

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

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему: Удосконалення маркетингової стратегії інтернет-просування**  
**ТОВ «Смайл+»**

ШИФР КРМ.МПіТ.1.503-03.І.1.1

Здобувача \_\_\_\_\_ Алексєєнка І.В.

2 курсу групи ЕМ-683

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Лозовська Г.М.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від « 15 » грудня 2023 р., протокол № 5.

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі \_\_\_\_\_ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

**Одеса – 2023 рік**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ім.Г.Е.Вейнштейна**

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти другий (магістр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«15» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

здобувачу

***Ігорю АЛЕКСЕЄНКУ***

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення маркетингової стратегії інтернет-просування ТОВ «Смайл+» та керівник к.е.н., доц. Лозовська Г.М. затверджені наказом ОНТУ від «15» листопада 2022 року № 844-03 та у редакції, затвердженій наказом від «05» вересня 2023 року № 503-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.12.2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані ТОВ «СМАЙЛ+» про обсяги надання послуг за 2023 р., економічні показники діяльності ТОВ «СМАЙЛ+», огляд українського ринку фітнес послуг.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії на підприємстві. Розділ 2. Стратегічний аналіз маркетингового середовища ТОВ «СМАЙЛ+». Розділ 3. Напрямки удосконалення маркетингової стратегії інтернет-просування ТОВ «СМАЙЛ+» Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності будівельної компанії, графічний матеріал з стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища будівельної компанії, графічний матеріал - презентація до захисту роботи (23 слайдів)

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 15.11.2022 р.

Керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Лозовська Г.М.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Алексєнко І.В.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи.	10 – 25 жовтня 2022 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	26 жовтня – 05 листопада 2022 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.	06 – 15 листопада 2022 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей	грудень 2022 р. – серпень 2023 р.	виконано
5.	Проходження дослідницької практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	14 серпня – 17 жовтня 2023 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи	18-29 жовтня 2023 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	30 жовтня – 07 листопада 2023 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.	09-22 листопада 2023 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для малого захисту на кафедрі, перевірка оформлення, на плагіат.	22-30 листопада 2023 р.	виконано
10.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	01 - 05 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	05-18 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	20 грудня 2023 р.	

Керівник проекту (роботи) \_\_\_\_\_ Лозовська Г.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Алексєнко І.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 \_\_\_\_\_ Алексєнко І.В.

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «магістр» здобувача Алексеєнко І.В.

Магістерська робота на тему Удосконалення маркетингової стратегії інтернет-просування ТОВ «Смайл+» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок, з них 100 сторінок основного тексту. Робота містить 25 таблиць та 54 рисунки. Перелік посилань нараховує 26 найменувань.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі особливостей та розробці рекомендацій стосовно маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл» та відповідних заходів з її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси пов'язані з розробкою маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл»

Предметом є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл»

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень та наданні науково-обґрунтованих рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл».

Практична значущість полягає в розробці маркетингової стратегії інтернет просування фітнес клубу «Смайл», програми рекламної інтернет діяльності клубу та підвищенні ефективності збуту послуг.

Методи дослідження: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель 5-ти рушійних сил Майкла Портера, портфельний аналіза допомогою матриці McKinsey.

Ключові слова: маркетингова стратегія, фітнес послуги, інтернет-стратегія просування, ефективність маркетингової стратегії, рекламна інтернет-кампанія.

## **ABSTRACT**

to qualifying work HED «master» student Alieksieienko I.V.

Enhancement of Internet Marketing Strategy for 'Smile+' consists of an introduction, three sections, conclusions, proposals, and a list of used sources. The total volume of the work comprises 109 pages, of 100 which pages are dedicated to the main text. The paper contains a 25 tables and 54 figures. The reference list includes 26 sources.

The objective of the qualification paper is to analyze the specificities and develop recommendations regarding the internet marketing strategy for the fitness club "Smile" and corresponding measures for its improvement.

The research object encompasses processes associated with the development of the internet marketing strategy for the fitness club "Smile."

The subject covers theoretical-methodological and applied aspects of developing the internet marketing strategy for the fitness club "Smile."

The scientific novelty of the obtained results lies in summarizing theoretical provisions and providing scientifically substantiated recommendations for the development of the internet marketing strategy for the fitness club "Smile."

The practical significance involves the development of the internet marketing strategy for the fitness club "Smile," the club's internet advertising program, and increasing the efficiency of service sales.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>9</b>
1.1. Роль та місце маркетингової стратегії у системі стратегій підприємства	9
1.2. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства	16
1.3. Особливості маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес- послуг	29
Висновки до розділу 1	32
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “СМАЙЛ+”</b>	<b>38</b>
2.1. Аналіз макросередовища ТОВ “СМАЙЛ+”	38
2.2 Аналіз мікросередовища ТОВ “СМАЙЛ+”	47
2.3. Портфельний аналіз ТОВ “СМАЙЛ+”	69
2.4. SWOT-аналіз ТОВ “СМАЙЛ+”	74
Висновки до розділу 2	79
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-ПРОСУВАННЯ ТОВ “СМАЙЛ+”</b>	<b>82</b>
3.1.Розробка маркетингової стратегії ТОВ “СМАЙЛ+”	82
3.2.Формування програми інтернет-просування ТОВ “СМАЙЛ+”	90
3.3. Прогнозування ефективності реалізації маркетингової стратегії інтернет-просування ТОВ “СМАЙЛ+”	99
Висновки до розділу	102
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>104</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>106</b>

## ВСТУП

Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. Необхідність перебудови діяльності підприємства на основі стратегічного управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі, і насамперед, зростанням його невизначеності, а також змінами в організації великих підприємств у результаті їх концентрації і диверсифікації. Ігнорування нових обставин, що виникають внаслідок посилення глобалізації, може призвести до негативних наслідків. Тому виникає необхідність у дослідженні процесу глобалізації бізнесу, аналізі впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроекономічних процесів, конкурентного середовища, розробці маркетингової стратегії підприємства та її адаптації в умовах розвитку глобалізації [1].

Ретельно розроблена маркетингова стратегія забезпечить ефективне використання ресурсів та адаптує підприємство до змін, які постійно виникають у зовнішньому середовищі і, як наслідок, забезпечить підприємству стійку ринкову позицію.

Обрана тема кваліфікаційної роботи присвячена аналізу та розробці ефективної маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл»

**Мета** кваліфікаційної роботи полягає в аналізі особливостей та розробці рекомендацій стосовно маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл» та відповідних заходів з її вдосконалення.

Виходячи з поставленої мети, завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначення ролі та місця маркетингової стратегії у системі стратегій підприємства;
- ознайомлення з методичними підходами до формування маркетингової стратегії підприємства;
- вивчення особливостей маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес послуг;
- аналіз мікро та макросередовища підприємства, конкурентного середовища;
- проведення портфельного та SWOT-аналізу фітнес клубу «Смайл»;
- розроблення системи маркетингових стратегій для підприємства;
- розробка пропозицій щодо формування програми інтернет-просування фітнес клубу «Смайл»;
- прогнозування ефективності реалізації маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл».

**Об'єктом** дослідження є процеси пов'язані з розробкою маркетингової стратегії інтернет-просування послуг фітнес клубу «Смайл»

**Предметом** є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл»

**Методами дослідження** виступають наступні: аналіз і синтез – для визначення теоретичних основ формування маркетингової стратегії на підприємстві; структурний аналіз – для дослідження динаміки та структури показників діяльності підприємства; оцінювання та порівняння – при конкурентному аналізі підприємств з надання фітнес послуг; аналітико-синтетичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності – SWOT-аналіз; економіко–математичні методи – для

прогнозування показників діяльності після впровадження запропонованих заходів.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень та наданні науково-обґрунтованих рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес клубу «Смайл». Сутність здобутих автором наукових результатів, висновків і положень, які мають наукову новизну, полягає в такому:

*удосконалено:*

- теоретико-методичні положення формування маркетингової стратегії підприємства;
- методичний підхід до оцінювання маркетингової діяльності фітнес клубу «Смайл»

*набули подальшого розвитку:*

- методика використання портфельного аналізу діяльності підприємства, зокрема визначені перспективні напрямки розвитку фітнес клубу «Смайл» для подальшого втримання позицій на ринку;
- розробка системи маркетингових стратегій за допомогою модель п'яти рушійних сил М. Портера.

**Апробація результатів кваліфікаційного дослідження.** Основні результати кваліфікаційної роботи були представлені в Збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів в розділі «Актуальні проблеми економіки, маркетингу та підприємництва на сучасному етапі», Одеса, ОНТУ, 10-12 травня 2023 року.

Результати, що були отримані в ході виконання магістерської роботи мають практичне значення, адже можуть бути використані фітнес клубом «Смайл» для вдосконалення власної маркетингової стратегії інтернет-просування.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Роль та місце маркетингової стратегії у системі стратегій підприємства

Однією з ключових задач сучасного економічного розвитку в Україні є створення умов для ефективного й динамічного переходу до системи вільного ринку. Аналіз діяльності українських промислових підприємств показує, що стратегічне управління в промисловому секторі країни знаходиться на етапі початкового розвитку. Навіть при формальному наданні економічним суб'єктам повної господарської самостійності, відсутнє бажання мати довгострокове бачення своєї діяльності. Фокус лише на виживанні призводить до успіху лише на короткий термін.

Отже, для успішної діяльності підприємствам потрібно розробити довгостроковий план, спрямований на виконання місії компанії з орієнтацією на потреби ринку та врахуванням ринкових умов як ключового фактора зовнішнього середовища. Для досягнення поставлених цілей підприємство повинно максимально використовувати власні ресурси, вивчити оточуюче ринкове середовище, передбачити його розвиток і потреби, використовуючи при цьому всі можливості стратегічного маркетингу. [1]

Стратегія підприємства - це детально продуманий план дій, спрямований на підсилення позицій компанії на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Вона включає в себе стратегію маркетингу - розумне та логічне планування, яке допомагає організації вирішувати свої завдання в маркетингу, охоплюючи конкретні стратегії для цільових ринків, маркетинговий комплекс та бюджетні витрати.

Стратегічно орієнтоване підприємство - це компанія, в якій стратегічне мислення є головною складовою в діяльності персоналу, особливо вищого рівня управління. Тут встановлена або формується система стратегічного управління, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дозволяє створювати та використовувати цілісну систему стратегічних планів, і повсякденна діяльність спрямована на досягнення стратегічних цілей. Такий підхід має істотні переваги порівняно з компаніями, що не мають стратегічної орієнтації. [2]

Стратегічне управління в організації - це процес розробки планів та управління діяльністю компанії для успішного досягнення її цілей. Ця концепція полягає у використанні стратегічного мислення, яке виявляється через специфічні характеристики його впровадження.

Маркетингове стратегічне планування - це управлінський процес, спрямований на створення та забезпечення відповідності між цілями підприємства і його можливостями у сфері маркетингу.

Стратегічний план створюється для того, щоб допомогти компанії використовувати можливості в непередбачуваному середовищі. Це означає встановлення і збереження відповідності між цілями компанії та її можливостями, а також реагування на ринок що змінюється.

Стратегічний маркетинг - це аналіз потреб споживачів, як фізичних осіб, так і організацій. У цьому контексті покупець прагне не лише придбати товар, а й вирішити свою проблему за допомогою цього товару. Рішення може змінюватися в залежності від різних технологій. Основна роль стратегічного маркетингу - вивчати еволюцію ринку та виявляти потенційні ринки, їхні сегменти на основі аналізу потреб, які мають бути задоволені.

Стратегічний маркетинг - це частина управління фірми, спрямована на розробку маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми. [3]

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій (рис.1.).

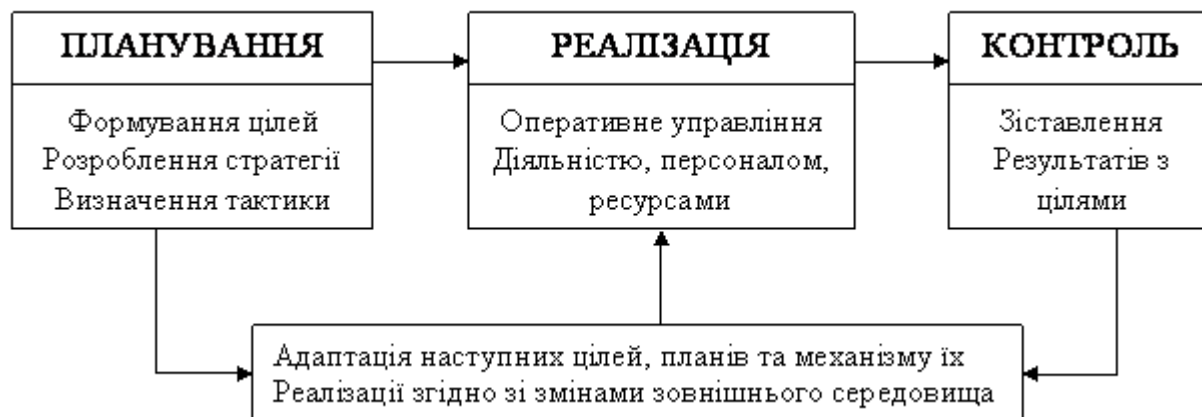


Рис. 1.1. – Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Основні завдання стратегічного маркетингу полягають в уточненні місії фірми, визначення цілей, розробка стратегії розвитку й забезпечення збалансованої структури товарного портфелю крізь максимально гнучке й ефективне використання наявних маркетингових інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інноваційної діяльності і підприємницької ініціативи.

Розробка стратегії маркетингу розпочинається з аналізу та прогнозу зовнішнього середовища підприємства та оцінка його внутрішніх можливостей. На основі проведеного аналізу обґрунтовується зовнішній та внутрішній потенціал успіху підприємства. Внутрішній потенціал успіху може визначатись як сила і слабкість підприємства. Зовнішній потенціал визначається можливостями та ризиками, які містять в собі конкурентне середовище підприємства. Для виявлення факторів успіху

використовують різні аналітичні методи, які дозволяють визначити реальні позиції підприємства в конкурентному середовищі.[27]

Стратегічне планування представляє собою набір керівних дій та прийняття рішень, спрямованих на розробку конкретних стратегій або стратегічних планів для досягнення цілей підприємства. Цей процес слугує інструментом управління, сприяючи прийняттю стратегічних рішень, що стимулюють нововведення та зміни в організаційній діяльності підприємства. Вибір оптимальної стратегії розкриває широкі можливості для компанії, використовуючи наявні ресурси, повертаючи нові та сприяючи розвитку та впровадженню нових товарів і послуг.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та активної ролі споживача в формуванні попиту на ринку, підприємства мають переглядати свої системи управління та інтенсивно використовувати інструменти стратегічного маркетингу та менеджменту. Основним практичним виявленням цього є формування стратегії маркетингу, орієнтованої на довгостроковий успіх на ринку підприємства.[4]

У сучасній науковій літературі зустрічаються поняття «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія», «стратегія з маркетингу», зміст яких досить близький і можна говорити про їх тотожність [6].

Досліджуючи літературу, було відзначено, що серед зарубіжних та вітчизняних науковців, які дають визначення поняттю «маркетингова стратегія», немає єдиного трактування. Це пояснюється тим, що через особливості формування маркетингової стратегії для окремого суб'єкта господарювання не може існувати єдиного підходу до визначення цього поняття.

Ф. Котлер дає таке визначення маркетинговій стратегії: це «логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [4].

Ж.-Ж. Ламбен стверджує, що маркетингова стратегія це «систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача» [6].

М. Мак-Дональд відзначає, що маркетингові стратегії – це «засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-мікс» [4].

В свою чергу, О. Уолкер, Х. Бойд визначають маркетингову стратегію як «фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища».

Д. Хассі наголошує на тому, що маркетингова стратегія це «діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб» [6].

Вітчизняні науковці трактують дане поняття з наступних позицій. Л.В. Балабанова відзначає, що маркетингова стратегія це «основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей». При цьому, на думку Т.О. Зайчук, маркетингова стратегія це «сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій» [6].

Найбільш повне визначення поняттю надає С.Я. Войтович, який стверджує, що маркетингова стратегія: – є довгостроково орієнтованою; –

є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства; – базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; – має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; – виявляє сильні сторони підприємства, які визначають конкурентну перевагу підприємства; – є складовою частиною певного процесу, який має певну логіку, послідовність і циклічність [5].

Маркетингова стратегія, на нашу думку, це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів. Маркетингова стратегія – це широка стратегія, яка охоплює все: від того, як компанія позиціонує себе, до креативу, стратегічних партнерів, зв'язків зі ЗМІ, комплексу маркетингу, а також каналів і тактик. Аналіз трактування дефініції «маркетингова стратегія», дав змогу розкрити основні характеристики та підходи, які відображають сутність цього поняття. Основні аспекти терміну зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Основні аспекти терміну «маркетингова стратегія»

## **1.2. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства**

Маркетингова стратегія - це осмислена та логічна структура, за допомогою якої підприємство сподівається вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе визначені підходи до цільових ринків, комплекс маркетингових заходів та витрат на ці заходи.

Цілі маркетингу формуються в чітких, вимірюваних параметрах, протягом певного періоду часу та в певній області. Наприклад, такі цілі можуть включати підвищення прибутковості виробництва на певний відсоток у наступному маркетинговому році або збільшення ринкової частки підприємства у певній географічній зоні до певного відсотка.

Обрання ефективної маркетингової стратегії вимагає узгодження цілей маркетингу з загальними цілями підприємства, щоб уникнути конфліктів між маркетинговою стратегією та загальною стратегією розвитку підприємства. Вибір маркетингової стратегії також залежить від позиції підприємства на ринку, наявних ресурсів, рівня витрат на виробництво та маркетинг.

Маркетингова стратегія - це практичний посібник для просування продуктів або послуг на ринку, що допомагає залучати нових клієнтів та утримувати вже наявних.

Головна мета маркетингової стратегії - досягнення стійкої конкурентної переваги завдяки розумінню потреб споживачів та реалій ринку.

У сучасних умовах конкурентного середовища та зростання очікувань споживачів, маркетинг стає ефективним інструментом виживання для будь-якого підприємства. Маркетингове мислення сприяє постійному розвитку компанії на основі розуміння закономірностей ринку та методів його регулювання. І сьогодні компанії, які прагнуть залишатися лідерами на ринку, повинні одночасно забезпечувати стрімке зростання та

підтримувати довгострокову стабільність, оперативно реагуючи на зміни в ринковому середовищі. Тому необхідно звернути увагу на стратегічну орієнтацію управління підприємством, проводячи якісні маркетингові дослідження.

Сучасний стратегічний маркетинг - це маркетингове управління, що ґрунтується на філософських принципах, які визначають взаємини фірми з клієнтами, персоналом, інвесторами, постачальниками, конкурентами, громадськістю та соціальним середовищем. Цей підхід визначає стратегічне планування як процес установаження довгострокових цілей та розроблення планів для їх втілення через поточну діяльність та шляхи їх реалізації. [17].

Слід підкреслити, що процес формування маркетингової стратегії, як правило, поділений на два етапи [17,18]:

- 1) процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку стратегічний маркетинг повинен бути базовою методологією стратегічного менеджменту. Відбуваються зміни у співвідношенні управлінських рішень між стратегічними та оперативними з 20/80 на 70/30. Крім того, в обсязі всіх управлінських рішень стратегічного менеджменту на маркетингові рішення припадає до 80%, що свідчить про вирішальну роль стратегічного маркетингу в управлінні розвитком компанії.

Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей [16]. Конкурентна стратегія підприємства – це стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на

забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності [19]. До конкурентної стратегії висувається низка вимог:

- 1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- 2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- 3) досягти стратегічних цілей;
- 4) використовувати під час розробки стратегії наукові досягнення економіки та інших наук

Згідно з теорією М. Портера існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації.

**Стратегія лідерства** в витратах полягає у тому, що організація може досягти значно менших витрат на стандартний продукт чи послугу порівняно з іншими виробниками. Низька собівартість дозволяє проводити конкурентну цінову політику та отримувати більший прибуток, який інвестується у покращення якості продукції, при цьому залишаючи середні ціни в галузі. Основною конкурентною перевагою вважається не просто низька собівартість, а можливості, які вона надає для підвищення конкурентоспроможності.

Але виконання цієї стратегії має ризики: конкуренти можуть скопіювати методи виробництва, з'являються нові технології, або можуть ігноруватися маркетингові аспекти, що призводить до втрати споживачів. Щоб успішно реалізувати цю стратегію, потрібні значні інвестиції, ефективна система управління роботою та розподілу виробництва, а також специфічні вимоги до менеджменту, такі як постійний контроль над витратами, стабільна організаційна структура, система контролю й стимулювання виконання відповідних завдань.

**Стратегія диференціації** товарів включає в себе створення продуктів або послуг з унікальними характеристиками. Успішне втілення

цієї стратегії знижує рівень конкуренції, особливо між виробниками товарів для споживачів. Організації, як показує практика, намагаються не запропонувати абсолютно однакові товари; вони, як правило, відрізняються стилем, способами розповсюдження через мережу дистриб'юторів, рівнем після продажного обслуговування та іншими факторами.

Якщо такі позитивні відмінності дозволяють виробнику встановити ціну вище за середню у галузі, це свідчить про успішне застосування стратегії диференціації. Проте, якщо у продукції організації є певні особливості, але встановлення вищої ціни неможливе, то говорити про стратегію диференціації неправильно.

Ця стратегія має свої недоліки: існує значний ризик копіювання унікальних характеристик продукції конкурентами; організація тратить великі кошти на дослідження та розробки з метою постійного вдосконалення товарів, але результатами можуть скористатися конкуренти; організації, які орієнтовані на широку диференціацію, можуть бути швидше витіснені конкурентами.

