

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: «СТРАТЕГІЯ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ НА
РИНКУ ПОСЛУГ ЗДОРОВ'Я ТА КРАСИ»

Виконала: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг
Макаревська Валерія Валеріївна

Керівник Моголова М.М.
доктор економічних наук, доцент

Рецензент _____
доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«_____» _____ 2025

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
ОНП «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
Макаревської Валерії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Стратегія діджитал-маркетингу на ринку послуг здоров'я та краси»**

та керівник роботи: Могилова М. М., доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від «_» _____ 2024 р. № ____.

2. Строк подання студентом роботи «10» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-правові та законодавчі акти з регулювання підприємницької діяльності; наукові джерела інформації (монографії, статті тощо; статистичні збірники щодо макроекономічних та галузевих показників; ринкова інформація і матеріали маркетингових досліджень ринку послуг здоров'я та краси; фінансова і нефінансова звітність та інша інформація досліджуваної компанії.*




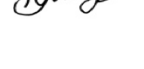
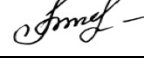

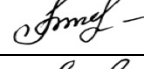
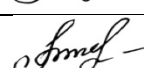
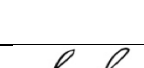

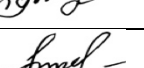
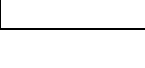
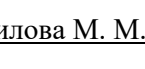
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

- розкрити теоретичні основи формування і впровадження стратегії діджитал-маркетингу: сутність діджитал-маркетингу та підходи до формування маркетингової стратегії; алгоритм формування стратегії діджитал-маркетингу; методичні підходи оцінки впровадження стратегії діджитал-маркетингу;

- провести діагностику маркетингової діяльності ТОВ «СМАРТЕСС»: дати загальну організаційно-економічну характеристику компанії та її позиціонування на ринку; здійснити оцінку маркетингової стратегії компанії; проаналізувати стан діджитал-маркетингу;

- обґрунтувати пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії компанії на основі розвитку діджитал-маркетингу: за результатами аналізу загроз і можливостей розробити рекомендації щодо актуалізації стратегічних і тактичних рішень діджитал-маркетингу, а також визначити основні шляхи і ключові компоненти адаптованої стратегії діджитал маркетингу.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	21.11.2024р.		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	23.11.2024р.		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	14.03.2025р.		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	14.03.2025р.		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень лютий	04.01.2025р.		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий березень	21.02.2025р.		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень квітень	12.04.2025р.		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	07.05.2025р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 11 травня	11.05.2025р.		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 27 травня	22.05.2025р.		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 27 травня	26.05.2025р.		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «11» листопада 2024 р.

Науковий керівник

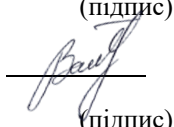


(підпис)

Могилова М. М.

(прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи



(підпис)

Макаревська В. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Сутність та варіації підходів стратегії діджитал-маркетингу.....	7
1.2. Структура, етапи побудови та інструментарій стратегії діджитал-маркетингу	15
1.3. Методичні засади впровадження та оцінки реалізації діджитал-стратегії	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТЕСС».....	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СМАРТЕСС» і його позиціонування на ринку фітнес-послуг в Україні	43
2.2. Діагностика маркетингової діяльності ТОВ «СМАРТЕСС»	59
2.3. Актуальний стан стратегії діджитал-маркетингу підприємства.....	67
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	77
3.1. Аналіз загроз та можливостей ТОВ «СМАРТЕСС» в контексті обґрунтування вдосконалення маркетингової діяльності	77
3.2. Рекомендації щодо актуалізації стратегічних та тактичних рішень діджитал-маркетингу підприємства	88
3.3. Розробка СМ з метою оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «СМАРТЕСС».....	100
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ	121

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЦА – цільова аудиторія;

СJM – Customer Journey Map.

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні трансформаційні процеси, що охоплюють як Україну так і глобальний контекст, супроводжуються стрімкими змінами у всіх сферах суспільного життя. Вони зумовлюють еволюцію споживача – трансформуються його поведінкові установки, уподобання та потреби. Відповідно, бізнес середовище стикається з необхідністю оперативно адаптуватися до нових реалій, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність і прагнучи до її підвищення. В таких умовах стратегічне планування, зокрема розроблення ефективної маркетингової стратегії, постає як необхідна умова сталого розвитку підприємства.

Важливою складовою сучасної маркетингової діяльності є інтеграція цифрових інструментів, що визначає актуальність і вагомість формування цілісної стратегії діджитал-маркетингу. У сучасному науковому дискусії та практичних дослідженнях спостерігається тенденція фрагментального аналізу окремих цифрових інструментів, трендів або технологій. Водночас питання побудови цілісної, інтегрованої системи, яка поєднує класичні та інноваційні підходи з метою досягнення стратегічних бізнес-цілей, залишається недостатньо розкритим.

Саме цілісна, логічно структурована стратегія діджитал-маркетингу забезпечує формування узгодженого бачення подальших кроків компанії у цифровому середовищі. Така стратегія не лише сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, а й дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно впроваджуючи необхідні корективи. Усе це обумовлює актуальність обраної теми магістерського дослідження, визначає його мету та завдання.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії діджитал-маркетингу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти розробки стратегія стратегії діджитал-маркетингу на підприємстві.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади, сформувані та обґрунтувати практичні рекомендації щодо розробки та покращення стратегії діджитал-маркетингу підприємства.

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило потребу у виокремленні та розв'язанні такого комплексу *завдань*:

- Розкрити сутність та варіації підходів стратегії діджитал-маркетингу;
- Виділити етапи та інструменти побудови стратегії діджитал-маркетингу;
- Конкретизувати теоретичні засади впровадження та управління процесом реалізації діджитал-стратегії;
- Проаналізувати ринок фітнес-послуг в Україні;
- Дослідити маркетингову діяльність ТОВ «СМАРТЕСС»;
- Розкрити актуальний стан стратегії діджитал-маркетингу компанії;
- Проаналізувати та узагальнити загрози та можливості що стосуються стратегічно-маркетингового планування ТОВ «СМАРТЕСС»;
- Розробити та обґрунтувати рекомендації щодо покращення стратегічних та тактичних рішень діджитал-маркетингу компанії;
- Розробити СМ для бренду з метою оптимізації маркетингової діяльності компанії.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань відбувалось за допомогою таких методів: метод декомпозиції – для формулювання мети, завдань та побудови логічної структури дослідження; теоретико методологічний, метод аналізу і синтезу та абстрактно-логічний метод – при вивченні сутності, структури та підходів до формування стратегії; метод

аналогії та порівняння – для співставлення теоретичних положень з практичними діями компанії та аналізу змін; монографічний метод – для глибокого вивчення діяльності підприємства та особливостей його маркетингової стратегії; SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз; порівняльний, коефіцієнтний та графічний методи – при аналізі ринку, конкурентів, діяльності компанії, фінансових показників, а також інтерпретації результатів досліджень та побудови CJM, інфографіки каналів комунікації та діджитал-інструментів компанії; метод моделювання – для побудови крти шляху клієнта та пошуку точок оптимізації взаємодії; системний підхід – для комплексного розгляду маркетингової діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження включає наукові джерела українських та іноземних авторів, що висвітлюють теоретичні та практичні аспекти маркетингу, стратегічного управління брендом та цифрового просування. Також було використано результати маркетингових досліджень підприємства, матеріали з офіційних джерел компанії, галузеві огляди, профільні онлайн-ресурси, аналітичні звіти та публікації з професійних медіа.

Наукова новизна. В процесі роботи, автором було формалізовано послідовний алгоритм розробки стратегії діджитал-маркетингу підприємства, а також запропоновано ґрунтовні рекомендації для оптимізації наявної маркетингової стратегії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленого алгоритму формування стратегії діджитал-маркетингу для покращення системного підходу до цифрового просування підприємства, а також у застосуванні наданих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, зміцнення позиціонування бренду та залучення цільової аудиторії в онлайн-середовищі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях і знайшли відображення у вигляді тез доповідей та наукових статей, зокрема:

- Тези на тему «Підходи до сегментації цільової аудиторії, як складова стратегії Digital-маркетингу бізнесу», що було представлено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (Київ, 2024 р.);

- Стаття на тему «Формування стратегії діджитал-маркетингу: етапи та інструменти» у науковому виданні «Молодий вчений» за напрямком «Економічні науки» (2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Зміст магістерської роботи займає 113 сторінок основного тексту. Робота включає вступ, три основних розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Матеріали дослідження проілюстровано 21 рисунками та 24 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та варіації підходів стратегії діджитал-маркетингу

Активний розвиток суспільних ресурсів у вигляді: технологічного прогресу, наукових надбань, доступності інформації та зростання комунікаційних можливостей, тільки додає швидкості глобалізаційним змінам. Такі умови вимагають гнучкості й оперативної реакції бізнесу на зміни задля закріплення власних позицій і подальшого масштабування. Щоб дотримуватись вищезгаданих критерій суб'єктам господарювання неодмінно потрібно мати чітко закріплені вектори руху, у вигляді стратегії, зокрема маркетингової, щоб адаптувати ці зміни на свою користь.

Поняття «стратегія» застосовується в різних сферах діяльності, адаптуючись відповідно до особливостей та специфіки конкретного напрямку. Стратегія відображає перспективу розвитку та функціонування явища або ж події довгостроково, зважаючи на вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Походження даного поняття пов'язане з лексиконом військових керівників, передбачаючи систему військових дій, націлених на досягнення ключової цілі. Подібний підхід можна простежити в різних видах спорту, до прикладу футбольної гри, де тренер намагається спрогнозувати дії супротивника і організовує команду за допомогою стратегії й набору тактик, що відповідають обраній стратегії. Орієнтовно в 60-х роках ХХ-го століття категорія «стратегія» прийшла й в економічну площину.

Окресленням категорії «маркетингова стратегія» та дослідженню вихідних з даного поняття елементів займалися такі наукові діячі як Ф.Котлер, М. Портер, М.М. Дмитрук, С.Я. Войтович, О.І. Лабуцева, І. Ансофф та інші українські та зарубіжні спеціалісти. Проте погляди вчених розділяються щодо ключових акцентів, тому єдиного загальноприйнятого визначення

«маркетингової стратегії» наразі немає. Однак, серед сформульованих трактувань прослідковуються подібні характеристики цієї категорії. Їх ми можемо розділити на кілька умовних груп, що демонструють принципові положення розуміння даного поняття (табл.1.1).

Найчастіше категорію «маркетингова стратегія» окреслюють як:

- план дій (до прикладу визначення, яке надає М. Купчинська: «Маркетингова стратегія – це план, що описує напрям дій, необхідних для досягнення підприємством конкретних довгострокових цілей у бізнесі, виходячи з його цілей і обмежень з урахуванням сприятливих і небезпечних чинників навколишнього середовища» [42]);

- напрям діяльності (як описує С.Я. Войтович: «Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат» [22]);

- набір рішень (визначення Д. Дихгеля та Х. Хершгена: «Маркетингова стратегія – це принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей» [40]).

Також часто згадуються такі форми опису як: модель, побудова, правила, система чи засіб

Таблиця 1.1

Варіації визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор концепції	Тлумачення	Ключові категорії
1	2	3
Ф.Котлер	Маркетингова стратегія - раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона містить конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу і рівнем витрат на маркетинг.	Раціональна побудова

Продовження табл. 1.1

1	2	3
К. Ендрюс	Маркетингова стратегія – це модель рішень в організації, яка визначає та розкриває її маркетингові цілі та політику для їх досягнення.	Модель рішень
Д. Дихгель, Х. Хершген	Маркетингова стратегія – це принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей.	Рішення, орієнтири
І. Ансофф	Маркетингова стратегія – це набір правил для прийняття маркетингових рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	Набір правил, рішення
С.Я. Войтович	Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.	Напрямок діяльності, рішення
П.В. Зав'ялов	Маркетингова стратегія – це засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку й продукту для ринку.	Напрямок діяльності, сукупність рішень
М. Купчинська	Маркетингова стратегія – це план, що описує напрям дій, необхідних для досягнення підприємством конкретних довгострокових цілей у бізнесі, виходячи з його цілей і обмежень з урахуванням сприятливих і небезпечних чинників навколишнього середовища.	План, напрям дій
Е.П. Голубков	Маркетингова стратегія – головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей.	Напрямок діяльності
М.М. Дмитрук	Маркетингова стратегія – це комплекс заходів, який визначає напрям дій підприємства в процесі реалізації маркетингових цілей.	Комплекс заходів, напрям дій
Н.В. Мельник	Маркетингова стратегія – це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку.	Послідовні дії, напрям діяльності
Лабурцева О. І.	Маркетингова стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидко адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища.	Система пріоритетів, рішення

Джерело: згруповано автором на основі [2],[3],[22],[37],[40],[42]

Оскільки маркетингова стратегія має довгостроковий характер, вона виступає комплексним орієнтиром, який є визначальним для формування тактичних маркетингових ініціатив та розробки узгоджених із ключовими цілями планів дій. Таким чином, її не можна ототожнювати виключно з планом

дій, оскільки вона виконує значно ширшу функцію, виступаючи фундаментом для подальших стратегічних і тактичних рішень у різні періоди розвитку.

Аналогічно, маркетингову стратегію не можна розглядати лише як набір окремих маркетингових рішень, оскільки вона являє собою цілісну систему, яка не лише об'єднує ці рішення, а й забезпечує їхню взаємну узгодженість та синергію, що сприяє досягненню поставлених бізнес-цілей. Важливим аспектом у цьому контексті є саме інтеграція окремих рішень у єдиний механізм, що й визначається поняттям «вектору» маркетингової діяльності.

Важливою рисою збереження ефективності маркетингової стратегії є її актуальність та відповідність сьогоdnішнім умовам діяльності ринку, а також життя цільового споживача. Як зазначає Білл Гейтс: «Якщо тебе немає в інтернеті, то ти не існуєш», тому значну увагу компанії віддають й розвитку діджитал-маркетингу як чи не домінуючої складової своєї маркетингової діяльності. Малий бізнес використовує соціальні мережі, більш розвинутий гравець застосовує вже комплексний та стратегічно побудований підхід до діджитал-маркетингу (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Варіації визначення поняття «діджитал-маркетингу»

Автор концепції	Визначення «діджитал-маркетингу»
1	2
Ф. Котлер	Діджитал-маркетинг — це використання цифрових онлайн та оффлайн технологій для створення каналів, які дозволяють взаємодіяти з клієнтами та надавати їм цінність.
Д. Чаффі	Діджитал-маркетинг охоплює всі зусилля з маркетингу, які використовують електронний пристрій або інтернет.
В. Карп	Діджитал або е-маркетинг — це комплекс маркетингових активностей для просування продукту, що обов'язково характеризується використанням цифрових технологій, причому як через он-, так і через офф-лайн канали.
Д.С. Петренко	Діджитал-маркетинг — це стратегія маркетингу, яка використовує інтернет-технології та цифрові канали зв'язку для просування товарів або послуг.
С. Кінгснорт	Інтеграція всіх цифрових каналів для створення єдиної стратегії, яка забезпечує взаємодію з клієнтами.
О.П. Карпій, О.Р. Капраль	Сутність діджитал-маркетингу полягає у використанні цифрових каналів та технологій для просування продуктів, послуг та брендів.
Б. Соліс	Адаптація маркетингових стратегій до поведінки цифрових споживачів.

Джерело: згруповано автором на основі [5],[6],[10],[32],[33],[34],[51]

Так за сферою застосування Інтернет-маркетинг обмежується мережею Інтернет, коли Цифровий маркетинг, у свою чергу, займає цифрові канали онлайн комунікацій, включно з мережею Інтернет, та офлайн комунікацій. Варто звернути увагу, що у перекладі з англійської мови термін «цифровий» буквально звучить як «діджитал», тому попри спроби окремих авторів розділити ці поняття, лєвова частка науковців схильні до розуміння їх як тотожного поняття з похибкою на варіативність перекладів.

Тож має сенс вважати, що діджитал-маркетинг – це вітка маркетингової діяльності, яка передбачає використання цифрових онлайн та офлайн технологій для взаємодії з цільовим споживачем.

Отже, якщо діджитал-маркетинг по своїй суті передбачає використання цифрових технологій для взаємодії зі споживачем, тоді метою стратегії діджитал-маркетингу буде ефективне планування та використання цих технологій для досягнення маркетингових цілей.

Звідси формуємо визначення, що стратегія діджитал-маркетингу – напрям маркетингової діяльності, що визначає набір цифрових інструментів й каналів для взаємодії з цільовим споживачем та досягнення конкретних маркетингових цілей. Вона прямо витікає із загальної маркетингової стратегії, адаптуючи її принципи до цифрового середовища та забезпечує інтеграцію традиційних підходів з можливостями сучасних технологій.

Тож, доцільним є огляд різновидів стратегій діджитал-маркетингу через описані класифікації саме маркетингових стратегій. Питанням поділу маркетингових стратегій на види займались такі автори як: Ф.Котлер, М.Портер., П.Друкер, І. Ансофф, А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд, Дж.МакКарті, Н. Борден, Р. Лотерборн та інші.

Автор Філіп Котлер демонструє у своїх працях справді системний підхід до маркетингових стратегій, що дозволяє компаніям будувати ефективну взаємодію з ринком, опираючись на його структуру, конкурентне середовище та етапи розвитку продукту. Його моделі дають простір для адаптації до змін поведінки споживачів та технічного прогресу, водночас обираючи найбільш

оптимальні шляхи досягнення бізнес-цілей. Ключова цінність підходу Котлера в розумінні стратегії не як статичного плану, а як динамічний процес, що потребує системного аналізу, корекції та гнучкого використання маркетингових інструментів (додаток А).

У діджитал-середовищі ці ідеї виступають ще більш гнучкими та швидкими в реалізації. До прикладу, можливості стратегії позиціонування в діджиталі не обмежуються класичною рекламою, а формують комплексний підхід з інструментів: персоналізований контент, SEO, таргетована реклама, соціальні мережі, тощо. В свою чергу стратегія мікромаркетингу отримує зовсім інший рівень ефективності за рахунок аналізу Big Data та дозволяє брендам створювати максимально релевантні пропозиції для цільового споживача. Тож, бачимо, що стратегії Котлера зберігають свою актуальність трансформуючись під цифровий простір та розширюючи можливості для бізнесу.

Теорія видів конкурентних стратегій Майкла Портера зробила значний внесок у розвиток стратегічного маркетингу, надавши компаніям чітку базу для формування та реалізації конкурентних переваг. Він виділив п'ять основних стратегій, кожна з яких передбачає унікальний підхід для формування шляху досягнення успіху та вимагає відповідної адаптації маркетингових інструментів й ресурсів бізнесу (рис.1.1).

Так стратегія диверсифікації у традиційному маркетингу реалізується шляхом продукування унікальних характеристик для продукту, модернізації дизайну, оптимізацію якості обслуговування, тощо. У свою чергу в діджитал-просторі дана стратегія набуває нових форм через персоналізацію, таргетинг та інтерактивну взаємодію з цільовим споживачем. Бізнес активно використовує цифрові інструменти та комбінує їх між собою: створення унікального контенту, використання інфлюенсерів для формування позитивного іміджу, персоналізація маркетингових повідомлень чи пропозиції кастомізованих продуктів або ж послуг.

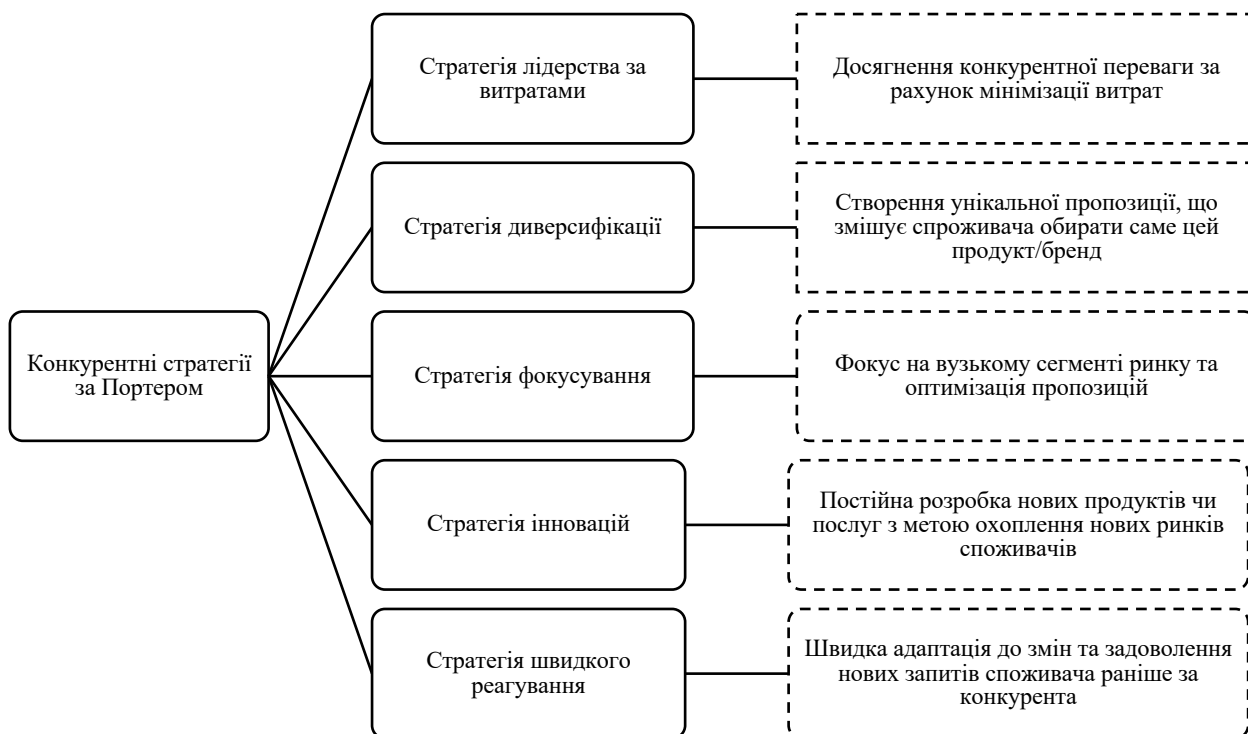


Рис. 1.1. Конкурентні стратегії за М. Портером

Джерело: [14]

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд в свою чергу приділили увагу питанню адаптації маркетингової стратегії до поточного стану справ в компанії та на ринку. Так у своїй теорії типів маркетингових стратегій вони опираються саме на набір факторів впливу (етап розвитку продукту/компанії, позиція галузі на сьогоднішній день та в перспективі, особливості ринку, стан конкуренції та інше), що дозволяє обрати найбільш дієву стратегію для конкретного випадку (табл.1.3).

Звідси проводимо паралелі між традиційним та діджитал-маркетингом на прикладі стратегії конкуренції в зрілих галузях та на міжнародних ринках. Традиційний підхід бренду Toyota реалізується в форматі оновлення модельного ряду, тобто компанія підтримує конкурентоспроможність через модифікацію продукту під унікальні потреби. В свою чергу Netflix адаптує рекомендації фільмів та серіалів під окремого користувача персоналізуючи контент (диверсифікація).

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій за А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом

Вид маркетингової стратегії	Ключова ідея	Основні підходи
Стратегія для конкуренції в нових галузях	Створення конкурентних переваг через інновації, технологічний захист та стратегічне планування	Формування стандартів на лідерство у формуванні галузевих норм, залучення ключових ресурсів, захоплення ринку через агресивну експансію
Стратегія для конкуренції в галузях, що знаходиться в стадії зрілості	Збереження власної частки ринку та протистояння новим конкурентам	Диверсифікація продуктів та вдосконалення характеристик, зниження витрат й цінова конкуренція, підтримка бренду через маркетинг
Стратегія для компаній, які діють в галузях, що знаходяться в стадії стагнації чи спаду	Вибір шляху: утримання, трансформація або ж вихід з ринку	«збір врожаю», продаж бізнесу, реструктуризація
Стратегія для конкуренції в роздрібних галузях	Фокус на лояльність цільового споживача та персоналізацію	Оптимізація ланцюгів постачання та цінової політики, використання технологій для вдосконалення клієнтського сервісу, створення впізнаваного бренду
Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках	Вибір шляху: глобальна уніфікація або локальна адаптація	Глобальна стратегія (стандартизація), мультинаціональна стратегія (адаптація продуктів та маркетингу)
Стратегія лідерів галузі	Захист власних лідерських позицій від потенційних претендентів	Стратегія постійного наступу (інвестуємо в технології та покращення продукту), стратегія оборони
Стратегія компаній, що знаходяться на другорядних позиціях	Змінення поведінки шляхом вибору власної ніші, претендування на лідерство або дій в ролі послідовника	Агресивний виклик лідеру, фокус на нішах
Стратегія для слабого бізнесу	Втрата позицій зумовлює вибір наступного кроку між: відновленням, продажем або виходу з ринку	Стратегія відновлення, стратегія продажу, стратегія «збір врожаю»

Джерело: [18]

Важливий крок в стратегічному плануванні маркетингу здійснив Джером МакКарті у 60-х роках сформувавши модель 4P на базі ідеї про «маркетинг-мікс» Нейла Бордена в 1950-х. Вона складається з комбінації

чотирьох ключових елементів: продукту (Product), ціни (Price), місця продажу (Place) та просування (Promotion). Які в свою чергу формують комплексну маркетингову стратегію, що охоплює наступні напрямки відповідно: маркетингова товарна стратегія, маркетингова цінова стратегія, маркетингова стратегія розподілу та маркетингова комунікаційна стратегія [12].

В процесі розвитку і трансформації ринків, продуктів, технологій та поведінки споживача класична модель ставала менш універсальною, тому Ф. Котлер вдосконалив її, впровадивши додаткові «Р»: люди (People), процес (Process), та фізичне оточення (Physical Evidence). Відмінну ефективність дана модель показала в сфері послуг.

Отже, серед варіативності підходів не можливо стверджувати однозначно який з них є найбільш ефективний та коректний. Кожен з авторів описує доцільні варіації вибору дій опираючись на різні можливі «точки А». Тоді робимо висновок, що перед побудовою стратегії важливо об'єктивно оцінити свою «точку А», зокрема: бізнес-цілі, стан ринку, етап розвитку компанії та інші зовнішні та внутрішні чинники.

Тож можна стверджувати, що кожна традиційна маркетингова стратегія буде унікальною, адже набір факторів, що визначають «точку А» компанії буде завжди різним, отже і стратегія діджитал-маркетингу аналогічним чином стає унікальним вектором руху та набором інструментів по досягненню маркетингових цілей бізнесу.

1.2. Структура, етапи побудови та інструментарій стратегії діджитал-маркетингу

Сьогодні бізнес та економіка перебуває в умовах досить динамічних змін. Компанії відчувають вплив політичного середовища, зміну поведінки споживачів, трансформацію умов діяльності на ринку, тощо. Тому важливо враховувати таку реальність і формувати стратегію діджитал-маркетингу адаптивною та гнучкою до змін.

Оскільки діджитал-маркетинг характеризується залученням як онлайн так і офлайн каналів, варто окреслити, що саме входить в кожен з категорій. Онлайн канали передбачають взаємодію з споживачем безпосередньо за використання мережі інтернет. А саме включає такі канали:

- контекстна та таргетована реклама (PPS, Google Ads)
- Web-ресурси (блоги, лендінги, тощо)
- SEO
- соціальні мережі (SMM)
- контент маркетинг (статті, інфографіка, подкасти, відео)
- мобільні додатки
- Email-маркетинг
- інфлюєнс маркетинг

Значною перевагою онлайн каналів є можливість відслідковування і аналітики ефективності тої чи іншої маркетингової активності. Офлайн канали в цьому плані є менш точними, та все ж результативними при правильному використанні. Вони не потребують підключення до мережі інтернет, але базуються на цифрових технологіях. До таких каналів відносять:

- DOOH (Digital Out-of-Home) (білборди, екрани в громадських місцях)
- цифрове телебачення та радіо
- інтерактивні термінали та сенсорні панелі
- QR-коди та NFC-технології
- доповнена та віртуальна реальність (AR/VR)

Щоб ефективно використовувати можливості діджиталу та побудувати справді практичну та працюючу стратегію діджитал-маркетингу, варто розуміти з яких етапів та частин складається стратегія та який зв'язок між ними.

Стартовим кроком розробки стратегії діджитал-маркетингу буде внутрішній аудит поточної ситуації компанії у цьому напрямку. Його ціль –

проаналізувати ключові активи, наявні ресурси та результати попередніх маркетингових активностей. Глибина такого аналізу визначається масштабом цілей закладених на обраний напрям та етапом впровадження діджитал-інструментів (компанія вже використовувала цифрові інструменти раніше чи тільки планує додавати їх в свій арсенал, тощо). Важливо зазначити, що на цьому етапі оцінюється лише базово внутрішній стан компанії, тоді як широкий аналіз аудиторії, ринку та конкурентів відбуватиметься на наступних етапах.

Базовий інструментарій для компанії, якого достатньо на цьому рівні дослідження, буде включати такі методи:

- SWOT-аналіз, що дозволяє підсвітити сильні та слабкі сторони діджитал-активності компанії, виокремити можливості та загрози які стоять перед нами;
- аналіз поточних маркетингових діджитал-активностей через відповідні сервіси. Цей метод передбачає аналіз ефективності сайту, email-розсилки, контекстної реклами чи таргету в соцмережах, тощо через сервіси які володіють даними (Google Analytics, Meta Business Suite, тощо);
- оцінка кадрового потенціалу. Важливим фактором є кваліфікація кадрів для розробки ефективної стратегії, тому одним з кроків є оцінка поточних команд, або прогнозування того які саме спеціалісти необхідні для планових завдань. Тут допоможе огляд напрацьованих KPI кожного з членів команди, тематичне внутрішнє тестування чи залучення зовнішніх спеціалістів для подібної оцінки;
- огляд технічної інфраструктури. Оцінка технічних можливостей які є на сьогодні в компанії та можуть бути використані в побудові чи реалізації якісної стратегії. До них можемо віднести: CRM-системи, впроваджені автоматизовані маркетингові процеси, системи управління рекламними кампаніями (Google Ads, Facebook Ads Manager) та подібні ресурси.

