

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

МІГАЛІ Костянтин Нуцович

**Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства / Improvement
of the enterprise's marketing strategy**

спеціальність 075 «Маркетинг»,
освітньо-професійна програма – Маркетинг

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МАРКмі-21
К.Н. Мігалі

Науковий керівник
к.е.н., доцент, М. Й. Романчукевич

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Стратегічне управління: основні поняття та сутність.....	7
1.2. Основні поняття та зміст маркетингових стратегій	13
1.3. Сутність, рівні та види маркетингових стратегій	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ СК «SPORT LINE»	26
2.1. Діагностика діяльності СК «Sport Line»	26
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line»	32
2.3. SWOT-аналіз та маркетингові стратегії в діяльності СК «Sport Line».....	43
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії	49
3.2. Сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій.....	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки в усьому світі обумовлює необхідність постійного застосування маркетингових зусиль для досягнення якомога продуктивнішої взаємодії із потенційними клієнтами.

Даний період розвитку економіки характеризується формуванням тенденцій суспільства споживання, яка не має реальної альтернативи на етапі, передбачає залежність будь-яких торгових організацій від процесу задоволення потреб покупців. Зайнявши міцне становище у споживчій свідомості, сформовані потреби стають чинником клієнтських запитів. У даному процесі провідними елементами є клієнтська потреба та стан «всевладдя» споживачів, які визначають перспективний вектор еволюціонування підприємств в різних секторах економіки.

Все це дозволяє актуалізувати необхідність подальшого поглиблення наукових розробок у напрямі формування маркетингових стратегій з існуючими та потенційними клієнтами.

Огляд літератури з теми дослідження. Значний внесок в теорію, пов'язану із питаннями маркетингової діяльності підприємства, розробки маркетингових стратегій, належить зарубіжним та вітчизняним фахівцям, серед них: Ансофф І., Байнс П., Бащук Т., Божкова В., Бранд А., Віссемо Дж., Діббс С., Довгань Л., Дональд К., Дячков Д., Євтушенко Г., Касян С., Кобець Д., Ковтун Е., Кононова О., Котлер Ф., Ліганенко І., Немцов В., Омельченко О., Пейдж К., Петрова І., Портер М., Румик І., Стрікленд А., Терещенко І., Трілло К., Томпсон А., Тудор І., Філл К., Хенденсон Б., Чендлер А., Шалабодін С., Шевченко Т., Шендель Д., Шпилик С., Шульга Л., Янчук Т., Яценко О. та інших.

Проте, незважаючи на існування багатьох публікацій, присвячених проблемам визначення сутності та змісту маркетингової стратегії, у мінливих

сучасних умовах необхідне вдосконалення її вдосконалення в діяльності підприємств.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління маркетингом та практичне обґрунтування заходів щодо розробки і вдосконалення маркетингової стратегії підприємства СК «Sport Line».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

1. Проаналізувати основні поняття та сутність стратегічного управління.
2. Проаналізувати основні поняття та зміст маркетингових стратегій.
3. Визначити сутність, рівні та види маркетингових стратегій.
4. Провести діагностику діяльності СК «Sport Line» .
5. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line» .
6. Провести SWOT-аналіз та аналіз маркетингових стратегій в діяльності СК «Sport Line».
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.
8. Узагальнити сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій.

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії підприємства СК «Sport Line».

Предметом дослідження є сукупність сучасних теоретичних, методичних та практичних аспектів маркетингової стратегії підприємства.

Методологія дослідження. **Теоретичною основою** дослідження послужили фундаментальні роботи, що визначають теоретичний потенціал і прикладні можливості сучасного маркетингу в частині взаємодії з клієнтами у поєднанні з інструментарієм розробки маркетингових стратегій.

У ході виконання досліджень було використано такі методи: загальнонаукові методи (на етапі узагальнення теоретичних та методичних положень та формулювання висновків); монографічний (у дослідженні стану

маркетингового управління на підприємстві); групування (для обробки анкет клієнтів); анкетування (для визначення мотиваційних параметрів споживачів при виборі закладу); кабінетні дослідження (для аналізу стану конкурентів підприємства на фітнес-ринку та виявлення його тенденцій).

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали основні положення фундаментальних праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені маркетингу, стратегічному управлінню, , матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання. Емпіричною базою дослідження слугують дані господарської діяльності підприємства, матеріали мережі Інтернет та інші інформаційні видання.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано структуру стратегічного управління;
- уточнено складові процесу стратегічного управління;
- узагальнено сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що проведений аналіз діяльності СК «Sport Line», його маркетингової діяльності та стану стратегічного управління на підприємстві дозволив заходи щодо вдосконалення маркетингових стратегій в діяльності СК «Sport Line», що дасть підприємству змогу більш якісно використовувати інструменти стратегічного управління в його діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок комп'ютерного тексту, у

тому числі 4 таблиць, 16 рисунків та список використаних джерел зі 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління: основні поняття та сутність

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні обирати правильну стратегію свого розвитку. Стратегічне управління є синонімом довгострокового планування. Завданням стратегічного управління є допомога компанії стати гнучкішою, навчитися заздалегідь передбачати зміни ринкових складових, щоб виграти у конкурентній боротьбі та вижити у довгостроковій перспективі. В основі стратегічного управління завжди перебуває стратегія як план розвитку компанії на декілька років уперед. В такому плані враховуються різноманітні сценарії розвитку подій на ринку, а також прописуються дії і як на них має реагувати компанія, щоб дійти бажаних економічних показників.

Складання та реалізація такої стратегії є сутністю стратегічного управління компанією. Сюди входить узгодження роботи підрозділів компанії із метою компанії, адаптація бізнес-процесів під запити споживачів, і навіть контроль та оцінка діяльності організації у межах обраної стратегії.

Група нідерландських науковців на чолі із професором Й. Віссема зазначає, що «стратегічне управління є стилем управління (мотивованим споживачами, орієнтованим у майбутнє, спрямованим на конкуренцію) і методами комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, що стосуються основних цілей підприємницької діяльності» [52].

Д. Шендел та К. Хаттен розглядають стратегічний менеджмент (управління) як «процес визначення та встановлення зв'язку ... підприємства з його оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та зі спроби досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти будівельному підприємству та його

підрозділам» [46]. На думку А. Томпсона та А.Стрікланда «стратегічний менеджмент є планом управління фірмою, який спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей» [48].

Стратегічне управління можна визначити як «управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі» [12, С. 145].

Таким чином, трактування визначення «стратегічного управління» різних авторів дають змогу зробити висновок про те, що здійснення подібного управління є системою дій, необхідних для збереження або підвищення ефективності діяльності підприємства.

Стратегічне управління (СУ), загалом, можемо розглядати як динамічну сукупність наступних п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів [12], які дозволяють структуру стратегічного управління схематично відобразити на рис. 1.1.

Як показано на рис. 1.1, процес стратегічного управління починається з аналізу середовища, який передбачає вивчення трьох його частин: макрооточення (стан економіки, соціокультурна складова суспільства рівень науково-технічного розвитку суспільства тощо); безпосереднього оточення (покупці, конкуренти, становище на ринку); внутрішнього середовища (організація управління, виробництво, фінанси підприємства). Аналіз середовища формує базу для визначення місії та цілей підприємства.

Після визначення місії і цілей організація переходить до етапу вибору стратегії. На даному етапі за допомогою спеціальних прийомів підприємство визначає, як будуть досягнуті поставлені цілі і реалізована місія.

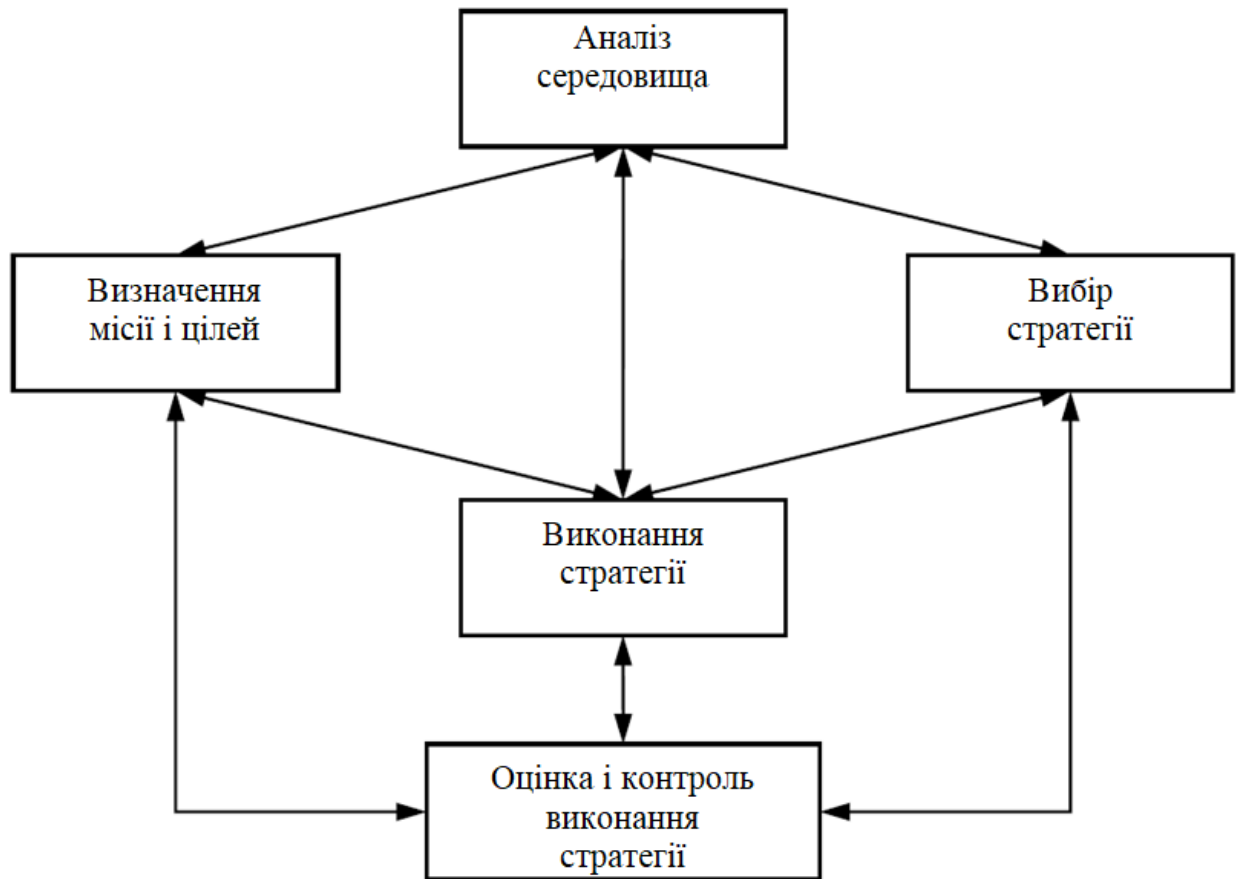


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Складено зі врахуванням [12, 19, 24]

Наступним процесом стратегічного управління є виконання стратегії. Під цим розуміється здійснення управління наявними у організації потенціалом для реалізації обраної стратегії.

Заключним процесом є оцінка та контроль виконання стратегії. Цей процес дозволяє здійснювати оперативний контроль над процесом досягнення цілей, виявляти відхилення і проводити коригування, якщо воно можливе.

Стратегічне управління є поєднанням різних функцій управління, спрямованих на вирішення специфічних завдань фірми. Одне із центральних місць серед всіх функцій займає функція планування, зміст якої полягає у визначенні напрямків розвитку компанії зі врахуванням наявних ресурсів і чинників зовнішнього середовища. Метою стратегічного планування є обґрунтування проблем, із якими може зіштовхнутися підприємство, і розробці на їх основі показників розвитку фірми.

Основну частину змісту діяльності підприємства зі стратегічного управління складають вибір та реалізація стратегії. На даний момент, як і для більшості наукових термінів, не існує однозначного визначення стратегії. Розглянемо трактування цього визначення різними авторами.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають «стратегію як детальний комплексний план, який призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей» [43].

Згідно з А. Томпсоном і А. Стріклендом, «стратегія є комплексним планом управління, який повинен зміцнити становище підприємства на ринку та забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей» [48].

На основі досліджень різних авторів, можна сформулювати властиві загальні принципи стратегії: по-перше, розробка стратегії базується на місії та цілях компанії; по-друге, реалізація стратегії відбувається в середньо- або довгостроковій перспективі.

Система СУ є підсистемою управління організацією, що охоплює усі питання довгострокового планування діяльності та реалізації довгострокових планів. Як будь-яка система, система СУ містить наступні складові:

- процеси,
- стратегічні плани (стратегії),
- звіти про реалізацію стратегічних планів,
- нормативну документацію,
- органи стратегічного управління,
- підрозділи та співробітників, пов'язаних з розробкою та реалізацією стратегії та інше.

Система СУ, як і будь-яка інша підсистема управління, містить безліч складових, які дозволяють їй функціонувати. Склад цієї системи охоплює чимало складових. Серед них:

- інформація щодо методології СУ, регламенту СУ, аналітики, різних видів стратегії, звітів про реалізацію стратегії, стратегічних рішень тощо;

- процесу СУ, зокрема, щодо інструментів та виконавців.

Розглянемо їх детальніше.

Процес СУ є управлінським процесом організації, який спрямовано на підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковому періоді (довгостроковій конкурентоспроможності), що передбачає пошук й ідентифікацію змін зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання, узгодження й реалізацію економічно ефективного способу реагування.

Є підстави вважати, що процес СУ є основним процесом для компанії. Адже він призначений для виживання організації у довгостроковому періоді. Ті компанії, які мають якісний процес стратегічного управління, функціонуватимуть довше й якісніше, що підтверджено наявними науковими дослідженнями.

Таким чином, процес СУ, на відміну від стратегічного планування, є більш широкою концепцією, і включає в себе:

- розробку стратегій,
- реалізацію стратегій,
- стратегічний контроль,
- коригування методів реалізації стратегій,
- коригування цілей.

Фактично відбувається взаємодія зі знаменитим циклом Демінга, який застосований до контуру управління довгостроковими змінами.

При цьому зворотний зв'язок у стратегічному управлінні здійснюється за принципом «потрійної петлі», перша з яких полягає у коригуванні методів реалізації стратегій, друга – у коригуванні цілей, а третя – у коригуванні гіпотез майбутнього розвитку, з яких виходять при розробці стратегії.

Також слід розглянути стратегію розвитку як частину системи стратегічного управління. Для кращого з'ясування поняття СУ наведемо одне із визначень стратегії розвитку.

Стратегія розвитку є логічно обґрунтованим і збалансованим за часом й ресурсами описом напрямів розвитку, сфер діяльності й способів досягнення

довгострокових цілей організації із зазначенням складу, послідовності дій й необхідних для їх реалізації ресурсів (матеріальних та нематеріальних).