**Стратегія спеціалізації** означає зосередження на конкретному сегменті ринку або групі товарів. Цю стратегію може використовувати як організація, яка є лідером у витратах для певного сегмента ринку, так і компанія, яка робить акцент на відмінностях товару та обслуговує цей же сегмент, можливо, при цьому встановлюючи вищу ціну[28].

Крім того, компанії можуть конкурувати на загальному ринку. Відмінність між широкою і зосередженою стратегією диференціації полягає у тому, що "широкий" диференціатор спрямований на унікальні характеристики продукції, які покупці визнають і готові оплачувати (наприклад, компанія "Ай Бі Ем" у виробництві комп'ютерів), тоді як "зосереджений" виробник працює для конкретного сегмента зі специфічними потребами і задовольняє їх повніше. [28]

Застосування стратегії спеціалізації дозволяє здобути велику частку ринку в обмеженому сегменті, але при цьому мати невелику частку на загальному ринку. Одночасно відмінності в цінах між спеціалізованими організаціями та тими, що обслуговують усі ринки, можуть не відповідати перевагам товарів, специфічних для цього сегмента, та конкуренти можуть вирішити ще більше спеціалізуватися.

**Стратегія глибокого проникнення** на ринок покликана збільшити обсяги продажів та позиції підприємства на ринку, не змінюючи його товарних пропозицій. Це, власне кажучи, зростання в обсягах продажів на наявному ринку - це найбільш очевидна стратегія, що зазвичай проявляється у бажанні збільшити обсяги продажів.

Для досягнення цієї мети можуть використовуватися різні інструменти, такі як покращення якості товарів, оптимізація бізнес-процесів, привертання нових клієнтів через рекламу. Джерелами зростання продажів також можуть бути збільшення частоти використання товару (наприклад, через програми лояльності), розширення обсягів використання товару.

Зокрема, **стратегія розвитку ринку**, коли існуючий товар пристосовується та виводиться на нові ринки, передбачає адаптацію продукту для нових ринків. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо підтвердити наявність потенційних споживачів існуючих продуктів на нових ринках. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів розповсюдження, а також пошук нових груп споживачів, які досі не використовують дану продукцію. [28]

**Стратегія розвитку товару** означає появу нових продуктів або удосконалення існуючих для ринку, де вони вже присутні. Це включає випуск нових ідей продуктів, вдосконалення існуючих товарів або розширення асортименту. Ця стратегія часто характерна для

високотехнологічних компаній, наприклад, у галузях електроніки або автомобілебудування.

У свою чергу, **стратегія диверсифікації** означає випуск нових продуктів на нові ринки, які раніше не були освоєні компанією. Це дуже витратна та ризикована стратегія, яку використовують у випадках, коли можливості для росту на поточних ринках вичерпані або кон'юнктура ринку змінюється. Також ця стратегія корисна для компаній, які мають потенціал захопити нові ринки та отримати від них високий потенційний прибуток.

Формування маркетингової стратегії підприємства вимагає застосування різних методичних підходів. Основні з них включають:

- Аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, або Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози): Цей підхід допомагає оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості та загрози на ринку. Цей аналіз надає підставу для формулювання стратегічних напрямків розвитку.

- Аналіз PESTEL

PESTEL - це інструмент, що використовується в стратегічному аналізі, що визначає середовище компанії, шляхом аналізу сукупності зовнішніх факторів.

Причиною застосування аналізу PESTEL є можливість дати опис контексту або середовища, в якому працює компанія. Для цього розглядаються відповідні аспекти зовнішнього середовища, які є життєво важливими для діяльності організації. Аналіз зовнішнього середовища є важливим для будь-якої компанії, оскільки він полегшує прийняття важливих рішень. Особливо якщо мова йде про розробку коротко-, середньо- та довгострокових стратегій.

Крім того, аналіз PESTEL відомий як PESTAL. Спочатку він використовувався лише зі скороченням PEST. Якщо взяти до уваги назву PEST, аналізувались лише політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Однак ініціали EL або AL були додані через важливість досягнення екологічних чи екологічних факторів та правових аспектів.

- Модель 5 сил Портера - це аналітична методологія дослідження можливостей та загроз у певній галузі.[15]

Іншими словами, ця модель досліджує, чи вигідно створювати компанію в певному секторі. Це залежно від структури ринку.



Рис. 1.3 – Модель 5 сил Портера

Кожна з 5 сил Портера є фактором, який впливає на здатність отримувати прибуток, і вони такі:

1. Конкурентна боротьба.
2. Нові гравці.
3. Продукти-замінники.
4. Торгова сила постачальників.
5. Торгова сила покупців.

Основною метою цього аналізу є пошук можливостей та виявлення загроз для компаній, які вже перебувають у даній галузі, і для тих, хто

планує вступити. Таким чином, визначається ваша здатність отримувати прибуток. [15]

Згідно з цією моделлю, ступінь привабливості галузі визначається дією цих п'яти основних конкурентних сил, які в сукупності визначають можливість отримання більш високої віддачі.

У цьому сенсі аналіз Портера може бути проведений для будь-якого ринку з ідеєю підвищення довгострокової прибутковості. Крім того, це дозволяє збільшити стійкість до непередбачених ситуацій. Прикладом вищезазначеного може бути те, що на нашу компанію впливає якомога менше, коли настає економічний спад.[29]

- Сегментування ринку та визначення цільової аудиторії: Цей підхід полягає в розділенні ринку на сегменти залежно від певних критеріїв, таких як вік, стать, географічне розташування, інтереси тощо. Визначення цільової аудиторії допомагає зосередитися на споживачах, яким підприємство найбільше відповідає і яким може надати найбільшу цінність.

- Розробка маркетингового міксу: Маркетинговий мікс включає продукт, ціну, просування та розподіл. Цей підхід полягає в розробці стратегій у кожній з цих областей з метою досягнення маркетингових цілей підприємства. Продуктова стратегія визначає характеристики продукту або послуги, цінова стратегія визначає ціни, просування включає рекламу та збут, а стратегія розподілу визначає канали розподілу.

- Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання-частина ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 1.4).

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером.

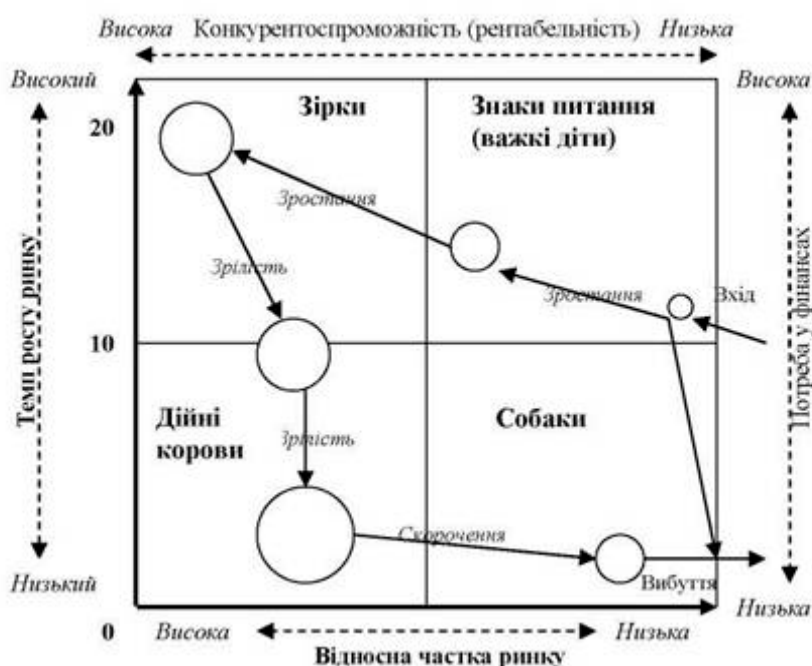


Рис 1.4. – Матриця Бостонської консультаційної групи

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (рис 1.4).

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії [30]:

**Стратегія 1.** «Збільшення частки ринку» - перетворення „знаків питання» на «зірок». А для «зірок» - утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

**Стратегія 2.** «Збереження частки ринку» - це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації. [30]

**Стратегія 3.** „Збирання врожаю» - отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

**Стратегія 4.** «Ліквідація бізнесу» - застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять до-ходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези (рис. 1.4):

- Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність» [30]

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKinsey» і компанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор

«Темп зростання ринку» - на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність» [30] (рис. 1.5).

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ). Вони, між іншим, нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: «Знаки питання», «Зірки», «Корови», «Собаки». Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту можуть наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина - до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки. [30]

І все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ) (рис 1.5).

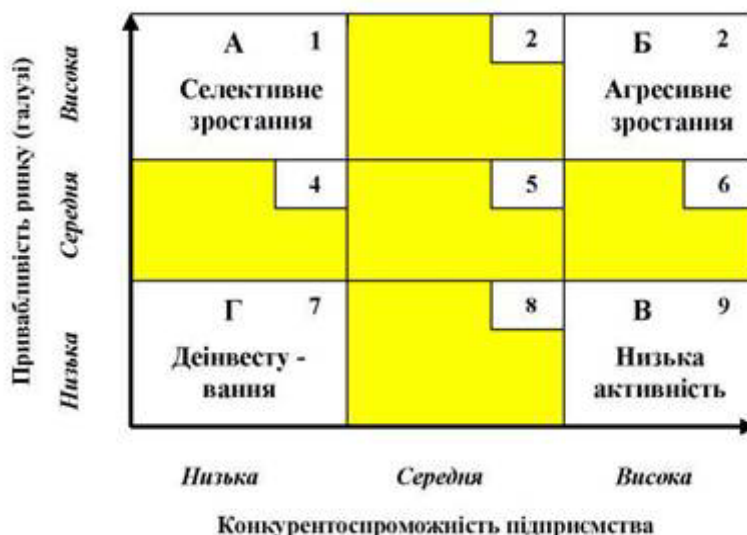


Рис 1.5 – Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі»

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

а) для квадрантів 2,3,6 - інвестувати, зростати;

б) для квадрантів 4,7,8 - не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 - інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 - закріпити стратегічні позиції, 5 - захищати і використовувати досягнутий стан, 9 - використовувати досягнутий стан.

Ці методичні підходи допомагають підприємству зрозуміти свої переваги, визначити потреби ринку та розробити стратегію, що найкраще відповідає його цілям та умовам. Комбінація цих підходів дозволяє сформувати ефективну маркетингову стратегію, яка сприятиме успіху підприємства на ринку.

Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату [8].

Зобразимо на рис. 1.6 основні етапи побудови маркетингової стратегії



Рис. 1.6 – Основні етапи побудови маркетингової стратегії

З рис. 1.6. випливає, що для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями та місією підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає позиція підприємства на ринку, забезпеченість ресурсами, рівень витрат на виробництво, рівень конкуренції на ринку.

Формування маркетингових стратегій підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів: – дослідження впливу чинників макро– і мікросередовища, а також проведення оцінки конкурентоспроможності інших товаровиробників; – формування конкурентних стратегій щодо використання їх у різних сегментах ринку і для різних видів продукції; – забезпечення єдності стратегічного розвитку підприємства, який

забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії підприємства та їх інтеграцію у базову корпоративну стратегію [11].

Стадії формування конкурентної стратегії представлено на рис. 1.7. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як воно конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку і задовольняти потреби споживачів кращим, ніж у конкурентів, способом.



Рис. 1.7. – Стадії формування конкурентної стратегії підприємства

Види маркетингових стратегій, залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку, зображено на рис. 1.8.

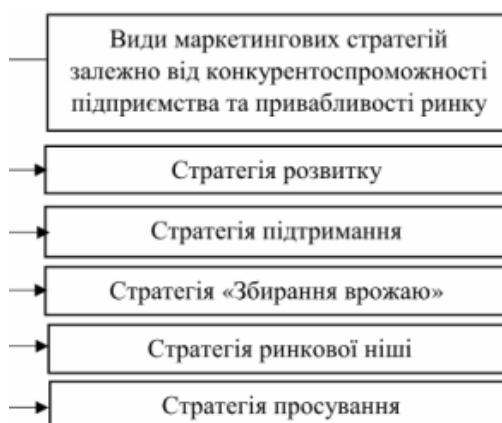


Рис. 1.8. – Види маркетингових стратегій

Як видно з рисунку не існує єдиної маркетингової стратегії, яка була б прийнятна для всіх підприємств. Різноманітність маркетингових

стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях підприємств, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Для забезпечення ефективності розробленої маркетингової стратегії та її відповідності поставленим цілям і довгостроковим інтересам підприємства обов'язково необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що, в свою чергу, забезпечить ефективне управління процесом розробки стратегії на всіх етапах.

### **1.3 Особливості маркетингової стратегії інтернет-просування фітнес-послуг**

Сфера послуг стає з кожним роком все більш ваговою в українській економіці. Вона створює нові робочі місця й робить значний внесок у валовий внутрішній продукт країни. Послуги в індустрії спорту та здорового способу життя також розвиваються динамічно, адже згідно з даними Держкомстату України у 2021 році в цій сфері працювало близько 140 тис. людей [13]. Розвитку сфери спортивних послуг сприяє тренд орієнтації населення на здоровий спосіб життя, активну діяльність та новий спосіб дозвілля сучасних людей. Конкуренція у сфері послуг, зокрема спортивних, досить велика. Причинами цього стають відносно невеликі складнощі на початку бізнесу та бар'єри для потрапляння в галузь.

Особливості маркетингової стратегії підприємства, що надає фітнес-послуги, враховують специфіку цільової аудиторії та особливості фітнес-індустрії. Ось кілька ключових особливостей маркетингової стратегії для підприємства з надання фітнес-послуг:

- Спрямованість на цільову аудиторію: Важливо розуміти, яку частину ринку фітнес-підприємство хоче задіяти та яку аудиторію воно

хоче привернути. Зрозуміння потреб та очікувань цільової аудиторії допоможе підприємству розробити та пропонувати відповідні фітнес-послуги.

- **Розвиток унікальних послуг:** У фітнес-індустрії конкуренція є досить великою. Тому важливо розробити та пропонувати унікальні фітнес-послуги, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Це можуть бути інноваційні тренування, персоналізовані програми, спеціалізовані групові заняття тощо.

- **Ефективна комунікація та просування:** У фітнес-індустрії важливо мати ефективні стратегії просування та комунікації зі споживачами. Використання соціальних мереж, рекламних кампаній, партнерських програм, публікацій у спеціалізованих медіа допомагає привернути увагу цільової аудиторії та залучити нових клієнтів.

- **Роль спортивних тренерів та експертів:** У фітнес-послугах велике значення має роль професійних спортивних тренерів та експертів. Їхні знання та досвід допомагають забезпечити якісне надання послуг, підвищити рівень задоволеності клієнтів та залучити нових споживачів.

- **Задоволення клієнтів та утримання їх:** Важливим аспектом маркетингової стратегії є задоволення клієнтів та забезпечення їх лояльності. Це може бути досягнуто шляхом персоналізації послуг, створення комфортних умов, впровадження програм винагород та акцій для постійних клієнтів.

Особливості маркетингової стратегії підприємства з надання фітнес-послуг можуть варіюватись залежно від специфіки ринку та конкретного підприємства. Важливо ретельно аналізувати ринок, вивчати потреби споживачів та забезпечувати високу якість послуг для досягнення успіху.

Перспективи розвитку ринку фітнес-індустрії пов'язані зі збільшенням прихильників здорового способу життя та зростанням доходів населення. Проведені дослідження літературних джерел та

опитування менеджерів фітнес-індустрії дали можливість визначити, що цьому виду послуг притаманні такі властивості (рис. 1.11).



Рис. 1.11 – Особливості фітнес-послуг

1) Існує велике різноманіття послуг і продуктів, пов'язаних з фітнес-індустрією, життєвий цикл яких дуже обмежений швидким впровадженням нових розробок у медицині, спорті та техніці.

2) Послуги фітнес-індустрії відносно легко замінити на інші, зокрема на товари й послуги інших галузей, фітнес послуги мають високий ступінь субститутності та компліментарності.

3) Можливість заміни (субститутність) приводить до чуттєвої реакції ціни на ці послуги з боку клієнтів. Вони швидко переключаються на послуги інших фітнес-інструкторів або займаються самостійно.

4) Велике значення має кваліфікація персоналу для сприйняття якості послуг для споживача. Більшість респондентів вважає це пріоритетним фактором, необхідним для їх споживання

5) Фітнес-послуги, як й інші послуги, нематеріальні. Їх неможливо відчутти до моменту отримання. Це приводить до ризику невизначеності споживача під час процесу вибору місця отримання послуг.

б) Ці послуги нестандартні, вони потребують індивідуального підходу до клієнта з огляду на його особливості й цілі отримання послуг.

Просування фітнес послуг клубу – це створення попиту за рахунок реклами бренду, підвищення його впізнаваності, престижності та цінності в очах клієнтів. Насамперед важливо розуміти, що це робота на довгострокову перспективу. Виходячи з цього можна говорити про особливості даної стратегії просування, інструменти та методи, які використовуються, а також які напрями є пріоритетними та які завдання бізнесу можна вирішити займаючись просуванням фітнес-клубу.

Основною метою можна вважати створення та розвиток бренду клубу, а також окремо взятих її спеціалістів. Це підвищення впізнаваності, створення певного образу та репутації, а також робота над тим, яке уявлення про клуб складатиметься у її поточних та потенційних клієнтів.

Ключові напрями та методи, що використовуються для реклами бренду фітнес-клубу [23]:

1) Вхідний маркетинг – це стратегічний підхід до створення цінного контенту, який відповідає потребам вашої цільової аудиторії та надихає на довгострокові відносини з клієнтами. Візуально роботу інбаунд маркетингу можна відобразити у вигляді магніту, який притягує до себе об'єкти, але сам залишається нерухомим. Ключовим напрямком тут є inbound-маркетинг. Це спосіб залучення споживачів за рахунок створення корисної для них інформації з метою допомогти їм у вирішенні власних проблем. Основними інструментами виступають створення та ведення фітнес блогу, email-розсилки, написання корисних кейсів та, звичайно ж, ведення соціальних мереж. Чим більше корисного контенту створює бренд, тим вища до нього лояльність аудиторії, яка згодом перетворюється на покупців.

2) Окремо виділяють соціальні мережі та ведення в них облікового запису клубу, наприклад Instagram, Youtube або Facebook.

Робота з цими майданчиками дозволить охопити дуже великий пласт цільової аудиторії та за допомогою нативної реклами працювати над створенням іміджу та бренду мережі.

Для високих фінансових показників важливо не забувати про таке поняття, як retention management. Це комплекс методів, основною метою яких є утримання поточних пацієнтів у клубі. Один із прикладів – створення певної CRM системи, головним завданням якої буде вибудовування довгострокових відносин із клієнтами. Наприклад, при внесенні даних про пацієнта в систему можна відстежувати та регулярно нагадувати йому про оновлення абонементу чи придбання нового, якщо клієнт давно не продовжував його.

Як вибудовується ефективна система просування фітнес послуг?

Для реклами фітнес послуг найбільш ефективними вважаються контекстна реклама GoogleAds, SEO просування, локальний таргетинг в соціальних мережах та оптимізація профілю Google Мій Бізнес. Якщо порівнювати їх з інструментами для просування фітнес-клубу, то в цьому випадку основне завдання це не просто охопити великий обсяг аудиторії і поступово створювати потрібний образ клубу. Для нас важливо сформулювати свою пропозицію таким чином, щоб вона якнайкраще відповідала запиту споживача, його намірам, а також мала найвищий рівень цінності серед конкурентів [23].

Контекстна або PPC-реклама — реклама, яка відображається в пошуковій мережі на основі інтересів користувача та відповідає запиту потенційного клієнта, тобто контексту. Цей вид реклами дозволяє бізнесу розміщувати посилання на свій товар або сайт та додаткову інформацію вгорі пошукової видачі Google. Так, користувач однією з перших побачить пропозицію компанії, яка розмістила контекстну рекламу за його пошуковим запитом. Серед особливостей контекстної реклами: Кількість потенційних клієнтів залежить від популярності пошукового запиту.

Можливість детального аналізу результативності рекламної кампанії в GoogleAnalytics. Рекламний бюджет залежить від ряду факторів, зокрема кількості запитів, вартості кліка та рівня конкуренції в ніші. Так, в Україні заборонено рекламувати лікарські засоби, азартні ігри, алкоголь тощо. Важливо: замовити контекстну рекламу можуть лише ті компанії, які мають сайт. Ефективність рекламної кампанії залежить від того, наскільки оптимізований та зручний для користувачів ваш ресурс. Визначити слабкі місця допоможе професійна аналітика сайту [24].

Таргетована реклама — реклама в соціальних мережах, направлена на цільову аудиторію. Таку рекламу користувачі щодня бачать в стрічці або рекламних блоках Instagram, Facebook, Pinterest, TikTok тощо. Таргетована реклама в соцмережах стала популярним інструментом просування, оскільки щодня мільйони користувачів в усьому світі відвідують ці майданчики, активно споживають контент та здійснюють покупки. Серед особливостей таргетованої реклами: можливість налаштування чітких параметрів цільової аудиторії; успіх реклами залежить від креативу та якості контенту; можливість детального аналізу ефективності кампанії; оплата лише за покази рекламних оголошень; можливість перенаправлення користувача як на сайт компанії, так і на сторінки в соцмережах, месенджери тощо; суворі обмеження щодо тематики реклами [22].

SEO просування сайту – це заходи, орієнтовані на поліпшення видимості веб-ресурсу в пошукових системах за цільовими ключовими запитами. Послуга SEO просування включає в себе наступні етапи [25]:

1. аналіз поточного попиту та аудит сайту;
2. виправлення технічних недоробок;
3. формування семантичного ядра;
4. внутрішню і зовнішню оптимізацію.

