

**Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка стратегії позиціонування та диференціації послуг
системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS
(ТОВ "Спортсервіс один")**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.117-03.ІІ.2.3

Здобувачки _____ Пастух Н.В.

3 курсу зі скор.т.н. 2 роки 10 міс.

групи ЕМ-482

Керівники _____ доц. Бахчиванжи Л.А.,

_____ ст. викл. Брайко М.Г.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

Надії ПАСТУХ

1. Тема проекту (роботи) Розробка стратегії позиціонування та диференціації послуг системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ "Спортсервіс один") та керівники к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А., ст. викл. Брайко М.Г., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03 та у редакції, затвердженій наказом від «09» березня 2026 року № 117-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН") та її конкурентів, матеріали наукових публікацій з питань позиціонування та диференціації підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії позиціонування. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН") Розділ 3. Формування стратегії диференціації та позиціонування системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН") Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства та позиціонування на ринку фітнес-послуг, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал - презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівники

_____ к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А.

_____ ст. викл. Брайко М.Г.

Завдання прийняв до виконання

_____ Пастух Н.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	16–26 вересня 2025 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	27 вересня–15 жовтня 2025 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей та подання на перевірку науковому керівнику	16 жовтня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	2 лютого – 2 березня 2026 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу	3 березня - 3 квітня 2026 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня – 25 квітня 2026 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	26 квітня - 22 травня 2026 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	23-31 травня 2026 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	01 - 05 червня 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	06-11 червня 2026 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	12-15 червня 2026 р.	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	16 червня 2026 р.	

Керівники проекту (роботи)Бахчиванжи Л.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Брайко М.Г.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломникПастух Н.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Пастух Н.В.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Пастух Н.В.

Кваліфікаційна робота на тему «Розробка стратегії позиціонування та диференціації послуг системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ "Спортсервіс один")» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінки, з них 102 сторінки основного тексту. Робота містить 17 рисунків, 10 таблиць, 35 літературних джерел, 7 додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючої стратегії позиціонування ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на основі принципів диференціації та сучасних маркетингових підходів.

Об'єктом дослідження є процес диференціації та позиціонування закладів у сфері надання фітнес-послуг. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні підходи до розробки стратегії позиціонування й диференціації послуг на прикладі системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН»).

У роботі проведено огляд теоретичних засад формування стратегії диференціації та позиціонування фітнес-послуг, проаналізовано методичні підходи до формування стратегій позиціонування, особливості застосування карт позиціонування та концепції Jobs To Be Done (JTBD) у сфері фітнес-послуг.

Проведено аналіз діяльності системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS, досліджено макросередовище, конкурентне середовище та особливості поведінки споживачів на ринку фітнес-послуг, здійснено SWOT-аналіз.

На основі дослідження запропоновано стратегічні напрями розвитку, зокрема впровадження JTBD-моделі персоналізованого сервісу, удосконалення клієнтських маршрутів, розвиток цифрових комунікацій, формування унікальної ціннісної пропозиції бренду та посилення емоційної взаємодії з клієнтами, а також оцінку ефективності запропонованих маркетингових заходів і обґрунтовано їх вплив на підвищення конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ.....	7
1.1 Сутність і роль диференціації та позиціонування в розробці маркетингової стратегії підприємства.....	7
1.2 Методичні підходи до розробки стратегії диференціації та позиціонування фітнес-послуг.....	13
1.3 Тренди розвитку і позиціонування закладів у сфері фітнесу.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ФІТНЕС-КЛУБІВ STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН")	30
2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН"	30
2.2 Аналіз макро- та мікросередовища мережі фітнес-послуг в місті Одеса.....	38
2.3 Аналіз комунікаційної політики конкурентів.....	45
2.4 Аналіз позиціонування та диференціації фітнес-послуг конкурентів.....	50
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІТНЕС-КЛУБІВ STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН").....	57
3.1 Сегментація аудиторії ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН".....	57
3.2 Розробка елементів стратегії диференціації та позиціонування.....	74
3.3 Програма дій щодо реалізації стратегії диференціації та позиціонування та прогноз її ефективності.....	81
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Сучасні економічні умови, які супроводжуються нестабільністю та неперервним посиленням конкурентної боротьби, вимагають від вітчизняних підприємств пошуку нових інструментів для виживання та розвитку. Ринок фітнес-послуг України, попри зовнішні виклики та економічні кризи, продовжує свій розвиток та трансформується. Зростання вимогливості споживачів до якості обслуговування, потреби в індивідуальному підході та високому рівні загального клієнтського досвіду змушують фітнес-клуби шукати дієві шляхи формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті ключову роль відіграє здатність компанії розробити унікальну ціннісну пропозицію та міцно закріпити її у свідомості цільової аудиторії.

З наукової та практичної точок зору позиціонування є глибоко відносним поняттям: послуги та бренди займають певні ринкові позиції виключно у порівнянні з конкуруючими пропозиціями. Цей процес є невіддільним від диференціації, яка полягає у цілеспрямованому виділенні унікальних характеристик продукту, супутнього сервісу чи загального іміджу компанії, що вигідно відрізняють її від аналогів. Фундаментом успішної диференціації виступають чинники, які максимізують суб'єктивну цінність послуги для клієнта, зокрема через забезпечення його емоційного та психологічного задоволення.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних аспектів позиціонування та диференціації зробили такі видатні зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ф. Котлер [1], Дж. Траут [2], Е. Райс [2], М. Портер [3], О. Зозульов [4; 5; 6], Н. Куденко [7], А. Длігач [8]. Вони розглядали ці процеси як основу формування чіткого образу бренду на фоні конкурентів. Проте, незважаючи на ґрунтовну базу, питання систематизації маркетингових підходів, класифікації стратегій та оцінки їхньої ефективності на специфічному ринку фітнес-послуг залишаються опрацьованими не повною мірою.

Для системи фітнес-клубів розробка дієвої стратегії позиціонування та диференціації є не просто маркетинговою опцією, а критичною необхідністю для

залучення нових відвідувачів та утримання існуючих через формування довгострокової лояльності. Отже, дослідження підходів до формування ринкової позиції фітнес-послуг та їхньої диференціації в умовах конкуренції є, безперечно, актуальним завданням, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у проведенні комплексного аналізу існуючої стратегії позиціонування системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН») та розробці науково обґрунтованих і практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на засадах принципів диференціації та використання сучасних маркетингових інструментів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність і роль позиціонування та диференціації у формуванні маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити методичні підходи до розробки стратегій позиціонування та диференціації послуг;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку фітнес-послуг;
- провести стратегічний аналіз діяльності системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS;
- оцінити конкурентне середовище та позиції основних гравців ринку;
- визначити ключові фактори диференціації фітнес-послуг;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії позиціонування STREKOZA FITNESS.

Об'єктом дослідження є процес диференціації та позиціонування закладів у сфері надання фітнес-послуг.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні підходи до розробки стратегії позиціонування й диференціації послуг на прикладі системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ

1.1 Сутність і роль диференціації та позиціонування в розробці маркетингової стратегії підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю попиту та зростанням вимог споживачів до якості, індивідуалізації та цінності товарів і послуг. Особливо гостро ці тенденції проявляються у сфері послуг, де результат діяльності часто має нематеріальний характер, а вибір споживача значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття бренду. За таких умов формування ефективної маркетингової стратегії неможливе без використання інструментів диференціації та позиціонування, які дозволяють підприємству створювати унікальну ринкову пропозицію та закріплювати її у свідомості цільової аудиторії.

Економічна сутність диференціації полягає у свідомому створенні відмінностей між пропозицією підприємства та пропозиціями конкурентів з метою підвищення споживчої цінності та формування конкурентних переваг. У класичному розумінні диференціація означає надання продукту або послуги таких характеристик, які роблять їх унікальними або значущо відмінними в очах споживачів. При цьому йдеться не лише про об'єктивні властивості, а й про сприймані атрибути, що формують емоційне ставлення клієнта до бренду. Саме ця особливість робить диференціацію особливо важливою для сфери послуг, де споживча оцінка часто базується на досвіді взаємодії з підприємством.

У працях Ф. Котлера диференціація розглядається як один із ключових елементів конкурентної стратегії, що дозволяє підприємству уникати прямої цінової конкуренції та формувати лояльність споживачів [1]. На думку вченого, диференціація може здійснюватися за продуктом, сервісом, персоналом, каналами розподілу або іміджем (див. табл. 1.1), а її ефективність визначається здатністю створювати унікальну цінність для конкретного цільового сегмента.

Таблиця 1.1 – Основні види стратегій диференціації [9].

Назва	Опис стратегії
Продуктова диференціація	це пропозиція продуктів з характеристиками або дизайном кращим, ніж у конкурентів. Її основу становлять товарний асортимент продукції підприємства (група аналогічних або тісно пов'язаних між собою товарів)
Диференціація персоналу	тренування персоналу або найм більш кваліфікованих працівників, що дасть змогу отримати переваги в якості роботи з клієнтами ніж персонал конкурентів. Кваліфікований персонал відповідає таким вимогам: є компетентним, доброзичливим, відповідальним і комунікабельним.
Диференціація цін	встановлення системи цін, які змінюються в залежності від стану ринку та його кон'юнктури.
Сервісна диференціація	полягає в пропозиції послуг (надійність і швидкість поставок, установка, післяпродажне обслуговування, консультування клієнтів, їх навчання), які супроводжують продукту і по рівню вигідно відрізняються від послуг усіх конкурентів
Диференціація іміджу	це створення іміджу організації та продукції, що з кращого боку відрізняє підприємство від конкурентів

У сфері фітнес-послуг така цінність може проявлятися через індивідуалізовані тренувальні програми, професіоналізм тренерського складу, рівень сервісу, атмосферу клубу або використання сучасних технологій.

Позиціонування, на відміну від диференціації, має переважно комунікативну та когнітивну природу. Його сутність полягає у формуванні чіткого та зрозумілого образу підприємства або послуги в свідомості цільових споживачів. Позиціонування не створює відмінності безпосередньо, а інтерпретує та доносить їх до ринку, визначаючи, як саме споживачі повинні сприймати бренд порівняно з конкурентами. У цьому контексті особливого значення набуває концепція позиціонування, розроблена Дж. Траутом та Е. Райсом, які визначали його як боротьбу за місце у свідомості споживача в умовах інформаційного перевантаження [2].

Згідно з підходом Дж. Траута та Е. Райса, ефективне позиціонування повинно бути простим, сфокусованим та послідовним, оскільки споживачі не здатні сприймати складні або суперечливі повідомлення. У сфері фітнес-послуг це означає, що підприємство повинно чітко визначити свою ключову ідею, наприклад, орієнтацію на преміальний сервіс, функціональний тренінг, оздоровчий фітнес або сімейний формат, і системно транслювати її через всі

елементи маркетингових комунікацій. Таким чином, позиціонування виступає інструментом стратегічної фокусування та забезпечує узгодженість дій підприємства на ринку.

Класичне визначення поняття позиціонування запропонували Ф. Котлер та Г. Армстронг, які розглядали його як спосіб, за допомогою якого споживачі ідентифікують товар за його ключовими характеристиками [1].

Серед українських науковців варто виділити підхід О. В. Зозульова та Н. Л. Писаренко [6], які трактують позиціонування як процес забезпечення товару такого місця на ринку та у свідомості споживача, яке є чітко визначеним, стійким і відмінним від конкурентів.

Н. Куденко розглядає позиціонування як процес визначення місця товару підприємства на ринку серед аналогічних пропозицій [6].

Узагальнюючи наведені підходи, позиціонування доцільно визначити як маркетингову діяльність, спрямовану на формування та закріплення певної позиції товару або бренду як на ринку, так і у свідомості споживачів, що забезпечує його відмінність від аналогів за рахунок чіткої ідентифікації споживчих і конкурентних переваг.

Фітнес- послуги з чітким позиціонуванням вирізняються на ринку, швидше запам'ятовуються споживачами, довше утримуються в їхній пам'яті, а також мають зрозуміле призначення та зміст. За допомогою стратегії позиціонування визначається місце, яке компанія або окремий продукт займають у свідомості споживача порівняно з іншими товарами та послугами.

Споживач схильний групувати всі товари та послуги на ринку за певними категоріями. Якщо новий продукт або послуга не має чіткого позиціонування, вони потрапляють до великої групи «однакових» та маловиразних товарів та послуг. У такому разі під час вибору ймовірність придбання саме цього продукту або послуги суттєво знижується [10].

Через позиціонування компанія:

- демонструє основні властивості та якість товару або послуги;
- визначає проблеми, які вирішує продукт;

– окреслює цільову аудиторію, для якої призначено товар або послугу.

Платформа позиціонування бренду зображена на рис. 1.1



Рис. 1.1 – Платформа бренду

Метою стратегії позиціонування є формування лояльності споживачів до продукції підприємства шляхом підкреслення її унікальних переваг у порівнянні з конкурентами.

Виділяють вісім основних стратегій позиціонування:

1. За властивостями продукту.
2. За ціною.
3. За способом використання.
4. За типом споживача.
5. За товарною категорією.
6. Відносно конкурентів.
7. За вигодами для споживача.
8. За рівнем престижу.

Водночас розробка ефективної стратегії позиціонування є невід’ємною складовою загальної маркетингової стратегії підприємства.

Загалом виділяють два базові типи стратегій позиціонування: наступальна та оборонна.

Наступальна (або атакуюча) стратегія передбачає розширення товарного асортименту, що дозволяє компанії збільшувати свою частку ринку. У результаті конкуренти втрачають частину ринку, а вихід нових товарів стає більш складним. Проте така стратегія може призводити до внутрішньої конкуренції між продуктами компанії та зростання витрат, зокрема маркетингових.

Оборонна стратегія позиціонування, яку також називають стратегією «фортеці», полягає у захисті преміальних або високоякісних товарів від цінової конкуренції за рахунок впровадження більш доступних продуктів для ціночутливих сегментів споживачів [2; 11].

Слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного підходу до класифікації стратегій позиціонування товарів і брендів на споживчому ринку.

Зокрема, їх можна класифікувати за такими ознаками:

- рівнем позиціонування;
- об'єктом диференціації;
- відношенням до конкурентних брендів;
- місцем у товарній категорії;
- позиціонуванням відносно існуючих брендів;
- типом характеристик товару;
- кількістю обраних позицій;
- етапами реалізації;
- відношенням до поточної ринкової позиції.

У сучасній маркетинговій теорії диференціація та позиціонування розглядаються як взаємопов'язані та взаємодоповнювальні категорії. Диференціація формує основу конкурентних відмінностей, тоді як позиціонування забезпечує їх ефективне сприйняття споживачами. Ф. Котлер підкреслює, що позиціонування є логічним продовженням процесу диференціації та повинно базуватися на реальних конкурентних перевагах підприємства, а не лише на рекламних твердженнях [1]. Відсутність такого

взаємозв'язку призводить до втрати довіри споживачів і зниження ефективності маркетингової стратегії.

У процесі розробки маркетингової стратегії підприємства диференціація та позиціонування відіграють системоутворюючу роль. Вони визначають напрями сегментації ринку, вибір цільової аудиторії та формування комплексу маркетингу. Зокрема, у сфері фітнес-послуг вибір стратегічних напрямів диференціації безпосередньо впливає на формат клубу, перелік послуг, цінову політику та комунікаційну стратегію. Наприклад, фітнес-клуб, що диференціюється за рахунок медико-оздоровчого підходу, формує інше позиціонування, ніж клуб, орієнтований на інтенсивні спортивні тренування або масовий сегмент.

Роль диференціації та позиціонування у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на ринку фітнес-послуг є особливо значущою з огляду на високу однорідність базових послуг. Більшість фітнес-клубів пропонують схожий набір тренажерів і групових занять, тому саме нематеріальні чинники стають визначальними у виборі споживача. До таких чинників належать репутація бренду, якість сервісу, рівень комунікації з клієнтами, емоційна атмосфера та персоналізація послуг. Завдяки диференціації підприємство може трансформувати стандартну послугу у комплексний клієнтський досвід, що важко піддається копіюванню конкурентами.

Позиціонування у сфері фітнес-послуг виконує функцію закріплення цієї цінності у свідомості споживачів. Чітке позиціонування дозволяє клієнтам швидко ідентифікувати, для кого саме призначений фітнес-клуб і яку основну користь вони отримають від співпраці з ним. Це особливо важливо в умовах перенасиченого ринку, де споживачі стикаються з великою кількістю альтернатив. Як зазначає Е. Райс, у таких умовах перемагає не той, хто має найкращий продукт, а той, хто зумів зайняти чітке місце у свідомості клієнта [2].

З точки зору формування стійких конкурентних переваг диференціація та позиціонування у сфері фітнес-послуг сприяють підвищенню лояльності клієнтів, зниженню їх чутливості до цінових змін та збільшенню тривалості

життєвого циклу клієнта. Клієнти, які ідентифікують себе з брендом фітнес-клубу та поділяють його цінності, менш схильні до переходу до конкурентів навіть за наявності нижчих цін. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність доходів підприємства та підвищує ефективність його маркетингових інвестицій.

Наукові підходи М. Портера також підтверджують стратегічну значущість диференціації як джерела конкурентних переваг. Відповідно до його концепції, диференціація дозволяє підприємству створювати унікальну цінність, за яку споживач готовий платити, що особливо актуально для сервісних галузей [3]. У поєднанні з ефективним позиціонуванням така стратегія забезпечує підприємству можливість займати стійку конкурентну позицію навіть у насиченому ринковому середовищі.

Отже, диференціація та позиціонування є ключовими елементами маркетингової стратегії підприємств сфери фітнес-послуг, що визначають їх здатність формувати та утримувати конкурентні переваги. Їх економічна сутність полягає у створенні та комунікації унікальної споживчої цінності, а стратегічна роль – у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах саме узгоджене використання диференціації та позиціонування дозволяє фітнес-підприємствам не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й активно формувати попит і споживчі очікування.

1.2 Методичні підходи до розробки стратегії диференціації та позиціонування фітнес-послуг

Розгляд сутності та теоретичних засад диференціації і позиціонування, наведених у попередньому підрозділі, зумовлює необхідність переходу до формування дієвого методологічного інструментарію, здатного забезпечити конкурентоспроможність сучасного підприємства. У контексті сфери послуг, зокрема фітнес-індустрії, застосування стандартних маркетингових моделей вимагає глибокої адаптації. Специфіка ринку фітнес-послуг визначається фундаментальними характеристиками самої послуги: нематеріальністю,

невіддільністю від джерела, мінливістю якості та неможливістю зберігання [12]. Нематеріальність фітнес-послуг означає, що споживач не може об'єктивно оцінити результат до моменту придбання абонементу та безпосереднього залучення до тренувального процесу. Відповідно, процес прийняття рішення про купівлю супроводжується підвищеним рівнем суб'єктивного ризику. У такій ситуації критичного значення набуває клієнтський досвід (customer experience), який виступає основним індикатором якості. Сучасний споживач фітнес-послуг купує не просто доступ до тренажерного обладнання, а комплексну послугу, що включає атмосферу, рівень сервісу, компетентність і емпатію персоналу, а також приналежність до певної спільноти. Висока контактність фітнес-послуг робить сервіс і силу бренду ключовими факторами вибору, оскільки персоналізація тренувальних програм та індивідуальний підхід формують відчуття унікальності пропозиції для кожного окремого клієнта.

Базовим методичним підходом до розробки стратегії диференціації та позиціонування на ринку послуг є класична концепція STP-маркетингу (Segmentation, Targeting, Positioning). Згідно з Ф. Котлером та Г. Армстронгом, логіка побудови маркетингової стратегії розпочинається із сегментації ринку, тобто поділу загальної маси споживачів на чіткі групи з однорідними потребами, характеристиками або поведінковими патернами [1]. На ринку фітнесу сегментація традиційно здійснюється за демографічними (вік, стать, рівень доходу), географічними (близкість до дому чи роботи) та психографічними (спосіб життя, мотивація до занять спортом) ознаками. Наступним етапом є таргетування — вибір одного або кількох найбільш привабливих цільових сегментів, для яких підприємство здатне створити найвищу споживчу цінність. Завершальним кроком є позиціонування бренду, що передбачає формування в свідомості цільової аудиторії чіткого, бажаного та відмінного від конкурентів образу послуги. Взаємозв'язок між STP-підходом та стратегією диференціації є нерозривним: позиціонування визначає те, як бренд має сприйматися споживачами, тоді як диференціація надає реальні, відчутні докази такого сприйняття [13]. За визначенням О. Зозульова, ефективне позиціонування

неможливе без ідентифікації та розвитку унікальних відмінностей підприємства, які формують основу його конкурентної переваги [5]. Диференціація фітнес-клубу може реалізовуватися через інноваційне обладнання, авторські фітнес-програми, ексклюзивний дизайн інтер'єру, гнучку цінову політику або високий рівень додаткового сервісу (наявність SPA-зони, дитячої кімнати, фітнес-бару).

Незважаючи на фундаментальність STP-маркетингу, у сучасних умовах гіперконкуренції традиційна соціально-демографічна сегментація часто виявляється недостатньо ефективною. Споживачі однакового віку та рівня доходу можуть мати кардинально різні мотиви для відвідування фітнес-клубу. У зв'язку з цим передовим методологічним підходом, який дедалі частіше імплементується в практику стратегічного маркетингу сфери послуг, є концепція Jobs-To-Be-Done (JTBD – «робота, яку необхідно виконати»), розроблена К. Крістенсенем. Сутність цього підходу полягає в тому, що споживачі не просто купують продукти чи послуги; вони «наймають» їх для виконання певної «роботи» (вирішення конкретної проблеми або досягнення бажаного прогресу за певних обставин) [14]. На ринку фітнес-послуг у контексті поведінкової психології JTBD дозволяє виявити справжній, глибинний споживацький інсайт. Клієнт може «наймати» фітнес-клуб для виконання різних завдань: для одних це функціональна робота («відновитися після травми спини під наглядом фахівця»), для інших — емоційна («зняти стрес після виснажливого корпоративного дня, щоб повернутися додому спокійним»), для третіх — соціальна («знайти спільноту однодумців та підкреслити свій статус»).

Застосування методології JTBD докорінно змінює підхід до сегментації та позиціонування фітнес-клубу. Замість фокусування на характеристиках споживача, підприємство сегментує ринок на основі ситуацій та контекстів, у яких виникає потреба в послугі. Це дає змогу виявити неочевидних конкурентів: наприклад, якщо клієнт «наймає» фітнес-клуб для зняття стресу, прямим конкурентом закладу стає не інший тренажерний зал, а похід до кінотеатру, сеанс масажу або вечір у ресторані.

Розуміння мотивації споживача при виборі між такими альтернативами концептуалізується через модель «чотирьох сил» (Forces of Progress). Згідно з цією моделлю, на процес прийняття рішення клієнтом впливають дві рушійні та дві стримуючі сили. До рушійних належать сили поштовху (внутрішній дискомфорт або незадоволення поточним станом, наприклад, проблеми зі здоров'ям, низька фізична активність чи стрес) та сили тяжіння (привабливість нового рішення та очікувані вигоди, зокрема покращення фізичної форми, соціалізація, емоційне відновлення). Натомість стримуючими факторами виступають тривожність (бар'єри та страхи, пов'язані з новим досвідом, такі як невпевненість, страх осуду чи травмування) та звичка (інерція попередньої поведінки, пасивний спосіб життя, відсутність дисципліни).

Для переходу від теоретичного осмислення цієї моделі до практичного дослідження в рамках підходу «робота як прогрес» використовується методика Switch-інтерв'ю, спрямована на реконструкцію процесу прийняття рішення споживачем та виявлення прихованих мотивів. Для забезпечення достовірності результатів такі дослідження мають відповідати трьом ключовим групам вимог. По-перше, вимоги до формування вибірки передбачають зміщення акценту з демографічних характеристик на момент прийняття рішення: респондентами мають бути особи, які нещодавно здійснили покупку або відмовилися від неї (пережили зміну поведінки — Switch), при цьому репрезентативність досягається не кількістю опитуваних, а насиченням даних. По-друге, вимоги до структури інтерв'ю полягають у побудові гайду за принципом «лінії часу», що охоплює етапи виникнення потреби, активного пошуку альтернатив, моменту прийняття рішення та досвіду використання послуги. По-третє, вимоги до техніки проведення зобов'язують інтерв'юера фокусуватися на деталях і конкретних обставинах для відтворення реальних емоцій, застосовуючи непрямі формулювання замість питання «чому?» для виявлення справжніх мотивів [15].

Таким чином, методологія JTBD виступає комплексним інструментом аналізу: підхід Е. Ульвіка [16] («робота як процес») дозволяє оптимізувати сервісні процеси, тоді як концепція Клейтона Крістенсена [14] та Боба Моести

[17] («робота як прогрес») розкриває глибинні мотиваційні механізми споживчого вибору. Використання цієї методології та дотримання вимог до проведення Switch-інтерв'ю забезпечують отримання якісних споживацьких інсайтів, що дозволяє формувати ефективні, науково обґрунтовані стратегії позиціонування в умовах високої конкуренції.