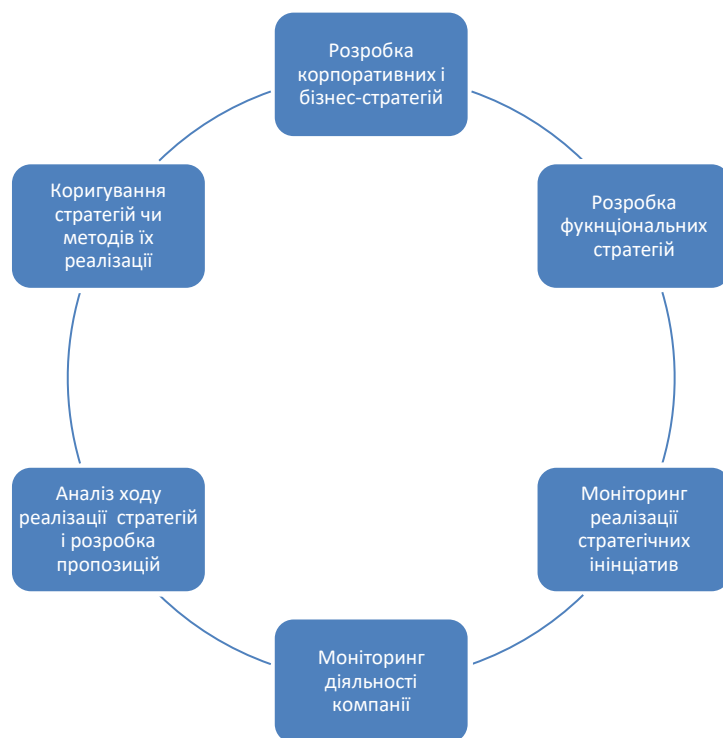


Рис. 1.2. Складові процесу стратегічного управління

Складено на основі [13, 19, 43]

Усі три типи зворотного зв'язку повинні бути відображені в процесах СУ та їх формальному нормативному забезпеченні (регламентах) або в неформальному забезпечення через усталені управлінські процеси (управлінські рутини). Інакше система СУ навряд чи зможе повноцінно виконувати власні завдання.

Слід також відзначити, що стратегії організацій бувають різні та в більшості випадків потрібно створити не один документ, а набір довгострокових планів.

Зазвичай йдеться про стратегію вищого рівня управління чи корпоративну стратегію. Якщо ж у компанії існує тільки один напрямок діяльності, то така стратегія може називатися бізнес-стратегією. При цьому в диверсифікованій корпорації із кількома напрямками діяльності такі бізнес-

стратегії є стратегіями другого рівня. Вони створюються зі врахуванням корпоративної стратегії.

Наступним рівнем стратегій є функціональні або інфраструктурні стратегії, які забезпечують своєчасну адаптацію складових частин компанії до реалізації стратегії верхнього рівня. Для функціональних стратегій верхнім рівнем можуть бути бізнес-стратегії та/чи корпоративна стратегія.

Також слід враховувати звіти про реалізацію стратегій, нормативну документацію щодо процесу стратегічного управління, регламенти, проектні документи щодо впровадження стратегічного управління (наприклад, технічне завдання, план проекту тощо) та інші документи.

Таким чином, СУ полягає у поточних коригуваннях, а також у прогнозуванні дій компанії у майбутньому. Воно тісно пов'язує внутрішнє середовище компанії (персонал, виробництво, фінанси, управління, маркетинг, філії) із зовнішнім середовищем. Отже, теоретичний аналіз основ стратегічного управління дозволить перейти до розгляду основних понять та сутності маркетингових стратегій.

1.2. Основні поняття та зміст маркетингових стратегій

В даний час роль маркетингу у бізнесі складно переоцінити. Більшість підприємств, причому не тільки великих, але й малих, приділяють йому особливу увагу. На крупних підприємствах формуються окремі підрозділи, які відповідають за реалізацію маркетингової діяльності.

Починаючи із 19 століття, коли під маркетингом розуміли виключно прагнення підвищити обсяги збуту, сфера впливу маркетингових операцій зазнала суттєвих змін. Так, першій чверті 20 століття притаманна товарна орієнтація й прагнення покращити якість товару. Даний період «характеризувався переважно використанням традиційних методів продажу, таких як виставки та ярмарки» [27]. Він змінився рекламно-збутовою орієнтацією й прагненням до максимальних продажів за допомогою збуту та

реклами, що переважають у другій чверті 20 століття. Він характеризується «появою реклами та першими зразками масового виробництва та маркетингу. Реклама почала з'являтися на сторінках газет та журналів» [27].

Наступним етапом став перехід до ринкової економіки, що сприяло розвитку нового підходу до маркетингу як інструменту вивчення потреб цільової аудиторії з метою створення кращого продукту. Бізнес в той час займався виробництвом й продажем тільки тих товарів, на які існував попит на ринку. На даному «етапі маркетингологи почали використовувати методи маркетингового дослідження, щоб краще зрозуміти потреби та бажання споживачів» [27], а також «почалася активна рекламна діяльність, із запровадженням нових засобів масової комунікації, таких як радіо, телебачення та преса» [27].

Даний підхід послужив початком розвитку сучасного маркетингу, який орієнтований на задоволення існуючих потреб клієнтів з допомогою комплексу маркетингових інструментів, а також прогнозування та формування попиту на нові продукти й послуги на базі вивчення й аналізу особливостей поведінки цільової аудиторії. Сучасний етап «розвитку маркетингу розпочався в 2000-х роках і характеризується активним використанням цифрових технологій та інтернету для маркетингових цілей» [27].

Застосування маркетингових технологій в даний час спрямовано на підвищення впізнаваності бренду, максимізацію ступеня задоволеності клієнтів та підвищення їх лояльності, орієнтоване на збільшення займаної частки ринку, стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві із метою покращення й зміцнення конкурентних позицій, відповідає за безперервний процес досягнення прибутковості й ефективності бізнесу з допомогою здійснення планування, аналізу й контролю результатів діяльності організації, її конкурентів та стану ринку тощо. Отже, визначення «маркетингу», запропоноване Ф. Котлером, можна вважати досить точним: «маркетинг – це процес, за допомогою якого компанії створюють цінність для клієнтів і

встановлюють із нею міцні відносини, щоб у обмін отримати цінність клієнтів» [13].

Загалом, впровадження маркетингових стратегій та розвиток маркетингу активно розвивається в Україні, що піднімає нашу країну на новий рівень утвердження маркетингових позицій. Даний процес формує певну хронологію концепцій розвитку вітчизняного маркетингу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Хронологія концепцій розвитку вітчизняного маркетингу [27]

Роки	Концепція
1990 – сьогодні	Виробнича концепція: масове реформування та створення нових підприємств
1995 рік – сьогодні	Товарна концепція: оптимізація якості, оскільки це впливає на закупівельні ціни, прихід капіталу з інших сфер.
2001 рік – сьогодні	Збутова концепція: активізація взаємовідносин з каналами збуту, стримується нерозвиненістю інфраструктури товарного ринку та непрозорою регуляторною політикою.
2004 рік – сьогодні	Ринкова концепція. Посилення уваги на кон'юнктурне вивчення ринку, укрупнення підприємств, інтеграція в їх межах.
2006 рік – сьогодні	Сучасна концепція: стримується об'єктивними чинниками: не прогнозованою товарною політикою, гальмуванням реформ, активізація нарощування капіталу великими підприємствами.

Актуальність стратегічного маркетингу підтверджується тим, що в сучасному світі, для якого характерний високий ступінь невизначеності й непередбачуваності, а також переважання ринкових відносин, стратегічний підхід в управлінні стає ключовим чинником успіху, а розробка маркетингової стратегії є невід'ємним етапом формування загальної корпоративної стратегії. Під стратегією розуміється план діяльності, що охоплює досить тривалий час.

Даний термін також порівняно давно увійшов в науковий обіг та почав активно використовуватися, починаючи із 50-х років минулого століття, коли підприємства були вимушені оперативно реагувати й адаптуватися до перетворень в зовнішньому середовищі.

Існує багато формулювань й підходів до визначення стратегії. Так, відповідно до бачення М. Портера, стратегія є способом «реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні слабкі та сильні сторони організації, з орієнтиром на створення стійких конкурентних переваг» [44]. А. Чандлер розглядає стратегію як «метод встановлення довгострокових цілей

підприємства, програми дій та пріоритетних напрямів щодо використання ресурсів» [44]. При цьому стратегія повинна своєчасно й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Останнє визначення є найбільш актуальним й відповідає реаліям сучасності.

В поєднанні дані два терміни дають наступні результати. Зокрема, слушною видається думка Ф. Котлера, який розглядає маркетингову стратегію у співпадинні із загальною стратегією підприємства, та визначає її «як загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей» [13]. Вона «складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів. Відтворює стратегії кожного з елементів маркетингового комплексу і пояснює, яку реакцію передбачає кожна з них на загрози, можливості та проблеми» [13]. Фактично за своєю суттю «маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей підприємства» [13] та передбачає: «сегментацію ринку: виділення окремих груп споживачів; вибір цільових ринків: визначення цільових сегментів, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність; позиціонування товару на ринку: визначення місця товару серед товарів конкурентів; визначення конкурентів-мішеней; визначення конкурентних переваг» [13].

На рисунку 1.3 наведено особливі риси маркетингових стратегій підприємств, які визначені Т. Шевченком [28].

Також важливо відзначити різницю між стратегічним та операційним маркетингом. Перший орієнтований на проведення систематичного і постійного аналізу потреб ключових груп споживачів, на основі якого розробляються необхідні концепції ефективних товарів і послуг. Другий – операційний маркетинг – є активним процесом, який спрямовано на організацію збуту, продажу та комунікації із поточними та потенційними покупцями. За підсумками цього можна дійти висновку, що стратегічний маркетинг є переважно аналітичним процесом, який визначає ефективність операційного маркетингу. При цьому стратегічний маркетинг має середньо і

довгострокові горизонти планування, у той час як діяльність операційного маркетингу має більш короткочасний характер. Дані різновиду маркетингу є взаємозамінними, і тільки одночасна й спільна робота представників кожного в межах одного підприємства здатна стимулювати бізнес функціонувати повноцінно і ефективно.

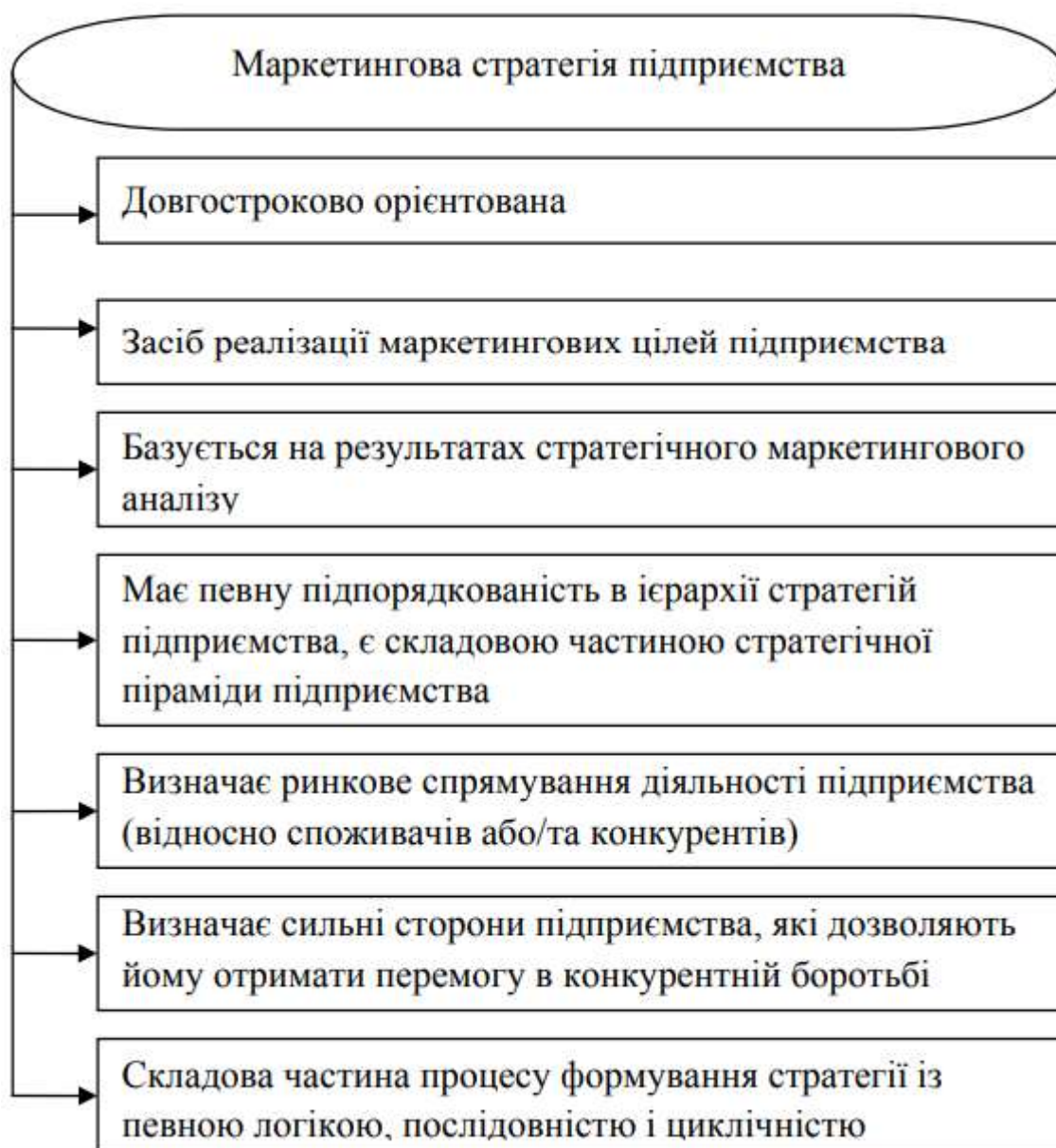


Рис. 1.3. Особливі риси маркетингових стратегій підприємств [28]

Таким чином, під стратегічним маркетингом ми розуміємо маркетингову діяльність, яку спрямовано на створення та удосконалення маркетингових стратегій для максимального охоплення бізнесом споживчого попиту із використанням ефективніших і оптимальніших методів, ніж конкуренти.

1.3. Сутність, рівні та види маркетингових стратегій

В рамках стратегічного маркетингу формуються та вдосконалюються маркетингові стратегії. Саме вони в даний час відіграють провідну роль в досягненні ключових цілей бізнесу та є одним із основних інструментів СУ розвитком організації. Необхідність маркетингової орієнтації в СУ та в стратегічному плануванні пояснюється такими чинниками, як значна насиченість товарних ринків й високий рівень конкуренції, здатність сучасного бізнес-середовища до швидких змін, суттєві та часті зміни у поведінці споживачів, пряма залежність зростання вартості конкурентних переваг, створюваних на основі операцій, які проводяться в межах маркетингу тощо. Саме тому розробка й втілення маркетингової стратегії, яка не тільки визначає, де найкраще конкурувати бізнесу, але й дозволяє прийняти найбільш оптимальні рішення щодо того, як конкурувати на обраному ринку, стає невід'ємним елементом ефективної стратегічної діяльності.

Існує кілька визначень маркетингової стратегії. Відповідно до трактування П. Дойля, маркетингова стратегія є результатом управлінського процесу, який поданий як план дій з максимізації доходів акціонерів у вигляді створення конкурентних переваг і встановлення із споживачами довгострокових відносин» [39]. Як стверджують Ф. Котлер та К. Келлер, маркетингова стратегія – «інструмент визначення цільових ринків та створення ціннісної пропозиції, яка буде запропонована на основі аналізу кращих маркетингових можливостей» [42]. М. Портер розглядає стратегію маркетингу як «формулу того, як конкурує бізнес, які в нього цілі та яку політику необхідно застосовувати, щоб досягти цих цілей» [44].

Іншими словами, маркетингову стратегію можна визначити як бізнес-модель чи діяльність, яку спрямовано на фокусування обмежених ресурсів підприємства на кращих ринкових можливостях із метою збільшення продажів та, водночас, досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. З цього визначення випливає, що стратегія маркетингу є тісно

пов'язаною із загальнокорпоративною стратегією організації та є одним із її елементів.