Чим вище в результатах пошуку знаходиться посилання на сайт, тим більше шансів, що користувач перейде за ним.

SEO оптимізація спрямована на користувачів, які шукають інформацію про послуги або товари в пошукових системах. Вони вводять ключовий запит і отримують десятки й сотні тисяч результатів, відсортованих за релевантністю. Основне завдання оптимізатора – зробити так, щоб сторінки з корисною інформацією вийшли на топові позиції і міцно закріпилися на них. [25]

### **Висновки до розділу 1**

Маркетингова стратегія, на нашу думку, це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів.

Маркетингова стратегія – це широка стратегія, яка охоплює все: від того, як компанія позиціонує себе, до креативу, стратегічних партнерів, зв'язків зі ЗМІ, комплексу маркетингу, а також каналів і тактик. Зміст терміну «маркетингова стратегія» має відображати певні загальні особливості:

- маркетингова діяльність підприємства у довгостроковій перспективі повинна збігатися з головною метою діяльності підприємства, його місією, яка є головним вектором розвитку суб'єкта підприємницької діяльності;

- маркетингова стратегія набуває адаптивної функції та визначає життєстійкість підприємства в сучасних умовах господарювання;

- маркетингова стратегія сприяє забезпеченню ведення економічно ефективної діяльності та допомагає займати міцні конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Детальний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища на підприємство дозволить приймати такі управлінські рішення, які забезпечать покращення конкурентного становища організації, гарантуватимуть успішне функціонування та розвиток. Тому розробка та впровадження маркетингової стратегії в роботу підприємства дасть змогу ефективно вирішувати цілі та завдання з урахуванням особливості сучасних умов господарювання.

Формування маркетингової стратегії підприємства вимагає застосування різних методичних підходів. Основні з них включають:

- Аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, або Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози)
- Аналіз PESTEL
- Модель 5 сил Портера
- Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку»
- Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність»

Особливості маркетингової стратегії підприємства з надання фітнес-послуг можуть варіюватись залежно від специфіки ринку та конкретного підприємства. Важливо ретельно аналізувати ринок, вивчати потреби споживачів та забезпечувати високу якість послуг для досягнення успіху.

Особливості маркетингової стратегії підприємства, що надає фітнес-послуги, враховують специфіку цільової аудиторії та особливості фітнес-індустрії.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “СМАЙЛ+”

#### 2.1. Аналіз макросередовища ТОВ “СМАЙЛ+”

Аналіз макросередовища підприємства є важливою складовою стратегічного управління. Цей аналіз дозволяє оцінити та зрозуміти зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, і визначити фактори, які можуть впливати на його успішність. Макросередовище включає різноманітні фактори, які не можна контролювати безпосередньо, але які можуть суттєво впливати на стратегічні рішення та діяльність підприємства.

Аналіз макросередовища надає підприємству можливість адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

За кількістю фітнес закладів Україна на 11 позиції у Європі та станом на 2022 рік налічує більше 1600 фітнес клубів різного типу. Також в Україні набувають розвитку фітнес-студії, жіночі фітнес-клуби та кросфітклуби. Основна частина об'єктів (60%) зосереджена у великих містах України, включаючи Київ. За кількістю фітнес закладів Україна на 11 позиції у Європі.

В Україні залучено 1,2 млн осіб до занять спортом, що становить 2,9% населення [22].

Цей показник значно нижче провідних європейських фітнес- країн, однак свідчить про значний потенціал розвитку індустрії.

#### ОБОРОТ РИНКУ

Середня ціна річного відвідування – \$ 233. Кількість споживачів фітнес-послуг – 1,09 млн. осіб. Річний оборот ринку фітнес-послуг України становить \$ 251,4 млн

### Оборот фітнес-індустрії по містах України

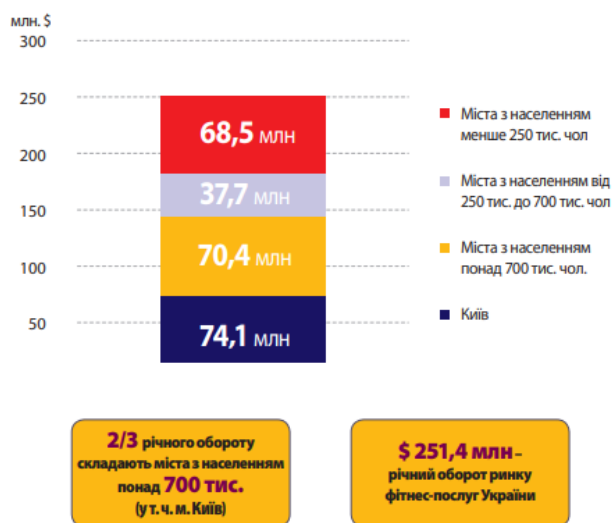


Рис. 2.1 – Оборот фітнес-індустрії в Україні за 2021р

Одеса є південним регіональним центром. Одеса – третє місто після Києва та Харкова за основними показниками фітнес-індустрії. А за покриттям фітнес-послугами займає другу позицію (покриття в Одесі складає 7,4 %). Також Одеса знаходиться на 2 місці після Києва за середньорічною вартістю відвідування, а це вказує на те, що у місті можна розвивати більш дорогий сегмент фітнес-клубів



Рис. 2.2 – Характеристика м. Одеси по кількості та відвідуваності фітнес-клубів за 2021р

Цей фактор показує насиченість конкурентної боротьби в країні і в м. Одеса зокрема. Можна зробити висновок, виходячи з вищепоказаного матеріалу, що ринок ще не заповнений повністю і можна рости і розвиватися далі.

Події після 24 лютого 2022 року торкнулись всіх сфер нашого життя. «Академія Фітнесу — Україна» провела дослідження, щоб зрозуміти, як із того часу змінилися запити клієнтів і підхід тренерів. А також з'ясувала загальні зміни у фітнес-індустрії.

Серед опитаних, 88,5% - тренери. Інші — власники спортивних клубів, менеджери з продажів та адміністратори.

Найпоширеніші фітнес-напрями, в яких працюють опитувані тренери — це:

- функціональний тренінг з обладнанням — 47,1%;
- групові тренування (тай-бо, силові тренування, степ-аеробіка) — 46,2%;
- тренування в тренажерному залі — 44,2%;
- стретчинг — 37,5%;
- пілатес — 26,9%;
- реабілітація — 21,2%.

Найменше в опитуванні тренерів з аквафітнесу, дитячого фітнесу та дієтології — до 12%.

Опитування показало, що більшість тренерів з 24 лютого 2022 року залишились у межах України — 63,5% у своєму місті, 12,5% переїхали в інше місто чи область. Переважна більшість — 90,1% тренерів вже відновили тренування. З них 50% повернулись до занять навесні 2022 року.



Рис 2.3 – Як швидко повернулись до занять

З 24 лютого 2022 року в більшості клієнтів змінились запити. Зараз актуальна реабілітація, емоційне розвантаження та розслаблення, відновлення фізичного та емоційного спокою. Тому тренерам довелося знаходити новий підхід:

- давати більше підтримки та особистого спілкування;
- підлаштовувати навантаження під рівень втоми та психологічного виснаження клієнтів;
- урізноманітнити тренування, стати універсальнішими.

Також більшість клієнтів і тренерів зараз віддають перевагу офлайн-тренуванням — 52%. 8,2% тренують тільки онлайн, а 39,8% поєднують обидва формати.

З початком подій від 24-го лютого обсяги реалізованих послуг в сфері спорту значно знизились і мають далі тенденцію на спад, про це свідчать дані з ДержСтату, зазначені нижче:

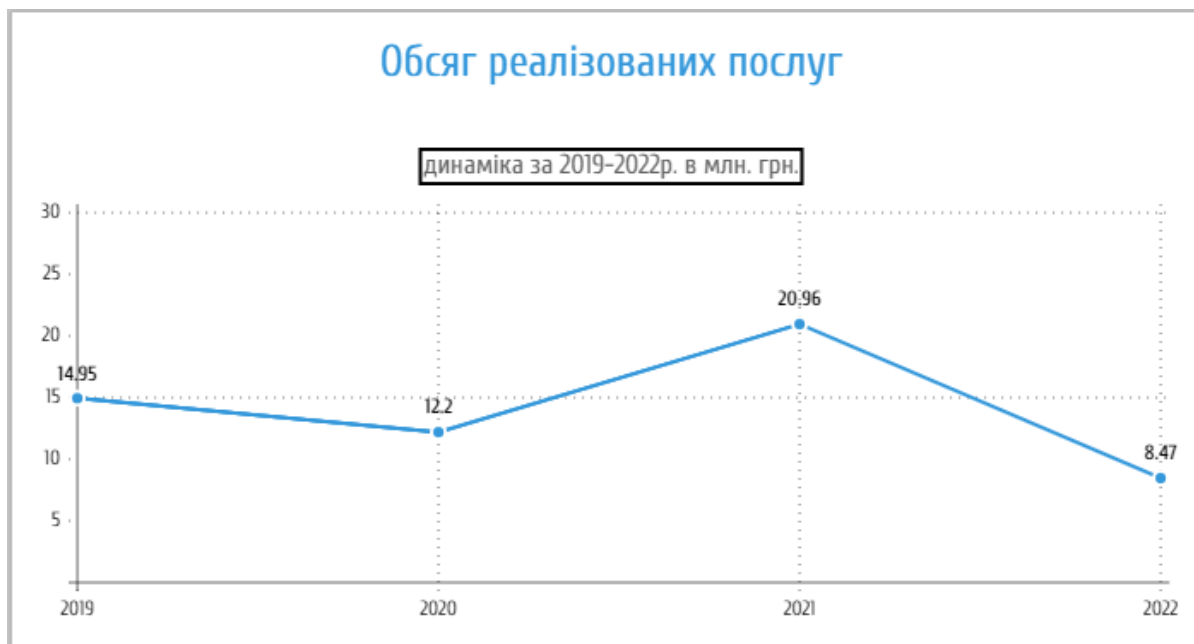


Рис 2.4 – Обсяг реалізованих послуг в сфері спорту за 2019-2022 р в млн. грн.

Як видно з рисунку 2.5 Спостерігається спад реалізованих послуг в сфері спорту. Різниця між 2022 та 2021 колосальна – майже в 2.5 рази менше дохід, що означає великий удар по економіці країни.



Рис. 2.5 – Кількість зареєстрованих спортивних клубів 2019-2023р в тисячах.

Як бачимо з рисунку вище, кількість активних клубів значно знизилась в 2022-23 роках, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення на територію України.

**Інструмент PESTEL аналіз** допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріях: P (Political) Політичні, E (Economic) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні, L (Legal) Правові та E (Environmental/Ecological) Екологічні фактори. Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу. Є приклади застосування та інших форматів, наприклад, SLEPT-аналіз (плюс Правовий фактор) або STEERPLE-аналіз: Соціально-демографічний, технологічний, економічний, навколишнє середовище (природний), політичний, правовий і етнічні чинники. Також може враховуватися і географічний фактор.

Проведемо PESTEL-аналіз для ТОВ «Смайл+».

Проведемо оцінку впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін та характеру впливу (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – PESTEL-аналіз ТОВ «Смайл+»

Опис фактора	Вплив фактора на підприємство	Експертна оцінка Вірогідність змін					Середня вірогідність зміни фактора	Характер впливу фактора	Відносний (стандартизований) вплив фактора
		1	2	3	4	5			
<b>Політичні фактори</b>									
1. Бойові дії в державі	3	5	4	5	5	4	4.8	-1	-0.55
2. Підвищення рівня податків на прибуток	3	3	2	4	3	3	3	-1	-0.35
<b>Економічні фактори</b>									
1. Збільшення рівня інфляції	2	4	4	3	5	3	3.8	-1	-0.29
2. Підвищення рівня цін на спортивне харчування	1	3	2	3	3	4	3	-1	-0.12

Продовження таблиці 2.1

<b>Соціально-культурні фактори</b>									
1. Пропаганда здорового способу життя	3	4	4	5	5	3	4.2	+1	0.48
2. Розвиток спортивної індустрії в країні, монетизація спортивних досягнень	2	3	3	2	5	4	3.4	+1	0.26
3. Впровадження нових видів фітнес послуг	1	2	2	3	3	2	2.4	+1	0.09
4. Сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною	2	4	4	5	3	3	3.8	+1	0.29
<b>Технологічні фактори</b>									
1. Покращення обладнання та устаткування для тренажерних залів	3	4	4	5	5	5	4.6	+1	0.53
2. Розвиток додатків для відстеження прогресу ваги та підрахунку калорій	1	3	2	2	3	3	2.6	+1	0.1
<b>Правові (законодавчі) фактори</b>									
1. Зменшення часу роботи фітнес клубів через впровадження комендантської години	3	4	4	3	5	5	4.2	-1	-0.48
<b>Екологічні фактори</b>									
1. Погіршення екології та збільшення захворюваності на ОРЗ та вірусні захворювання	1	4	4	4	3	3	3.6	-1	-0.13
2. Використання екологічно чистих миючих засобів для обробки поверхонь	1	4	5	5	5	5	4.8	+1	0.18
<b>РАЗОМ</b>	<b>26</b>	x	x	x	x	x	x	x	x

Як бачимо з таблиці, найвагомішими факторами являються політичні та соціально-культурні, адже вони впливають найбільше на роботу даного підприємства і найменше – екологічні. Наведемо стратегічні рішення за результатами аналізу для ТОВ «Смайл+»

Таблиця 2.2 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL- аналізу для ТОВ «Смайл+»

Фактор	Вплив (стандарти зване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Політичні фактори</i>				
1. Бойові дії в державі	-0.55	Зменшення кількості покупців. Закриття великої кількості підприємств в зонах бойових дій, сусідніх областях.	Зменшення кількості покупців із-за виїзду за кордон.	Забезпечити всім необхідним в разі гострої потреби при можливих обстрілах та забезпечити безпеку клієнтів.
2. Підвищення рівня податків на прибуток	-0.35	Збільшення витрат, які можуть призвести до закриття деяких підприємств. Виведення коштів з галузі.	Збільшення витрат, які тягнуть за собою збільшення ціни на абонементи та інші фітнес-послуги.	Створення можливих акцій для клієнтів, аби зацікавити їх придбати абонемент
<i>Економічні фактори</i>				
1. Збільшення рівня інфляції	-0.29	Вихід з ринку дрібних фітнес-центрів. Зростання неплатоспроможності населення. Збільшення цін на абонементи.	Зменшення кількості клієнтів.	Створення накопичувальної системи балів, та обмін їх на додаткові послуги залу.
2. Підвищення рівня цін на спортивне харчування	-0.12	Змінюється кількість охочих займатися спортом із-за невпевненості в результаті.	Зменшення кількості клієнтів.	Продаж спортивного харчування та різного обладнання в самих фітнес клубах з можливою знижкою для постійних клієнтів залу.

## Продовження таблиці 2.2

<i>Соціальні фактори</i>				
1. Пропаганда здорового способу життя	0.48	Збільшення зацікавленості населення в здоровому способі життя. Збільшення бажаючих відвідувати спортивні зали.	Приток нових клієнтів, бажаючих змінити свій спосіб життя.	Запис мотиваційних відео та реклами з ціллю підтримувати свідомість громадян в важливості здорового способу життя
2. Розвиток спортивної індустрії в країні, монетизація спортивних досягнень	0.26	Можливий розвиток спортивних професій. Можливість отримання заробітних плат за зайняття спортом. Поява більшої кількості спеціалістів та професіоналів.	Збільшення кількості клієнтів.	Можливе створення власної команди спортсменів, які будуть виступати на різних спортивних змаганнях і отримувати нагороди.
3. Впровадження нових видів фітнес послуг	0.09	Диференціація фітнес-послуг, збільшення асортименту для вибору занять. Адаптація під кожну людину	Збільшення кількості клієнтів за рахунок індивідуального підходу під кожну людину.	Розробка та впровадження нових фітнес-послуг, використання спеціалізованого обладнання.
4. Сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною	0.29	Розвиток окремих приміщень при спортивних залах під масажні та реабілітаційні центри.	Приток нових клієнтів бажаючих покращити здоров'я та стан своєї спини.	Найм на роботу додаткових спеціально навчених працівників, які зможуть допомогти в вирішенні будь-якого питання.

## Продовження таблиці 2.2

<i>Технологічні фактори</i>				
1. Покращення обладнання та устаткування для тренажерних залів	0.53	Розвиток фітнес-послуг за рахунок покращення і спрощення в використанні обладнання. Підігнати обладнання під різні проблеми зі здоров'ям покупців.	Збільшення клієнтів за рахунок створення умов для занять спортом для всіх людей.	Замінити старе обладнання на більш сучасне і модернізоване
2. Розвиток додатків для відстеження прогресу ваги та підрахунку калорій	0.1	Впровадження автоматизованих додатків, які з легкістю зможуть слідкувати за розпорядком тренувань та підрахунком вживаної їжі	Більша зацікавленість населення в веденні здорового способу життя та приток нових клієнтів за рахунок легшого розуміння адаптування навантаження та прорахунку калорій.	Модернізація додатків для підрахунку калорій. Створити сервіс, який буде допомагати розібратися, як працює той чи інший тренажер саме в цьому клубі.
<i>Правові (законодавчі) фактори</i>				
1. Зменшення часу роботи фітнес клубів із-за впровадження комендантської години	-0.48	Неможливість ведення бізнесу на 100%. Зменшення кількості прибутків.	Зменшення кількості клієнтів за рахунок недостатності часу для тренувань.	Можливість початку роботи на годину раніше.
<i>Екологічні фактори</i>				
1. Погіршення екології та збільшення захворюваності.	-0.13	Збільшення відсотку хворобливості населення та неспроможності тренуватися за рахунок постійних проблем зі здоров'ям.	Зменшення кількості клієнтів при змінах пір року із-за загострень сезонних хвороб	Створення різних матеріалів, які будуть ілюструвати як правильно робити профілактику здоров'я.
2. Використання екологічно чистих миючих засобів для обробки поверхонь	0.18	Покращення в свідомості громадян безпеки всередині закладу.	Збільшення притоку нових клієнтів за рахунок прихильності до клубу	Використовувати ці засоби в роботі, та зробити акцент на еко в майбутніх рекламних роликах.

Так як найбільше на підприємство впливають політичні та соціально-культурні фактори, то підприємству потрібно звернути найбільшу увагу на вирішення чи удосконалення саме цих факторів, аби збільшити попит серед клієнтів саме на їх бренд. Якщо на політичні фактори компанія не може вплинути, а лише адаптуватися, то соціально-культурні аспекти своєї діяльності може розвинути та покращити.

## 2.2 Аналіз мікросередовища ТОВ «СМАЙЛ+»

ТОВ «СМАЙЛ+» - це підприємство з надання фітнес послуг. Підприємство активне з 2012 року та стабільно розвивається і збільшує кількість активних філіалів по всьому місті Одеса. Наразі працює 11 залів, в яких наявні послуги тренажерного залу, групових занять, СПА, солярію та масажних процедур.

В залежності від велечини залу, району, «свіжості» обладнання, низки різних послуг, надаваних в конкретному залі – ціни на абонемент різняться, від 500 до 1000 грн за місяць:

Таблиця 2.3 – Розташування філіалів клубу та їх цінова політика.

Адреса, вул.	Вартість абонементу на 1 місяць	Вартість абонементу на 6 місяців	Вартість абонементу на рік
Пушкінська	750	2100	6000
Люстдорфська дорога	600	1650	4800
Левітана	700	1800	6000
Педагогічна	600	1500	5000
Махачкалинська	500	1400	4500
Жукова	650	1800	5000
Ядова	700	1800	5000
Генерала Петрова	700 Фітнес – 700 грн	1800	6000
Дальницька	650	1800	5000
Успенська	1100	2700	7000
Каманіна	1200	3000	7000

Вартість персональних тренувань з тренером варіюється від 150 до 350 грн за тренування. Це залежить від досвіду роботи тренера, його завантаженості та професіональних навичок.

Фітнес-клуб Смайл постійно проводить курси і набирає молодих та енергійних людей в свою команду. Зараз команда тренерів налічує близько 130 тренерів і розвивається далі.

Щомісячно з кожного тренера знімається плата 20% від його доходу за персональні тренування в якості оренди приміщення, тренажерів та бренду під яким він проводить свої тренування з клієнтами. Середня заробітна плата новенького тренера, який працює менше року в компанії в середньому досягає від 15 до 30 тисяч грн в місяць, в той час як зарплата тренера який працює в мережі вже довго, в якого є напрацьована клієнтська база може досягати 60-120 тисяч грн. В середньому зарплата тренера варіюється в межах 40-60 тис. грн.

Також кожного місяця, в залежності в залу, продається в середньому від 150 до 500 абонементів та клубних карт для старих та нових клієнтів. Послуга, що надається має сезонний характер, тому кількість нових клієнтів та кількість відвідуваності в теплий час року відрізняється від цих показників в холодний час. Наприклад, влітку приток нових клієнтів в середньому 15-20 чоловік, в той час як взимку може досягати до 60-80 нових клієнтів.

Розглянемо дохід фітнес-клубу одного філіалу, який знаходиться на Педагогічній за минулий рік помісячно, включно з продукцією бару (протеїни, кава, вода, рушники, батончики), відсотком тренерів та безпосередньо продажом абонементів.