Отже, на ринку існують різні етапи розвитку компанії, на якому вона вирішує додати у свій арсенал інструменти діджитал-маркетингу. В утопічному варіанті маркетинг-менеджменту компанії, впровадженню цифрових інструментів передують обґрунтована стратегія діджитал-маркетингу, але в практичних реаліях така послідовність дій скоріше виключення ніж закономірність.

Зокрема на ринку України часто бізнес (особливо малий та середній) використовують інструменти діджитал-маркетингу «по імпульсу» або ж скажімо «інтуїтивно» без готової стратегії. Такий підхід не завжди є безрезультативним, розсудливі підприємці часто добре знають свою аудиторію та потрапляють на працюючий інструмент. Проте для масштабування, збільшення ефективності та подальшого розвитку бізнесу навіть таким управлінцям неодмінно варто звертатись до спеціалістів із стратегічним баченням й вибудовувати повноцінну систему. Саме тому базовий аудит перед створенням стратегії є необхідним як для бізнесу, що тільки планує залучати діджитал-маркетинг (для базової оцінки ресурсів), так і бізнесу з вже наявними напрацюваннями (для ясного розуміння поточної ситуації та оцінки можливостей).

Наступним і чи не одним з вирішальних етапів створення стратегії діджитал-маркетингу є постановка цілей, на досягнення яких буде працювати стратегія.

Як пише Бородкіна Н.О., процес стратегічного управління захоплює три ключові рівні: корпоративний рівень, бізнес-рівень та рівень товару. Маркетингове стратегічне планування (МСП) прямо бере участь на кожному рівні:

- на корпоративному рівні МСП активно залучено для розробки місії компанії, встановленні довгострокових цілей, тощо;
- на рівні бізнес-одиниці залучаються маркетингові інструменти для аналізу портфелю бізнесу, дослідження ринкових позицій стратегічних підрозділів компанії та формування стратегічних напрямків їх розвитку;

- на рівні товару МСП фіксує маркетингові цілі та встановлює шляхи для їх досягнення щодо окремих різновидів продуктів чи послуг компанії.

В межах даної структури формується й своєрідна ієрархія цілепокладання від найбільш глобального рівня покроково звужуючись до точкових стратегічних і тактичних напрямків. Відобразити місце постановки цілей на рівні стратегії діджитал-маркетингу можна схемою (рис.1.2). Тобто бачимо, що в широкому сенсі та «правильному» форматі роботи всієї бізнес-структури, цілі рівня діджитал-маркетингу є нічим іншим як похідним від загальної місії організації.



Рис. 1.2. Послідовна ієрархія встановлення маркетингових цілей компанії

Джерело: створено автором

Часові межі цілей, в рамках стратегії діджитал-маркетингу, можуть варіюватись залежно від пріоритетів компанії і рівня їх впливу на загальну бізнес-стратегію. Короткострокові цілі (від 2-3 тижнів до 6 місяців) передбачають тактичні завдання на кшталт збільшення трафіку на сайт, запуск

рекламної кампанії чи оптимізація конверсій. Середньострокові цілі (від 6 місяців до 2-х років) фокусуються на більш комплексних завданнях, зокрема автоматизація маркетингових процесів, формування лояльності, тощо. Довгострокові цілі (від 2-х років) зосередженні на стратегічний розвиток, впровадження інноваційних технологій або ж виходу на нові ринки. При формуванні стратегії компанії можуть залучати різні рівні цілей опираючись на власні потреби.

Для постановки реалістичних цілей, які справді виконуватимуть свою задачу та вестимуть до результату, а не просто залишаться «на папері» практики використовують різні методики. Однією з найбільш популярних та універсальних є методика SMART [8][63]. Її ідея в тому, що назва є аббревіатурою, розшифровка якої окреслює критерії для формулювання цілей та задач:

S – Specific (Конкретна) – означає, що при постановці мети точно визначено результат, якого бажаєте досягти;

M – Measurable (Вимірювана) – необхідно встановити конкретні критерії вимірювання процесу виконання мети (наприклад чіткі кількісні показники);

A – Achievable (Досяжна) – досяжність мети визначається на основі власного досвіду з урахуванням усіх наявних ресурсів та обмежень (тимчасові ресурси, трудові ресурси, фінансові, тощо);

R – Relevant (Релевантна) – мета повинна прямо чи опосередковано відповідати загальній стратегії бізнесу. Якщо заплановане завдання не має прив'язки до стратегічних цілей бізнесу, то цілком можливо, що його варто переглянути;

T – Time bound (Обмежена по часу) – варто встановлювати конкретний термін для досягнення поставленої цілі. Це оптимізує зусилля і дозволить не розпорозуватись в процесі реалізації.

Тож в процесі постановки цілей варто перевіряти її по чергово на відповідність критеріям моделі SMART. Це допоможе розробити більш ґрунтовну стратегію та досягти чітких результатів. До прикладу, ціль

«збільшити продажі» не буде працювати, та варто її «провести» по згаданій моделі і вона може звучати так – збільшити об’єм продажів за рік на 20% до 1 січня конкретного року шляхом збільшення середнього чеку. Цей варіант відразу дає розуміння в якому напрямку рухатись та як панувати наступні задачі, тому має більшу ймовірність по її досягненню.

Варто зазначити, що на даному етапі можна не вдаватись до надмірної конкретизації цілей, адже більш точна картина ринку буде зрозуміла після аналітичної діяльності і саме тоді має сенс фіксувати чіткі цілі та ставити задачі. Поточним кроком постановка цілей виступатиме більше як фокусний орієнтир, для визначення важливіших аспектів та фокус на них у процесі дослідження цільового споживача, ринку, конкурента.

Ефективне просування продукту неможливе без розуміння цільового споживача. Тому важливим етапом, що дасть відповіді на багато ключових питань, за умови правильного проведення, є аналітичний етап дослідження цільової аудиторії. В рамках формування стратегії діджитал-маркетингу дослідження може мати як більш комплексний характер (широке дослідження поведінкових звичок, потреб та запитів аудиторії, тощо) так і точковий (для вирішення тактичного питання, наприклад виявлення соцмереж в яких більш активна наша аудиторія для подальшого їх залучення як одного з каналів просування).

Базовою компонентою роботи діджитал-маркетингу є розуміння CJM (Customer Journey Map), що дослівно перекладається як «карта шляху клієнта», та способів впливу на його складові. По своїй суті це візуалізація (схемою, картинками, фільмом, тощо) кожного послідовного кроку, що проходить клієнт під час взаємодії з компанією. До прикладу в найпростішій формі CJM буде включати спочатку залучення клієнта (нехай за допомогою реклами), далі купівлю продукту, його використання, обмін досвідом з іншими (через соцмережі чи особисто), а далі продовження подорожі шляхом модернізації, заміни продукту або ж вибору конкурента (повторний початок шляху з іншою компанією).

Хребтом, навколо якого вибудовується широка картина карти клієнта, є часова хронологія (етапність), що базується на форматі традиційної воронки продажів (обізнаність, дослідження, купівля) та доповнюється ще одним етапом, що науковці назвали як «нестандартний досвід». Часто цей останній етап передбачає банально наявність кращого сервісу для клієнта та якісний продукт. За умов дотримання очікуваного рівня сервісу та продукту клієнт цілком ймовірно здійснить повторну покупку та продовжить взаємодію з компанією (рис.1.3).



Рис. 1.3. Базові етапи шляху взаємодії клієнта з брендом

Джерело: створено автором

Хронологія виступає тільки відправною точкою, що сповіщає про етап, на якому перебуває клієнт, далі необхідно розкрити, що саме відбувається на цьому етапі. Тут здійснюється огляд кожного конкретного кроку за 4-ма ключовими сторонами: дії (Що робить клієнт на цьому етапі?), мотивація (Чому клієнт мотивований переходити до наступного етапу?), питання (Які невизначеності чи проблеми заважають клієнту перейти на наступний етап?) та бар'єри (Які є бар'єри на шляху переходу до наступного етапу?). Систематизація інформації про кожну сторону кожного етапу допомагає виявити реальні бар'єри закриття яких дозволяє привести цільового споживача до конкретної точки Б через ті чи інші маркетингові дії.

Його побудова дозволяє чітко розуміти етап перебування та ефективно управляти шляхом цільового клієнту, проводячи його на наступний етап через відомі точки дотику. Тобто CJM дозволяє бізнесу не просто побудувати ґрунтовну систему взаємодії з клієнтом, а й оптимізувати її, розуміючи можливості для вдосконалення та реальні точки дотику.

Проте часто ця взаємодія є специфічною для різних конкретних випадків (опираючись на особливості продукту, компанії, умов ринку чи поведінки споживача, тощо). Тому для ефективного впровадження CJM компанії варто дослідити особливості поведінки цільового споживача та вибудувати власну карту, опираючись на якісне дослідження цільової аудиторії.

Аналіз цільової аудиторії (далі ЦА) часто є найбільш інформативним етапом стратегії діджитал-маркетингу, оскільки дозволяє отримати відповіді на ключові питання щодо маркетингового комплексу дій, опираючись на фактичну інформацію про цільового споживача. Ціль дослідження цільової аудиторії полягає у виявленні: запитів, потреб, мотивів, поведінкових звичок, стилю життя, інтересів, способу прийняття рішення, відношення до нашого бренду, тощо у цільового споживача. Отримана інформація є досить цінним ресурсом і використовується у різних маркетингових цілях, зокрема для:

- формування якісного та реалістичного CJM;
- контент-стратегії – вибір цільових тем та форматів одиниць контенту для кожної конкретної платформи / рівня свідомості споживача / етапу воронки / тощо;
- комунікаційної стратегії – визначення які повідомлення маємо доносити, в який час краще це робити, які слова використовувати, тд;
- вдосконалення продукту та сервісу;
- персоналізації пропозицій;
- оптимізації бюджетів на просування через більш точні налаштування таргетованої чи контекстної реклами, ефективний вибір інфлюенсерів чи партнерів для колаборацій зі спільною аудиторією, тощо;

- впливу на швидкість прийняття рішень через визначення бар'єрів ухвалення рішення;
- розуміння поведінкових звичок щодо продукту, можливість їх змінити через комплексну роботу;
- пошуку «інсайту» щоб виділитись серед конкурентів;
- інше.

Під час аналізу ЦА відбувається два паралельних процеси сегментації аудиторії та збору даних. Сегментація – процес групування певних споживачів за спільними ознаками. Підходи до сегментації кожна компанія обирає самостійно, оскільки відповідно до продукту обраний спосіб сегментації в одному випадку може бути ефективним, а в іншому не приносити жодної користі. Наприклад, сегментація аудиторії за віком може бути корисною для магазину доглядової косметики, але зовсім не матиме змісту для фітнес залу. Згаданий приклад є дуже спрощеною формою сегментації за одним критерієм відповідно до концепції сегментації за Котлером. Для реальної ефективності часто обирають декілька критеріїв відповідно до специфіки продукту.

Формат сегментації за Котлером є найбільш популярним та простим, проте далеко не єдиним. Питанню сегментації приділяли увагу різні автори, зокрема Марк Шеррінгтон, Бен Хант, Адель Ревелла, Арнольд Мітчелл, що представили свої розробки які дозволяють поглибити розуміння споживача (табл. 1.4) (додаток Б).

Згадані методи мають окремі особливості та переваги, при застосуванні не обов'язково орієнтуватись на один підхід, доцільно комбінувати методи для ширшого охоплення розуміння цільової аудиторії (наприклад сегментування аудиторії за методом «5W» + розбір шляху кожного сегмента за «Сходами Ханта»). Вибір підходу чи їх комбінації визначається потребами компанії в рамках майбутніх маркетингових активностей.

Попереднім (або ж паралельним) етапом аналізу й сегментації є процес збору даних про ЦА. В межах даного етапу можливі два формати інформації:

вторинна (аналіз вже наявних даних) та первинна (збір нової інформації безпосередньо від споживачів).

Таблиця 1.4

Методи сегментації цільової аудиторії

Метод	Ідея / реалізація / суть	Особливість
Аналіз за критеріями Філіпа Котлера	Аналіз аудиторії за 4-ма принципами сегментації: географічний, демографічний, психографічний, поведінковий	Комплексний підхід, що охоплює як кількісні так і якісні фактори
Сегментація за методом «5W», Марка Шеррінгтона	Сегментування аудиторії через аналіз 5-ти ключових питань: Who? (Хто?) What? (Що?) Why? (Чому?) When? (Коли?) Where? (Де?)	Скорочений формат з фокусом на ключові питання про поведінку споживача в контексті прийняття рішення
«Сходи Ханта», Бен Хант	Модель описує шлях клієнта через рівні усвідомленості про продукт (зокрема вашого бренду), виділяючи наступні етапи: відсутність проблеми, є проблема, немає рішення, є рішення, порівнює способи розв'язання, обирає продукт, укладання угоди / покупка. Також додають й 6-й етап – «Адвокат бренду»	Модель фокусується на послідовні рівні відносин між брендом та споживачем
«Портрет споживача», Адель Ревелла	Підхід передбачає формування узагальнених, але яскравих портретів ключових представників ЦА через ряд характеристик (вік, рівень заробітку, соціальний статус, тощо). Для більшої реалістичності до портретів додають фото представника ЦА.	Формат персональних профілів дозволяє краще підбирати персоналізовані пропозиції, повідомлення, тощо.
Модель VALS, розроблена в SRI International Арнольдом Мітчеллом	Модель базується на психографічному аналізі споживачів і поділяє їх на сегменти. В класичній моделі виділено 8 груп споживачів: Мислителі, Послідовники, Успішні, Старанні, Експериментатори, Творці, Новатори, Ті, що виживають.	Більш глибокий підхід, що орієнтується на психологічні та поведінкові мотиви, що впливають на вибір споживача.
Сегментація за психотипом	Модель поділяє людей на сім психологічних типів відповідно до домінуючих систем мозку, які впливають на поведінку та вибір: Шукачі, Перформери, Дисциплінатори, Традиціоналісти, Гармонайзери, Мрійники, Гедоністи.	Модель ґрунтується на нейропсихологічних особливостях клієнта.

Джерело: сформовано автором, [11],[36],[57],[58],[60],[65]

Методи збору вторинних даних:

- аналіз відкритих звітів і досліджень (звіти аналітичних агенцій, урядові статистичні дані, дослідження McKinsey, Nielsen, Google Trends, тощо);
- CRM-дані (історія покупок, етапи взаємодії, кількісні дані, тощо);
- інформація від внутрішніх працівників (наприклад, опитування відділу продажів про запити, поведінку та інші особливості споживачів);
- аналіз наявних комунікаційних каналів (коментарі в соцмережах, блогах, запити потенційних клієнтів, тощо);
- аналіз відгуку на попередні маркетингові активності.

Методи збору первинних даних:

- опитування (офлайн, через розсилку Google Forms, по телефону, в соцмережах, тощо);
- фокус-групи (офлайн чи онлайн зустрічі з групою цільових споживачів);
- глибинні інтерв'ю (особиста розмова з клієнтом в офлайн чи за допомогою онлайн сервісів відео-зв'язку);
- спостереження (аналіз поведінки у магазинах/торгових точках/тощо, аналітика поведінки на сайті через спеціалізовані сервіси);
- експерименти та А/В-тестування (тестування продуктів у демозонах, тестування варіантів реклами чи лендінгів, тощо).

У підсумку, ретельне дослідження ЦА дає чітке розуміння того, як привести клієнта до покупки (чи іншої цільової дії) на різних рівнях свідомості та як впливати на нього через цільові канали та комунікаційні меседжі, пропозиції. Окрім цього знання аудиторії дозволяє покращувати не тільки маркетингову комунікацію, а й сам продукт, підходи до просування, продажі, сервіс, тощо. Залежно від цілей компанії, аналіз аудиторії може проводитись

як комплексне глибоке дослідження так і точковим, спрямованим на вирішення конкретних питань.

Аналіз ринку та конкурентного середовища є суттєвим елементом розробки маркетингової стратегії, адже дозволяє суб'єкту господарювання краще орієнтуватися в умовах зовнішнього середовища, виявляти загрози й знаходити нові можливості.

Конкурентами вважаються суб'єкти, які задовольняють подібну або ідентичну потребу цільової аудиторії, змагаючись за її увагу, довіру та платоспроможність. Залежно від характеру впливу на бізнес, конкурентів поділяють на прямих (пропонують аналогічний продукт на тій самій цільовій аудиторії) та непрямих (задовольняють ту саму потребу іншим способом). Також варто виокремити товарну, цінову, потребову та брендову конкуренцію, кожна з яких акцентує увагу на різних аспектах ринкового суперництва.

Серед найефективніших методів дослідження конкурентного середовища варто виокремити:

- модель п'яти сил Майка Портера – автор вважає, що конкурентоспроможність галузі визначається не лише конкурентами, а й ще чотирма силами: загрозою появи нових гравців, тиском постачальників, споживачів і появою товарів-замінників. Метод дозволяє системно оцінити галузеву привабливість [14].

- Competitor Benchmarking – методика порівняльного аналізу, що базується на виділенні ключових параметрів діяльності конкурентів (цінова політика, діджитал-активність, позиціонування, продуктова лінійка тощо) для виявлення сильних та слабких сторін відносно власного бізнесу [31][56].

- модель стратегічних груп – дозволяє класифікувати конкурентів у межах галузі за схожими стратегічними характеристиками (наприклад, ціновий сегмент, рівень сервісу, масштаб присутності тощо) з метою виявлення конкурентного ландшафту [14].

Комплексний аналіз ринку та конкурентів дозволяє бізнесу чітко визначати свою ринкову позицію, скоригувати стратегічний курс, адаптувати комунікації та продуктивні рішення до актуальних умов. Це є одним із фундаментів для побудови релевантної та ефективної маркетингової стратегії, яка дозволяє досягати сталих конкурентних переваг.

На базі аналітичної інформації відбувається формування конверсійних воронок, що є наступним етапом побудови стратегії діджитал-маркетингу. По своїй суті конверсійна воронка – модель взаємодії споживача з брендом, що характеризує покроковий шлях від першого контакту до цільової дії. Опорною структурою на основі якої будується воронка є CJM, що підсвічує всі точки контакту споживача з продуктом.

Концептуально згадана модель перегукується із «Сходами Ханта», де клієнт проходить певні рівні залученості. Конверсійні воронки також називають воронками продажу, адже часто за кінцеву цільову дію обирають саме продаж продукту. Проте ключова ціль воронки – оптимізація маркетингових процесів, через зменшення втрат потенційних клієнтів на кожному з етапів (підвищення коефіцієнта конверсії).

Класичний формат конверсійної воронки передбачає 5 етапів: обізнаність (клієнт дізнається про бренд), інтерес (вивчає продукт), рішення (оцінює альтернативи), дія (виконує цільову дію) та лояльність (стає постійним). На кожному з етапів можуть бути залучені різні канали та маркетингові інструменти для грамотного проведення потенційного клієнта до наступного етапу (рис.1.4).

На сьогодні існує безліч можливостей для автоматизації і оптимізації конверсійних воронок. Зокрема за допомогою спеціалізованих сервісів для автоматизації, або шляхом залучення гібридних воронок. Вони по своїй суті підтримують ідею того, що не всі клієнти проходять однаковий шлях, тому маркетинг повинен бути гнучким та використовувати різні підходи для різних сегментів аудиторії. Гібридна воронка – поєднання кількох лінійних моделей воронок, що дозволяє адаптувати стратегію до унікального процесу прийняття

рішень різного споживача. Ключова відмінність від класичної моделі це момент врахування нелінійності поведінки споживача, де він може повертатись на попередні етапи чи пропускати їх.

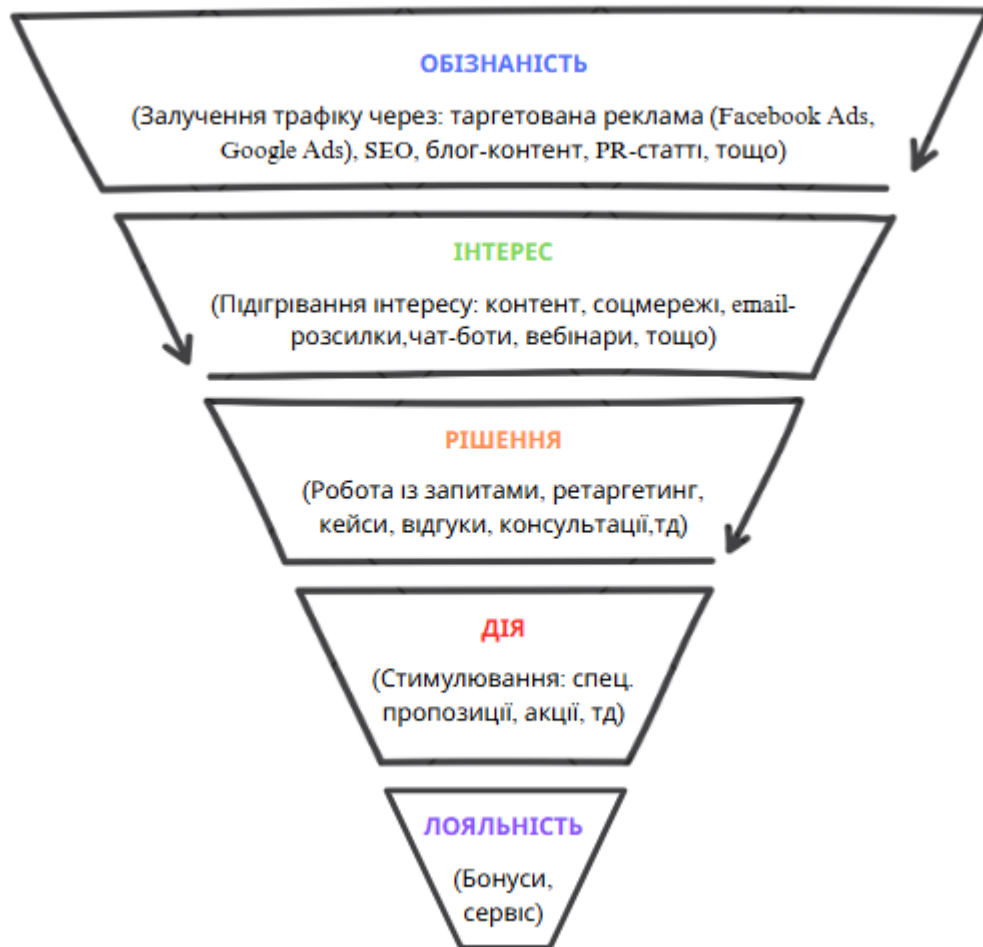


Рис. 1.4. Структура конверсійної воронки: етапи та приклади інструментів.

Джерело: сформовано автором

Як результат даного етапу, бізнес отримує структурну систему роботи з клієнтами, що: кратно підвищує конверсію в цільову дію, дозволяє автоматизувати комунікації, послідовно відслідковувати ефективність роботи кожного з етапів та прогнозувати поведінку аудиторії. Це дозволяє оптимізувати повернення маркетингових інвестицій та уникнути хаотичних нецільових активностей.

Після стратегічного пропрацювання конверсійних воронки, послідовно настає практична сторона їх реалізації. На цьому етапі відбувається

формування інтернет-інфраструктури воронки. Дана інфраструктура передбачає підготовку обраних каналів та інструментів, що братимуть участь у шляху споживача. Елементами цієї інфраструктури можуть слугувати: сайт, блог, лендінги, соціальні мережі, чат-боти, тощо.

В межах підготовки відбувається формування чіткого переліку необхідних елементів, визначення пріоритетності й послідовності створення кожного з них та пропрацювання їх наповнення, технічної складової у відповідності до заданої ролі. Роль кожного з елементів попередньо визначена конверсійною воронкою. По готовності складових залишається тільки «відкрити» ці воронки для потенційних клієнтів залучивши трафік на етапі реалізації стратегії.

Тому на моменті побудови стратегії, після формування інтернет-інфраструктури, можна переходити до наступного етапу – визначення каналів залучення трафіку та стратегії роботи з ними. Ціль даного етапу – розробка оптимального комплексу заходів, з урахуванням цілей конверсійної воронки та активів компанії, для привернення уваги ЦА до цифрових ресурсів. В таблиці наведено найбільш поширені форми трафіку та оптимальні цілі їх використання відповідно (табл.1.5).

Залучаючи відразу кілька каналів трафіку важливо відслідковувати ефективність роботи кожного з них та оптимізувати в процесі, або відмовлятися від каналів які не є релевантними для поточних цілей. Для якісного моніторингу використовують спеціалізовані аналітичні платформи та трекінгові системи, зокрема: Google Analytics 4 (універсальна платформа, що відстежує паралельно всі канали трафіку: органічний, реферальний, реклама, соц. мережі), Facebook Pixel та Conversion API (моніторинг соцмереж та таргетингу), Google Ads та UTM-мітки (відстеження платного трафіку), CRM-системи (наскрізна аналітика шляху клієнта та трафіку), Call Tracking (фіксація дзвінків), BI-системи (візуалізація даних).

Таблиця 1.5

Канали трафіку діджитал-маркетингу

Канал трафіку	Опис інструмента	Оптимальне використання
SEO	Оптимізація веб-сайту для покращення позиції у видачі	Довгострокове залучення якісного трафіку / підвищення впізнаваності / стабільний ріст відвідуваності
PPS (контекстна реклама)	Платні оголошення для показу у пошукових системах та партнерських сайтах	Швидке залучення трафіку / ефективно для просування акцій та нових продуктів / доцільно при тестуванні ринку
SMM (маркетинг в соціальних мережах)	Просування через платформи соціальних мереж (платними та безоплатними методами)	Залучення трафіку / побудова спільноти навколо бренду / підвищення лояльності / ефективна взаємодія з ЦА / поширення контенту
Реферальний трафік	Перехід користувачів на сайт через посилання на інших ресурсах	Розширення аудиторії через партнерів / підвищення іміджу сайту / ефективна співпраця з лідерами думок та партнерами
Афілійований маркетинг	Просування через співпрацю в партнерстві з третіми особами які виконують функцію просування за комісійну винагороду	Розширення каналів продажу / швидке масштабування бізнесу / ефективне залучення нових сегментів аудиторії
Контент-маркетинг (в т.ч. офлайн одиниці, де використовуються QR-коди, тощо)	Створення та поширення релевантного та цінного для ЦА контенту для їх утримання й залучення	Органічний трафік / трансляція експертності з метою будування довіри та лояльності до бренду
Мобільні додатки	Залучення споживача через власний мобільний застосунок	Зручний доступ до продукту / канал комунікації з (часто) теплою аудиторією / ріст лояльності
Influence-маркетинг	Співпраця з блогерами, лідерами думок, інфлюенсерами на різних платформах	Висока довіра від потенційного клієнта / залучення аутентичної аудиторії
Email-розсилки	Розсилка електронних листів на різних етапах комунікації	Утримання існуючої аудиторії / швидке інформування / персоналізована комунікація

Джерело: сформовано автором

Залучення трафіку не обов'язково стоїть на початку воронки, особливо якщо розглядати формат гібридних воронки. Часто тут доцільно використати ретаргетинг на користувачів, що раніше цікавились та не продовжили свій шлях. Всі ці моменти враховуються на етапі формування стратегії роботи з

трафіком, де результатом є чіткий послідовний опис кожного каналу, з урахуванням на яку аудиторію націлений трафік, з якою метою та як отриманий потік аудиторії конвертується в наступний етап воронки. Отже, залучення трафіку це комплексна та послідовна робота, що прямо впливає на кінцеву конверсію залученої аудиторії в реального клієнта.

За статистичними даними 2023-го року, 47% досвідчених маркетологів характеризують електронну пошту як кращий канал діджитал-маркетингу. Його відзначають як той, що має один з найвищих показників ROI (повернення маркетингових інвестицій), де на кожен вкладений 1\$, бізнес може отримати від 38\$ до 44\$ доходу в середньому. Тож окрему увагу варто приділити стратегії email-маркетингу, якщо компанія планує залучати даний канал. [1]

Функціонально даний інструмент здатен закрити ряд питань. Зокрема, до його функцій може входити: залучення нових клієнтів, утримання клієнтів на різних етапах воронки, «реанімація» клієнтів (нагадування про покинуті кошики, незакінчену активність, тощо), продажі та крос-промо (рекомендації товарів за інформацією про попередні покупки), актуальне інформування (про новини, події, акції, тощо).

Разом із email-листами клієнт продовжує проходити свій шлях до цільової дії, та в процесі потенційно зіштовхується з різними типами листів. Виділяють 6 ключових типів email-кампаній: вітальні, тригерні, рекламні, інформаційні, персоналізовані та зворотного зв'язку (рис.1.5).

Однією з переваг даного каналу є можливість автоматизації процесів через спеціалізовані сервіси. Автоматизовані листи збільшують доходи на 320% на відміну від неавтоматизованих. Серед сервісів варто відмітити наступні: Mailchimp (автоматизація, сегментація, A/B тести), HubSpot Email Marketing (CRM, email-автоматизація), GetResponse (воронки email-маркетингу, інтеграції), SendPulse (AI-автоматизація листів, чат-боти), ActiveCampaign (автоматизація продажів, поведінковий email-маркетинг).