Поряд із новітніми інструментами, розробка стратегії вимагає системного використання класичних методів аналізу у чітко визначеній логічній послідовності. Як зазначає А. Длігач, формування конкурентної стратегії підприємства починається з глибокого аудиту зовнішнього середовища [8]. Інструментом першого рівня виступає PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори, що глобально впливають на ринок фітнес-послуг. Наступним обов'язковим кроком є аналіз галузі та конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера [3]. Оцінка інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців та послуг-субститутів створює базу для подальшого вивчення суперників.

Після аналізу галузі здійснюється просторовий аналіз позиціонування конкурентів за допомогою побудови карт позиціонування. Карти позиціонування (перцептивні карти) — це аналітичний інструмент стратегічного маркетингу, що візуалізує суб'єктивне сприйняття брендів споживачами, сформоване під впливом комунікацій та клієнтського досвіду. Залежно від цілей дослідження, застосовують класичні двовимірні карти (на базі двох ключових критеріїв), багатовимірні та аналітичні моделі, які використовують статистичні методи для поєднання кількісних і якісних показників, а також конкурентні й сегментні карти для оцінки розстановки сил на ринку [18].

Методологія побудови перцептивної карти охоплює низку послідовних етапів: ідентифікацію основних конкурентів, вибір найбільш вагомих для цільової аудиторії атрибутів, збір емпіричних даних щодо сприйняття брендів та візуалізацію результатів у системі координат. Аналіз побудованої карти дозволяє об'єктивно оцінити конкурентне середовище, виявити перенасичені ринкові

зони та знайти вільні ніші для ефективної диференціації підприємства. [19] Специфікою даного етапу є те, що карта будується саме за ключовими мотивами споживачів (раціональні, емоційні, соціальні). Це дає змогу підприємству побачити поточний розподіл сил на ринку крізь призму мотивів клієнтів, виявити перегріті зони з високою щільністю конкуренції та знайти вільні ринкові ніші.

Виявлення вільних ніш супроводжується синтезом маркетингової інформації за допомогою SWOT-аналізу. Цей інструмент застосовується безпосередньо перед уточненням стратегії конкурентних переваг. Він дозволяє звести результати зовнішнього аналізу (макрофактори та конкуренти) із результатами внутрішнього аудиту підприємства, перетинаючи сильні сторони фітнес-клубу з ринковими можливостями. Згідно з концепцією конкурентних переваг М. Портера, спроба конкурувати виключно за рахунок низьких цін на ринку фітнес-послуг призводить до руйнівних цінових війн та ерозії маржинальності. Тому обґрунтування базового напрямку конкурентної боротьби спирається на стратегію диференціації або фокусованої диференціації (обслуговування вузької цільової аудиторії), що дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції.

Синтез наведених теоретичних і практичних методів формує цілісну платформу для прийняття рішень. Відповідно до цієї методології, логіка розробки стратегії диференціації та позиціонування підприємства сфери фітнес-послуг реалізується через таку послідовність етапів:

1. *Аналіз макросередовища (PESTEL-аналіз).* Оцінка факторів зовнішнього середовища, що формують умови функціонування фітнес-індустрії.

2. *Аналіз галузі та конкурентного середовища (за моделлю М. Портера).* Визначення рівня конкурентної напруги на ринку, впливу стейкхолдерів та загрози появи товарів-субститутів.

3. *Аналіз позиціонування конкурентів.* Побудова карти позиціонування за ключовими мотивами споживачів для візуалізації розподілу сил та пошуку вільних ринкових ніш.

4. *Сегментація ринку та вибір цільового сегмента (Таргетування).* Аналіз поведінки споживачів із застосуванням методології JTBD, виявлення глибинних мотивів (робіт) та вибір пріоритетного сегмента.

5. *Синтез маркетингової інформації (SWOT-аналіз).* Зведення результатів зовнішнього та внутрішнього аудиту для формування матриці стратегічних альтернатив.

6. *Уточнення стратегії конкурентних переваг.* Обґрунтування стратегії диференціації або фокусованої диференціації на основі перетину сильних сторін підприємства та ринкових можливостей.

7. *Формування унікальної ціннісної пропозиції (UVP).* Розробка конкретного рішення, яке ідеально відповідає незадоволеному мотиву обраного цільового сегмента.

8. *Формування стратегії позиціонування та її інтеграція.* Розробка комплексу заходів для закріплення ціннісної пропозиції у свідомості споживача через маркетингові комунікації та стандарти клієнтського сервісу.

Як слушно наголошують Дж. Траут та Е. Райс, позиціонування відбувається не в тренажерному залі, а у свідомості споживача [2]. Тому розроблена на останньому етапі стратегія повинна бути інтегрована в усі точки контакту клієнта з брендом фітнес-клубу: від рекламних повідомлень у соціальних мережах до стандартів привітання на рецепції та професіоналізму тренерського складу. Лише за умови повної відповідності між заявленою ціннісною пропозицією та реальним клієнтським досвідом підприємство здатне закріпити бажану позицію на ринку. Водночас, стратегія позиціонування не може бути статичною; вона вимагає постійної актуалізації. Зазначене обумовлює необхідність переходу до наступного етапу дослідження, який полягає в детальному аналізі сучасних тенденцій розвитку ринку фітнес-послуг, виявленні ключових драйверів його зростання та оцінці їхнього впливу на формування маркетингових стратегій профільних підприємств.

1.3 Тренди розвитку і позиціонування закладів у сфері фітнесу

Сьогодні фітнес-індустрія є однією з найдинамічніших сфер послуг у світі та Україні. Вона перебуває у фазі активної трансформації, що зумовлена змінами способу життя населення, розвитком цифрових технологій, зростанням усвідомленого ставлення до здоров'я та наслідками глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19.

За даними українських досліджень, фітнес входить до числа найбільш перспективних бізнес-напрямів і демонструє стабільне зростання навіть в умовах криз.

У 2025 році фітнес дедалі частіше розглядався не лише як інструмент підтримки фізичної форми, а як комплексна система збереження фізичного, психічного та соціального благополуччя.

Український ринок фітнес-послуг характеризується динамічним розвитком і високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Поряд із традиційними повноцінними фітнес-клубами зростає популярність спеціалізованих студій і клубів невеликого формату, що орієнтуються на персоналізований підхід та обмежену кількість відвідувачів.

Така диференціація пропозиції відображає різноманітність споживчих запитів і прагнення клієнтів до гнучких форматів тренувань. Водночас фітнес-клуби активно розширюють спектр послуг, пропонуючи додаткові оздоровчі сервіси, зокрема сауни, масажні кабінети, релакс-зони та аеробні простори, що сприяє формуванню комплексного підходу до здоров'я клієнтів [20].

Різні аудиторії по-різному сприймають фітнес і мають різні рівні мотивації:

Молодь (18–30 років) – фітнес як естетика та самопрезентація; акцент на зовнішній вигляд, тіло, соцмережі; популярність функціональних тренувань, НІІТ, групових програм.

Люди середнього віку (30–50 років) – фокус на здоров'ї та енергії, баланс між роботою і життям, популярність персональних тренувань.

Старша аудиторія (50+) – фітнес як профілактика захворювань, реабілітаційні програми, м'які тренування, важлива безпечність і контроль.

Дослідження показують, що сучасний фітнес орієнтується не лише на фізичні, а й на психологічні потреби людини, формуючи комплексний підхід до здоров'я.

Однією з ключових тенденцій розвитку фітнес-індустрії є активне впровадження цифрових технологій. Значну роль відіграють носимі пристрої, зокрема фітнес-трекери, смарт годинники та GPS-навігатори, які дозволяють відстежувати показники серцевого ритму, рівень фізичної активності, витрату калорій і якість сну.

VR-фітнес передбачає виконання фізичних вправ у середовищі віртуальної реальності, що забезпечує ефект повного занурення. Користувач може тренуватися у форматі боксерського поєдинку, танцювального заняття або активної подорожі в змодельованих ландшафтах – від гірських вершин до тропічних джунглів. Такий підхід поєднує фізичне навантаження з емоційним залученням, перетворюючи тренування на інтерактивну гру.

Важливим наслідком цифровізації стало стрімке поширення онлайн- та гібридних форматів тренувань. Пандемія COVID-19 значно прискорила розвиток онлайн-тренувальних платформ, які пропонують як заняття в режимі реального часу, так і доступ до записаних тренувань у будь-який час[21].

Інтерактивні платформи та стрімінгові сервіси дозволяють тренуватися у віртуальних групах, а VR- та AR-технології створюють інтерактивне середовище для занять. Паралельно з цим зросла популярність домашніх тренажерних залів, які варіюються від базових комплектів до повноцінних преміальних студій та часто поєднуються з онлайн- або персональними заняттями.

Фітнес-клуби формують свої стратегії через чітке позиціонування та сегментацію:

Мас-маркет клуби – доступна ціна, великий потік клієнтів, базові послуги (зал + групові).

Преміум-клуби – сервіс, атмосфера, комфорт, додаткові послуги (SPA, басейн, wellness), індивідуальний підхід.

Бутик-студії – вузька спеціалізація (йога, сайкл, EMS), ком'юніті та емоції, сильний бренд і стиль.

Функціональні та кросфіт-зали – результат і ефективність, робота на витривалість, часто – ком'юніті-орієнтовані.

Сучасні технології, персоналізація, ментальні практики та екологічність стають ключовими орієнтирами нового фітнес-стилю життя, прикладами є такі напрями[22]:

1. Розумні гаджети – ваш персональний тренер. Технології у фітнесі виходять на абсолютно новий рівень. Смарт браслети сьогодні можуть робити ЕКГ, визначати рівень кисню у крові та навіть радити, коли настав час для відпочинку.

Розумний одяг фіксує активність м'язів, а сучасні смарт ваги аналізують склад тіла й пропонують персональні рекомендації з харчування. Такі пристрої перетворюють тренування на інтерактивний процес і мотивують системно піклуватися про себе.

2. Персоналізація у всьому – 2025 рік став ерою індивідуального підходу до фітнесу. Завдяки генетичним тестам, аналізу гормонів і метаболізму створюються унікальні програми тренувань і харчування. Такий формат враховує особливості кожного організму, допомагаючи досягати результатів без перевтоми й перевантаження.

Wearable-технології сприяють персоналізації занять, дозволяють фіксувати прогрес і використовують елементи гейміфікації для стимулювання регулярної активності.

На основі персональних даних або консультацій з тренером формується план тренувань, який коригується відповідно до прогресу. Індивідуальний підхід забезпечує вищу ефективність, безпечність і стійку мотивацію до занять.

3. Гібридні тренування – функціональний тренінг, кросфіт і комбіновані формати залишаються серед лідерів. Їхня суть – природні рухи, що розвивають

силу, координацію та витривалість. У 2025 році популярності набувають невеликі групи, де поєднуються елементи різних напрямів – від силового фітнесу до йоги – під персональним супроводом тренера.

Такий формат занять знижує ймовірність травм, оскільки рухи максимально наближені до щоденної фізичної активності. Функціональні тренування позитивно впливають на якість життя, полегшуючи виконання побутових і спортивних завдань. Водночас вони є часово ефективними: заняття тривалістю 20–30 хвилин задіюють основні групи м'язів.

До ефективних вправ належать планка з витягуванням руки, мертва тяга та бокові випади. Для тренувань використовуються фітнес-гумки, гіри, медичні м'ячі та TRX-петлі.

4. Короткі інтенсивні сесії. Високо інтенсивні інтервальні тренування (HIIT), табата та мікросесії тривалістю 10–20 хвилин стали справжнім порятунком для тих, хто цінує свій час. Такі заняття дозволяють швидко спалювати калорії, зміцнювати серцево-судинну систему та отримувати результат навіть без спортивної зали.

5. Баланс тіла й розуму – ментальний фітнес стрімко набирає популярності. Йога, пілатес, медитація та mindfulness-техніки стають частиною повсякденного тренувального процесу. Вони допомагають зняти стрес, відновити внутрішню рівновагу та підтримувати психоемоційне здоров'я – адже гармонія починається зсередини.

6. Реабілітаційні тренування – сучасний фітнес дедалі більше орієнтується на відновлення після травм і хронічних захворювань. Програми, що поєднують лікувальну фізкультуру та елементи фітнесу, допомагають повернути рухливість, зменшити біль і покращити самопочуття. Такі тренування підходять як спортсменам після навантажень, так і людям із сидячим способом життя.

7. Фітнес для 50+. Активне довголіття – новий тренд, що захоплює старшу аудиторію. Для людей після 50 розробляються спеціальні програми з м'яким кардіо навантаженням, вправами на гнучкість і рівновагу. Мета – не змагання, а підтримка енергії, рухливості та впевненості у власному тілі.

8. Екофітнес – турбота про себе й планету – фітнес виходить за межі тренажерних залів. Все більшої популярності набувають заняття на природі, студії з екологічними матеріалами та енергоефективним обладнанням. Екофітнес поєднує фізичну активність із відповідальним ставленням до довкілля – це стиль життя, що підтримує гармонію між людиною та природою.

Використання одягу з перероблених матеріалів, натуральних йога-килимків, відмова від енергоємних тренажерів і заняття в природному середовищі сприяють зменшенню екологічного навантаження[23].

Еко-додатки дозволяють оцінювати екологічний слід тренувань, а групові активності поєднують фізичну активність із соціально корисними діями, такими як прибирання територій або висадка дерев.

У 2025 році технології стають головним інструментом диференціації, дозволяючи надавати гіпер-персоналізований досвід. Використання штучного інтелекту (AI) дозволяє створювати індивідуальні тренувальні плани, які динамічно змінюються залежно від прогресу клієнта.

Таблиця 1.2 – Приклади технологічних інновацій у сфері фітнес-послуг

Технологічна інновація	Механізм впливу на диференціацію	Стратегічна вигода
AI-тренер (EGYM Genius)	Надає персоналізовані тренування для всього залу, адаптовані до конкретного середовища клубу.	Збільшення пропускну здатності тренерів на 35% та підвищення мотивації клієнтів.
Smart Strength Squat	Розумні тренажери з віртуальним страхувальником та guided-тренуваннями.	Безпека та ефективність для новачків без потреби в постійному нагляді персоналу.
Fitness Hub	3D-камери для швидкого онбордингу (25 секунд) та аналізу складу тіла.	Скорочення часу на адміністративні процеси та професіоналізація бренду.
BioAge Tracking	Візуалізація біологічного віку через метаболічні та кардіо-показники.	Створення відчутного доказу результативності послуги.
Цифрова екосистема	Інтеграція з понад 200 партнерами (wearables, софт для управління).	Створення безперервного досвіду клієнта всередині та поза клубом.

Цифровізація дозволяє клубам вийти з цінової конкуренції, пропонуючи "розумне масштабування" – можливість працювати без постійної присутності великої кількості персоналу, зберігаючи при цьому високу якість супроводу.

Сучасний фітнес дедалі більше орієнтується на реабілітаційні та функціональні тренування, що імітують рухи повсякденного життя, сприяють відновленню після травм і зменшенню негативних наслідків малорухливого способу життя. Паралельно з цим зростають вимоги до професійної підготовки та сертифікації фітнес-фахівців, що відповідає загальним тенденціям професіоналізації галузі.

Автоматизація процесів та використання AI для управління завантаженістю залу допомагають знизити витрати та нівелювати ризики, пов'язані з людським фактором та дефіцитом кваліфікованих кадрів на ринку.¹²

Впровадження велнес-підходу та орієнтація на активне довголіття дозволяють закладу розширити цільову аудиторію, залучаючи сегменти споживачів, які раніше не розглядали фітнес як релевантну послугу (зокрема людей старшого віку та тих, хто потребує реабілітації). Це забезпечує диверсифікацію доходів та робить бізнес більш стійким до економічних коливань.

Для вітчизняних підприємств адаптація до трендів воєнного часу (патріотичне позиціонування, безпекові рішення, цифрова гнучкість) є питанням виживання та збереження ринкових позицій. Здатність бренду розділяти цінності своєї аудиторії та надавати підтримку у кризові моменти формує безпрецедентний рівень довіри, який стає головним активом у довгостроковій перспективі.

Позиціонування знаходить своє відображення у таких ключових елементах комунікації [24]:

1. Вербальна комунікація (меседжі та слогани)

Основним інструментом є слоган, який концентрує ідею бренду. Наприклад, бренд Nike через слоган «Just Do It» транслює ідею досягнення, сили волі та самореалізації, що формує емоційний зв'язок із широкою аудиторією.

2. Візуальна ідентифікація

Позиціонування проявляється у дизайні, кольорах, стилі контенту та айдентиці. Дослідження показують, що бренд комунікує свою сутність не лише через логотип, а й через сукупність візуальних елементів, які формують впізнаваність і асоціації.

3. Контент і тон комунікації (tone of voice)

Різні бренди використовують різні стилі комунікації залежно від позиціонування, наприклад: мотиваційний (Nike), lifestyle та емоційний (Adidas).

4. Канали комунікації

У сучасних умовах ключову роль відіграють соціальні мережі, які забезпечують швидке поширення інформації та прямий контакт із аудиторією. Саме через digital-канали відбувається активне формування іміджу бренду та його позиції на ринку.

Одним із найяскравіших прикладів використання digital-позиціонування у сфері фітнес-послуг є найбільша мережа фітнес-клубів України Sport Life. Компанія активно використовує соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) для просування бренду, залучення нових клієнтів та формування спільноти навколо здорового способу життя.

Основні digital-інструменти, які використовує мережа:

Instagram-контент: відео тренувань, мотиваційні пости, історії клієнтів та тренерів.

Акційні digital-кампанії: наприклад, онлайн-акції «1+1 на абонемент» або сезонні знижки, що активно просуваються через соціальні мережі та таргетовану рекламу[25].

Хештег-маркетинг (#я❤️sportlife), що формує спільноту клієнтів та стимулює створення користувацького контенту.

Інфлюенсер-маркетинг – співпраця з тренерами та спортивними блогерами.

Завдяки такій стратегії компанія формує сильний бренд та активно залучає нову аудиторію через цифрові канали.

Tone of voice Sport Life: підкреслюється професійний підхід до тренувань, ефективність програм та спортивні результати клієнтів.

Візуальний образ у соціальних мережах Sport Life: контент демонструє просторі зали, сучасне обладнання, басейни, великі тренувальні зони та інтенсивні тренування.

Дії, що підтверджують позиціонування Sport Life:

- демонстрація інфраструктури клубів (басейни, SPA-зони, великі тренажерні зали);
- просування професійних тренувальних програм;
- організація спортивних подій та фітнес-івентів;
- співпраця з професійними тренерами та спортсменами;
- акцент на результатах клієнтів та інтенсивних тренуваннях

У результаті Sport Life асоціюється з масштабною професійною мережею, орієнтованою на результат,

Позиціонується як бренд для людей, які прагнуть досягати більшого незалежно від рівня підготовки – світовий бренд Nike. Основний акцент – мотивація, сила характеру, подолання себе. Комунікація будується через емоційні історії, сильні меседжі та співпрацю з відомими спортсменами.

На відміну від Nike, Adidas більше орієнтується на lifestyle та емоційний досвід, підкреслюючи стиль життя, самовираження та участь у спортивній культурі.

У сфері фітнес-послуг позиціонування реалізується через:

- формат клубу (преміум / мас-маркет / boutique fitness);
- тип тренувань (силові, функціональні, wellness);
- атмосферу (ком'юніті, результат, комфорт);
- додаткові послуги (SPA, масаж, групові програми).

Дослідження українських фітнес-клубів показують, що ефективне позиціонування базується на поєднанні брендингу, сервісу та комунікацій, включаючи використання вірусного маркетингу та digital-інструментів [26].

Таким чином, фітнес-індустрія у 2025-2026 роках характеризується комплексним підходом, що поєднує фізичну активність, цифрові технології, персоналізацію, ментальне здоров'я та екологічну відповідальність. Це формує нову модель фітнесу як елементу сталого та усвідомленого способу життя.

Для ефективної інтеграції сучасних тенденцій доцільно експериментувати з форматами занять, інвестувати в якісне обладнання, поєднувати фізичну активність із турботою про ментальне здоров'я та використовувати технології для контролю результатів.

Сучасна маркетингова стратегія фітнес-закладу має базуватися на глибокому аналізі технологічних інновацій, демографічних зрушень та змін у психології споживача. Тільки поєднання високої функціональної якості обслуговування із впровадженням передових велнес-рішень та активною цифровою присутністю дозволить підприємству не просто адаптуватися до ринку, а й формувати нові стандарти споживання, забезпечуючи сталий розвиток та лідерство у своїй ніші.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що в умовах високої насиченості ринку та зростання вимог споживачів саме диференціація та позиціонування виступають ключовими інструментами формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Встановлено, що диференціація товарів і послуг є багатовимірним процесом, який може реалізовуватися за різними напрямками: за характеристиками продукту, рівнем сервісу, кадровим потенціалом, іміджем бренду, ступенем персоналізації та емоційною складовою.

У сфері фітнес-послуг диференціація набуває особливого значення, оскільки споживач оцінює не лише кінцевий результат, а й увесь досвід взаємодії

з підприємством. Саме тому комплексне поєднання функціональних, сервісних та іміджевих характеристик дозволяє формувати додаткову споживчу цінність і підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Дослідження сутності позиціонування показало, що воно є процесом формування чіткого та зрозумілого образу бренду або послуги у свідомості цільової аудиторії. Відсутність чіткого позиціонування призводить до знеособлення пропозиції та зниження її конкурентоспроможності. Натомість грамотно сформована стратегія позиціонування забезпечує кращу впізнаваність бренду, чітке розуміння його цінності споживачами та підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Диференціація формує реальні конкурентні відмінності, а позиціонування забезпечує їх коректне сприйняття цільовою аудиторією.

Серед сучасних трендів розвитку фітнес-індустрії ключовими є цифровізація, персоналізація послуг, гібридні формати тренувань, інтеграція ментального здоров'я, реабілітаційні програми та екологічна відповідальність. Врахування зазначених тенденцій є необхідною умовою формування актуальної та конкурентоспроможної стратегії позиціонування фітнес-клубів.

Ефективна стратегія позиціонування фітнес-послуг повинна базуватися на чітко визначених конкурентних перевагах, відповідати сучасним ринковим тенденціям і бути системно узгодженою з усіма елементами маркетингової стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ФІТНЕС-КЛУБІВ STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН")

2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН"

Історія діяльності Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS розпочалась у 1997р., коли на Таїрова в кінотеатрі «Золотий Дюк» відкрився перший в місті Одеса фітнес-клуб «Стрекоза» з сучасним ремонтом, обладнанням та системою вентиляції. Згодом клуб розташувався в просторій двоповерховій будівлі з відкритим спортивним майданчиком за адресою: пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113.

Клуб відрізнявся від шейпінг-залів тим, що там можна було не тільки тренуватися, а й відвідати масаж, солярій а головне – поспілкуватись з однодумцями в просторому холі.

У 1999 році на Базарній відкрився перший в місті сімейний фітнес-клуб, де відкрилися двері для чоловіків і дітей. Масштабна тренажерна зала, велика зона групових тренувань, просторі роздягальні з сауною, гардероб і дитяча кімната з вихователем.

У 2002 р. відкрився клуб на Генерала Бочарова (вул. Владислава Бувалкіна, 37г) – двоповерховий, сучасний та ще більш технологічний. І в 2006 році народилася «Стрекоза» на Лідерському бульварі, захопив своїм масштабом та розмахом.

У системи фітнес-клубів не було чітко визначеної місії – існували лише загальна ціль та бачення подальшого розвитку, окреслені керівництвом.

Під час Covid-19 через певні обмеження по всій країні, фітнес-клуби тимчасово припинили свою роботу, проте для підтримки взаємозв'язку з аудиторією почали проведення онлайн-формату тренувань.

Інструктор групових програм виходив у прямий ефір в Instagram та показував вправи, які кожен міг виконати у себе вдома. Згодом клуби відновили свою роботу, проте онлайн-формат тренувань вже став частиною буденності.

З початком повномасштабного вторгнення Система фітнес-клубів STREKOZA FITNESS зіштовхнулась з проблемою не тільки зміни аудиторії, через виїзд за кордон або міграцію державою, а й частковою втратою колективу. Проте клуби продовжували працювати, враховуючи наполегливість та бажання дати можливість людям відчувати атмосферу минулих часів, коли все було добре.

Через достатньо великий відтік клієнтів та тренерів тимчасово припинив роботу фітнес-клуб на Лідерсівському бульварі.

На початку 2026 р. фітнес-клуб за адресою: вулиця Базарна, 63 – двічі зазнав значних ушкоджень після масованої атаки, яку здійснила країна-агресор. Подальше надання фітнес послуг тимчасово неможливо – строк відкриття клубу невідомий.