Таблиця 2.4 – Динаміка дохідності та прибутковості за рік 2022-2023

місяць	дохід	витрати	прибуток
липень 2022	194701,9	52757,07	141944,8
серпень 2022	206870,7	56054,38	150816,4
вересень 2022	211738,3	57373,31	154365

жовтень 2022	267715,1	72540,97	195174,1
листопад 2022	279883,9	75838,28	204045,7
грудень 2022	243377,3	65946,33	177431
січень 2023	219039,6	59351,7	159687,9
лютий 2023	255546,2	69243,65	186302,6
березень 2023	243377,3	79135,6	164241,7
квітень 2023	214172,1	72540,97	141631,1
травень 2023	197135,6	57834,93	139300,7
червень 2023	189834,3	46162,43	143671,9
<b>всього</b>	<b>2723392</b>	<b>764779,6</b>	<b>1958613</b>

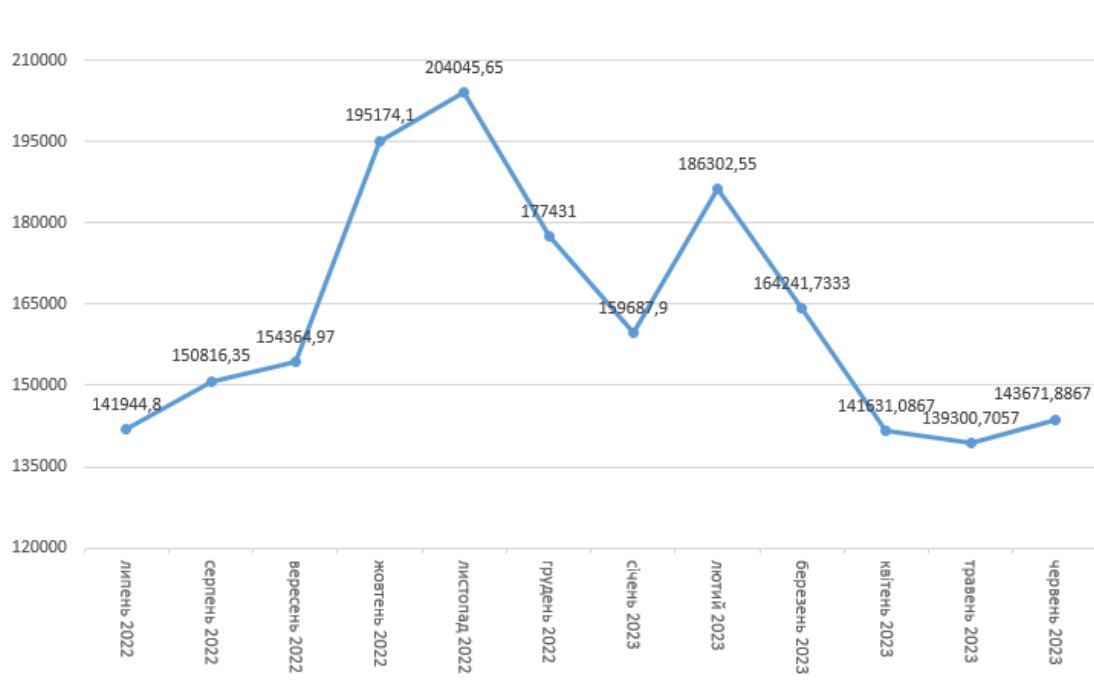


Рис. 2.6 – Динаміка прибутку одного філіалу клубу за рік в тис. грн

Як ми бачимо з рисунку 2.6 спостерігається сезонність в отриманні фітнес-послуг. Можна відслідкувати динаміку прибутковості в співвідношенні теплих та холодних пір року. Це пов'язано з тим, що в більш теплий період люди віддають перевагу заняттям на свіжому повітрі, йогі біля моря та звичайним пробіжкам з підтриманням форми на місцевих площадках, можливі відпустки та від'їзди з місця проживання на літній період, або просто не бажання в спеку займатися спортом.

Аналіз мікросередовища є процесом систематичного вивчення та оцінки внутрішнього оточення підприємства чи організації. Він орієнтований на внутрішні фактори, які безпосередньо впливають на

функціонування та успіх підприємства в його найближчому оточенні. Основною метою аналізу мікросередовища є зрозуміння сильних та слабких сторін підприємства, а також виявлення внутрішніх чинників, які можуть впливати на його конкурентоспроможність. Для цього використаємо аналіз п'яти сил Портера.

Аналіз п'яти сил Портера – це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі.

Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі.

Фактори:

- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців;
- загроза появи нових учасників;
- небезпека появи товарів-замінників;
- рівень конкурентної боротьби[21].

### **Рівень конкурентної боротьби**

На ринку фітнес послуг м. Одеси діє багато різних фітнес клубів, але нас цікавлять лише мережеві клуби з схожим ціновим сегментом, для порівняння з ФК «Смайл» основними конкурентами є такі мережі: «Ріо» та «Вертикаль».

«Ріо» - на ринку 6 років, активних 5 філіалів (останній відкрився влітку 2023 року, що означає є розвиток навіть при воєнному стані). Клуби розташовані по всім районам м. Одеси – Таїрово, Черемушки, містечко Котовського та в м. Чорноморськ. Клуб активно веде соціальні мережі – ТікТок (рис 2.) , інстаграм (рис 2.), фейсбук (рис 2.), має свій телеграм, по якому можна встановити зв'язок (рис 2.) та активний, постійно

змінюючийся, оптимізований як під телефон, так і під ноутбук – сайт (рис 2.), також має свій мобільний додаток (рис 2.)

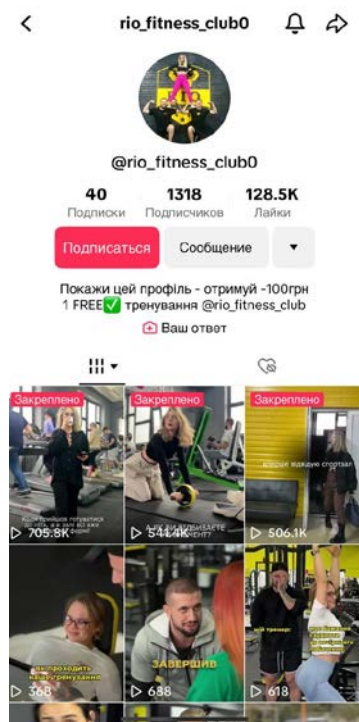


Рис 2.7 – ТікТок ФК «Ріо»

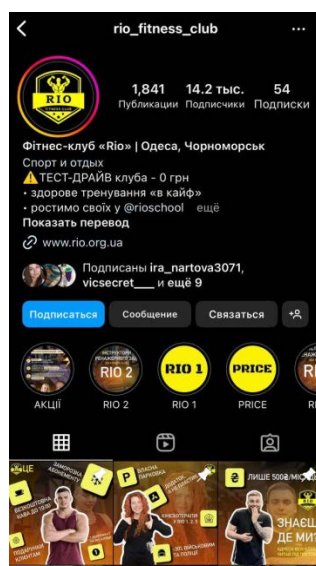


Рис 2.8 – Інстаграм ФК «Ріо»



Рис 2.9 – Фейсбук ФК «Rio»

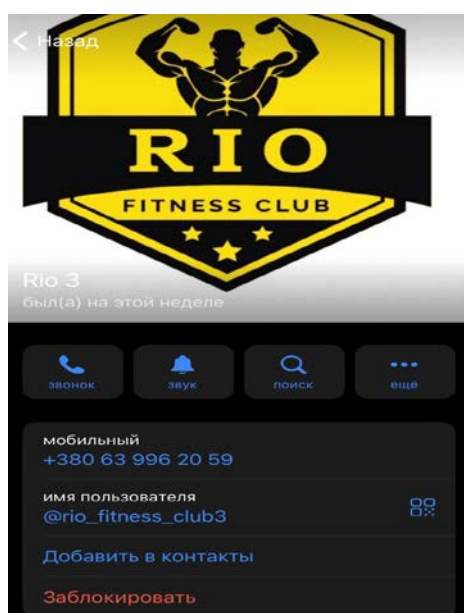


Рис 2.10 – Телеграм ФК «Rio»



Рис 2.11 – Вигляд сайту ФК «Rio» з ноутбуку



Рис 2.12 – Вигляд сайту з телефону

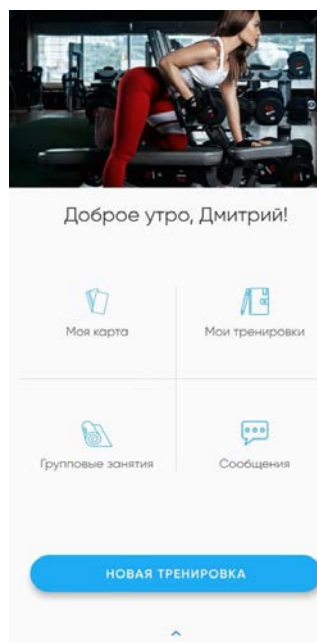
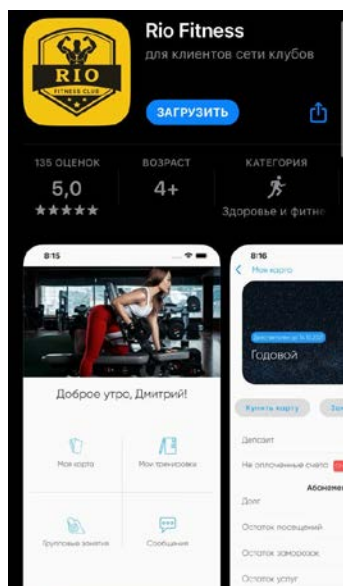


Рис 2.13 та 2.14 – Мобільний додаток в AppStore та сам додаток зсередини.

Як видно, Ріо проводить значиму роботу в просуванні своїх послуг та бренду в цілому та активно розвивається незалежно від обставин в країні. При цьому, зберігаючи досить справедливі ціни на свої абонементи. Ціни на абонементи та перелік різних послуг, що надаються представлені на рис. 2.

\* це термін заморозки \*

<b>АБОНЕМЕНТИ:</b>	<b>ПРАЙС:</b>	
<b>580 €</b> — 1 місяць (5 днів *)	<u>ПЕРСОНАЛЬНІ ТРЕНУВАННЯ</u>	<u>БОКС</u>
<b>400 €</b> — Дитячий. 1 місяць (5 днів *)	<b>250 €</b> — 1 тренування	<b>300 €</b> — 1 тренування
<b>1480 €</b> — 3 місяці (14 днів *)	<b>2500 €</b> — 12 тренувань	<b>3000 €</b> — 12 тренувань
<b>2580 €</b> — 6 місяців (21 день *)	<u>СПЛІТ</u>	<u>ТАБАТА</u>
<b>4880 €</b> — 12 місяців (31 днів *)	<b>350 €</b> — 1 тренування	<b>1000 €</b> — 12 тренувань
<b>400 €</b> — Дитячий (до 14 років)	<b>3500 €</b> — 12 тренувань	<u>BODYFLEX</u>
<b>500 €</b> — Групові заняття	<u>КІНЕЗІОТЕРАПІЯ</u>	<b>300 €</b> — 1 тренування
<b>100 €</b> — <small>Гостьовий візит (тільки з документами, підтверджуючими особистість!)</small>	<b>350 €</b> — 1 тренування	<b>3000 €</b> — 12 тренувань
	<b>3500 €</b> — 12 тренувань	

Рис. 2.15 – Цінова політика на послуги в фітнес клубі «Ріо»

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.

Вертикаль – наступний прямий конкурент. Мережа налічує 5 активних філіалів. Райони – Таїрово та містечко Котовського. Клуб активно веде соціальні мережі – ТікТок (рис 2.) , інстаграм (рис 2.), фейсбук (рис 2.), Ютуб (рис 2.) та активний, постійно змінюючийся, оптимізований як під телефон, так і під ноутбук – сайт (рис 2.), також має свій мобільний додаток (рис 2.)

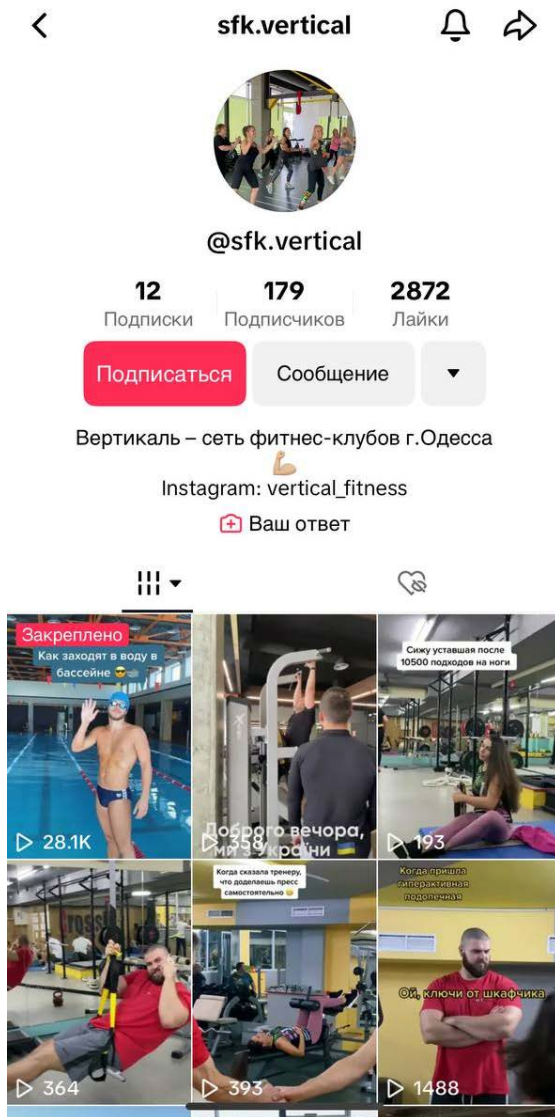


Рис. 2.16 – Сторінка в ТікТок ФК «Вертикаль»

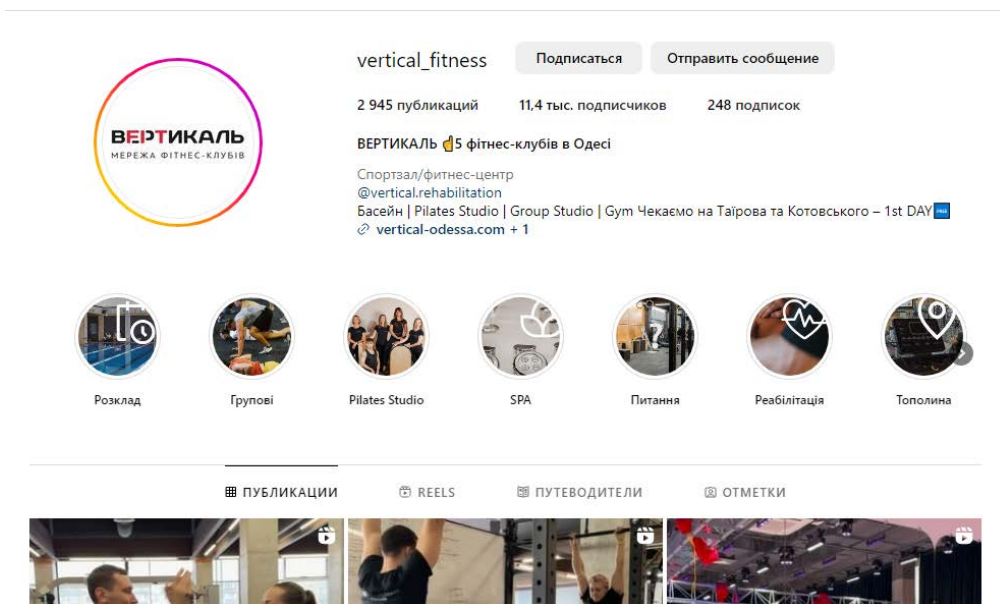


Рис. 2.17 – Сторінка в Інстаграм ФК «Вертикаль»

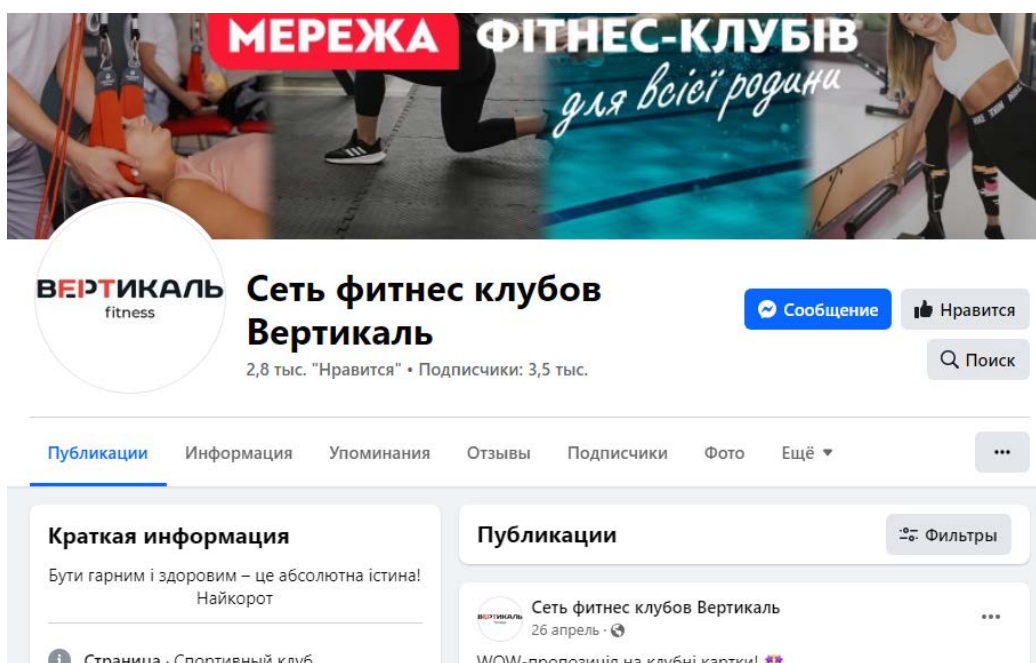


Рис. 2.18 – Сторінка в Фейсбук ФК «Вертикаль»

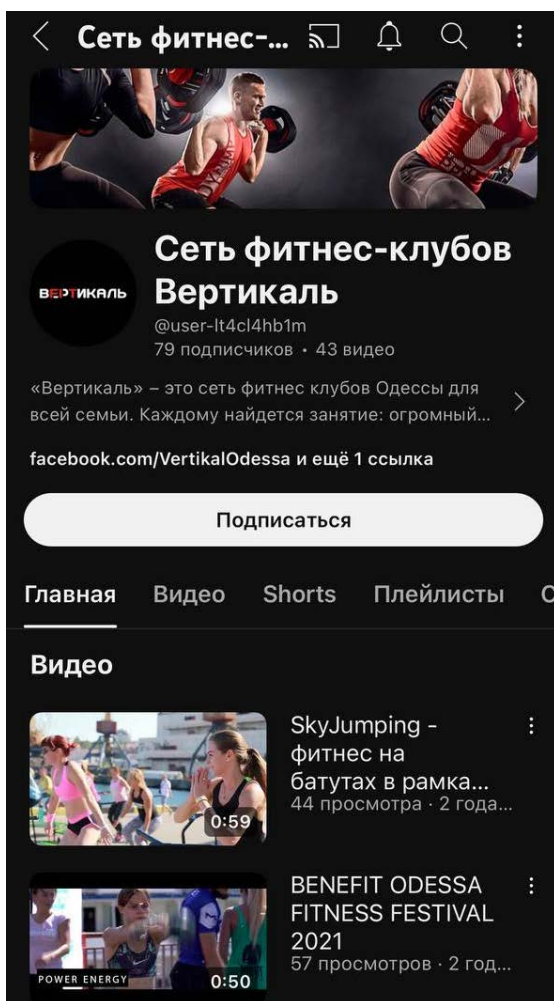


Рис. 2.19 – Канал на Ютуб ФК «Вертикаль»

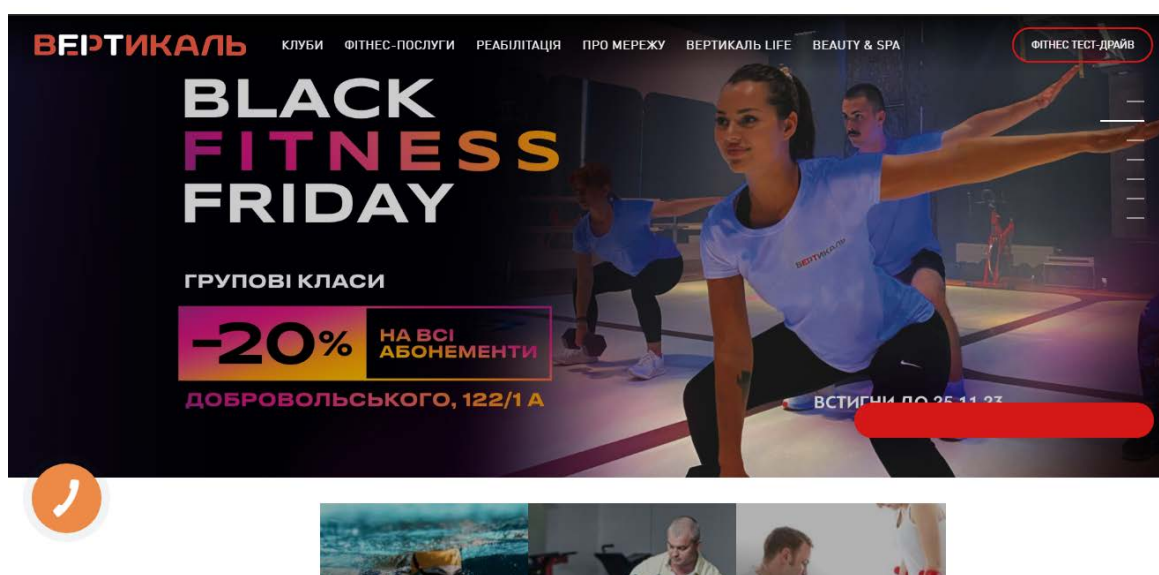


Рис. 2.20 – Вигляд сайту ФК «Вертикаль» з ноутбуку

Цікава фішка сайту в тому, що коли довго знаходишся на сайті без активності, сайт пропонує заповнити бланк, щоб отримати безкоштовне тренування. Бланк зображено на рис. 2.