Отже, email-маркетинг є потужним інструментом діджитал-маркетингу, який не тільки закритиє доволі широкий профіль функцій в межах конверсійної

воронки, а й дає високу окупність та можливість персоналізованої комунікації з користувачем.



Рис. 1.5. Типи E-mail-розсилок

Джерело: сформовано автором

Наступним широким етапом є увага до наповнення платформ, тобто формування стратегії контент-маркетингу та SMM. За своєю суттю Контент-маркетинг – довгострокова стратегія взаємодії з аудиторією через одиниці контенту різного формату, націлена на залучення, утримання та конверсії ЦА. Відмінною його рисою є акцент на цінність для споживача, а не прямі продажі.

Однією з механік роботи контент маркетингу з метою глибокого освітлення теми є мікшування Pillar Content з іншими типами контенту. Pillar Content – основний контент на визначену тему, що виступає центром для кластерного контенту (тобто того, що буде через суміжні теми приводити до основної одиниці). Виділяють наступні типи контенту: Pillar Content (головний контент), Cluster Content (допоміжний контент, що доповнює основний), Лонгріди (глибокі аналітичні статті на складні теми), кейси та відгуки (демонстрація результатів використання продукту), відеоконтент, UGC (контент створений користувачами), інтерактивний контент (тести,

ігрові механіки чи опитування), короткий контент (короткі тексти, сторіз, короткі ролики), розважальний контент, персоналізований контент, навчальний контент та емоційний контент.

Сьогодні в діджитал-просторі йде активна конкуренція за увагу користувача при чому не просто з бізнес-конкурентами, а й іншими учасниками тієї чи іншої платформи. Тому, щоб контент компанії захоплював увагу та виконував свою ціль він повинен викликати емоційну або когнітивну реакцію. Прикладами інструментів, які дозволяють зробити контент справді цікавим для ЦА є:

- використання тригерів та більш аудиторії (емоційні чи раціональні «гачки» в контенті, які захоплюють увагу користувача);
- інтеграція власного ToV (Tone of Voice) (власна тональність та стиль комунікації з аудиторією, що може вирізняти бренд через особливі слова, манеру розмови чи письма, використання незвичних емоджі чи розділових знаків, тощо);
- виділення архетипу бренду (концепція, що заснована на розробці психолога Карла Юнга про класифікацію людства на архетипи, кожен з яких володіє відмінними характеристиками, мотиваціями, способом мислення, тощо та використовується з метою набуття бренду людських рис в певному стилі).

Отже, через контент аудиторія знайомиться з брендом та взаємодіє довгостроково. Він формує зв'язок та кількість точок дотику, що утримує клієнта й наближає до ключового рішення. Тому його варто продукувати і оновлювати системно, що буде просто зробити за наявності твердої стратегії контент-маркетингу.

Оскільки в більшості випадків діджитал-маркетинг це про комерційну діяльність, важливо чітко розуміти рух бюджетів в структурі та прибутковість всієї маркетингової активності. Для цього стратегічним рішенням є формування фінансової моделі та розрахунок Unit-економіки бізнесу в межах діджитал-діяльності.

Фінансова модель – система розрахунків, що дозволяє відслідковувати доходи та витрати, оцінювати та прогнозувати рентабельність маркетингових кампаній. Вона будується на етапі формування стратегії та оновлюється регулярно виходячи від специфіки ніші та ринку. Одним з актуальних в діджитал-середовищі підходів є оцінка фінансової моделі Unit-економіки.

Отже комплексна розробка стратегії діджитал-маркетингу є доволі об'ємним та багатогранним процесом. Наявність того чи іншого елементу стратегії залежить від масштабу компанії, її цілей та її активів. В умовах мінливих умов існування бізнесу сьогодні, важливою рисою такої стратегії стає гнучкість та адаптація.

1.3. Методичні засади впровадження та оцінки реалізації діджитал-стратегії

Якісна розробка стратегії діджитал-маркетингу це тільки частина шляху до результатів, не менш важливим є саме процес її реалізації, що може значно вплинути на досягнення цілей бізнесу. Залежно від потреб та масштабів бізнесу, маркетингова діяльність (як на етапі стратегічної так і практичної роботи) може бути здійсненна у різних форматах:

- In-house команда – внутрішній відділ компанії, що повністю інтегрований у бізнес-процеси;
- Аутсорсинг маркетингу – залучення зовнішніх агенств чи спеціалістів на фрілансі для маркетингової діяльності;
- Гібридна модель – формат об'єднання In-house та аутсорсу, для оптимізації окремих аспектів маркетингової діяльності;
- Відділ маркетингу як частина Growth-команди – тісна інтеграція різних відділів (продажу, продукту, аналітики), в маркетингову діяльність
- Децентралізована модель – формат розподілу маркетингових функцій між різними департаментами.

Не залежно від формату роботи маркетингового відділу в компанії, є певний алгоритм впровадження та реалізації стратегії діджитал-маркетингу. В

утопічному варіанті кожен етап виконується послідовно, проте часто на практиці ці етапи реалізуються паралельно але з урахуванням пріоритетності, що зображена на схемі (рис.1.6).



Рис. 1.6. Алгоритм впровадження та реалізації стратегії діджитал-маркетингу на підприємстві

Джерело: сформовано автором

На етапі планування операційної діяльності передбачено формування деталізованого плану дій з розподілом відповідальності між виконавцями. Менеджмент задач включає: послідовний перелік конкретних робіт відповідно до стратегії, визначення та розподіл ресурсів між задачами, встановлення релевантних дедлайнів, призначення виконавців та закріплення ключових показників ефективності. Цей етап дозволяє оптимізувати ресурси та структурувати синхронну взаємодію команди.

Для уникнення збоїв в роботі маркетингової системи та фінансових втрат проводиться технічні налаштування та тестування систем й платформ. Зокрема це стосується систем аналітики (наприклад налаштування Google Analytics) для коректного збору даних, рекламних кабінетів (налаштування кабінетів для запуску таргетованої та контекстної реклами), систем автоматизації маркетингової діяльності (CRM-системи, email-сервіси, тощо) та технічної оптимізації сайту. На цьому етапі мова йде не тільки про

налаштування, а й активності, до прикладу А/В-тестування креативів на мінімальних бюджетах перед запуском основних.

Після перевірки технічних складових та підсумків тестувань здійснюється запуск діджитал-активностей, а саме реклами та контенту. Відбувається наповнення платформ цільовим контентом відповідно до запланованої стратегії, CJM та конверсійних воронки. Даний процес є дещо тривалішим за попередні, оскільки більш релевантним є наповнення каналів комунікації контентними одиницями поступово, поетапно проводячи аудиторію відповідно до поточного рівня свідомості, дотримуючись циклів запуску трафіку та наступних точок дотику.

Однією з переваг діджитал-маркетингу над традиційним є можливість детального відслідковування результатів діяльності через ключові показники ефективності (KPI), які встановлюються на етапі постановки цілей та задач зокрема. Числові дані здатні ясно підсвітити слабкі та сильні місця маркетингової структури, показати які з каналів трафіку приносять якіснішу аудиторію, або ж на якому з етапів воронки конверсія значно погіршується.

Відслідковування динаміки показників є цінним компонентом як і функціонування маркетингової системи загалом, так і регулювання та контролю руху фінансів та коректного відображення фінансової моделі Unit-економіки. Особливість Unit-економіки полягає в тому, що дана модель дозволяє оцінити прибутковість компанії на рівні одного «юніта», тобто одного клієнта чи одиниці продукції. В різних нішах «юнітом» може виступати відмінна одиниця, де в електронній комерції це один проданий товар, в сервісах на підписку – один підписник чи платний користувач, в сфері надання послуг – один клієнт, що придбав послугу, а на маркетплейсах – одна успішна транзакція між продавцем і покупцем. Проте концепція моделі залишається сталою та демонструє прибутковість з одного юніта з урахуванням витрат на його залучення.

Основна формула Unit-економіки виглядає наступним чином:

$$LTV > CAC$$

Де:

LTV – дохід, що приносить один клієнт за весь період взаємодії;

CAC – вартість залучення одного клієнта.

Ще однією важливою метрикою в фінансовій системі діджитал-маркетингу є показник ROMI (Return on Marketing Investment) – показник повернення інвестицій в маркетинг. Він узагальнює всю маркетингову активність та демонструє ефективність обраної стратегії в контексті прибутковості.

Тому для того, щоб «тримати руку на пульсі» та оперативно реагувати і адаптувати зміни варто системно вести аналітику показників та формувати звіти про те що працює, або ж ні. Залежно від цілей та об'єкта оцінки, метрики ефективності можна класифікувати за предметом оцінки.

Зокрема, питання базової оцінки трафіку з різних каналів (SEO, PPC, соціальні мережі, електронна пошта тощо) в більшій мірі закривають три основних показника: клікабельність, показник відмов та чисельність переглянутих сторінок за сеанс. У свою чергу, ширше розуміння наступного руху залученого трафіку та аудиторії дозволяють розкрити показники оцінки конверсій: коефіцієнт конверсії, ціна за дію, вартість ліда, вартість одного замовлення, покинуті кошики (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Основні показники ефективності трафіку та конверсій

Показник	Формула розрахунку	Опис
1	2	3
Оцінка трафіку		
Показник клікабельності (CTR)	$CTR = \frac{K - \text{ть кліків}}{K - \text{ть показів}} \times 100\%$	Відсоток користувачів, що клікали на рекламне оголошення.
Показник відмов (Bounce Rate)	$\text{Bounce Rate} = \frac{K - \text{ть відвідувачів, що покинули сайт після першої сторінки}}{\text{Загальна } k - \text{ть відвідувачів}} \times 100\%$	Відсоток користувачів, що покинули сайт без жодної дії на ньому

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Сторінки за сеанс (Pages per Session)	$\text{Pages per Session} = \frac{\text{К - ть переглянутих сторінок}}{\text{К - ть сеансів}}$	Середня чисельність переглянутих сторінок за один сеанс
Оцінка конверсій		
Коефіцієнт конверсії (CR)	$CR = \frac{\text{К - ть конверсій}}{\text{К - ть відвідувачів}} \times 100\%$	Чисельність користувачів, що здійснили цільову дію.
Ціна за дію (CPA)	$CPA = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{К - ть виконаних дій}}$	Вартість цільової дії користувача
Вартість заявки/ліда (CPL)	$CPL = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{К - ть лідів}}$	Вартість контактної інформації цільового користувача
Вартість одного замовлення (CPO)	$CPO = \frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{К - ть конверсій}}$	Витрати на отримання одного замовлення
Покинуті кошики (CAR)	$CAR = 1 - \frac{\text{К - ть транзакцій}}{\text{К - ть кошиків}} \times 100\%$	Відсоток відвідувачів, що али товар у кошик та не закінчили покупку

Джерело: сформовано автором на основі [9],[49],[54]

Для фіксації ефективності контент-маркетингу найчастіше обирають показники, що демонструють рівень залучення аудиторії у контент: ER, ERR, Scroll Depth. А для оцінки результативності реклами доцільно звернути увагу на: окупність рекламних інвестицій, ціну за клік, ціну за тисячу показів, ціна залучення клієнта тощо (табл.1.7). Це дозволить сформувати більш повну картину основної маркетингової активності зокрема в діджитал-середовищі.

Таблиця 1.7

Основні показники ефективності контент-маркетингу та реклами

Показник	Формула розрахунку	Опис
1	2	3
Оцінка ефективності контент-маркетингу		
ER	$ER = \frac{\text{Сума реакцій на допис}}{\text{К - ть підписників}} \times 100\%$	Показник залучення підписників у контент
ERR	$ERR = \frac{\text{Сума реакцій на допис}}{\text{Охоплення публікації}} \times 100\%$	Показник залучення у контент, опираючись на реальну к-ть користувачів, що його побачили
Глибина гортання (Scroll Depth)	$\text{Scroll Depth} = \frac{\text{Максимальна висота прокрутки}}{\text{Загальна висота прокрутки}} \times 100\%$	Рівень занурення у контент

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Оцінка ефективності реклами		
Окупність реклами (ROAS)	$ROAS = \frac{\text{Дохід від реклами}}{\text{Витрати на рекламу}} \times 100\%$	Прибуток бізнесу на кожен витрачений 1\$ на рекламу.
Окупність інвестицій (ROMI)	$ROMI = \frac{\text{Дохід/Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$	Демонструє дохід (або збиток) компанії
Ціна за тисячу показів (CPM)	$CPM = \frac{\text{Витрати на кампанію}}{K - \text{ть показів}} \times 1\,000$	Вартість 1 000 показів рекламної кампанії
Ціна за клік (CPC)	$CPC = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{K - \text{ть кліків}}$	Оцінка ефективності рекламних кампаній
Ціна залучення клієнта (CAC)	$CAC = \frac{\text{Витрати на залучення клієнтів}}{K - \text{ть нових клієнтів}}$	Частка бюджету, що витрачається на залучення окремого клієнта
Середній дохід з клієнта (ARPU)	$ARPU = \frac{\text{Загальний дохід}}{K - \text{ть користувачів}} \times 100\%$	Кількість грошей, що приносить кожен клієнт за конкретний період
Частота показу	$\text{Частота показу} = \frac{\text{Загальна к - ть показів}}{\text{Унікальні користувачі}}$	Скільки разів один користувач бачив рекламу

Джерело: сформовано автором на основі [9],[49],[54]

На певному рівні розвитку компанії важливим чинником успішного функціонування бізнесу стає саме рівень лояльності аудиторії та загалом кількісна оцінка місця клієнта в системі. Дане питання можливо перенести з абстрактного опису в чіткі кількісні характеристики за допомогою таких показників, як: LTV, оцінка лояльності за NPS, рівень утримання клієнтів, відтік клієнтів тощо (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Основні показники оцінки лояльності клієнтів

Показник	Формула розрахунку	Опис
1	2	3
Оцінка лояльності клієнтів		
Цінність клієнта (LTV)	$LTV = \frac{\text{Дохід від клієнта за весь період}}{\text{Витрати на його залучення і утримання}}$	Прибуток від загальної суми покупок клієнта
NPS	$NPS = \% \text{прихильників бренду} - \% \text{критиків}$	Рівень лояльності клієнтів до бренду
Відтік клієнтів (Churn Rate)	$\text{Churn Rate} = \frac{K - \text{ть клієнтів, що пішли за період}}{K - \text{ть клієнтів на початок періоду}} \times 100\%$	Кількість клієнтів, що відмовились від продукту/послуг за певний період

Продовження табл. 1.8

1	2	3
Рівень утримання клієнтів (CRR)	$CRR = \frac{K - \text{ть клієнтів в кінці періоду} - \text{нові клієнти}}{K - \text{ть клієнтів на початку періоду}} \times 100\%$	Демонструє поведінку користувачав на платформі (сайті зокрема). Якщо показник падає, варто переглянути сервіс
Відтік доходу (Revenue Churn)	$\text{Revenue Churn} = \frac{MRR, \text{ втрачений за період}}{MRR \text{ на початку періоду}} \times 100\%$	Відсоток втрати прибутку з причини втрати клієнта
Частка гаманця клієнта (SOW)	$SOW = \frac{\text{Сума, витрачена на послуги вашої компанії}}{\text{Сума, витрачена в цій категорії}} \times 100\%$	Лояльність клієнта продемонстровано через к-ть куплених товарів/послуг певного бренду да загальної к-ті покупок по ніші за період

Джерело: сформовано автором на основі [9],[49],[54]

Аналогічно можливо відслідковувати й вужчі напрями діяльності, як от Email-маркетинг, що має власні метрики оцінки ефективності окрім стандартних: рівень відкриття листів та рівень відписки. Залежно від задач та цілей арсенал оцінки ефективності формується індивідуально для окремого бізнесу чи навіть точкової кампанії (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні показники ефективності Email-маркетингу та інших аспектів маркетингової діяльності

Показник	Формула розрахунку	Опис
Оцінка ефективності email-маркетингу		
Відкриття листів (Open Rate)	$\text{Open Rate} = \frac{K - \text{ть відкритих листів}}{K - \text{ть відправлених листів}} \times 100\%$	Відсоток користувачів, що натиснули на посилання в листі
Рівень відписки (Unsubscribe Rate)	$\text{Unsubscribe Rate} = \frac{K - \text{ть відписок}}{K - \text{ть відправлених листів}} \times 100\%$	Рівень відписки користувачів від розсилки
Інші показники ефективності		
Частка ринку (SOM)	$SOM = \frac{\text{Продажі компанії}}{\text{Загальні продажі на ринку}} \times 100\%$	Відсоткова частка ринку, яку займає продукт чи послуга компанії
Дохід за місяць (MRR)	$MRR = ARPU \times K - \text{ть користувачів}$	Показник для сервісів, що надають послуги з передплати

Джерело: сформовано автором на основі [9],[49],[54]

Опираючись на числові дані та результати аналізу маркетингової активності у внутрішніх звітах, компанія вносить корективи для наступного робочого спринта з метою оптимізації та масштабування результатів діяльності. До прикладу при виявленні факту, що вищий рівень конверсії відбувається через певний макет таргетованої реклами на відміну від інших, які є в роботі, є сенс перерозподілити кошти з акцентом саме на нього, розібрати в чому ключова відмінність від інших та масштабувати отриману цінну інформацію на наступні рекламні кампанії.

Отже, як формування стратегії так і процес її реалізації впливають на кінцевий результат. Це взаємопов'язані компоненти, що повинні працювати синхронно. Варто зберігати гнучкість та корегувати стратегію навіть в процесі активної її реалізації, саме такий підхід дозволить не тільки зберігати конкурентні позиції, а й масштабувати результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТЕСС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СМАРТЕСС» і його позиціонування на ринку фітнес-послуг в Україні

З моменту повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року економічний сектор України зазнав змін. Зокрема і на ринку спортивно-оздоровчих послуг відбулись трансформації, змінились запити споживачів, підхід до організації роботи та спосіб функціонування сфери в цілому. Гравці ринку, серед яких спортивні клуби, фізичні підприємці та інші учасники, адаптують діяльність до актуальних потреб та продовжують працювати в нових умовах.

Основним видом діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «СМАРТЕСС» за КВЕДом є 93.12 Діяльність спортивних клубів. Юридичну особу було зареєстровано у 2018-му році, де розмір статутного капіталу становив 6 500 000 грн. Більш детальну інформацію про ТОВ «СМАРТЕСС» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про компанію ТОВ «СМАРТЕСС»

Категорія даних	Інформація про п-во
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТТЮ СМАРТЕСС
Скорочена назва	ТОВ «СМАРТЕСС»
Код ЄДРПОУ	42162794
Уповноважені особи	Глуценко Віктор Сергійович (керівник)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності за КВЕД	Основна: 93.12 Діяльність спортивних клубів
Адреса юридичної особи	01033, Україна, місто Київ, вулиця Жилианська, будинок 41А

Джерело: дані установчих документів підприємства

Одним із показових характеристик внутрішньої діяльності підприємства є його організаційна структура. ТОВ «СМАРТЕСС» в своїй діяльності демонструє вертикальний тип організаційної структури, що зокрема передбачає формування підрозділів за функціональною ознакою. Так, у підпорядкування вищому керівництву в компанії є наступні відділи: фінансовий (бухгалтерія, казначей), маркетинговий (включає: відділ продажу, PR-відділ, SMM, та інші), операційний (технічний відділ, управління компандою, тощо) та окремо робота з франшизами (рис.2.1) (додаток Г,Д).

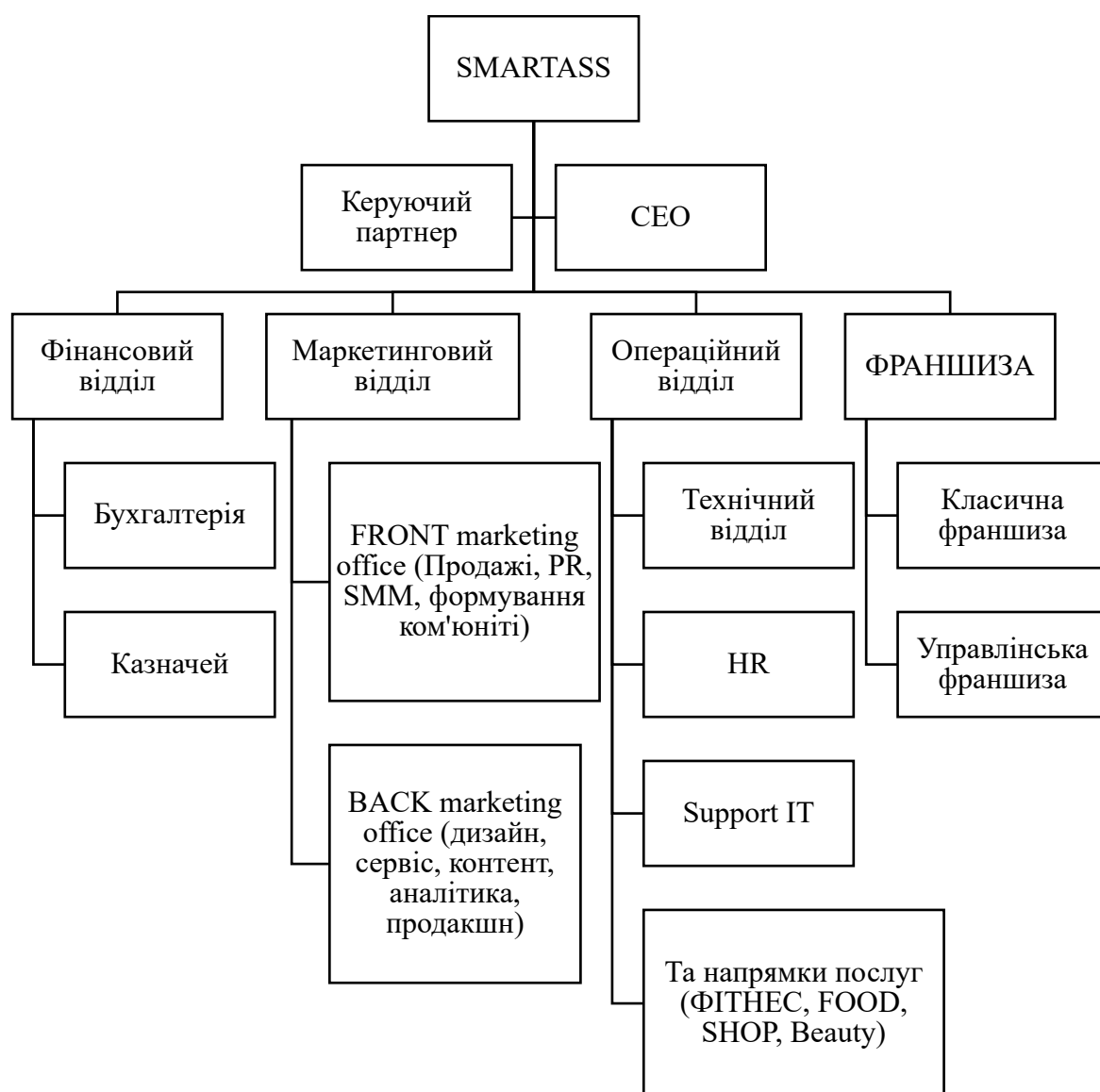


Рис. 2.1. Спрощена візуалізація організаційної структури компанії
SMARTASS

Джерело: дані установчих документів підприємства

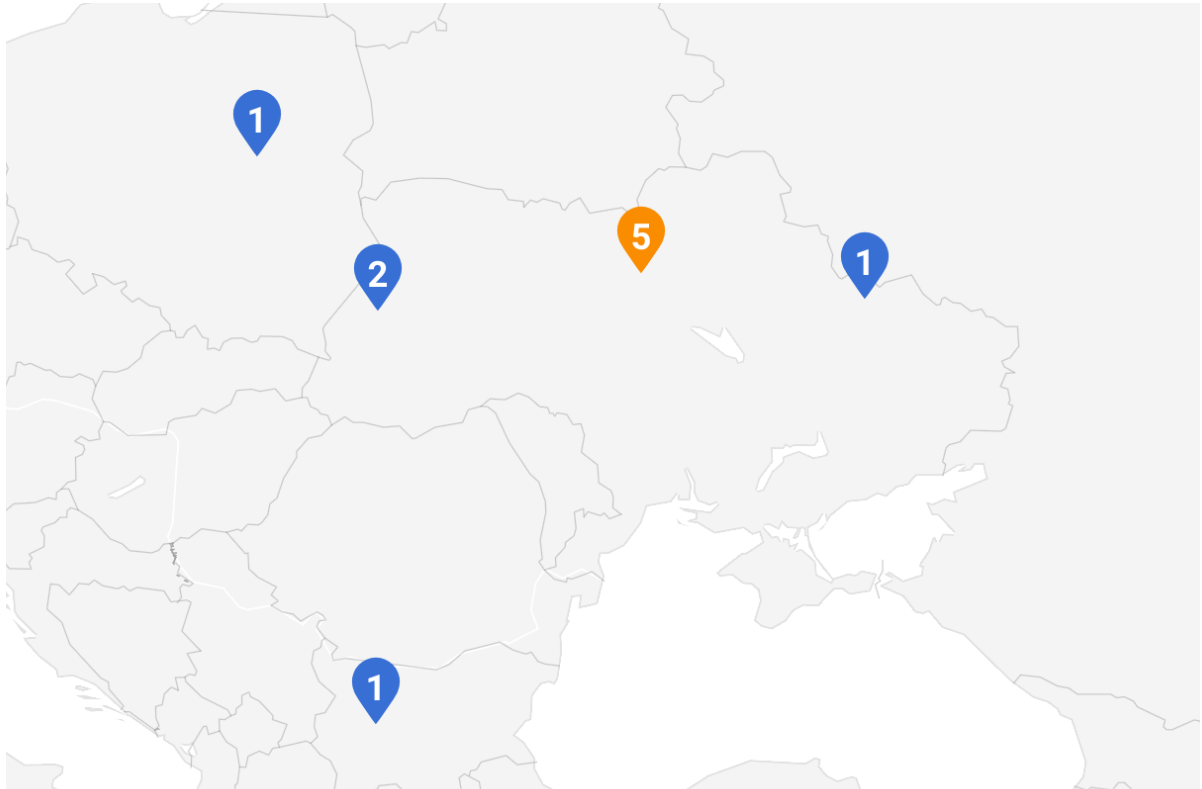


Рис. 2.2. Локації мережі фітнес-просторів SMARTASS.

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Мережа фітнес-клубів, що більш відома під назвою «SMARTASS» налічує 10 клубів бутикового типу на території України та Європи (рис.2.2). Зокрема локації знаходяться в таких містах України: Київ (5), Львів (2), Харків (1). А також в наступних містах Європи: Софія в Болгарії (1) та Варшава в Польщі (1). Кожен з клубів має унікальну тематику та дизайн, що відрізняє його від інших в мережі. Флагманами вважається перший відкритий клуб «SMARTASS» в місті Києві за адресою вулиця Жилянська, будинок 41А. та «Smartass Barre» на вулиці вул. Андрія Верхогляда, 14А, Київ.

Унікальним є і позиціонування клубів, що відрізняє їх від знайомих більшості споживачів класичних залів – концепція спортзалу з атмосферою нічного клубу і груповими тренуваннями. Гра світла й музики в поєднанні з продуманою спеціалістами програмою тренування змінило погляд на зайняття спортом та знайшло безліч прихильників, що стали буквально амбасадорами бренду.

Окрім нетипової концепції відмінним є і підхід до пропозиції послуг. Бренд налічує різні напрямки тренувань від силових до стрейчингу, що проводять кваліфіковані тренери за розкладом. Тут немає типового залу з набором тренажерів, де за оплату клієнт отримує просто доступ до інвентаря. Натомість щогодини паралельно в різних залах спеціалісти проводять групові тренування, що в поєднанні з музикою, світловими ефектами та підтримкою тренера стає не просто ефективним тренуванням, а й закріплює позитивні емоційні враження.

Відкриття першого клубу відбулось у 2018 році, за доволі короткий термін бізнес-модель показала високі результати залучення клієнтів та ефективності роботи. Тому вже через рік, в 2019 році бренд розробив та представив нову можливість співпраці – продаж франшизи клубу «SMARTASS». Для майбутніх франчайзі доступні дві моделі роботи: класична та управлінська франшиза (рис.2.3). За форматом франшизи станом на початок 2025-го року вже відкрито 8 клубів.

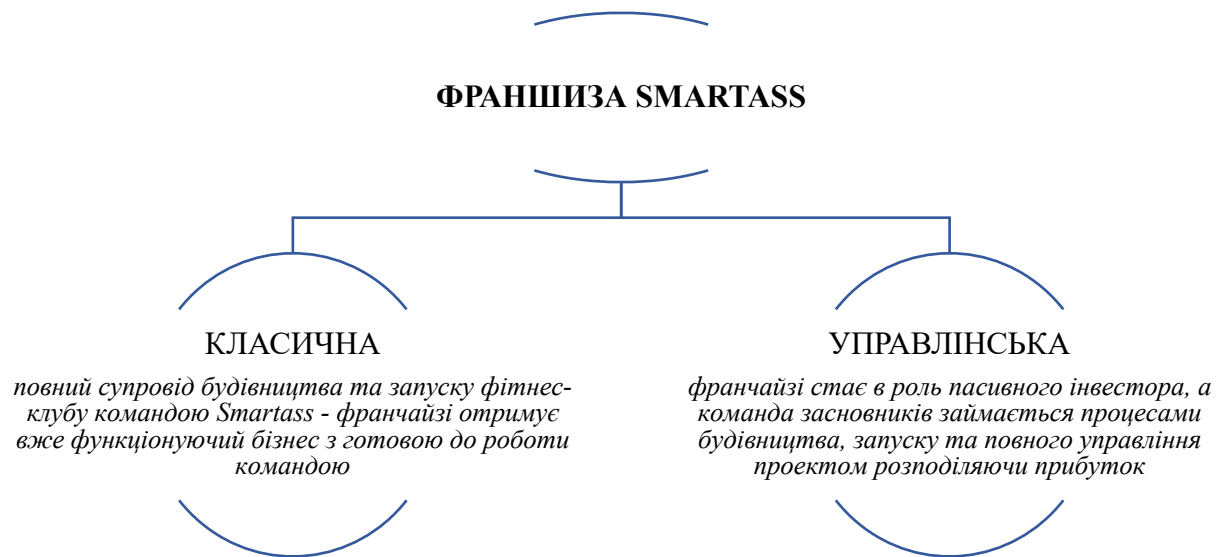


Рис. 2.3. Типи франшиз фітнес-просторів SMARTASS.