Наразі фітнес-клуби зустрічають клієнтів за такими адресами: пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113 та вул. Владислава Бувалкіна, 37г.

STREKOZA FITNESS пройшла цілу епоху розвитку, осучаснення, знищення стереотипів та стандартів і продовжує розвиватися. Сьогодні Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS пропонує своїм клієнтам сучасні тренажерні зали, більше 20 напрямів групових тренувань, дитячі заняття, різноманітні види масажу, солярій та фітнес-харчування.

Фітнес-клуб за адресою: пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113 є флагманом Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS. Саме з нього розпочалася історія мережі, і сьогодні він залишається центральним та найуспішнішим клубом серед філій.

Завдяки зручному розташуванню, сучасному обладнанню, високому рівню сервісу та професійній команді тренерів, цей клуб став прикладом якості та ефективності роботи.

Саме тому доцільно зосередити увагу на детальному аналізі діяльності ТОВ «СПОРСЕРВІС ОДИН», щоб оцінити ключові чинники його успіху,

визначити сильні сторони та досвід, який може бути масштабований на інші фітнес-клуби мережі.

Вимоги та відповідність законодавству фітнес-клубу STREKOZA FITNESS за адресою: пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113:

Повне найменування юридичної особи – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СПОРТСЕРВІС ОДИН

Основний вид діяльності: 93.12 Діяльність спортивних клубів[27]

Інші:

- 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
- 85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку
- 93.11 Функціонування спортивних споруд
- 93.13 Діяльність фітнес-центрів
- 93.19 Інша діяльність у сфері спорту
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Відповідність санітарним нормам: освітлення, вентиляція, площа залів, безпечність обладнання.

Сертифіковані тренери з відповідною освітою та досвідом, які періодично проходять курси та тренінги, для підвищення кваліфікації. А перед початком роботи проходять співбесіду та адаптивне навчання у самому фітнес-клубі, окреслюючи цінності та сенси даної системи.

Наявність аптечки, евакуаційного плану, системи пожежної безпеки, куточку споживача та тренерів з медичною освітою.

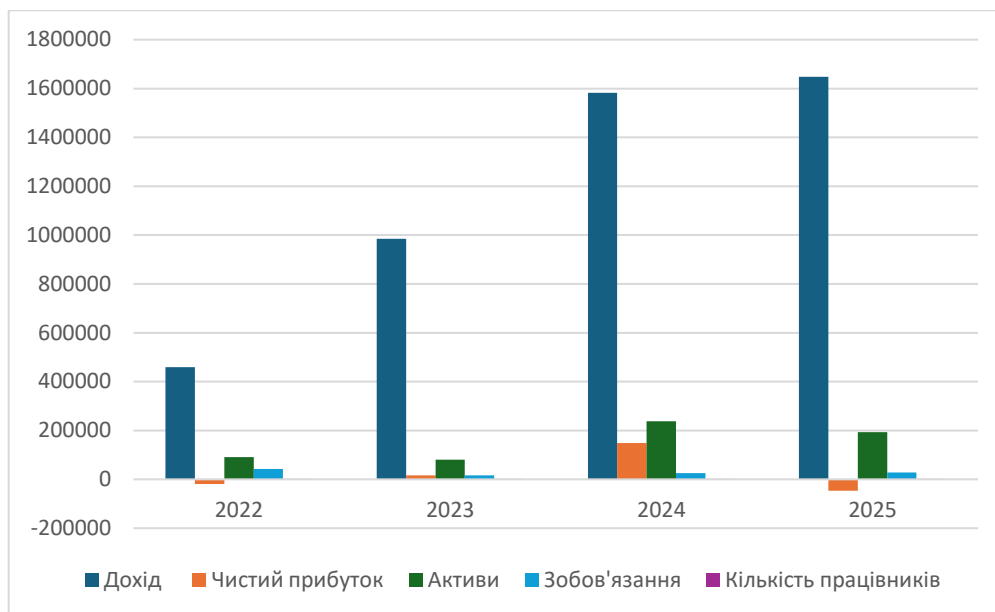


Рис. 2.1 – Порівняльний аналіз фінансових показників ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» за 2022-2024рр [28]

Протягом 2022–2025 рр. ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» демонструвало загальну позитивну динаміку розвитку та суттєве зростання основних фінансових показників.

Найбільш помітним є стабільне збільшення доходу: якщо у 2022 році він становив близько 458,9 тис. грн, то у 2023 році зріс до 984,6 тис. грн, у 2024 році – до 1 582,8 тис. грн, а у 2025 році перевищив 1,6 млн грн.

Це свідчить про активне розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації послуг та посилення ринкових позицій компанії.

Позитивна динаміка спостерігалася і щодо чистого прибутку. Після збиткового 2022 року підприємство у 2023 році отримало незначний прибуток, а у 2024 році його обсяг суттєво зріс, що стало свідченням підвищення ефективності господарської діяльності.

Водночас у 2025 році показник чистого прибутку знизився та набув від'ємного значення, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат, інвестиційною активністю або змінами ринкових умов.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду також мали тенденцію до зростання. У 2025 році спостерігалася певне скорочення активів,

однак їх обсяг залишився значно вищим порівняно з початком досліджуваного періоду, що свідчить про загальне зміцнення ресурсної бази підприємства.

Зобов'язання компанії протягом 2022–2024 рр. поступово скорочувалися, що характеризує зниження боргового навантаження та більш ефективне управління фінансовими ресурсами. У 2025 році їх рівень залишився незначним, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Кількість працівників упродовж аналізованого періоду залишалася стабільною, що в умовах суттєвого зростання доходу свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «СПОРСЕРВІС ОДИН» у 2022–2025 рр. динамічно розвивався, нарощував обсяги діяльності та покращувало фінансові показники. Незважаючи на зниження чистого прибутку у 2025 році, компанія зберігає тенденцію до розвитку та має потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку.

Одним із ключових напрямів аналізу внутрішнього середовища фітнес-клубу є оцінка динаміки відвідування групових програм у 2021–2025 роках.

Цей показник є важливим індикатором ефективності роботи клубу, адже відображає рівень зацікавленості клієнтів, якість запропонованих програм, професіоналізм тренерського складу та відповідність послуг очікуванням цільової аудиторії.

З діаграми на рис.2.2 видно значний вплив початку повномасштабного вторгнення на відвідування групових програм, порівняно з 2021 у 2022 показник майже втричі менше.

У період з 2022 по 2025 рік спостерігається поступове зростання кількості учасників групових занять. Така тенденція свідчить про підвищення попиту на колективні формати тренувань, що поєднують фізичну активність із соціальною взаємодією.

Зростання відвідуваності позитивно впливає на операційну діяльність клубу – підвищується коефіцієнт використання тренувальних залів, стабілізуються грошові потоки, зростає рентабельність абонементних програм.

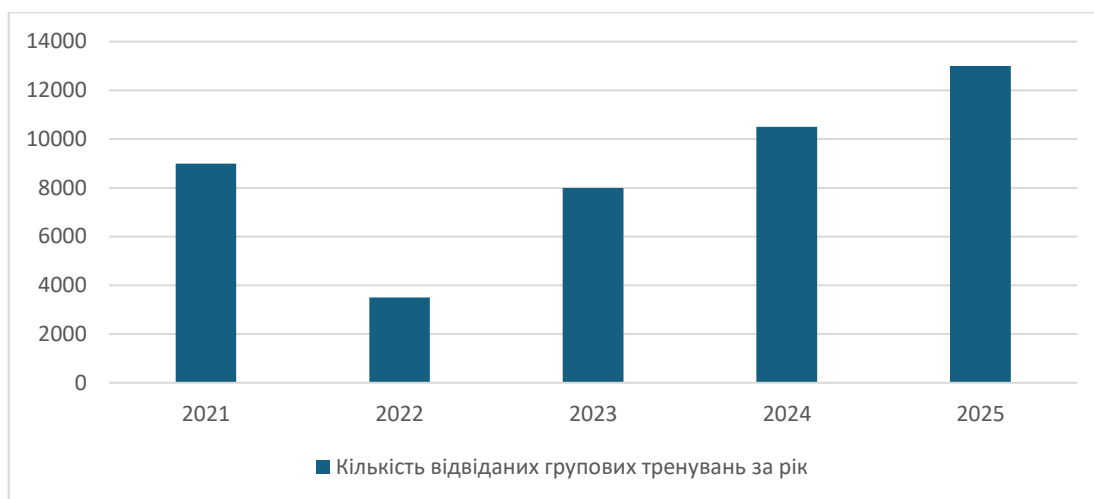


Рис. 2.2 – Динаміка відвідування групових програм ТОВ «СПОРСЕРВІС ОДИН»

Крім того, групові заняття сприяють формуванню лояльної спільноти навколо бренду клубу, що підсилює ефект «сарафанного радіо» та зменшує витрати на залучення нових клієнтів.

Водночас аналіз також дає можливість виявити певні проблемні аспекти. Наприклад, сезонні коливання відвідуваності або зниження інтересу до окремих напрямів вимагають адаптації розкладу, оновлення форматів занять і гнучкого підходу до мотивації клієнтів.

Таким чином, моніторинг динаміки відвідування групових програм є не лише інструментом оцінки поточного стану фітнес-клубу, а й важливою основою для стратегічного планування, вдосконалення послуг і підтримання конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) протягом 28 років дотримується єдиної місії та сенсів, закладених в позиціонування: фітнес – фундаментальна потреба людини у русі, здоров'ї та самопочутті. Ми створюємо простір, де фізична активність стає частиною повсякденного життя, а турбота про себе – природним вибором. У нас в клубі немає обмежень, ми підтримуємо дітей та дорослих. В нас тренуються сім'ями та поколіннями, що створює стійку позицію бренду та довіру до закладу.

Ключові сенси бренду: рух – життя; турбота про себе – повага до себе; фітнес – гармонія тіла, духу та соціального середовища. STREKOZA FITNESS – турбота на кожному кроці.

STREKOZA FITNESS – ми працюємо, розвиваємось та вдосконалюємось заради клієнтів. Клієнти – серце нашого фітнес-клубу.

Головний меседж: Ми не просто тренуємось – ми живемо в ритмі сили, здоров'я та натхнення.

Через високу конкуренцію на ринку фітнес-послуг у м. Одеса сформувався рівень стандартів, яких очікує сучасний клієнт, обираючи фітнес-клуб.

Очікування від клієнтів:

- Сучасне, чисте та комфортне приміщення.
- Доступ до тренажерної зали, групових програм, роздягальні і душових.
- Привітний персонал, уважне ставлення.
- Гнучкий графік роботи та зручна система абонементів.
- Можливість онлайн-розкладу та запису через застосунок або сайт.
- Програма лояльності

Клієнт приходить не просто на тренування, а за приємним досвідом, увагою і турботою.

Доповнена послуга – це унікальні елементи, які створюють конкурентну перевагу і формують бренд-цінність.

Тренди та конкурентні переваги ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS):

- Індивідуальні фітнес-програми, аналіз складу тіла, консультації з харчування для людей будь-якого віку.
- 13 видів групових програм, серед яких: Free style, Medical fitness, ABL+BELLY, Body sculpt, Pilates, Soft fitness, Functional training, Stretching, Step interval, Step, Yoga, Body sculpt parter, Fit dance.
- Унікальні авторські тренування: BFB Balance board, Cycle-45, Tae-bo-45, Boxing, МФР+суставна гімнастика, Fly acrobatics, Zumba, Crosss time, Fly

stretching, Суставна гімнастика+розтяжка, Step dance, Aeromix, Body sculpt, Boxing, Stick Fit, Профілактор Євмінова.

- 10 видів тренувань для дітей та підлітків різного віку: фіз-ра, здорова спина, Fly acrobatics, Fly fitness, Teenager Gym, Cheerleading та ін.

- Широкий вибір фітнес-процедур: спортивні масажі, процедури по догляду за тілом, вакуумно-роликові масажі, пресотерапія та солярій.

- Програма лояльності: періодичні акційні пропозиції, знижки за своєчасне продовження клубної карти, спеціальні бонуси до Дня народження, при залученні друга, на курс масажів.

- Широкий вибір додаткових послуг: подарункові сертифікати, персональна шафа в оренду, дитяча кімната, безкоштовний сейф, оренда рушника, фітнес-бар.

- Різновид клубних карт надає можливість не переплачувати та отримати саме ті послуги, які потрібні саме вам. Спеціальні пропозиції для школярів та студентів, карта з тренером для персональних тренувань та ін.

- Ком'юніті: заходи для клієнтів (майстер класи, святкові тренування, розіграші подарунків, марафони, онлайн-квести та ін).

- Естетика простору: стильний інтер'єр, музика, атмосфера турботи.

- Онлайн-підтримка: Telegram-канал, Вайбер-група, Instagram та Facebook, інформаційний чат-бот, онлайн-підтримка менеджерів.

Клієнт не просто займається – він відчуває себе частиною клубу, спільноти, стилю життя.

Потенційні послуги – майбутні напрями розвитку фітнес-клубу, що формують стратегічне бачення. Перспективи розвитку ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS):

- Впровадження смарт-фітнес-технологій – аналіз прогресу в реальному часі.

- Розширення digital-комунікацій, а саме: створення чат-боту з системою швидкого запису на тренування/додаткові послуги та онлайн-оплати.

- Розширення онлайн-напрямів (відеотренування, дистанційне консультування, віртуальні марафони).
- Партнерство з брендами здорового харчування, beauty-сферою, медичними центрами.
- Розвиток корпоративних програм для компаній і шкіл.
- Запуск системи лояльності та клубних статусів («Ambassador of Fitness»).

Наразі ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» не має чітко вибудованої маркетингової стратегії, залучає клієнтів за допомогою присутності в соціальних мережах, а саме: загальна сторінка Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS в Instagram, Facebook, TikTok, які наповнюються живим контентом та на якій проводиться таргетована реклама.

А також сторінка фітнес-клубу за адресою: пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113, на якій за допомогою чат-боту можна отримати усю актуальну інформацію. Також наявний Telegram чат-бот та інформаційна група, що дає можливість детальніше ознайомитись з інформацією, враховуючи те, що наразі відсутній сайт.

Враховуючи те, що клуб працює вже більше 28 років, наявні клієнти з задоволенням діляться враженнями та залучають друзів та знайомих до спортивної спільноти.

На Google картах клієнти діляться відгуками, а фітнес-клуб розміщує актуальну інформацію та новини, додатково проводиться SEO-просування гео-мітки на Google Картах.

2.2 Аналіз макро- та мікросередовища мережі фітнес-послуг в місті Одеса

У сучасному динамічному світі глобальних змін і викликів, аналіз макросередовища стає не просто важливою, але й необхідною складовою стратегічного планування на підприємстві. ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) – як один з лідерів у своєму сегменті на ринку м. Одеса,

потребує глибокого аналізу макросередовища для виявлення потенційних можливостей і загроз. В цьому контексті PESTEL-аналіз являється ефективним інструментом стратегічного аналізу [29].

Аналіз факторів макросередовища дозволяє визначити ключові напрями розвитку Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS. Він допомагає не лише зміцнити позиції компанії на ринку, а й зменшити вплив зовнішніх загроз, використовуючи при цьому стратегічні можливості для зростання.

На основі проведеного PESTEL-аналізу була розроблена таблиця А.1 (Додаток А), яка систематизує основні фактори впливу, оцінює їхню значущість для галузі фітнес-послуг та пропонує ефективний план дій. Цей підхід дозволяє не тільки ідентифікувати потенційні виклики та можливості, які створює динамічне середовище, а й розробити конкретні заходи для адаптації до змін. Це критично важливо для мінімізації ризиків і оптимізації стратегічного управління в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таблиця А.1 (Додаток А) є результатом комплексного аналізу найбільш значущі факторів та їхній впливу на діяльність ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS). Вона містить рекомендації щодо ефективного реагування на ці фактори, що сприятиме стійкому розвитку компанії. Головною метою є не лише зменшення негативного впливу зовнішнього середовища, а й активне використання сприятливих умов для подальшого зростання бізнесу. Кожна категорія факторів макросередовища створює унікальні виклики та можливості, що потребують індивідуального стратегічного підходу.

Таким чином, таблиця А.1 (Додаток А) надає чіткий план дій для посилення конкурентних позицій, підвищення ефективності та забезпечення довгострокового успіху компанії у сфері фітнес-послуг.

Аналіз макросередовища системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS показав, що найбільший вплив на діяльність мають економічні, політичні та правові фактори. Загальний вплив економічних чинників оцінюється у 1,17, найбільший показник – рівень інфляції та купівельної спроможності (0,41), що вказує на значні виклики для операційної діяльності клубів. Вплив воєнних дій

та євроінтеграції України, цифровізації фітнес-індустрії та digital-маркетингу підкреслює необхідність підлаштовуватись під фактори зовнішнього впливу, відповідності регуляторним вимогам і дотримання галузевих стандартів.

Зважаючи на це, стратегія ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) повинна бути спрямована на адаптацію до економічних та політичних змін та управління правовими ризиками. Основні напрями для розвитку:

Економічні фактори: розробка фінансових стратегій, що мінімізують вплив макроекономічних коливань. Це включає диверсифікацію джерел доходу, оптимізацію витрат і гнучку цінову політику для залучення клієнтів.

Правові фактори: постійний моніторинг змін у законодавстві, відповідність новим санітарним та трудовим нормам, впровадження заходів для захисту прав споживачів.

Результати PESTEL-аналізу підкреслюють важливість комплексного підходу до управління зовнішніми чинниками. Використання стратегічного планування дозволить ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) не лише адаптуватися до змін, а й зміцнити позиції на ринку, розширити клієнтську базу та забезпечити стале зростання в довгостроковій перспективі.

Конкурентне середовище мережі фітнес-послуг в Одесі є динамічним і багатогранним. Воно характеризується високою насиченістю ринку, широким спектром пропозицій та різноманітними бізнес-моделями.

Проведемо аналіз рівня конкуренції в галузі за моделлю п'яти конкурентних сил Майкла Портера шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил[30]:

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Кількість конкурентів. Для STREKOZA FITNESS важливо брати до уваги не лише географічну близькість конкурентів, а й їхню цінову політику, послуги, репутацію та цільову аудиторію.

Рівень диференціації. Система фітнес-клубів STREKOZA FITNESS може отримати конкурентну перевагу, підкреслюючи свою унікальну концепцію, залучаючи професійних тренерів і забезпечуючи високий рівень клієнтського сервісу.

Витрати на перехід. STREKOZA FITNESS повинна фокусуватися на формуванні лояльності, довіри до бренду та створенні додаткової цінності, яку важко повторити конкурентам.

Для комплексного розуміння ринку доцільно розподілити конкурентів фітнес-клубу за типами залежно від характеру їхньої діяльності, схожості товарної пропозиції та цільової аудиторії.

1. Прямі конкуренти – це фітнес-клуби, які пропонують аналогічні послуги (групові та персональні тренування, заняття в тренажерному залі, фітнес-програми для жінок, йогу, стретчинг та додаткові послуги) і орієнтуються на ті ж самі категорії клієнтів.

До цієї групи можна віднести клуби з тієї ж локації або району, які мають подібний формат, наприклад: Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ», Rio, Sky Fit, Фітнес-клуб Смайл та ін.

Вони змагаються безпосередньо за увагу та лояльність відвідувачів, пропонуючи схожі тарифи, акції та рівень сервісу.

2. Товарні конкуренти – підприємства, що реалізують однакову послугу (фізичну активність, тренування, оздоровлення), але орієнтуються на різні групи покупців. Для даного фітнес-клубу товарними конкурентами є клуби, які входять в Систему фітнес-клубів STREKOZA FITNESS.

3. Непрямі конкуренти – це компанії, які пропонують інші товари або послуги, але задовольняють схожу потребу споживачів – у дозвіллі, здоров'ї, гарному самопочутті та зовнішньому вигляді.

До них належать великі спортивні комплекси, басейни, wellness-центри, танцювальні студії, заклади з реабілітаційними програмами чи салони краси, де клієнт може отримати альтернативний спосіб покращення фізичного або емоційного стану. Наприклад, Sport Life, кінезітерапія та реабілітація фітнес-клуб «Форма» [31].

4. Неявні конкуренти – це організації іншого профілю, які не мають прямого стосунку до фітнесу, але частково впливають на вибір клієнтів щодо розподілу вільного часу та фінансів.

До них можна віднести кінотеатри, кав'ярні, коворкінги, освітні центри, онлайн-платформи з домашніми тренуваннями, які створюють альтернативу офлайн-заняттям у спортклубі. Вони задовольняють потребу у відпочинку, соціалізації чи саморозвитку, що конкурує з відвідуванням тренувань.

На ринку фітнес-послуг Одеси основними конкурентами ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) є такі заклади, як:

- Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ»
- Фітнес-система «ВИЩА ЛІГА»
- Фітнес-клуб Rio
- Фітнес-клуб SkyFit
- Фітнес-клуб Смайл

Більшість конкурентів працюють у зручному графіку (з 8:00 до 22:00), пропонують акційні пропозиції або бонусні програми. Їх асортимент послуг, як правило, не обмежений певною спеціалізацією.

Таблиця 2.1 – Характеристика основних конкурентів ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS)

Конкурент	Переваги	Недоліки
Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ»	Велика кількість клубів у різних районах міста. Наявність групових занять, залів для кросфіту, TRX, функціонального тренінгу. Знижки на абонементи, гнучка система тарифів. Доступні ціни в порівнянні з преміум-клубами. Власна школа інструкторів.	Різна якість обслуговування у різних філіях. Іноді переповнені зали, особливо у вечірній час. Стандартизований сервіс, відсутність персоналізації.
Фітнес-система «ВИЩА ЛІГА»	Комплексна фітнес-система: тренажерний зал, кардіозона, групові заняття, дитячі програми. Оптимальне співвідношення ціна/якість. Наявність дієтологів, консультацій тренерів. Регулярні акції, гнучкі тарифи.	Інтер'єр може бути застарілим у деяких залах. Менш інноваційне обладнання порівняно з конкурентами.
Фітнес-клуб Rio	Зручне розташування у центральній частині міста, та точкове в усіх районах. Сучасне обладнання, комфортні умови для тренувань. Привітний персонал і позитивна атмосфера. Можливість персональних занять із тренером.	Вища ціна абонементів порівняно з клубами середнього сегмента. Невелика площа залу, що створює черги у пікові години.

Продовження табл. 2.1

Фітнес-клуб SkyFit	Сучасний клуб із новітнім фітнес-обладнанням і просторими залами. Пропонує фітнес-програми різної інтенсивності, групові тренування, йогу, пілатес. Онлайн-запис і мобільний додаток для клієнтів.	Висока вартість абонементів. Менше акцій і знижок. Орієнтація переважно на клієнтів середнього та преміум-сегмента.
Фітнес-клуб Смайл	Атмосфера дружності й підтримки. Програми для початківців і сімейних відвідувачів. Прийнятні ціни, регулярні акції та безкоштовні пробні тренування.	Менший вибір обладнання та групових напрямів, ніж у великих мережах. Обмежений простір і відсутність басейну.

Ситуація на ринку вимагає від ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) активного маркетингового просування, гнучкої системи абонементів, високого рівня обслуговування та чіткого позиціонування.

Основна конкурентна перевага має базуватися на поєднанні професіоналізму, зручного розташування, якості сервісу та створенні спільноти навколо бренду.

Загроза появи нових конкурентів у сфері фітнес-послуг є високою, адже відкриття нового фітнес-клубу не завжди вимагає значних інвестицій, особливо якщо йдеться про нішеві студії (йога, функціональні тренування, стретчинг тощо).

Для Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS це означає необхідність постійного оновлення сервісів, підтримки актуального рівня інновацій та гнучкості в пропозиції.

Загроза товарів-замінників у фітнес-сфері також висока, оскільки є багато альтернатив традиційному відвідуванню спортклубів: YouTube, онлайн-марафони від блогерів, смарт-програми, які частково замінюють потребу в тренерах, велопогулянки та ін.

Проте сила замінників залежить від здатності STREKOZA FITNESS створити унікальну цінність, яку важко замінити іншими форматами.

А саме: індивідуальні підходи, мотивація, контроль прогресу тренерами, клієнти отримують не лише тренування, а й соціальну взаємодію, підтримку та натхнення, доступ до якісного обладнання, зон для кардіо, силового тренінгу,

групових занять та зручне розташування залів у трьох районах Одеси, що економить час клієнтів.

Сила постачальників для фітнес-клубів STREKOZA FITNESS середня, однак може змінюватися залежно від типу ресурсів: STREKOZA FITNESS закуповує обладнання від відомих брендів, які мають обмежену кількість дистриб'юторів в Україні, це підвищує силу постачальників, вони можуть диктувати ціни, умови доставки та сервісу.