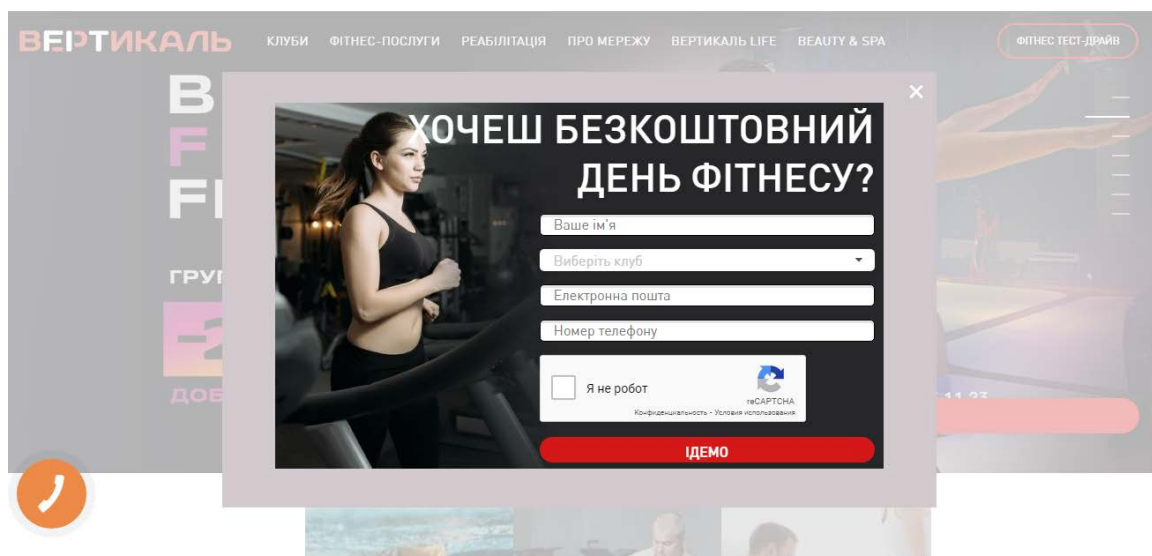


Рис. 2.21 – Бланк на отримання безкоштовного тренування

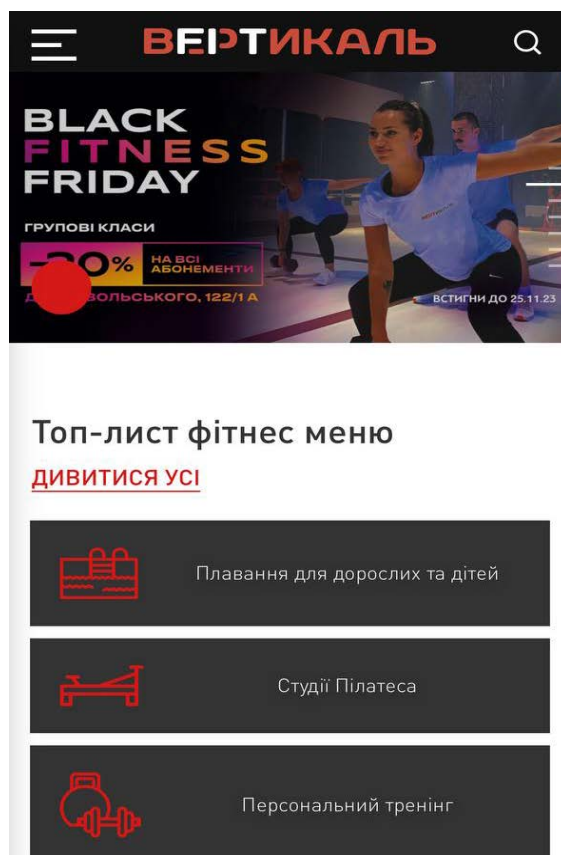


Рис. 2.23 – Вигляд сайту ФК «Вертикаль» з телефону

The screenshot shows a mobile application interface for 'ВЕРТИКАЛЬ'. At the top, there is a menu icon, the brand name 'ВЕРТИКАЛЬ', and a search icon. Below this is a banner for 'ЦЕНТР РУХОВОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ' and 'ФІТ-ТЕРАПІЯ'. A large grey overlay contains a registration form with the title 'ХОЧЕШ БЕЗКОШТОВНИЙ ДЕНЬ ФІТНЕСУ?'. The form includes input fields for 'Ваше ім'я', 'Виберіть клуб', 'Електронна пошта', and 'Номер телефону'. There is a checkbox for 'Я не робот' and a reCAPTCHA icon. A red button labeled 'ІДЕМО' is at the bottom of the form. Below the form, there is a red dumbbell icon and the text 'Персональний тренінг'.

Рис. 2.24 – Вигляд бланку з телефону

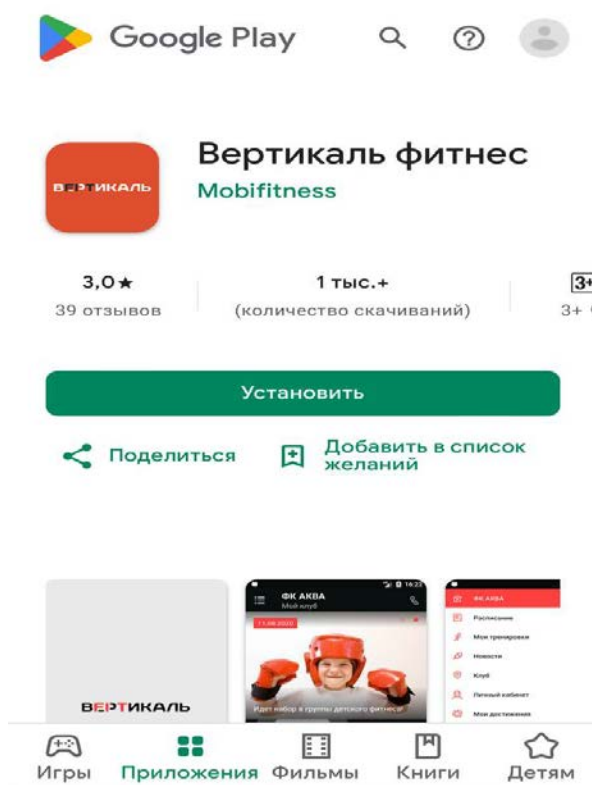


Рис. 2.25 – Додаток ФК «Вертикаль» в Google Play

ВЕРТИКАЛЬ		ТРЕНУЙМОСЯ ТА ТРИМАЙМОСЯ РАЗОМ		ПРАЙС-ЛИСТ	
(066) 077 80 16		вул. Тополина, 10А		Листопад	
<b>Наповнення Клубних Карт</b>			Стандарт		
Безліміт на тренажерну залу, кардіо-зону, групові заняття			+		
Вступне персональне тренування			+		
Діагностика стану м'язового корсету + пробний масаж			+		
Студія йоги та пілатесу			+		
<b>Вартість Клубних Карт</b>			Стандарт		
2 МІСЯЦІ активація - 1 тиждень			1800/900 1 міс.		
3 МІСЯЦІ +14 днів заморозки, активація - 1 місяць			2400/800 1 міс.		
6 МІСЯЦІВ +30 днів заморозки, активація - 1 місяць			4200/700 1 міс.		
8 МІСЯЦІВ +30 днів заморозки, активація - 1 місяць			4800/600 1 міс.		
10 МІСЯЦІВ +30 днів заморозки, активація - 1 місяць			5500/550 1 міс.		
ТРЕНАЖЕРНА ЗАЛА (2 МІСЯЦІ) активація - 1 тиждень			1400/700 1 міс.		
ТРЕНАЖЕРНА ЗАЛА (3 МІСЯЦІ) +14 днів заморозки, активація - 1 місяць			1650/550 1 міс.		
ТРЕНАЖЕРНА ЗАЛА (6 МІСЯЦІВ) +30 днів заморозки, активація - 1 місяць			3000/500 1 міс.		
8 ЗАНЯТЬ ДИТЯЧИХ термін до 30 днів			900		
12 ЗАНЯТЬ ДИТЯЧИХ термін до 30 днів			1100		
12 ЗАНЯТЬ ДОРОСЛИХ термін до 45 днів			1600/133 1 зан.		
24 ГРУПОВИХ ЗАНЯТЬ (ДОРОСЛИХ) термін до 3 місяців			2800/116 1 зан.		
36 ГРУПОВИХ ЗАНЯТЬ (ДОРОСЛИХ) термін до 5 місяців			3800/105 1 зан.		
<b>Персональні тренування</b>			Вартість		
1 ЗАНЯТТЯ У ТЗ			ВІД 330		
ПІЛАТЕС НА ОБЛАДНАННІ			360/420		
КОМЕРЦІЙНІ ГРУПОВІ КЛАСИ			70/100		
РЕАБІЛІТАЦІЯ			450		
<b>Солярій</b>			Вартість (Член Клубу)		Вартість (Гість Клубу)
1 ХВИЛИНА			13		15
<b>Гостьовий Візит</b>			Вартість		
1 ВІЗИТ			160		
-10% НА ПОДОВЖЕННЯ КЛУБНИХ КАРТОК ВІД 6 МІСЯЦІВ					
@vertical_fitness @verticaltopoleva		ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ НЕОБХІДНО МАТИ ПАСПОРТ vertical-odessa.com			

Рис. 2.26 – Прайс-лист на послуги в ФК «Вертикаль»

Як видно з Рис. 2. ціни на послуги трішки вище ніж у Ріо, але і перелік послуг та їх якість значно вищі. Перелік послуг зазначені на рисунках

Таблиця 2.5 – Рекламна діяльність конкурентів

Рекламна діяльність конкурентів	Смайл	Ріо	Вертикаль
Кількість підписників	34 тис.	14.2 тис.	11.4 тис.
Регулярність постів Інстаграм	3-4 в тиждень	1 в тиждень	3-4 в тиждень
Регулярність сторіс інстаграм	Більше 15 в день	7-10 в день	7-10 в день

Продовження таблиці 2.5

Наявність ТікТок	відсутній	ведуть регулярно	ведуть періодично
Реклама в Інстаграм	постійно	Декілька разів в місяць	постійно
Реклама в телеграм каналах	постійно	відсутня	відсутня
Розсилка по телефону та в месенджери	постійно	постійно	постійно
Наявність додатку в телефон	ні	так	так
Оптимізація і оновлення сайту	ні	так	так

Як бачимо з таблиці 2.5, ФК «Смайл» більш активніше веде соціальну мережу інстаграм, викладаючи в 2-3 рази більше контенту ніж конкуренти, але менше або зовсім не приділяє уваги іншим соціальним мережам, що не скажеш про їх найближчих конкурентів ФК «Ріо» та ФК «Вертикаль». Ще великим мінусом є відсутність мобільного додатку, через який можна підтримувати швидкий та легкодоступний зв'язок з клубом та його послугами через інтернет та відсутність оптимізованого та оновленого сайту.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика цін на різні послуги

Послуга/Ціна в грн	Смайл	Ріо	Вертикаль
Ціна на абонемент 1 місяць	μ = 740	580	Мінімально 2 місяці - 1800
Ціна на абонемент 6 місяців	μ =1940	2580	4200 – все включено 3000 – тренажерна зала
Ціна на абонемент 12 місяців	μ =5020	4880	Максимально 10 місяців - 5500
Персональний тренінг 1 заняття/12 занять	150-350 грн/ 1500-3500	250/2500 Спліт 350/3500	Від 330+
Солярій, 1 хвилинка	24	-	13
Бокс 1/12 занять	-	300/3000	Дитячий, входить в перелік послуг групових занять для дітей

## Продовження таблиці 2.6

Групові заняття	700 в місяць (в одному філіалі)	500 в місяць	Групові заняття входять в вартість абонементу, але можна взяти і окремо лише групові 12 занять – 1600 24 занять – 2800 36 занять – 3800
Реабілітація/кінезіотерапія 1/12 занять	-	350/3500	450
Табата	-	1000 (12 тренувань)	входить в перелік групових послуг

Як бачимо з таблиці 2.6 Перелік послуг та цін на них у прямих конкурентів більш справедлива в порівнянні ціна/якість. При більш дешевих цін на абонементи кількість послуг, що надається, в Ріо більше, а при більш дорогих цінах в ФК «Вертикаль» - більший перелік послуг.

Таблиця 2.7 – Оцінювання основної інформації прямих конкурентів

Критерії оцінювання	Смайл	Ріо	Вертикаль
Рік створення	2012	2017	2005
Місія та цінності	Незалежно від того, вісім вам чи вісімдесят у нас знайдеться програма тренувань, яка ідеально вам підійде. Ми активно підтримуємо прагнення займатися спортом у будь-якому віці. Наша команда не тільки допоможе вам досягти здорового та красивого тіла, але й позитивних емоцій.	Місія відсутня	Місія відсутня
Назва сайту	<a href="https://gym-smile.od.ua/about-us/#">https://gym-smile.od.ua/about-us/#</a>	<a href="https://www.rio.org.ua/">https://www.rio.org.ua/</a>	<a href="https://vertical-odessa.com/ua/o-seti/">https://vertical-odessa.com/ua/o-seti/</a>
Цільова аудиторія	Підлітки, дорослі, які мають потребу в оздоровленні, покращення стану м'язів, схуднення та набір	Підлітки, дорослі, які мають потребу в оздоровленні, покращення стану м'язів, схуднення та набір	Діти, підлітки, дорослі, які мають потребу в оздоровленні, покращення стану м'язів, схуднення та набір
Асортиментний ряд	3 види послуг	5 видів послуг	10 видів послуг
Клієнтський портфель	Підлітки, дорослі	Підлітки, дорослі	Діти, підлітки, дорослі
Регіональне охоплення	м.Одеса	м.Одеса м.Чорноморськ	м.Одеса

Продовження таблиці 2.7

Наявність відгуків	В GoogleMaps	В GoogleMaps	В GoogleMaps та на сайті
Ціни	Присутні, середні ціни	Присутні, нижче середніх ціни	Присутні, вище середніх ціни
Можливість вибору мови	українська та російська	українська	українська та російська
Унікальна торгова пропозиція	Знижка для студентів	Покажи ТікТок «Ріо» - отримуй знижку 100 грн	-10% на подовження клубних карт від 6 місяців

Отже, проаналізувавши основну інформацію стосовно прямих конкурентів ми можемо сказати, що назви всіх сайтів відображають назви клубів прямих конкурентів. Слоган присутній на всіх сайтах. Присутні всі необхідні дані для легкого користування клієнтів сайтом. Ціни присутні на всіх сайтах. На сайті присутня можливість вибору потрібних мов для зручності клієнтів. Відгуки присутні на всіх сайтах прямих конкурентів, але відображені лише позитивні, так як на просторах Інтернету є й негативні. Але є велике недопрацювання - сайт ФК «Смайл» не повністю оновлений і нема інформації про два філіали клубу, хоча вони вже активні і працюють по меншій мірі – 2,5 роки, хоча при цьому ціни оновилися на ті зали, інформація про які наявна.

### **Ринкова влада покупців**

В Україні фітнесом займаються рівноцінно жінки (50%) і чоловіки (50%)[22]. Найбільш активними членами фітнес клубів є особи зрілого віку, зокрема 17% учасників занять фітнесом – особи 31–35 років, які досягли стабільного доходу і усвідомили необхідність вести здоровий спосіб життя.

Найменш залученою до занять фітнесом є молодь юнацького віку (6% юнаків та дівчат 18–21 року), а також люди старше 50 років (11%). Це може бути пояснено неохильністю молоді купувати абонементи в фітнес клуби, віддаючи перевагу екстремальним та рекреаційним видам рухової активності.

Щодо людей похилого віку, то у більшості з них не сформована культура фітнесу та розуміння його необхідності. Але з часом стануть старше люди, які зараз активно залучені до занять фітнесом. На це вже зараз звертають увагу спеціалісти сфери фітнесу [22], які занепокоєні відсутністю фітнес- професіоналів для осіб похилого віку.

Не супер важливий фактор, так як все одно час йде і всі люди рано чи пізно будуть зацікавлені в послугах фітнес-клубів.

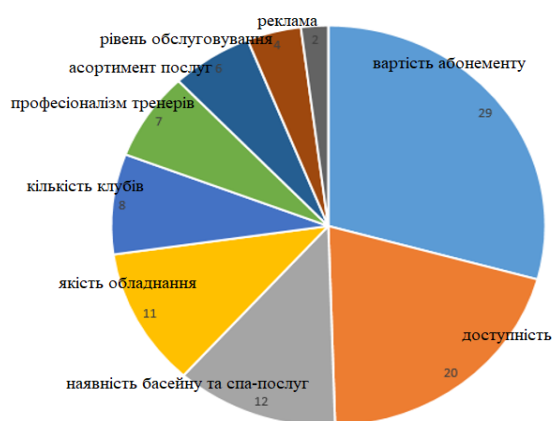


Рис. 2.27 – На що звертають Українці під час вибору фітнес-клубу.

При виборі фітнес клубу в Україні споживачі звертають увагу на (рис.2.4): вартість абонементу (29%), доступність (20%), наявність басейну та спа-послуг (12%), якість обладнання (11%), кількість клубів (8%), професіоналізм тренерів (7%), асортимент послуг (6%), рівень обслуговування (4%) та рекламу (2%) [22]. Один із найважливіших факторів. З появою великої кількості різних клубів і зростанням зацікавленості в здоровому способі життя, окрім того, що зросла кількість бажаючих займатися спортом – зросла і кількість пропонуємих фітнес-послуг в кожному клубі. Тепер кожному ФК потрібно розширяти асортимент та пропонувати, що пропонують усі та добавляти ще додаткові.

### **Небезпека появи товарів-замінників**

З розвитком технологій та появою інтернету, велика кількість людей віддають перевагу самостійному навчанню фітнес-вправ та починають

займатися за допомогою інтернету дома, дивлячись відео-ролики та читаючи різні статті. Такі люди не ходять до фітнес-клубів та не користуються їх послугами та послугами тренерів, зокрема. Також є частина людей, котрі віддають перевагу заняттям на свіжому повітрі: бігають, займаються на спеціально побудованих площадках для спорту, яких з кожним роком стає більше і більше, що також являється загрозою прибутку для фітнес-клубу, як мінімум в теплі пори року. Фактор являється важливим, але все одно любителі фітнес-клубів, які ні за що не перестануть відвідувати дані заклади.

### **Ринкова влада постачальників**

Ринок фітнес-клубів традиційно має декілька ключових постачальників, таких як:

- **Обладнання для тренажерних залів:** Це можуть бути виробники та постачальники тренажерів, вагів, штанг, гантелей та інших тренувальних пристроїв.
- **Інтер'єр та дизайн:** Фітнес-клуби потребують стильного та привабливого дизайну свого простору. Такі постачальники зазвичай пропонують меблі, декоративні елементи, підлогові покриття тощо.
- **Спорядження та аксесуари:** Сюди можуть входити постачальники одягу, взуття, різних аксесуарів для тренувань, напоїв, харчування тощо.
- **Послуги:** Фітнес-клуби також можуть отримувати послуги з реклами, маркетингу, програмного забезпечення для управління клубом, адміністративної підтримки тощо.
- **Тренери та інструктори:** Постачальники послуг із залучення та навчання фітнес-інструкторів і персональних тренерів також відіграють важливу роль на ринку.

Цей фактор грає важливу роль в веденні бізнесу фітнес-індустрії. Так як це допомога в його веденні – реклама, спортивні аксесуари, досвідчені

фітнес-інструктора – це все, що робить наповненість і впізнаваність  
любого бренду.

Таблиця 2.8 – Шкала визначення сили впливу на підприємство

Показник	3 – сильний вплив	2 – помірний вплив	1 – слабкий вплив
<b>Загроза появи нових конкурентів</b>			
1. Кількість гравців	Не насичений	Середньої насиченості	Насичений
2. Рівень диференціації послуг на ринку	Не стандартизована	Частково стандартизована	Стандартизована
3. Темп росту ринку	Незначний	Середній	Значний
4. Привабливість ринку фітнесу	Привабливий	Середньої привабливості	Не привабливий
5. Обмеження в підвищенні ціни	Немає обмежень	Є деякі обмеження	Існують багато обмежень
<b>Вплив конкурентів</b>			
1. Великі мережі з великим асортиментом послуг	Мала кількість (до 5)	Середня кількість (5-10)	Велика кількість (більше 10)
2. Диференціація послуг	Відсутня	Середня	Велика
3. Доступ до каналів розподілу	Доступні	Середня доступність	Немає доступу
4. Готовність існуючих гравців до зниження цін	Значна готовність	В деяких випадках	Незначна готовність
5. Темп росту галузі	Незначний	Середній	Значний
<b>Сила впливу постачальників</b>			
1. Кількість постачальників	Велика кількість	Середня кількість	Мала кількість
2. Обмеженість об'ємів ресурсів постачальника	Обмеженість ресурсів	Середня кількість ресурсів	Необмеженість ресурсів
3. Витрати на переключення на інших постачальників	Значні витрати	Середні витрати	Незначні витрати
4. Пріоритетність напряму для постачальника	Низька пріоритетність	Середня пріоритетність	Висока пріоритетність
<b>Сила впливу покупців</b>			
1. Статус покупців	Проявляється	Слабо проявляється	Не проявляється
2. Значимість послуги для покупця	Проявляється	Слабо проявляється	Не проявляється
3. Схильність до переключення на товари-замінники	Існують повні аналоги	Існують товари, близькі за призначенням	Аналогів не існує
4. Чутливість до ціни	Легке переключення	Переключення тільки при значній різниці в ціні	Складне переключення
<b>Вплив товарів-замінників</b>			
1. Ціна послуго-замінника	Проявляється	Слабо проявляється	Не проявляється
2. Вартість «переключення»	Проявляється	Слабо проявляється	Не проявляється
3. Якість послуг	Проявляється	Слабо проявляється	Не проявляється

Далі, на підставі таблиці 2.8, було проаналізоване конкурентне середовище ФК «Смайл+» за відповідними показниками та надана їм оцінка в балах. Результати аналізу представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз і результати аналізу конкурентного середовища по М. Портеру для ФК «Смайл+»

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеню впливу
<b>Загроза появи нових конкурентів</b>			
1. Кількість гравців	0,25	2	0,5
2. Рівень диференціації товару	0,2	2	0,4
3. Темп росту ринку	0,3	2	0,6
4. Привабливість ринку фітнесу	0,2	2	0,4
5. Обмеження в підвищенні ціни	0,05	2	0,1
Всього	1,0	x	2
<b>Вплив конкурентів</b>			
1. Великі мережі з великим асортиментом послуг	0,25	3	0,75
2. Диференціація послуг	0,25	2	0,5
3. Доступ до каналів розподілу	0,25	3	0,75
4. Готовність існуючих гравців до зниження цін	0,05	1	0,05
5. Темп росту галузі	0,2	2	0,4
Всього	1,0	x	2,45
<b>Сила впливу постачальників</b>			
1. Кількість постачальників	0,35	2	0,7
2. Обмеженість об'ємів ресурсів постачальника	0,3	2	0,6
3. Витрати на переключення на інших постачальників	0,2	2	0,4
4. Пріоритетність напряму для постачальника	0,15	1	0,15
Всього	1,0	x	1,85
<b>Сила впливу покупців</b>			
1. Статус покупців	0,3	3	0,9
2. Значимість послуги для покупця	0,3	2	0,6
3. Схильність до переключення на товари-замінники	0,2	2	0,4
4. Чутливість до ціни	0,2	1	0,2
Всього	1,0	x	2,1
<b>Вплив товарів-замінників</b>			
1. Ціна послуго-замінника	0,3	3	0,9
2. Вартість «переключення»	0,4	2	0,8
3. Якість послуг	0,3	1	0,3
Всього	1,0	x	2

Висновки щодо моделі конкурентних переваг М. Портера ФК «Смайл+» представлені у таблиці 2.9.