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Основою клубу є концепція: Smartass – спосіб життя. В межах даної концепції, однією з ідей клубу стає створення простору, де клієнт може (і хоче)

провести цілий день. Ця ідея передусє балансуванню в розкладі силових тренувань і тренувань для розслаблення в межах дня, а також наявності власного кафе й beauty-простору на деяких локаціях. Так на локації флагманського клубу відкрито простір «SMARTASS BEAUTY» - салон краси, де клієнти можуть скористатись послугами з догляду за волоссям, тілом, манікюром. А також, на цій ж локації, знаходиться «Smartass Kitchen & Bar» - власне кафе, де клієнти можуть замовити страви та напої на власний смак.

Попри активну роботу над масштабуваннями і покращенням послуг компанії, впливовим фактором та загрозою для бізнесу залишається нестабільна політико-економічна ситуація в Україні, що також супроводжується фізичною загрозою у зв'язку з воєнними діями. Тому для оцінки стійкості бізнесу варто звернути увагу на фінансову інформацію про компанію.

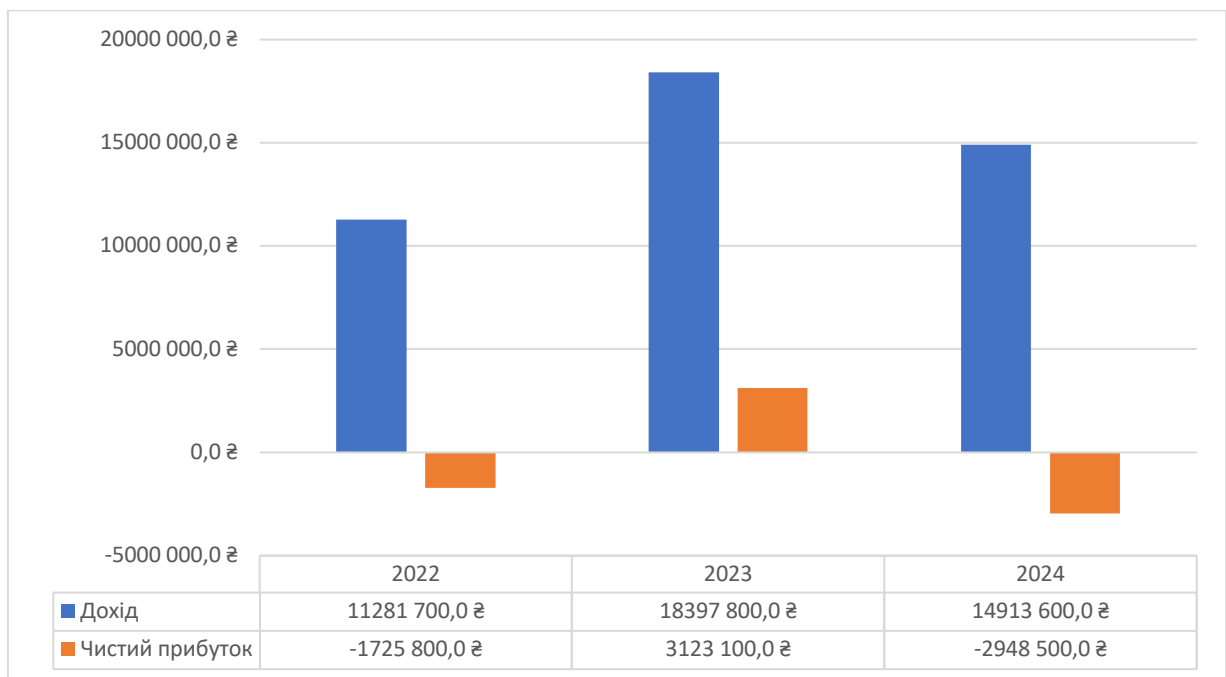


Рис. 2.4. Зміна доходу та чистого прибутку компанії за 2022-2024 роки

Джерело: фінансова звітність ТОВ «СМАРТЕСС»

За результатами порівняння фінансових показників доходу та чистого прибутку за період 2022-2024 років, спостерігається нерівномірна динаміка (рис.2.4). У 2022-му році компанія зазнала значних збитків, що може бути наслідком дестабілізації ринку через повномасштабне вторгнення, яке прямо

негативно вплинуло на попит та операційну діяльність. Як наслідок зниження рівня продажів та потреба швидкої адаптації всіх ланок (управлінської, операційної, тощо) до нових умов.

Наступний період, 2023 рік, демонструє покращення фінансової ситуації, на що вплинула оптимізація витрат та ефективна маркетингова діяльність зокрема. Компанія збільшила дохід на 63% в порівнянні з 2022 роком, а також збільшила чистий прибуток майже вдвічі.

Проте вже в 2024 році показники знову демонструють негативну динаміку. Це може сигналізувати про проблеми з витратами або ціновою політикою. Тож в контексті стратегічного планування у 2025-му році, доцільним є розглянути можливості для зниження собівартості або підвищення маржинальності послуг.

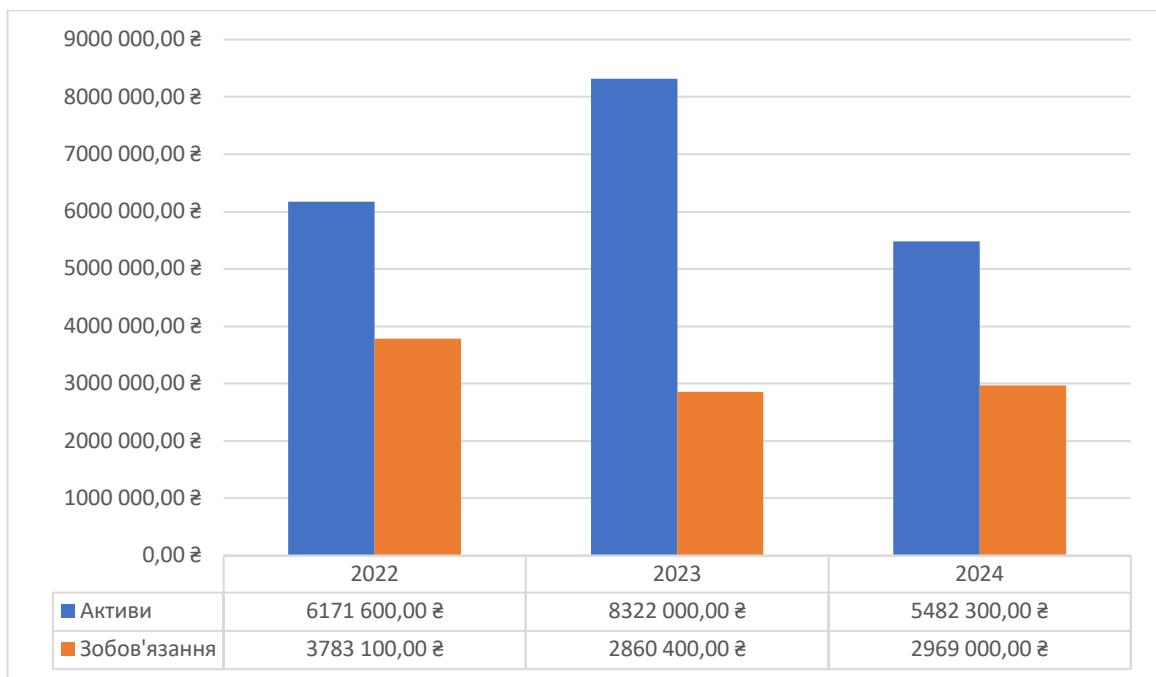


Рис. 2.5. Динаміка активів та зобов'язань компанії за 2022-2024 роки

Джерело: фінансова звітність ТОВ «СМАРТЕСС»

У відношенні активів та зобов'язань за досліджуваний період прослідковується подібна до фінансових результатів динаміка (рис.2.5). В 2022 році спостерігається найвищий рівень фінансових зобов'язань. Високий рівень боргового навантаження може з'являтися внаслідок необхідності

залучення зовнішнього фінансування для підтримки діяльності в складний період.

У свою чергу 2023 рік демонструє зміцнення фінансової стійкості компанії. Активи зросли на 34,8%, що свідчить про ефективне використання залучених ресурсів і зростання капіталізації. Водночас вартість зобов'язань скорочується на 24,4% в порівнянні з попереднім періодом, що сигналізує про зниження боргового тиску.

Проте станом на кінець 2024-го року бачимо, що рівень активів фіксується на показниках нижче рівня 2022-го року. Паралельно зобов'язання зростають на 3,6%, що може демонструвати потребу в залученні додаткового фінансування або ж труднощі у обслуговуванні існуючих зобов'язань.

Для порівняльного аналізу короткострокового фінансового становища за згаданий період, варто надати кількісну оцінку такого становища. Тому доцільним є розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності за кожен з періодів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Ліквідність компанії ТОВ «СМАРТЕСС» за періоди 2022-2024 рр.

Період	Активи	Зобов'язання	Коефіцієнт ліквідності
2022 рік	6 171 600 ₴	3 783 100 ₴	1,63
2023 рік	8 322 000 ₴	2 860 400 ₴	2,91
2024 рік	5 482 300 ₴	2 969 000 ₴	1,84

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «СМАРТЕСС»

Нормативним значенням ліквідності є коефіцієнт, що дорівнює одиниці (1,0), це показує, що сума активів дорівнює сумі поточних зобов'язань та здатна їх покрити. Однак позитивною вважається ситуація, коли коефіцієнт ліквідності є числом вищим за одиницю. Тож за порівняльним аналізом ліквідності компанії за період 2022-2024 роки, бачимо, що попри коливання в рівні активів та зобов'язань, коефіцієнт ліквідності завжди залишається вище

1 та навіть наближався до трійки в 2023 році. Тобто формується висновок про те, що компанія здатна покрити власні зобов'язання з комфортом для себе.

Окрім внутрішньої оцінки, необхідно звернути увагу на фактори зовнішнього макросередовища діяльності компанії, які безпосередньо впливають на функціонування бізнесу. Обсяги реалізації послуг у сфері спорту в Україні за період 2019-2023 мають нерівномірну динаміку (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу реалізації послуг у сфері спорту в Україні за період 2019-2023 років

Рік		2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізації послуг за КВЕД 93.1 - Діяльність у сфері спорту	Обсяг реалізації, тис. грн	2490068,7	1992218,7	3241900,7	1092773,9	1842736,8
	Приріст за рік, %	-	-19,99	62,73	-66,73	68,63

Джерело: сформовано автором

Піковим періодом є 2021 рік, натомість 2022 рік супроводжується різким спадом обсягів реалізації послуг. Подібне коливання, проте з меншою інтенсивністю спостерігається й у 2019 та 2020 роках, де чергується піднесення й спад аналогічно. Такі коливання спровоковано зовнішніми кризовими факторами, зокрема епідемія Covid19 та повномасштабне вторгнення (рис.2.6).

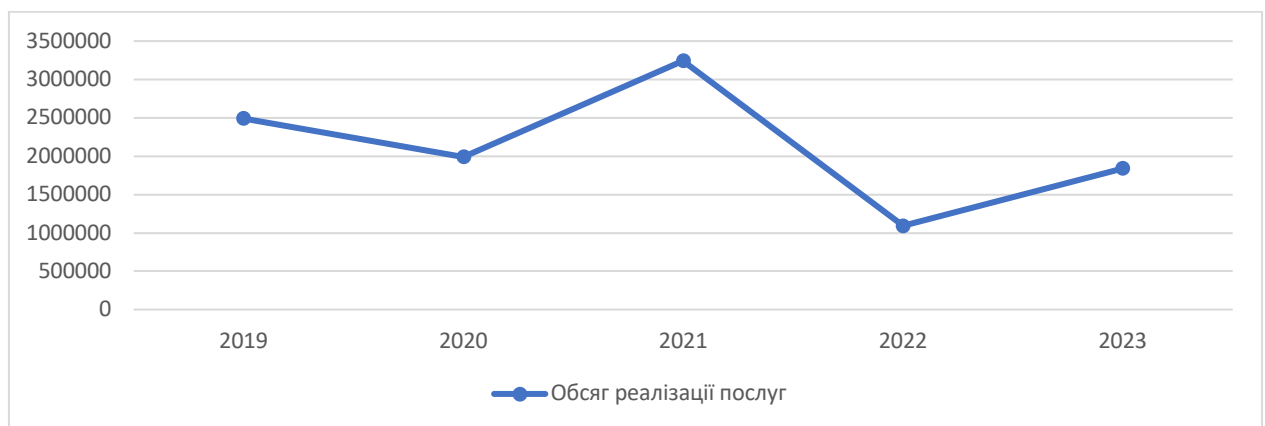


Рис. 2.6. Обсяг реалізації послуг у сфері спорту в Україні за період 2019-2023

рр.

Джерело: [23]

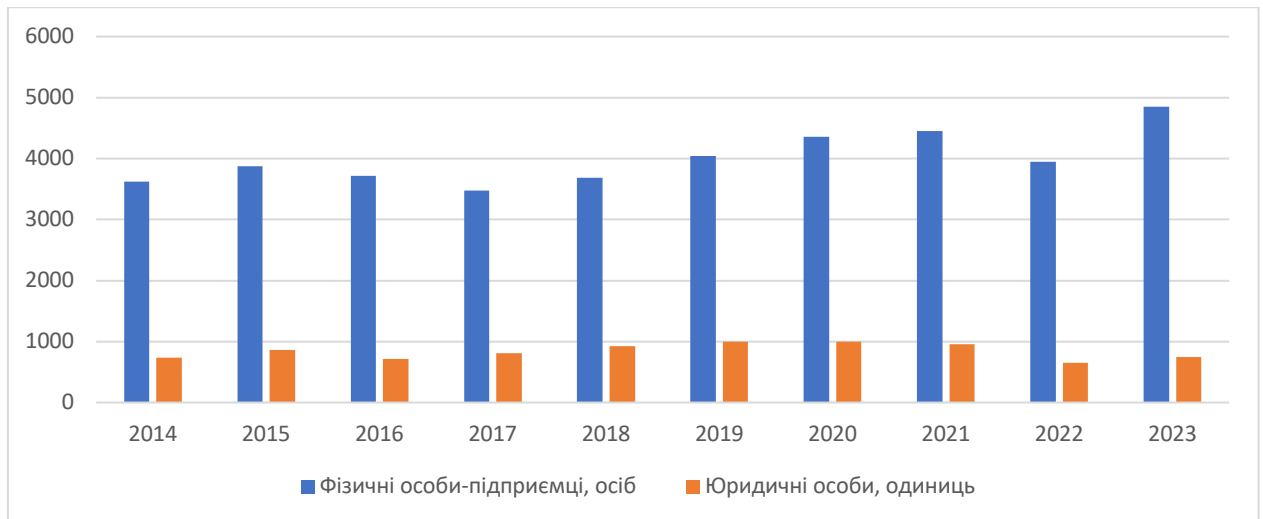


Рис. 2.7. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері спортивних послуг в Україні за 10 років

Джерело: [23]

На ринку послуг у сфері спорту в Україні за організаційно-правовою формою представлені і фізичні особи-підприємці і юридичні. Юридичні особи становлять близько 17% від загальної кількості учасників ринку. За останні 5 років спостерігається зростаюча динаміка чисельності активних суб'єктів господарювання, за виключенням 2022-го року. Найвища кількість активних економічних суб'єктів фіксується в 2023 році (рис.2.7).

Для розуміння загального контексту, в якому функціонує підприємство варто проаналізувати макроекономічні фактори, які здатні впливати на діяльність бізнесу. Тому доцільно застосувати інструмент PEST-аналізу, що продемонструє ключові політичні (P-Political), економічні (E-Economic), соціально-культурні (S-Social) та технологічні (T-Technological) фактори впливу на діяльність ринку (табл.2.4).

Політична ситуація так чи інакше впливає на функціонування ринку спортивних послуг. З однієї сторони, урядові реформи, зокрема фінансування спортивної інфраструктури та податкові пільги для бізнесу в галузі, можуть стимулювати розвиток ринку. З іншого ж боку, військовий стан створює значні ризики: відтік клієнтів, мобілізація персоналу, інвестиційна нестабільність та пряма фізична загроза. Окрім цього, політика імпорту

обладнання та трудове законодавство можуть впливати на доступність ресурсів та кадрову політику. [52][59]

Таблиця 2.4

PEST-аналіз компанії SMARTASS

Political	Economic
Урядові реформи у сфері спорту Безпека та військовий стан Політика щодо імпорту обладнання Реформи у напрямку трудового законодавства Податкові зміни	Висока інфляція Ріст цін на енергоресурси Коливання валютного курсу Скорочення рівня реальних доходів населення Уповільнення оновлення спортивних клубів, через проблем з імпортом Ріст конкуренції
Social	Technological
Популярність онлайн-фітнесу Зміна структури цільової аудиторії Ріст популярності здорового способу життя та фізичної активності Зміщення уваги з силових навантажень до функціональних, розслабляючих та реабілітаційних форматів тренувань	Активне використання технологічного фітнес інвентарю Ріст якості сервісу через впровадження автоматизованих систем Діджиталізація сфери

Джерело: сформовано автором

Економічна ситуація в свою чергу створює нові виклики. Висока інфляція, зростання цін на електроенергію підвищують операційні витрати, що може вплинути на рентабельність бізнесу. Коливання валютного курсу та скорочення рівня реальних доходів населення формують ризики зниження платоспроможного попиту. Паралельно зростає конкуренція, що може спричинити демпінг цін на ринку.

Соціальні фактори змінюють ринок та стають стимулом до вдосконалення та нових рішень. З початком повномасштабного вторгнення відбулись кілька критичних змін, що вплинули на поведінку споживача та попит на ринку: ріст інтересу до фізичної активності, зміщення уваги з силових тренувань на функціональні та реабілітаційні методики, зміна в структурі споживчого попиту через популярність онлайн-фітнесу, тощо. Ці фактори відривають нові можливості для диверсифікації пропозицій на ринку.

Інтенсивна діджиталізація також створює нові можливості як для бізнесу так і для споживача. Активне використання фітнес-браслетів та smart-годинників, поширення впровадження автоматизації процесів покупки чи бронювання, вихід мобільних додатків від клубів, адаптація чат-ботів в комунікації, тощо. Технологічні рішення стрімко оптимізують роботу, покращують клієнтський досвід та сприяють залученню аудиторії.

В рамках дослідження конкурентного середовища з питань стратегії роботи в діджитал-маркетингу, має сенс зосередитись на ключових гравцях, які є не просто конкурентами, а й використовують цифрові канали як основні платформи просування. Оскільки основна активність мережі SMARTASS зосереджена в м. Київ, звернемо увагу саме на локальних конкурентів (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз основних конкурентів бренда SMARTASS в місті Київ

Конкурент	Критерій конкуренції	Присутні канали та інструменти діджитал-маркетингу					
		Сайт	SMM	Мобільний додаток	Email-маркетинг	Influence-маркетинг	Інше (події/колаборації/тощо)
Tribe.NRG	П+Ц+А	+	+	+		+	+
Integral	П+Ц+А	+	+		+		+
BODY KARMA SOUL	П+Ц+А		+	+			+
CHI.STUDIO	П+А		+				
APOLLO NEXT	П	+	+	+	+	+	+
ЖИМ ЖИМ HUB	П+Ц+А	+	+	+	+		+
fitme.kyiv	П+Ц		+				
Sport Life	П	+	+	+	+	+	+
Клуб DOG	П+А	+	+	+	+		
GRAND PRIX	П+А	+	+	+	+	+	
Fizmat	П+Ц	+	+	+	+		
ЕБШ	П+Ц+А	+	+	+			+
Sky Fitness	П+Ц+А	+	+	+	+		
GYMMAXX	П+А	+	+	+	+		
Fizika	П+А	+	+		+	+	+

П – продукт; Ц – ціна; А – аудиторія.

Джерело: сформовано автором

Критеріями відбору конкурентів для релевантного порівняння обрано наступні: продукт (простір, де також є груповий формат тренувань), ціна (конкурент надає послуги в тій ж ціновій категорії), аудиторія (позиціонування відповідає інтересам нашої цільової аудиторії).

Оскільки прямий доступ до стратегії digital-маркетингу конкурента не є можливим, в межах дослідження, проаналізовано вторинну інформацію про наявні канали комунікації конкурентів з погляду споживача. Це дозволяє оцінити, які канали справді є більш активними та релевантними, й здійснюють необхідний «дотик» на шляху до цільової дії (запис на тренування / покупка абонементу / тощо).

За результатами дослідження, використання конкурентами каналів діджитал-маркетингу, можемо зробити наступні висновки:

- найпоширенішим каналом є соцмережі. Зокрема у 100% згаданих конкурентів є сторінка в Instagram. Деякі гравці також охоплюють Facebook, Tik Tok, Telegram (канали / чат-боти), та рідше інші месенджери – Viber, WhatsUp;

- у 80% конкурентів є власний сайт. Наповнення може різнитись, проте у всіх на цій платформі можна знайти необхідну інформацію про сам клуб, адреси, послуги, вартість (не завжди) та контакти для зв'язку;

- 11 з 15 конкурентів мають власний додаток, ключовою функцією якого є запис на тренування та покупка абонементу. В більш розвинутих додатках функціонал ширший та дозволяє: отримувати новини клубу, дізнаватись про акції, дізнаватись більше про окремого тренера чи напрям тренувань, відслідковувати власні результати, тощо;

- конкуренти, в яких немає власного додатку, використовують окремі (або інтегровані на основному сайті) онлайн-платформи для запису на тренування. Тобто процес запису на тренування у всіх діджиталізований та зручний;

- 10 з 15 (60%) досліджуваних використовують Email-маркетинг. Проте активність розсилок різна, дехто використовує канал тільки як

інформаційний (листи про підтвердження покупки та акції), хтось комунікує частіше;

- в аналізі використання Influence-маркетингу доцільно враховувати деяку похибку, оскільки це переважно інструмент трафіку, тому не завжди подібні формати співпраці десь зафіксовано і клієнт може їх побачити на сторінці клубу (якщо наприклад тільки приєднався). Проте його використовують тільки 33% клубів;

- серед інших маркетингових активностей спостерігаються: івенти, колаборації з іншими інфлюенсерами чи брендами, YouTube канали, спеціальні марафони, тощо. Такі активності залучають 7 з 15 клубів. Найчастіше це саме проведення тематичних подій та івентів;

- крупні мережі (Sport Life, APOLLO NEXT) схильні використовувати омніканальний підхід та охоплювати більше каналів.

Окремо варто виділити активну роль контент-маркетингу в системі діджитал-стратегії. 15 з 15 проаналізованих конкурентів використовують соцмережі, які виступають одним з основних каналів взаємодії саме через контент. При цьому, серед підходів до контенту в соцмережах можемо виділити дві основні стратегії: звичайна присутність та побудова ком'юніті.

Клуби, які відносяться до другої категорії, зазвичай відрізняються від конкурентів такими характеристиками:

- чітко сформоване позиціонування та візуальна айдентика (власний Tone of Voice, фірмові кольори, графічні елементи, стилістика);

- контент не обмежується стандартними «розклад тижня», «акції», «новий тренер», а включає глибші сенси, залучення аудиторії до діалогу, розповіді про клуб «зсередини»;

- велика частка органічного UGC та активна робота з амбасадорами – клієнтами та тренерами, які транслюють цінності бренду;

- просування клубу як стилю життя, а не просто місця для тренувань;

- фокус на формуванні відчуття причетності до спільноти (через спеціальні формати: марафони, івенти, закриті клубні активності, унікальні ритуали та фрази).

У свою чергу, клуби з першої групи (звичайна присутність) часто мають схожий шаблонний підхід, що не дає їм змоги виділитися на фоні конкурентів. Їхні сторінки виглядають як «черговий фітнес», без емоційної прив'язки чи цілісної ідеї. Проте це зовсім не означає, що їх підхід є неефективний, насамперед варто пам'ятати, що стратегія кожного клубу є унікальна і має власні задачі, тому такий підхід ймовірніше зумовлений тим, що на соцмережі поставлена така функція – базової присутності.

Обидві згадані стратегії присутності в соціальних мережах – як інструментальної, так і ком'юніті-орієнтованої – мають право на існування та демонструють ефективність у межах різних бізнес-моделей. Великі гравці ринку, зокрема мережеві фітнес-клуби на кшталт SportLife чи APOLLO NEXT, зазвичай застосовують більш стандартизований підхід до контенту. У таких випадках соціальні мережі відіграють підтримувальну роль, слугуючи додатковим каналом інформування та присутності у цифровому просторі. Основні елементи воронки продажів у таких клубах зосереджені поза межами соцмереж: через акційні пропозиції, контакт із менеджерами та офлайн-відвідування клубу. Отже, контент у соціальних мережах в подібних випадках рідко виконує функцію глибокої емоційної взаємодії з аудиторією.

Водночас відносно молоді клуби або бутик-формати, орієнтовані на чітко окреслену цільову аудиторію, частіше схильні обирати стратегію побудови ком'юніті. До них зокрема можна віднести: Tribe.NRG, Integral, ЕБШ і також SMARTASS. Для таких брендів соцмережі стають не лише каналом комунікації, а й простором для формування особливого середовища – спільноти, об'єднаної спільними цінностями, стилем життя та візуальною ідентичністю. Саме через залучення, діалог з клієнтом, використання елементів UGC та емоційно-насичений контент клуби формують довготривалі зв'язки з аудиторією, що сприяє не лише утриманню клієнтів, а й

перетворенню їх на активних амбасадорів бренду. Даний підхід в контенті поширюється не тільки на соцмережі, а й на інші канали: додаток, сайт, Email-розсилка, тощо.

На тлі поточних соціально-економічних викликів, зокрема повномасштабного вторгнення, ринок фітнес-послуг в Україні зазнав суттєвих трансформацій. Водночас ці зміни сприяли появі нових тенденцій, які адаптують галузь до сучасних реалій та потреб споживачів. Зокрема, серед таких тенденцій варто виділити принципово важливі.

- Розвиток гібридних форматів тренувань – поєднання онлайн та офлайн-тренувань. Якщо до пандемії 2019-го переважали традиційні офлайн заняття, то сьогодні онлайн-комунікація та цифрові рішення (Zoom, YouTube, спеціалізовані мобільні застосунки) стали частиною клієнтського досвіду. Це не лише забезпечує зручність і доступність у будь-який час, але й дозволяє клубам зберігати лояльність клієнтів навіть під час переміщень або тимчасової недоступності фізичної інфраструктури. Проте, за результатами внутрішнього неформального опитування аудиторії українців, що відвідують фітнес-простори, сьогодні є тенденція повертатись в офлайн формат, повертатись саме за живим спілкуванням та більш ефективними тренуваннями в спеціалізованому просторі, поєднуючи з онлайн-активностями.

- Персоналізація фітнес-послуг. Традиційно фітнес-програми були стандартизованими, з обмеженим урахуванням індивідуальних потреб клієнтів. Проте активна діджиталізація (спеціалізовані гаджети, поширення різних видів онлайн-активностей, збільшення обізнаності про різноплановість напрямків фізичної активності) дозволило та стимулювало розширенню пропозицій послуг на ринку під вужчі запити клієнтів. Так тенденція персоналізації поширилась на різні аспекти маркетингу галузі, як на продукт (поява та популяризація нових та раніше маловідомих напрямків тренувань) так і на систему збуту й просування (широкі можливості діджитал-каналів, великі масиви даних про цільову аудиторію, можливості автоматизації

процесів, тощо). Всі згадані чинники кратно підвищують ефективність функціонування клубів та рівень задоволеності клієнтів.

- Фокус на ментальне здоров'я та відновлення. Фітнес-індустрія в Україні переважно акцентувала увагу на фізичному аспекті тренувань, проте у зв'язку з останніми подіями у населення спостерігається зростання рівня стресу та психологічного навантаження. Ця тенденція спричинила потребу в інтеграції практик для ментального здоров'я. Як наслідок, клуби розширюють спектр послуг, включаючи йогу, медитації, дихальні практики, тощо, що сприяє комплексному підходу до здоров'я клієнтів.

- Розвиток фітнес-послуг у регіонах. Фітнес-індустрія була зосереджена та розвивалась переважно у великих містах країни. Проте, з 2022 року, активна міграція населення до західних регіонів України та зростання попиту на фітнес-послуги в менших містах стимулювали розвиток галузі в цих регіонах. Відбувається децентралізація ринку, з'являються нові фітнес-студії та клуби в регіонах, що робить послуги більш доступними для ширшого кола населення.

- Інтеграція фітнесу в корпоративну культуру. В корпоративному світі також відбулись позитивні зміни, компанії стали більше схилитись до усвідомлення важливості здоров'я працівників для продуктивності та зниження рівня стресу, що привело до більш активного впровадження корпоративних фітнес-програм. Зростає кількість компаній, які пропонують співробітникам абонементи до фітнес-клубів, організують групові тренування та велнес-заходи, що сприяє покращенню загального добробуту працівників.