Розхідні матеріали та додаткові товари (спортивне харчування, інвентар, аксесуари) – тут рівень конкуренції серед постачальників вищий, тому STREKOZA FITNESS має більше простору для вибору та переговорів.

Постачальники трудових ресурсів – співпраця з спортивними академіями, університетами фізичної культури, центрами підготовки фахівців – забезпечує стабільний потік нових кадрів. Це дає можливість клубу залучати молодих, енергійних спеціалістів, готових до сучасних трендів та нових форматів роботи.

Не менш важливою є можливість постійного підвищення кваліфікації вже працюючих тренерів. Навчання, участь у семінарах і сертифікаційних програмах підвищує рівень професіоналізму команди, мотивує працівників і допомагає впроваджувати інноваційні методики у тренувальний процес.

Сила впливу клієнтів у сфері фітнесу висока, адже клієнти можуть обрати з десятків клубів, студій, або займатися самотійно.

Клієнти все частіше звертають увагу не лише на тренажери, а й на якість обслуговування, чистоту, атмосферу, додаткові сервіси (душ, кава, зона відпочинку).

У таких умовах STREKOZA FITNESS має фокусуватися на підвищенні лояльності клієнтів, пропонувати гнучкі тарифи, бонуси для постійних відвідувачів та персоналізований підхід.

Проаналізувавши п'ять сил конкурентного середовища за Портером, Система фітнес-клубів STREKOZA FITNESS може розробити ефективну стратегію для досягнення успіху.

Важливо враховувати конкурентів, потенційних нових учасників ринку, силу постачальників та покупців, а також наявність замінників. Проведемо оцінку конкурентної позиції Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS за допомогою моделі М. Портера (Додаток Б).

Система фітнес-клубів STREKOZA FITNESS функціонує в умовах високої конкуренції як з боку існуючих (2,8 балів), і середньої сили впливу(2,25 балів) - зі сторони потенційних нових гравців ринку. Клієнти мають найвищу силу впливу (3,0 балів), адже наявно широкий вибір фітнес-клубів, онлайн-програм та домашніх альтернатив.

Крім того, наявність замінників, таких як фітнес-додатки, персональні тренування онлайн або домашній спортінвентар, також чинить тиск (2,0 балів – середній) на традиційний формат послуг клубу.

2.3 Аналіз комунікаційної політики конкурентів

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку фітнес-послуг ефективна комунікаційна політика є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства.

Саме через систему маркетингових комунікацій фітнес-клуби доносять цінність своїх послуг, формують імідж бренду, вибудовують довіру з клієнтами та стимулюють попит.

Прямими конкурентами ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (Система фітнес-клубів STREKOZA FITNESS) є фітнес-клуби, що функціонують у межах одного ринкового сегмента, використовують подібні формати діяльності, пропонують схожий набір програм і орієнтуються на однакову цільову аудиторію – мешканців Одеси, зацікавлених у підтриманні фізичної форми та веденні активного способу життя (табл. 2.2).

Мережа фітнес-клубів «Вертикаль» утримує позицію завдяки широкому охопленню і розгалуженості філій, проте втрачає перевагу через нестабільний рівень сервісу та відсутність персоналізованого підходу. Це створює можливість

для STREKOZA FITNESS зробити акцент на єдиному стандарті якості й індивідуалізації тренувань.

Таблиця 2.2 – Аналіз прямих конкурентів ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS)

Конкурент	Слоган / мотив	Активність в соцмережах / онлайн-просторі
Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ»	Слоган: «Краще місце для фітнесу в Одесі». Мотив: доступність для широкого сегмента, багатофункціональність (зали, групові тренування, aqua, spa) – «фітнес для всієї родини»	Instagram ~15 000 підписників, інформаційний контент, розважальні фітнес-серіали Акції: «Перший день free», сезонні знижки, тематичні події («Fitness Halloween») Сайт: докладно описані послуги, локації, акції
Фітнес-система «ВИЩА ЛІГА»	Слоган / меседж: «Наша щоденна мета – жити у всіх сенсах цього слова. Ваша «Вища ліга» чекає на тренуваннях». Мотив: універсальність – дорослі/діти, спорт/оздоровлення.	Instagram ~13 000 підписників, постійні публікації. Facebook-сторінка із регулярними публікаціями для батьків та дітей. Сайт: тренери, акції, тарифні пакети
Фітнес-клуб Rio	Точний слоган не оприлюднено, мотив клубу – «сучасне обладнання, комфорт, персональний тренінг». Орієнтація на клієнтів середнього / вище середнього сегменту, що цінують якість. Акцент на власній школі тренерів	Менше публічної інформації, ніж у великих мереж. Вказано зручне розташування, персональні тренування. Instagram ~17 000 підписників, живий контент, розважальний та інформаційний формат
Фітнес-клуб SkyFit	Меседж: «Стань частиною нашої команди, зміни ритм життя і зроби кожен свій день особистим». Мотив: преміум-сервіс, технологічність, різний формат тренувань.	Instagram ~19 000 підписників, активно використовують Reels та таргетовану рекламу. Сайт/сторінка клубу акцентує на сучасному обладнанні, EMS-тренуваннях.
Фітнес-клуб Смайл	Меседж: «Твій прогрес – наша мета!» Мотив: дружня атмосфера, доступність для початківців і сімей, комфортні умови. Акцент на власній школі тренерів	Facebook сторінка з акцентом на нові локації, акції, дитячі програми. Instagram-пости про тренування, різний формат, мотиваційні відео.

«Вища Ліга» орієнтується на сімейний фітнес і має сталу аудиторію, однак поступається інноваційністю та сучасністю. Для ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН»

(STREKOZA FITNESS) це шанс заявити про себе як про технологічний, динамічний бренд нового покоління.

Фітнес-клуб Rio і SkyFit працюють у преміум-сегменті, мають високі ціни, що обмежує охоплення. Це відкриває нішу для STREKOZA FITNESS у форматі «доступного преміуму» – поєднання якості, сервісу та прийнятної ціни.

Клуб «Смайл» відомий дружньою атмосферою, але не має масштабності приміщень та різноманіття послуг, на відміну від високої кількості клубів по місту. ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) може підсилити свою емоційну комунікацію та спільноту, зберігаючи при цьому високі стандарти комфорту.

Для аналізу комунікаційної політики конкурентів Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS було проведено дослідження дописів на їхніх вебсайтах і сторінках у соцмережах (Instagram, Facebook), рекламних роликів на YouTube. Далі наведемо приклади позиціонування брендів в соціальних мережах, а також проаналізуємо їх tone of voice.

Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ»

Клуб активно веде соціальні мережі – ТікТок, Instagram, Facebook, YouTube, має повноцінний інформативний сайт з фішкою, що коли довго знаходишся на сайті без активності, сайт пропонує заповнити бланк, щоб отримати безкоштовне тренування [32].

Tone of voice: мотивуючий, динамічний, іноді навіть викликаючий. У комунікаціях використовуються заклики до дії («Не зупиняйся!», «Переверш себе»).

Отже, бренд створює образ місця для цілеспрямованих людей, орієнтованих на досягнення та самодисципліну.

STREKOZA FITNESS може знайти конкурентну перевагу через: фокус на комфорт, безпеку та задоволення від процесу (м'який вхід у спорт), соціально-емоційні мотиви: дружба, спільнота, підтримка. Комплексну програму «насолоди процесом», не тільки результатом.

Фітнес-система «ВИЩА ЛІГА»

Клуб активно веде соціальні мережі – ТікТок, Instagram, Facebook, YouTube, має повноцінний інформативний сайт з підрозділами на клуби: Штурм та Форма[33].

Tone of voice: елегантний, впевнений, стримано-інтелігентний. Комунікації витримані у стилі «преміум», з мінімалістичним візуалом і акцентом на сервіс.

Отже, бренд орієнтований на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу, для яких спорт – частина іміджу.

Основні відмінності від Вертикалі: орієнтація не на драйв та результат через самодисципліну, а на якість, комфорт і соціальний статус. Можливості для STREKOZA FITNESS: зайняти нішу дружнього, доступного, емоційно приємного клубу, де спорт – не стрес, а задоволення та соціальна взаємодія

Фітнес-клуб Rio

Клуб активно веде соціальні мережі – ТікТок, Instagram, Facebook, має свій Telegram, за допомогою якого можна встановити зв'язок, а також сайт та додаток(тимчасово не доступні). Акцентує увагу на власній школі навчання для тренерів.

Tone of voice: легкий, емоційний, теплий. У дописах часто використовуються емоційні вигуки, емоджі, яскраві кольори, неформальне спілкування.

Отже, бренд звертається до молодшої аудиторії, для якої важлива не лише форма, а й приємне проведення часу.

Основна відмінність від Вертикалі та Вищої Ліги: акцент на емоціях і свободі, а не на результаті чи преміум-сервісі. Можливості для STREKOZA FITNESS – зайняти комфортну, підтримуючу нішу, поєднуючи дружню атмосферу (як у Rio) із програмами для досягнення результату (як у Вертикалі), але без преміум-цінової політики.

Фітнес-клуб SkyFit

Загальна сторінка Instagram клубів не зовсім активна, проте є окрема наповнена актуальною інформацією сторінка клубу за адресою Вул. Вільямса,

68/1, проте має 1,5тис підписників, порівняно з загальною, на якій 19,5тис. Не має повноцінний інформативний сайт, лише за адресою вул. Філатова, 38. Не веде ТікТок та YouTube самостійно, проте є в згадуваннях клієнтів та користувачів серверу [34].

Tone of voice: професійний, мотивуючий, дещо технологічний. У комунікаціях переважає впевнена лексика, короткі меседжі.

Отже, бренд орієнтований на ефективність, технології та сучасний тренінг, подібно до Вертикалі, але з меншим акцентом на мотивацію через драйв і досягнення; більше уваги – на науковість і сучасні методики.

Можливості для STREKOZA FITNESS – зайняти нішу комфортного, емоційно приємного і водночас результативного клубу, поєднуючи дружню атмосферу Rio, емоційний та соціальний аспект, і структуровані тренування, але без високого преміум-сегменту Вищої Ліги.

Фітнес-клуб Смайл

Клуб активно веде соціальні мережі – Instagram, Facebook, має інформативний сайт, який тимчасово проходить оновлення. Акцентує увагу на власній школі навчання для тренерів [35].

Tone of voice: дружній, доброзичливий, емоційно теплий. У публікаціях часто використовуються жарти, фото клієнтів, історії успіху, звернення «ти».

Отже, бренд створює відчуття близькості, ком'юніті та доступності. Орієнтований на широку аудиторію, включно з сім'ями й новачками у фітнесі.

Можливості для STREKOZA FITNESS – поєднати позитивну атмосферу та комфорт із програмами для досягнення результату, створюючи збалансований клуб для всіх вікових груп, без надмірного акценту на преміум або драйв.

Проведений аналіз показав, що тон комунікації більшості брендів має емоційний, дружній і мотивуючий характер. Часто використовуються заклики до дії, короткі меседжі, що стимулюють внутрішню мотивацію: «Не зупиняйся!», «Стань кращою версією себе!», «Твоя сила починається тут». Це дозволяє створити атмосферу енергії та руху, залучаючи клієнта до активного способу життя.

2.4 Аналіз позиціонування та диференціації фітнес-послуг конкурентів

Далі проведемо детальний аналіз позиціонування та диференціації прямих конкурентів:

Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ»

Позиціонування: клуб для тих, хто прагне постійного розвитку, подолання себе і руху вгору. Акцент – на результат, силу волі, спортивний стиль життя [32].

1. Бути гарним і здоровим – це абсолютна істина!
2. Будьте завжди красивими та здоровими з "Вертикаль"
3. ФК «Вертикаль» – дозволь собі більше
4. Навіть у темряві спорт несе світло
5. Піднімайся вище!

Диференціація через мотиваційний імідж та орієнтацію на досягнення результату, а не на комфорт чи соціальний аспект. Основна диференціація – самодисципліна та результат, що створює образ «серйозного» спортивного клубу.

Фітнес-система «ВИЩА ЛІГА»

Позиціонування: преміальний фітнес-простір для тих, хто цінує якість, комфорт і професійний підхід. Подає себе як клуб «для своїх» – членів «вищої ліги» [33].

1. «Вища ліга» – мережа фітнес клубів, де пропонують не просто заняття спортом.

2. Купуючи абонемент у фітнес клуби «Форма», «Шторм»: кожен клієнт автоматично стає учасником «Програми особистого зростання». А будь-які досягнення – це результат спільної роботи та зусиль інструктора та клієнта.

3. «Форма» – це фітнес-центр для тих, хто розуміє, що здоров'я, сила та краса допоможе їм досягти життєвих успіхів, підвищити якість життя, виглядати здоровими та привабливими.

4. Фітнес-центр «Шторм» – це важливий крок до здорового способу життя, до досягнення своїх цілей серед красивих та здорових людей, можливість зробити своє життя яскравішим та цікавішим.

Диференціація через преміум-сервіс, статус і персоналізацію; клуб позиціонується як простір для тих, хто цінує комфорт, якість та престиж. «Вища Ліга» сильна у преміальному сегменті, з фокусом на статус і комфорт.

Фітнес-клуб Rio

Позиціонування: яскравий лайфстайл-бренд, емоційний фітнес-простір із атмосферою відпочинку та задоволення. Акцент на фітнесі «в кайф», дружній атмосфері та енергії руху.

Особливість – абонемент діє на всі клуби міста, що дає можливість клієнтам клубу відвідувати кожен зал за бажанням, без потреби купівлі кожного окремого абонементу, а враховуючи, що деякі з них достатньо поруч – це зручно.

1. Здорове тренування «в кайф»
2. Не пропусти час для себе – запишись вже сьогодні
3. Тест-драйв клубу 0 грн
4. «Покажи цей профіль – отримуй -100грн» - цитата з профілю ТікТок

Диференціація через емоційність, дружню атмосферу, лайфстайл та зручність. Ріо займає нішу молодіжного, емоційного та дружнього фітнесу, де спорт – це не зусилля, а задоволення.

Фітнес-клуб SkyFit

Позиціонування: сучасний клуб із акцентом на технології, функціональні тренування й інноваційні методики. Формує імідж «розумного фітнесу» [34].

1. Приходь у SkyFit – допоможемо не зупинятись і йти до результату.
2. Приходь у SkyFit – тут тренери і друзі, і мотиватори.

Диференціація через сучасні технології, функціональні тренування та ефективність.

Фітнес-клуб Смайл

Позиціонування: сімейний, дружній фітнес-клуб, де головне – позитивна атмосфера та задоволення від руху [35].

1. Приєднуйся вже сьогодні – твоя успішна кар’єра у фітнесі починається тут, у «Смайл»

2. Обирай працювати над собою з найкращими тренерами фітнес-мережі «Смайл»

3. SMILE – сила, яка завжди з тобою!

Диференціація через дружню атмосферу, позитив, доступність і сімейність.

Конкуренти у фітнес-індустрії активно використовують позиціонування, яке поєднує у собі фізичний, емоційний та соціальний аспекти здорового способу життя.

Основні меседжі спрямовані на формування у споживачів відчуття натхнення, впевненості у собі, причетності до активного ком'юніті та покращення якості життя.

Ключові цінності, які комунікують конкуренти:

- сила волі, рух уперед, результативність;
- турбота про здоров'я, баланс тіла та розуму;
- позитив, доброзичливість, командність;
- професіоналізм тренерів, персональний підхід;
- комфорт, якість, преміальний рівень сервісу;
- сучасність, інновації, технологічність;
- відданість справі, любов до фітнесу та людей.

Переважає більшість брендів комунікує цінності, пов'язані із саморозвитком, здоров'ям, енергією, позитивом, спільнотою однодумців і професійною підтримкою тренерів. Водночас помітна диференціація у тоні голосу комунікацій – від динамічного та мотивуючого до преміального, дружнього чи технологічного.

Аналіз контенту конкурентів системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (пости в соціальних мережах, рекламні відео, слогани, вебсайти) дозволив виділити такі ключові мотиви позиціонування: традиціоналізм (цінність стабільності), гордість (самоповага), екологічність (здоровий стиль життя),

безпека, інноваційність, соціалізація, авторитет бренду, значимість клієнта, турбота про здоров'я, розвиток особистості.

Для оцінки сили прояву кожного мотиву використано 5-бальну шкалу, де:

- 1 – мотив згадується побіжно;
- 2 – використовується кілька разів;
- 3 – є важливою характеристикою позиціонування;
- 4 – легко помітний елемент комунікації;
- 5 – основа позиціонування бренду.

Для побудови шкали (Додаток Г), яка слугуватиме наглядовим прикладом використання мотивів та оцінки їхнього рівня, за базу візьмемо дані з Додатку В. На осі Y відобразимо мотиви, на осі X – оцінку за мотивами. На основному полі шкали позначимо фітнес-клуби залежно від відповідності мотивів та оцінок.

Як видно на шкалі, не задіяними залишається достатня кількість мотивів, які можна використати для уточнення позиціонування системі STREKOZA FITNESS, у такий спосіб значною мірою відмітивши себе на фоні конкурентів.

В умовах насиченого ринку, зокрема в таких великих містах, як Одеса, для визначення позиціонування традиційні методи сегментації клієнтів виключно за соціально-демографічними показниками (вік, стать, рівень доходу) не є достатньо ефективними. Вони фіксують характеристики аудиторії, але не дають глибокого розуміння справжніх мотивів, які спонукають людину до вибору та регулярного відвідування конкретного фітнес-клубу.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність застосування сучасніших поведінкових підходів. Одним із найбільш дієвих інструментів є методологія Jobs-To-Be-Done (JTBD), яка фокусується на тому, на яку саме «роботу» клієнт «наймає» послугу. Проведення глибинних інтерв'ю в межах цього підходу дозволяє виявити реальні потреби, емоційні тригери, страхи та бар'єри споживачів.

Дослідження сегментації клієнтів обраного фітнес-клубу на основі виявлених завдань (Jobs) за допомогою глибинних інтерв'ю для подальшого уточнення стратегії позиціонування бренду та підвищення його

конкурентоспроможності базується на якісному підході. Основним методом збору первинної маркетингової інформації було обрано проведення напівструктурованих глибинних інтерв'ю з діючими клієнтами фітнес-клубу STREKOZA FITNESS.

Згідно з JTBD, клієнти не просто купують абонемент, а «наймають» фітнес-клуб для виконання певної «роботи» (Job). У межах дослідження «робота» аналізувалася у трьох вимірах:

- 1) Функціональний (фізичні результати, наприклад, схуднення або реабілітація).
- 2) Емоційний (особисті відчуття під час та після тренувань, зняття стресу).
- 3) Соціальний (статусність, приналежність до ком'юніті, сприйняття оточенням).

Вибірка формувалася за методом цілеспрямованого відбору. Загалом було проведено 13 глибинних інтерв'ю тривалістю 25-30 хвилин кожне, що дозволило досягти точки якісного насичення даних. Гайд інтерв'ю був розроблений таким чином, щоб виявити контекст виникнення потреби у заняттях спортом, ключові тригери, які спонукали до купівлі абонементу, а також внутрішні та зовнішні бар'єри.

Доведено, що конкурентна перевага фітнес-клубу базується не на фізичних атрибутах (площа залу чи кількість інвентарю), а на здатності бездоганно виконувати емоційну та соціальну «роботу» клієнта. Дотримання жорстких вимог до проведення Switch-інтерв'ю гарантує збір валідних інсайтів, що дозволяє трансформувати інтуїтивний маркетинг у науково обґрунтовану стратегію залучення та утримання аудиторії в умовах гіперконкуренції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS (ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН») в умовах динамічного та висококонкурентного

ринку фітнес-послуг м. Одеса. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

Оцінка внутрішнього потенціалу та стійкості бізнес-моделі засвідчила, що STREKOZA FITNESS є одним із найстаріших і найупізнаваніших фітнес-брендів міста, який понад 28 років формує стабільну клієнтську базу. Незважаючи на значні макроекономічні та політичні виклики (наслідки COVID-19, повномасштабне вторгнення, міграцію населення та втрату частини інфраструктури), підприємство продемонструвало високу адаптивність. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2025 роки підтверджує позитивну динаміку: суттєве зростання доходу (з 458,9 тис. грн до понад 1,6 млн грн), перехід від збитковості до прибутку та збільшення активів. Крім того, поступове відновлення відвідуваності групових програм після спаду 2022 року доводить їхню важливість не лише як фізичної активності, а й як потужного інструменту соціальної взаємодії та формування лояльної спільноти.

Проведений PESTEL-аналіз виявив, що найбільший тиск на індустрію чинять економічні фактори (інфляція, падіння купівельної спроможності) та політична нестабільність (воєнний стан). Водночас, цифровізація індустрії та розвиток гібридних форматів тренувань створюють нові можливості для масштабування бізнесу за межі традиційного офлайн-формату.

Оцінка ринку за моделлю М. Портера дозволила визначити високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та значну силу впливу споживачів. Ринок Одеси є високо насиченим і пропонує різноманітні формати: від великих мереж («Вертикаль», «Вища Ліга») до локальних і преміальних студій (Rio, SkyFit). Наявність достатньо сильної загрози з боку товарів-замінників (онлайн-тренування, outdoor-активності) вимагає від підприємства створення унікальної цінності, яку неможливо замінити цифровими аналогами.

Аналіз позиціонування та комунікаційної політики конкурентів показав, що більшість брендів використовує жорстко мотивуючі (орієнтація на досягнення), преміальні або технологічні моделі комунікації з чітким tone of voice. Натомість STREKOZA FITNESS вирізняється комплексним підходом:

поєднання професійного тренінгу, емоційного комфорту, доступності для різних вікових груп та відсутності надмірного тиску на результат. Ключовою конкурентною перевагою бренду виступає сформоване ком'юніті та атмосфера емпатії й турботи.

Попри наявні переваги та сильну репутацію, встановлено, що STREKOZA FITNESS наразі не має чітко структурованої маркетингової стратегії. Комунікації підприємства носять фрагментарний характер, що обмежує потенціал масштабування бізнесу. В умовах гіперконкуренції традиційної соціально-демографічної сегментації недостатньо для системного залучення клієнтів. Це обґрунтовує об'єктивну необхідність застосування методології Jobs-To-Be-Done (JTBD) для глибинного розуміння споживацьких інсайтів та розробки релевантної, науково обґрунтованої стратегії позиціонування, що стане предметом дослідження у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІТНЕС-КЛУБІВ STREKOZA FITNESS (ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН")

3.1 Сегментація аудиторії ТОВ "СПОРТСЕРВІС ОДИН"

Позиціонування бренду – це стратегічний процес формування у свідомості споживачів чіткого образу фітнес-клубу, його цінностей, унікальних переваг та ролі у задоволенні конкретних потреб клієнтів.

Для системи фітнес-клубів позиціонування означає створення такого образу бренду, який асоціюється зі здоров'ям, результативністю, професійним супроводом, комфортом та індивідуальним підходом.

Традиційні підходи до сегментації ринку, що базуються переважно на соціально-демографічних характеристиках (вік, стать, рівень доходу), поступово втрачають свою ефективність. Хоча вони дозволяють окреслити загальний портрет аудиторії, вони не дають повного розуміння справжніх мотивів, які спонукають клієнта обирати конкретний фітнес-клуб, оформлювати абонемент і регулярно відвідувати тренування.

Для ефективного позиціонування бренду необхідно глибше розуміти поведінкові та психологічні аспекти споживчого вибору. Саме тому доцільно використати поведінкові підходи до сегментації, одним із найефективніших серед яких є методологія Jobs-To-Be-Done (JTBD).

Даний підхід фокусується не на характеристиках клієнта, а на тому, яку саме «роботу» споживач прагне виконати за допомогою фітнес-послуги. Іншими словами, клієнт «наймає» фітнес-клуб для вирішення конкретної життєвої задачі.

Об'єктом дослідження є клієнтський досвід відвідувачів одного з фітнес-клубів локальної мережі STREKOZA FITNESS (ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» м. Одеса, пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113).

Мета дослідження полягає у проведенні сегментації клієнтів обраного фітнес-клубу на основі виявлених завдань (Jobs) за допомогою глибинних

інтерв'ю для подальшого уточнення стратегії позиціонування бренду та підвищення його конкурентоспроможності.

Дослідження базується на якісному підході. Основним методом збору первинної маркетингової інформації обрано проведення напівструктурованих глибинних інтерв'ю з діючими клієнтами фітнес-клубу STREKOZA FITNESS. Згідно з JTBD, клієнти не просто купують абонемент, а «наймають» фітнес-клуб для виконання певної «роботи» (Job). У межах дослідження «робота» аналізувалася у трьох вимірах:

1. Функціональний (фізичні результати, наприклад, схуднення або реабілітація).
2. Емоційний (особисті відчуття під час та після тренувань, зняття стресу).
3. Соціальний (статусність, приналежність до ком'юніті, сприйняття оточенням).