Корпоративна стратегія визначає місію та цінності бізнесу, встановлює стратегічні цілі, які пов'язані із маркетингом (збільшення обсягів продажів, досягнення лідерства за якістю, збільшення ринкової частки тощо), керуючись якими підрозділ маркетингу розробляє стратегію та діє так, щоб досягти даних цілей за умов обмежених ресурсів. При цьому між даними стратегічними рівнями встановлюється двостороння комунікація із метою забезпечення якісної підтримки, ефективного моніторингу та реактивного коригування змінних [34].

Метою розробки маркетингової стратегії є, насамперед, визначення найбільш пріоритетних напрямів та масштабів розвитку бізнесу зі врахуванням наявних у нього ресурсів, а також орієнтуючись на поточний та потенційний ринковий попит. Формування маркетингової стратегії також необхідне для забезпечення ефективності проведених маркетингових заходів і запобігання помилкових дій, здатних призвести до зниження результативності діяльності фірми.

Розрізняють три рівні маркетингової стратегії: корпоративний, функціональний, інструментальний [14].

Корпоративні стратегії маркетингу спрямовано на визначення шляхів кращого використання ресурсів організації задоволення ринкового попиту. Вони спрямовані на вирішення завдань, пов'язаних з розширенням масштабів та створенням нових сфер підприємницької діяльності, стимулюванням впровадження інноваційних підходів для більш глибокого вивчення потреб та кращого задоволення запитів споживачів, визначають способи взаємодії із ринком тощо. Корпоративні маркетингові стратегії можна розділити на три групи: портфельні – вирішують питання розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу зі врахуванням привабливості ринкових сегментів та їх потенційних можливостей, стратегії зростання – відповідають за вибір найбільш оптимальних способів розвитку цих напрямів, конкурентні –

визначають способи досягнення підприємством конкурентних переваг та формують політику щодо конкурентів.

Функціональні стратегії маркетингу спрямовані на визначення цільових ринків і розробку комплексу маркетингових зусиль. На цьому рівні існує три напрями маркетингових стратегій: стратегії сегментації ринку із метою вибору найбільш привабливого сегменту, стратегії позиціонування продукції підприємства на вибраному сегменті, стратегії комплексу маркетингу, що формують маркетинг-мікс, який є необхідним для результативного розвитку продукту/послуги на ринку.

Наповнення маркетинг-мікс складається тільки на рівні інструментальної маркетингової стратегії, де визначаються найкращі методи використання окремих елементів комплексу маркетингу із підвищення ефективності маркетингових зусиль на вибраному ринку. Тут виділяють чотири групи маркетингових стратегій: продуктові, цінові, стратегії розподілу та стратегії просування.

Крім цільових ринків та маркетинг-міксу, на думку Ф. Котлера також варто виділити третю складову маркетингової стратегії – рівень витрат на маркетинг [13], або фактично бюджет, який необхідний для реалізації всіх обраних у рамках маркетинг-міксу стратегій. Крім цього, стратегія маркетингу повинна включати такі компоненти: аналіз структури і прогнози розвитку ринку і конкуренції, аналіз психографічних характеристик споживачів, маркетингову історію організації, цілі й завдання маркетингу, заходи, спрямовані на споживачів, товарні мережі й взаємини із третіми особами, контрольні показники для подальшої оцінки та коригування стратегії.

Ефективна маркетингова стратегія також передбачає наявність таких основних та обов'язкових елементів як термін, на який її розроблено, кількісні показники комерційного успіху, ретельне опрацювання всіх елементів стратегії й логічне обґрунтування усіх запропонованих рекомендацій та висновків.

В залежності від різних чинників й ознак класифікації, виділяють декілька різновидів й типів маркетингових стратегій [21,25,30]:

- За ієрархічною ознакою:
 - корпоративні:
 - ❖ портфельні стратегії: наступальна, оборонна, деінвестування;
 - ❖ стратегії зростання: інтенсивне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікаційне зростання;
 - ❖ конкурентні стратегії: базові за М. Портером (цінове лідерство, диференціація, концентрація [44]) і за Ф. Котлером («лідер», «кидаючий виклик», «наступний за лідером», «фахівець» [42]) ;
 - функціональні:
 - ❖ стратегії сегментації ринку;
 - ❖ стратегії позиціонування;
 - інструментальні:
 - ❖ продуктові стратегії: вузька товарна спеціалізація, товарна диверсифікація, товарна вертикальна інтеграція;
 - ❖ цінові стратегії: стратегія високих цін («зняття вершків»), стратегія низьких цін («прориву»), стратегія диференційованих цін, стратегія пільгових цін, стратегія єдиних цін, стратегія стабільних або гнучких цін тощо;
 - ❖ стратегії розподілу: прямий чи непрямий (інтенсивний, ексклюзивний, селективний) збут;
 - ❖ стратегії просування: «push» та «pull» стратегії;
- за термінами реалізації: довгострокові (30-50 років), середньострокові (10-30 років) та короткострокові;
 - за ознакою ринкового попиту: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, підтримуючий, протидіючий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг.

Процес розробки маркетингової стратегії передбачає проходження певних етапів, а саме:

- Аналіз зовнішнього середовища організації, який передбачає аналіз мікросередовища та макросередовища.

Тут, насамперед, важливо дослідити цільовий ринок: його межі, ємність, динаміку, ринкову частку компанії, кількість гравців та рівень конкуренції, кон'юнктуру, рівень цін та норму прибутку, тенденції розвитку ринку тощо. Далі проводиться аналіз макросередовища, який включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні й правові чинники, які здатні вплинути на діяльність підприємства й невіддільні його впливу. Мікросередовище – це зовнішні сили, що мають прямий вплив на прибуток і функціонування підприємства, однак, при цьому перебувають під його контролем, – конкуренти, постачальники та посередники, психографічні чинники споживачів, громадськість. Основними інструментами аналізу на даному етапі є PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера [44] (стратегії захисту та конкуренції), матриці BCG [40] (портфельні стратегії компанії), ADL [50] (стратегії природного розвитку з урахуванням стадії життєвого циклу галузі), І. Ансоффа [33] (стратегії природного зростання та розвитку бізнесу), А. Томпсона і А. Стрікланда [48] (стратегії в залежності від зростання ринку та конкурентних позицій фірми) тощо. Для вивчення поведінкових чинників цільової аудиторії найчастіше застосовуються такі методи, як спостереження, експерименти (лабораторні та польові), проведення опитувань (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи).

- Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Він включає опис місії, цінностей та основних цілей бізнесу, його організаційної структури, а також аналіз економічних показників, виробничих можливостей, аудит системи маркетингу, портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць та продуктових лінійок й розробку прогнозів. Крім того, на даному етапі необхідно оцінити сильні й слабкі сторони компанії, її можливості та загрози. Найкращим методом проведення даної оцінки виступає складання первинного й поелементного SWOT-аналізу. Таким чином, на даному етапі

виділяються або формуються конкурентні переваги підприємства, які лежатимуть в основі маркетингової стратегії.

- Визначення маркетингових цілей та завдань.

Постановка чітких цілей та завдань дозволяє виробити ефективну стратегію та трансформувати місію підприємства на конкретні дії. Важливо зрозуміти, чого фірма хоче досягти у результаті застосування розроблених стратегій маркетингу. Найчастіше це бувають такі цілі, як зростання обсягу продажів, зростання прибутку та норми рентабельності, завоювання певної частки ринку, максимізація споживчої задоволеності, формування чи вдосконалення іміджу компанії, створення сприятливого ставлення до бренду тощо.

- Розробка стратегії маркетингу.

Дана стадія розробки маркетингової стратегії передбачає підбиття підсумків виконаного на попередніх етапах маркетингового аудиту, проведення STP-аналізу та формування маркетинг-міксу з метою розробки необхідних маркетингових стратегій. В основі STP-маркетингу лежить концепція сегментування ринку, таргетування цільових сегментів та позиціонування товару. Реалізація даних операцій необхідна для формування стратегії позиціонування, яка буде використовуватися при створенні інструментів маркетинг-міксу для комунікування і позиціонування [37]. Маркетинг-мікс є набором маркетингових інструментів, які використовуються для реалізації комплексного підходу до формування стратегії маркетингу. Модель «4Р» містить такі елементи: product («Який товар/послуга потрібен ринку чи цільовій аудиторії?»), price («Яка політика ціноутворення товару/послуги?»), place («Яка має бути модель дистрибуції?»), promotion («Якими способами просувати товар/послугу підприємства?») [38].

- Побудова маркетингового плану;

Розробка плану необхідна для забезпечення безперервного процесу контролю над реалізацією стратегій маркетингу. Маркетинговий план включає програму маркетингових заходів на певний період часу, дати та тривалість їх

проведення, необхідний бюджет, розподіл завдань між відповідальними та кількісні/якісні параметри оцінки результатів.

- Оцінка маркетингової стратегії з погляду її фінансової спроможності;

Мета останнього етапу – оцінка релевантності обраної стратегії і за необхідності її коригування, і навіть виділення чинників, які впливають на успішність реалізації маркетингової стратегії. На даному завершальному ступені проводиться спостереження змін в позиції компанії на ринку, аналізується результативність реалізації маркетингової стратегії з погляду поставлених перед її впровадженням цілей, дається оцінка ефективності маркетингових заходів, що проводяться, висуваються рекомендації щодо вдосконалення стратегії тощо.

Таким чином, стратегічний маркетинг дасть змогу базувати діяльність підприємства на його стратегічних можливостях, проводити моніторинг ділового середовища й аналіз конкурентоспроможності, підвищувати адаптивність до змін на ринку, а також регулярно переглядати й оптимізувати бізнес-портфель підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано основні поняття та сутність стратегічного управління. Відзначено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні обирати правильну стратегію свого розвитку. Проаналізовано підходи науковців щодо трактування понять «стратегія» та «стратегічне управління». Систематизовано структуру стратегічного управління. Уточнено складові процесу стратегічного управління.

2. Проаналізовано основні поняття та зміст маркетингових стратегій. Відзначено, що в даний час роль маркетингу у бізнесі складно переоцінити. Більшість підприємств, причому не тільки великих, але й малих, приділяють йому особливу увагу. Проаналізовано основні віхи становлення маркетингу як науки. Наведено хронологія концепцій розвитку вітчизняного маркетингу.

Наведено особливі риси маркетингових стратегій підприємств. Відзначено існування різниці між стратегічним та операційним маркетингом. Уточнено поняття стратегічного маркетингу як маркетингової діяльності, яку спрямовано на створення та удосконалення маркетингових стратегій для максимального охоплення бізнесом споживчого попиту із використанням ефективніших і оптимальніших методів, ніж конкуренти.

3. Визначено сутність, рівні та види маркетингових стратегій. Відзначено, що в рамках стратегічного маркетингу формуються та вдосконалюються маркетингові стратегії. Саме вони в даний час відіграють провідну роль в досягненні ключових цілей бізнесу та є одним із основних інструментів СУ розвитком організації. Наведено підходи низки науковців щодо визначення маркетингової стратегії.

Показано, що маркетингову стратегію слід розглядати на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному. Відзначено, що в залежності від різних чинників й ознак класифікації, виділяють декілька різновидів й типів маркетингових стратегій. Наведено їх характеристику.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ СК «SPORT LINE»

2.1. Діагностика діяльності СК «Sport Line»

СК «Sport Line» є центром спорту та фітнесу, який засновано та введено в дію в 2016 році в місті Івано-Франківську. Засновник – Бойчук Павло Петрович.

Місією СК «Sport Line» є надання кожній людині можливості ефективно й безпечно йти до визначеної фітнес-мети.

Слоганом СК «Sport Line» є «комфорт, безпека та ефективність кожного тренування».

Юридична адреса СК «Sport Line»: «76018, м. Івано-Франківськ, вул. Ботанічна, 33» [3].

СК «Sport Line» є спортивним закладом, який розташовано в «м.Івано-Франківськ, на вулиці Галицькій, 203» [8]. Він є чудовим місцем для заняття «спортом та покращення свого здоров'я» [8].

Даний заклад представлено в двох форматах: «ExerciseGym та MedicalBusiness» [8]. СК «Sport Line» пропонує власним «клієнтам широкий спектр послуг для здорового способу життя» [8]. В процесі відвідування СК «Sport Line» клієнт може «насолоджуватися прекрасним середовищем, сприятливим для тренувань та розвитку свого організму» [8].

В СК «Sport Line» є усе «необхідне для ефективних тренувань - сучасне обладнання та досвідчені тренери, які допоможуть ... досягти своїх цілей, незалежно від рівня підготовки» [8]. Тут відвідувач зможе «підтримувати форму та зміцнювати здоров'я у зручних умовах» [8].

СК «Sport Line» також «займається медичною практикою, працюючи над відновленням здоров'я та профілактикою захворювань» [8]. Тут можна

«відвідати лікаря-спеціаліста, який надасть професійну консультацію та допоможе вирішити ... проблеми зі здоров'ям» [8].

СК «Sport Line» - місце, де відвідувач може «знайти рівновагу між здоров'ям та спортом» [8].

СК «Sport Line» позиціонує себе як спортивний комплекс преміального формату, де передбачено індивідуальний підхід до кожного клієнта. У фітнес-клубі існує система членства, що діє весь спектр послуг клубу. Вартість абонементів залежить від їхнього терміну дії.

Всі питання клієнтів вирішуються приватно, щоб кожен, хто займається, був задоволений часом перебування в даному фітнес-клубі. Послуги в рамках оздоровчої та фізичної культури виявляються тренерським складом максимально якісно, щоквартально вони проходять курси підвищення кваліфікації з різних блоків, включаючи анатомію, біомеханіку рухів та навички спілкування з клієнтами. Щоб надавати послуги своїм клієнтам повноцінно, створюють базу постійних клієнтів навколо кожного тренера. Це дозволяє закріпити клієнта у статусі постійного на тривалий період.

СК «Sport Line» в мікрорайоні Пасічна включає один тренажерний зал, два зали для фітнесу і зал для персонального тренінгу. Приміщення фітнес-клубу обладнані усім необхідним приладдям та обладнанням. Площа виробничої території складає – 270 м² (45% від загальної площі), де 130 м² припадає на зал із тренажерами, 35 м² – на зал для персональних тренувань, 55 м² та 50 м² – на зали для проведення групових занять. Крім цього, у СК «Sport Line» також є кімнати для перевдягання, стійка реєстрації (ресепшн), душові, туалети, кабінети для персоналу й директора.

На даний момент штат персоналу компанії СК «Sport Line» сформовано із 17 осіб: директор клубу, начальник відділу продажів, 2 позмінні спеціалісти відділу продажів (паралельно адміністратори), фітнес-директор, 8 інструкторів, бухгалтер, маркетолог, 2 прибиральниці (рис. 2.1).