Відповідно до отриманих балів, вплив на діяльність може бути слабким (1,00-1,66), помірним (1,67-2,32), або сильним (2,33-3,00). Від того, який вплив конкурентна сила чинить на підприємство, залежить його подальша стратегія.

Таблиця 2.10 – Рівень конкурентної позиції ФК «Смайл+»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бал		
	слабкий (1,00 - 1,66)	помірний (1,67 - 2,32)	сильний (2,33 - 3,00)
Загроза появи нових конкурентів	x	2	x
Вплив конкурентів	x	x	2,45
Сила впливу постачальників	x	1,85	x
Сила впливу покупців	x	2.1	x
Вплив товарів-замінників	x	2	x

Фітнес-клуб «Смайл+» відчуває помірний вплив на такі фактори як: послуги-замінники сила впливу постачальників, сила впливу покупців та загрозу появи нових конкурентів і значно впливає на роботу клубу вже існуючі конкуренти в галузі. Такі висновки слід враховувати в подальшій діяльності фітнес клубу.

### 2.3. Портфельний аналіз ТОВ «СМАЙЛ+»

Портфельний аналіз — це метод, за допомогою якого інвестор або менеджер визначає ефективність та ризики свого фінансового портфеля. Цей аналіз дозволяє оцінити різні активи та інвестиції з метою оптимізації їхнього розміщення для досягнення конкретних цілей, таких як максимізація прибутку, мінімізація ризику чи досягнення певного рівня ліквідності.

При розробці стратегій діяльності та розвитку різнопрофільних підприємств вирішальну роль відіграє створення господарського

портфелю. Від його складу залежать результати діяльності підприємств як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Господарський портфель підприємства відображає ті сфери діяльності, на які спрямовуються стратегічні рішення та заходи.

Господарський портфель повинен враховувати можливості підприємства і специфічні умови зовнішнього середовища. Підприємство, проводячи періодичний аналіз свого господарського портфелю, повинно визначати, які напрямки діяльності слід розвивати і в якому обсязі, а які потребують ліквідації.

Крім того, при формуванні стратегій розвитку господарський портфель може бути розширений шляхом включення в нього нових видів діяльності. [20].

Основні етапи портфельного аналізу включають:

**1. Ідентифікація цілей та обмежень:**

- Визначення фінансових цілей, таких як отримання максимального доходу або мінімізація ризиків.
- Установлення обмежень, таких як рівень толерантності до ризику чи необхідна ліквідність.

**2. Визначення стратегії розподілу активів:**

- Розподіл коштів між різними типами активів, такими як акції, облігації, нерухомість чи готівка.
- Створення диверсифікованого портфеля для зменшення загального ризику.

**3. Оцінка ризиків та доходів:**

- Аналіз потенційного доходу в порівнянні з ризиками для кожного активу.
- Врахування кореляції між різними активами для оцінки диверсифікаційних можливостей.

**4. Моніторинг та перебалансування портфеля:**

- Регулярне відстеження результатів та змін у фінансовому ринку.
- Перебалансування портфеля відповідно до нових умов ринку та цілей інвестора.

### 5. Оцінка стратегії та корекція:

- Аналіз ефективності стратегії портфеля в довгостроковій та короткостроковій перспективі.
- Внесення корекцій та змін до стратегії відповідно до нових обставин.

Портфельний аналіз допомагає інвесторам та фінансовим менеджерам приймати інформовані рішення щодо розміщення своїх фінансових ресурсів для досягнення оптимального балансу між доходом та ризиком.

Проаналізуємо послуги, що надаються ФК «Смайл+» (тренажерна зала, солярій, продаж спортивного харчування, групові заняття) та клубу в цілому з допомогою моделі «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Відповідно до послуг, що надаються у моделі визначимо рекомендовану стратегію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники діяльності підприємства «Смайл+»

Показники	Коефіцієнт вагомості				Оцінка			
	Групові заняття	Солярій	Тренажерна зала	Продаж спортивного харчування	Групові заняття	Солярій	Тренажерна зала	Продаж спортивного харчування
1.Привабливість ринку								
Місткість ринку	0,25	0,3	0,35	0,25	4	4	5	5
Темп зростання ринку	0,2	0,2	0,2	0,2	4	3	4	4
Рівень конкуренції	0,25	0,2	0,3	0,25	5	3	5	5
Технологічна укомплектованість	0,2	0,15	0,1	0,1	3	3	3	3
Схильність до інфляції	0,1	0,15	0,15	0,2	2	3	2	3
2.Конкурентоспроможність СГП								
Ринкова частка	0,25	0,15	0,2	0,1	3	3	2	2
Якість послуг	0,2	0,2	0,25	0,3	3	4	3	5

Продовження таблиці 2.11

Темп зростання ринкової частки	0,15	0,15	0,15	0,1	3	3	1	2
Імідж послуги підрозділу	0,2	0,15	0,15	0,15	3	3	3	3
Сукупні витрати	0,1	0,15	0,1	0,25	1	3	2	4
Ефективність реклами	0,1	0,2	0,15	0,1	2	4	1	2

Розрахуємо загальні значення показників привабливості ринку та конкурентоспроможності по кожному стратегічному господарському підрозділу компанії (СГП).

Для розрахунку загального показника необхідно коефіцієнт вагомості даного показника помножити на його оцінку. Наприклад:

$$\text{Місткість ринку СГП групові заняття} = 0,25 * 4 = 1$$

Проводимо дані розрахунки по кожному показнику кожного СГП та заносимо дані у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок загальних показників діяльності підприємства «Смайл+»

Показники	Зважена оцінка			
	Групові заняття	Солярій	Тренажерна зала	Продаж спортивного харчування
1.Привабливість ринку				
Місткість ринку	1	1,2	1,75	1,25
Темп зростання ринку	0,8	0,6	0,8	0,8
Рівень конкуренції	1,25	0,6	1,5	1,25
Технологічна укомплектованість	0,6	0,45	0,3	0,3
Схильність до інфляції	0,2	0,45	0,3	0,6
Загальна привабливість ринку по підрозділам	3,85	3,3	4,65	4,2
2.Конкурентоспроможність СГП				
Ринкова частка	0,75	0,45	0,4	0,2
Якість послуг	0,6	0,8	0,75	1,5
Темп зростання ринкової частки	0,45	0,45	0,15	0,2
Імідж послуги підрозділу	0,6	0,45	0,45	0,45
Сукупні витрати	0,1	0,45	0,2	1
Ефективність реклами	0,2	0,8	0,15	0,2
Загальна привабливість ринку по підрозділам	2,7	3,4	2,1	3,55

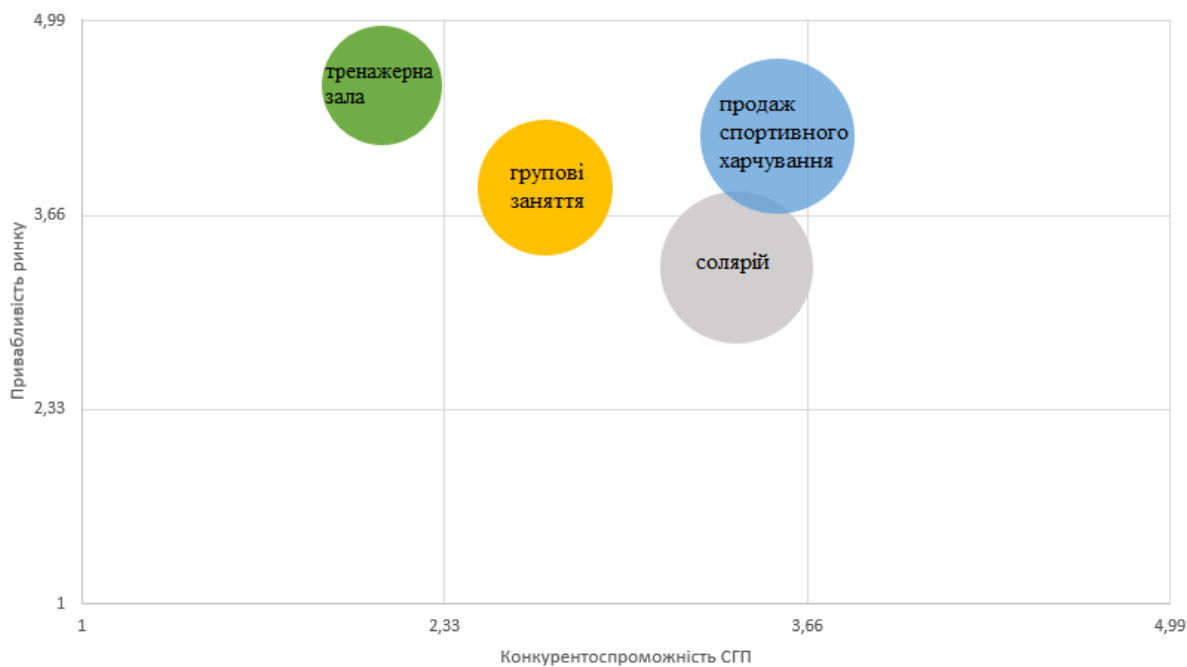


Рис. 2.28 – Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»

За результатами побудови матриці (рис. 2.28), можна зробити такий висновок: такі стратегічні господарські підрозділи компанії як «продаж спортивного харчування» та «групові заняття знаходяться на сегментах з середнім рівнем привабливості та конкурентоспроможності. Доцільна стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфери, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг.

Солярій знаходиться в центрі матриці, що свідчить про середній рівень привабливості, що значить тут підходить стратегія вибіркового розвитку, а це: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий

Тренажерна зала має високий показник привабливості та конкурентоспроможності, адже це послуга, якою користуються частіше всього при купівлі абонементу до фітнес-центру. Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва.

## 2.4. SWOT-аналіз ТОВ «СМАЙЛ+»

SWOT-аналіз (SWOT analysis) - це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на організацію, проект, чи конкретну ситуацію. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів:

- **Strengths (Сильні сторони):** Це позитивні внутрішні фактори, які дозволяють досягти мети чи завдань. Сюди входять переваги, унікальні особливості, ресурси, досвід та інші позитивні аспекти.
- **Weaknesses (Слабкі сторони):** Це негативні внутрішні фактори, які можуть обмежити досягнення мети чи завдань. Сюди входять недоліки, внутрішні обмеження, відсутність ресурсів та інші негативні аспекти.
- **Opportunities (Можливості):** Це позитивні зовнішні фактори, які можуть стати перевагами для організації або проекту. Це може бути новий ринок, зростання попиту, технологічні можливості, зміни в законодавстві та інші позитивні можливості.
- **Threats (Загрози):** Це негативні зовнішні фактори, які можуть створити труднощі чи загрози для організації чи проекту. Сюди входять конкуренція, зміни в законодавстві, економічні труднощі, технологічні загрози та інші негативні аспекти.

Процес SWOT-аналізу включає в себе збір та аналіз внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів, а також визначення ключових факторів, які впливають на досягнення мети чи успішність діяльності.

Результат SWOT-аналізу допомагає розробити стратегічний план, виокремити переваги та недоліки, а також визначити можливості та загрози, що допомагає у прийнятті кращих управлінських рішень.

Щоб оцінити вплив внутрішнього та зовнішнього середовища фітнес-клубу «Смайл+» використаємо SWOT-аналіз.

Для аналізу зовнішніх можливостей та загроз фітнес-клубу методом SWOT-аналізу було складено рейтинг можливостей росту підприємства

Таблиця 2.13 – Попередній рейтинг можливостей і загроз зростання.

Можливості	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Загрози	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)
Пропаганда здорового способу життя	9	Підвищення рівня податків на прибуток	9
Розвиток спортивної індустрії в країні, монетизація спортивних досягнень	8	Зменшення часу роботи фітнес клубів із-за впровадження комендантської години	8
Впровадження нових видів фітнес послуг	7	Підвищення рівня цін на спортивне харчування	7
Сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною	9	Погіршення екології та збільшення захворюваності серед населення	5
Збільшення кількості клієнтів за рахунок ВПО	9	Відтік клієнтів через бойові дії в державі	10

Для того, щоб отримати більш диференційовану оцінку значущості чинників зовнішнього середовища, треба застосувати метод зваженої оцінки дії чинників (табл. 2.14 та табл. 2.15).

Таблиця 2.14 – Ступінь важливості та ймовірність реалізації можливостей фітнес-клубу

Можливості	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
Пропаганда здорового способу життя	9	0.3	2.7
Розвиток спортивної індустрії в країні, монетизація спортивних досягнень	8	0.1	0.8
Впровадження нових видів фітнес послуг	7	0.15	1.05
Сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною	9	0.25	2.25
Збільшення кількості клієнтів за рахунок ВПО	9	0.2	1.8
Всього	x	1	8.6

Таблиця 2.15 – Ступінь важливості та ймовірність реалізації загроз фітнес-клубу

Загрози	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
Підвищення рівня податків на прибуток	9	0.25	2.25
Зменшення часу роботи фітнес клубів із-за впровадження комендантської години	8	0.2	1.6
Збільшені рівня цін на спортивне харчування	7	0.15	1.05
Погіршення екології та збільшення захворюваності серед населення	5	0.1	0.5
Відтік клієнтів через бойові дії в державі	10	0.3	3
Всього	x	1	8.4

Проаналізувавши таблиці 2.12 та 2.13 можна зробити наступні висновки.

Найважливіші можливості підприємства: пропаганда здорового способу життя, сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною та збільшення кількості клієнтів за рахунок ВПО. Таким чином, фітнес-клубу треба зосередити свою увагу на тому, щоб розвивати свій бізнес за допомогою усвідомлення громадян в здоровому способі життя.

Можливості, що мають менш важливе значення: розвиток спортивної індустрії в країні, монетизація спортивних досягнень, впровадження нових видів фітнес послуг. Це сталося із-за того, що, на жаль, в нашій країні не так сильно розвинена індустрія спорту в галузі бодібілдингу та пауерліфтингу. За рахунок того, що це не оплачується і це залишається на рівні хобі, все менше і менше бажаючих займатися цим.

Найважливіші загрози підприємства: підвищення рівня податків на прибуток, відтік клієнтів через бойові дії в державі та зменшення часу

роботи фітнес клубів із-за впровадження комендантської години це пов'язано зі складним положенням в країні, саме через війну, а так як фітнес-клуби це заклади, що продають свої послуги фізично – тут і зараз, то небезпека ведення бізнесу наявна кожного дня.

Загрози, що мають менш важливе значення: погіршення екології та збільшення захворюваності серед населення та збільшені рівня цін на спортивне харчування. Ці фактори теж мають вплив на діяльність пекарні, але трохи поступаються описаним вище.

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон підприємства з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Сильні і слабкі сторони ТОВ «Смайл+»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень професіоналізму фітнес-тренерів	Слабка рекламна діяльність в Інтернеті
Розгалужена мережа клубів по місту Одеса	Неефективний сайт
Різноманіття професійного обладнання	Низька впізнаваність бренду
Низькі ціни на абонементи в порівнянні з конкурентами	Плинність кадрів
	Вузький асортимент фітнес-послуг в деяких філіалах клубу.
	Великий контраст по зовнішньому вигляду між філіалами клубу.

На основі вищенаведених даних побудуємо можливостей та загроз фітнес-клубу «Смайл+» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Матриця можливостей та загроз фітнес-клубу «Смайл»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Високий рівень професіоналізму тренерів 2. Розгалужена мережа клубів по місту Одеса 3. Різноманіття професійного обладнання 4. Низькі ціни на абонементи в порівнянні з конкурентами	1. Слабка рекламна діяльність в Інтернеті 2. Неefективний сайт 3. Низька впізнаваність бренду 4. Вузький асортимент фітнес-послуг в деяких філіалах клубу. 5. Великий контраст по зовнішньому вигляду між філіалами клубу. 6. Плинність кадрів
Можливості (O)	SO-рішення	WO-рішення
1. Пропаганда здорового способу життя 2. Розвиток спортивної індустрії в країні, монетизація спортивних досягнень 3. Впровадження нових видів фітнес послуг 4. Сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною 5. Збільшення кількості клієнтів за рахунок ВПО	1. Створення власної команди спортсменів для участі в змаганнях 2. Допомога людям з проблемами здоров'я, надання професійних послуг реабілітологів. 3. Акцентування уваги на високому професіоналізмі тренерів. 4. Допомога ВПО, які користуються послугами клубу – додаткові знижки, акції на послуги клубу.	1. Тренування та просування спортсменів для участі в змаганнях під егідою клубу 2. Розширення асортименту фітнес-послуг в кожному філіалі клубу. 3. Проведення ефективної рекламної кампанії в мережі інтернет 4. SEO- оптимізація сайту 5. Постійний розвиток та можливість навчання для тренерів мережі.
Загрози (T)	ST-рішення	WT-рішення
1. Погіршення екології та збільшення захворюваності серед населення 2. Зменшення часу роботи фітнес клубів із-за впровадження комендантської години 3. Збільшення рівня цін на спортивне харчування 4. Відтік клієнтів через бойові дії в державі 5. Підвищення рівня податків на прибуток	1. Надання знижок на спортивне харчування для постійних клієнтів. 2. Надання акційних пропозицій на визначені категорії фітнес-послуг в мережі.	1. Збільшення часу роботи клубів (7:00-22:00) 2. Використання екологічно чистих миючих засобів для обробки поверхонь. 3. Ведення блогу на сайті, а також створення рубрики на сторінці в Instagram в щодо піклування про своє здоров'я (способи підвищення імунітету, здорове харчування та ін.)

З наведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки, що для покращення роботи клубу потрібно зробити наступне:

1.Покращити впізнаваність бренду за рахунок створення власної команди для участі в змаганнях.

2.Покращити оптимізацію сайту та змінити стиль ведення соціальних мереж, додати додаткові рубрики на тему «як зберегти своє здоров'я»

3.Розширити асортимент фітнес-послуг для всіх філіалів клубу та зробити косметичні ремонти для старих залів.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз макросередовища підприємства є важливою складовою стратегічного управління. Цей аналіз дозволяє оцінити та зрозуміти зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, і визначити фактори, які можуть впливати на його успішність. Макросередовище включає різноманітні фактори, які не можна контролювати безпосередньо, але які можуть суттєво впливати на стратегічні рішення та діяльність підприємства.

Аналіз макросередовища надає підприємству можливість адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Події після 24 лютого 2022 року торкнулись всіх сфер нашого життя. «Академія Фітнесу — Україна» провела дослідження, щоб зрозуміти, як із того часу змінилися запити клієнтів і підхід тренерів. А також з'ясувала загальні зміни у фітнес-індустрії.

Серед опитаних, 88,5% - тренери. Інші — власники спортивних клубів, менеджери з продажів та адміністратори.

Найпоширеніші фітнес-напрями, в яких працюють опитувані тренери — це:

– функціональний тренінг з обладнанням — 47,1%;

- групові тренування (тай-бо, силові тренування, степ-аеробіка) — 46,2%;
- тренування в тренажерному залі — 44,2%;
- стретчинг — 37,5%;
- пілатес — 26,9%;
- реабілітація — 21,2%.

Найменше в опитуванні тренерів з аквафітнесу, дитячого фітнесу та дієтології — до 12%.

Кількість активних клубів значно знизилась в 2022-23 роках, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення на територію України. Після проведенного PESTEL-аналіз для ТОВ «Смайл+», провели оцінку впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін та характеру впливу

По результатам, найвагомішими факторами являються політичні та соціально-культурні, адже вони впливають найбільше на роботу даного підприємства і найменше – екологічні.