Вибірка формувалася за методом цілеспрямованого відбору. Загалом було проведено 13 глибинних інтерв'ю тривалістю 25-30 хвилин кожне, що дозволило досягти точки якісного насичення даних. Гайд інтерв'ю був розроблений таким чином, щоб виявити контекст виникнення потреби у заняттях спортом, ключові тригери, які спонукали до купівлі абонементу, а також внутрішні та зовнішні бар'єри. Обробка результатів здійснювалася шляхом транскрибування відповідей сервісом TurboScribe та подальшого тематичного кодування для виділення стійких патернів поведінки.

Гайд глибинного інтерв'ю розроблений відповідно до методологічних вимог школи Jobs-As-Progress (Боб Моеста) та організований за шістьма тематичними блоками, кожен з яких відповідає певному вектору дослідження «роботи» (Додаток Д).

Блок 1: Перша думка (First Thought) – момент виникнення потреби. Деконструкція контексту та тригерів. Виявлення Push-сили та попередніх спроб вирішення.

Блок 2: Пошук і вибір (The Hire) – процес розгляду альтернатив, перший контакт із клубом, вирішальний момент вибору. Виявлення Pull-сили та асиметричних конкурентів.

Блок 3: Сумніви та бар'єри (Anxiety & Inertia) – страхи перед покупкою абонементу, вагання, вплив соціального оточення на рішення. Виявлення Anxiety та Habit.

Блок 4: Робота клубу (Core Job) – справжня функціональна, емоційна та соціальна «робота». Формулювання Job Statement через три виміри.

Блок 5: Досвід та результат (Execution) – реальність або очікування. Customer Effort Score. Точки розриву між обіцянкою та виконанням.

Блок 6: Лояльність і трансформація – довгостроковий вплив на спосіб життя; критерії відтоку; рекомендаційний профіль клієнта; одне речення про бренд.

Вибірку дослідження склали діючі клієнти STREKOZA FITNESS, відібрані методом цілеспрямованого відбору з метою забезпечення максимальної різноманітності профілів та досвіду.

Таблиця 3.1 – Профілі 13 респондентів дослідження

№	Ім'я, вік	Стаж у клубі	Ключова характеристика та контекст приходу
1	Анна (37 р.)	3 міс	Прийшла після літа зміцнити тіло. Уникає «чоловічих» тренажерок, цінує жіноче коло та групові заняття.
2	Єлизавета (22 р.)	2 роки	Прийшла через депресивний стан і віддалену роботу. Клуб і тренер замінюють їй психолога та дають соціалізацію.
3	Андрій (19 р.)	4 міс	Прийшов зменшити вагу, набрати м'язову масу та здобути впевненість після розриву з дівчиною. Платить сестра. Цінує виключно експертність тренера (Влада) та прагне навчитись тренуватись самостійно
4	Ірина (66 р.)	5 років	Фітнес – її стиль життя. Ходить щодня на групові заняття. Мотивується власною дисципліною та захопленням сусідів. Відвідувала FitCurves, має з чим порівнювати, вважає відвідування STREKOZA FITNESS більш приємним
5	Анна (29 р.)	3 міс	Хлопець в армії, залишилася сама. Прийшла за компанію з колегою за емоційним розвантаженням та «радістю». Займається з персональним тренером

Продовження табл. 3.1

6	Надія (50 р.)	14 років	КК «Все включено». Втомилася від дієт та заборон лікарів. Шукала схуднення, але знайшла психологічне «місце для себе». Привела всю родину і друзів, вважає STREKOZA FITNESS місцем не для пафосу, а для продуктивних тренувань. Займається персонально з тренером
7	Лідія (53 р.)	20+ років	Раніше – групові, зараз – тільки персональні силові тренування для здоров'я. Довіряє лише «старій гвардії» тренерів
8	Алла (36 р.)	12 років (з перервами)	Фанатка Fly Acrobatics. Прийшла, щоб закрити дитячу мрію про акробатику. Лояльність тримається на тренері Світлані Корніловій
9	Ірина (38 р.)	3 міс	Колега Анни (29 р.). Життя було «повний треш». Підкорена ідеальною українською мовою на рецепції та гумором тренера Олексія
10	Наталія(42 р.)	3 роки	(ВПО). Шукала стабільності та енергії на новому місці. Відвідує Fly-акробатику та інші авторські класи потребує жорсткого контролю тренера («щоб ганяли»)
11	Вікторія (37 р.)	1,5 року	Прийшла реабілітувати хворі суглоби. Обрала клуб через довіру (донька ходить сюди 6 років). Свої тренування тримає в абсолютному секреті. Має бар'єр – сезонну роботу, але прагне повертатись знову і знову
12	Світлана (61 р.)	25+ років	«Старожил». Фітнес для неї – це сім'я, спілкування та довголіття. Береже фірмовий мерч клубу як реліквію
13	Ірина (56 р.)	4 роки	«Живчик», якій вдома все заважає. Довго не йшла, бо думала, що «дуже дорого» (ціновий міф). Ходить заради здоров'я майже кожен день на групові тренування

Аналіз відповідей на питання Блоків 1, 2 та 3 гайду виявив стійкі патерни у кожному з чотирьох векторів Forces of Progress.

Push (поштовх до змін) – до основних чинників, які спонукали респондентів до пошуку фітнес-послуг, належать психоемоційне виснаження, стресові стани та депресивні переживання (Єлизавета, Ірина, 38 років), відчуття самотності, спричинене від'їздом близької людини (Анна, 29 років), незадоволеність фізичним станом і відчуття занедбаності власного тіла (Анна, 37 років; Надія, 50 років), проблеми зі здоров'ям, зокрема захворювання суглобів (Вікторія), втрата відчуття стабільності внаслідок переїзду (Наталія, внутрішньо переміщена особа), а також переживання, пов'язані з розривом особистих стосунків (Андрій).

Pull (магнетизм нового рішення) – привабливість фітнес-клубу формувалася через низку факторів, що створювали позитивний образ послуги.

Серед них особливо значущими виявилися особистість тренера як харизматичного лідера та джерела мотивації (Владислав, Олексій, Світлана), наявність унікальних тренувальних напрямів, зокрема Fly Acrobatics (Алла, Наталія), атмосфера психологічного комфорту та відсутності осуду (Анна, 37 років), високий рівень комунікаційної культури персоналу, зокрема використання української мови на рецепції (Ірина, 38 років), а також можливість пробного тренування, що дозволяло знизити невизначеність і сформувати довіру через безпосередній досвід взаємодії з послугою (Анна, 29 років).

Anxiety (тривожність та бар'єри прийняття рішення) – суттєвими стримувальними чинниками виступали різноманітні страхи та сумніви. Найпоширеніші – страх виглядати незграбно або бути осміяним під час занять (Анна, 37 років; Анна, 29 років), уявлення про високу вартість послуг як бар'єр входу (Ірина, 56 років), побоювання не впоратися з технічно складними напрямками тренувань, зокрема Fly Acrobatics (Алла), страх фізичного перевантаження (Надія, 50 років), а також недовіра до кваліфікації тренерського складу та орієнтація на перевірених фахівців (Лідія).

Habit (сила звички та інерція попередньої поведінки) – вагомим фактором опору змінам стала інерція усталених поведінкових моделей. Респонденти часто зазначали наміри самостійно розпочати фізичну активність «з понеділка», що не реалізовувалися на практиці.

До проявів такої інерції також належали звичка компенсувати відсутність фізичної активності дістами або домашніми обмеженнями (Надія, 50 років), пасивний відпочинок після роботи (Ірина, 38 років), спроби займатися вдома за відсутності належної дисципліни та концентрації (Ірина, 56 років), а також попередній досвід відвідування інших форматів тренувань, який формував стійкі уподобання щодо типу занять (Лідія).

Аналіз відповідей на питання 5 та 6 гайду («Які варіанти ви розглядали?» та «Чому ці варіанти не підійшли?») дозволив скласти реальну не галузеву, а

засновану на «роботах» клієнтів карту конкурентів. Результати суттєво відрізняються від традиційного розуміння конкурентного середовища.

Номинальні конкуренти (за галузевою логікою) – інші фітнес-клуби та тренажерні зали міста Одеси, онлайн-платформи для тренувань, студії йоги та пілатесу, басейни та спортивні секції.

Цей перелік – очікуваний результат будь-якого традиційного конкурентного аналізу. Але він не пояснює, чому клієнт вибирає STREKOZA FITNESS і від чого він насправді відмовляється при цьому виборі.

Реальні (асиметричні) конкуренти за «роботами»:

Для сегменту «Ескапістів»: Netflix та серіали вдома, кав'ярня з подругою, психолог, алкоголь (бар) – всі вони «наймаються» на ту саму «роботу» – емоційне розвантаження після стресу.

Для сегменту «Амбасадорів стилю життя»: щоденні прогулянки, домашня зарядка, ранкова йога на YouTube – для підтримання рухливості та структури дня.

Для сегменту «Раціональних Відновлювачів»: фізіотерапевт, ортопед, мазь від болю в спині, масажний кабінет – конкуренти у «роботі» реабілітації суглобів.

Для сегменту «Шукачів досвіду»: танцювальні студії, акробатичні секції, онлайн-відео – конкуренти у «роботі» творчої самореалізації.

ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) конкурує щонайменше у чотирьох різних конкурентних просторах одночасно – залежно від «роботи», яку «наймає» конкретний клієнт. Кожен із цих просторів вимагає окремої комунікаційної стратегії.

На основі виявлених патернів і синтезу Job Statements дослідження виділило чотири ключові сегменти, кожен з яких «наймає» клуб на принципово різну «роботу». Найбільшим за кількістю є сегмент «Ескапістів» – 6 з 13 респондентів.

Таблиця 3.2 – Чотири ключові сегменти ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН»

Ескапісти / Терапія	Амбасадори стилю життя	Раціональні Відновлювачі	Шукачі унікального досвіду
Респонденти (6/13): Анна 29, Єлизавета 22, Наталія 42, Ірина 38, Анна 37, Надія 50	Респонденти (4/13): Світлана 61, Ірина 66, Ірина 56, Лідія 53	Респонденти (2/13): Андрій 19, Вікторія 37	Респонденти (1/13): Алла 36
Core Job:			
Отримати безпечний простір («інший світ») для зняття стресу, подолання самотності та делегування дисципліни тренеру.	Зберегти здоров'я, рухливість, соціальний статус та підтримувати багаторічні зв'язки («велика сім'я»)	Вирішити конкретну фізичну проблему (травма суглобів, набір маси після стресу) за допомогою вузького експерта	Реалізувати дитячі мрії (акробатика), відчуття грацію, магію польоту та отримати заряд яскравих емоцій
Job Statement:			
«Коли в моєму житті стрес або хаос, я хочу піти в безпечне місце з емпатичним тренером, щоб делегувати свою лінь, перезавантажити голову і знову відчуття радості».	«Коли я маю вільний час у зрілому віці, я хочу відвідувати свій перевірений клуб зі знайомими тренерами, щоб підтримувати здоров'я і бути прикладом активного довголіття»	«Коли моє тіло дає збій, я хочу найняти експертного тренера, щоб безпечно відновити фізичні кондиції та повернути впевненість у собі»	«Коли мені нудно від звичайного фітнесу, я хочу займатися красивим і складним напрямком, щоб відчуття себе граційною та отримати нестандартні емоції»

Сегмент 1: Ескапісти / Терапія (6 респондентів)

До цього сегмента належать жінки віком 20–50 років, які перебувають у стані стресу, емоційного вигорання або соціальної ізоляції. Для них STREKOZA FITNESS виступає не лише місцем фізичної активності, а й простором емоційного відновлення та підтримки.

Основними тригерами приходу є складні життєві обставини: депресивний стан, від'їзд партнера, післяпологовий дискомфорт, втома від дієт та обмежень.

Ключовими факторами вибору клубу для цього сегмента є емпатія та харизма тренера, дружня атмосфера, відчуття «свого середовища» і можливість соціалізації.



Рис. 3.1 – Аватар клієнта сегмент «Ескапісти/Терапія»

Важливу роль відіграє також емоційний комфорт та можливість відвідувати тренування разом із подругою чи колегою. Основними ризиками відтоку є зміна тренера, погіршення атмосфери в клубі та втрата відчуття приналежності до колективу.

Сегмент 2: Амбасадори стилю життя (4 респонденти)

Сегмент представлений жінками віком 50–66 років із великим тренувальним стажем та високою дисципліною відвідувань. Для них фітнес є невід'ємною частиною способу життя, щоденної рутини та підтримки активного довголіття.

Тригерами приходу виступають усвідомлення вікових змін, потреба структурувати свій час, а також пошук соціального середовища та підтримки однодумців.

Основними факторами вибору STREKOZA FITNESS є довгострокові відносини з тренерами, відчуття приналежності до «великої сім'ї», стабільність та наявність спеціалізованих програм, зокрема Medical Fitness і реабілітаційних напрямів.

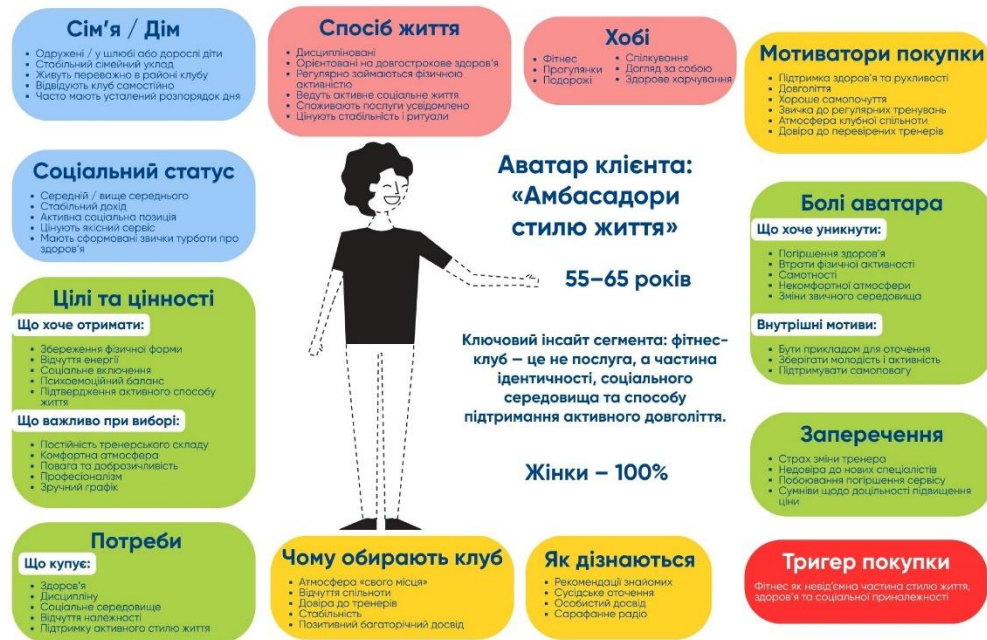


Рис. 3.2 – Аватар клієнта сегмент «Амбасадори стилю життя»

До ризиків відтоку належать звільнення улюбленого тренера, погіршення матеріально-технічної бази, зниження якості сервісу, суттєве підвищення цін або скорочення кількості занять.

Сегмент 3: Раціональні відновлювачі (2 респонденти)

До сегмента входять клієнти різного віку, які мають конкретну фізичну проблему та приходять у клуб із чітким запитом на відновлення або реабілітацію.

Для них тренування є інструментом покращення фізичного та психологічного стану. Важливими тригерами приходу є потреба у відновленні здоров'я, підвищенні самооцінки та емоційному балансі.

Ключовими факторами вибору клубу виступають довіра до тренерського складу, індивідуальний підхід, комфортна атмосфера та відчуття емоційної безпеки під час тренувань. Значний вплив на лояльність має персоналізована взаємодія з тренером.

Ризики відтоку пов'язані зі зміною спеціаліста, переходом клієнта до іншого клубу мережі або пошуком більш вузькопрофільного тренера.



Рис. 3.3 – Аватар клієнта сегмент «Раціональні відновлювачі»

Сегмент 4: Шукачі унікального досвіду – Fly-Ентузіасти (1 респондент)

Сегмент представлений творчими клієнтками віком 30–40 років, які прагнуть нових емоцій, естетики та самовираження через нестандартні формати тренувань. Вони втомлюються від рутини класичного тренажерного залу та шукають можливість реалізувати давні мрії, пов'язані з акробатикою, грацією та творчістю.



Рис. 3.4 – Аватар клієнта сегмент «Шукачі унікального досвіду»

Головним тригером приходу є бажання отримати унікальний досвід через авторський напрям Fly Acrobatics. Ключовими факторами вибору STREKOZA

FITNESS є наявність нішевого продукту, можливість самореалізації, сильний емоційний зв'язок із тренером та естетична атмосфера занять. Основним ризиком відтоку для цього сегмента є втрата конкретного тренера або закриття спеціалізованого напрямку Fly Acrobatics.

Попри малу чисельність у вибірці сегменту Шукачі унікального досвіду, цей сегмент є стратегічно важливим як генератор UGC-контенту (фото та відео Fly Acrobatics у соцмережах) та як джерело органічного вірусного маркетингу. Естетика польоту є однією з найбільш «shareable» ніш у фітнес-просторі. Дослідження виявило, що клієнти «наймають» клуб на чотири абсолютно різні «роботи». Стратегія позиціонування має враховувати кожен із цих векторів.

Таблиця 3.3 – Сегментація клієнтів клубу STREKOZA FITNESS за JTBD

Сегмент (JTBD)	Головна «Робота» (Core Job)	Ключові Тригери та Бар'єри	Стратегія диференціації та утримання
1. Ескапісти / Терапія (Анна 29, Ліза, Наталія 42, Ірина 38)	Отримати безпечний простір («інший світ») для зняття стресу, подолання самотності та делегування дисципліни тренеру.	Тригери: Життєві кризи, переїзд (ВПО), депресивний фон. Бар'єри: Лінь, страх бути незграбною.	Позиціонування: Клуб психологічного розвантаження та гумору. Фокус: Buddy-system (спільні походи), емпатія тренерів, привітна україномовна рецепція.
2. Амбасадори стилю життя (Світлана 61, Ірина 66, Ірина 56, Лідія 53)	Зберегти здоров'я, рухливість, соціальний статус та підтримувати багаторічні зв'язки («велика сім'я»).	Тригери: Вікові зміни, потреба в Medical Fitness. Бар'єри: Зношений інвентар, брудні килимки, цінові міфи («дорого»).	Позиціонування: Ком'юніті для активного довголіття. Фокус: Повага, чистота, мерч за вислугу років, розширення годин Medical Fitness.
3. Орієнтовані на результат / Реаб (Андрій, Вікторія 37)	Вирішити конкретну фізичну проблему (травма суглобів, набір маси після стресу) за допомогою експерта.	Тригери: Розрив стосунків, хвороба колін. Бар'єри: Неможливість відвідувати інші клуби мережі, страх марних зусиль.	Позиціонування: Експертна фізична реабілітація. Фокус: Просування компетенцій конкретних тренерів (Влад, Ніка), приватність процесу.
4. Fly-Ентузіасти (Алла 36)	Реалізувати дитячі мрії (акробатика), відчути грацію, магію польоту та отримати заряд енергії.	Тригери: Нудьга від стандартних тренажерів, пошук нового. Бар'єри: Страх «чи вийде в мене».	Позиціонування: Здійснення мрій через унікальний досвід. Фокус: Fly Acrobatics як флагманський продукт, утримання тренера-зірки (Світлана).

Аналіз відповідей Блоку 5 гайду (питання 19–22) дозволяє виявити точки розриву між Job Statement клієнта та реальним виконанням «роботи» клубом – тобто ті місця, де сервіс «не дотягує» до обіцянки.

Точки, де клуб перевищує очікування (Positive Moments of Truth):

1. Атмосфера та персонал: тренери згадуються як ключовий фактор лояльності у більшості інтерв'ю. Зокрема, особисто виділяються Владислав (Андрій), Олексій (Ірина 38), Світлана (Алла), «стара гвардія» (Лідія). Гумор та людяність тренерів – конкурентна перевага, яка не зустрічається в жодній рекламній комунікації клубу.

2. Україномовна рецепція: для Ірини 38 це стало несподіваним і сильним «pull»-фактором – прояв поваги та національної ідентичності, що в умовах воєнного часу набуває особливого значення.

3. Ком'юніті: для Світлани (61 р.) та Ірини (66 р.) клуб став «другою сім'єю» – місцем, яке дає сенс, структуру та приналежність. Це неможливо «скопіювати» конкурентами.

Точки розриву (Gaps між Job та Execution):

1. Матеріальна база: зношений інвентар та нечисті килимки – незадоволена очікування сегменту «Амбасадорів стилю життя», для якого чистота та якість обладнання є критерієм поваги до стажу та здоров'я.

2. Обмеженість мережі: Андрій стикнувся з неможливістю відвідувати інші клуби мережі – це gap для сегменту «Раціональних Відновлювачів», яким важлива гнучкість розкладу.

3. Ціновий міф: Ірина (56 р.) довго не приходила, вважаючи клуб «дуже дорогим» – проблема комунікації реального прайсу та цінності, яка унеможливорює залучення потенційних клієнтів сегменту «Амбасадорів».

4. Відсутність персоналізованого onboarding: кілька «ескапістів» відзначали страх перед першим тренуванням – потреба у структурованому «welcome»-протоколі для нових клієнтів.

За результатами аналізу глибинних інтерв'ю клієнтів фітнес-клубу STREKOZA FITNESS було виділено чотири ключові сегменти на основі методології Jobs-To-Be-Done:

1. «Ескапісти» (Пошук психологічної розрядки)

Профіль: Жінки віком 20–45 років, які перебувають у стані стресу чи емоційного вигорання. Вони розглядають фітнес не як спорт високих досягнень, а як спосіб психологічного розвантаження. Ключовим фактором вибору є емпатія персоналу та харизма тренера.

JTBD: «Коли в моєму житті стрес або хаос, я хочу піти в безпечне місце з емпатичним тренером, щоб делегувати свою лінь, перезавантажити голову і знову відчути радість».

2. «Амбасадори стилю життя» (Ком'юніті активного довголіття)

Профіль: Високодисципліновані жінки віком 50–65+ років із великим тренувальним стажем. Для них фітнес є базовою рутиною, способом збереження здоров'я, молодості та підтримки багаторічних соціальних зв'язків у межах клубу.

JTBD: «Коли я маю вільний час у зрілому віці, я хочу відвідувати свій перевірений клуб зі знайомими тренерами, щоб підтримувати здоров'я, структурувати день і бути прикладом активного довголіття».

3. «Раціональні Відновлювачі» (Фокус на результаті)

Профіль: Клієнти різного віку, які мають конкретну фізичну проблему (травма, зайва вага після стресу) і приходять за цілеспрямованою трансформацією. Вони купують виключно експертність спеціаліста (персональні тренування або реабілітація).

JTBD: «Коли моє тіло дає збій, я хочу найняти експертного тренера, щоб безпечно відновити фізичні кондиції та повернути впевненість у собі».

4. «Шукачі унікального досвіду» (Нішевий продукт)

Профіль: Творчі клієнтки (переважно 30–40 років), які втомилися від рутини класичного тренажерного залу. Шукають естетику, грацію та закриття

гештальтів (наприклад, мрія про акробатику) через візуально привабливі авторські класи, такі як Fly Acrobatics.

JTBD: «Коли мені нудно від звичайного фітнесу, я хочу займатися красивим і складним напрямком, щоб відчути себе граційною та отримати яскраві, нестандартні емоції».

Застосування методології Jobs-To-Be-Done дозволило відійти від традиційного соціально-демографічного опису аудиторії фітнес-клубу STREKOZA FITNESS та виявити глибинні поведінкові мотиви клієнтів.

Результати дослідження доводять, що для ефективного позиціонування в умовах високої конкуренції бренд має адаптувати свою комунікаційну стратегію та сервіс під конкретні «роботи», на які клієнти «наймають» клуб.

За результатами аналізу глибинних інтерв'ю та сегментації клієнтів STREKOZA FITNESS пропонується впровадити чотири диференційовані підходи до комунікаційної стратегії та сервісного дизайну – по одному для кожного виявленого сегменту

1. Для «Ескапістів» комунікація має будуватися навколо емоційної підтримки, безпеки та емпатії персоналу, позицінуючи клуб як комфортне «третє місце» для психологічного розвантаження.

Ключові меседжі: «Тут тебе не оцінюють», «Прийди такою, яка ти є», «Делегуй свою лінь нам».

Тактики: buddy-system (спільні походи), підкреслення гумору тренерів у соцмережах, Welcome-протокол для нових клієнтів, що знімає тривогу «першого разу».

2. Для «Амбасадорів стилю життя» варто робити акцент на розвитку ком'юніті, довгострокових стосунках та програмах підтримки здоров'я (Medical Fitness) з повагою до їхнього досвіду.

Тактики: програма лояльності з мерчем та привілеями за роки членства, прозора цінова комунікація (боротьба з «ціновим міфом»), інвестиції в оновлення інвентарю та підтримку чистоти.