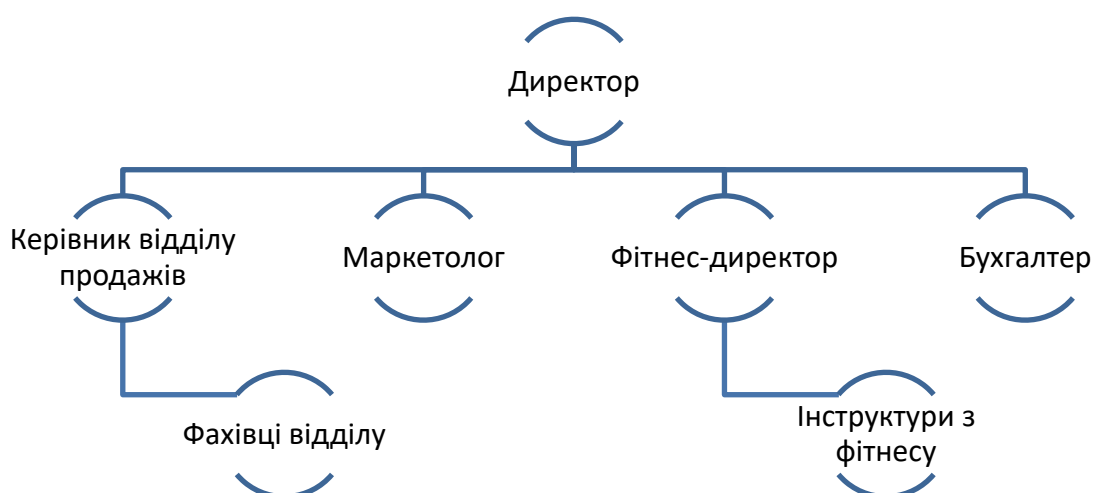


Рис. 2.1. Організаційна структура фітнес-центру СК «Sport Line»

Як свідчать дані рисунку 2.1, організаційна структура СК «Sport Line» є лінійною, із ознаками функціональної. Очолює СК «Sport Line» директор, який є і його засновником. Йому підпорядковано чотирьох керівників різних департаментів: керівник відділу продажів, фітнес-директор, головний бухгалтер та маркетолог. Також директор керує господарською частиною, зокрема, частково адміністраторами і прибиральницями.

З одного боку, така структура є досить типовою для малого бізнесу, з іншого – вона має низку недоліків. По-перше, при такій структурі керівник повинен мати великі знання в різних областях, і на нього лягає досить високе навантаження. По-друге, ефективність управління знижується за рахунок того, що директор не в змозі забезпечити однакову увагу усім своїм підлеглим.

Як і будь-яка інша організаційна структура управління, лінійна має як переваги, так і недоліки. Вона логічна та чітка, економічна та проста. Однак, водночас, вона є недостатньо гнучкою і повільно реагує на будь-які зміни в ситуації.

Стиль керівництва СК «Sport Line» - демократичний. Демократичний стиль управління характеризується розподілом повноважень, ініціатив та відповідальності між керівником та заступниками, керівником та підлеглими.

В рамках реалізації демократичного стилю в СК «Sport Line» можна відзначити, що директор в особі Бойчук Павла Петровича надає підлеглим достатньо самостійності в межах функцій, що виконуються, та відповідно до їх кваліфікації.

Фітнес-директор одночасно є заступником директора. В зону його відповідальності входить регулювання роботи тренажерного залу, контроль за якістю проведення персональних та групових тренувань, мотивація інструкторів тощо. Фітнес-директор самостійно здійснює відбір тренерського (інструкторського) складу, введення у розклад нових напрямів, відстежує статистику та зворотний зв'язок щодо занять. Дані процеси також відбуваються за узгодження й контролю зі сторони директора.

Начальник відділу продажів відповідає за контроль за виконанням обов'язків фахівців з продажу, а також організує ефективну систему зворотного зв'язку з клієнтами.

До завдань бухгалтера входить ведення бухгалтерського та податкового обліку, підготовка щомісячної, квартальної, піврічної та річної звітностей, нарахування заробітної плати співробітникам, ведення каси тощо.

Маркетингова діяльність в компанії здійснюється однією людиною, яка одночасно є одним із інструкторів групових програм. До його обов'язків входить:

- ведення сторінок в соціальній мережі Instagram;
- створення сайту та його оптимізація (в майбутньому);
- реалізація та оцінка ефективності комунікаційної політики: зовнішня реклама, друковані рекламні матеріали;
- підготовка аналітичних звітів та рекомендацій щодо внутрішньої та зовнішньої інформації.

СК «Sport Line» пропонує наступні фітнес-послуги:

- у вигляді абонементів на відвідування тренажерного залу;
- у вигляді абонементів на відвідування групових занять;
- у вигляді одиночних разових фітнес-послуг (разові персональні тренування);
- у вигляді разових відвідувань об'єкта фітнесу (гостинні візити);
- заняття із кросфіту.

Також розробляються «програми для схуднення та надаються консультації по здоровому харчуванню» [23].

Кваліфіковані інструктори та фітнес-тренери клубу проводять індивідуальні та групові тренування за такими додатковими напрямками:

- функціональний тренінг;
- танцювальні напрямки;
- антистрес-йога та дихальні практики;
- програма «Здорова спина»;
- міофасціальний реліз;
- фітнес MIX;
- стретчинг;
- інші.

Фітнес-центр відкрито 7 днів на тиждень: понеділок-п'ятниця з 9:00 до 22:00, субота – неділя з 11:00 до 15:00. Групові заняття проводяться 5 робочих днів на тиждень з 9:00 до 21:00.

3 грудня 2020 року компанія СК «Sport Line» провела низку маркетингових заходів для просування фітнес-центру, серед яких:

1. Грудень 2020 р. – проведення «відкритих дверей» та безкоштовних ознайомлювальних занять;
2. Січень 2021 р. – встановлення зовнішньої вивіски при вході до будівлі, де розташовується фітнес-центр;
3. Січень-лютий 2021 р. – проведення безкоштовних онлайн-уроків із техніки виконання фізичних вправ;
4. Березень-квітень 2021 р. - проведення безкоштовних онлайн-тренувань;

5. Грудень 2020 р. – травень 2021 р. – створення інформаційного, розважального, продаючого та інтерактивного контенту у соціальних мережах.

На даний момент фітнес-центр має тільки профіль в Instagram. Офіційного сайту компанія зараз не має, але його створення вже заплановано.

Також доцільно провести розгляд основних економічних показників діяльності СК «Sport Line» за період із 2020 по 2022 роки. Дані СК «Sport Line» наведені у вигляді стовпчикової діаграми, яка відображає відносні результати діяльності фітнес-клубу, в динаміці. При цьому 2020 рік прийнято за базовий і його результати вважають рівними 100%.

Виручка та прибуток від продажів СК «Sport Line» наведені на рисунку 2.2.

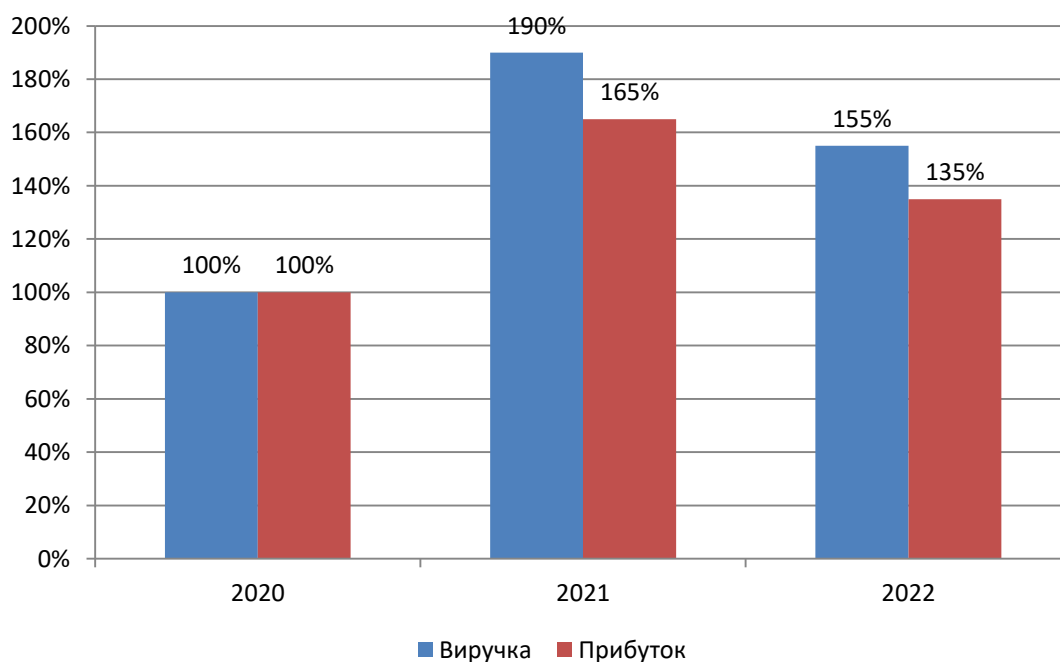


Рис. 2.2. Динаміка виручки й прибутку від продажів СК «Sport Line» за 2020-2022 рр., %

Як видно з даних рисунку 2.2, виручка у досліджуваному періоді зростає. Прибуток від продажів СК «Sport Line» також показує динаміку зростання. Зазначимо, що за весь період, що досліджується, вартість на послуги комплексу залишалася без значних змін, не враховуючи період короточасних акцій і спеціальних пропозицій.

Зазначимо, що у 2022 році основні фінансові результати діяльності показали зростання відносно 2020 року, незважаючи на ситуацію у світі та країні, однак, відносно 2021 року об'єктивно відбулось незначне зниження. У період обмеження діяльності СК «Sport Line» здійснював продаж клубних карток за звичайним прайсом, не знижуючи ціну. А після виходу у робочий режим керівництво фітнес-клубу виділило частину рекламного бюджету на контекстну рекламу, що сприяло припливу нових клієнтів.

Таким чином, на підставі аналізу фінансових результатів діяльності СК «Sport Line» можна зробити висновок про стійке фінансове становище клубу на ринку фітнес-послуг.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line»

Проведемо, насамперед, аналіз мікросередовища СК «Sport Line», який необхідний для оцінки інтенсивності впливу безпосереднього оточення підприємства. Як інструмент проведення аналізу використаємо модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера.

Сила перша: Загроза вторгнення нових гравців.

Загрозу появи нових гравців можна оцінити як відносно низьку, оскільки на вході в галузь фітнес-послуг існує низка бар'єрів, серед яких:

1. Значні початкові інвестиції.
2. Високі орендні платежі.
3. Високий рівень кредитних ставок.
4. Відсутність пільгових умов щодо оподаткування.
5. Кадрові проблеми (труднощі, пов'язані з підбором кваліфікованого та професійно навченого персоналу, та високий рівень плинності кадрів).
6. Економія на масштабі, що дозволяє великим компаніям пропонувати більш конкурентоспроможні ціни;

7. Уповільнення темпів зростання галузі, що пов'язані з економічною кризою країни.

8. Готовність існуючих гравців знизити ціни при виникненні нових конкурентів => ціновий демпінг за абонементами (особливо з боку крупних мереж).

Однак, варто відзначити, що фітнес-індустрія в Україні характеризується невисоким рівнем диференціації послуг, що дає можливість новачкам впровадити нові напрямки фітнесу, які здатні конкурувати з існуючими на ринку. Крім того, державна політика в країні не перешкоджає відкриттю нових фітнес-клубів, а, навпаки, підтримує малий та середній бізнес, діяльність якого орієнтована на покращення фізичного та/або психічного здоров'я громадян.

Сила друга: Ринкова влада покупців.

Споживачі фітнес-послуг мають значну силу впливу на фітнес-індустрію.

По-перше, покупці на даному ринку чутливі до вартості послуг, що пропонуються фітнес-об'єктами.

По-друге, перелік послуг у різних фітнес-клубах (центрах, студіях) у більшості випадків не відрізняється унікальністю, тому покупець може без особливих втрат переключатись між ними.

По-третє, вимоги з боку покупців стають дедалі вищими. Підвищені очікування клієнтів щодо якості тренувань, професіоналізму тренерів, зовнішнього вигляду приміщень, колірного оформлення інтер'єру, паркування, ввічливості обслуговування та інших атрибутів призводить до ускладнення процесу організації діяльності фітнес-об'єктів. На додаток до цього, поступове охолодження клієнтів, наростання їх психологічної втоми від монотонності тренувань вимагає пропозиції від фітнес-організацій і значного різноманіття послуг.

По-четверте, попит на фітнес-послуг має сезонний характер. З травня по вересень, а також у грудні та січні спостерігається значне зниження відвідуваності фітнес-об'єктів, що пов'язано в першому випадку із сезоном

відпусток, а в другому – із завантаженістю відвідувачів напередодні новорічних свят та настанням вихідних неробочих днів.

Сила третя: Ринкова влада постачальників.

Основними постачальниками на ринку фітнес-послуг є компанії-виробники спортивного обладнання, екіпірування та аксесуарів для фітнесу.

Вітчизняний ринок насичений асортиментом даних товарів і кількістю постачальників, у кого її можна придбати, тому їхня сила невелика.

Недоліки переключання між постачальниками великі тільки у тому випадку, якщо компанії внаслідок підвищення ціни на імпортне обладнання доведеться переключатися на вітчизняні бренди. Однак на даний момент в Україні існує достатня кількість місцевих виробників з високою якістю продукції.

Крім того, галузь фітнес-послуг є пріоритетною для постачальників, що діють у ній, оскільки саме фітнес-клуби (центри, студії) забезпечують значну прибутковість і дохід для постачальників.

Сила четверта: Загроза з боку товарів-субститутів.

Як товари-субститути традиційного фітнесу виступають мобільні додатки, друковані посібники для самостійних занять спортом та онлайн-тренування. Перші два продукти існують вже досить давно, але їх цільова аудиторія відрізняється від тієї, на яку спрямована діяльність звичних фітнес-об'єктів, тому їх існування не є загрозою для існуючих фітнес-клубів (центрів, студій).

Щодо нового формату проведення тренувань, фітнес онлайн справді став популярним напрямом не тільки в Україні, а й в усьому світі, що пов'язано із тимчасовим закриттям всіх фітнес-об'єктів через запровадження карантинних заходів з огляду на пандемію Covid-19. Його головна перевага полягає у вартості послуг, що отримуються таким способом. Однак це зовсім не означає, що такий вид фітнес-послуг може закріпитись на вітчизняному ринку.

Важливо розуміти, що нинішнє зростання попиту на онлайн-послуги є не органічним, а вимушеним.

Сила п'ята: Внутрішньогалузева конкуренція.

Високий рівень конкуренції між гравцями на ринку фітнес-послуг спостерігається переважно у великих містах за рахунок прагнення лідерів галузі до постійного переділу ринку, на що істотно впливають невисокі ринкові темпи зростання. Значний ступінь стандартизації послуг сприяє посиленню конкурентної боротьби.

Водночас, варто відзначити, що в невеликих населених пунктах України гравців є суттєво менше, і тут більший ефект мають додаткові властивості фітнес-послуг, що відрізняють їх від аналогічних пропозицій.

При цьому бар'єри виходу із галузі високі. Основними перешкодами є низька ліквідаційна вартість дорогого обладнання, великі витрати на оплату праці, зобов'язання за кредитами тощо.

Загалом, ступінь внутрішньогалузевої конкуренції у фітнес-індустрії можна оцінити як середній.

Таким чином, графічно інтенсивність конкуренції у галузі фітнес-послуг можна подати так як показано, на рисунку 2.3.