Так як найбільше на підприємство впливають політичні та соціально-культурні фактори, то підприємству потрібно звернути найбільшу увагу на вирішення чи удосконалення саме цих факторів, аби збільшити попит серед клієнтів саме на їх бренд. Якщо на політичні фактори компанія не може вплинути, а лише адаптуватися, то соціально-культурні аспекти своєї діяльності може розвинути та покращити.

Найважливіші можливості підприємства: пропаганда здорового способу життя, сидячий спосіб життя, збільшення кількості скарг на проблеми зі спиною та збільшення кількості клієнтів за рахунок ВПО. Таким чином, фітнес-клубу треба зосередити свою увагу на тому, щоб розвивати свій бізнес за допомогою усвідомлення громадян в здоровому способі життя.

З наведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки, що для покращення роботи клубу потрібно зробити наступне:

1.Покращити впізнаваність бренду за рахунок створення власної команди для участі в змаганнях.

2.Покращити оптимізацію сайту та змінити стиль ведення соціальних мереж, додати додаткові рубрики на тему «як зберегти своє здоров'я»

3.Розширити асортимент фітнес-послуг для всіх філіалів клубу та зробити косметичні ремонти для старих залів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-ПРОСУВАННЯ ТОВ «СМАЙЛ+»

#### 3.1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ «СМАЙЛ+»

При визначенні портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях фірма буде працювати в майбутньому і як СБО будуть пов'язані між собою, часто використовують матрицю "можливостей за товарами-ринками".

Матриця «товар-ринки» запропонована І. Ансоффом в 1957 р. Вона є, мабуть, найвідомішою і застосовується для розробки стратегії зростання підприємства. Одна з переваг матриці полягає в тому, що кожній стратегії поставлена у відповідність ступінь ризику підприємства. Матриця має вигляд, представлений на рис. 3.1.

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	Глибоке проникнення	Розширення ринку
Новий	Розробка товару	Диверсифікація

Рис. 3.1 – Матриця «товар – ринки» І. Ансоффа

Аналіз рисунку показує, що під ринком (вертикальна вісь) розуміється ринок збуту, тобто сукупність споживачів. Вертикальна вісь означає новизну товару по відношенню до підприємства. Підтвердження даної конкретизації осей міститься в характеристиці стратегій. На основі проведеного аналізу розглянемо кожну стратегію за Ансоффом окремо для ФК «Смайл+»

Для того, щоб обрати одну із стратегій, спочатку потрібно оцінити можливість застосування кожної із стратегій. Розглянемо можливість

росту на існуючому ринку із існуючою послугою. Для цього будемо таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз стратегії проникнення для «Смайл+»

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на існуючому ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Темп росту ринку		Ринок розвивається в середньому темпі	
Рівень користування послугою	Більшість населення користується послугами фітнес-центрів		
Рівень знання бренду		На середньому рівні	
Послуга має конкурентні переваги на цьому ринку		На середньому рівні	
Можливості до високого рівня інвестицій		Середні	

З таблиці 3.2 видно, що стратегія проникнення цілком можлива для досліджуваного підприємства.

Розглянемо можливість виходу із існуючою послугою на нові ринки за допомогою таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз стратегії розвитку ринку для «Смайл+»

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти з існуючою послугою на нові ринки		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Компанія має успіх у своїй діяльності	так		
Кількість основних гравців		Середній рівень насиченості ринку	
Вхідні бар'єри на новому ринку		Середні	
Послуга має унікальні якості, порівняно з крупними гравцями ринку			Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування в розвиток нових ринків		середній	
Темпи росту ринку		Росте в середньому темпі	

Виходячи з даних таблиці, компанія має всі шанси та можливості для виходу на новий ринок зі своїми уже існуючими послугами.

Далі проаналізуємо можливість створення нової послуги на існуючому ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз стратегії розвитку послуги для «Смайл+»

Стратегія розвитку послуги	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент послуг на існуючому ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Темп росту ринку		Росте в середньому темпі	
Розмір старого ринку		Середній	
Існуюча послуга застаріла, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Попит на послуги зростає, росте зацікавленість населення в ЗСЖ		
Внутрішньогалузева конкуренція		Середній рівень	
Загроза появи нових гравців		Середній рівень	
Рівень оновлення послуг і появи новинок у конкурентів		Середній рівень	

З проведеного аналізу (табл. 3.4) видно, що стратегія розвитку послуги для підприємства цілком можлива.

Розглянемо останню стратегію досягнення цілей стратегічного розвитку компанії, що передбачає вихід на новий ринок з новою послугою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз стратегії диверсифікації для «Смайл+»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфелю?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Темп росту ринку		Середній рівень	
Конкуренція на ринку		Середня	
Компанія має додаткові ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку			ні
Можливість росту на новому ринку за допомогою нової послуги		Ймовірність середня	

Видно, що стратегія диверсифікації не є можливою для ФК «Смайл+»  
Виходячи з проведеного аналізу, вважаємо доцільним обрати стратегію проникнення, аби закріпитися на існуючому ринку ще сильніше.

На даному етапі було розроблено рекомендації щодо вдосконалення поточних стратегій маркетинг-міксу (за моделлю «5P»).

Комплекс маркетингу — це набір засобів маркетингу, сукупність яких підприємство використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку. Комплекс маркетингу охоплює усі заходи, які може запровадити фірма для активізації попиту на товар. Узагальнено їх можна поділити на чотири основні групи: товар, ціна, методи збуту і методи просування + п'ятий елемент моделі – люди.

**Product** — це те, що компанія пропонує ринку і споживачеві. Продуктом може бути як фізичний продукт, так і послуга.

**Price** — визначається на базі сприйняття цінності товару споживачем, собівартості продукту, цін конкурентів і бажаного прибутку.

**Place** — це місце реалізації продукту, де споживач може його купити.

**Promotion** — канали комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувавши знання про товар і його основні характеристики, сформувавши потребу в придбанні продукту і повторні покупки.

Концепція маркетинг-мікс 5P включає ще один елемент – **люди (People)** – продавці і покупці товару (маркетинг відносин) – розробка кадрової політики компанії (підбір і навчання персоналу, орієнтованого на клієнта і цілі фірми), формування потенційних клієнтів. Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей за раціонального використання наявних коштів бюджету маркетингу. Відносна значущість кожного окремо взятого елемента маркетингу

залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

За всіма п'ятьма складовими комплексу маркетингу приймають дуже багато різних рішень, що перетворює кожен з них також на спеціальний комплекс.



Рис 3.3 – Модель Маркетинг-мікс 5P

**Товар (або послуга).** Наш товар – надання послуг тренажерної зали. Наш покупець дбає лише про одне – що наша послуга може для нього зробити. З цієї причини ми зробили ставку на те, щоб наша послуга була якнайкращою. Такий підхід називається "маркетингом, орієнтованим на продукт".

У маркетинг-мікс розгляд послуги включає всі аспекти того, що ми намагаємося продати.

Сюди відносяться:

- Дизайн
- Якість
- Особливості
- Параметри

- Пакування
- Позиціювання на ринку

**Ціна** є важливим елементом комплексу маркетингу, вона відповідає за кінцевий прибуток від продажу товару. Ціна визначається на основі сприймають цінності товару споживачем, собівартості продукту, цін конкурентів і бажаної норми прибутку.

Пропонується зробити додаткові знижки на спортивне харчування да бар для постійних клієнтів клубу в розмірі 10% та зробити безкоштовний абонемент для нових відвідувачів клубу на 1 місяць за умови, якщо людина купує відразу 20 індивідуальних тренувань з тренером клубу.

**Місце продажу** забезпечує доступність продукту для цільового ринку і означає, що товар компанії повинен бути присутнім на ринку в потрібному місці, в потрібний час.

На цей час підприємство має 11 активних залів по всім районам м. Одеси, зі зручним розташуванням в спальних районах та центрі міста, та планується відкриття ще декількох філіалів, найкращим місце розташуванням для яких будуть райони Черемушки та Таїрово.

**Просування.** У контексті маркетинг міксу розуміється як всі маркетингові комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувавши знання про товар і його ключових характеристиках, сформувавши потребу в придбанні товару і повторні покупки.

Метод просування буде активне ведення соц. мереж Facebook, Instagram та Telegram, постійне оновлення актуальної інформації на сайті. Також комплексне рішення для пошукової оптимізації та створення індивідуального та ефективного плану для підвищення трафіку.

**Люди.** Термін з'явився в зв'язку з розвитком маркетингу відносин та маркетингу послуг. Під терміном «People» маються на увазі люди, які здатні вплинути на сприйняття Вашого товару в очах цільового ринку.

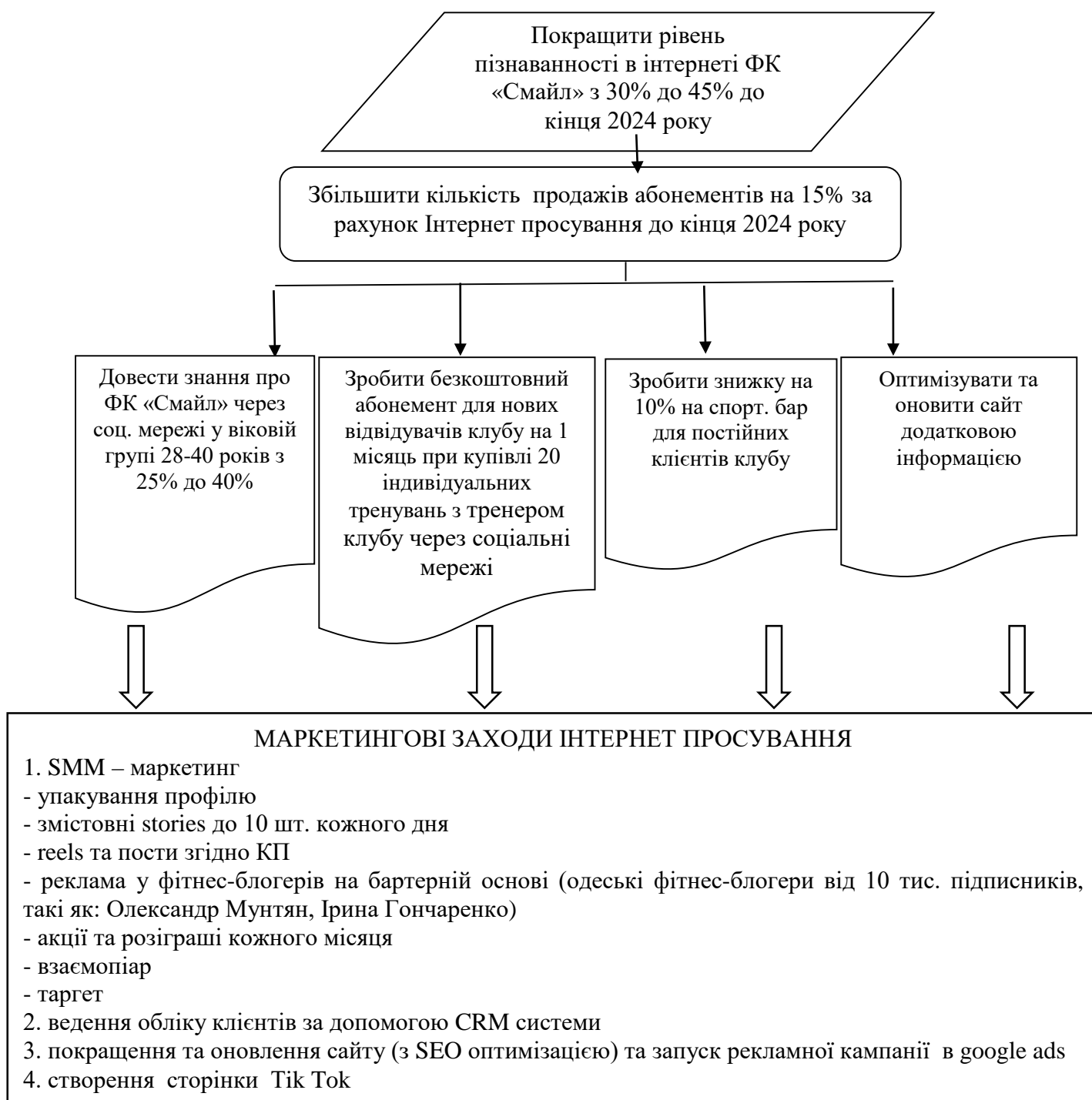
Проводити курси підвищення кваліфікації для тренерів, найняти професійних реабілітологів.



Рис.3.4 - Модель маркетинг мікс, 5P ФК «Смайл+»

Як бачимо з рисунку 3.4 для того, щоб краще розвивати послугу тренажерного зала, найбільше потрібно звернути увагу на пункт Promotion, це допоможе в разі підняти продажі і закріпитися на існуючому ринку.

## ІЄРАРХІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЦІЛЕЙ ФК «Смайл»



Дана ієрархія маркетингових цілей та заходів інтернет-просування розрахована на один рік і далі може змінюватись.

### 3.2. Формування програми інтернет-просування ТОВ «СМАЙЛ+»

Інформація для споживача стосовно унікальності пропозиції, яка, зазвичай відображається на соціальній сторінці клубу в закріплених, повинна бути максимально достовірною, детальною і привабливою.

Наприклад, «Найбільша мережа фітнес-клубів в місті Одеса. Нас обирають не просто так!»

Налаштування соціальної мережі Instagram ФК «Смайл»:

1. Додати опис, що найбільша мережа ФК по місту.
2. Змінити опис діяльності, навести переваги
3. Закріпити пост привітання
4. Розробити контент план
5. Запропонувати співпрацю відомим фітнес-блогерам (Олександр Мунтян, Ірина Гончаренко)
6. «Чистити» якість сторіс, що публікуються. Виставляти змістовні фото/відео чіткої якості.

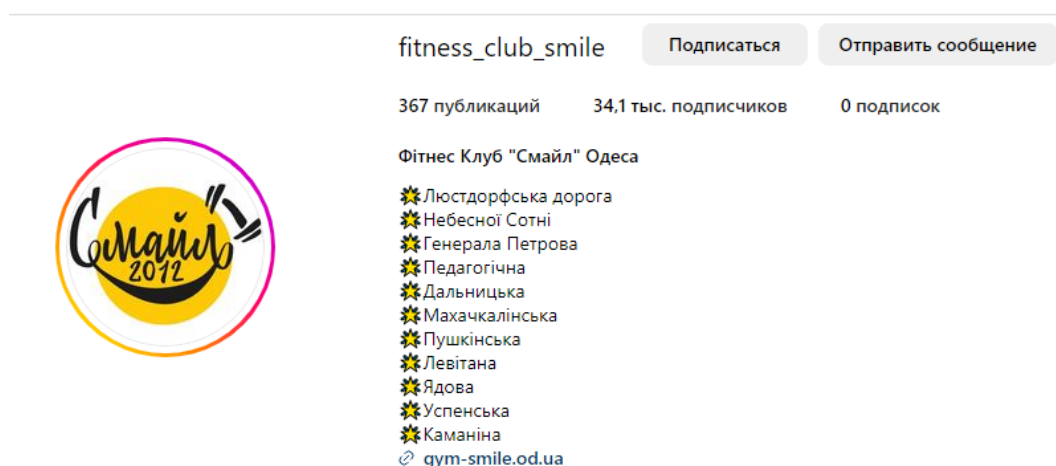


Рис. 3.5 – Головна сторінка ФК «Смайл» в Instagram «До»

Як бачимо з рисунку 3.5, на головній сторінці в описі немає нічого, окрім адрес залів, але це не має сенсу, так як в актуальних сторіс (рис 3.7)

також ці адреси прописуються і інформація дублюється, що виглядає не дуже професійно. Тому пропонується оновити інформацію і зробити щось схоже на рис. 3.6.

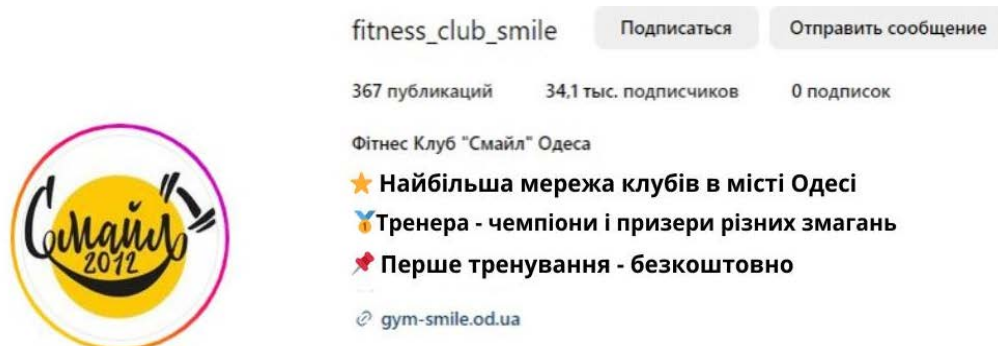


Рис. 3.6 – Головна сторінка ФК «Смайл» в Instagram «Після»



Рис. 3.7 – Вигляд актуальних сторіс «До»



Рис. 3.8 – Вигляд актуальних сторіс «Після»

Зараз на головній сторінці в Instagram, в актуальних сторісах налічується 16 «кружечків» (рис. 3.7) з беззмістовною інформацією, і заставка цих кружечків відрізняється, пропонується скомпонувати інформацію, відібрати головне і виставити в легкому доступі і пошуку потрібної інформації (рис. 3.8)

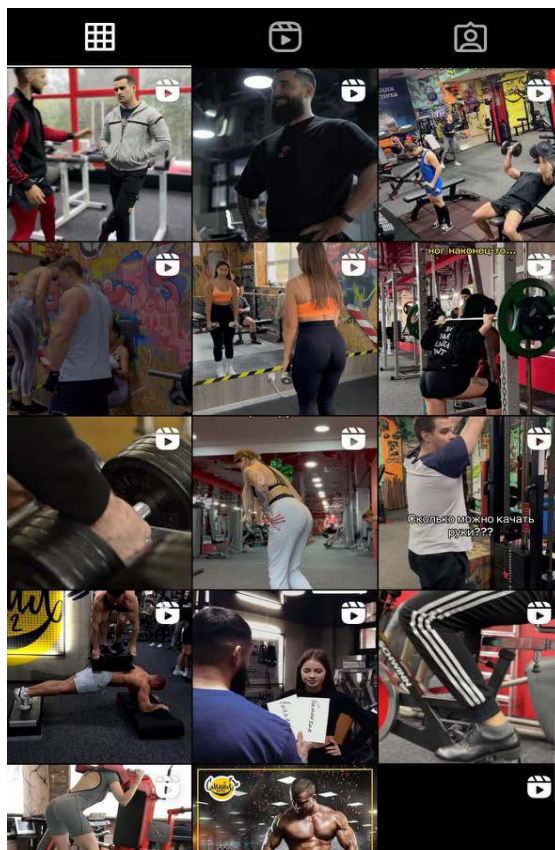


Рис. 3.9 – Стрічка Instagram «До»

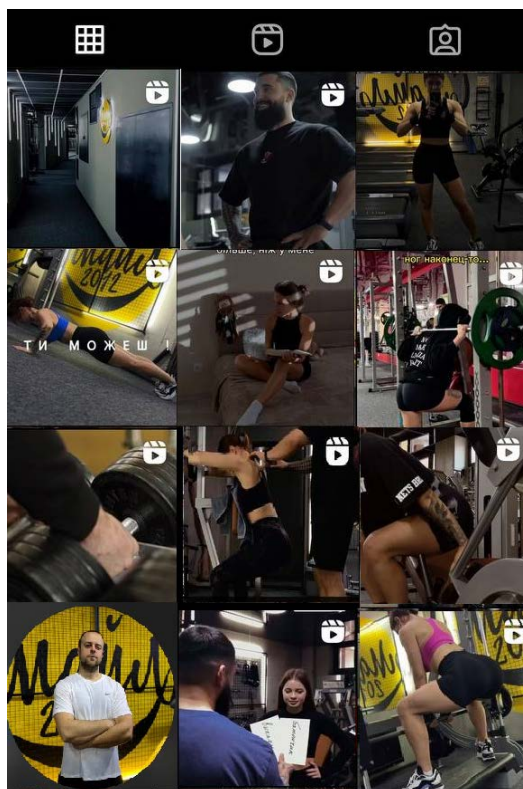


Рис. 3.10 – Стрічка Instagram «Після»

Як видно з рисунків 3.9 та 3.10 , публікації тепер всі в одній кольоровій гамі і додали більше фото, на яких видно назву клубу і в цілому, зрозуміло, що це за клуб за рахунок великої кількості розпізнавальних символів.

Таблиця 3.6 – Основні характеристики проекту клубу «Смайл» засобами SMM просування.

Елемент проекту	Зміст
Ідея	Збільшення кількості клієнтів через оптимізацію сайту та покращення рекламних кампаній в соц. мережах
Зміст проекту	Збільшення обсягів наданих послуг за рік через залучення цільової аудиторії за допомогою таргетованої реклами
Ціль	Ознайомити цільову аудиторію з послугами клубу та спеціальними пропозиціями
Задача	Збільшення продажу абонементів та збільшення пізнаванності серед населення
Позиціювання бренду	Спорт доступний кожному
Місія	Незалежно від того, вісім вам чи вісімдесят у нас знайдеться програма тренувань, яка ідеально вам підійде. Ми активно підтримуємо прагнення займатися спортом у будь-якому віці. Наша команда не тільки допоможе вам досягти здорового та красивого тіла, але й позитивних емоцій.
Актуальність	Актуальність проекту в тому, що цільова аудиторія , яка охоплює людей 28-40 років, жіночої та чоловічої статей, зможуть відразу отримувати свіжі новини, акційні пропозиції та звичайні нагадування про існування клубу. Проблема здоров'я завжди гостро лежить серед населення, а відвідування тренажерного залу – лікувальна пігулка.
Очікувані результати	Збільшення обсягу послуг на 15%

Для аналізу були використані дані за один місяць, враховуючи кількість сторіз/публікацій та зростання кількості підписників. В результаті аналізу виявлено, що активність облікового запису клубу є досить низькою.