3. Для «Рациональних Відновлювачів» маркетингові повідомлення повинні транслювати вузьку експертність тренерського складу, безпеку реабілітації та гарантію результату.

Тактики: публікація кейсів реабілітації та трансформацій (з дозволу клієнтів), просування особистих брендів тренерів (Влад, Ніка), опція «приватного» тренування без публічності

4. Для «Шукачів унікального досвіду» критично важливим є естетичний візуальний маркетинг у соціальних мережах та просування емоційних, нішевих напрямків (наприклад, Fly Acrobatics).

Тактики: регулярний UGC-контент із занять Fly Acrobatics, Reels/TikTok з «вау-моментами» польоту, позиціонування «здійсни мрію дитинства» — найсильніший емоційний тригер для цього сегменту. Утримання тренера є стратегічним пріоритетом

Таким чином, сегментація за методом JTBD надає фітнес-клубу практичний інструмент для персоналізації ціннісної пропозиції. Це дозволить оптимізувати маркетингові бюджети, підвищити рівень утримання клієнтів та зміцнити конкурентні позиції локальної мережі на ринку.

Для валідації виявлених Job Statements проведено масове кількісне опитування клієнтської бази з метою кластеризації аудиторії за домінуючими тригерами (Push/Pull) та бар'єрами (Anxiety), що дозволяє визначити ринкову місткість кожного сегменту.

Гранична помилка вибірки залежить від величини середньої помилки і нормативного відхилення і дорівнює $\pm$ кратному числу середніх помилок вибірки: $\Delta = \mu * t$, де, t – коефіцієнт кратності помилки.

Межі допустимої помилки залежить від мети дослідження.

Таблиця 3.4 – Межі допустимої похибки.

Надійність	Допустима похибка
Підвищена	До 3%
Звичайна	3-10%
Наближена	10-20%
Орієнтовна	20-40%
Приблизна	Більше 40 %

Формула для визначення обсягу вибірки:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

де, n – величина вибірки;

z – нормативне відхилення (визначається в залежності від довірчої ймовірності отриманого результату);

p – визначена варіація для вибірки (відмінність значень ознаки у різних одиниць даної сукупності);

q – 100-p;

e – допустима похибка.

В даному дослідженні допустима похибка складатиме 5% при довірчій ймовірності 95%. Довірчий інтервал для 95% складає 2,18. Якщо варіація невідома можна припустити, що 83% обирають спортивні послуги, а 17% ні. Тоді p=83%, а q=17%. Підставимо дані в формулу для розрахунку величини вибірки:

$$n = \frac{2,18^2 * 83 * 17}{10^2} = 67$$

Так для нашого дослідження треба провести опитування 67 людини.

Для верифікації результатів глибинних інтерв'ю та визначення ємності виділених JTBD-сегментів було проведено онлайн-анкетування(Додаток Е).

Результати кількісного онлайн-анкетування дозволили оцифрувати частки цих сегментів та виявили потужний споживацький інсайт:

Аудиторія мережі STREKOZA FITNESS є яскраво вираженою жіночою (95,9% жінок проти 4,1% чоловіків). Основна маса респондентів (87,8%) є клієнтами філії на пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 113.

Віковий розподіл виявився рівномірним серед активного працездатного населення: 18-29 років (28,6%), 30-45 років (32,7%) та 46-55 років (30,6%), тоді як вікова група 56+ склала 8,2%.

Аналіз відповідей на профільні запитання дозволив визначити частку кожного сегмента та виявити ключові поведінкові патерни:

1. Ядро аудиторії (домінуючий сегмент) – «Амбасадори стилю життя» – 61,2% респондентів визначають підтримку здоров'я та тонусу як головну мету, а 49% вказують, що фітнес є їхньою багаторічною звичкою.

Дані показали, що цей сегмент не обмежується лише категорією 56+ («срібний фонд», яких у вибірці лише 8,2%). Звичка до регулярного фітнесу як способу життя глибоко вкорінена у вікових групах 30-45 та 46-55 років.

2. Тригерний сегмент – «Рациональні Відновлювачі». Хоча як головну мету цей сегмент вказують лише 10,2%, проблеми зі здоров'ям або гостре незадоволення формою є головним тригером до купівлі абонементу для 26,5% опитаних.

Це свідчить про те, що фізичний дискомфорт є потужним стимулом для початку занять, але після вирішення гострої проблеми клієнти, ймовірно, переходять до сегмента «Амбасадорів».

3. Емоційний драйвер вибору – «Ескапісти». Головний споживацький інсайт дослідження полягає у ролі емоційної складової. Лише 24,5% опитаних усвідомлено називають зняття стресу своєю головною метою.

Однак при виборі між двома однаковими клубами 56,3% респондентів (абсолютна більшість) ухвалюють рішення на користь теплої атмосфери та емпатії тренера. Тобто функціональні потреби (здоров'я, форма) формують попит, але саме закриття емоційної «роботи» (безпека, психологічний комфорт) є вирішальним фактором вибору бренду та основою утримання клієнтів.

4. Нішевий сегмент – «Шукачі унікального досвіду» – це найменший сегмент (4,1%). Вони керуються бажанням спробувати щось нове (6,1% тригерів), але не формують фінансового ядра клубу. Їхня роль у створенні привабливого візуального контенту для залучення нової аудиторії.

Дані анкетування доводять, що фітнес-клубу STREKOZA FITNESS необхідно застосовувати дворівневу стратегію позиціонування:

На рівні залучення (Acquisition): Маркетингові кампанії мають транслювати надійність, вирішення проблем зі здоров'ям та підтримку тонусу, оскільки саме ці фактори формують базову потребу (Job) у 75-80% аудиторії.

На рівні сервісу та утримання (Retention): Операційна діяльність клубу має бути повністю підпорядкована цінностям сегмента «Ескапістів». Навчання персоналу емпатії, розвиток софт-скілів тренерів та створення підтримуючого ком'юніті є головною конкурентною перевагою бренду для 56,3% клієнтів.

3.2 Розробка елементів стратегії диференціації та позиціонування

Система фітнес-клубів STREKOZA FITNESS була першою в Одесі, що забезпечувало їй лідерську позицію на ринку протягом тривалого часу. Проте зі зростанням конкуренції та розширенням ринку компанія перейшла до диференціації на основі цінностей.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку фітнес-послуг м. Одеса стратегічною перевагою для системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS є здатність створювати унікальну цінність для клієнтів – тобто забезпечувати диференціацію, яка робить бренд упізнаваним, привабливим і незамінним у сприйнятті споживачів.

Посилення диференціації передбачає розробку комплексу маркетингових, сервісних, комунікаційних та інноваційних заходів, що формують унікальний споживчий досвід і підвищують лояльність аудиторії.

Для більш глибокого розуміння потенціалу посилення конкурентних позицій та визначення напрямів розвитку диференціації доцільно провести SWOT-аналіз діяльності системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS. Він дозволяє комплексно оцінити [20]:

- Сильні сторони (Strengths): унікальні програми, професійний тренерський склад, атмосфера спільноти, сучасне обладнання;
- Слабкі сторони (Weaknesses): обмеженість площ окремих залів, сезонність попиту, необхідність інвестицій у цифровізацію;
- Можливості (Opportunities): розвиток wellness-напрямку, розширення локацій, партнерства, онлайн-продукти;
- Загрози (Threats): зростання конкуренції, економічна нестабільність, зміни споживчих уподобань.

SWOT-аналіз допомагає визначити реальні напрями для посилення диференціації, знайти баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами, а також сформувані стратегічні пріоритети бренду на ринку фітнес-послуг м. Одеса (Додаток Ж).

Серед ключових сильних сторін STREKOZA FITNESS варто виділити наявність сучасного та якісного фітнес-обладнання, що забезпечує високий рівень комфорту під час тренувань. Важливим фактором є активна та актуальна комунікація з клієнтами у соціальних мережах і Viber-групах. У клубах працюють висококваліфіковані тренери та інструктори, що підвищує престижність закладів і сприяє формуванню стабільної бази постійних клієнтів.

Широкий вибір клубних карт дозволяє кожному клієнту обрати найбільш зручний варіант, а різноманітність фітнес-програм (йога, пілатес, повітряні напрямки тощо) приваблює різні цільові аудиторії. STREKOZA FITNESS також вирізняється унікальними груповими програмами, що відповідають світовим тенденціям, та можливістю тренувань у будь-який час доби. Популярність клубів підтверджується стабільним зростанням відвідуваності групових занять та активним проведенням фітнес-марафонів і заходів.

Разом із тим, система має низку слабких сторін. Насамперед, невеликі приміщення обмежують кількість обладнання та знижують комфортність тренувань у пікові години. Відсутність сучасного сайту або мобільного додатку також зменшує конкурентоспроможність клубів, оскільки онлайн-бронювання та цифрові сервіси стали стандартом ринку.

До слабких сторін також належать високі витрати на комунальні послуги та утримання великих площ. Дефіцит кваліфікованого персоналу, спричинений зовнішніми економічними та демографічними чинниками, також впливає на роботу системи.

Серед зовнішніх можливостей для розвитку STREKOZA FITNESS варто виділити створення власних онлайн-програм або мобільного додатку, що дозволить розширити аудиторію та працювати з клієнтами дистанційно.

Потенціал мають партнерства із спортивними магазинами, брендами харчування та іншими закладами здорового способу життя.

Загальнонаціональна тенденція до покращення фізичної форми та здоров'я відкриває можливості для збільшення клієнтської бази. Запровадження бонусних програм лояльності сприятиме утриманню клієнтів, а співпраця з відомими тренерами, спортсменами та блогерами підвищить впізнаваність бренду. Зростаючий інтерес населення до здорового способу життя, комплексних wellness-послуг та функціональних продуктів для спорту відкриває можливість для партнерства з брендами спортивного харчування та спортивних товарів.

Серед основних загроз – зростаюча конкуренція з боку інших фітнес-клубів та спортивних комплексів, які можуть залучити частину цільової аудиторії. Кризи, воєнний стан та економічні коливання зменшують можливості клієнтів відвідувати клуби або спричиняють їх переїзд.

Сезонні коливання попиту також можуть впливати на стабільність доходів. Окрему загрозу становлять можливі епідеміологічні обмеження, які можуть зупинити або обмежити роботу клубів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS виділено стратегічні напрями:

1. Розширення асортименту та інноваційність фітнес-послуг

Одним із ключових напрямів є впровадження нових форматів тренувань, що відрізняються від типових пропозицій конкурентів. STREKOZA FITNESS може розвивати унікальні авторські програми, які поєднують різні техніки й сприяють гармонійному розвитку тіла.

Важливо акцентувати на поєднанні фізичного та ментального компонентів тренування – через програми з елементами йоги, пілатесу, функціональних практик для відновлення та релаксації. Це дозволить створити комплексний підхід до здоров'я, а не лише до фізичної форми.

2. Формування унікального сервісного середовища

Конкурентною перевагою стає не лише якість тренувань, а й атмосфера клубу, рівень обслуговування, дизайн та комфорт інфраструктури. Для STREKOZA FITNESS важливо зберігати концепцію «більше, ніж фітнес» – клуб як простір енергії, мотивації та ком'юніті.

Візуальна ідентичність, приємна естетика залів, чистота, сучасне обладнання, привітність персоналу та клієнтоорієнтований підхід формують емоційну прив'язаність, яку складно повторити конкурентам.

3. Розвиток бренду як фітнес-спільноти

Важливою складовою диференціації є формування бренду-спільноти, де клієнти стають частиною єдиної фітнес-сім'ї. STREKOZA FITNESS може посилювати комунікацію через соціальні мережі, інтерактивні події, марафони, відкриті тренування, благодійні заходи, колаборації з локальними брендами. Таким чином, бренд позиціонується не лише як місце для тренувань, а як стиль життя – активний, натхненний і сучасний.

4. Цифровізація послуг і використання сучасних технологій

Впровадження онлайн-сервісів, мобільного застосунку, системи запису, нагадувань, аналітики результатів тренувань – ще один інструмент диференціації. STREKOZA FITNESS може створити інтегровану цифрову платформу для клієнтів: особистий кабінет, статистику тренувань, систему бонусів і рекомендацій. Це підвищує рівень зручності, сучасності та взаємодії з брендом.

5. Розвиток партнерських програм і колаборацій

Для посилення позицій на ринку STREKOZA FITNESS може розвивати партнерські проекти з брендами спортивного харчування, кав'ярнями, салонами краси чи wellness-центрами. Такі колаборації розширюють охоплення аудиторії, зміцнюють імідж бренду та створюють додаткову цінність для клієнтів (наприклад, знижки або бонуси від партнерів).

6. Комунікаційна диференціація

Окрему роль відіграє позиціонування в комунікаціях: через tone of voice, дизайн, контент, рекламні повідомлення. STREKOZA FITNESS має

підкреслювати власну філософію: «Фітнес – це не просто зал, це стиль життя, енергія і спільнота однодумців».

Активна присутність у соціальних мережах, використання відео-контенту, відгуків клієнтів і storytelling сприятимуть формуванню впізнаваного іміджу.

Отже, посилення диференціації системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS можливе завдяки поєднанню інноваційності, персоналізації, високого рівня сервісу та побудови емоційного зв'язку з клієнтами. Такий підхід забезпечує стійку конкурентну перевагу, зміцнює бренд на локальному ринку та підвищує його цінність у свідомості споживачів.

Для системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS стратегія позиціонування має на меті сформувати чітке, позитивне та емоційно привабливе сприйняття бренду як простору сили, енергії, мотивації та турботи про фізичне і ментальне здоров'я.

STREKOZA FITNESS уже має міцні позиції на ринку м. Одеса завдяки високій якості послуг, широкому спектру тренувальних програм та зручному розташуванню клубів.

Поточне позиціонування можна охарактеризувати як поєднання професійного підходу до тренувань з атмосферою підтримки та натхнення. Однак в умовах посилення конкуренції з боку великих мережевих фітнес-клубів та появи студій вузької спеціалізації виникає потреба в удосконаленні позиціонування, що дозволить чітко підкреслити унікальність бренду та його переваги для різних цільових сегментів.

Для формування ефективного позиціонування STREKOZA FITNESS на основі виявлених глибинних мотивів (методологія JTBD) доцільно орієнтуватися на такі ключові сегменти:

– «Ескапісти» (шукачі психологічної розрядки) – клієнти, які перебувають у стані стресу чи емоційного вигорання. Вони «наймають» фітнес-клуб як безпечний простір для емоційного відновлення, критично оцінюючи емпатію персоналу, дружню атмосферу та можливість психологічного розвантаження («делегування лінії»).

– «Амбасадори стилю життя» (ком'юніті довголіття) – високодисципліноване ядро аудиторії різного віку (від 30 до 65+ років), для яких фітнес є глибоко вкоріненою рутинною. Прагнуть зберегти здоров'я та тонус, цінуючи довгострокові стосунки з тренерами, стабільність, чистоту і відчуття приналежності до клубної спільноти.

– «Раціональні відновлювачі» (фокус на експертності) – клієнти з чітким запитом на вирішення конкретної фізичної проблеми (реабілітація після травм, відновлення форми). Шукають цілеспрямовану трансформацію, вимагаючи високого рівня експертності тренерського складу, індивідуального підходу та безпеки тренувального процесу.

– «Шукачі унікального досвіду» (нішева естетика) – творча аудиторія, що прагне уникнути класичної тренувальної рутини. Шукають нові емоції, грацію та можливості для самовираження через нестандартні авторські формати (наприклад, Fly Acrobatics), виступаючи при цьому головним генератором органічного візуального контенту для бренду.

Такий підхід дозволяє відійти від поверхневих соціально-демографічних характеристик та адаптувати комунікаційну стратегію й сервісний дизайн під реальні «роботи», на які клієнти «наймають» фітнес-клуб, формуючи стійку лояльність та конкурентну перевагу.

Системі фітнес-клубів STREKOZA FITNESS з початку існування була притаманна стратегія диференціації за лідерством. На сучасному періоді розвитку ми пропонуємо фітнес-клубам STREKOZA FITNESS диференціацію по цінностям клієнтів: «Турбота на кожному кроці. Фітнес для життя, а не лише для форми»

Основні напрями диференціації:

1. Людяність і турбота як основа сервісу:

– Атмосфера підтримки, комфорту й довіри.

– Клієнт – не просто відвідувач, а частина спільноти.

- Тренери та персонал орієнтовані на довготривалі відносини, а не на разові продажі.

2. Сімейний формат і спадковість бренду

- У клубі тренуються діти, батьки, дідусі та бабусі – створюється міжпокоління лояльність і відчуття домашньої атмосфери.

- Програми адаптовані під будь-який вік і фізичний рівень.

3. Комплексність і персоналізація

- Індивідуальні фітнес-програми, аналіз складу тіла, консультації з харчування.

- Більше 13 групових програм, 10+ дитячих напрямів, 10+ авторських тренувань.

- Різні типи клубних карт, щоб кожен клієнт отримав саме те, що потрібно.

У зручний час та фінансові можливості

4. Розвинений wellness-комплекс

- Фітнес + відновлення: масажі, пресотерапія, догляд за тілом, фітнес-бар, солярій.

- Це не лише тренування, а повноцінний цикл турботи про себе.

5. Ком'юніті та підтримка

- Події, марафони, святкові тренування, соціальні активності.

- Онлайн-спільнота у Telegram, Instagram, чат-боти – клієнт завжди на зв'язку з клубом.

- Формування відчуття «ми разом»: фітнес як стиль життя, не як зобов'язання.

6. 28 років бездоганної репутації

- Довіра поколінь: клуб, що живе у ритмі своїх клієнтів.

- Безперервність розвитку і вдосконалення заради людей

На основі аналізу сформована чітка місія Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS – ми створюємо простір, де жінки, чоловіки та діти знаходять натхнення для руху, турботи про себе та гармонійного способу життя.

Наша мета – зробити фітнес доступним, комфортним і захопливим для кожного, незалежно від віку чи підготовки, через професійну підтримку, теплу атмосферу та силу спільноти.

Виходячи з місії та диференціації STREKOZA FITNESS має багатий емоційний набір мотивів, але головна вісь – це турбота, стабільність і приналежність до спільноти. Раціональна база в позиціонуванні дуже сильна – клуб сприймається як збалансований, професійний і клієнтоорієнтований простір, який дає відчутну користь і комфорт.

У таблиці 3.5 наведено формулу мотивів STREKOZA FITNESS у позиціонуванні.

Таблиця 3.5 – Мотиви STREKOZA FITNESS у позиціонуванні

Категорія	Мотив	Опис мотиву	Прояв у стратегії
Раціональний 1	Здоров'я	Ядро місії клубу («рух – життя», «фітнес як фундаментальна потреба»)	Медичний фітнес, консультації, профілактика, wellness-напрями
Раціональний 2	Комфорт	Простір турботи, де кожен відчуває себе затишно, незалежно від віку та рівня підготовки	Атмосфера, дизайн, дружні тренери, програми для різних вікових груп та їх рівність
Емоційний 1	Турбота / любов	«STREKOZA FITNESS – турбота на кожному кроці» Підсилює емоційний зв'язок і відчуття, що клуб «свій».	«Ми поруч» – тепла комунікація, клуб для родин, персональні привітання, програми для дітей і сімей, beauty+wellness
Емоційний 2	Стиль життя	«Ми не просто тренуємось – ми живемо в ритмі сили, здоров'я та натхнення» Фітнес як частина життєвої філософії.	Outdoor, Fit Experience, контент «фітнес як задоволення», марафони
Емоційний 3	Причетність / спільнота	«Ми тренуємось поколіннями» Люди залишаються, бо відчувають себе частиною команди.	Клубні івенти, майстер-класи, марафони, storytelling учасників, команда системи

Стратегія позиціонування: емоційно-орієнтована, lifestyle + спільнота.

Стратегія диференціації: через цінності та клієнтський досвід (турбота, комфорт, приналежність).

Сильний бренд-образ: STREKOZA FITNESS – фітнес із душею, простір турботи та спільноти, де люди знаходять баланс і натхнення.

3.3 Програма дій щодо реалізації стратегії диференціації та позиціонування та прогноз її ефективності

Стратегія диференціації та позиціонування ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) повинна базуватися не лише на функціональних характеристиках послуг, а насамперед на глибокому розумінні емоційних, соціальних та поведінкових мотивів клієнтів.

Результати глибинних інтерв'ю, проведених за методологією Jobs-To-Be-Done (JTBD), дозволили визначити ключові сегменти аудиторії, їхні потреби, очікування та критичні фактори формування лояльності.

Для посилення ринкової позиції STREKOZA FITNESS доцільно реалізувати такі напрями вдосконалення позиціонування:

1. Впровадження JTBD-моделі персоналізованого сервісу

Одним із ключових інноваційних напрямів має стати впровадження персоналізованих сценаріїв взаємодії з клієнтами відповідно до їхніх Jobs-To-Be-Done. Це передбачає адаптацію комунікацій, сервісу та контенту під мотивацію кожного сегмента аудиторії.

Ідея – створення системи персоналізованих клієнтських сценаріїв на основі сегментації Jobs-To-Be-Done, де кожен сегмент отримує окремий сервісний маршрут, комунікацію та емоційний досвід.

Створення клієнтських сценаріїв в CRM:

Для «Ескапістів» акцент повинен робитися на емоційному комфорті, підтримці та зниженні тривожності через welcome-програми, buddy-system та м'які комунікації.

Для «Амбасадорів стилю життя» – розвиток довгострокової лояльності, клубної культури та програм активного довголіття.

Для «Раціональних Відновлювачів» – персональні маршрути відновлення, експертності тренерів та безпечності тренувального процесу.

Для «Шукачів унікального досвіду» – емоційність, візуальна естетика та ексклюзивність нішевих напрямів.

Стратегічна дія – розробка «Карти персоналізованого клієнтського досвіду STREKOZA FITNESS», яка включатиме: окремі welcome-сценарії; персоналізовані меседжі; адаптовані тренувальні маршрути; спеціальні формати взаємодії з тренером; індивідуальні тригери утримання клієнтів.

Модель реалізації за сегментами:

1. Сегмент «Ескапісти»

Ключова потреба: психологічне розвантаження та безпечний простір.

Welcome-тексти для повідомлень у Telegram/Viber: Раді, що ви з нами. STREKOZA FITNESS – це простір, де можна видихнути, відновитися та побути серед своїх. Ми подбаємо, щоб ваш старт був максимально комфортним.



Рис. 3.5 – Карта персоналізованого клієнтського досвіду STREKOZA FITNESS для сегменту «Ескапісти»

2. Сегмент «Амбасадори стилю життя»

Ключова потреба: стабільність, ком'юніті та підтримка здоров'я.



Рис. 3.6 – Карта персоналізованого клієнтського досвіду STREKOZA FITNESS для сегменту «Амбасадори стилю життя»

3. Сегмент «Раціональні Відновлювачі»

Ключова потреба: безпечний результат та експертність.



Рис. 3.7 – Карта персоналізованого клієнтського досвіду STREKOZA FITNESS для сегменту «Раціональні Відновлювачі»

4. Сегмент «Шукачі унікального досвіду»

Ключова потреба: емоції, естетика та новизна.

Welcome-тексти для повідомлень у Telegram/Viber: Вітаємо у STREKOZA FITNESS. Тут починаються не просто тренування, а нові емоції та досвід, який ви давно хотіли спробувати. Ваш перший крок до власного «я можу» уже зроблено.



Рис. 3.8 – Карта персоналізованого клієнтського досвіду STREKOZA FITNESS для сегменту «Шукачі унікального досвіду»

Для реалізації персоналізованої стратегії позиціонування STREKOZA FITNESS пропонується впровадження моделі JTBD-діагностики клієнтів, яка дозволяє адаптувати комунікацію та сервісні сценарії відповідно до мотивації кожного сегмента аудиторії. Схема процесу аналізу та розподілу клієнтів представлена на рис. 3.9.

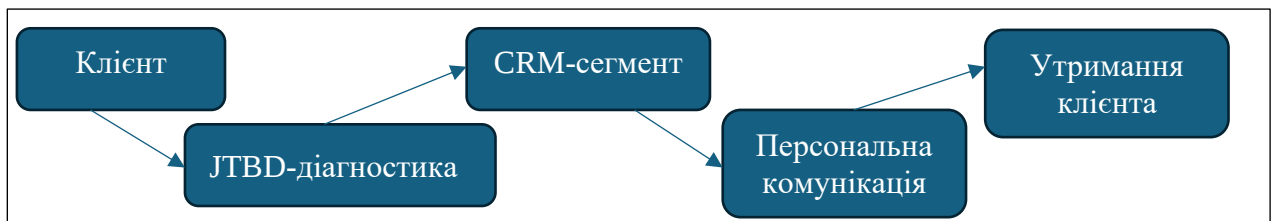


Рис. 3.9 – Схема шляху аналізу та розподілу клієнтів

В межах позиціонування використовуються мотиви:

- Комфорт – зручний запис, персональний контроль прогресу.
- Здоров'я – аналітика прогресу, контроль тренувань, рекомендації тренера.
- Любов / Турбота – персоналізація сервісу, відчуття індивідуальної підтримки.
- Спільнота / Причетність (допоміжно) – інтеграція в loyalty-програму, участь у челенджах онлайн.