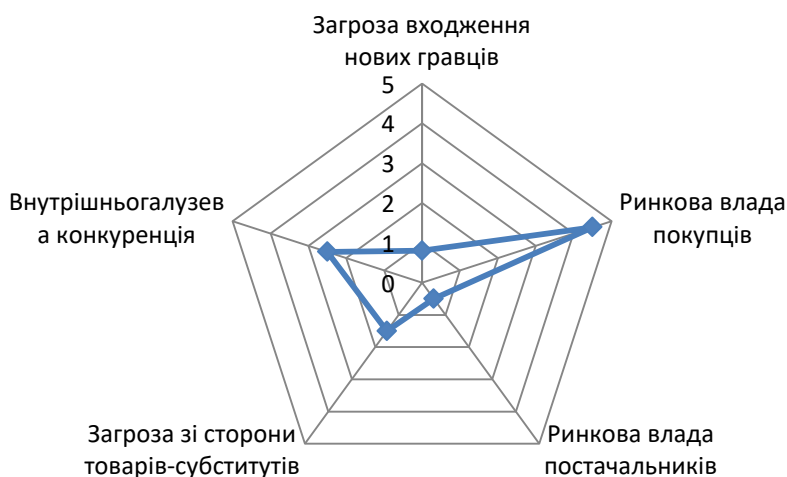


Рис. 2.3. Модель 5 конкурентних сил Портера для фітнес-індустрії

Дослідження макросередовища є вивчення та оцінка впливу різних чинників довкілля, що надають опосередкований вплив на діяльність підприємства. Макрооточення фірми представлено сукупністю таких чинників,

як політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні та ін. Маркетинговим методом дослідження виступає PEST-аналіз (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз фітнес-індустрії

Чинник	Характер впливу
Політичні чинники	
Державне регулювання галузі	-
Державна фінансова підтримка галузі	+/-
Податкова політика щодо фітнес-організацій	-
Податкова політика щодо громадян	+/-
Підтримка ЗСЖ на державному рівні	+/-
Економічні чинники	
Зниження купівельної спроможності	-
Рівень інфляції та безробіття	-
Процентні ставки за кредитами	+/-
Динаміка курсу національної валюти	-
Ступінь розвитку галузі та економіки в цілому	-
Соціально-культурні чинники	
Зміни у стилі життя	+
Демографічні зміни	+/-
Технологічні чинники	
Розвиток виробничих технологій => вдосконалення обладнання та оздоровчих методик	+
Інформаційний прогрес => нові способи маркетингових комунікацій, розвиток SMM тощо	+

Політичні чинники

1. Державне регулювання галузі;

Діяльність організацій, що надають населенню оздоровчі послуги фітнес-клубів, повинна регулюватися відповідно до:

- Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [1];
- КВЕД 2010 «Клас 93.13 Діяльність фітнес-центрів в Україні» [4], який включає:
 - «діяльність клубів фітнесу та бодибілдінгу» [4].

Додатково планується затвердити професійні стандарти на такі посади, як фітнес-інструктор, персональний тренер тощо. Разом з цим результатом

посилення державного регулювання фітнес-індустрії може стати запровадження регламенту ціноутворення.

2. Державна фінансова підтримка галузі.

На сьогоднішній день державне фінансування переважно спрямоване на реалізацію масштабних проектів та будівництво невеликих спортивних об'єктів для регіональних споживачів, переважно у сільських районах, що фінансуються з місцевого та державного бюджету. З метою стимулювання розвитку галузі держава також запланувала субсидування організацій, що надають бізнес-плани з будівництва спорткомплексів.

3. Податкова політика щодо фітнес-структур.

Податкові виплати становлять значну частину витрат організацій фітнес-індустрії. Особливих преференції для фітнес-центрів в Україні не існує.

4. Податкова політика щодо громадян.

Податкові пільги можуть одержати не лише власники бізнесу, чії співробітники користуються послугами фітнес-центрів, а й окремі громадяни. Однак, наразі, державна заохочувальна податкова політика не поширюється на тих, хто на регулярній основі займається фітнесом і з цією метою набуває абонементів.

5. Підтримка здорового способу життя (ЗСЖ) на державному рівні.

Держава всіляко пропагує ЗСЖ у країні, виділяючи кошти на спорудження спортивних об'єктів та фінансуючи різноманітні заходи. Однак, це переважно відбувається на регіонально рівні, має формальний характер і конкретних громадян України воно стосується слабо.

Економічні чинники

1. Зниження купівельної спроможності;

Інфляція, підвищення цін, безробіття, знецінення курсу гривні спричиняють зниження купівельної спроможності. Найбільшу тривогу викликає ситуація з реальними доходами населення, де спад може становити 5-10%, що може стати найгіршим результатом за останнє десятиліття.

2. Рівень інфляції та безробіття;

Станом на 2023 рік в Україні в жовтні «Нацбанк України покращив прогноз інфляції на цей рік із 10,6% до 5,8%, проте погіршив його на 2024 рік - із 8,5% до 9,5%» [7]. Водночас, «за підсумками 2022 року рівень безробіття в Україні становив 21,1%, це на 2,2% вище за показник попереднього року і максимум з 2010-го» [26].

3. Процентні ставки за кредитами.

Активність населення на ринку вкладів істотно знизилася через війну з РФ. Зростання інфляції призводить до вживання вимушених заходів: зростання відсоткових ставок закладами. Проте не всі банківські організації дотримуються подібних стратегій, деяким доводиться, навпаки, збільшувати кредитні ставки, що зумовлено погіршенням стану їх поточних портфелів. Загалом ситуація на ринку вкладів і кредитів зараз вкрай нестабільна, що в майбутньому може негативно позначитися на формуванні попиту на фітнес-послуги.

4. Динаміка курсу національної валюти.

У 2022 році гривня зазнала руйнівного впливу воєнних дій РФ проти України. Динаміка курсу гривні по відношенню до основних світових валют також істотно впливає на стан економіки та розвиток фітнес-індустрії.

5. Ступінь розвитку галузі та економіки в цілому.

Фітнес-індустрія вважається однією із найбільш постраждалих галузей через коронавірусну інфекцію через високий рівень особистих контактів. Виникає і ще одна проблема – багато клієнтів також залишилися без роботи або перебувають у ЗСУ, і невідомо, коли вони знову почнуть купувати абонементи чи персональні тренування, оскільки ця стаття витрат не є основною.

Соціально-культурні чинники

1. Зміни у стилі життя.

З кожним роком все більше людей починає займатись спортом та фітнесом, усвідомлюючи його роль у підтримці власного здоров'я та благополуччя. Населення почало більше приділяти уваги цьому питанню і рідше вдаватися до економії купівлі абонементів. Вести здоровий спосіб життя

стає культом.

Навіть в умовах нестабільної ситуації, що склалася внаслідок поширення коронавірусу та війни з рф, українці прагнуть не припиняти заняття спортом.

2. Демографічні зміни.

Як стверджують експерти, в даний час Україна перебуває в «демографічній ямі», яка несе у собі серйозну загрозу економіці. Вже який рік поспіль у країні знижується рівень народжуваності, що посилилось відтоком населення з України через війну з рф.

Технологічні чинники

1. Розвиток виробничих технологій => вдосконалення обладнання та оздоровчих методик.

Зростання ринку технологій спричинить розвиток індустрії фітнес-обладнання та інвентарю. Вже зараз спостерігається зростання попиту на високотехнологічні тренажери (наприклад, EMS), які дозволяють досягти більшої ефективності тренувань за більш короткі терміни.

Завдяки прогресу технологій та їх впровадженню в діяльність фітнес-об'єктів буде простіше збирати важливі показники здоров'я клієнтів, що необхідно для складання оптимальних індивідуальних програм фітнес-оздоровлення. Нові технології дозволять створити безпечні та безболісні методики для людей різного віку.

2. Додаткові можливості Інтернет => нові способи маркетингових комунікацій, розвиток SMM тощо.

Нові можливості Інтернет спричинять виникнення нових способів просування. Розвиток інформаційних технологій сприяє ефективності SMM-маркетингу, який зараз, в епоху мультимедіа та кіберпростору, стає особливо актуальним. Крім того, технологічний прогрес удосконалив мобільні комунікації, тим самим спрощуючи систему взаємодії з клієнтами.

Далі розглянемо основних конкурентів СК «Sport Line» та їх становище на ринку. І тому скористаємося таким методом порівняння конкурентних позицій спортивних комплексів як карта стратегічних груп. Даний інструмент

позиціонування призначений для наочного зображення близькості між товарами або сегментами за факторами, характеристиками сприйняття споживачів і перевагами.

Для порівняння діючих конкурентів і позиціонування їх на ринку фітнес-послуг у місті Івано-Франківську обираємо дві шкали оцінювання. При цьому доцільно обрати ціновий (вартість річного абонементу) та неціновий чинник (спектр послуг), які найбільше впливають на діяльність фітнес-клубів з точки зору вибору конкретного фітнес-клубу споживачем.

Як конкурентів оберемо п'ять відомих у Івано-Франківську фітнес-клубів, які об'єднують в собі кілька видів послуг, а також позиціонують себе як фітнес-клуби середнього та преміального форматів.

Для формування шкали вартості на ринку фітнес-послуг складемо таблицю 2.2 з цінами на річні абонементи в досліджувані фітнес-клуби та асортимент послуг.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика фітнес-клубів м. Івано-Франківська

Критерії	Sport Line	Апельсин	Альянс	Адам і Єва
Вартість річного абонементу, грн.	8400	9000	9950	8600
Перелік послуг	1. Басейн 2. Групові програми 3. Тренажерний зал 4. Спа-процедури 5. Кардіозал 6. Фітобар	1. Басейн 2. Групові програми 3. Тренажерний зал 4. Спа-процедури 5. Фітнес-кафе 6. Дитячі школи 7. Косметологія 8. Навчальні курси 9. Масаж	1. Басейн 2. Групові програми 3. Тренажерний зал 4. Спа-процедури 5. Фітнес-кафе 6. Зал єдиноборств 7. Сауна та джакузі 8. Дитячі клуби 9. Медичний центр	1. Групові програми 2. Тренажерний зал 3. Сауна та джакузі 4. Косметологія 5. Навчальні курси

На основі порівняльної характеристики, наведеної в таблиці 2.2, проведемо позиціонування Івано-Франківського ринку фітнес-послуг. Як

показують дані, на ринку фітнес-послуг Івано-Франківського можна виділити лідера СК «Альянс», решта компаній можуть досить успішно конкурувати з ним за рахунок асортименту та цінової політики.

2.3. SWOT-аналіз та маркетингові стратегії в діяльності СК «Sport Line»

Для більш глибокого дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line», що впливають на ефективність його роботи, а також для визначення найбільш оптимальних напрямів розвитку бізнесу в рамках його функціонування використовуємо метод SWOT-аналізу (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз СК «Sport Line»

Сильні сторони	S1 Висококваліфікований тренерський склад S2 Клієнтоорієнтований підхід S3 Високотехнологічне обладнання S4 Зручне розташування фітнес-центру S5 Креативний дизайн приміщень	Слабкі сторони	W1 Невелика площа фітнес-клубу W2 Невеликий перелік послуг W3 Низька впізнаваність на ринку W4 Відсутність сайту та недопрацьовані профілі в соціальних мережах
Можливості	O1 Розвиток галузі O2 Підвищення попиту з боку корпоративних клієнтів та представників старшого покоління O3 Зростання популярності окремих видів фітнесу O4 Зростання кількості користувачів соціальних мереж O5 Збільшення попиту на спортивне харчування	Загрози	T1 Падіння попиту внаслідок зниження платоспроможності населення та війни з рф T2 Підвищення орендної плати внаслідок погіршення економічної ситуації у країні T3 Посилення державного регулювання T4 Посилення конкуренції на ринку

Проаналізуємо дані чинники детальніше.

Сильні сторони.

S1 Висококваліфікований тренерський склад.

Всі інструктори та тренери СК «Sport Line» мають професійну освіту. Четверо з них також проходили додаткові курси за кордоном із метою освоєння нових технік та фітнес-методик.

S2 Клієнтоорієнтований підхід.

Однією з головних особливостей фітнес-клубу є його клієнтоорієнтованість. До кожного нового відвідувача використовується індивідуальний підхід. Перш, ніж розпочати самостійні заняття персонал фітнес-центру для всіх нових клієнтів проводить вступний інструктаж. Окрім того, протягом всіх тренувань інструктори та тренери консультують та підтримують відвідувачів. Також всім власникам абонементів надається можливість пройти медичне обстеження, внаслідок якого вони отримують рекомендації та поради від експерта.

S3 Високотехнологічне обладнання.

Тренажерний зал оснащений інноваційними мультифункціональними тренажерами, в залах для групових занять використовується новітнє спорядження та екіпірування. Так, наприклад, велотренажери при їх використанні виробляють електрику. Це не тільки дозволяє заощадити кошти компанії, а й є додатковим стимулом для клієнтів, яким небайдужа тема екології.

S4 Зручне розташування фітнес-центру.

Приміщення фітнес-центру знаходиться у спальному районі міста, що зручно для його мешканців та жителів передмістя. Біля нього також є зручне паркування. Дане місце розташування сприяє залученню нових клієнтів, які вважають за краще займатися спортом після трудового дня.

S5 Креативний дизайн приміщень.

Новий ремонт, яскравий та світлий дизайн як виробничих (зали для тренувань), так і невиробничих приміщень (роздягальні, душові кімнати, хол), вихід на відкриту терасу – все це додає унікальності фітнес-центру, зачіпає

відвідувачів та дозволяє їм почуватися комфортніше у порівнянні з великими та часто затемненими залами мережевих клубів.

Слабкі сторони

W1 Невелика площа фітнес-клубу;

Площа виробничої території клубу складає 270 м². Одночасно зал може вмістити не більше 18 осіб в тренажерному залі та 18 в залах для тренувань. За даним показником він поступається великим фітнес-клубам.

W2 Невеликий перелік послуг.

На сьогоднішній день він пропонує 6 напрямків програм, при цьому в даний час у фітнес-центрі не надаються такі додаткові послуги, як сауна, басейн, фітнес-бар тощо.

W3 Низька впізнаваність на ринку.

Зважаючи на те, що СК «Sport Line» існує на ринку порівняно недавно, компанія ще не встигла стати відомим брендом у місті.

W4 Відсутність сайту та недопрацьовані профілі в соціальних мережах.

На даний момент компанія не має офіційного сайту. В її профілі в Instagram є тільки одне посилання на сторінку без можливості запису та купівлі абонементу, яка не містить також ключової для потенційних клієнтів інформації (напрями, час, тренери тощо). Також у соціальних мережах компанія не використовує загальний стиль, не оформляє дизайн, тому профілі виглядають не так привабливо, як у більшості конкурентів.

Можливості

O1 Розвиток галузі.

Як уже зазначалося вище, держава, ЗМІ, некомерційні організації, бізнес активно пропагують теми ЗСЖ, правильне харчування, спорт та фітнес. Займатися спортом стає модним трендом. Пропаганда спорту приваблює дедалі більше послідовників, що сприяє зростанню галузі фітнес-послуг.

Також завдяки розвитку фітнес-індустрії з'являються нові напрямки фітнесу, запровадження яких може дозволити залучити нових клієнтів.

O2 Підвищення попиту з боку корпоративних клієнтів та представників старшого покоління.

Якщо раніше у фітнес-центрах переважно займалося молоде покоління, то зараз до фітнесу все частіше звертаються люди віком від 40 років. Привабливість даного сегменту набирає обертів та створює нові можливості для фітнес-організацій за рахунок його платоспроможності.

Крім того, завдяки планованому запровадженню податкових пільг для підприємств щодо співробітників, які займаються у фітнес-центрах, компанії СК «Sport Line» було б вигідно співпрацювати з підприємствами (корпоративне обслуговування).

O3 Зростання популярності окремих видів фітнесу.

Згідно з результатами проведеного анкетування клієнтів, понад 50% респондентів зацікавлені у заняттях фітнесом на відкритому повітрі.

O4 Зростання числа користувачів соціальних мереж.

Згідно з результатами дослідження, охоплення найбільш популярних соціальних мереж – YouTube, Facebook та Instagram зростає. На сьогоднішній день використання даних майданчиків є ефективним способом просування фітнес-послуг.

O5 Збільшення попиту на спортивне харчування.

Разом зі зростанням галузі фітнес-послуг відбувається розвиток суміжної галузі – промисловості спортивного харчування. Прагнення населення правильно харчуватися призводить до зростання попиту на фітнес-послуги. Так, відкриття невеликого фітнес-бару біля фітнес-центру може принести додатковий дохід компанії.

Загрози

T1 Падіння попиту внаслідок зниження платоспроможності населення.

В результаті пандемії та війни, розпочатої рф, постраждала значна частина населення України. Дотримуючись режиму економії, жителі країни можуть бути змушені скоротити свої витрати на споживання фітнес-послуг або відмовитися від них на деякий час.