- Серед менш глобальних але активних тенденцій маркетингу фітнес-послуг також доцільно згадати: впровадження омніканального підходу, активне стимулювання UGC, зростання ролі інфлюенсерів з невеликою (до 100 тис.) аудиторією та нішевих лідерів думок, схильність до адаптації контенту під конкретні цільові групи, більш персоналізований та гнучкий підхід до взаємодії з клієнтом.

Таким чином, ринок фітнес-послуг в Україні наразі перебуває у фазі перебудови. Нові тенденції не лише свідчать про здатність галузі реагувати на виклики, але й формують більш сучасну, гнучку, клієнтоцентричну модель, орієнтовану як на фізичне, так і на психоемоційне благополуччя.

2.2. Діагностика маркетингової діяльності ТОВ «СМАРТЕСС»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку послуг сфери здоров'я та краси особливої ваги набуває всебічна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємств. Проведення аналізу поточного стану компанії є необхідною передумовою для об'єктивного розуміння її ринкових позицій, виявлення сильних та слабких сторін, а також формування обґрунтованих рекомендацій до покращення маркетингової діяльності.

Одним з релевантних та показових інструментів аналізу поточного стану позиції компанії є метод SWOT-аналізу. Він дозволить дослідити і узагальнити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування мережі фітнес-просторів SMARTASS (табл.2.6).

SWOT-аналіз бренду SMARTASS виявив низку факторів, що мають безпосередній вплив на його ринкову позицію та майбутній вектор розвитку. Важливо не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а й зрозуміти, як саме ці фактори взаємодіють і які управлінські рішення (в сфері маркетингу зокрема) впливають з їхнього аналізу.

Тож, серед найбільш значущих сильних сторін SMARTASS, окрім якісних послуг та різноманітності форматів, варто виокремити наступні пункти. Перше – активна клієнтська спільнота та висока лояльність, що демонструє ефективність побудови бренду як емоційного та соціального простору. Тобто, варто і надалі підтримувати інтенсивну комунікацію з клієнтами через соцмережі, івенти, амбасадорів та інші активності. Друге – чітка візуальна та концептуальна ідентичність. Вона забезпечує

диференціацію на ринку фітнес-послуг, тому доцільно моніторити цей аспект при масштабуванні, щоб не розмивати унікальність бренду та зберегти «стиль життя», а не просто послугу. Трете – франчайзингова модель, яка надає гнучкості для масштабування з меншими капітальними витратами. Саме чіткі стандарти якості й брендбуки для збереження цілісності продукту у франшизах дозволяють підсилити роботу моделі.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз компанії SMARTASS

S – Strength (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Унікальна концепція Широкий вибір напрямків тренувань Професійний персонал Стильна, впізнавана атмосфера Активна спільнота / ком'юніті Тенденція до розширення мережі Функціональний мобільний застосунок клубу Діджиталізовані процеси Додаткові послуги в межах одного простору Партнерство з іншими брендами Репутація бренду Франчайзингова модель Висока лояльність клієнтів	Обмежена присутність в регіонах та Києва Високі операційні витрати на утримання кращих локацій Внутрішній розфокус Відсутність рефлексії
O – Opportunities (Можливості)	T – Treats (Загрози)
Розширення на міжнародні ринки, нові партнери/франчайзі Диверсифікація послуг під нові запити та потреби Поширення наявних додаткових послуг (салон краси, ресторан) на всі локації мережі Персоналізація програм лояльності Розвиток пропозицій онлайн-послуг Партнерства з корпоративними клієнтами Великий план до опрацювання CRM застосунку	Конкуренція (зростання клубів з унікальними пропозиціями) Економічна нестабільність країни Фізичні та політичні загрози через військові дії Зміна трендів ринку Зміна поведінки / запитів аудиторії Складність пошуку та залучення тренерів високого рівня Зменшення кількості населення

Джерело: сформовано автором

В свою чергу, ключовими обмеженнями виступають: низька географічна представленість та надто активна робота, зокрема в маркетинговому напрямку, що супроводжується розфокусом та відсутністю часу на рефлексію та аналіз діяльності для оцінки ефективності й покращення сильних сторін. Відсутність системної внутрішньої аналітики й механізмів стратегічної оцінки успіху ініціатив призводить до ризику неефективного розподілу ресурсів. З огляду на це, компанії доцільно зосередитись на розробці інструментів внутрішнього моніторингу маркетингової діяльності, оптимізації витрат через вдосконалення операційних процесів, а також поступовому регіональному масштабуванні для диверсифікації джерел прибутку.

Окремо варто звернути увагу на рух населення та зменшення його чисельності загалом. На цьому фоні питання залучення та утримання клієнта стає гострішим. За таких умов доцільно посилити фокус на цінності сервісу, доповнюючи основні послуги (тренування) додатковими сервісами: консультації від суміжних спеціалістів (наприклад, нутриціолог), психологічна підтримка (через колаборації з спеціалізованими платформами чи компаніями зокрема), smart-аналітика, тощо.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про такі перспективні напрямки:

- Розширення на міжнародні ринки та регіональні локації України, зокрема у великі міста заходу країни, є логічним кроком для масштабування бізнесу. Обласні центри мають достатню платоспроможну аудиторію та запит на сучасні фітнес-простори. Водночас, міжнародна експансія – зокрема в ринки Центральної та Східної Європи – дозволить диверсифікувати джерела прибутку та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Доцільно в перспективі розробити покрокову стратегію експансії із залученням локальних франчайзі та адаптацією маркетингових меседжів до культурного контексту цільового ринку.

- Розвиток цифрових послуг (зокрема онлайн-фітнес / івенти через додаток) – відкриває не тільки масштабний сегмент нових користувачів, а й

дозволяє працювати на лояльність навіть з тими клієнтами які були постійними, але зараз мігрували і не можуть відвідувати улюблений фітнес-простір. Надалі можна інвестувати в функціонал платформи, персоналізацію на базі даних (наприклад, додати трекінг прогресу).

- Глобальні тренди персоналізації та ментального здоров'я – дають змогу розширити спектр послуг. Як варіант це інтеграція програм: well-being, mindfulness, нутриціології та sleep-coaching.

Серед факторів ризику найбільш значущими є посилення конкуренції з боку інших унікальних концепцій фітнес-просторів та кадровий дефіцит. Посилення конкуренції, зокрема, може розмити унікальність клубного формату, тому тут доцільно робити ставку на «community-first» підхід та живу взаємодію як основну конкурентну перевагу. В свою чергу, внутрішні дослідження аудиторії, показують прихильність саме до окремих тренерів, тому питання вибору кваліфікованих та близьких за цінностями кадрів залишається актуальним.

Отже, SWOT-аналіз свідчить, що SMARTASS має стратегічну перевагу завдяки унікальному бренду, високій клієнтській залученості та франчайзинговому потенціалу. Разом з тим, обмежена присутність на ринку та націленість на вузьку аудиторію вимагають адаптації до нових умов і розширення продуктової лінійки. Основним вектором подальшого розвитку має стати баланс між збереженням емоційної сили бренду та масштабуванням цифрової та територіальної присутності.

Маркетингова стратегія компанії SMARTASS є яскравим прикладом повної діджитал-орієнтованості, що відображає сучасні тенденції розвитку галузі фітнес-послуг та відповідає особливостям цільової аудиторії бренду. Вся система комунікації з клієнтами, а також просування послуг побудовані навколо цифрових каналів. Центральним елементом екосистеми є власний мобільний додаток, через який відбувається ключова частина взаємодії з клієнтом – запис на тренування, оформлення абонементів, перегляд розкладу, отримання оновлень та персоналізованої інформації.

Окрім додатку, активну роль у маркетинговій стратегії SMARTASS інші digital-інструменти: соціальні мережі (зокрема Instagram, де ведеться емоційно насичена комунікація, що формує лояльну спільноту), email-маркетинг, Telegram-канали та чат-боти, офіційний сайт, Google Maps та таргетована реклама. Компанія активно впроваджує інфлюенс-маркетинг та має власний інститут амбасадорства, що дозволяє ефективно працювати з просуванням бренду через персоналізовані рекомендації.

Важливо відзначити, що навіть такі формати, як спеціальні івенти, колаборації з брендами чи партнерські активності, реалізуються з чітким фокусом на digital-висвітлення: вони активно анонсуються та документуються в онлайн-каналах, створюючи додаткову цінність для цільової аудиторії. Офлайн-маркетингові прояви також починають з'являтися (реклама на радіо, білборди), проте поки мають скоріше експериментальний та доповнюючий характер, що лише підкреслює домінування діджиталу в комунікаційній стратегії бренду. Такий підхід забезпечує SMARTASS високу гнучкість, адаптивність до поведінки користувачів і оперативну реакцію на зміни ринку.

Продуктова лінійка підприємства передбачає різні пакети для відвідування фітнес-простору. Бренд пропонує більше 15 різних напрямків групових тренувань, тривалістю від 45 до 90 хвилин залежно від обраної активності. Зокрема для відвідувачів доступні такі напрямки: Climb, Cycle, Boxing, Games, Barre, Stretching, TRX, Recovery, Yoga, Power, 5Q, Hot ass, та інші. В залежності від локації, тематика клубу буде відрізнятися та напрямки частково теж.

Пакети передбачають певну кількість відвідувань за обмежений період часу. Окрім класичних пакетів, є можливість придбати персональні тренування з тренерами простору чи подарунковий сертифікат на довільну суму. Також присутній сегмент B2B послуг – корпоративні тренування, для команди. Ще однією особливістю мережі є ідея «дружніх клубів» Києва, за якою придбавши пакет тренувань в одному з клубів, клієнт може відвідати й іншу локацію мережі скориставшись тим ж абонементом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основна продуктова лінійка компанії SMARTASS

Пакет	Кількість тренувань	Термін дії	Особливість
Перше тренування безкоштовно	1	-	Можливість познайомитись з продуктом ще до оплати
Є-SMARTASS	2	2 місяці	Благодійність. 30% з кожного пакету перераховують у фонд FFU
50 ТРЕНУВАНЬ	50	6 місяців	-
25 ТРЕНУВАНЬ	25	90 днів	-
10 ТРЕНУВАНЬ	10	60 днів	Купують найчастіше
5 ТРЕНУВАНЬ	5	30 днів	-
1 ТРЕНУВАННЯ	1	-	-
ПАКЕТ «SMARTASS-SMART»	3	2 тижні	Зручний формат для знайомства з клубом
БУДНІ 11-17	10	60 днів	Вигода для клієнта + залучення в менш відвідуванні години
ДЕННИЙ + ВИХІДНИЙ	10	60 днів	
Я – МАШИНА	10	15 днів	Вигода для клієнта
СЕРТИФІКАТ НА ТРЕНУВАННЯ	Індивідуально	Індивідуально	Залучення клієнтів + пропозиція оригінального подарунку
КОРПОРАТИВНІ ТРЕНУВАННЯ	Індивідуально	Індивідуально	Персоналізовані пропозиції для корпоративних клієнтів

Джерело: [25]

Для більш лояльних клієнтів, бренд пропонує Membership, тобто свого роду механіка привілейованих клубних карт, де клієнт більш офіційно стає частиною ком'юніті та отримує спеціальні пропозиції. Для цієї групи клієнтів відкриваються наступні пропозиції:

- Тренування за нижчою ціною;
- Закриті заходи, тільки для Members;
- Пропозиції від партнерів (перелік яких регулярно поповнюється);
- Знижки в Smartass Beauty та Smartass Shop;
- Можливість заморозки на 2 тижні;
- Пріоритет у вейтлісті та ранній запис на тренування.

Як згадувалось раніше, бренд просуває ідеологію «SMARTASS – стиль життя», а не тільки місце для тренувань. Тому для підсилення та занурення в дану концепцію адаптує розклад тренувань та «оточення» простору так, щоб клієнт мій комфортно провести тут весь свій день, наповнитись та перезавантажитись. До «оточення» в даному випадку відносяться додаткові сервіси на локації клубу, зокрема: послуги масажу, Smartass Kitchen & Bar (ресторан та/або бар), Smartass Beauty (салон краси) та Smartass Shop (магазин брендovаних продуктів).

Знайомство клієнтів з додатковими сервісами відбувається через соцмережі (окрема сторінка для напрямку та/або висвітлення, нагадування про нього на основних сторінках клубу), інформацію на сайті, сповіщення в застосунку або ж офлайн в самому просторі. За результатами внутрішнього клієнтського опитування за грудень 2024-го року, близько 92% аудиторії знають про наявність ресторану чи бару на локації, 85% - знають про магазин та ~60% відомо про послуги масажу та локального салону краси. Це говорить про ефективну комунікацію бренду, стосовно інформованості аудиторії про додаткові сервіси (додаток Е).

Пріоритетним фокусом маркетингової діяльності на поточний період є робота з наявною клієнтською базою, а саме збільшення активності наявних клієнтів. Зокрема за попередніми показниками відвідуваності, лише 30% клієнтів відвідують клуб частіше 2-х разів на тиждень, тому найближча ціль – збільшити дану метрику до рівня 50%. Паралельно компанія працює й над залученням нових відвідувачів та збільшенням рівня знання про бренд.

У зв'язку з актуальною ситуацією в країні, відбулось повне оновлення локальної аудиторії. Значна частина відвідувачів мігрувала в інші регіони чи за межі країни, натомість з'явилися нові потенційні відвідувачі. Аудиторія змінилась, як і її запити та потреби. Бренд активно адаптується під поточні умови і працює над залученням нових клієнтів. Зокрема, однією з останніх успішних активностей, в межах даної цілі, була масштабна акція: -50% на певний пакет тренувань, тривалістю 2,5 місяці. За результатами, тільки через

одну акцію вдалось залучити понад 885 нових клієнтів, що дорівнює ~3% від всієї активної бази.

В напрямку підвищення рівня знання про бренд, компанія активно залучає різні класичні та нетипові канали комунікації. До прикладу, за період останніх 3-х місяців відбулось ряд колаборацій з партнерами, серед яких: Uklon, Megogo, Milk Bar та інші. Концепції активностей були різні, ось зокрема креативна колаборація з Uklon, в межах якої спільно брендowane авто таксувало Києвом з «гирею SMARTASS». Колаборація не просто привертала увагу, але й стимулювала до взаємодії – за механікою, людина яка помітить авто й поширить фото/відео з ним в своїх соцмережах, отримає тренування в клубі. Активність викликала інтерес як і в поточних відвідувачів, так і в сторонніх людей, які раніше не знали про бренд. Тому варто відмітити, що стратегія роботи над впізнаваністю добре адаптована та близька цільовій аудиторії, що вже показує позитивний результат за внутрішніми показниками.

Попри те, що в процесі розвитку компанії основним та єдиним маркетинговим каналом взаємодії є саме діджитал напрям, бренд починає розширювати місця присутності й на офлайн інструменти. Зокрема в останньому кварталі було розміщено перший рекламний білфорд та запущено рекламну кампанію на радіо. Наразі ці напрямки тільки на етапі тесту, тому звичайно найбільш ефективною залишається онлайн-присутність. Та й зважаючи на тенденції до діджиталізації й на поведінкові звички цільової аудиторії, можемо припускати, що перевага цифрових інструментів все ж збережеться і надалі.

Отже, щодо маркетингової діяльності компанії загалом, можна зробити висновок, що бренд в цілому демонструє стабільну позицію на ринку, активно використовує інструменти цифрового маркетингу та приділяє значну увагу онлайн-комунікації з цільовою аудиторією. Водночас слабшою стороною виступає значна швидкість у роботі, оскільки бракує часу для аналітики роботи й рефлексії, як наслідок маркетингова діяльність набуває дещо ситуативного характеру, що знижує ефективність у довгостроковій

перспективі. Для посилення конкурентоспроможності варто впроваджувати більш системний підхід до планування маркетингових заходів.

2.3. Актуальний стан стратегії діджитал-маркетингу підприємства

Насичення цифрового простору контентом та різносторонньою інформацією формує банерну сліпоту у споживача, дещо виснажує його можливість до раціонального сприйняття та обробки інформації яку він зустрічає та створює вагомую конкуренцію за увагу аудиторії не тільки серед брендів-конкурентів, а серед всіх хто ділиться контентом в діджитал-просторі. За таких умов, немає місця хаотичним чи «інтуїтивним» підходам до цифрової присутності, єдиний шанс на результативну діяльність – продуманий стратегічний системний підхід.

Оскільки майже вся маркетингова активність компанії прямо чи опосередковано зосереджена на діджитал-маркетингу, основними каналами просування теж є саме цифрові платформи. Зокрема цифрова інфраструктура SMARTASS, охоплює такі канали: сайт, власний мобільний застосунок, Email-розсилки, соцмережі (Instagram, Facebook), месенджер Telegram, Google Maps, таргетована реклама, YouTube. Кожен з них стає частиною шляху користувача на тому чи іншому етапі та має конкретні задачі та цілі (табл.2.8) (додаток Є).

Щодо опосередкованої цифрової присутності, тут мова йде саме про активності, які реалізуються як в онлайн так і в офлайн форматі, але обов'язково висвітлюються та поширюються через діджитал-канали компанії. Зокрема елементами маркетингової стратегії, окрім контент-маркетингу, SMM та performance-інструментів, також є Influence-маркетинг, власні амбасадори, Event-маркетинг, колаборації та партнерства з іншими брендами. Такі активності часто можуть відбуватись офлайн, але для поширення попереднього чи постфактум інформації про такі активності, обов'язково залучаються інструменти з арсеналу діджитал-інфраструктури.

Цифрова інфраструктура SMARTASS (скорочений варіант)

Канали	Функції (для чого використовуються)	Особливості
Сайт	Інформаційна Взаємодія та перенаправлення трафіку	Один із первинних елементів воронки, містить основну інформацію для користувача та веде до наступної дії
Мобільний застосунок	Основна взаємодія Інформаційна Підтримка	Основний канал взаємодії з клієнтами
Email	Інформаційна Управління трафіком	Один із основних каналів взаємодії
Instagram	Інформаційна Підтримка ком'юніті та іміджу Прогрів, залучення та перенаправлення трафіку на основні канали контакту.	Метою є присутність в інфополі цільової аудиторії, інформування про актуальні події, поширення UGC, іміджева підтримка.
Facebook	Виконує подібні до Instagram функції, проте є менш активний.	Компанія більш зосереджена на іншій платформі соцмереж.
Telegram	Інформаційна + клієнтська підтримка Підтримка ком'юніті та іміджу	Є три напрямки присутності на платформі (чат-бот та два інформаційних канали)
Google Maps	Інформаційна + зв'язок	Інформація постійно оновлюється, щоб зберегти актуальність
Таргетована реклама	Набір цільового трафіку для первинних етапів воронки та залучення до наступного етапу взаємодії.	Стратегія залучення та перенаправлення трафіку регулярно оновлюється та покращується
YouTube	Інформаційна присутність	На даному етапі не є активним каналом

Джерело: сформовано автором

За результатами великого внутрішнього опитування клієнтів клубу у 2022 та 2024 роках, відомо, що найбільш активними каналами отримання інформації та взаємодії на сьогодні є: Instagram, мобільний додаток клубу та E-mail. Якщо порівнювати два періоди, то бачимо тенденцію до збільшення використання саме E-mail-розсилок, станом на кінець 2024 року він входить до ТОП-3 основних каналів комунікації. Також помітно активне використання платформи Telegram у 2022 році на відмінну від 2024-го. На цьому фоні,

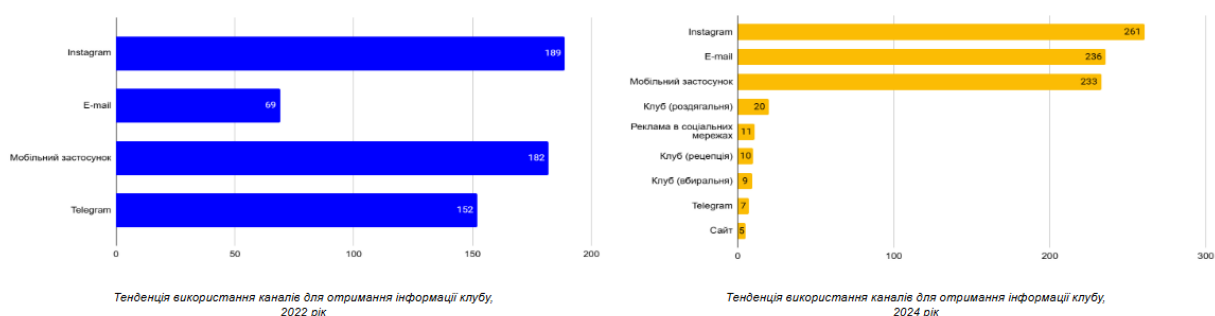
компанія оперативно адаптувалась до запиту і особливостей поведінки та вже на початку 2025-го року розробила та почала впроваджувати оновлену стратегію розвитку комунікацій на платформі Telegram (рис.2.8).

Платформа для отримання інформації

Значно зріс за використанням, як канал отримання інформації — **E-mail**.

Telegram втратив популярність (уточнення: його не було серед варіантів в опитуванні, респонденти писали цей канал як власну відповідь, можливо статистика частково пов'язана з цим).

Основними інформаційними платформами залишились: **Instagram, мобільний додаток клубу та E-mail**.



13/16

Рис. 2.8. Порівняльний аналіз використання платформ для отримання інформації клієнтами клубу SMARTASS

Джерело: результати внутрішнього великого опитування клієнтів компанії

Найбільш популярним каналом отримання інформації серед клієнтів клубу незмінно залишається Instagram. Історично, за стратегією, ця платформа використовувалась пріоритетно для залучення нових клієнтів, наступними цілями були підтримка й трансляція цінностей, іміджу бренду та формування ком'юніті навколо нього. Проте у зв'язку зі зміною поведінки аудиторії та змінами роботи платформи цілі та стратегія цього каналу змінились.

Ключовими задачами сьогодні є присутність в соцмережах, зміцнення ком'юніті та інформування про актуальні події та новини. Тенденція соцмереж на спрощення комунікації підштовхнула до зміни стратегії, на користь органічної взаємодії аудиторії з контентом. Було призупинено неорганічні способи залучення трафіку, фокус змістився саме на контент-маркетинг, що буде цінним для цільового споживача та залучатиме до органічної взаємодії.

Ще однією особливістю роботи соцмереж є наявність особистого профілю для кожного окремого клубу мережі. Одними з причин рішення такої децентралізації в комунікації є:

- Особливості франчайзингової моделі управління, де кожен клуб займається власними соціальними мережами особисто, з дотриманням вимог та рекомендацій мережі;

- Часткова відмінність в напрямках, тренерах, пропозиціях серед клубів мережі. Це складно якісно демонструвати на одній платформі, тому більш раціональним є формат де кожен клуб розповідає про власні особливості.

Активним каналом взаємодії в 2024 році стає E-mail. Серед основних форматів розсилок є: інформативні, рекламні та партнерські. В листах аудиторія дізнається про останні новини клубу, актуальні акції чи пропозиції, заплановані події, колаборації, партнерства та що вони можуть у зв'язку з цим отримати відповідно. Окрім широких розсилок, налаштовано також автоматизовані формати, що запускаються від дії користувача або етапу воронки на якому він знаходиться. До прикладу, автоматизовані листи приходять на пошту користувача на етапі реєстрації профілю – привітальний лист, в момент запису на тренування – інформаційний лист підтвердження, після тренування – для оцінки вражень та збору зворотного зв'язку, тощо.

Основною платформою для взаємодії клієнта та клубу є мобільний застосунок. Його функціонал досить широкий та зручний й передбачає такі можливості:

Стосовно тренувань:

- Можливість придбати обраний пакет відразу в застосунку;
- Швидкий запис за однією кнопкою на необхідний напрям та час;
- Перегляд актуального розкладу тренувань на найближчий період

(рис.2.9);

- У випадку коли на бажане тренування вже немає вільних місць – можливість стати в чергу і отримати сповіщення якщо хтось відмінить свій запис;
- Можливість відмінити запис за день або 6 годин до тренування без втрат;
- Доступна інформація про кожен з напрямків та про тренерів, щоб обрати те що найбільше підходить;
- Можливість автоматично внести у власний Google-календар заплановане тренування.

Стосовно комунікації та ком'юніті:

- Всі доступні контакти для клієнтської підтримки зібрано в одному місці – достатньо обрати для себе найзручніший;
- Механіка «соцмереж» в середині додатку. В кожного клієнта є власний профіль, інший користувач може почати «слідкувати» за ним та спостерігати які тренування він відвідує, які його успіхи, тощо. Для цього є окрема «стрічка» друзів в додатку (рис.2.10);
- В особистому профілі відображаються власні успіхи клієнта: які тренування часто відвідує, до яких тренерів ходить, тощо. Це дозволяє зміцнювати ком'юніті та знаходити «однодумців» (рис.2.11);

Стосовно інших можливостей:

- Сповіщення та стрічка новин клубу, де можна знайти всі актуальні події, анонси та пропозиції;
- Особисті сповіщення: нагадування про тренування, форма для оцінки та зворотного зв'язку після тренування, персональні знижки та промокоди, тощо;
- Можливість подарувати другу тренування через додаток (рис.2.12);

За стратегією, основна взаємодія клуб-клієнт відбувається через мобільний застосунок, це відповідає дійсності. Порівняльний аналіз конкурентів в м. Київ показує, що застосунок SMARTASS користувачі

відмічають як один з найзручніших (за відгуками на платформах для завантаження додатків та інших платформах зворотного зв'язку). Проте, бренд продовжує й надалі покращувати та вдосконалювати застосунок.

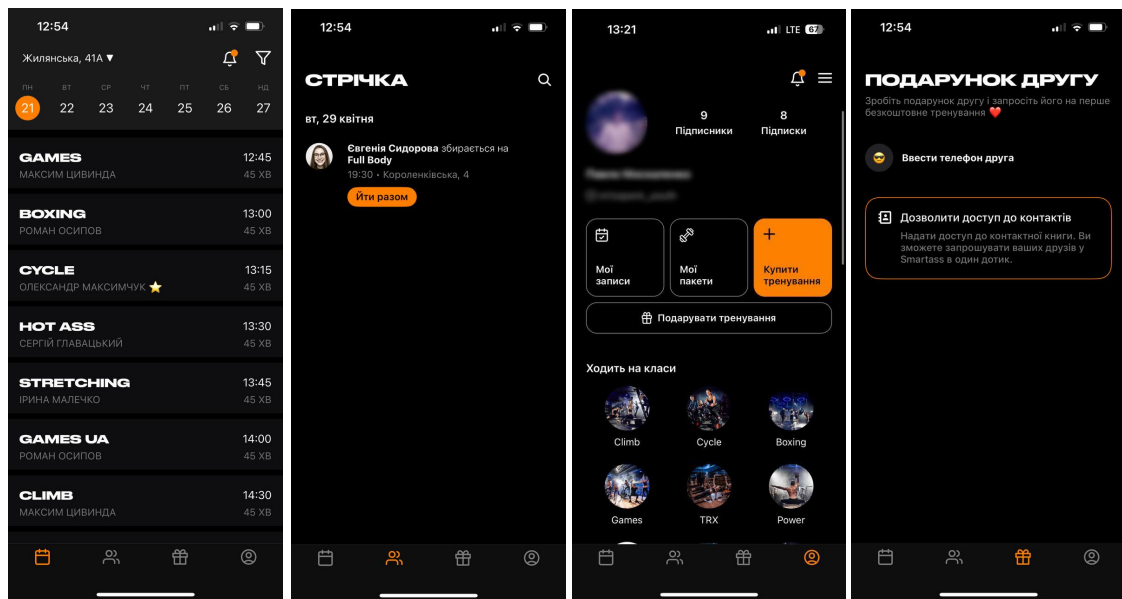


Рис. 2.9-12. Сторінки в мобільному застосунку SMARTASS: розклад тренувань, стрічка друзів, особистий профіль клієнта, функція подарунку другу

Джерело: мобільний застосунок SMARTASS

Стратегія просування та залучення аудиторії SMARTASS, охоплює переважно онлайн-канали, проте вже в 2025 році компанія почала тестувати офлайн формати, а саме рекламу на радіо та білборди. Основними інструментами по залученню нової аудиторії є performance-інструменти (таргетована реклама, Influence-маркетинг, публікація інформаційного контенту в сторонніх Telegram-каналах), PR-інструменти (зокрема публікації контенту в різних зовнішніх виданнях та платформах) та колаборації, партнерства, власна програма амбасадорства для обміну аудиторією (рис.2.13).

Однією з сильних сторін, яку бренд надалі тільки укріплює це – формування ком'юніті навколо спільної ідеї клубу та прозорих цінностей. Зокрема в цьому напрямку ведеться активна діяльність: компанія організовує тематичні івенти на актуальні цільовій аудиторії теми, реалізовує цікаві

колаборації з іншими близькими за цінностями брендами та інфлюєнсерами, дотримується принципів соціальної відповідальності та показує проактивну позицію щодо актуальних питань, провадить програми лояльності для спільноти, пропонує платформи для зближення та комунікації (заходи, Telegram-канали для спілкування, соцмережі, тощо).