Кількість лайків та коментарів недостатня для того, щоб соціальна мережа автоматично просувала сторінку в рекомендаціях (наприклад, при

34 тисячах підписників публікації отримують у середньому лише 100 лайків).

З цього можна зробити висновок, що потрібно звернутися за допомогою до фахівців у сфері просування соціальних мереж, таких як фотографи, SMM-менеджери та таргетологи.

Щодо залучення нових підписників, варто використовувати традиційні методи просування, такі як використання хештегів і рубрик, регулярні публікації у оптимальний час, а також взаємні підписки та взаємопіар.

На початковому етапі залучення користувачів становлять холодний трафік, тобто вони ще не мають інформації про клуб, його послуги та ціни, тому що їхній інтерес ще не готовий до покупки. Для перетворення їх у потенційних клієнтів, можна використовувати бонусні пропозиції за підписку, наприклад, безкоштовний тест-драйв чи перше тренування з тренером безкоштовно.

Після залучення настає етап прогріву користувачів, які вже є теплим трафіком. Такі користувачі вже мають контакт з клубом, бачили рекламу та підписані на сторінку. Щоб перевести їх на наступний рівень у воронці продажів, важливо відповісти на їх питання та надати репутаційний контент у вигляді інформаційних публікацій.

Далі на основі воронки продажів та цілей складаємо контент-стратегію – визначаємо, який контент вирішить поставлені завдання:

Контент для соц. мереж клубу може бути розважальний, інформуючий та рекламний.

Розглянемо процес проведення таргетованої рекламної кампанії для ФК «Смайл»

1. Визначається основна послуга. В даному випадку – тренажерна зала

2. Оффер. Спільною пропозицією була безкоштовне перше тренування та програма тренувань, далі раз на місяць акція - знижка на абонемент.

3. Встановлюються часові інтервали демонстрації реклами. У цьому випадку максимальну ефективність принесе показ повідомлень з 11:30 до 13:00 та з 20:00 до 23:00. Саме ці періоди цільова аудиторія за статистикою робить більшість покупок.

4. Задаються соціально-демографічні особливості споживачів. Послугами користуються як чоловіки так і жінки, діти і дорослі. Ця потенційних клієнтів 28-40 років.

5. Вибираються майданчики щодо маркетингової акції. Найкращим рішенням для цієї компанії буде розміщення реклами у соціальних мережах, а саме в Instagram. Це дозволить швидко донести інформацію про бренд величезній кількості споживачів.



Рис 3.11 – Приклад креативу для рекламної кампанії  
(місце розміщення СТРИЧКА)



Рис 3.12 – Приклад креативу для рекламної кампанії.  
(місце розміщення STORIES)

Задля покращення конкурентних позицій ФК «Смайл» недостатньо просто створити її сайт та сторінки в соціальних мережах, потрібно також чітко та якісно вести контент на цих сторінках та пробувати використовувати нові сучасні методи просування на ринку

Прописати рубрики та хештеги для постів клубу Смайл. Завдяки правильно підібраним хештегам публікації можуть отримувати набагато більше переглядів від цільової аудиторії: #тренажерназала та пов'язані хештеги в Instagram TOP 30.

Stories необхідно публікувати кожен день протягом 30 днів в 10.00 (5-8 Stories згідно з КП, тобто, що означає зменшити кількість сторіс в профілі і викладати лише якісні). Пости через день пізнавальний, репутаційний, розважальний, інформаційний.

Таблиця 3.7 – Контент-план для ФК «Смайл»

день	вид	тип	мета	Що зробити
пн	Стрічка	освітній	охвати	Записати відео та/або описати текстом набір вправ для розминки. Сказати, для чого взагалі розминка потрібна
	Stories	залучаючий	залучення	Запропонувати передплатникам писати свої питання з фітнесу та тренувань
вт	Стрічка	інформаційний	продаж	Повідомити про набір нової групи для занять. Як варіант: про вільні до віконців для індивідуальних тренувань або про вільні місця у вже існуючій групі
	Stories	залучаючий	охвати	Зробити добірку з 3-5 сторіс з питаннями зі стретчингу. У першій сторіс пообіцяти якийсь бонус першим трьом передплатникам, які дадуть правильні відповіді.
ср	Stories	репутаційний	продаж	Зробити добірку з 3-5 сторіс з найважливішими досягненнями тренерів, які можуть бути цікавими передплатникам. В сторіс запропонувати писати в Директ/дати посилання на запис на тренування
чт	Стрічка	залучаючий	залучення	Розповісти, якого режиму харчування та кому варто дотримуватися. Наприкінці посту запропонувати розповісти про свої дієти та наскільки вони виявилися корисними
пт	Стрічка	освітній	охвати	Записати відео та/або описати текстом добірку вправ на прес.
	Stories	освітній	продаж	У добірці з 3-7 сторіс дати поради в ситуаціях, коли ліньки займатися: де шукати мотивацію, як обладнати місце для тренувань, запросити на безкоштовний тест драйв своїх можливостей і запропонувати знижку на перший блок тренувань
пн	Стрічка	освітній	залучення	Порівняти групові та індивідуальні заняття, описати плюси та мінуси, запросити на своє тренування та запропонувати поділитися у коментарях своїм досвідом
	Stories	залучаючий	залучення	Гра з передплатниками. Скласти добірку з 3-7 сторіс із простими питаннями про виконання вправ. Запропонувати якийсь бонус тим, хто відповість правильно
вт	Стрічка	освітній	охвати	Розібрати найчастіші помилки, які роблять на тренуваннях.
	Stories	рекламний	продаж	Розповісти про акцію на абонементи, нагадати оновити.
ср	Стрічка	рекламний	продаж	Показати досягнення клієнтів залу на різних змаганнях і тренерів, що готували їх до участі, запросити на тренування
чт	Stories	інформаційний	продаж	Зняти на відео приміщення фітнес-центру: показати, наскільки у залах затишно, комфортно для клієнтів тощо. Запросити на тренування, дати посилання на запис або запропонувати писати до Директу

Даний контент-план, представлений у таблиці 3.7 являється приблизним і може змінюватися по ходу рекламної кампанії та поставлених цілей.

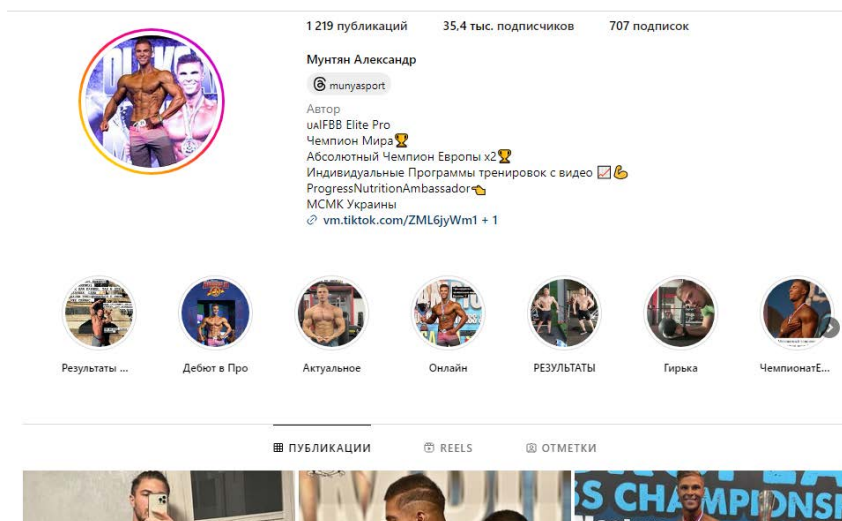


Рис. 3.13 – Фітнес-блогер Олександр Мунтян для співпраці, який мешкає в Одесі

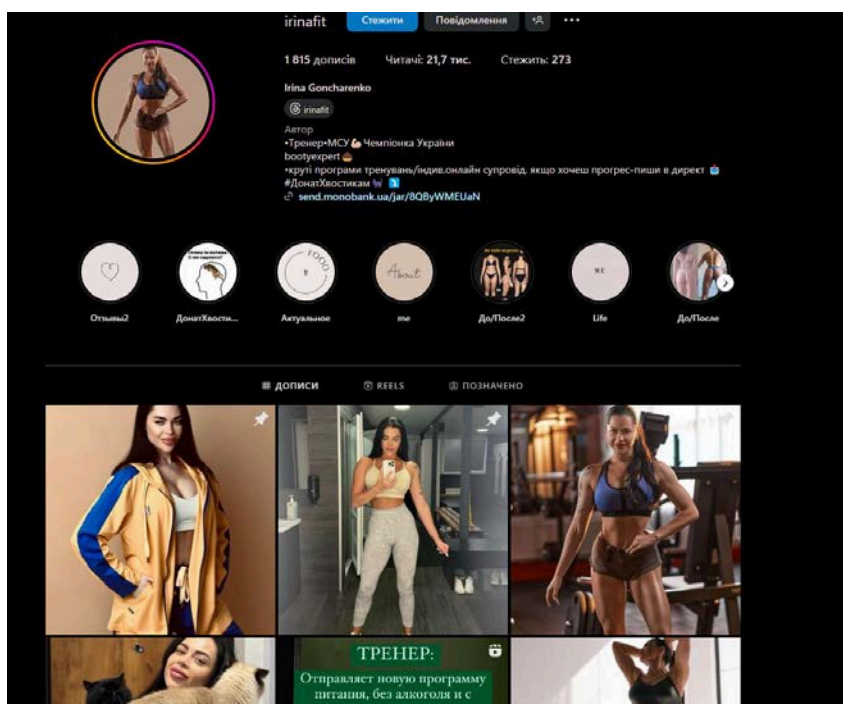


Рис. 3.14 – Фітнес-блогер Ірина Гончаренко для співпраці, яка мешкає в Одесі

Ось приклад фітнес-блогерів, яким можна запропонувати співпрацю

Також для збільшення відвідуваності сайту необхідно його оновити і зробити більш зручним для клієнтів (рис.3.15)



Рис. 3.15 – Приклад головної сторінки сайту ФК «Смайл»

На рисунку представлений варіант, як може виглядати головна сторінка сайту.

### 3.3. Прогнозування ефективності реалізації маркетингової стратегії інтернет-просування ТОВ «СМАЙЛ+»

Під час рекламної кампанії ФК «Смайл+» планується використання наступних рекламоносіїв:

1. Просування власного сайту засобами SEO-оптимізації та збільшення трафіку.
2. Контекстна реклама.
3. Просування реклами на власних сторінках у Facebook, Instagram та Telegram.
4. Реклама в різних телеграм каналах з великою кількістю підписників

Отже, розглянемо доцільність використання кожного носія окремо.

1. ФК «Смайл+» вже має власний сайт, але який не наповнюється контентом досить давно. Більшість активних клієнтів та потенційних навіть не знають про його існування, щоб сайт помітили та більше було клієнтів, його треба модернізувати та зробити більш зручним для споживача.

3. Ведення та просування власних сторінок в соціальних мережах. Створення контент – плану для кожної. У ФК «Смайл+» є сторінки у соцмережах, але вони ведуться не належним чином, для ефективної роботи та залучення нових клієнтів необхідно зробити рекомпозицію сторінки у Facebook, Instagram та Telegram.

Задля підвищення пізнаваності та збільшення прибутку треба провести рекламну компанію ( табл. 3.8)

Таблиця 3.8. – Витрати на проведення рекламної компанії для ФК «Смайл+»

Вид реклами	Вартість
Таргетована реклама у Facebook та Instagram 3 місяці	45 000 грн
SMM у Instagram та Facebook на 3 місяці.	39 000 грн
SEO оптимізація 6 місяців	80 000
Контекстна реклама 3 місяці	27 000
Всього	191 000

#### **Основні плюси таргетованої реклами:**

- можна швидко налаштувати і запустити;
- немає «людського фактора»
- гнучке налаштування аудиторії, яка буде бачити рекламний пост (вся інформація про користувачів підтягується з їх профілів на Фейсбук)

- повний контроль термінів показу і того, скільки буде коштувати реклама в Інстаграм
- детальна статистика (скільки людей побачили рекламу, скільки перейшли по посиланню і т.д.)

А також там можна конкретно налаштувати під свою цільову аудиторію: за місцезнаходженням, вік та стать, рід діяльності, інтереси, тощо.

SMM у Instagram допоможе якісно вести сторінку у соц. мережі Instagram, мати зв'язок з клієнтами та забудовниками, гарний вигляд сторінки та приверне більше потенційних клієнтів.

ROMI (Return on Marketing Investment) – коефіцієнт повернення маркетингових інвестицій. Ця метрика показує рентабельність витрат на маркетинг: рекламу, сайт, SEO-просування, email-розсилки, блог тощо. ROMI враховує лише маркетингові витрати, та не включає витрати на виробництво товару, зарплати працівників, оренду приміщення.

Формула ROMI допомагає виміряти рентабельність інвестицій у маркетинг, цей показник називають найкращим маркетинговим KPI.[26]

***ROMI (Return On Marketing Investment) = (прибуток – витрати на маркетингові заходи) / витрати на маркетингові заходи) \* 100***

Під впливом рекламної компанії очікується, що кількість споживачів послуг ФК «Смайл+» зросте на 10%. Тобто це становить 350 додаткових клієнтів.

З одного клієнта ми отримуємо 650 грн

При цьому прибуток буде становити:

$350 * 650 = 227\,500$  грн

$ROMI = (227\,500 - 191\,000) / 191\,000 * 100 = 19,1\%$

Значення показника ROMI > 0 говорить про фінансову вигоду від запропонованого маркетингового бюджету на рекламну кампанію.

### Висновки до розділу 3

Виходячи з проведеного аналізу, було обрано стратегію проникнення, аби закріпитися на існуючому ринку ще сильніше.

**Product** — це те, що компанія пропонує ринку і споживачеві. Продуктом може бути як фізичний продукт, так і послуга.

**Price** — визначається на базі сприйняття цінності товару споживачем, собівартості продукту, цін конкурентів і бажаного прибутку.

**Place** — це місце реалізації продукту, де споживач може його купити.

**Promotion** — канали комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувані знання про товар і його основні характеристики, сформувані потреби в придбанні продукту і повторні покупки.

Для того, щоб краще розвивати послугу тренажерного зала, найбільше потрібно звернути увагу на пункт Promotion, це допоможе в разі підняти продажі і закріпитися на існуючому ринку.

Розроблена ієрархія маркетингових цілей та заходів інтернет-просування розрахована на один рік і далі може змінюватись.

Інформація для споживача стосовно унікальності пропозиції, яка, зазвичай відображається на соціальній сторінці клубу в закріплених, повинна бути максимально достовірною, детальною і привабливою.

Наприклад, «Найбільша мережа фітнес-клубів в місті Одеса. Нас обирають не просто так!»

Налаштування соціальної мережі Instagram ФК «Смайл»:

1. Додати опис, що найбільша мережа ФК по місту.
2. Змінити опис діяльності, навести переваги
3. Закріпити пост привітання

4. Розробити контент план

5. Запропонувати співпрацю відомим фітнес-блогерам (Олександр Мунтян, Ірина Гончаренко)

6. «Чистити» якість сторіс, що публікуються. Виставляти змістовні фото/відео чіткої якості.

Під час рекламної кампанії ФК «Смайл+» планується використання наступних рекламоносіїв:

1. просування власного сайту засобами SEO-оптимізації та збільшення трафіку.

2. просування реклами на власних сторінках у Facebook, Instagram та Telegram.

3. реклама в різних телеграм каналах з великою кількістю підписників

Для того, щоб оцінити показником ROMI (коефіцієнт, який вказує на рівень дохідності або збитковості рекламної кампанії, враховуючи суму бюджету на маркетингові заходи). Значення показника  $ROMI > 0$  говорить про фінансову вигоду від запропонованого маркетингового бюджету на рекламну кампанію. Він показав, що основні цілі рекламної кампанії, а саме збільшення первинного та вторинного попиту були досягнуті.

Загальні витрати на рекламну кампанію ТОВ «Смайл+» складуть 191 000 грн. Також, для розрахунку ефективності запропонованих маркетингових заходів, було розраховано показник ROMI, який склав 19,1%. Це означає, що дана рекламна компанія зможе збільшити кількість нових споживачів послуг ТОВ «Смайл+»

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволяють виділити основні чинники і умови становлення та розвитку стратегії маркетингу підприємства з надання стоматологічних послуг. Так найбільш потужний фактор маркетингу, це рівень попиту послуги та їх динаміка. Іноді слабкий платоспроможний попит на внутрішньому ринку може стати головною перешкодою на шляху сталого розвитку будь-якого підприємства. Тому вони не повинні пасивно очікувати взаємопов'язаного зростання економіки країни і попиту, а стимулювати і розширювати його, використовуючи засоби активного стратегічного маркетингу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Разом з тим, допомога з боку держави на надання певних видів послуг, як наслідок захисту інтересів внутрішніх споживачів, може істотно вплинути на вибір стратегії стійкого розвитку підприємства, орієнтованого на пріоритетність збереження попиту на свої послуги які виробляються.

Визначили ключові фактори успіху на ринку:

Аналіз попиту:

- висока цінова чутливість споживачів.
- широкий асортимент послуг;
- близькість до дому ;
- професійні спеціалісти та якісне обладнання

Аналіз конкуренції

- досить помітні бар'єри входу в галузь.
- достатня кількість конкурентів;
- конкуренція носить як ціновий, так і не ціновий характер

Ключові фактори успіху

- професійність працівників;

- запровадження нових методик тренування;
- розширення спектру послуг;
- додаткові акції та знижки.

Отже, основними ключовими факторами успіху фітнес клубу «Смайл» є досвідченість та професійність персоналу, запровадження нових методик тренувань, близькість до дому, постійні акції та знижки .

Було визначено, що для подальшого успішного розвитку існування на ринку фітнес клубу «Смайл» найкращим варіантом буде обрати стратегію «покращуй те, що ти вже робиш», ще вона має назву стратегія «проникнення». В фітнес клубі «Смайл» необхідно збільшувати кількість клієнтів за рахунок таргетованої реклами направленої на надання додаткових знижок , яка буде привабливою та зацікавить людей середнього віку (28-40 років) та просувати свій послуги за допомогою соціальних мереж та активної реклами.

Використовуючи таку стратегію фітнес клуб «Смайл»:

- має змогу привернути увагу нових клієнтів та залишити вже існуючих клієнтів;
- використовувати нові комунікаційні методи для просування товару.

Визначили, що саме потрібно для досягнення основних цілей комунікаційної діяльності фітнес клубу «Смайл»:

- Довести знання про фітнес послуги через соц. мережі. у віковій групі 21-45 років з 25 % до 40 %;
- Збільшити обсяг продажу абонементів на 10%;

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник. – К.:КНЕУ, 2005. – 152 с.
4. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. №12. С. 126-130.
5. Войтович С.Я., Потапюк І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія» Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). С. 77-81.
6. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156-165.
7. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.
8. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125-131.
9. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Вплив сукупних витрат на обсяги національного виробництва. Економічний часопис – XXI. 2018. №172 (7-8). С. 44-50.

10. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 2. С. 98-100.

11. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економічна наука. 2018. №22. С. 85-89

12. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156-165.

13. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2018 : веб-сайт. URL: <https://fitnessconnect.com.ua/files/2018.pdf> (дата звернення: 27.06.2019).

14. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). Москва: Прогресс, 1982. 455 с.

15. Балабанова Л. В. Маркетинг: [Підруч. – 2-ге вид, перероб. і доп.] [Текст] / Балабанова Л. В. – К.: Знання-Прес, 2004. – 644 с.

16. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. / Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. Харків: Вид-во НУА, 2011. 180 с.

17. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2010. 187 с.

18. Шарко А.Р. Управлінські аспекти підвищення якості банківських послуг / А.Р. Шарко, Н.С. Чопко. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. № 2. С. 171–174.

19. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні

економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 (Ч. 1). С. 40–44.

20. В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, Токмакова, О.В. Шраменко Формування господарського портфелю підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1065091354050/menedzhment/formuvannya\\_gospodarskogo\\_portfelyu\\_pidpriyemstv](https://pidru4niki.com/1065091354050/menedzhment/formuvannya_gospodarskogo_portfelyu_pidpriyemstv)

21. П'ять сил Портера [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення: 14.04.2022).

22. FitnessConnectUa – інформаційно-аналітична платформа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tnessconnect.com.ua/>

23. Таргетована чи контекстна: яку рекламу вибрати. URL: <https://lanet.click/yaku-reklamu-vybraty-tarhetovanu-chy-kontekstnu/#:~:text=та%20майданчики%20розміщення.,Контекстна%20реклама,інформацію%20вгорі%20пошукової%20видачі%20Google.>

24. SEO просування сайту. URL: <https://promodo.ua/ua/service/seo-prodvizhenie/>

25. Ковальчук С. В. Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії промислового підприємства / С. В. Ковальчук // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф., 29 листоп.-1 груд. 2017 р. Хмельницький : ФОП Горенюк Ю.І., 2017. С. 5-7.

26. ROMI [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://adstips.com/adstips\\_tools/romi/](https://adstips.com/adstips_tools/romi/)

27. Електронний репозитарій МДУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://repository.mdu.in.ua/jspui/>

28. Економічна теорія [Електронний ресурс] – Режим доступу: subj.ukrlit.com

29. Все про економіку [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
[uk.economy-pedia.com](http://uk.economy-pedia.com)
30. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
[https://studopedia.com.ua/1\\_4413\\_ponyattya-pro-matrichni-metodi-v-provedenni-portfel'nogo-analizu-ta-yogo-etapi.html](https://studopedia.com.ua/1_4413_ponyattya-pro-matrichni-metodi-v-provedenni-portfel'nogo-analizu-ta-yogo-etapi.html)