T2 Підвищення орендної плати внаслідок погіршення економічної ситуації країні.

Також поточна нестабільність вітчизняної економіки може позначитися і на постійних витратах фітнес-організацій. Так, є ймовірність, що вартість оренди приміщень зросте.

T3 Посилення державного регулювання.

Посилення правил ведення бізнесу сприятиме збільшенню витрат підприємства.

T4 Посилення конкуренції на ринку.

Велика ймовірність закриття низки великих фітнес-центрів через їх серйозні фінансові втрати за час дії карантинного режиму чи війни з РФ може призвести до відкриття нових малих і середніх фітнес-клубів. Крім того, з минулого року спостерігається зростання попиту на послуги невеликих фітнес-центрів, що створює можливості для появи нових гравців.

На базі первинної матриці SWOT також слід розглянути 7 комбінацій потенційних та існуючих маркетингових стратегій.

Стратегії S-O

S1S3O1. Впровадження нових унікальних фітнес-програм

Значний досвід тренерів та їхня висока кваліфікація, багатофункціональні тренажери та сучасне фітнес-обладнання можуть сприяти впровадженню нових унікальних фітнес-програм. При необхідності навчатися сучасним методикам тренерський склад СК «Sport Line» може також за допомогою онлайн-курсів.

S4O2. Залучення корпоративних клієнтів та людей старшого покоління

Вдале розташування фітнес-центру сприяє залученню корпоративних клієнтів. У центрі міста знаходиться багато підприємств, яким співпраця з СК «Sport Line» може здатися привабливою, тому що в такому випадку власники бізнесу, по-перше, забезпечують своїм співробітникам комфортне дозвілля в компанії з колегами по роботі, сприяючи згуртованості колективу, по-друге, примножують їх здоров'я, і по-третє, формують позитивну корпоративну культуру. Крім того, місце розташування фітнес-центру поблизу спального

району та передмістя, в оточенні житлових будинків дозволяє залучати представників похилого віку, які зацікавлені у підтримці свого здоров'я.

Стратегії W-O

W1O3. Розширення площі фітнес-центру за рахунок використання тераси (фітнес на відкритому повітрі).

Відповідно до результатів проведеного опитування, понад половини респондентів виявляють інтерес до тренувань на вулиці. Завдяки наявності тераси СК «Sport Line» може організовувати групові заняття на відкритому повітрі. У такому разі частково вирішиться питання із невеликою площею клубу.

W2O5. Відкриття невеликого фітнес-бару

За результатами анкетування кожен третій з респондентів хотів би бачити фітнес-бар у даному фітнес-центрі. Відкривати повноцінний фітнес-бар у СК «Sport Line» на даний момент не є можливим через відсутність достатнього місця. Однак встановлення невеликого стенду із продуктами спортивного харчування може бути вигідним для компанії як з погляду фінансів (додаткове джерело доходів), так і з точки зору створення додаткової цінності для клієнтів.

W3O4. Використання соціальних мереж з метою просування

Найпопулярнішими соціальними платформами в Україні є YouTube, Instagram та Facebook. Також зростає популярність майданчика TikTok.

На даний момент СК «Sport Line» має тільки профіль у Instagram [47]. В майбутньому, крім створення сайту компанії, було б корисно створити канал на YouTube, де компанія публікувала б корисні відеоуроки з тренуваннями і лекціями на теми ЗСЖ, фітнес, правильне харчування тощо. Крім того, використання платформи TikTok, де персонал СК «Sport Line» може створювати цікавий та динамічний відеоконтент, дозволить компанії підвищити свою впізнаваність, виділитися серед конкурентів та залучити більше потенційних клієнтів з молодшої вікової категорії.

Стратегії S-T

S2T1. Підвищення лояльності клієнтів за рахунок створення додаткової мотивації (запровадження рейтингової системи)

Незважаючи на зниження купівельної спроможності населення України, що виникла в результаті нестабільної економічної обстановки в країні та війни з РФ, клієнтів можна утримувати за допомогою різних мотиваційних програм та програм лояльності. Наприклад, було б цікаво впровадити рейтингові таблиці, де відобразатиметься кількість відвідувань кожним учасником. Щомісяця дані таблиці публікувалися б, і перші 10 осіб у рейтингу могли б отримати знижку 10% на наступний абонемент. Інші способи утримання клієнтів також варто відобразити в маркетинг-мікс.

S1T3. Сприяння менеджменту у регулярному підвищенні кваліфікації тренерів

Нові державні вимоги будуть нестрашні бізнесові, якщо її співробітники регулярно проходитимуть курси підвищення кваліфікації. Роль менеджменту фірми на разі полягає у встановленні взаємовигідного співробітництва з престижними освітніми фітнес-установами, де персоналу СК «Sport Line» нададуть можливість за необхідності пройти ці курси за розумною ціною.

Таким чином, проведений первинний та поелементний SWOT-аналіз, в рамках яких було визначено сильні та слабкі сторони СК «Sport Line», а також основні можливості та загрози, з якими може зіткнутися компанія, і запропоновано потенційні маркетингові стратегії її розвитку.

Висновок до розділу 2

1. Проведено діагностику діяльності СК «Sport Line». Відзначено, що СК «Sport Line» є центром спорту та фітнесу, який працює на ринку фітнес-послуг Івано-Франківська. Визначено місію та слоган СК «Sport Line». Описано основні види послуг, інфраструктуру та організаційну структуру фітнес-центру СК «Sport Line». Наведено функції її працівників. Відзначено, що маркетингова діяльність в компанії здійснюється однією людиною, яка одночасно є одним із

інструкторів групових програм. Описано низку маркетингових заходів, які компанія СК «Sport Line» провела для просування фітнес-центру.

Відзначено, що у досліджуваному періоді виручка і прибуток СК «Sport Line» показують динаміку зростання, окрім, 2022 року, однак, і для цього складного року показники вищі за базовий.

2. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line». Проведено аналіз мікросередовища СК «Sport Line», використовуючи модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Відзначено, що ступінь внутрішньогалузевої конкуренції у фітнес-індустрії можна оцінити як середній. Макрооточення фірми проаналізовано з допомогою PEST-аналізу.

Розглянуто основних конкурентів СК «Sport Line» та їх становище на ринку. Проведено порівняльну характеристику фітнес-клубів м. Івано-Франківська і як лідера виділено СК «Альянс», а решта компаній можуть досить успішно конкурувати з ним за рахунок асортименту та цінової політики.

3. Проведено SWOT-аналіз та аналіз маркетингових стратегій в діяльності СК «Sport Line». Для більш глибокого дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line», що впливають на ефективність його роботи, а також для визначення найбільш оптимальних напрямів розвитку бізнесу в рамках його функціонування використано метод SWOT-аналізу. Детально проаналізовано його чинники. На базі первинної матриці SWOT розглянуто і охарактеризовано сім комбінацій потенційних та існуючих маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії

На основі проведених досліджень у попередньому розділі було виявлено проблеми в маркетинговій діяльності СК «Sport Line», що дає змогу розробити рекомендації щодо вдосконалення поточних стратегій маркетинг-мікс підприємства (за моделлю «4P»).

1. Product – товарна політика.

Ключова цінність послуг, що надаються у СК «Sport Line», або ж основна потреба, яка задовольняється з допомогою споживання послуг аналізованого підприємства, є потреба в здоров'ї та красі. Покращення та підтримка фізичного здоров'я, перетворення своєї зовнішньої форми, емоційне перезавантаження є основними цілями, які переслідуються відвідувачами фітнес-центрів. Для багатьох із них також важливим є підвищення самооцінки, зміна ставлення до себе тощо.

На сьогоднішній день основними продуктами (послугами), які пропонує СК «Sport Line» своїм клієнтам, є різні індивідуальні та групові програми, які описані у розділі 2, зокрема, послуги тренажерного залу, персональні та групові тренування, фітнес-діагностика, програми схуднення тощо.

Бренд компанії представлений такими структурними елементами:

- марочне ім'я та логотип (рис. 3.1) – СК «Sport Line»;



Рис. 3.1. Логотип компанії СК «Sport Line» [47]

- слоган – «Комфорт, безпека та ефективність кожного тренування»;
- фірмові кольори – червоний та темносиній;

Серед рекомендацій щодо продуктової політики СК «Sport Line» можуть бути наступні.

З метою утримання конкурентної переваги у різноманітності оздоровчих програм, слід використовувати стратегію оновлення, або розширення переліку пропонованих напрямків діяльності. З даною метою, доцільно додати нові програми оздоровчого характеру, серед яких аеробіка, пілатес тощо. З огляду на кваліфікацію тренерів у СК «Sport Line» існує також можливість розробки власних унікальних фітнес-програм.

Також, проведене опитування відвідувачів показує, що значна частина з них у літній час зацікавлена у окремих заняттях на свіжому повітрі. СК «Sport Line» має вихід на вільну терасу, де достатньо місця для проведення групових тренувань. Впровадження нового формату дозволить СК «Sport Line» не тільки розширити комплекс її послуг, але також додати унікальності, оскільки в даний час в жодному з фітнес-центрів міста немає можливості тренуватися в групах на відкритому повітрі, тим більше, що тераса розташована на зворотній стороні будинку і не виходить на центральну дорогу.

Доцільно також розширити фітнес-бар. Зараз, це стенд із продуктами спортивного харчування (протеїнові) батончики, печивом. Розширення такого міні-магазину за рахунок наприклад, приготування протеїнових коктейлів не вимагатиме великих фінансових вкладень і матиме значний попит: відвідувачі до або після тренувань зможуть скористатись послугами такого бару.

Окрім того, слід приділяти увагу й розбудові бренду. Кваліфікація, досвід та привітність тренерів повинні бути головним інструментом створення додаткової цінності для клієнтів. Важливо піклуватися про кожного клієнта, підтримувати його під час тренувань, а при необхідності проводити консультації, щоб їх бачення отриманих послуг в СК «Sport Line» могло бути

описане прикметниками «ефективний, безпечний та комфортний», що відповідало б складовим слогану.

Price – цінова політика.

Вартість абонементів у СК «Sport Line» варіюється від 800 до 1000 грн., компанія використовує стратегію середніх цін. Всі абонементи терміном на 1 місяць. Із привабливих цінових пропозицій існує тільки послуга безкоштовного першого відвідування. Програми лояльності, акцій чи знижок у компанії немає, у зв'язку з чим було розроблено такі рекомендації.

По-перше, урізноманітнити наявні варіанти абонементів:

- додати комплексні абонементи (із можливістю відвідування як тренажерного залу, так і групових занять), встановивши на них ціну, наприклад, на 10% вище порівняно з поточною вартістю абонементів до тренажерної зали – 990 грн. (на 12 відвідувань) та 1100 (безлімітний);

- додати тримісячні абонементи зі знижкою 15%, що буде вигідно не тільки клієнтам клубу, а й СК «Sport Line», оскільки далеко не усі власники абонементів встигають відходити всі відвідування;

- додати абонементи для тренувань із персональним тренером вартістю від 2000 грн. за 12 занять.

По-друге, використовувати політику диференційованих цін, або ж цінової дискримінації та запровадити знижки для студентів та пенсіонерів – 10% від вартості будь-якого абонементу.

По-третє, оскільки компанія СК «Sport Line» є порівняно новою і ще не встигла набрати достатню кількість клієнтів, є сенс використовувати ціну як інструмент залучення нових відвідувачів. Для цього можна запровадити акцію «Приведи друга та отримай знижку 20 % на наступний абонемент».

Окрім того, доцільно приділяти більшу увагу розробці цінової програми лояльності і ввести накопичувальну бальну систему в залежності від стажу постійних відвідувань з наступними градаціями:

- від 1 до 2 років стажу – знижка на усі абонементи 10%;

- від 2 до 5 років стажу – постійна знижка на всі абонементи 15%;

– понад 5 років стажу – постійна знижка на абонементи 20%, а також можливість безкоштовного проходження діагностики здоров'я раз на півроку

Place – політика розподілу.

Послугами СК «Sport Line» можна безпосередньо скористатися тільки в самому фітнес-центрі – непрямий розподіл у фітнес-індустрії є неможливим. СК «Sport Line» використовує прямий канал розподілу нульового рівня, тобто без посередників.

Сам фітнес-центр розташований у спальному районі міста Івано-Франківська поруч з передмістям, що досить вигідно, оскільки знаходиться він в оточенні як багатоповерхових житлових будинків, так і різноманітних підприємств. Відповідно, завдяки своєму зручному розташуванню у компанії більше можливостей знайти клієнтів. Додатковою вигодою для відвідувачів СК «Sport Line» є безкоштовне автопаркування поблизу фітнес-центру.

На нашу думку, проводити суттєві зміни в поточній стратегії розподілу необхідності немає. Як рекомендацію можна відзначити доцільність створення сайту і диверсифікувати даний канал із можливістю оплачувати послуги онлайн. Такий формат стає все актуальнішим, і звичним для відвідувачів, які часто оплачують інші товари та послуги, використовуючи платіжні онлайн-системи.

Важливо також звернути увагу на створення особливої атмосфери в самому клубі, використовуючи для цього технології нейромаркетингу: фонову музику, запахи та освітлення.

Музичний супровід уже часом використовується під час групових занять. Також доцільно використовувати ароматизацію приміщень. Згідно з дослідженнями, було виявлено, що у закладах, що використовують аромамаркетинг, «час перебування покупців ... збільшується на 16%, а продажі зростають на 15%» [2]. За даними американської Служби маркетингу запахів: «в магазинах, де здійснили ароматизацію торговельного приміщення за допомогою аромату хвої та мандаринів під час передноворічних розпродажів, обсяг продажів зріс на 22%» [2].

СК «Sport Line» може використовувати зональну ароматизацію: у залі оздоровчих програм, наприклад, поширювати спокійні запахи лаванди та м'яти, у залі функціональних тренувань та тренажерному залі – цитрусові тощо. У зоні ресепшн на вході можна використовувати аромадиффузери (вази з ротанговими паличками для локальної ароматизації). Це дозволить підкреслити атмосферу фітнес-клубу, його неповторний стиль.

Promotion - просування

Зважаючи на те, що компанія знаходиться на стадії свого розвитку і сам фітнес-центр відкрився тільки в 2016 році, на поточному етапі одним з основних завдань компанії є підвищення впізнаваності фітнес-центру серед представників цільової аудиторії.

В контексті стратегії просування, то найефективнішими методами будуть реклама, стимулювання збуту і PR.

Розглядаючи рекламу як спосіб просування, є сенс використовувати зовнішню, транзитну та Інтернет-рекламу. Немає потреби рекламувати фітнес-центр по телебаченню, оскільки даний спосіб досить дорогий і в порівнянні з іншими не є більш ефективним. Реклама в пресі також не має достатньої оперативності.

Таким чином, для СК «Sport Line» ми пропонуємо наступні варіанти реклами:

- зовнішня реклама:
 - рекламні щити.

У січні 2020 року компанія встановила зовнішню вивіску при вході в фітнес-центр, який знаходиться на зупинці авто- та електротранспорту та прямо навпроти зупинки з іншої сторони вулиці, з якої вивіска проглядається дуже добре, оскільки це зупинки тільки міського громадського транспорту. Цими зупинками користуються більшість студентів двох факультетів Прикарпатського національного університету, а це якраз одна з цільових груп СК «Sport Line».

- Листівки та візитки.