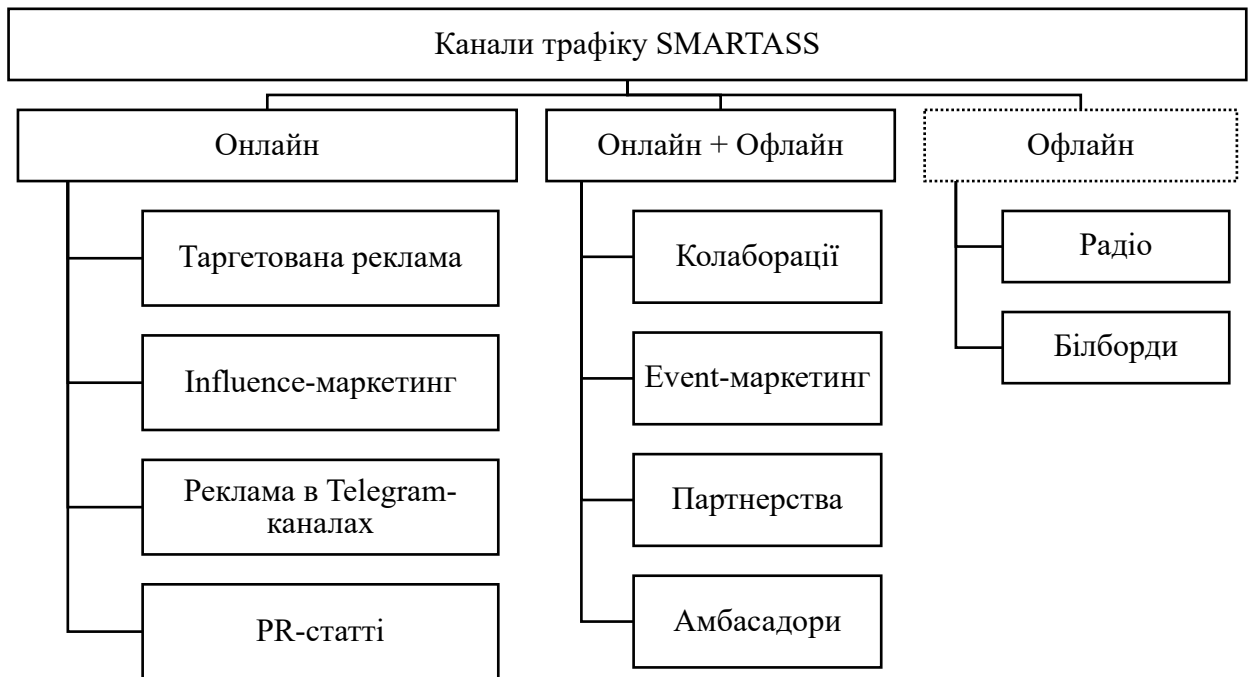


Рис. 2.13. Локації мережі фітнес-просторів SMARTASS. Актуальні канали залучення трафіку бренду SMARTASS

Джерело: сформовано автором

Найбільш активним напрямком із згаданих є численні колаборації з брендами. Основними задачами таких активностей є підсилення спільноти, розширення охоплення цільової аудиторії та зміцнення іміджу бренду. До прикладу, з останніх реалізованих колаборацій:

- SMARTASS & Lexus. Механіка: клієнт відвідує тест-драйв на електрокарі бренду та в подарунок отримує тренування в клубі. Ймовірно, метою колаборації є формування іміджу преміальності та інноваційності, залучення платоспроможної аудиторії через цінності «розумного вибору» (електрокари+спорт).

- SMARTASS & MEGOGO (сервіс для перегляду телеканалів, ліцензійних фільмів, тощо). Механіка: ряд онлайн-тренувань від фітнес-клубу доступні на платформі сервісу. Співпраця дає вихід за межі фізичних клубів та охоплення нових сегментів через діджитал-платформи.

- SMARTASS & Uklon (український райдхейлінг сервіс). Механіка: зустріти спільно забрендowane авто на вулицях міста і опублікувати у своїх соцмережах щоб взамін отримати тренування в клубі. Зокрема тут закладено креативне підвищення впізнаваності через елементи випадкового вуличного контакту і залучення в соціальні мережі (вірусність контенту, органічне охоплення).

- SMARTASS & ANTISCHOOL (онлайн школа англійської мови). Механіка промокодів: клієнти отримують -20% на навчання в АнтиШколі за промокодом ANTISCHOOL та -15% на тренування в Smartass за промокодом SMARTASS. Тут прослідковується розширення ціннісної пропозиції для клієнта, охоплення спільної цільової аудиторії за інтересами та потенційно збільшення середнього чеку через крос-продажі і промо-партерство.

- SMARTASS & MILK BAR (ресторан). Колаборація через спільний продукт, де бренди об'єдналися та на перехресті ніш створили протеїнові ведмедики GYM BEARS. Взаємовигідна співпраця, що показує бренд ширше, демонструючи увагу до здорового харчування та здорового способу життя не на словах, а на справжньому продукті.

Колаборації допомагають SMARTASS розширювати контактні точки з потенційними клієнтами у різних сферах їхнього життя. Вони підсилюють емоційний зв'язок з аудиторією через спільні цінності: турбота про здоров'я, інноваційність, відкритість, тощо. Що й підкріплює основну ідею клубу «SMARTASS-стиль життя». Також це спосіб оптимізувати витрати на маркетинг через синергію аудиторій і взаємне посилення брендів без потреби в суттєвому збільшенні рекламних бюджетів.

Варто відмітити, що бренд не залишається «поза контекстом» реалій в яких живе аудиторія та країна загалом, та підтримує соціальні активності й

продовжує демонструвати свою клієнтоорієнтованість. В продуктивній лінійці є пакет «С-SMARTASS», що передбачає направлення 30% від вартості придбаного пакету у фонд FFU. На одній з флагманських локацій Києва з'явилась пропозиція Pet Parking, що дозволяє залишити тут своїх домашніх улюбленців поки господарі будуть на тренуванні.

Оскільки більша частина фітнес-просторів мережі це франчайзингові продукти, постає питання у форматі ведення маркетингової діяльності в контексті цієї моделі. Як згадувалось раніше, для партнерів доступні два формати франшизи: класична та управлінська. Кожна з них має деякі особливості в управлінні, зокрема й маркетингом теж. Якщо дивитись узагальнено то схема роботи будується наступним чином – основне керівництво разом із відділом маркетингу формує маркетинг-план на квартал, який передається франчайзі, а той у свою чергу адаптує його під власні цілі.

Частину клубів Києва супроводжує основний відділ маркетингу мережі, інша частина, зокрема закордонні партнери та локації інших міст мають власну маркетингову команду, яка реалізовує активності опираючись на загальні правила й рекомендації бренду. Для синхронної роботи, кілька разів на місяць відбуваються спільні зустрічі з партнерами та обговорюються актуальні питання. Такий формат роботи дозволяє підтримувати єдність єдиної концепції клубів серед всієї мережі.

В межах покращення маркетингової стратегії компанія періодично проводить аналітичну діяльність, а саме дослідження аудиторії, ринку та конкурентів. Зокрема з останніх, в грудні 2024-го року було проведено велике дослідження аудиторії, що дозволило реально оцінити настрої споживачів, зміни в потребах та поведінці, сильні та слабкі сторони компанії, відношення до тих чи інших пропонованих продуктів, та багато іншого. В опитуванні взяло участь близько 500 відвідувачів клубу, які відвідують простір різний період часу, як і один місяць так і більше 3-х років. Попереднє опитування такого формату було проведено в грудні 2022 року, тому порівняння результатів

дозволило не просто оцінити поточну ситуацію, а й відслідкувати зміни на ринку, що відбулись за два роки повномасштабного вторгнення.

Таким чином, стратегія діджитал-маркетингу SMARTASS є цілісною, багатоканальною та адаптивною до змін у поведінці споживача. Компанія використовує широкий спектр цифрових інструментів, де кожен канал має чітко визначену роль у залученні, утриманні та активізації клієнтів, а основна взаємодія відбувається через мобільний застосунок. Постійний моніторинг в уподобаннях аудиторії, адаптація під нові реалії діджитал-простору, розширення каналів комунікації та акцент на розвиток ком'юніті дозволяють SMARTASS не лише зберігати актуальність серед конкурентів, а й послідовно зміцнювати позиції бренду на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз загроз та можливостей ТОВ «СМАРТЕСС» в контексті обґрунтування вдосконалення маркетингової діяльності

В умовах стрімких змін на ринку фітнес-послуг забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу вимагає не лише розуміння власних сильних і слабких сторін, а й періодичної оцінки зовнішнього середовища. З огляду на динаміку розвитку цифрових технологій та зміну споживацьких очікувань, компаніям необхідно своєчасно виявляти потенційні можливості для зростання і ризику, що можуть стати на заваді досягненню стратегічних цілей. Саме тому системний аналіз загроз та можливостей виступає важливою основою для збереження ефективності діджитал-стратегії розвитку підприємства.

Базову оцінку поточного положення компанії, в тому числі потенційних загроз та можливостей, дозволяє отримати SWOT-аналіз. Проте для виявлення та формування більш поглиблених стратегічних рішень, виходячи з оцінки позиції компанії доцільно провести саме TOWS-аналіз (розширений формат аналізу, що пропонує безпосередньо стратегічні рішення). Ідея TOWS-аналізу – виявити рішення на перехресті факторів SWOT-аналізу об'єднавши сильні та слабкі сторони в чотири стратегії:

SO-стратегії (сильні сторони + можливості) – використовувати сильні сторони для використання можливостей;

ST-стратегії (сильні сторони + загрози) – використовувати сильні сторони для подолання загроз;

WO-стратегії (слабкі сторони + можливості) – використати можливості для зменшення слабкостей;

WT-стратегії (слабкі сторони + загрози) – працювати на мінімізацію слабкостей і уникнення загроз одночасно.

Зокрема має сенс реалізувати даний формат аналізу для компанії SMARTASS з акцентом на зовнішні можливості та загрози для діджитал-стратегії (табл.3.1) (додаток Ж).

Таблиця 3.1

TOWS-аналіз компанії SMARTASS (скорочена версія)

TOWS-аналіз	O – Opportunities (Можливості)	T – Treats (Загрози)
<p>S – Strength (Сильні сторони)</p>	<p>SO-стратегії Завдяки активній спільноті та сильному бренду активно розвивати партнерства і франчайзинг На основі функціонального додатку запроваджувати персоналізовані програми лояльності та гнучкі сервіси Використовувати унікальну концепцію клубу для залучення нових клієнтів через персоналізовані digital-кампанії на міжнародних ринках Гейміфікація взаємодії з клієнтами, зокрема в додатку для підсилення залученості Співпраця з міжнародними lifestyle-брендами, для підвищення іміджу</p>	<p>ST-стратегії Розвиток багатоканальної присутності для швидкої реакції на зміни попиту та аудиторії Використання високої лояльності клієнтів для зменшення ризику втрати бази через зростання конкуренції Посилення брендової впізнаваності та створення емоційного зв'язку через storytelling у діджитал-комунікаціях для боротьби з ринковим тиском Емоційне брендування флагманських локацій (більше заходів, зустрічей, тощо)</p>
<p>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</p>	<p>WO-стратегії Розширення присутності за межами Києва через франчайзинг, супроводжуючи вихід агресивною діджитал-комунікацією та локальними digital-кампаніями Впровадження CRM-системи для автоматизації обробки лідів і підвищення якості взаємодії з клієнтами Інвестування у розробку рефлексійних механізмів (автоматизований збір фідбеку через застосунок та соцмережі) для оперативного поліпшення послуг</p>	<p>WT-стратегії Підвищення внутрішніх стандартів сервісу через навчальні онлайн-програми для тренерів і персоналу (зменшення складності підбору кадрів) Створення антикризових комунікаційних сценаріїв у діджитал-просторі для збереження довіри клієнтів у випадку непередбачуваних подій NPS система в реальному часі (після тренувань) для оперативного реагування на недоліки</p>

Джерело: сформовано автором

Результати TOWS-аналізу свідчать про те, що компанія вже реалізує частину запропонованих стратегічних напрямків, проте існують важливі зони для вдосконалення маркетингової діяльності, що можуть істотно посилити конкурентоспроможність бренду в динамічному середовищі ринку.

Однією з пріоритетних можливостей розвитку є впровадження якісної CRM-системи, яка забезпечить глибшу роботу з наявною базою клієнтів та стане основою для подальшого масштабування бізнесу на нові регіони. Якісне управління взаємодією з клієнтами дозволить не лише підвищити конверсію всередині існуючих локацій, а й ефективно супроводжувати експансію бренду на нові території з урахуванням локальних особливостей аудиторії.

Важливим кроком у цьому контексті є також розвиток системної аналітики маркетингової діяльності і впровадження чітких показників ефективності (KPI). Це забезпечить можливість оперативно оцінювати успіх просування як на існуючих ринках, так і під час виходу на нові ринки, своєчасно корегуючи стратегії у відповідь на зміну споживацької поведінки.

Після реалізації зазначених базових кроків доцільним виглядає посилення персоналізації комунікацій з клієнтами. Використання гейміфікації у взаємодії, адаптивних пропозицій, адаптивних пропозицій відповідно до поведінки користувачів та підсилення персоналізованих акцій дозволить підвищити рівень залученості клієнтів і зміцнити їхню лояльність.

З урахуванням рівня конкуренції на ринку фітнес-послуг зокрема, важливим завданням для SMARTASS є комплексне зміцнення емоційної прив'язаності клієнтів до бренду. Бренд вже активно використовує контент-маркетинг, відео-комунікацію, проводить різноманітні активності та офлайн івенти, працює з інфлюенсерами й власними амбасадорами. Підсилити вже активні інструменти може використання технік storytelling для різних форматів комунікацій, що сприятиме кращому емоційному залученню і допоможе формуванню багатогранного та стійкого бренду.

Крім того, підвищення стандартів обслуговування, зокрема через удосконалення процесів збору зворотного зв'язку та оперативного реагування

на клієнтські відгуки за допомогою таких інструментів, як система Net Promoter Score, дозволить підтримувати високий рівень клієнтського досвіду під час масштабування мережі.

Таким чином, рефлексія результатів аналізу визначає основні вектори вдосконалення стратегії маркетингової діяльності SMARTASS, що включають впровадження сучасної CRM-системи, розвиток аналітики і KPI, поступове персоналізування взаємодії, стратегічне розширення регіональної та міжнародної присутності та комплексне зміцнення емоційного зв'язку з аудиторією через багатоканальну комунікацію.

Потенційні можливості для розвитку маркетингової активності часто диктуються змінами і тенденціями на ринку України чи світу загалом. Тому для виявлення актуальних перспектив підсилення маркетингової діяльності та тенденцій, які лише починають формуватись і ширитись на світовій арені, доцільно оцінити поточні тренди та їх вплив на розвиток стратегії діджитал-маркетингу зокрема.

Проаналізувавши ряд досліджень стосовно поточних і перспективних тенденцій галузі фітнес-послуг та діяльність лідерів ринку зокрема, можна підсумувати наступні результати за трьома напрямками: тенденції що вже присутні на ринку та активно використовуються, тенденції, що тільки почали набирати популярність та тенденції які прогнозуються на майбутні періоди.

Тенденції, які вже присутні на ринку та активно використовуються (чи впроваджуються) активними гравцями ринку:

У напрямку послуг чи продуктів:

- інтеграція wellness-послуг у фітнес-простори (SPA, масажі, салони краси всередині клубів);
- попит на багатофункціональні простори (спорт + відпочинок + харчування);
- акцент на mental wellness – йога, медитації, тренінги з ментального здоров'я;

- перехід до boutique fitness моделей: невеликі студії з чітким позиціонуванням (НІІТ, пілатес, сусле-студії);
- запит на «розумні» тренування із застосуванням носимих пристроїв (фітнес-браслети, смарт-годинники).

У напрямку маркетингової діяльності:

- спільне використання соціальних мереж (особливо Instagram і Telegram) для залучення та комунікації з клієнтами;
- колаборації з інфлюєнсерами та крос-промоції з брендами суміжних сфер;
- відео-контент (особливо короткі форми: reels, shorts) як основний спосіб привернення уваги.
- орієнтація на побудову ком'юніті навколо бренду.

Тенденції, які тільки почали набирати актуальність і ще мало поширені:

У напрямку послуг чи продуктів:

- гіперперсоналізація тренувальних програм на основі даних (Big Data, AI-підбір навантажень)
- формати hybrid fitness – поєднання онлайн та офлайн тренувань у межах одного пакету;
- інклюзивні програми: тренування для різних вікових груп, людей з особливими потребами;
- програми відновлення (реабілітаційні тренування після травм, спеціалізовані recovery-зони).

У напрямку маркетингової діяльності:

- активне використання автоматизації маркетингових процесів, зокрема через CRM-системи;
- розвиток персоналізованих програм лояльності (замість універсальних карток/бонусів);
- використання даних з носимих девайсів для персоналізації пропозицій у додатках клубу;

- формування омніканального досвіду (єдина взаємодія між офлайн-залом, сайтом, застосунком і соціальними мережами).

Тенденції, які прогнозуються на майбутнє:

У напрямку послуг чи продуктів:

- активне впровадження VR/AR технологій у тренування (віртуальні студії, інтеграція з гарнітурами VR);
- створення комплексних digital wellness платформ – «єдиний кабінет» для управління фізичним і ментальним здоров'ям.
- поява спеціалізованих smart-груп для міні-ком'юніті тренувань за інтересами;
- зростання запиту на тренування, що підтримуватимуть енергетичний баланс, сон, гормональне здоров'я.

У напрямку маркетингової діяльності:

- використання штучного інтелекту для персонального супроводу клієнта (AI-боти-консультанти, рекомендаційні системи);
- зростання ролі ESG (екологічність, соціальна відповідальність) у позиціонуванні бренду.

Аналіз тенденцій світового та українського ринку фітнес-послуг свідчить про активну інтеграцію багатофункціональності у форматах обслуговування, домінування цифрових комунікацій та зростання ролі побудови ком'юніті навколо брендів. Серед тенденцій, що лише починають набирати популярність, виділяються розвиток гіперперсоналізації, поєднання онлайн- і офлайн-форматів тренувань, а також активне використання автоматизованих CRM-рішень для маркетингових потреб.

На перспективу прогнозується подальша цифровізація галузі через впровадження VR/AR технологій, розширення застосування штучного інтелекту в персоналізованих пропозиціях та зростання важливості ESG-підходів у комунікації. Виявлені тенденції окреслюють напрямки, у яких компанії можуть шукати конкурентні переваги, адаптувати свої стратегії

маркетингової діяльності та продуктового розвитку до швидкоплинних змін ринку (рис.3.1).

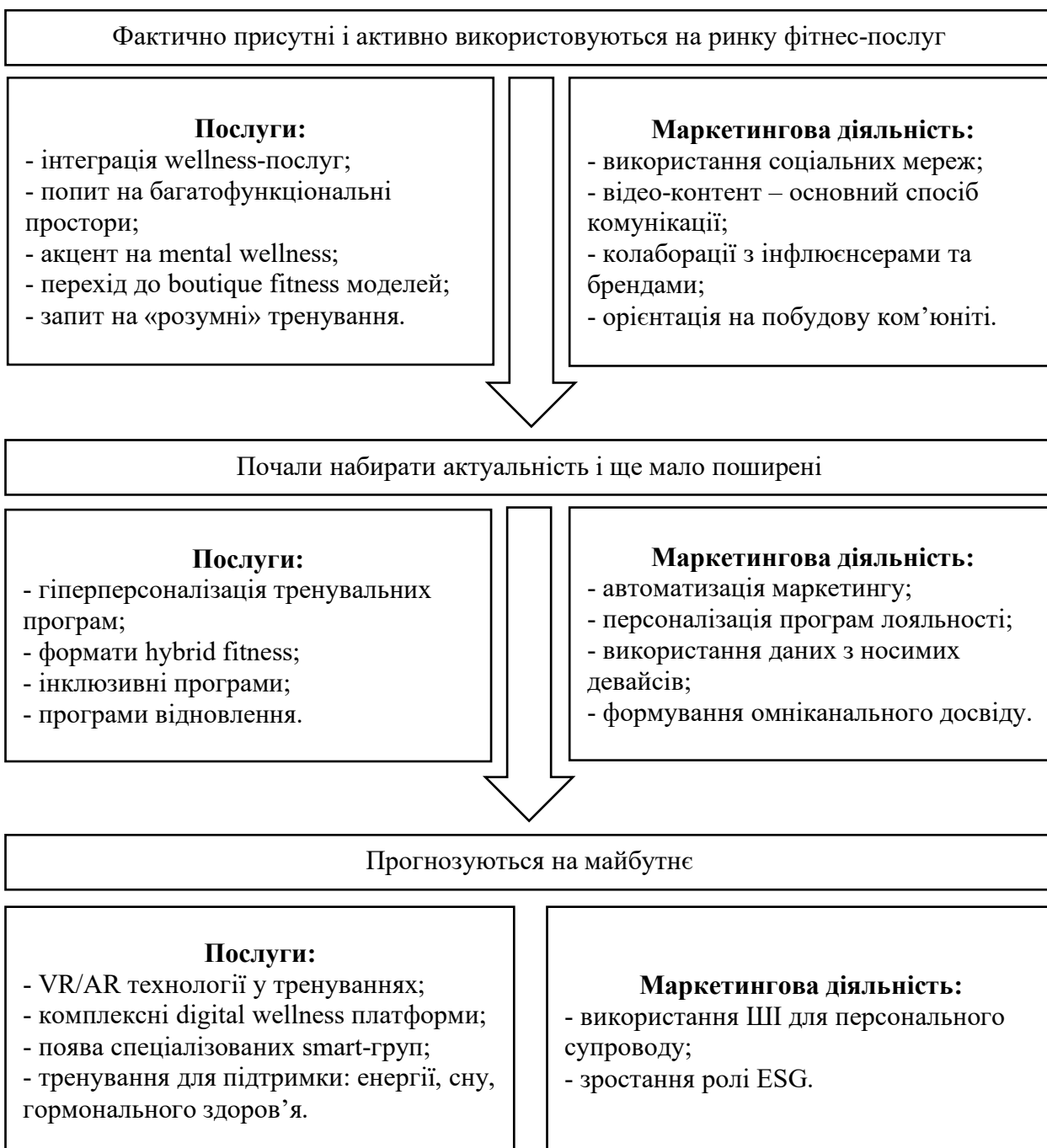


Рис. 3.1. Тенденції розвитку послуг та маркетингової діяльності на ринку фітнес-послуг.

Джерело: сформовано автором

Звичайно це не буде єдиними можливостями витримати конкурентну позицію, оскільки для впровадження тих чи інших нововведень варто оцінювати насамперед їх доцільність в контексті самої бізнес-моделі. На

доцільність впливає зокрема: цільова аудиторія продукту та відповідність нововедення її потребам, позиціонування бізнесу, бюджетні та загалом ресурсні можливості бізнесу, тощо.

З огляду на актуальні тенденції та діяльність бренду SMARTASS, можна відмітити активну конкурентну перевагу в різних аспектах. Компанія не тільки «тримає руку на пульсі», а й активно проваджує, адаптує ті чи інші активності. Зокрема серед згаданих раніше тенденцій, що активно впроваджуються на світовій арені, бренд вже використовує 90% з них (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка рівня інтеграції в діяльність SMARTASS актуальних на ринку тенденцій

Тенденція	Рівень інтеграції в SMARTASS (1-10)	Поточний стан тенденції в компанії
1	2	3
Інтеграція wellness-послуг у фітнес-простори (SPA, масажі, салони краси всередині клубів)	6	Присутні послуги масажу майже на всіх локаціях + на флагманській локації відкрили салон краси. Тенденція впроваджується, але ще не поширена на всіх точках.
Попит на багатофункціональні простори (спорт + відпочинок + харчування);	7	На кожній локації є фітнес-бар (або ресторан чи кафе) + додаткові зручності для клієнтів. Зон відпочинку бракує, що може бути точкою росту.
Акцент на mental wellness – йога, медитації, тренінги з ментального здоров'я;	5	Серед напрямків додано кілька форматів йоги, а також Sound Healing, також проводяться додаткові івенти зокрема з питань ментального здоров'я. Проте, згадані активності присутні покищо не на всіх доступних локаціях, тому рівень інтеграції має поле для зростання.
Перехід до boutique fitness моделей: невеликі студії з чітким позиціонуванням (НІПТ, пілатес, cycle-студії)	9	Історично формат бутикового типу і був в основі бізнес-моделі, сьогодні компанія зростає та видозмінює підхід.
Спільне використання соціальних мереж (особливо Instagram і Telegram) для залучення та комунікації з клієнтами	9	Присутнє активне використання соцмереж, окрім Instagram профілів, бренд почав більш активно розвивати платформи в Telegram.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Колаборації з інфлюенсерами та крос-промоції з брендами суміжних сфер	10	Особливо в 2024-2025 роках чисельність та різноманітність колаборацій бренду значно зростає. Даний інструмент активно використовується.
Відео-контент (особливо короткі форми: reels, shorts) як основний спосіб привернення уваги	8	Бренд активно використовує різноманітний та якісний відео-контент в комунікації.
Орієнтація на побудову ком'юніті навколо бренду	10	Однією із сильних сторін компанії є ком'юніті навколо бренду.

Джерело: сформовано автором

Оскільки, поточні тенденції вже активно адаптуються в діяльність компанії, можемо заглянути на перспективу та запропонувати звернути увагу на майбутні тенденції, які тільки починають з'являтися та можуть надалі допомогти підтримувати сильну конкурентну перевагу на ринку. Зважаючи на позиціонування бренду SMARTASS, йому близький характер інноваційних сучасних рішень, свідомий та «розумний» підхід до здоров'я та тіла, проактивний спосіб життя та не тільки цікавий, а і якісний, активний відпочинок для тіла та розуму.

Тому особливу увагу щодо наступаючих тенденцій варто звернути на: формати hybrid fitness, програми відновлення, використання автоматизації процесів, зокрема через CRM-системи, розвиток персоналізованих програм лояльності, використання даних з носимих девайсів для персоналізації пропозицій у застосунку клубу, формування омніканального досвіду, а також врахувати, в довгостроковій перспективі, зростання запиту на тренування, що підтримуватимуть енергетичний баланс, сон, гормональне здоров'я. Такий підхід дозволить не просто «тримати руку на пульсі», а бути «на крок попереду».

Окрім можливостей варто враховувати й ризики, що прямо чи опосередковано можуть вплинути на функціонування бізнесу. Загальний огляд потенційних загроз було описано вище за результатами SWOT- та

TOWS-аналізу, тому для більш ширшого дослідження загроз варто також розглянути точкові ризики які можуть виникнути зокрема з майбутнім поширенням згаданих тенденцій розвитку ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Огляд потенційних загроз серед тенденцій розвитку галузі фітнес-послуг

Тенденція 1	Потенційна загроза 2	Можливе рішення 3
<i>Тенденції, які тільки почали набирати актуальність і ще мало поширені</i>		
Гіперперсоналізація тренувальних програм на основі даних	Клієнти можуть віддавати перевагу клубам, які пропонують персоналізовані рішення	Запуск персоналізованих планів тренувань через мобільний застосунок на основі даних клієнтів
Формати hybrid fitness	1. Клуби без онлайн-опцій можуть втрачати частину цифрової аудиторії 2. Втрата офлайн присутності через диверсифікацію на онлайн платформи	Створення власної онлайн-бібліотеки тренувань у доповнення до офлайн-програм. Проте створити продукт який може бути доповнюючим, але не взаємозамінним.
Інклюзивні програми	Недостатня увага до різноманітних груп в еру персоналізації може знизити потенційну аудиторію	Адаптація частини тренувань для різних вікових/фізичних категорій
Програми відновлення	Фітнес-простори без пропозицій з відношення можуть виглядати неповноцінними в очах клієнтів на фоні конкурентів	Створення мінізон для стрейчингу, релаксації або співпраця з фізіотерапевтами
Активне використання автоматизації маркетингових процесів, зокрема через CRM-системи	Неефективна робота з базою клієнтів приведе до втрати залучення та зниження повторних продажів	Впровадження професійної CRM-системи та тригерних кампаній
Розвиток персоналізованих програм лояльності	Уніфіковані знижки втрачають ефективність у порівнянні з персоналізованими винагородами	Впровадження гнучких індивідуальних бонусних програм
<i>Тенденції, які прогноуються на майбутнє</i>		
Впровадження VR/AR технологій у тренування	Запізнення з інноваціями може знизити конкурентоспроможність серед молодшої аудиторії	Тестування VR/AR на окремих тренуваннях або через партнерські проекти
Створення комплексних digital wellness платформ	Конкуренція з боку комплексних wellness-платформ може відтягнути аудиторію від класичних фітнес-клубів	Інтеграція фітнес-послуг із рекомендаціями для харчування, сну та ментального здоров'я

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Використання штучного інтелекту для персонального супроводу клієнта	Надмірна автоматизація комунікацій через AI може викликати у клієнтів відчуття дистанційованості та знеособлення сервісу, що призведе до зниження лояльності й задоволеності	Впровадження AI як допоміжного інструменту, а не заміни життєвого персоналу. Забезпечення доступу до реальних менеджерів для індивідуальної підтримки та консультацій, комбінуючи цифровий і людський підходи

Джерело: сформовано автором

Розгляд потенційних ризиків, дозволяє усвідомити, що навіть позитивні зміни на ринку можуть нести загрози для функціонування бізнесу у разі несвоєчасного реагування на них. Актуалізація запитів на персоналізацію, інклюзивність, цифровізацію взаємодії та розширення сервісів підвищує вимоги споживачів і водночас ускладнює конкуренцію між гравцями ринку. Варто уточнити, що не всі із згаданих тенденцій будуть доцільними в контексті впровадження в діяльність SMARTASS, тому насамперед варто пам'ятати про їх актуальність та відповідність для окремого бізнесу.

Таким чином, здатність компанії своєчасно адаптувати свої послуги й маркетингові стратегії до релевантних нових запитів ринку стає одним з критичних факторів стійкості та подальшого розвитку бізнесу.

Тож, проведений аналіз можливостей та загроз у контексті розвитку діджитал-маркетингу ТОВ «СМАРТЕСС» підтверджує важливість системного підходу до адаптації стратегії в умовах мінливого ринкового середовища. Виявлені напрями вдосконалення демонструють, що проактивне використання сильних сторін бренду та своєчасне реагування на ринкові виклики є вагомими чинниками для збереження конкурентних переваг і забезпечення подальшого масштабування бізнесу.

