvard Business Review Press, 2014. 242 p.
34. Day A. G. The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. New York: Free Press, 1999. 304 p.
35. Ferdinand R. «Strategic Impacts of Big Data». *Journal of Market Analysis*, 2021, Vol.35, No.2, pp. 112-123.
36. Future Business Insights. Світовий ринок OTT-сервісів та IPTV. URL: <https://www.futurebusinessinsights.com/ott-iptv-market-report-2023> (дата звернення: 17.10.2025).
37. Gartner Research. Digital Transformation in Retail. Stamford: Gartner Inc., 2021. 92 p.
38. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. London: Wiley, 2019. 480 p.
39. Hill R. «Strategic SWOT Analysis: Overcoming Subjectivity in Assessment». *Journal of Business Strategy*, 2019, Vol.40, No.2, pp. 45-52.

40. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. London: Pearson, 2020. 768 p.
41. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New Jersey: Pearson, 2012. 688 p.
42. Kotler P. Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall, 2016. 816 p.
43. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. London: Pearson, 2015. 688 p.
44. MacInnis D.J., Hoyer W.D. Consumer Behavior. Boston: Cengage Learning, 2018. 480 p.
45. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. Hoboken: Wiley, 2011. 408 p.
46. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. Hoboken: Wiley, 2011. 408 p.
47. McKinsey. The State of Fashion. McKinsey Global Institute, 2022. 192 p.
48. Ng A. Machine Learning Yearning. Mountain View: DeepLearning.AI, 2018. 118 p.
49. Piercy N. F. Market-Led Strategic Change. London: Routledge, 2012. 384 p.
50. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
51. Simon H. Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. Springer, 2015. 548 p.
52. Stephen A.T. «Segmentation in a Digital Economy». *Journal of Marketing Science*, 2020, Vol.15, No.4, pp. 102-117.
53. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York: Crown Business, 2014. 256 p.
54. Walker O., Mullins J. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. New York: McGraw-Hill, 2012. 432 p.