Даний інструмент просування характеризується низькою вартістю, доступністю, швидкістю виготовлення та можливістю охопити широку аудиторію. У цілому ж друк листівок та візиток – це один із найдешевших видів реклами – ціни на партію в 100 штук від 300 грн. При цьому їх можна поширювати через поштові скриньки, роздаючи перехожим на зупинках та заправці «Окко», яка розташована поруч. У другому випадку важливо також підкріпити роздачу додатковими методами, що привертають увагу: наприклад, поставити їх роздавати хлопця чи дівчину, одягнених у фірмовий одяг СК «Sport Line», а також подбати про інформативність та корисність листівок (зробити яскравий дизайн та вказати, наприклад, що кожен, хто прийде у фітнес-центр купувати абонемент із листівкою, отримає знижку 5%).

– Пакети, сумки, ручки з логотипом компанії.

Тут йдеться про брендovanу продукцію СК «Sport Line». Компанія може видавати кожному клієнту ручку/блокнот/сумку при купівлі абонементу з логотипом СК «Sport Line» чи пакет при купівлі товарів з фітнес-бару, який також буде зроблений під замовлення в кольорах компанії, з її логотипом та назвою. Таким чином, кожного разу, коли клієнти будуть діставати ручку/блокнот або проходити з пакетом/сумкою, це привертатиме увагу оточуючих, серед яких можуть бути потенційні клієнти. Тому поширення брендovanої продукції через дійсних клієнтів може бути одним із найдієвіших способів.

• Транзитна реклама:

– На громадському транспорті.

Можливо використовувати внутрішні оголошення в приватних автобусах, а от розміщати рекламу на автобусі, маршрутці або тролейбусі, маршрут яких проходить через дані зупинки, де розташований фітнес-центр, не доцільно, з тих же міркувань, що рекламні щити.

• Інтернет реклама:

– Таргетована у соціальних мережах.

Щодня соціальні мережі використовують мільйони людей в світі загалом і в Івано-Франківську, зокрема. Це люди різного віку, саме тому ненав'язлива реклама тут є одним із найбільш ефективних способів залучення покупців. Автором було запропоновано запуснути таргетовану рекламу фітнес-центру в Instagram, яка відобразатиметься у рекомендаціях та історіях. Її вартість залежатиме від бажаного охоплення (орієнтовно 100 грн. на день). Крім цього, можливим методом просування в Івано-Франківських буде звернення до місцевих медійних осіб (блогерів), які будуть згадувати про компанію у своїх блогах. Однак такі варіанти є значно дорожчими за таргетовану рекламу.

- Стимулювання збуту.
- Акції та розіграші

Автор пропонує запуснути двотижневу акцію серед поточних клієнтів «Познач профіль СК «Sport Line» і отримай знижку 5% на абонемент». Щоб отримати знижку, клієнту потрібно буде викласти історію або пост у соціальних мережах, де він скаже пару слів про СК «Sport Line» та відзначить профіль фітнес-центру. Таким чином, компанія не тільки підвищить свою впізнаваність серед жителів міста Івано-Франківська, але й сприятиме формуванню позитивного іміджу, тому що контент звичайного користувача викликає у глядачів більшу довіру, ніж пряма реклама.

Крім цього, у соціальних мережах розіграти абонемент. Умовою конкурсу буде вступити до групи або підписатися на профіль СК «Sport Line» в Instagram (а в подальшому і в Facebook) та відзначити трьох осіб та, можливо, ще зробити репост публікації на своїй сторінці чи у своїх історіях. Переможець отримає можливість обрати будь-який вид абонементу. Такий розіграш дозволить привернути увагу публіки.

- Сезонні знижки

Кілька разів на рік можна робити сезонні розпродажі і одночасно запускати рекламу, щоб залучити нових покупців. Найменш активними місяцями для відвідування фітнес-центрів вважаються січень та серпень.

Напередодні новорічних свят та початку відпусток можна влаштувати розпродаж абонементів та пропонувати їх зі знижкою до 20-30%.

- PR

- Проведення майстер-класів.

Можна періодично проводити безкоштовні майстер-класи з різних напрямків надаваних фітнес-послуг і запрошувати туди якнайбільше людей та представників ЗМІ. Таким чином, можна буде підвищити імідж СК «Sport Line» та його статус в очах клієнтів, а також заявити про себе відразу кількома каналами: Інтернет, преса (газети та журнали) тощо.

Крім запропонованих способів просування, на поточному етапі слід приділити особливу увагу оформлення сторінок у соціальних мережах. Зараз у компанії є профіль в Instagram, при цьому його дизайн явно поступається конкурентам: немає єдиного стилю (в довіднику list.in.ua один логотип, а у Instagram - інший), складно знайти необхідну та актуальну інформацію в закріплених історіях, відсутній розважальний та інтерактивний контент тощо. Необхідно створити привабливий дизайн, який бажано повинен бути єдиним на всіх платформах. Так, наприклад, у Instagram слід оформити всі закріплені історії у кольорах компанії (червоний та темносиній), підписати їх відповідно до очікувань відвідувачів (тренерський склад, місце розташування, розклад занять тощо), а також викладати не тільки інформативні пости, але й періодично «розважати» передплатників цікавими фактами, опитуваннями тощо.

Необхідно створити групу у Facebook, оскільки це дозволить залучити і людей середнього віку, які користуються даною соціальною мережею. Також пропонуємо створити YouTube канал і публікувати там корисні відеолекції. Незважаючи на те, що знайти клієнтів на даному майданчику складно через відсутність географічних розмежувань (кількість глядачів з Івано-Франківська, ймовірно, буде не настільки значною), компанія зможе зарекомендувати себе як експерта в галузі фітнесу і в майбутньому, якщо керівництво прийме рішення здійснити географічне розширення, її популярність та репутація матимуть

позитивний ефект. На усіх платформах слід запускати промо-ролик компанії із основною інформацією про фітнес-центр.

В подальшому важливо також створити повноцінний сайт компанії з усією необхідною потенційним клієнтам інформацією: види тренувань, варіанти абонементів та їх вартість, тренерський склад, промо-ролик, місцезнаходження, години роботи та контакти фітнес-центру. При цьому необхідно врахувати, що сайт має бути адаптований під мобільні пристрої, оскільки значна частка населення використовує телефон для виходу в мережу.

Таким чином, запропоновані заходи не є надто коштовними і можуть бути реалізовані СК «Sport Line» в рамках вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, що дозволить підвищити ефективність його діяльності.

3.2. Сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій

Маркетингова діяльність включає серед іншого планування маркетингових цілей та реалізацію маркетингових стратегій для їх досягнення. Маркетингова стратегія впливає на те, як підприємство веде весь свій бізнес, тому її слід планувати і розробляти.

По суті, маркетингова стратегія є всеосяжним інструментом стратегічного планування, який:

- описує бізнес - його продукти та послуги;
- пояснює становище компанії та роль її товарів та послуг на ринку;
- профілює клієнтів та конкурентів;
- визначає маркетингову тактику, яку необхідно використовувати;
- дозволяє скласти маркетинговий план та виміряти його ефективність.

Маркетингова стратегія встановлює загальний напрям та цілі маркетингу і тому відрізняється від маркетингового плану, в якому викладаються тільки конкретні дії, які підприємство здійснює для реалізації маркетингової стратегії.

Маркетингову стратегію може бути розроблено на кілька років наперед, у той час як маркетинговий план зазвичай описує тактику, яку необхідно реалізувати в поточному році.

Добре розроблена маркетингова стратегія допоможе реалізувати цілі бізнесу та створити потужну репутацію для продуктів компанії, а також націлити ці продукти та послуги на людей, які швидше за все їх придбають. Зазвичай, це включає створення однієї або двох потужних ідей для підвищення обізнаності та збільшення продажів продукції.

Розробка й удосконалення маркетингової стратегії, що включає компоненти, які наведено нижче, допоможе максимально ефективно використовувати маркетингові інвестиції, зберегти сфокусованість маркетингу, а також виміряти та покращити результати продажів.

Будь-яка стратегія складається із трьох частин:

- діагнозу проблеми компанії;
- обрання політики управління для вирішення проблеми;
- набір цільових дій, які будуть необхідними для реалізації обраної політики.

Для вдосконалення маркетингової стратегії потрібно вибрати необхідну тактику та інструменти. Межі між стратегією та тактикою не завжди є чіткими. Наприклад, можна розглядати створення мереж як загальну стратегію розвитку бізнесу чи тактику для посилення впливу стратегії інтелектуального лідерства. Різниця полягатиме у фокусі та намірі. Якщо, наприклад, мережева взаємодія є стратегією розвитку бізнесу, то всю увагу слід зосередити на тому, щоб зробити її більш ефективною та дієвою — обрати тактику, яка спрямована на те, щоб зробити роботу в мережі більш потужною. З іншого боку, якщо мережа — це просто одна із багатьох тактик, то рішення використовувати її залежатиме від того, чи вона підтримує вона ширшу стратегію. Тактику та прийоми можна перевірити та легко змінити. Однак, необхідно пам'ятати, що стратегія є обдуманим вибором, який не можна міняти часто як тактику.

Якісна маркетингова стратегія не може змінюватиметься щороку, а тільки переглядатиметься, коли маркетингових цілей буде досягнуто. Крім того, може виникнути потреба змінити власну стратегію, якщо зовнішній ринок зміниться через появу нового конкурента, нової технології чи нових продуктів.

Дослідження є важливою частиною маркетингової стратегії. Необхідно зібрати інформацію про ваш ринок, таку як його розмір, зростання, соціальні тенденції та демографічні дані (статистика населення: вік, стать та тип сім'ї). Хоча поділ за демографічними даними теж уже відходить у минуле. Зараз люди частіше об'єднуються за інтересами (тут не так важливі стать чи вік). Тому необхідно стежити за своїм ринком, щоб бути в курсі змін із плином часу, щоб маркетингова стратегія залишалася актуальною. Тобто своїх потенційних клієнтів необхідно профілювати. Визначення профілю допоможе виявити потреби, покаже моделі, місце та спосіб покупок. Також в рамках маркетингової стратегії можна скласти профіль власних конкурентів, вказавши їх продукти, ланцюжки поставок, ціноутворення та тактику. Це допоможе визначити конкурентну перевагу – те, що виділяє ваш бізнес, сильні та слабкі сторони його внутрішніх процесів.

На сьогоднішній день найефективнішими тактиками всередині загальної стратегії є:

- надання оцінок та/або консультацій;
- подкасти, радіо або інші аудіоформати;
- цифрова реклама;
- відеоблогінг;
- маркетингове відео;
- PR;
- нетворкінг на цільових конференціях/заходах;
- дослідження ключових слів/пошукова оптимізація;
- нетворкінг у соціальних мережах;
- пошук потенційних клієнтів за допомогою дзвінків.

Основними аналітичними інструментами стратегічного маркетингу є матриця І. Ансоффа, матриця Д. Абеля, матриця БКГ, матриця Дженерал Електрик - МакКінзі, матриця спрямованої політики компанії Шелл, SWOT-аналіз, RFM-аналіз, матриця аналізу індивідуальних потреб та інші. Розглянемо трохи докладніше особливості використання окремих із цих інструментів.

Матриця І. Ансоффа призначена спеціально для того, щоб визначити правильний напрямок позиціонування товару/послуги на цільовому ринку. Побудувавши цю матрицю, можна виявити шляхи подальшого стратегічного розвитку стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Для вибору стратегії матриця дає можливість підприємству визначитися з вектором розвитку та знизити рівень невизначеності у процесі прийняття рішень. За допомогою матриці І. Ансоффа можна зобразити складні процеси у наочному та спрощеному вигляді, що, звичайно ж, є безперечною перевагою. Однак і недоліки також є суттєвими. Автор використовує лише дві складові – «продукт» і «ринок». Незважаючи на те, що це дві основні характеристики, вони далеко не єдині [33].

Підприємствам, для яких «технології» мають вирішальний вплив для успіху доцільно застосовувати матрицю Д. Абеля, яка розглядається як покращена версія матриці І. Ансоффа. На основі матриці Д. Абеля «можна визначити сферу докладання зусиль підприємства на основі цільової аудиторії (як в цілому, так і у вигляді поділу на певні групи), потреб аудиторії (або окремих груп), одночасно врахувати особливості технологій, що застосовуються у виробництві» [32, С. 18]. Автор запропонував вивчати сферу бізнесу в трьох вимірах: «групи покупців; потреби покупців; технологія, яка використовується при розробці і виробництві продукту» [32, С. 18]. Додавши третю складову Д. Абеля усунув суттєвий недолік матриці І. Ансоффа. Використовуючи схему Д. Абеля підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції, задоволення виявлених споживчих потреб чи визначити можливості скорочення витрат виробництва з допомогою зміни технології виробництва та збуту. Таким чином, набір можливих стратегічних напрямів бізнесу значно розширюється, і дана матриця вже може бути

використана для більш широкого спектру видів діяльності, де технології набувають провідної ролі.

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця БКГ) також є класичним інструментом маркетингового та стратегічного аналізу. В основі її застосування лежить життєвий цикл товару, у процесі якого виділяються такі стадії: «товар-проблема» – вихід з ринку, «товар-зірка» – зростання, «дійні корови» – зрілість, «собаки» – спад. А, щоб визначити конкурентоспроможність СБО, у цій матриці застосовують два показника: темпи зростання галузевого ринку та відносна частка ринку. Серед переваг матриці БКГ варто відзначити її простоту та можливість аналізу й подальшого вибору СБО із багатьох існуючих. Доступність, оригінальність назв секторів діаграми зробили її дуже популярною серед маркетологів та менеджерів. Завдяки матриці БКГ можна розподіляти наявні в компанії ресурси й визначати стратегічні позиції у даний момент часу, проте також існує та ж проблема, що й в матриці І. Ансоффа. Даних характеристик недостатньо, а аналізовані СБО повинні бути на однакових стадіях життєвого циклу. Тобто, даний інструмент можна застосовувати, виходячи з того, в якій сфері діяльності працює компанія, відштовхуючись від специфіки продукту та галузі.

Матриця «Дженерал Електрик – МакКінзі» має іншу назву – «Екран бізнесу» [16]. Тут аналіз відбувається за привабливістю СБО та конкурентною позицією, матриця складається з 9 квадратів і є вдосконаленою версією попередніх, оскільки має ширший набір стратегій. Однак, даний показник стає також її недоліком, оскільки побудова даної матриці є більш трудомістким процесом, ніж побудова попередніх. Матриця вказує напрями руху ресурсів та використовує велику кількість стратегічно важливих змінних, однак, багато оцінок є суб'єктивними, а характер рекомендацій є надто розмитим та не дає чітких вказівок. Тим більше, всі матриці формуються із тим розрахунком, що рівень невизначеності майбутнього невисокий, інакше всі такі прогнози не мають жодних підстав. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що дані матриці можуть використовуватися підприємствами, які не слідуєть

підприємницькому стилю поведінки, тобто не шукають нових можливостей, не прагнуть змін, а намагаються дотримуватися вже усталеної до цього моменту поведінки.

Поряд із вищерозглянутими класичними інструментами розробки стратегій маркетингу, існують і більш інноваційні підходи та інструменти для аналізу. Одним із сучасних інструментів маркетингу є RFM-аналіз (з «англ. Recency Frequency Monetary — давність, частота, гроші» [45]), який використовується для націлення, тобто сегментації споживачів. Необхідною умовою використання RFM-аналізу є зроблені покупки чи дії, тобто прогнозування поведінки споживачів на основі їх минулих дій стосовно підприємства: наскільки давно вони зробили останню покупку, як часто вони звертаються в дану фірму, і яку суму грошей вони уже витратили, купуючи товар чи послуги даної фірми. Виробляючи продукт (послугу), можна правильно розробити стратегію його позиціонування, а також визначити, для якої цільової аудиторії він призначений. Даний аналіз може бути корисним для розподілу коштів, включаючи людські ресурси, однак, може також застосовуватися під час планування комунікаційної політики, спрямованої на клієнтів. Безперечною перевагою RFM-аналізу є його невисока трудомісткість, а також застосування практично для будь-якої сфери діяльності, будь-якого продукту та галузі. При виборі того чи іншого інструменту розробки маркетингових стратегій необхідно усвідомлювати потреби своєї цільової аудиторії, розуміти, для кого саме виробляється продукт, тільки так можна досягти успіху. Використання RFM-аналізу дозволяє аналізувати дані про клієнтів та їх споживчі переваги та ефективно користуватися отриманою інформацією при плануванні маркетингової діяльності [45].