3.2 Рекомендації щодо актуалізації стратегічних та тактичних рішень діджитал-маркетингу підприємства

Динаміка розвитку та трансформації діджитал-маркетингу сьогодні супроводжується постійними змінами та оновленнями, до яких бізнесу неодмінно варто адаптуватись щоб зберегти власні позиції. У свою чергу прагнення зберегти актуальність, утримати лояльність клієнтів і зміцнити конкурентну позицію вимагає від компанії уважного аналізу власної діяльності, пошуку точок росту та впровадження релевантних змін, які ґрунтуються не лише на досвіді, але й на даних і системному мисленні.

Щоб виявити можливі точки росту діджитал-маркетингової діяльності SMARTASS, доцільно розглянути два її аспекти: стратегія та її практична реалізація. Тому для структурного та послідовного огляду складових стратегії має сенс розбити її на складові та проаналізувати їх поточний стан в розрізі цілей та актуальної діяльності підприємства (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз стратегічних складових діджитал-маркетингу SMARTASS

Стратегічний рівень	Що входить	Оцінка стану рівня на підприємстві (0-5)
Аналітика даних, дослідження	Аналіз цільової аудиторії Аналіз ринку Аналіз конкурентів	4
Стратегічний фундамент	Постановка цілей Customer Journey Map Конверсійні воронки	3
Функціонування ключових платформ	Формування інтернет-інфраструктури Канали та стратегія залучення трафіку Стратегія Email-маркетингу Стратегія контент-маркетингу SMM-стратегія	4
Контроль ефективності та оптимізація	Аналітика ключових показників ефективності та робота з ними	2

Джерело: сформовано автором

Система оцінки:

0 – відсутність активності в даному напрямку.

У межах підприємства не здійснюються жодні заходи, які б відповідали даному стратегічному рівню. Відсутність будь-якої активності або зацікавленості у цьому напрямку.

1 – поодинокі дії без стратегічної інтеграції.

Підприємство здійснює окремі, епізодичні дії, які не мають системного характеру та не забезпечують відчутної ефективності. Такі дії часто імпровізовані, не узгоджені з загальною маркетинговою стратегією.

2 – початковий рівень реалізації з обмеженою результативністю.

Діяльність на цьому рівні вже проявляється у вигляді регулярніших, однак усе ще несистемних дій. Існують окремі спроби впровадження відповідних інструментів чи стратегій, проте вони мають низький рівень інтеграції та обмежений вплив на загальну маркетингову ефективність підприємства.

3 – стабільна, але частково хаотична діяльність з потенціалом до вдосконалення.

Підприємство активно здійснює дії, пов'язані з відповідним рівнем, однак вони не завжди є скоординованими. Присутній потенціал для оптимізації та формалізації процесів.

4 – ефективна реалізація з можливістю подальшого удосконалення.

Маркетингова діяльність підприємства на відповідному рівні є системною, результативною та добре інтегрованою. Водночас зберігається простір для покращення.

5 – високий рівень стратегічної зрілості.

Діяльність підприємства на цьому рівні є стратегічно обґрунтованою, регулярно впроваджуваною та з підтвердженою ефективністю. Рівневі складові працюють злагоджено, що забезпечує високий рівень адаптивності.

Аспект аналітики даних і досліджень в SMARTASS знаходиться на достатньому рівні, проте теж має значний простір для вдосконалення. Аналізу

аудиторії приділяється значна увага, компанія щорічно проводить велике клієнтське дослідження, відслідковує зміни в тенденціях та активно використовує отримані дані для оптимізації пропонованих послуг, сервісу, маркетингової комунікації, тощо. Окрім цього, періодично (за потреби) відбуваються точкові опитування різних сегментів аудиторії, проводяться глибинні інтерв'ю, тощо. Також, компанія регулярно відслідковує відгуки клієнтів на різних платформах (у власному застосунку, коментарях в соцмережах, на Google Maps, месенджерах, тощо) та бере їх до опрацювання для оперативної реакції.

Стосовно досліджень конкурентів і ринку, бренд «тримає руку на пульсі» та слідкує за діяльністю на ринку, періодично оновлюючи дані, щоб зберігати їх актуальність й мати можливість реагувати на зміни. Окрім загальних форм дослідження конкурентів, SMARTASS проводить точкові дослідження під власні потреби. До прикладу, дослідження системи лояльності основних конкурентів в розрізі роботи над підсиленням власної системи лояльності. Підхід до досліджень має стратегічну мету, а отримані дані справді дозволяють покращити власні конкурентні позиції.

Система роботи з даними показує достатню ефективність, проте її можна підсилити приділивши увагу кращої упорядкованості та регулярності в процесах. Зокрема в межах підсилення цього аспекту можна вжити наступних заходів:

- створення єдиної команди з питань аналітичної роботи всередині компанії (або виділення окремих відповідальних за це людей);
- формування графіку для періодичних досліджень аудиторії та ринку (наприклад, окрім великого клієнтського опитування раз на рік, впровадити аналогічний для дослідження ринку, менші щоквартальні опитування для клієнтів, тощо). Тут важливим залишається два аспекти: доцільність (планові дослідження повинні допомагати покращувати маркетингову діяльність, а не проводитись для галочки і забирати час, тому якщо для компанії буде більш релевантним проведення одного великого

дослідження, а не 3-4 кварталних – кращим рішенням є зупинитись на одному) та системність (проведення окремого дослідження чітко відповідно до графіку, щоб в перспективні відслідковувати динаміку змін). Графік не виключає момент проведення «ситуативних» досліджень, а тільки формалізує періодичні події;

- систематизація та зберігання даних в єдиному місці;
- впровадження та використання аналітичних цифрових інструментів (CRM-системи, спеціалізовані платформи для збору та обробки актуальних даних, тощо).

Тож, можна констатувати, що в SMARTASS достатній рівень активності в напрямку аналітики даних і проведення досліджень, що дозволяє ефективно підтримувати оптимізацію послуг, сервісу та маркетингової комунікації зокрема. При цьому зберігається потенціал для вдосконалення, який є релевантним для подальшого зростання конкурентоспроможності бренду. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості аналітичної діяльності, оперативності прийняття рішень та підвищенню ефективності маркетингової стратегії SMARTASS.

Стратегічний фундамент оцінено на рівні дещо вище середнього, оскільки присутні певні ключові елементи, що передбачено цим рівнем, вони демонструють ефективність, проте їх характер періодично межує між системністю та хаотичністю. Зокрема, позитивно проявлено аспект цілепокладання в маркетинговій діяльності – компанія регулярно формує реалістичні та ґрунтовні маркетингові плани, постановка цілей в межах цих планів та дрібніших тактичних рішень відповідає критеріям методу SMART, та формує чітке бачення шляху їх досягнення. Це демонструє високий рівень ефективності роботи на етапі цілепокладання.

Наступним елементом даного рівня є конверсійні воронки. В компанії присутні базові конверсійні воронки, вони підтверджують власну ефективність результатами конверсії та функціонують на достатньому рівні. Не всі етапи можливо відслідкувати, оскільки аспект залучення трафіку та

робота з ним є багатоканальним (компанія активно використовує рекламу на різних платформах, залучає інфлюенсерів, публікує власні статті на різних майданчиках, створює колаборації, тощо), проте це є органічним проявом в процесі масштабування. Підсилити даний інструмент можна:

- формалізацією та чітким описом наявних воронки (наприклад через теорію «Сходів Ханта»), для єдиного розуміння руху аудиторії та виявлення сторін для підсилення;

- відслідковування ключових показників ефективності стосовно роботи воронки, зокрема рівня конверсії того чи іншого етапу.

Ці рішення дозволять оптимізувати конверсійну дію воронки та підвищити кількість нових клієнтів (або рівень відвідування наявних клієнтів), а також знизити витрати на залучення та виявити які канали є більш ефективними для тих чи інших цілей.

Ще одним аспектом даного рівня є інструмент Customer Journey Map, тобто реальний опис шляху клієнта з моменту усвідомлення потреби до етапу повторних покупок чи адвокації бренду, з описом: дій, мотивів, бар'єрів, емоцій, питань та точок дотику з брендом на кожному з етапів. Розуміння шляху споживача в компанії наразі знаходиться на базовому рівні, коли інтуїтивно десь зрозуміло звідки та з яким мотивом клієнти приходять та здійснюють певні дії, проте реально описаного CJM в компанії немає. Це може створювати деяку хаотичність в діяльності та часткову відсутність розуміння методів впливу на рух аудиторії.

Тому саме розробка та впровадження CJM як стратегічного елементу планування та управління діджитал-маркетингом компанії може стати вагомим кроком до оптимізації маркетингової діяльності. До того ж, такий крок матиме прямий позитивний вплив на конверсійні воронки, оскільки їх етапи ґрунтуватимуться на реальному шляху клієнта, комунікаційні меседжі стануть більш точними, відповідно конверсії в цільову дію потенційно виростуть.

Функціонування ключових платформ та робота з трафіком є критично важливим рівнем у побудові ефективної діджитал-маркетингової стратегії, оскільки саме в межах цього напрямку реалізується практичне втілення маркетингових цілей через присутність у цифровому середовищі. Високий бал, присвоєний цьому рівню, зумовлений активним функціонуванням ключових платформ SMARTASS, багатоканальним підходом до взаємодії з клієнтом, а також помітною ефективністю застосовуваних інструментів залучення трафіку.

Зокрема, компанія демонструє чітко виражену розгалужену інтернет-інфраструктуру, що охоплює кілька цифрових каналів: Instagram, Email, мобільний застосунок, сайт, Telegram та офлайн активності, які активно підкріплюються онлайн комунікацією. Така мультиканальна присутність значно підвищує кількість точок дотику з потенційним або наявним клієнтом, завдяки чому підвищується ймовірність здійснення цільової дії: купівлі абонементу, участі у тренуванні, відвідування івентів, запрошення друга приєднатись, тощо.

Для подальшого посилення ефективності функціонування цієї структури доцільно створити візуалізовану карту інтернет-інфраструктури. Такий інструмент надасть змогу наочно відображати взаємозв'язки між каналами, чітко окреслити ролі та функції кожного з них, що сприятиме більш злагодженому управлінню, оптимізації навантаження на окремі елементи та стратегічному плануванню дій.

В розрізі цього рівня доцільно, умовно, розділити та оцінити два напрямки, які тісно співпрацюють і напряму впливають один на одного – напрямок контенту та напрямок просування. Зокрема, напрямок контенту включає в себе: контент-маркетинг, SMM-активності, а також Email-маркетинг. Ці три канали виступають тісно пов'язаними елементами комунікаційної системи, через які бренд вибудовує, підтримує та зміцнює зв'язок з клієнтом. На даний момент, можна говорити про цілісність та загальну узгодженість контентної комунікації бренду, проте існує простір для

оптимізації, зокрема у сфері стратегічної координації цих напрямків між собою та посилення ефективності їхньої взаємодії.

Контент-маркетинг компанії охоплює широкий спектр форматів і каналів: соціальні мережі, email-розсилки, власні статті, інтерв'ю та відеоконтент на YouTube. Особливої уваги заслуговує регулярна робота з відеоформатами – бренд активно створює та поширює відео у соцмережах, а також реалізував повноцінний короткометражний фільм, який презентує концепцію мережі клубів SMARTASS і слугує глибшим зануренням у її цінності, зокрема для потенційних франчайзі. Водночас текстовий контент, який представлений у розсилках, блогах та постах, залишається найбільш численним та відіграє ключову роль у комунікації з клієнтами та партнерами. Він демонструє послідовне дотримання tone of voice бренду, що дозволяє зберігати цілісність образу в очах аудиторії.

Фотоконтент також відіграє важливу роль, оскільки він завжди якісний, аутентичний та легко ідентифікується завдяки впізнаваній візуальній айдентиці. Важливо, що крізь усі формати контенту проходить чітка і послідовна візуальна стилістика, що включає дизайн-елементи, брендovanу кольорову палітру та фірмові шрифти. Це підсилює сприйняття контенту як частини єдиного комунікаційного простору, сприяючи формуванню стійкого брендово-асоціативного ряду у свідомості цільової аудиторії.

SMM-напрямок у рамках маркетингової діяльності SMARTASS представлений на кількох основних платформах, серед яких Instagram та Telegram (рідше Facebook та YouTube). На даному етапі комунікаційна стратегія в соціальних мережах базується передусім на підтримці присутності бренду та забезпеченні регулярного інформування аудиторії щодо актуальних подій, пропозицій і новин клубу. Такий підхід дозволяє забезпечити аостійний контакт із підписниками, проте в довгостроковій перспективі потребує стратегічного оновлення – зокрема у бік глибшої персоналізації, сегментації та емоційного залучення клієнта.

Комунікація в соцмережах на сьогодні не є цілеспрямовано персоналізованою чи сегментованою за аудиторними мотивами, що обмежує її ефективність у контексті впливу на поведінку вже існуючих клієнтів. Для зміцнення зв'язку з аудиторією доцільно переосмислити бренд-комунікацію через оновлення архетипу бренду та його більш активне проявлення в контенті. Наприклад, якщо архетип бренду – новатор-дослідник, це має знаходити відображення у відповідних сюжетах: демонстрація того, як команда клубу подорожує, надихається концепціями інших країн, адаптує ідеї під власну філософію та втілює їх у просторі клубу. Такий підхід не лише глибше розкриє цінності бренду, а й підсилить емоційний зв'язок із ним, сформує бажання «долучитись до чогось більшого» та мотивуватиме зробити дію – відвідати тренування чи порекомендувати клуб друзям.

Враховуючи, що одна з ключових поточних бізнес-цілей компанії – активна робота з уже наявною базою клієнтів, особливої актуальності набуває сегментація аудиторії за мотивами, бар'єрами та потребами. Це відкриває можливості для варіативної комунікації, де навіть стандартні меседжі (наприклад, повідомлення про акцію) можуть транслюватись через різні смислові акценти – залежно від того, що резонує з конкретним сегментом. Такий підхід сприятиме поглибленню залученості існуючих клієнтів і стимулюватиме їх частіше взаємодіяти з клубом: пробувати нові послуги, відвідувати інші формати тренувань або повертатись регулярно.

Окрему увагу варто приділити розвитку форматів сторітелінгу. Розповідні елементи у контенті – від невеликих сюжетів у сторіс до сюжетних рілзів – створюють додаткову глибину у сприйнятті бренду. Це дозволяє не лише інформувати, а й будувати емоційне поле навколо бренду, підсилюючи відчуття причетності та включеності до спільноти клубу. У довгостроковій перспективі саме такі елементи формують лояльність та органічне бажання бути частиною бренду на постійній основі.

Email-маркетинг у SMARTASS демонструє стабільно хороші результати. Типи й формати розсилок (рекламні, інформаційні, партнерські,

тощо) використовуються у доречному обсязі, відповідають стилю бренду й ефективно виконують свої функції – як з точки зору підтримки регулярної комунікації, так і з точки зору стимулювання дій з боку клієнтів.

Разом з тим, потенціал email-маркетингу може бути більш розкритий через імплементацію рішень, уже згаданих у контексті SMM. Йдеться, зокрема, про:

- персоналізацію контенту відповідно до сегментів аудиторії;
- більш виразне втілення архетипу бренду в комунікаціях (через тон, сюжети, приклади, культурні коди);
- активніше застосування форматів сторітелінгу, які посилюють емоційну взаємодію з брендом і розкривають його багатогранність.

Email-розсилки мають навіть ширші можливості для персоналізованої подачі, ніж соціальні мережі, і можуть ефективно працювати як канал побудови глибшого зв'язку з кожним сегментом аудиторії. Текстовий формат дозволяє краще доносити складніші або більш емоційні месенджі, тому саме тут доцільно експериментувати з сюжетними структурами, інсайтами, персональними зверненнями й «листами від команди» як способом посилити довіру, відчуття причетності та мотивацію клієнта бути активним учасником спільноти бренду.

У SMARTASS історично використовується багатоканальна стратегія роботи з трафіком, яка включає таргетовану рекламу, інфлюенс-маркетинг, партнерства та колаборації з брендами й лідерами думок. Ці інструменти спрямовані на залучення аудиторії або на соціальні мережі, або на сайт клубу, де далі продовжується клієнтський шлях: реєстрація на перше тренування, завантаження мобільного застосунку чи придбання абонементу. Особливо варто відзначити активацію роботи з амбасадорами та інфлюенсерами у 2024-2025 роках, а також нетипові, резонансні колаборації, які справді приводять теплу, зацікавлену аудиторію.

Разом з тим, з огляду на широту активностей, точкою росту залишається відсутність системного підходу до аналітики ефективності каналів трафіку.

Наразі результати оцінюються лише на базовому рівні, без чіткої системи вимірювання ключових показників за окремими напрямками й конкретними активаціями. Такий підхід не дозволяє отримати повну картину результативності та оперативно корегувати роботу чи бюджети.

Рекомендовано розробити та впровадити чітку систему вимірювання та відслідковування ключових показників ефективності каналів трафіку, яка дозволить SMARTASS глибше аналізувати результативність кожної активності, актуалізувати стратегію та ефективніше розподіляти бюджети. Така система повинна охоплювати як загальні напрямки роботи з трафіком (таргетована реклама, інфлюенс-маркетинг, партнерства), так і окремі точкові кампанії, що періодично реалізуються.

У межах цієї системи для кожного з каналів має фіксуватись базова аналітика: бюджети, охоплення, вартість кліку або тисячі показів (CPC/CPM), кількість переходів, а також глибші метрики – кількість лідів, реєстрацій на тренування, завантажень застосунку чи придбаних абонементів. Для кожної окремої активації важливо використовувати UTM-мітки, аби відстежувати джерело трафіку, взаємодії на сайті, поведінкові показники та конверсії. Це дозволить не лише бачити загальні результати, а й порівнювати ефективність конкретних кампаній між собою.

З технічної точки зору, збір і візуалізацію даних доцільно реалізовувати через автоматизовану систему, наприклад, дашборд у Google Looker Studio, Power BI або Google Sheets з підключенням рекламних кабінетів та CRM. У такому форматі дані будуть оновлюватись у реальному часі, а команда зможе швидко приймати рішення на основі актуальної інформації.

Впровадження подібної аналітичної системи дозволить SMARTASS побачити повну картину ефективності кожного каналу трафіку, своєчасно виявляти сильні сторони, усувати слабкі місця та підсилювати ті активності, які дають найкращий результат.

Отже, компанія SMARTASS має розвинену діджитал-інфраструктуру, що охоплює ключові платформи (вебсайт, застосунок, соцмережі, Email,

YouTube тощо) та забезпечує багатоканальну взаємодію з клієнтами. Цей підхід дозволяє формувати численні точки дотику та створювати ефективні шляхи користувацької взаємодії. Водночас, додаткову цінність може принести створення єдиної візуалізації цієї інфраструктури з чітким розмежуванням ролей та функцій кожного елементу.

У блоці контенту активно використовується контент-маркетинг, SMM та Email, з фокусом на якісний текстовий, візуальний і відеоконтент. Комунікація відповідає ToV бренду, а візуальна айдентика послідовно підсилює впізнаваність. Водночас, у SMM- та Email-напрямках варто посилити персоналізацію, сегментацію аудиторії та залучення через сторітелінг і архетип бренду. Це дозволить підвищити емоційний зв'язок з наявною базою клієнтів і мотивувати їх до частіших взаємодій з брендом.

У напрямку роботи з трафіком SMARTASS використовує широкий набір каналів – від таргетованої реклами до колаборацій з брендами. Проте відсутність єдиної системи вимірювання ефективності обмежує можливості для оптимізації. Тому доцільним кроком є впровадження аналітичної системи з відстеженням ключових метрик по кожному з каналів і кампаній, що дозволить приймати зважені рішення щодо бюджету та активностей.

Загалом, компанія має потужну базу для онлайн-функціонування, і запропоновані покращення спрямовані на її подальше посилення та підвищення ефективності роботи кожного з діджитал-напрямків.

Контроль ефективності маркетингової діяльності наразі залишається одним із найслабших місць у стратегічній системі SMARTASS. Це значною мірою пов'язано з високою динамікою запуску нових ініціатив та активностей: у прагненні оперативно реалізувати креативні ідеї, колаборації, проєкти з інфлюенсерами чи кампанії з просування, компанія часто не встигає закріпити за ними системний пост-аналіз. Хоча окремі метрики все ж фіксуються та відслідковуються, ця робота не має постійного, формалізованого характеру і не охоплює повний цикл комунікацій. Відсутність системного аналізу призводить до низки стратегічних ускладнень: зокрема, ускладнюється

порівняння ефективності різних активностей, не фіксуються найуспішніші практики, а бюджети не завжди розподіляються на основі реальної віддачі, що в довгостроковій перспективі знижує ефективність маркетингової системи загалом.

Вище, вже частково розкривалась тема аналітики у сфері роботи з трафіком – зокрема, було зазначено про відсутність системної оцінки результативності активностей, що спрямовані на залучення аудиторії, а також про потребу впровадження чіткої структури вимірювання ефективності за каналами. У цьому розділі доцільно доповнити, що подібна системність необхідна не лише в трафік-стратегії, а й в усіх інших складових маркетингової діяльності бренду.

Зокрема, аналітика ефективності контент-маркетингу (пости, відео, розсилки) наразі не є формалізованою. Для посилення цієї ланки можна впровадити щомісячне контент-звітування з базовими метриками (охоплення, перегляди, залучення, переходи, CTR тощо) для кожного формату рубрики. Це дозволить зрозуміти, які теми та типи контенту мають найбільший вплив на аудиторію. Для SMM доцільним буде встановлення чітких KPI на кожен або кампанію (наприклад, рівень залучення, приріст підписників, кількість збережень, частка охоплення підписників у загальному охопленні тощо), а також проведення періодичних ретроспективних аналізів із виведенням практичних висновків. У email-маркетингу важливо не лише фіксувати стандартні метрики (відкриття, кліки, відписки), а й проводити A/B-тестування окремих змін (тема листа, СТА, сегментація) та робити висновки для подальших кампаній.

Такі дії не потребують значних ресурсів, але поступово формують культуру роботи з аналітикою. У результаті SMARTASS зможе ухвалювати більш зважені рішення, бачити реальні результати власної маркетингової діяльності, масштабувати вдалі ідеї та уникати повторення малоефективних підходів. Це не тільки оптимізує бюджети, а й зробить маркетинг більш гнучким, адаптивним та результативним у середньостроковій перспективі.

Діджитал-маркетингова діяльність SMARTASS загалом демонструє достатній рівень розвитку, однак окремі стратегічні складові потребують посилення. Найсильнішими сторонами є системна робота з аналітикою аудиторії та конкурентів, чітке цілепокладання, активна присутність на цифрових платформах і розгалужена інтернет-інфраструктура. Проте бракує формалізованого підходу до управління даними, опису конверсійних воронки і повноцінної карти шляху клієнта (CJM).

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності доцільно: створити єдину команду для роботи з даними, формалізувати Customer Journey Map та конверсійні воронки, впровадити системи оцінки ефективності каналів. Також рекомендовано візуалізувати інтернет-інфраструктуру для кращого управління трафіком і підвищення згодженості між контентом і просуванням. Реалізація цих рішень посилить стратегічну зрілість компанії та сприятиме її конкурентоспроможності.

3.3. Розробка CJM з метою оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «СМАРТЕСС»

Однією з перспективних точок росту у функціонуванні діджитал-маркетингової стратегії та загалом маркетингової діяльності компанії SMATRASS є впровадження карти шляху клієнта (Customer Journey Map). Попри актуальність такого інструменту, на даний момент компанія не використовує його у своїй роботі. Це обмежує розуміння поведінки клієнтів, послідовності їхніх взаємодій з брендом, а також потенційних бар'єрів на кожному етапі прийняття рішення. Тому запропонована розробка CJM може стати дієвим кроком до покращення клієнтського досвіду та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Customer Journey Map – це візуалізована модель, що відображає досвід клієнта на всіх етапах його взаємодії з компанією або конкретною послугою: від усвідомлення потреби до прийняття рішення про покупку та подальшого

утримання. Така карта допомагає не лише побачити шлях очима клієнта, а й ідентифікувати ключові точки контакту, мотивації, заперечення та емоційні стани на кожному етапі.

Зазвичай CJM включає в себе такі основні компоненти:

- етапи шляху клієнта (наприклад: усвідомлення потреби, пошук інформації, взаємодія з компанією, перший візит, покупка, постобслуговування);
- дії клієнта на кожному етапі;
- мотивація та очікування клієнта;
- бар'єри або складнощі, які можуть виникати;
- питання, що турбують клієнта;
- емоційний стан у процесі взаємодії;
- точки контакту з компанією (офлайн та онлайн).

Таким чином, CJM стає інструментом, який дозволяє виявити «вузькі місця» у взаємодії з брендом і визначити, на яких етапах варто змінити або підсилити маркетингову діяльність. Саме тому розробка CJM для SMATRASS є доцільною, оскільки дозволяє:

- краще розуміти реальний досвід клієнта в процесі взаємодії з брендом – від першого контакту до формування лояльності;
- виявити слабкі місця в маркетингових комунікаціях та сервісних процесах;
- уточнити потреби та очікування цільової аудиторії на різних етапах шляху;
- адаптувати повідомлення та інструменти маркетингового впливу відповідно до контексту, в якому перебуває потенційний клієнт;
- побудувати більш персоналізовану комунікацію з клієнтом та підвищити рівень утримання;
- сформувати єдине уявлення про клієнтський шлях між відділами;
- збільшити конверсію на кожному з етапів.

Враховуючи потенціал, який несе впровадження CJM у діяльність SMARTASS, логічним наступним кроком є перехід до практичної сторони – розробки цієї карти. Щоб вона дійсно стала ефективним інструментом управління клієнтським досвідом, важливо дотриматись певної методології її створення. У цьому процесі ключову роль відіграє як чітке розуміння мети, так і глибоке занурення у специфіку аудиторії фітнес-простору, зокрема – сегментування клієнтів за мотивацією, потребами та бар'єрами. Послідовний алгоритм розробки запропоновано на рисунку 3.1.

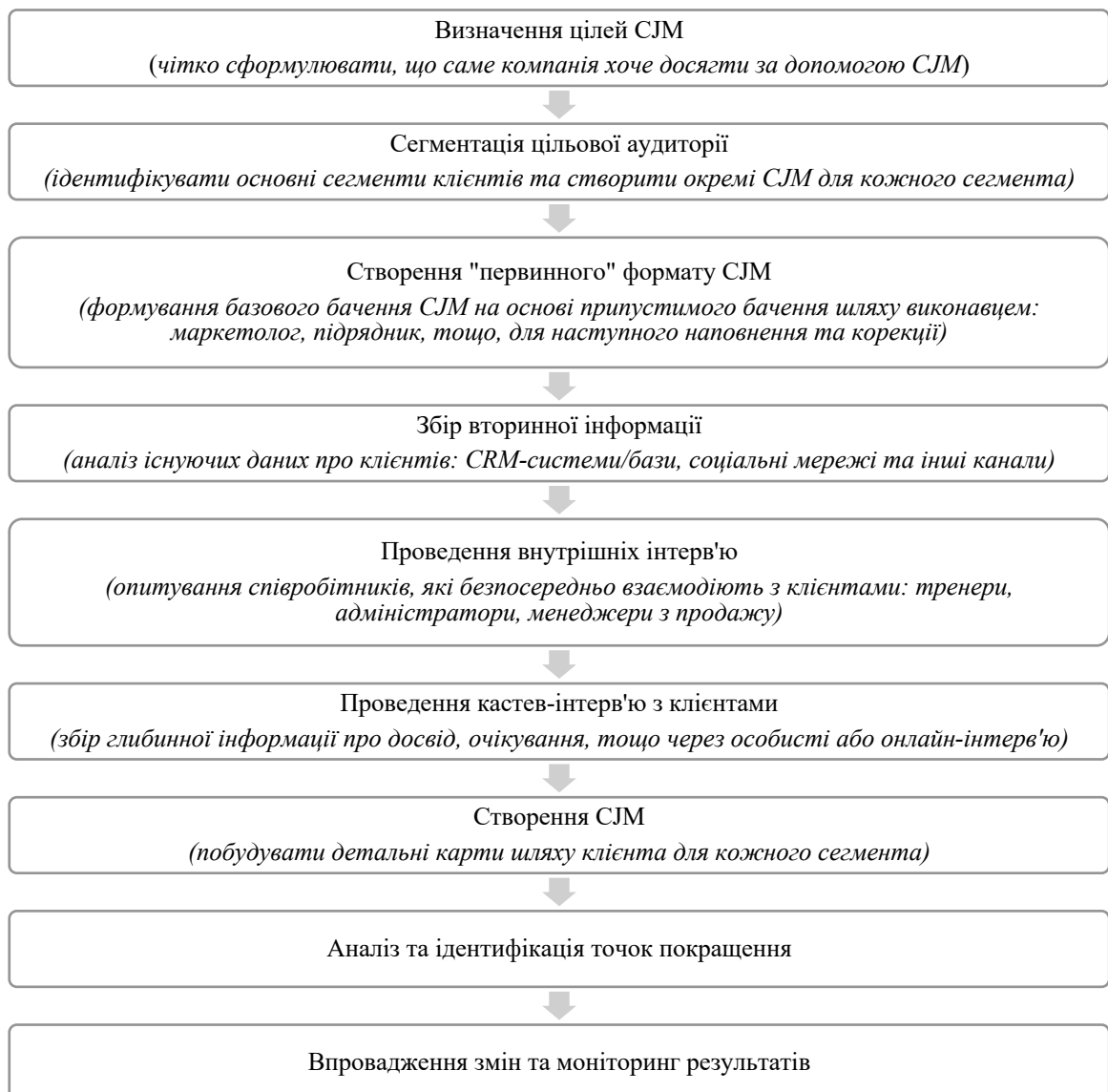


Рис. 3.2. Алгоритм формування і впровадження CJM для SMARTASS.