– Стиль життя (легкий акцент) – сучасний digital-фітнес як частина ритму життя

З метою підвищення зручності комунікації та формування сучасного клієнтського досвіду доцільно реалізувати цифрову стратегію STREKOZA SMART FITNESS, яка передбачає:

- розробку чат-боту для запису на тренування, контролю прогресу, отримання рекомендацій від тренера та участі в програмі лояльності;
- впровадження «розумного моніторингу результатів» з аналітикою персональних досягнень.

Реалізація такого напрямку забезпечить персоналізацію обслуговування та зміцнить конкурентні переваги клубу.

2. Розвиток тренерів як медійних особистостей бренду

Дослідження підтвердило, що тренери є ключовим фактором формування лояльності клієнтів. У зв'язку з цим доцільно доповнити модель просування виключно бренду клубу моделлю «human-centered branding», де центральне місце займають особистості тренерів.

Ідея впровадження моделі Human-Centered Branding – доповнення просування «фітнес-клубу» просуванням «людей, які створюють атмосферу клубу».

Стратегічна дія – створення системи «Trainer Media Branding».

Елементи моделі:

1. Особисті рубрики тренерів у соцмережах.
2. Серія відео «Тренери без фільтрів».
3. Reels із живими моментами тренувань.
4. Публікація історій трансформацій клієнтів.
5. Контент із гумором та неформальною комунікацією.
6. Система «Тренер-ментор» для новачків.

Запуск рубрики: знайомство з тренером в форматі Reels

Текст на відео: "Це Світлана. Саме з нею десятки клієнток здійснили свою дитячу мрію – навчитися літати."

Для тренера Олексія: "Тренування без пафосу, з гумором, підтримкою та результатом."

СТА: "Запишись на перше тренування та відчуй ці емоції"

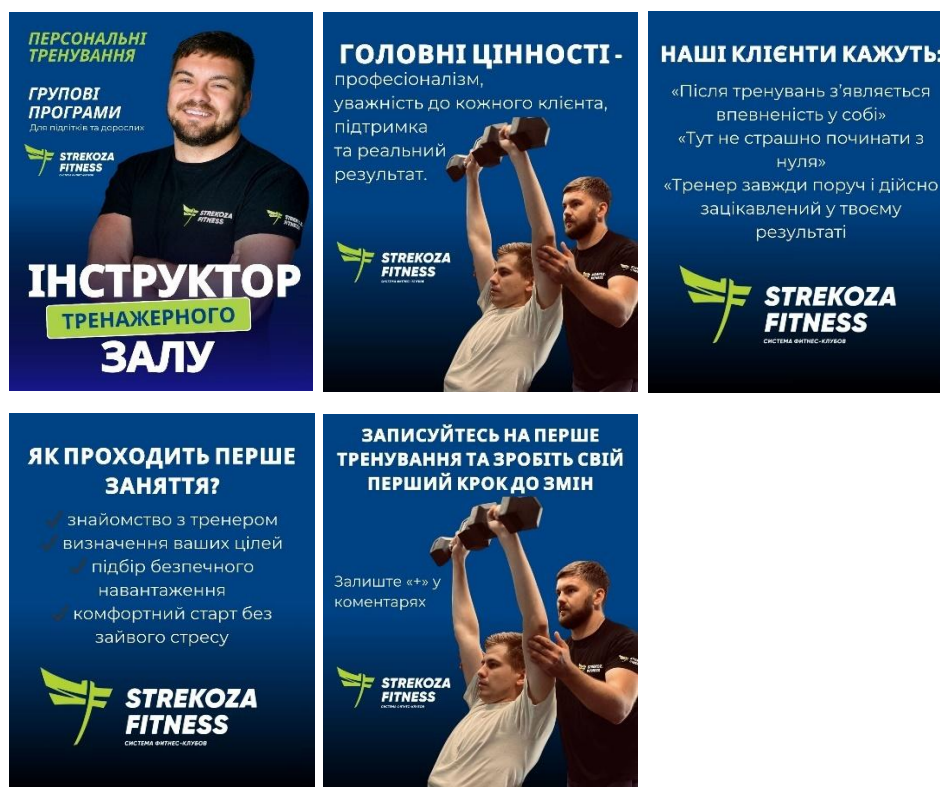


Рис. 3.10 – Візуалізація інформаційної каруселі в Instagram

Акцент на професіоналізмі та якості послуг – підвищення довіри до персоналу через відкриту комунікацію професійного рівня тренерів. Доцільно реалізувати:

- створення контенту з сертифікованими тренерами, їхні методики та історії успіху клієнтів;
- введення внутрішньої системи підвищення кваліфікації персоналу;
- акцент у рекламі на результатах, а не лише на процесі тренувань.

Такий підхід посилить сприйняття бренду як професійного та надійного партнера у досягненні спортивних і естетичних цілей клієнтів. Дозволить підсилити довіру до бренду та створити емоційну диференціацію, яку складно скопіювати конкурентам.

3. Формування клубу як «третього місця»

Важливим напрямом розвитку позиціонування є трансформація STREKOZA FITNESS із «місця для тренувань» у «третє місце» між домом і роботою. Для частини клієнтів клуб уже виконує функцію соціального простору, підтримки та емоційної стабільності.

Емоційне позиціонування через філософію бренду що підкреслює: фітнес – це шлях до кращої версії себе, а не просто фізична активність.

Комунікаційне повідомлення бренду може базуватись на слогані: «Твоя енергія. Твій рух. Твоя команда STREKOZA FITNESS»

Таке позиціонування спрямоване на створення емоційної ідентифікації клієнта з брендом, підсилення мотивації та формування довготривалих відносин зі спільнотою клубу.

Ідея – трансформація клубу із простору тренувань у соціальний простір підтримки, ком'юніті та емоційної стабільності.

Стратегічна дія – розробка концепції «STREKOZA FITNESS Community Space».

В межах позиціонування використовуються мотиви:

- Спільнота / Причетність – внутрішні події, марафони, бонуси за друзів, storytelling.
- Любов / Турбота – увага до досягнень клієнтів, підтримка, мотивація.
- Спільнота / Турбота – активна участь у подіях формує lifestyle-орієнтовану спільноту.
- Здоров'я (допоміжно) – участь у спортивних заходах, марафонах

Для посилення цього позиціонування доцільно: організовувати клубні події та тематичні зустрічі; впроваджувати внутрішні ком'юніті-активності; створювати традиції клубу; розвивати неформальні формати взаємодії між клієнтами та тренерами; запускати клубні челенджі та соціальні ініціативи.

Це сприятиме підвищенню емоційної прив'язаності клієнтів та збільшенню рівня утримання.



Рис. 3. 11 – Community Ecosystem Map STREKOZA FITNESS

4. Digital-позиціонування через емоційний та UGC-контент

Результати дослідження показують, що для аудиторії STREKOZA FITNESS найбільш ефективним є не «глянцевий» спортивний контент, а демонстрація реальних емоцій, атмосфери та людяності.

Ідея – перехід до емоційного digital-позиціонування.

Стратегічна дія – створення контент-моделі «Real Fitness Emotions».

У зв'язку з цим доцільно розвивати контент-напрями: 1) UGC-контент клієнтів; 2) Reels та TikTok із живими емоціями; 3) контент «без ідеального монтажу»; 4) історії психологічного відновлення; 5) відео «день із тренером»; 6) Fly Acrobatics wow-content; 7) контент із гумором та повсякденним життям клубу

	ПН 1-июн.	ВТ 2-июн.	СР 3-июн.	ЧТ 4-июн.	ПТ 5-июн.	СБ 6-июн.	НД 7-июн.
Тип контенту / Формат	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Розважальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories
Тема	Дитячі тренування + День захисту дітей	Акція 1+1=3		Розважальне відео	Клубні карти SF + День бігу		Тренажерний зал + Всесвітній день паркуру
Тип контенту / Формат	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Розважальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний / Текст + фото + Stories
Тема	Мода, що калічить	Міжнародний день друзів	Розважальне відео	Неприємна правда про фітнес у житті		Групові тренування	Хочу... / запишуся на тренування
Тип контенту / Формат	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories
Тема		Тренажерний зал	Тренування дають більше енергії, ніж забирають		Групові тренування + Всесвітній день прогулянки, дитячого футболу	Іноді нам просто потрібно місце, де не потрібно нічого вирішувати + Міжнародний день серфіngu	Міжнародний день йоги + скейтбордингу
Тип контенту / Формат	Інформаційний + Розважальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories
Тема	Розважальне відео	60 - нові 40, але не для всіх Міжнародний Олімпійський день		Тренажерний зал	Клубна карта УЧБОВА		Групові тренування + День Конституції України
Тип контенту / Формат	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Розважальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний + Пізнавальний / Текст + фото + Stories	Розважальний / Stories	Інформаційний + Продавальний / Текст + відео Reels + Stories	Інформаційний / Текст + фото + Stories
Тема	Як непомітно пролетів час... (в телефоні/на тренуванні)		Розважальне відео	Акція		Тренажерний зал	Додаткові послуги

Рис. 3.12 – Контент-план на місяць за JTBD-сегментами

Особливу увагу слід приділити візуальному позиціонуванню нішевих напрямів, оскільки саме естетика та емоційний ефект є ключовими тригерами для сегмента «Шукачів унікального досвіду».

5. Інновації у сервісному дизайні та onboarding-процесі

Однією з виявлених проблем є страх нового клієнта перед першим відвідуванням клубу.

Стратегічна дія – створення системи адаптації «First Step Comfort».

Етапи onboarding-маршруту: 1) Welcome-комунікація після заявки. 2) Відео-знайомство з клубом. 3) Персональний супровід рецепції. 4) Знайомство з тренером. 5) Перше «м'яке» тренування. 6) Follow-up повідомлення після візиту. 7) Buddy-support від постійного клієнта.



Рис. 3.13 – Сервісна карта «Перші 7 днів нового клієнта»

Такий підхід дозволить зробити перший контакт із брендом більш комфортним та підвищити конверсію нових клієнтів у постійних.

6. Позиціонування через цінності та національну ідентичність

В умовах сучасного українського контексту важливим елементом позиціонування стає демонстрація цінностей бренду. Позитивне сприйняття україномовної рецепції свідчить про те, що клієнти високо оцінюють прояви культурної поваги та національної ідентичності.

Ідея – перехід від конкуренції за ціною до конкуренції за емоційну цінність.

Проблема – виявлений «ціновий міф» щодо недоступності клубу.

Стратегічна дія – створення моделі «Value-Based Positioning».

STREKOZA FIT EXPERIENCE – фітнес як подія, зробити унікальні тренування емоційними і видовищними.

В межах позиціонування використовуються мотиви:

– Стиль життя – яскраві тематичні дні, LED-технології, марафони результатів.

– Спільнота / Причетність – командні події, відзначення досягнень учасників, інтерактив.

– Любов / Турбота (допоміжно) – персональні відгуки, нагородження, мотивація через позитивні емоції.

– Здоров'я (допоміжно) – фізичне навантаження у цікавому форматі

Наприклад, раз на місяць тематичні дні (“Dance Mix Day”, “Power Party”, “Glow Yoga” зі світловими ефектами); сезонні “марафони результатів” із нагородженням клієнтів; інтерактивні LED-дошки з фіксацією прогресу учасників. Результат – фітнес перетворюється на стиль життя і яскравий досвід.

Ключові напрями дії:

- прозора комунікація вартості;
- пояснення цінності послуг;
- акцент на атмосфері та ком'юніті;
- демонстрація експертності тренерів;
- порівняння «витрат» і «цінності для життя»;
- україномовна комунікація;
- підтримка локальних ініціатив;
- благодійні community-події;
- візуальна айдентика з українськими сенсами;
- комунікація підтримки та людяності.

- комунікація реальних історій клієнтів.

У зв'язку з цим доцільно:

- посилити україномовну комунікацію;
- інтегрувати локальні культурні сенси у контент;
- підтримувати соціальні та благодійні ініціативи;
- формувати образ клубу як безпечного українського простору підтримки та розвитку.

STREKOZA FITNESS – це не просто фітнес-клуб, а простір фізичного відновлення, емоційної підтримки та ціннісної спільноти, де клієнт отримує результат через турботу, довіру та персоналізований підхід.

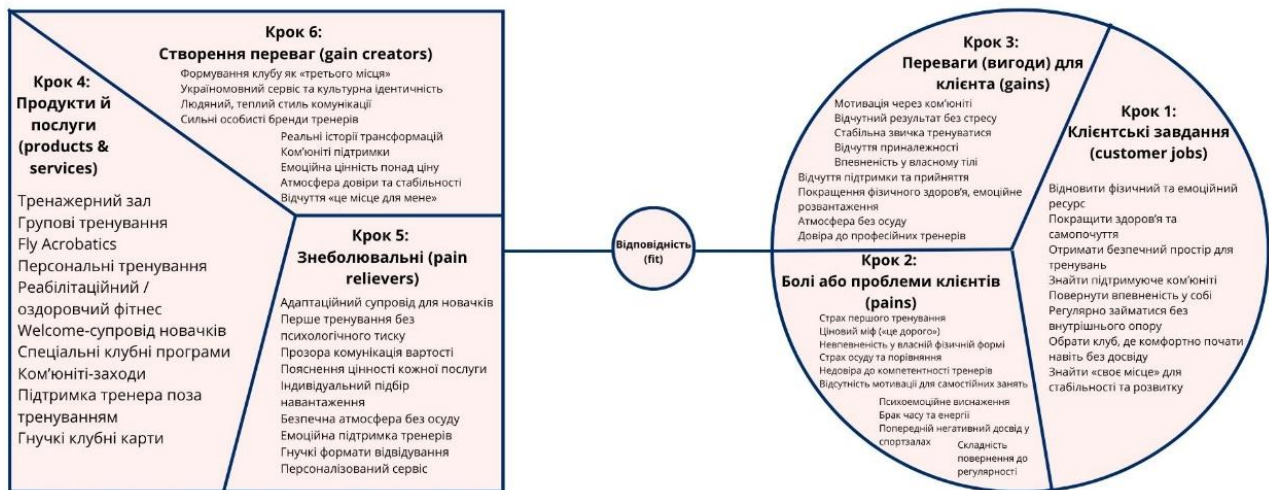


Рис. 3.14 – Value Proposition Canvas STREKOZA FITNESS

7. STREKOZA FITNESS OUTDOOR – фітнес поза залом

В межах позиціонування використовуються мотиви:

- Здоров'я – фізична активність на свіжому повітрі, біг, йога.
 - Стиль життя – outdoor-програми роблять фітнес частиною активного, сучасного lifestyle.
 - Спільнота – спільні забіги, пікніки, командна енергія.
 - Комфорт (частково) – легкість у доступі до занять, дружня атмосфера
- Організація outdoor-програм – фітнес-забігів, йоги на пляжі, пікніків – сприятиме залученню нових клієнтів і формуванню позитивного іміджу бренду

в соціальних мережах. Брендинг спортивного інвентарю та форма учасників, фото/відео-звіти для соцмереж (створення “вірусного” контенту).

1. STREKOZA FITNESS WOMEN’S CLUB – фітнес для жінок у стилі ком’юніті.

В межах позиціонування використовуються мотиви:

- Любов / Турбота – спеціальні програми для жінок, beauty+wellness заходи, персональні бонуси.
- Комфорт – атмосфера «для своїх», закритий клуб, дружній простір.
- Спільнота / Причетність – клуб як жіноча спільнота, networking, спільні тренування.
- Стиль життя (допоміжно) – wellness як частина щоденного життя, self-care.

Клубна система «для своїх», що поєднує тренування, спілкування й саморозвиток, спеціальні програми для жінок після 30/40 років, beauty-фітнес-події (тренування + лекція косметолога, нутриціолога тощо), система бонусів для учасниць клубу (закриті знижки, welcome-бокси, подарунки). Результат – формування стабільної аудиторії та емоційної прив’язаності до бренду.

2. STREKOZA FITNESS ONLINE STUDIO – гібридний формат, розширення аудиторії за межі клубів, онлайн-підписка на тренування, короткі домашні воркауті, лайв-заняття з тренерами; марафони “7 днів у тонусі” або “STREKOZA FITNESS Challenge 14”, персональні онлайн-консультації з тренером і нутриціологом. Результат – новий дохідний напрям і залучення тих, хто не має часу ходити до клубу.

В межах позиціонування використовуються мотиви:

- Здоров’я – онлайн-програми підтримують фізичну активність.
- Комфорт – тренування у зручний час та місце.
- Стиль життя – фітнес інтегрований у будні, марафони та челенджі формують активний lifestyle.

– Любов / Турбота (допоміжно) – персональні онлайн-консультації, відчуття індивідуальної підтримки

3. STREKOZA FITNESS 360° CARE – комплексний підхід, фітнес як частина загальної турботи про тіло.

В межах позиціонування використовуються мотиви:

– Здоров'я – поєднання фітнесу з масажем, харчуванням, консультаціями косметолога.

– Любов / Турбота – holistic-підхід до клієнта, «турбота на кожному кроці».

– Комфорт – всі послуги у межах одного простору, зручно та без стресу.

– Стиль життя (допоміжно) – wellness як частина щоденного життя

Акцент на поєднанні фітнесу з масажем, солярієм, спортивним харчуванням та консультаціями косметолога. Результат – створення повного циклу послуг у межах одного бренду.

Таким чином, інноваційні напрями розвитку стратегії позиціонування STREKOZA FITNESS мають базуватися на поєднанні емоційного сервісу, персоналізації, розвитку ком'юніті, digital-комунікацій та людяного брендингу. Це дозволить клубу сформувати стійку емоційну диференціацію, підвищити цінність бренду в очах клієнтів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку фітнес-послуг.

Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій є важливою складовою сучасного стратегічного управління брендом. Його основна мета полягає у визначенні здатності запропонованих комунікаційних рішень забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищувати впізнаваність бренду, формувати довгострокову лояльність клієнтів та стимулювати зростання обсягів реалізації послуг.

Необхідність проведення оцінки ефективності запропонованої програми для ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS) зумовлена потребою обґрунтування інвестицій у розвиток персоналізованого сервісу, digital-

комунікацій, просування особистих брендів тренерів та формування клубного ком'юніті.

Розрахунок ефективності реалізації запропонованої стратегії дозволяє:

- визначити економічну доцільність маркетингових вкладень;
- оцінити результативність окремих каналів комунікації та просування;
- проаналізувати вплив маркетингових заходів на приріст клієнтської бази;
- визначити ефективність інструментів утримання клієнтів;
- спрогнозувати економічний та комунікаційний ефект від реалізації стратегії диференціації та позиціонування бренду.

Складемо бюджет реалізації комунікаційної програми STREKOZA FITNESS (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Бюджет програми реалізації стратегії диференціації та позиціонування

Комунікаційні заходи	Додаткові витрати, тис. грн
Створення серії відеоконтенту з тренерами	20,0
Просування в Instagram / Facebook	60,0
Створення та запуск Reels / TikTok-контенту	20,0
Організація community-подій та клубних активностей	50,0
Впровадження CRM-сценаріїв персоналізації	50,0
Розробка welcome-комунікацій та onboarding-системи	30,0
Всього	230,0

Отже, загальні витрати на реалізацію програми становлять 230,0 тис. грн.

За прогнозними оцінками фахівців підприємства, впровадження запропонованої стратегії протягом 6 місяців дозволить залучити додатково 180 нових клієнтів, а також підвищити рівень утримання поточних клієнтів.

За умови середнього чистого прибутку від одного клієнта на рівні 1,6 тис. грн, очікуваний приріст прибутку становитиме:

$$180 \times 1,6 = 288,0 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки ефективності використаємо показник ROMI (Return on Marketing Investment):

$$\text{ROMI} = ((\text{Прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$$

$$ROMI = ((288,0 - 230,0) / 230,0) \times 100\% = 25,2\%$$

Отримане значення $ROMI > 0$, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованої програми.

Таким чином, впровадження стратегії диференціації та позиціонування STREKOZA FITNESS є ефективним інвестиційним рішенням, яке дозволить не лише забезпечити фінансовий результат, а й сформувати стійку емоційну диференціацію бренду, підвищити рівень лояльності клієнтів та посилити конкурентні позиції клубу на локальному ринку фітнес-послуг.

Висновки до розділу 3

Дослідження показало, що ефективне позиціонування STREKOZA FITNESS має базуватися не лише на функціональних перевагах фітнес-послуг, а насамперед на глибокому розумінні емоційних і поведінкових потреб клієнтів. Використання методології Jobs-To-Be-Done дозволило виділити чотири ключові сегменти аудиторії та сформувати для кожного з них окремі підходи до комунікації, сервісу та утримання клієнтів.

Запропонована програма дій передбачає розвиток персоналізованого сервісу, емоційного digital-позиціонування, community-маркетингу та human-centered branding. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, посиленню конкурентних позицій STREKOZA FITNESS та формуванню стійкої емоційної диференціації бренду на ринку фітнес-послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнення теоретико-методичних засад засвідчило, що в умовах гіперконкуренції диференціація та позиціонування є системоутворюючими факторами конкурентоспроможності фітнес-клубу. З огляду на нематеріальність послуг, диференціація формує базис через створення унікального клієнтського досвіду, тоді як позиціонування закріплює цю цінність у свідомості споживача, дозволяючи уникати руйнівної цінової конкуренції.

Доведено необхідність інтеграції класичного STP-маркетингу з концепцією Jobs-To-Be-Done (JTBD). Такий підхід зміщує фокус із традиційної демографії на виявлення глибинних мотивів — конкретних функціональних, емоційних чи соціальних завдань, для вирішення яких клієнт «наймає» послугу. Для дослідження процесу вибору та аналізу бар'єрів споживачів найбільш релевантною визначено методику Switch-інтерв'ю. На цій основі обґрунтовано алгоритм стратегічного аналізу: оцінка середовища (PESTEL, модель М. Портера) поєднується з побудовою перцептивних карт безпосередньо за мотивами клієнтів. Це дозволяє знаходити вільні ніші, проводити SWOT-аналіз та формувати обґрунтовану унікальну ціннісну пропозицію (UVP) в межах стратегії фокусованої диференціації.

Реалізація розробленої стратегії вимагає обов'язкової інтеграції актуальних трендів еволюції індустрії — переходу від класичного фітнесу до комплексної wellness-системи (ментальне здоров'я, реабілітація, гібридні формати, екофітнес). Визначальними драйверами відбудови від конкурентів стають цифровізація та використання смарт-технологій (AI) для гіперперсоналізації послуг, а також розбудова сильного бренду через системні digital-комунікації для формування лояльної спільноти.

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити поточний стан, конкурентні переваги та стратегічні перспективи розвитку ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS). Отримані результати підтверджують, що підприємство має стійкі позиції на локальному ринку фітнес-послуг та значний

потенціал подальшого розвитку за умови вдосконалення стратегії диференціації й позиціонування.

Аналіз діяльності клубу засвідчив стабільність його функціонування, сформовану конкурентоспроможність, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та високий рівень клієнтської задоволеності. Наявність професійної команди, сучасної матеріально-технічної бази та сформованої атмосфери підтримки створюють надійну основу для подальшого зростання бренду.

У процесі дослідження було встановлено, що сучасний фітнес перестає виконувати виключно фізичну функцію та трансформується в екосистему здорового способу життя, емоційної підтримки й соціальної взаємодії.

Саме тому ключовою конкурентною перевагою STREKOZA FITNESS є поєднання фізичних, емоційних і соціальних цінностей у межах єдиного клієнтського досвіду. Бренд вирізняється атмосферою людяності, турботи, підтримки та ком'юніті, що формує стійку емоційну прив'язаність клієнтів і створює диференціацію, яку складно скопіювати конкурентам.

Застосування методології Jobs-To-Be-Done дозволило відійти від традиційного соціально-демографічного підходу до сегментації та виявити глибинні мотиви поведінки клієнтів. У результаті було сформовано чотири ключові сегменти аудиторії: «Ескапісти», «Амбасадори стилю життя», «Раціональні Відновлювачі» та «Шукачі унікального досвіду».

Дослідження підтвердило, що клієнти «наймають» клуб не лише для фізичних тренувань, а й для психологічного розвантаження, підтримки стабільності, реабілітації, соціалізації та отримання нових емоційних вражень. Це доводить необхідність побудови персоналізованої комунікаційної стратегії та адаптації сервісного дизайну під різні Jobs-To-Be-Done.

PESTEL-аналіз та аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера показали, що ринок фітнес-послуг Одеси характеризується високим рівнем конкуренції, значним впливом економічних і політичних факторів, а також активним розвитком альтернативних форматів тренувань.