Іншим сучасним інструментом стратегічного управління є Business Model Canvas, який дозволяє візуалізувати та оцінити вашу бізнес-ідею або концепцію [35]. Business Model Canvas було розроблено Алексом Остервальдером та Івом Піньєром як візуальну основу для планування, розробки та тестування бізнес-моделі(-й) організації.

Це односторінковий документ, що містить дев'ять полів, які представляють різні основні елементи бізнесу [35]. Business Model Canvas дозволяє пропрацювати основи бізнес-ідей у вигляді одного полотна. Заздалегідь сформулювавши його, можна визначити всі важливі аспекти, які необхідно враховувати щодо маркетингової стратегії. Можна використати шаблон, щоб відредагувати Business Model Canvas онлайн [35].

Зразок Business Model Canvas наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Зразок Business Model Canvas [15]

Business Model Canvas перевершує традиційний бізнес-план, який охоплює кілька сторінок, пропонуючи набагато простіший спосіб зрозуміти різні основні елементи бізнесу.

Права сторона полотна зосереджена на клієнтові або ринку (зовнішні чинники, які не перебувають під контролем компанії), а ліва сторона полотна зосереджена на бізнесі (внутрішні чинники, які переважно перебувають під контролем компанії). Посередині полотна знаходяться ціннісні пропозиції, які представляють обмін цінністю між бізнесом компанії та її клієнтами.

Після аналізу використовуваних інструментів слід переконатися, що обрана тактика відповідає цільовій аудиторії та, власне, маркетинговій стратегії. Крім того, потрібно буде збалансувати свій вибір двома важливими способами: по-перше, знадобляться тактики, які охоплюють кожний етап розвитку бізнесу. Деякі способи добре працюють для отримання наочності, але не підходять для довгострокового планування. По-друге, потрібен баланс між цифровими та традиційними методами. Той факт, що компанія не користується якоюсь соціальною мережею, не означає, що частина ваших потенційних клієнтів теж її не використовує.

Щоб виправити непродуктивні маркетингові зусилля, необхідно спочатку визначити проблемні сфери. Можна використовувати спеціальний аналітичний інструмент, щоб виявити ті аспекти вашої стратегії, які не працюють. Наприклад, Google Analytics — чудовий ресурс, який показує, які маркетингові канали приносять основну частину вашого трафіку, а які майже не мають ваги.

Принцип Парето ґрунтується на правилі 80/20. У бізнесі це означає, що приблизно 80 відсотків клієнтів забезпечують 20 відсотків продажів, а решта 20 відсотків приносять 80 відсотків продажів. Отже, зосередження уваги на найприбутковіших 20 відсотках має максимізувати обсяг продажу. Більшість часу потрібно витратити на побудову міцних відносин зі своїми основними клієнтами (наприклад, відправляти їм періодичні інформаційні бюлетені, щоб тримати в курсі ваших новинок).

Цікаве дослідження було проведено у Школі бізнесу Маккомбсу при Техаському університеті в Остіні. Відповідно до даних досліджень, компаніям, які хочуть процвітати у 21 столітті, необхідно відмовитись від старої маркетингової стратегії, яка ставить клієнта на перше місце. Найбільш успішні маркетологи останніх кількох років були менш зосереджені на своїх клієнтах і більш стурбовані побудовою відносин між галузями та ретельному розгляді кінцевого користувача своєї продукції, навіть якщо це був їхній прямий покупець. Дослідники виявили, що портфелі компаній, які дотримуються цього

нового, широкого підходу, генерують аномальну прибутковість, що перевищує прибутковість, пов'язану зі стандартними маркетинговими підходами [41].

Досі багато власників бізнесу дотримуються консервативного способу мислення, але старі методи, які раніше показували максимальні результати, сьогодні можуть погіршити вашу загальну маркетингову стратегію. Тому корисно знайомитись з новими ідеями, щоб не дати вашій кампанії застаріти. Деякі корисні ресурси, які варто вивчити, включають HubSpot, Social Media Examiner. Вони можуть вказати вам правильний напрямок та тримати в курсі останніх подій у галузі маркетингу [49].

Як ми вже відзначали, маркетингові стратегії не розраховані на швидкий результат — щоб побачити відчутні результати, потрібен час. Якщо компанія намагається забезпечити присутність в соціальній мережі, слід підтримувати постійний графік публікацій, розміщувати якісний контент та регулярно взаємодіяти зі своєю аудиторією. Якщо компанія намагається скласти список передплатників електронною поштою – слід надсилати інформаційні бюлетені через певні визначені проміжки часу [51].

Загалом, власники бізнесу очікують, що маркетингові прийоми та стратегії, які вони обрали, працюватимуть бездоганно, однак, це не завжди справджується. Більшість історій успіху є методами проб та помилок, однак вживання належних заходів щодо виправлення неефективності має запобігти повторенню аналогічних промахів. Таким чином, використання правильних маркетингових каналів та стратегій дозволить одержати компанії позитивний результат.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. На основі проведених досліджень виявлено проблеми в маркетинговій діяльності СК «Sport Line», що дає змогу розробити рекомендації щодо вдосконалення поточних стратегій маркетинг-мікс

підприємства. Зокрема, з метою утримання конкурентної переваги у різноманітності оздоровчих програм, слід використовувати стратегію оновлення, або розширення переліку пропонованих напрямків роботи. Також слід приділити увагу розбудові бренду.

В контексті цінових стратегій рекомендовано урізноманітнити наявні варіанти абонементів та розвину програми лояльності, акцій чи знижок. Відзначено, що проводити суттєві зміни в поточній стратегії розподілу необхідності немає, однак, рекомендовано створити сайт і використати його як додатковий канал оплати послуг. Для вдосконалення обслуговування клієнтів у рамках єдиного каналу розподілу – самого фітнес-клубу – запропоновано використовувати аромаркетинг. В контексті стратегії просування найефективнішими методами будуть реклама, стимулювання збуту і PR. Наведено конкретні позиції щодо реалізації даних методів в рамках маркетингової діяльності підприємства.

2. Узагальнено сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій. Визначено основні компоненти, які необхідні для розробки й удосконалення маркетингової стратегії, що допоможуть максимально ефективно використовувати маркетингові інвестиції, зберегти сфокусованість маркетингу, а також виміряти та покращити результати продажів.

Для вдосконалення маркетингової стратегії потрібно вибрати необхідну тактику та інструменти. Визначено найефективніші на сьогоднішній день тактиками всередині загальної стратегії компанії. Узагальнено основні аналітичні інструменти стратегічного маркетингу, частина з яких є «класичними», інша частина – сучасними удосконаленнями «класичних інструментів», а решта - інноваційними підходами та інструментами для аналізу.

ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала у дослідження теоретичних аспектів управління маркетингом та практичному обґрунтуванні заходів щодо розробки і вдосконалення маркетингової стратегії підприємства СК «Sport Line». Підводячи підсумок проведеним у цій роботі дослідженням необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано основні поняття та сутність стратегічного управління. Відзначено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні обирати правильну стратегію свого розвитку. Проаналізовано підходи науковців щодо трактування понять «стратегія» та «стратегічне управління». Систематизовано структуру стратегічного управління. Уточнено складові процесу стратегічного управління.

2. Проаналізовано основні поняття та зміст маркетингових стратегій. Проаналізовано основні віхи становлення маркетингу як науки. Наведено хронологія концепцій розвитку вітчизняного маркетингу. Наведено особливі риси маркетингових стратегій підприємств. Відзначено різницю між стратегічним та операційним маркетингом. Уточнено поняття стратегічного маркетингу.

3. Визначено сутність, рівні та види маркетингових стратегій. Наведено підходи низки науковців щодо визначення маркетингової стратегії. Показано, що маркетингову стратегію слід розглядати на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному. Відзначено і охарактеризовано декілька різновидів й типів маркетингових стратегій.

4. Проведено діагностику діяльності СК «Sport Line». Відзначено, що СК «Sport Line» є центром спорту та фітнесу, який працює на ринку фітнес-послуг Івано-Франківська. Описано основні види послуг, інфраструктуру та організаційну структуру фітнес-центру СК «Sport Line». Описано низку маркетингових заходів, які компанія СК «Sport Line» провела для просування

фітнес-центру. Відзначено, що у досліджуваному періоді виручка і прибуток СК «Sport Line» показують динаміку зростання.

5. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СК «Sport Line». Відзначено, що ступінь внутрішньогалузевої конкуренції у фітнес-індустрії можна оцінити як середній. Макрооточення фірми проаналізовано з допомогою PEST-аналізу. Проведено порівняльну характеристику фітнес-клубів м. Івано-Франківська і як лідера виділено СК «Альянс», а решта компаній можуть досить успішно конкурувати з ним за рахунок асортименту та цінової політики.

6. Проведено SWOT-аналіз та аналіз маркетингових стратегій в діяльності СК «Sport Line». Детально проаналізовано чинники SWOT-аналізу. На базі первинної матриці SWOT розглянуто і охарактеризовано сім комбінацій потенційних та існуючих маркетингових стратегій.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. На основі проведених досліджень виявлено проблеми в маркетинговій діяльності СК «Sport Line», що дає змогу розробити рекомендації щодо вдосконалення поточних стратегій маркетинг-мікс підприємства. Зокрема, в товарній політиці доцільно використовувати стратегію оновлення, або розширення переліку пропонованих напрямків роботи. В контексті цінових стратегій рекомендовано урізноманітнити наявні варіанти абонементів та розвину програми лояльності, акцій чи знижок. Відзначено, що проводити суттєві зміни в поточній стратегії розподілу необхідності немає. В контексті стратегії просування найефективнішими методами будуть реклама, стимулювання збуту і PR. Наведено конкретні позиції щодо реалізації даних методів в рамках маркетингової діяльності підприємства.

8. Узагальнено сучасні інструменти розробки маркетингових стратегій. Визначено найефективніші на сьогоднішній день тактиками всередині загальної стратегії компанії. Узагальнено основні аналітичні інструменти стратегічного маркетингу, частина з яких є «класичними», інша

частина – сучасними удосконаленнями «класичних інструментів», а решта - інноваційними підходами та інструментами для аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 № 3809-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення 03.08.2023)
2. Божкова В.В., Башук Т.О. Мерчандайзинг : навч. посібник. Суми : ВТД „Університетська книга”, 2007. 125 с.
3. БОЙЧУК ПАВЛО ПЕТРОВИЧ, ФОП. URL: <https://8001203171.business-guide.com.ua/> (дата звернення 01.08.2023)
4. Діяльність фітнес-центрів. URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/kved/r/93/13.htm> (дата звернення 03.08.2023)
5. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24-30.
6. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 40. С. 75-81.
7. Інфляція в Україні в річному вимірі знизилася до 5,1% після інфляції 0,5% у листопаді – Держстат. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/952871.html> (дата звернення 05.11.2023)
8. Інформація про Sport Line. URL: <https://guide.in.ua/business/81177/sport-line> (дата звернення 01.08.2023)
9. Касян С. Я., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Міжнародне планування маркетингової стратегічної діяльності компанії: інформаційні технології просування бренду. *Economics Bulletin*. 2022. №3. С. 48-58.
10. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 13. С. 502–506.
11. Ковтун Е.О., Бондар І.О., Гуменюк А.А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної

діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.

12. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 145-149.

13. Котлер Ф. *Основи маркетингу : підручник*. Київ : Науковий світ, 2020. 880 с.

14. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення 09.05.2023)

15. Макет (канва) бізнес моделі. URL: <https://www.kiwka.com/maket-kanva-biznes-modeli-pereklad-ukrajinskoju/> (дата звернення 01.10.2023)

16. Матриця GE / McKinsey. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця GE / McKinsey](https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_GE/_McKinsey) (дата звернення 01.10.2023)

17. Мігали К.Н., Романчукевич М.Й. *Основи стратегічного управління / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку»*, 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 155-157

18. Мігали К.Н., Романчукевич М.Й. *Сутність стратегічного маркетингу / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу»*, 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 158-160.

19. Немцов В.Д., Довгань Л.С. *Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ.* К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. 560 с.

20. Омельченко О. В., Швед В. В., Яковченко І. С. Про деякі теоретико-методичні аспекти маркетингової діяльності у зовнішньоекономічних

операціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 42. С. 101-106.*

21. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1(65). С. 95-104.*

22. Румик І., Пижьянов С. Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4(68). С. 9–19.*

23. Спортивний клуб "Sport Line". URL: <https://list.in.ua/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%BA%D0%BB%D1%83%D0%B1%D0%B8/60093/Sport-Line-%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA>

24. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х. : ХНАДУ, 2016. 252 с.

25. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід. 2019. №20. С. 56-60.*

26. Уряд прогнозує зниження безробіття до 19% до кінця року. У 2022-му показник становив 21,1%. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-prognozuje-znizhennya-bezrobittya-do-19-do-kintsya-roku-14092023-15998> (дата звернення 28.10.2023)

27. Шалабодін С. Історія появи і розвитку маркетингу. *Блог С. Шалабодін. URL: https://shalabodin.com/istoriya-poyavy-i-rozvytku-marketyngu/* (дата звернення 23.05.23)

28. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf (дата звернення 01.01.2023)

29. Шпилик С.В. Маркетингова стратегія – основа успішного підприємництва. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161262303.pdf> (дата звернення 01.01.2023)

30. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (дата звернення 01.01.2023)

31. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. (58). 2022. С. 115-120.

32. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. Випуск 58. С. 15-21.

33. Ansoff, I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. P. 113-114.

34. Baines P., Fill C., Page K. *Essentials of marketing*. Oxford University Press, 2013. 450 p.

35. *Business Model Canvas: Explained with Examples*. URL: <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/> (дата звернення 01.10.2023)

36. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. M. I. T. Press. 1962. 463 p.

37. Dibb, S. Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*. 1998. Vol. 16. N. 7. P. 394-406.

38. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. *Journal of Marketing*. 1972-01. Vol. 36. P. 106.

39. Doyle P., Stern P. Marketing Management and Strategy. Pearson College Div, 2006. 446 p.
40. Henderson B. BCG Matrix. Boston consulting Group, 1968.
41. Homburg C., Theel M., Hohenberg S. Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022242920925517?journalCode=jmxa> (дата звернення 29.09.2023)
42. Kotler Philip, Keller Kevin. Marketing Management. Pearson. 2016. 714 p.
43. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
44. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
45. RFM-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/RFM-аналіз> (дата звернення 01.10.2023)
46. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.
47. sportline_if. URL: https://www.instagram.com/sportline_if/ (дата звернення 28.10.2023)
48. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 450 p.
49. Trillo C. Promotion strategy: how to promote your business. URL: <https://www.evinex.com/promotion-strategy/> (дата звернення 29.09.2023)
50. Tudor I. F. та ін. Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix. *Annals of Faculty of Economics*. 2011. Т. 1. № 1. P. 754-760.
51. Vicki Woschnick Top 10 most effective marketing strategies. URL: <https://www.weidert.com/blog/top-10-most-effective-marketing-strategies> (дата звернення 29.09.2023)

52. Wissema J.G., Brand A.F. and van der Pol H. W. *Strategic Management Journal* Vol. 2, No. 4 (Oct. - Dec., 1981), pp. 361-377.