Водночас STREKOZA FITNESS має можливість посилити свої ринкові позиції завдяки розвитку digital-сервісів, wellness-напрямів, емоційного брендингу та ком'юніті-позиціонування. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних внутрішніх ресурсів і значних зовнішніх можливостей для модернізації бізнесу та впровадження інноваційних форматів взаємодії з клієнтами.

На основі результатів дослідження було розроблено комплексну програму дій щодо реалізації стратегії диференціації та позиціонування STREKOZA FITNESS.

Запропоновані напрями розвитку охоплюють впровадження персоналізованих CRM-сценаріїв, розвиток тренерів як медійних особистостей бренду, формування клубу як «третього місця», розвиток emotional digital-маркетингу, onboarding-системи, а також посилення позиціонування через цінності, україномовну комунікацію та підтримку локальної ідентичності. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють розвиток wellness-екосистеми, партнерських програм, авторських напрямів тренувань та цифровізація сервісів.

Проведена оцінка ефективності запропонованої програми дій підтвердила її економічну доцільність. Розрахований показник ROMI на рівні 25,2 % свідчить про ефективність інвестицій у розвиток персоналізованого сервісу, digital-комунікацій, ком'юніті та human-centered branding.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить STREKOZA FITNESS не лише забезпечити фінансове зростання та підвищення рівня утримання клієнтів, а й сформувати довгострокову екосистему здорового способу життя, зміцнити емоційну цінність бренду та закріпити позиції одного з провідних фітнес-просторів міста Одеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 736 p.
2. Траут Дж., Райс Е. Позиціонування. Битва за уми / пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
4. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 39–45.
5. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: форми вияву, стратегії та інструментарій : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 255 с.
6. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. Київ : Знання-Прес, 2004. 199 с.
7. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.
8. Длігач А. О. Стратегічне управління маркетингом : монографія. Київ : Алерта, 2012. 272 с.
9. Компанець Д. Формування стратегії диференціації продукції на споживчому ринку. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 27 жовт. 2020 р.). Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 94–96. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19139/1/94-96.pdf>
10. Освітня платформа Web Market Academy : матеріали курсу «Маркетинг по полицях». URL: <https://wm-academy.fr/>
11. Hauser J. R., Shugan S. M. Defensive Marketing Strategies. Marketing Science. 1983. Vol. 2, no. 4. P. 317–360.
12. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2017. 768 p.

13. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. London : Macmillan Education UK, 2012. 680 p.
14. Christensen C. M., Dillon K., Hall T., Duncan D. S. *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York : HarperBusiness, 2016. 288 p.
15. Брайко М. Г., Пастух Н. *Методологія Jobs To Be Done як інструмент глибинного аналізу поведінки споживача послуг фітнес-клубу*. Збірник тез доповідей 86 наукової конференції науково-педагогічного складу університету (м. Одеса, 20–24 квітня 2026 р.) / М-во освіти і науки України, Одеський нац. технол. ун-т. Одеса : ОНТУ, 2026. С. 383–385.
16. Ulwick A. W. *Jobs to be Done: Theory to Practice*. [S. l.] : Idea Bite Press, 2016. 200 p.
17. Moesta B., Spiek C. *The Jobs-to-be-Done Handbook: Practical techniques for improving your application of Jobs-to-be-Done*. [S. l.] : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014. 190 p.
18. Длігач А. О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. *Економіка промисловості*. 2006. № 4. С. 95–101.
19. Gigauro I. *Perceptual Mapping as a Marketing Research Tool for Brand Positioning*. *International Journal of Economics and Management Studies*. 2019. № 6 (4). С. 73–79. DOI:10.63105/ijmbs.2019.1.1.7
20. *Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні* / О. О. Дембіцька, С. І. Гайдай, Н. Л. Чайченко, Г. Л. Хапсаліс. Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини. 2023. № 15. С. 165–171. DOI:10.32782/2522-1795.2023.15.21
21. 8 головних фітнес-трендів 2025 року. TSN.ua. URL: <https://tsn.ua/lady/krasota/fitnes/8-golovnih-fitnes-trendiv-2025-roku-2754060.html>
22. Тренують не тільки тіло: модні тенденції у фітнесі цього сезону. Comments.ua. URL: <https://health.comments.ua/ua/news/our-body/trenuyut-ne-tilki-tilo-modni-tendencii-u-fitnesi-cogo-sezonu-757570.html>

23. Statista Research Department. Global fitness industry market size and trends. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/11457/fitness-industry/>
24. Як працює позиціонування бренду: теорія, приклади та поради. Marketing Media Review (MMR). URL: <https://mmr.ua/longreads/marketyng/yak-praczuuye-pozyczionuvannya-brendu-teoriya-pryklady-ta-porady>
25. Sport Life: офіційний сайт клубів. URL: <https://sportlife.ua/uk/clubs/odessa/>
26. Позиціонування бренду: стратегії та приклади. LP-Mobi Blog. URL: <https://blog.lp-mobi.com/poziczionuvannya-brendu-strategi%D1%97-ta-prikladi/>
27. You control. Дані про компанію: офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36501322/
28. OpenDataBot. Дані про компанію: офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/36501322>
29. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу // Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11, ч. 2
30. В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Економічна діагностика: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
31. ТОП-5 фітнес-центрів Одеси: вебсайт. URL: https://od.vgorode.ua/ukr/news/dosuh_y_eda/a1236889-pryvodymo-sebe-u-formu-do-lita-top-5-fitness-tsentriv-odesi
32. Вертикаль: офіційний сайт клубів. URL: <https://vertical-odessa.com/ua/>
33. Вища Ліга: офіційний сайт клубів. URL: <https://fitclub.com.ua/ua/>
34. SkyFit: офіційний сайт клубів. URL: <https://filatova.fitness/>
35. Смайл: офіційний сайт клубів. URL: <https://www.gym-smile.od.ua/>

Додаток А

Таблиця А.1 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Воєнні дії на території України	-0,42	Нестабільність, вплив на економіку та бізнес-середовище	Зниження платоспроможності клієнтів, ризик підвищення податків	Адаптація фінансової стратегії, пошук альтернативних джерел доходу
Державне регулювання медичних та спортивних послуг	-0,32	Посилення вимог до сертифікації фітнес-клубів	Необхідність відповідати новим стандартам	Сертифікація тренерів, впровадження нових стандартів обслуговування
Економічні фактори				
Рівень інфляції та купівельної спроможності	-0,41	Зниження витрат на фітнес-послуги серед населення	Зменшення прибутковості та попиту	Гнучка цінова політика, впровадження програм лояльності
Вартість оренди та комунальних послуг	-0,39	Зростання витрат для всіх гравців ринку	Підвищення операційних витрат	Переговори з орендодавцями, оптимізація витрат на енергозабезпечення
Економічний стан ринку, рівень безробіття та міграційні процеси	-0,37	Скорочення попиту на фітнес-послуги, через зниження купівельної спроможності; міграція спричиняє зміну цільової аудиторії	Зменшення кількості постійних клієнтів та обсягу продажів абонементів	Гнучка цінова політика. Широкий вибір групових програм, унікальних класів. Онлайн-напрями тренувань
Соціально-культурні фактори				
Популяризація здорового способу життя	0,34	Зростання інтересу до спорту	Підвищення попиту на послуги фітнес-клубів	Активне просування через соціальні мережі
Зміна пріоритетів серед молоді	0,22	Інтерес до сучасних інноваційних тренувань	Попит на нові формати тренувань	Впровадження трендів (VR-тренування, групові онлайн-заняття)

Продовження таблиці А.1

Технологічні фактори				
Цифровізація фітнес-індустрії та digital-маркетинг	0,39	Зростання ролі онлайн-фітнесу	Необхідність адаптації до цифрових трендів	Застосування чат-ботів, онлайн-тренування, персоналізовані плани
Інноваційні технології у тренувальному процесі	0,22	Використання новітнього обладнання	Потреба модернізації залів	Впровадження smart-фітнесу, інвестиції у сучасні тренажери
Екологічні фактори				
Зростання екологічної свідомості населення	0,20	Попит на екологічно чисті простори	Очікування екологічних стандартів від фітнес-клубів	Використання енергоефективного обладнання, створення «зелених» зон
Екологічність приміщень	0,08	Вимоги до еко-стандартів	Підвищення інтересу до еко-спорту	Використання екологічних матеріалів у ремонті
Правові фактори				
Нормативно-правове регулювання у сфері спорту, охорони здоров'я та надання фітнес-послуг	-0,21	Посилення контролю за правами працівників	Вплив на витрати на персонал	Офіційне працевлаштування всіх співробітників, підвищення кваліфікації
Професійні стандарти для фітнес-фахівців	0,22	Підвищення вимог до безпеки	Необхідність відповідати новим стандартам	Впровадження нових санітарних норм, покращення вентиляції та чистоти залів
Захист персональних даних та регулювання онлайн-діяльності	-0,21	Посилення контролю за якістю послуг	Вимога до прозорості роботи клубу	Запровадження чітких умов договорів, покращення сервісу

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Рівень «вхідного бар'єру» (Загроза появи конкурентів)			
1. Бар'єри для входу	0,25	1	0,25
2. Загроза нових конкурентів	0,5	3	1,5
3. Швидкість входу на ринок	0,25	2	0,5
РАЗОМ:	1,0	-	2,25
Інтенсивність конкуренції			
1. Кількість конкурентів	0,45	3	1,35
2. Рівень диференціації	0,45	3	1,35
3. Витрати на перехід	0,1	1	0,1
РАЗОМ:	1,0	-	2,8
Сила впливу постачальників			
1. Сила постачальників	0,2	1	0,2
2. Важливість постачальників	0,3	1	0,3
3. Унікальність інвентарю	0,5	2	1,0
РАЗОМ:	1,0	-	1,5
Сила впливу покупців			
1. Сила покупців	0,3	3	0,9
2. Чутливість до ціни	0,3	3	0,9
3. Інформованість покупців	0,4	3	1,2
РАЗОМ:	1,0	-	3,0
Наявність товарів-замінників			
1. Наявність замінників	0,4	2	0,8
2. Сила замінників	0,4	2	0,8
3. Привабливість замінників	0,2	2	0,4
РАЗОМ:	1,0	-	2,0

Таблиця Б.2 – Вплив конкурентних сил на Систему фітнес-клубів STREKOZA FITNESS

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33- 3,00)	
1. Поява нових конкурентів	-	2,25	-	Помірний
2. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,8	Сильний
3. Сила впливу постачальників	1,5	-	-	Слабкий
4. Сила впливу покупців	-	-	3,0	Сильний
5. Вплив товарів-замінників	-	2,0	-	Помірний

Додаток В

Таблиця В.1 – Мотиви позиціонування конкурентів Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS

Мотив	Прояв	Оцінка
Мережа фітнес-клубів «ВЕРТИКАЛЬ»		
Безпека	Акцент на контролі техніки виконання, формування сили волі та дисципліни, що зменшує ризик травм	3
Комфорт	Комунікація мотивує, але не зосереджена на створенні фізичного чи емоційного комфорту	2
Здоров'я	Фокус на результативності та особистому розвитку сприяє зміцненню фізичної форми	3
Інновації	Наголос на динаміці та енергії, але без використання технологічних новацій	3
Стиль життя	Формування образу сильної, рішучої людини, для якої спорт – частина ідентичності	3
Соціалізація	Позиціонування більше індивідуалістичне, ніж спрямоване на ком'юніті	2
Фітнес-система «ВИЩА ЛІГА»		
Безпека	Професійний супровід та персональні програми забезпечують контроль та правильність тренувань	3
Комфорт	Преміальний сервіс, якісне обладнання, атмосфера «для своїх»	3
Здоров'я	Фокус на довготривалих цілях, програмах розвитку, балансі тренувань	4
Інновації	Інновації не є основним акцентом, робиться ставка на сервіс	3
Стиль життя	Приналежність до клубу підсилює відчуття статусності та успішності	3
Соціалізація	Комунікація більш закрита й стримана	3
Фітнес-клуб Rio		
Безпека	Легка подача та молодіжне позиціонування, акцент менший на контроль техніки	3
Комфорт	Тренування «в кайф», зручний єдиний абонемент, легкий tone of voice	2
Здоров'я	Фокус на задоволенні та регулярності тренувань, позитивний вплив на самопочуття	2
Інновації	Активне використання соцмереж, TikTok, інтеграцій з месенджерами	3
Стиль життя	Спорт як розвага, частина сучасної молодіжної культури	3
Соціалізація	Акцент на атмосфері, тусовці, клубній спільноті	4
Фітнес-клуб SkyFit		
Безпека	Структуровані тренування, професійний наставник, стабільна підтримка	3
Комфорт	Мінімалістичність і практичність, але менше емоційного комфорту	2
Здоров'я	Висока ефективність тренувань, чіткі меседжі про результат	3
Інновації	Позиціонування як «розумний фітнес», сучасні методики	3
Стиль життя	Для тих, хто обирає продуктивність і структурованість	2
Соціалізація	Переважно індивідуальний формат, мінімум ком'юніті	3
Фітнес-клуб Смайл		
Безпека	Атмосфера підтримки, орієнтація на сім'ї – акцент на безпечності тренувань	2
Комфорт	Тепла, дружня атмосфера, позитив та людяність	1
Здоров'я	Підходить для різних вікових груп, підтримка здорового способу життя сім'ї	2
Інновації	Технологічність не є ключовою	2
Стиль життя	Спорт як частина сімейної та дружньої рутини	2
Соціалізація	Сильне ком'юніті, спільні події, активна взаємодія	4

Додаток Д

ГАЙД ГЛИБИННОГО ІНТЕРВ'Ю JTBD
Система фітнес-клуб STREKOZA FITNESS

Ми не перевіряємо ваші знання про фітнес. Нам важлива ваша особиста історія – як і чому ви вирішили прийти до нас. Тут немає правильних або неправильних відповідей, цікава саме ваша думка.

БЛОК 1. Перша думка (The First Thought)

Про момент, коли з'явилася потреба

1. Згадайте момент, коли ви вперше подумали: «Мабуть, час піти у фітнес / зайнятися собою». Де ви були і що тоді відбувалося?

2. Що загалом відбувалося у вашому житті в той період? (Робота, сім'я, здоров'я, настрій, зміна пори року тощо)

3. Чи була якась подія, після якої ця думка стала особливо чіткою? (Наприклад, самопочуття, одяг, фото, слова лікаря або близьких)

4. Як ви намагалися вирішити цю потребу до того, як прийшли в фітнес-клуб? Що з цього не спрацювало або перестало підходити?

БЛОК 2. Пошук і вибір (The Hire)

Як людина обирала

5. Коли ви вирішили щось робити, які варіанти ви розглядали? (Інші клуби, тренування вдома, онлайн, біг, «потім почну»)

6. Чому ці варіанти вам не підійшли?

7. Як ви вперше дізналися про STREKOZA FITNESS? Що саме вас тоді зацікавило або запам'яталося?

8. Згадайте свій перший контакт з клубом – дзвінок або візит. Що ви помітили в перші хвилини?

9. Що стало вирішальним моментом, після якого ви подумали: «Так, я хочу тренуватися саме тут»?

БЛОК 3. Сумніви та бар'єри (Anxiety & Inertia)

Про страхи й вагання

10. Чи були сумніви перед покупкою абонементу? Що саме змушувало вагатися?

11. Який абонемент ви купуєте і чому ви обрали саме його?

12. Що вас найбільше хвилювало перед першим тренуванням?

13. Чи обговорювали ви це рішення з кимось із близьких?

Чи впливала їхня думка на вас?

БЛОК 4. Робота, яку виконує клуб (The Core Job)

Про справжню цінність

14. Закінчіть фразу: «Після тренування в STREKOZA FITNESS я зазвичай відчуваюся...»

15. Яку головну проблему ви хотіли для себе вирішити, коли прийшли до клубу? (Спробуйте описати це простими словами)

16. Яких фізичних змін ви очікували?

17. Як ви хотіли почуватися завдяки тренуванням? Як змінити свій внутрішній стан?

18. Чи важливо для вас, як ваше відвідування клубу виглядає в очах інших?

БЛОК 5. Досвід та результат (Execution)

Про реальність

19. Чи був момент, коли клуб вас приємно здивував? Що саме це було?

20. А навпаки – чи траплялися розчарування або невиправдані очікування?

21. Ви згадували про атмосферу / тренерів. Можете навести конкретний приклад, що вас вражає та надихає?

22. Якщо уявити, що раптом у вас більше немає можливості відвідувати клуб – чого вам бракувало б найбільше?

БЛОК 6. Лояльність і зміни (Transformation)

Про вплив у довгу

23. Як змінилося ваше життя з того моменту, як ви почали тренуватися?

24. Кому ви з радістю порадили б наш клуб? А кому, навпаки, він може не підійти?

25. Що могло б змусити вас припинити відвідування клубу?

26. Якби потрібно було описати «STREKOZA FITNESS» одним реченням – що б ви сказали?

Додаток Е

Дані, отримані за результатами анкетування клієнтів ТОВ «СПОРТСЕРВІС ОДИН» (STREKOZA FITNESS):



Рис. Е.1 – Відповідь на питання «Що є вашою ГОЛОВНОЮ метою відвідування фітнес-клубу на даному етапі життя?»



Рис. Е.2 – Відповідь на питання «Згадайте момент, коли ви вирішили купити (або продовжити) абонемент. Що стало головним поштовхом (тригером) до цього рішення?»

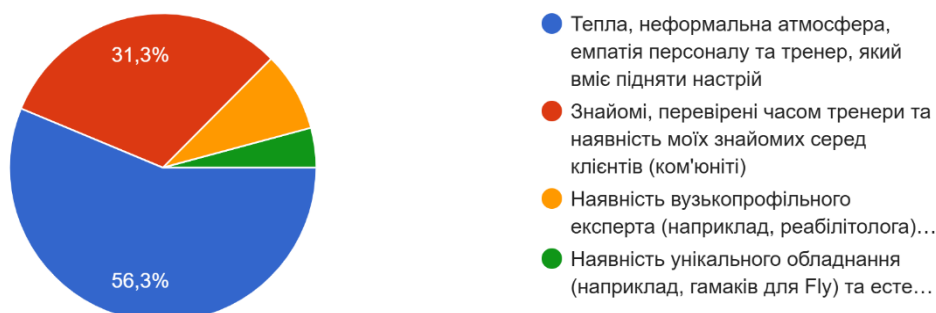


Рис. Е.3 – Відповідь на питання «Уявіть, що ви обираєте між двома однаковими за ціною та локацією клубами. Який фактор стане для вас ВИРІШАЛЬНИМ?»

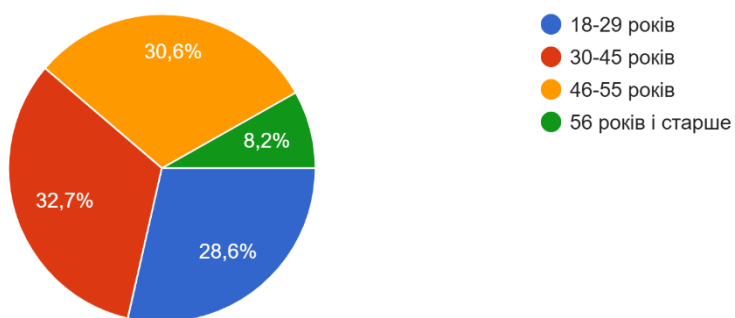


Рис. Е.4 – Відповідь на питання «Вкажіть ваш вік»

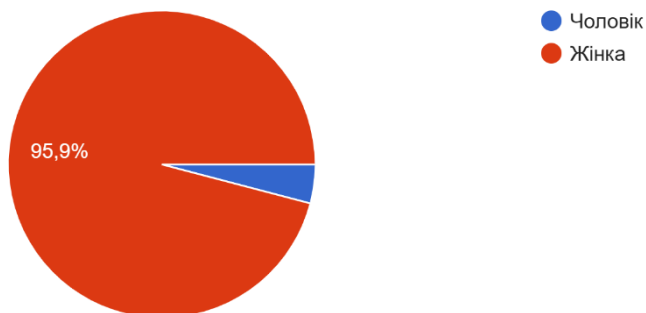


Рис. Е.5 – Відповідь на питання «Вкажіть вашу стать»

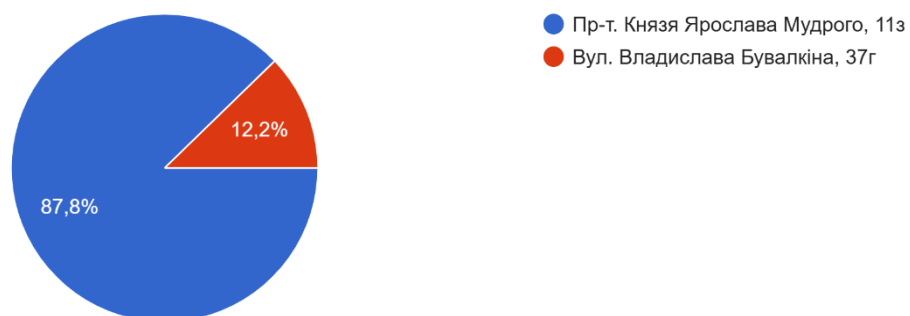


Рис. Е.6 – Відповідь на питання «За якою адресою Ви відвідуєте фітнес-клуб?»

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – SWOT-аналіз Системи фітнес-клубів STREKOZA FITNESS

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Наявність нового і якісного фітнес-обладнання 2. Висококваліфіковані тренери та інструктори 3. Широкий вибір клубних карт 4. Наявність різноманітних фітнес-програм та унікальних авторських класів 5. Наявність постійних клієнтів, які допомагають підтримувати стабільний дохід 6. Амбітні команди, фітнес-марафони та інші заходи, які націлені на результат 7. Доступність актуальної інформації у соціальних мережах та Вайбер-групах	1. Маленькі приміщення можуть обмежити кількість обладнання та зменшити комфорт клієнтів під час тренувань 2. Відсутність сучасного сайту або мобільного додатку для бронювання послуг 3. Великі витрати на комунальні послуги та утримання масштабу клубів 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів, у зв'язку з факторами зовнішнього впливу
Можливості (O)	(SO) - стратегічні рішення	(WO) - стратегічні рішення
1. Популяризація здорового способу життя та зміна пріоритетів серед молоді 2. Персоналізація фітнесу 3. Розвиток видів (короткі інтенсивні сесії та ін.) та форматів (гібридні) тренувань 4. Попит на ментальний фітнес та реабілітаційні тренування 5. Цифровізація фітнес-індустрії	1. Розширення онлайн-формату тренувань та консультацій інструкторів (S4, O3, O5) 2. Розвиток партнерської мережі (S1, S6, O1, O4) 3. Впровадження бонусної програми лояльності клієнтів за допомогою цифрових технологій (S5, O5) 4. Залучення відомих тренерів, запрошення популярних фітнес-блогерів, професійних спортсменів для проведення майстер-класів. (S6, O3, O4) 5. Акцент на здоровий спосіб життя та персоналізовані тренування, запровадження програм здорового харчування (S4, S6, O2, O4)	1. Оптимізація простору та розширення партнерств (W1, O3) 2. Створення мобільного додатку та поєднання з чат-ботами (W2, O2, O5) 3. Зменшення витрат через розширення онлайн-послуг (W3, O3, O5) 4. Впровадження бонусної програми з кешбеком на наступні відвідування (W2, O4)

Продовження табл. Ж.1

Загрози (Т)	(ST) - стратегічні рішення	(WT) - стратегічні рішення
1. Активність прямих конкурентів (фітнес-клубів або спортивних комплексів поблизу), можливість появи нових 2. Воєнні дії на території України 3. Державне регулювання медичних та спортивних послуг 4. Зниження рівня купівельної спроможності 5. Сезонні коливання попиту на фітнес-послуги	1.Зміцнення конкурентної переваги через якісні послуги з використанням якісного обладнання та унікальних програм (S1, S3, S5, T1, T5) 2.Впровадження гнучких тарифів та системи лояльності (S3, S5, T2, T4) 3.Розвиток онлайн-напрямку для зниження ризиків обмежень роботи клубів (S4, S7, T2, T3) 4.Активні маркетингові кампанії у соцмережах (S4, S7, T1, T5) 5.Підтримка ком'юніті та мотиваційних програм, організація фітнес-челенджів та марафонів з подарунками (S5, S6, T1, T4, T5)	1. Запуск доступних тарифів та програм лояльності (W2, T4, T5) 2. Оптимізація простору та ефективне використання приміщень, реорганізація зон у клубах для збільшення місткості (W1, T1, T3) 3. Розробка сучасного додатку та інтеграція з чат-ботами (W2, T1) 4. Зменшення витрат та енергоефективність, встановлення енергоощадного освітлення та обладнання (W1, W3, T4) 5. Покращення сервісу та атмосфери клубу (W1, W4, T1)