Джерело: сформовано автором

Тож, виходячи із запропонованого алгоритму роботи, варто розпочати з визначенню цілей CJM. Опираючись на ключові фактори про поточний стан та фокус в компанії, а саме:

- основна ціль на сьогодні – робота з наявною аудиторією;
- жодної CJM попередньо сформовано не було;
- мережа має локації за кордоном, де аудиторія може відрізнитись за своїми поведінковими характеристиками.

Має сенс за ключову мету взяти формування повноцінної CJM для переважаючої частки клубів, а саме для локацій Києва. Наступними, вихідними з основної мети та поточного фокусу, будуть саме цілі з наміром підвищення рівня утримання та відвідування поточних клієнтів. Для закордонних ж локацій, варто приділити окрему увагу карті клієнта, оскільки в загальному розумінні шляху вони можуть уподібнюватись, проте для більш коректного та точного відображення все ж варто провести подібний алгоритм відповідно до регіональних особливостей споживача.

Щодо сегментації аудиторії в SMARTASS, відомо, що бренд використовує узагальнений формат сегментації клієнта за мотивами відвідування фітнес-просторів. Тому для формування ефективної карти буде доцільним дещо розширити бачення кожного сегмента, щоб сформувалось краще розуміння і для виконавця в процесі формування карти, опитувань, інтерв'ю і для наступних користувачів. Важливо, щоб ці сегменти чітко розмежовувались.

Тож, на сьогодні, в межах дипломного напрацювання, було сформовано «первинний» формат CJM для SMARTASS. Дана карта розроблена для одного «узагальнюючого» сегмента цільової аудиторії клубу, що виходячи з останніх внутрішніх досліджень, вважається ядром цільової аудиторії. При формуванні портрету для цього формату карти було враховано наступні дані:

- частина жіночої аудиторії, серед відвідувачів, наразі переважає над чоловічою;

- найбільша частка клієнтів за віковою характеристикою знаходиться в проміжку від 25 до 35 років;
- основними критеріями вибору фітнес-простору є: розташування поряд з домом/роботою та різноманіття тренувань;
- основний мотив: підтримка ментального та фізичного здоров'я, підвищення продуктивності.

Тож, на базі цих даних сформовано портрет клієнта з наступними характеристиками: Анна, 28 років, менеджер вищої ланки, має активний темп життя, цікавиться здоровим харчуванням та старається підтримувати цей підхід, спорт - невід'ємна частина життя, займається не тільки для фізичного здоров'я, а й для емоційного розвантаження.

На базі сформованого портрету, з метою наочного відображення потенційного шляху клієнта, було створено умовно «первинний» варіант карти шляху клієнта (додаток 3). Цей документ ґрунтується на сукупності зібраної інформації з внутрішніх джерел компанії, результатів аналізу поведінки клієнтів, а також зовнішнього досвіду спостереження за цільовою аудиторією. У карті описано етапи взаємодії клієнта з брендом – від усвідомлення потреби до моменту, коли клієнт стає лояльним користувачем послуг клубу. Для кожного з етапів було деталізовано дії, мотивації, емоції, типові питання, бар'єри, а також точки контакту з компанією. Незважаючи на свою попередню форму, ця карта вже зараз демонструє потенціал подальшого вдосконалення і може слугувати якісною відправною точкою для створення повноцінної багатосегментної CJM, яка стане практичним інструментом покращення клієнтського досвіду у SMARTASS.

Щоб напрацьований «первинний» варіант CJM став повноцінним інструментом, який зможе системно підтримувати маркетингову діяльність клубу, компанії варто реалізувати низку наступних кроків. Перш за все – окреслити ключові сегменти цільової аудиторії, для яких доцільно створити окремі карти шляху клієнта. Для кожного з них логіка взаємодії з брендом буде

відрізнитись – зокрема, мотивами, бар'єрами, емоційним станом та очікуваннями.

Наступним важливим кроком є збір вторинних даних. Доцільно залучити працівників відділу продажу, рецепцину та тренерів для збору якісної інформації про часті запити клієнтів, типові шляхи прийняття рішення, джерела звернень, а також основні тригери та точки зупинки.

Паралельно варто підготуватись до проведення глибоких інтерв'ю з представником кожного сегмента. Для цього етапу, мною вже формовано орієнтовний перелік питань, який дозволяє структурувати розмову не лише навколо фактів, а й емоційного досвіду клієнтів (табл. 3.5). У фокусі таких інтерв'ю мають бути не загальні судження, а конкретний нещодавній досвід користування послугою: що саме привело людину до клубу, з якими відчуттями вона заходила на сайт чи в простір, що викликало сумніви, а що – надихнуло повернутись.

Таблиця 3.5

Питання для глибоких інтерв'ю з клієнтами фітнес-клубу SMARTASS

ЕТАП	ЦІЛЬ ЗАПИТАННЯ	ПРИКЛАДИ ЗАПИТАНЬ
1	2	3
Контекст	Зрозуміти ритм життя, роль спорту	Розкажуть трохи про себе: чим ви займаєтесь? Як виглядає ваш типовий день? Наскільки важливою є фізична активність у вашому житті?
Виявлення потреби	Визначити тригер до пошуку клубу	Як ви вперше зрозуміли, що хочете піти у зал? Що стало причиною – фізичне самопочуття, емоційний стан, зовнішній вигляд? Чому стало актуально саме тоді?
Дослідження варіантів	Виявити джерела інформації, критерії вибору	Як саме ви шукали варіанти? Де шукали? На що звертали увагу в першу чергу? Чи порівнювали кілька клубів між собою? Які?
Мотивація та бар'єри	Розкрити сумніви, сподівання, внутрішній діалог	Що вам одразу сподобалось в SMARTASS? Що викликало сумніви? Що допомогло їх подолати? Чи були страхи або бар'єри перед першим тренуванням?
Перший досвід	Деталізувати відчуття під час першого візиту	Як пройшов ваш перший день у клубі? Як почували себе фізично й емоційно? Які враження залишили інтер'єр, персонал, атмосфера? Що здивувало або розчарувало?

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Взаємодія після початку тренувань	Зрозуміти динаміку сприйняття з часом	Як змінилось ваше ставлення до клубу через тиждень/місяць? Чи виникали якісь труднощі або моменти дискомфорту? Що особливо подобається зараз?
Використання додаткових сервісів	Виявити важливість супутніх послуг	Чи користувались ви іншими послугами клубу (масаж, кафе, тощо)? Що з них стало для вас цінним? Який сервіс ви б хотіли бачити ще?
Адвокація	Виявити причини утримання, готовність радити	Що мотивує вас залишатись нашим клієнтом? Чи рекомендували ви вже SMARTASS іншим? Що б ви покращили?
Рефлексія	Узагальнити досвід, емоційну оцінку	Як б ви описали свій загальний шлях як клієнта? Що найбільше запам'яталось? Як вплинув SMARTASS на ваше життя або звички?

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що згаданий перелік питань є розгорнутим і, по суті, виконує функцію бази, з якої можна вибрати релевантні запитання залежно від формату розмови, типу клієнта та доступного часу. На практиці помітна тенденція до небажання респондентів відповідати на надто довгі опитувальники або брати участь у затяжних інтерв'ю, тому у підготовці до комунікації важливо зберігати гнучкість: маючи повний список як орієнтир, варто формувати більш концентровані версії сценаріїв інтерв'ю. Такий підхід допоможе отримати максимальну кількість цінних інсайтів без втрати якості розмови.

Проведення 10-15 таких розмов з представниками кожного ключового сегмента дозволить наповнити CJM реальними інсайтами. У подальшому ці інсайти зможуть стати основою для релевантної маркетингової комунікації, покращення клієнтського сервісу та прийняття продуктивних рішень у SMARTASS.

Таким чином, формування карти шляху клієнта (CJM) для SMARTASS виступає стратегічним кроком у напрямку підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії. Запропонований підхід передбачає не

лише початкове створення узагальненого формату карти, а й подальшу деталізацію для окремих сегментів аудиторії, з урахуванням їх мотивацій, бар'єрів та емоційного досвіду. Це дозволить вийти за межі шаблонного уявлення про клієнтський шлях і створити багатовимірну картину взаємодії з брендом.

Поетапна розробка CJM – від визначення цілей до проведення глибинних інтерв'ю – забезпечує збір якісних інсайтів, що у свою чергу, слугують фундаментом для персоналізації комунікацій, покращення сервісу та підвищення клієнтської лояльності. У перспективі впровадження CJM сприятиме побудові єдиного бачення шляху між усіма функціональними підрозділами компанії, покращенню досвіду користувача на кожному етапі взаємодії та підвищенню конверсійних показників.

Для відображення ефекту впровадження карти шляху клієнта, розроблено розрахункову модель впливу CJM (табл. 3.6). Інформаційною базою даних про рух та лояльність клієнтів виступають деякі дані з великого дослідження відвідувачів клубу за 2022 та 2024 роки. Опорними орієнтирами потенційних результатів впливу стали дані зі звітів та досліджень від McKinsey, Forrester, FasterCapital. [66][67][68]

Таблиця 3.6

Умовна модель впливу впровадження CJM на маркетингову ефективність SMARTASS

Показник	Поточний рівень (2024 рік)	Очікуваний ефект після CJM (+12 місяців)	Прогнозований рівень
Утримання клієнтів > 1 року	54,3%	+10%	64,3%
Частка відтоку < 6 міс.	70,9%	-15%	55,9%
LTV	100 (умовна одиниця)	+20%	120
NPS	94,75%	+3-5%	98%+

Джерело: сформовано автором

Станом на 2024 рік, понад 70% нових клієнтів SMARTASS припиняють відвідування клубу впродовж перших шести місяців (додаток Л). Це свідчить про впливовий рівень відтоку, що є проблемою для формування сталої клієнтської бази. Хоча показник NPS демонструє позитивну динаміку і свідчить про зростання лояльності потенційних клієнтів, компанія все ще втрачає частину потенційно лояльних відвідувачів на ранніх етапах шляху клієнта (додаток М).

Очікується, що впровадження повноцінної багатосегментної Customer Journey Map дозволить зменшити частку клієнтів, які припиняють відвідування клубу в перші місяці, до 55-60%. Це також створить умови для підвищення довгострокової цінності клієнта (LTV) щонайменше на 20%, що є суттєвим аргументом на користь CJM як інструменту маркетингового управління. Крім того, за наявності чіткого розуміння клієнтських очікувань і бар'єрів, зростає ефективність комунікації та персоналізації сервісу, що додатково сприяє зниженню відтоку.

Зростання рівня утримання клієнтів безпосередньо впливає на покращення стратегічних маркетингових показників. Підвищення лояльності автоматично веде до збільшення повторних продажів, зниження витрат на залучення нових користувачів та зростання загальної рентабельності. Таким чином, оптимізація клієнтського досвіду через CJM стає не лише тактичним кроком, а й довгостроковою інвестицією.

Отже, системне впровадження Customer Journey Mapping в SMARTASS відкриває нові можливості для діджитал-маркетингу, підвищення утримання клієнтів та побудови стійкої конкурентної переваги на ринку фітнес-послуг.

ВИСНОВКИ

Цифрові тенденції проникають у всі сфери життя, зумовлюючи необхідність для бізнесу орієнтуватися на використання діджитал-інструментів для досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах діджитал-маркетинг перетворюється на невід'ємну складову загальної маркетингової стратегії або навіть виступає єдиним напрямом просування, залежно від особливостей бізнес-моделі та масштабів підприємства. За умов зростаючої конкуренції в інформаційному та цифровому просторі ситуативні рішення втрачають ефективність, поступаючись місцем продуманому стратегічному підходу. Лідерство на ринку здобувають ті компанії, які мають чітко вибудовану стратегію діджитал-маркетингу та вміють гнучко адаптувати її до змін середовища й поведінки споживачів.

Таким чином, стратегію діджитал-маркетингу доцільно розглядати як системний напрям маркетингової діяльності, що передбачає визначення оптимального набору цифрових інструментів і каналів комунікації для взаємодії з цільовою аудиторією та досягнення власних бізнес-цілей. Вона є логічним продовженням загальної маркетингової стратегії, трансформуючи її положення відповідно до умов цифрового середовища та забезпечуючи ефективну інтеграцію традиційних методів з можливостями новітніх технологій.

В межах дослідження розроблено гнучкий алгоритм формування стратегії діджитал-маркетингу, що передбачає наступні етапи: аудит поточного стану компанії, аналіз ринку та конкурентів, аналіз цільової аудиторії, постановка цілей, розробка CJM, побудова конверсійних воронки, формування інтернет-інфраструктури, визначення каналів та стратегій залучення трафіку, стратегія Email-маркетингу, стратегія контент-маркетингу та SMM, фінансова модель діджитал-маркетингу. Кожен з яких розкрито в практичній площині через окремий арсенал інструментів етапу.

Варто також звертати окрему увагу й на аспект впровадження та управління процесом реалізації, що може відбуватись у різних форматах: In-house команда, аутсорсинг маркетингу, гібридна модель тощо. Та не залежно від формату роботи відділу, для послідовної інтерпретації стратегії на матерію варто дотримуватись наступного алгоритму:

1. Планування операційної діяльності;
2. Налаштування та тестування інструментів;
3. Запуск кампаній та контенту;
4. Контроль та аналіз ефективності;
5. Оптимізація та масштабування.

На крайніх етапах особливо важливий коректний підбір та оцінка ключових показників ефективності, для формування прозорих висновків та наступних управлінських рішень.

В розрізі подій останніх 5-ти років на ринку спостерігаються коливання обсягу реалізації послуг у сфері спорту. Так на початку епідемії Covid19 спостерігається спад обсягу майже на 20% у 2020-му році в порівнянні з 2019, 2021 рік продемонстрував позитивну динаміку адаптації сфери до поточних умов – приріст обсягу реалізованих послуг на ~63% за рік. Проте кризова ситуація в країні 2022-го пов'язана з повномасштабним вторгненням повторила ковідний сценарій з більшим розривом в -67% станом на кінець 22-го року. Та аналогічно попередній кризі, після спаду слідував ріст, тому в 2023 році обсяг реалізованих послуг отримав приріст у близько 68% за рік. PEST-аналіз ринку продемонстрував ряд факторів різного характеру, що мають вплив на функціонування бізнесу.

У свою чергу конкурентний аналіз ключових гравців основного ринку на предмет ефективності маркетингової стратегії та функціонування інтернет-інфраструктури продемонстрував ряд показових фактів поточних тенденцій функціонування ринку, до прикладу те, що: 100% з обраних конкурентів використовують соцмережі, а саме платформу Instagram для комунікації та просування; 80% конкурентів мають власний сайт; в 11 з 15 є власний

мобільний застосунок, проте більшість з них мають тільки кілька базових функцій (запис на тренування, покупка абонементу); тощо. Також аналіз показав, що клуби, які мають більш вузьке позиціонування успішно використовують інструменти формування ком'юніті навколо бренду, натомість великі мережі застосовують більш загальну та масову комунікацію.

Наразі майже вся маркетингова діяльність ТОВ «СМАРТЕСС» відбувається в діджитал-середовищі. Мережа налічує 10 локацій в Україні та закордоном, 8 з яких працюють за франшизою. В компанії функціонує вертикальний тип організаційної структури. Аналіз продуктової лінійки демонструє широку пропозицію різнотипних пакетів тренувань та ряд додаткових сервісів та послуг.

Компанія використовує багатоканальний підхід до маркетингу, опираючись на велике річне внутрішнє дослідження аудиторії, основними точками взаємодії клієнта з клубом є власний мобільний застосунок, профілі в Instagram та Email. Мобільний застосунок є багатофункціональний, на відмінну від конкурентних, та закриває багато функцій починаючи із запису на тренування закінчуючи «стрічкою друзів клубу» що підтримує та укріплює єдність ком'юніті. Окремо варто згадати активну роботу над креативними колабораціями з іншими відомими українськими (Uklon, Milk Bar) та світовими (Megogo, Lexus) брендами, що приносить свої результати в якості іміджу та лояльної цільової аудиторії, а також регулярні офлайн події, що активно висвітлюються на цифрових платформах клубу та також підсилюють спільноту.

Базовий SWOT-аналіз та поглиблений TOWS-аналіз якісно розкрили потенційні можливості та загрози функціонування клубу, а також дозволили розробити всеохоплюючі стратегії роботи над тим чи іншим напрямком. В комплексі з аналізом поточних та наступаючих тенденцій ринку фітнес-послуг в контексті маркетингової діяльності, а також з детальним аналізом окремих складових стратегії діджитал-маркетингу ТОВ «СМАРТЕСС» вдалось виявити ґрунтовні точки для покращення та сформувавши чіткі рекомендації,

що нестимуть позитивні зміни у функціонування маркетингової системи загалом. Однією з таких точок стала розробка Customer Journey Map клубу, що дозволить оптимізувати маркетингову діяльність компанії, зокрема:

- Краще розуміти реальний досвід клієнта;
- Виявити слабкі місця різних сторін сервісу та маркетингу;
- Побудувати більш персоналізовану комунікацію з клієнтом;
- Збільшити конверсію на кожному етапі шляху;
- Підвищити рівень утримання клієнта.

Отже, стратегічний підхід до діджитал-маркетингу забезпечує не лише системність маркетингової діяльності, а й створює підґрунтя для довгострокового розвитку компанії в умовах цифрової трансформації. Його впровадження дозволяє бізнесу залишатися гнучким, релевантним та конкурентоспроможним у постійно змінному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 64 найкращі статистичні дані email-маркетингу за 2023 рік. Ranktracker. 24.08.2024. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-64-best-email-marketing-statistics-for-2023>.
2. Andrews K. R. The concept of corporate strategy., Homewood, Ill : Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
3. Ansoff H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill Education, 1965. 241 с.
4. Blazheska D., Ristovska N., Gramatnikovski S. The Impact of Digital Trends on Marketing. UTMS Journal of Economics. 2020. вип. 11. С. 48–58. URL: https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.11.No.1/UTMSJOE-2020-1101-5.THE_IMPACT_OF_DIGITAL_TRENDS_ON_MARKETING.pdf.
5. Brian S. WTF?: What’s the Future of Business?: Changing the Way Businesses Create Experiences. Wiley, 2013. 22–23 с.
6. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 15–16 с.
7. Customer journey map: погляд на продукт із боку цільової аудиторії. SendPulse. Маркетинг та продажі. 22.05.2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/creating-customer-journey-map>.
8. Doran G. T. There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives.. Management Review. вип. 70. С. 35–36. URL: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>.
9. Handley R. 17 Marketing KPIs to Track & Improve in 2025. Semrush Blog. 25.02.2025. URL: https://www.semrush.com/blog/kpi-marketing/?g_network=g&g_keyword=&g_campaign=EE_SRCH_DSA_Blog_EN&g_keywordid=dsa-2264710306485&g_adtype=search&g_acctid=487-441-0777&g_adid=683809340155&g_campaignid=18361923498&g_adgroupid=156456447837&kw=&cmp=EE_SRCH_DSA_Blog_EN&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=683809340155&kwid=dsa-

[2264710306485&cmpid=18361923498&agpid=156456447837&BU=Core&extid=105138960604&adpos=&matchtype=&gad_source=1&gad_campaignid=18361923498&gbraid=0AAAAADiv3HSKcKSuBQT2SWL2_8lxtfKOO&gclid=Cj0KCQjwIYHBBhD9ARIsALRu09rA3PU63AxN6hBbOdMg5uUJUrvJgJN-XSfdzamiXziSQG2aMgZkqeEaAhZbEALw_wcB](https://www.facebook.com/2264710306485&cmpid=18361923498&agpid=156456447837&BU=Core&extid=105138960604&adpos=&matchtype=&gad_source=1&gad_campaignid=18361923498&gbraid=0AAAAADiv3HSKcKSuBQT2SWL2_8lxtfKOO&gclid=Cj0KCQjwIYHBBhD9ARIsALRu09rA3PU63AxN6hBbOdMg5uUJUrvJgJN-XSfdzamiXziSQG2aMgZkqeEaAhZbEALw_wcB)

10. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. Kogan Page Publishers, 2016. 11–12 c.

11. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management. Longman (Pearson Education), 2021. Т. 16.

12. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. R.D. Irwin, 1960. 770 c.

13. Pandit V. Understanding conversion funnels and non-linear customer journeys in digital marketing: A study of Facebook advertisements. Humanities and Social Science Studies. 2024. Т. 13, вип. 29. С. 97–101. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34517.64484>.

14. Porter M. E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. Simon & Schuster, 2008. 666 c.

15. Raeburn A. SWOT analysis: Examples and templates. *Asana*. 24.02.2025. URL: <https://asana.com/resources/swot-analysis>.

16. Richardson A. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business Review. 15.11.2010. URL: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>.

17. SWOT аналіз: тримайте руку на пульсі свого бізнесу. *Kyivstar Business Hub*. 17.02.2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/marketyngovyj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady>.

18. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin Professional Publishing, 1992.

19. Акаунт флагманського клубу smartass_sport. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/smartass_sport/.

20. Бондаренко В. М., Рябчик А. В. Формування стратегії digital-маркетингу на підприємствах України: теоретично-практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2023. вип. 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.7>.
21. Василенко О. Міждисциплінарний підхід до імейл маркетингу взаємодія з когнітивною психологією та комунікаційними науками. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. вип. 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-07>.
22. Войтович С., Потапюк І. Сутність і зміст поняття маркетингової стратегії. *Економіка і регіон*. 2011. С. 77–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2011_4_18.
23. Головчук Ю., Дибчук Л., Середницька Л. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. вип. 1. С. 69–75. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69>.
24. Гудко Д. Як скласти якісний journey map на реальному прикладі?. *BRANDER*. 10.11.2021. URL: <https://brander.ua/blog/yak-sklasti-yakisniy-journey-map-na-realnomu-prikladi>.
25. *Державна служба статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
26. Деякі питання фінансової підтримки громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування : Постанова від 04.11.2022, № 1245. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-finansovoyi-pidtrimki-gromadskih-obyednan-fizkulturno-sportivnogo-spryamuvannya-1245-041122>
27. Довгань Л., Мохонько Г., Малик І. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 420 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cf735d19-339f-44c8-8b5a-42f40468edf4/content>.
28. Дубілет Д., Кузьменко К. Як створювалася франшиза Smartass. *Франч*. URL: <https://franch.site/smartass>.
29. Завантаження мобільного застосунку Smartass. *App Store*. URL: <https://apps.apple.com/us/app/smartass/id1459097916>.

30. Капінус Л., Шиліна В., Лелека О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. вип. 1. С. 15–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>.
31. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15, вип. 4. С. 468–475. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2016_15_4_9.
32. Карп В. Маркетинг і діджиталізація. Два нюанси. *New Voice*. 27.11.2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/marketing-i-didzhitalizaciya-50056028.html>.
33. Карпій О. П., Капраль О. Р. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-14>.
34. Котлер Ф. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. КМ-БУКС, 2019. 224 с.
35. Краузе О., Піняк І. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. вип. 24. С. 586–593. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf>.
36. Кузнецова А. Від усвідомлення потреби до здійснення покупки: що таке сходи Бена Ханта та як провести ними клієнта?. *Webpromo*. 02.07.2024. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/vid-usvidomlennya-potrebi-do-zdijsnennya-pokupki-sho-take-shodi-bena-hanta-ta-yak-provesti-nimi-kliiyenta/>.
37. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. С. 237–243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_46.
38. Лойко Є. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2021. вип. 4 (64). С. 135–142. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-135-142>.
39. Лойко Є., Петрова І. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. вип. 1 (65). С. 95–104. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.

40. Мазуркевич І. О., Рябенка М. О. Дослідження сутності та основних елементів маркетингової стратегії на підприємствах туристичного бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2020. вип. 57. С. 68–71. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.57-12>.

41. Маркетингове дослідження ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні та її регіонах / І. О. Цимбалюк та ін. Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна». 2022. вип. 25. С. 48–60. URL: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2022-1\(25\)-48-60](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2022-1(25)-48-60).

42. Маркетингові стратегії охоплення ринку. Освіта та самоосвіта. URL: <https://referatss.com.ua/work/marketingovi-strategii-ohoplennja-rinku/>.

43. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.

44. Обіход С. В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.

45. Огляд ринку фітнес клубів в Україні 2024 рік. Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/base/analiz-rynka-ukrainy/sport/sport_clubs?base-choose=1&search=&countries-radio=country-ua&time_from=2020&time_to=2025&last_select=0=_clubs&stat=1#enter-base.

46. Огляд фітнес-індустрії України 2020 рік. Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/base/analiz-rynka-ukrainy/sport/sport_clubs?base-choose=1&search=&countries-radio=country-ua&time_from=2020&time_to=2025&last_select=0=_clubs&stat=1#enter-base.

47. Огляд фітнесу індустрії України 2022 рік. Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/base/analiz-rynka-ukrainy/sport/sport_clubs?base-choose=1&search=&countries-radio=country-ua&time_from=2020&time_to=2025&last_select=0=_clubs&stat=1#enter-base.

48. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/42162794>.

49. Основні метрики і КРІ в інтернет-маркетингу. Idea Digital. URL: https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/#list_title0.
50. Офіційний сайт SMARTASS. URL: <https://smartass.club/>.
51. Петренко Д. С. Діджиталізація в маркетингу: аналіз викликів і можливостей. *Innovation and Sustainability*. 2023. вип. 3. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.96.104>.
52. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання учасникам бойових дій та особам з інвалідністю внаслідок війни допомоги для занять фізичною культурою та спортом : Постанова від 03.01.2025, № 2. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-eksperymentalnoho-proektu-shchodo-nadannia-uchasnykam-boiovykh-dii-ta-osobam-z-t30125>
53. Продіус О., Донецькова В. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. вип. 1 (19). С. 56–63. URL: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2022.7>.
54. Пунтус М. КРІ в соцмережах: як їх виміряти та на які показники звертати найбільше уваги. *Bazilik Media*. 04.07.2023. URL: <https://bazilik.media/kpi-v-sotsmerezakh-iak-ikh-vymiryaty-ta-na-yaki-pokaznyky-zvertaty-najbilshe-uvahy/>.
55. Рябов І., Шевкопляс І. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. вип. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>.
56. Савчук Н. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. вип. 4. С. 60–72. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.6>.
57. Самолінська С. І. Методи сегментації цільової аудиторії бренду. *Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму "Бізнес, освіта і*

наука: вектори співпраці". 2021. С. 108–111. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/21834>.

58. Стамат В. М., Скорук А. Ю. Сегментація цільової аудиторії як важливий етап маркетингу на ринку готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. вип. 35. С. 112–117. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-17).

59. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року буде реалізована в три етапи : Постанова від 04.11.2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/do-2028-roku-30-ukrayinciv-budut-regulyarno-zajmatisya-sportom>.

60. Струк Н. Р. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-21>.

61. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища / В. Далик та ін. *Академічні Візії*. 2023. вип. 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7952329>.

62. Шевченко Т., Шевченко О. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. вип. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.4>.

63. Що таке SMART-цілі?. Dropbox. 26.11.2024. URL: https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/smart-goals.

64. Як повномасштабне вторгнення вплинуло на фітнес-індустрію у 2022-2023 роках. *Fitness Academy Ukraine*. URL: <https://fitnessacademy.com.ua/articles/iak-povnomasshtabne-vtorhnennia-vplynulo-na-fitnes-industriiu-u-2022-2023-rokakh/>.

65. Як сегментувати цільову аудиторію за допомогою психографії?. Webakula. 19.11.2018. URL: <https://webakula.ua/uk/blog/yak-segmentuvati-cilovu-auditoriyu-za-dopomogoyu-psihografiiji>.

66. 1. Customer journey mapping: Retention Metrics: Guiding Customer Retention with Strategic Metrics and Mapping. FasterCapital. 08.04.2025. URL: <https://www.fastercapital.com/content/Customer-journey-mapping--Retention-Metrics--Guiding-Customer-Retention-with-Strategic-Metrics-and-Mapping.html>.

67. 2. Pulido A., Stone D., Strevel J. The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency. McKinsey & Company. 01.03.2014. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency>.

68. 3. Quintanilha J. Mapping The Customer Journey: Four Approaches To Customer Journey Mapping: When And How To Use Them. Forrester. URL: <https://www.forrester.com/report/mapping-the-customer-journey/RES55987>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Вид маркетингової стратегії	Ключова ідея	Поділяється на
1	2	3
Конкурентні стратегії за Котлером		
Стратегія лідера ринку	Фокус на утримання та масштабування лідируючої позиції на ринку	Стратегія розширення ринку, стратегія захисту частки ринку
Стратегія претендента на лідерство	Застосування агресивної конкуренції для збільшення частки ринку, послаблення позицій лідера чи навіть його витіснення	Типи наступальних стратегій: фронтальний наступ, флангова атака, обхідний маневр, партизанська війна
Стратегія послідовника	Використання вже перевірених успішних стратегій лідируючого гравця на шляху розвитку компанії	Наслідувач, двійник, імітатор, пристосуванець
Стратегія нішування	Фокус на вузький сегмент ринку, що наразі менш розвинутий, або просто не цікавий великим конкурентам	-
Стратегії охоплення ринку		
Стратегія масового маркетингу	Використання одного продукту та маркетингового повідомлення для всіх споживачів	
Стратегія диференційованого маркетингу	Орієнтування на кілька обраних сегментів з кількома відповідними продуктами чи маркетинговими стратегіями	
Стратегія концентрованого маркетингу	Фокус на вузькому сегменті ринку (одному чи кількох)	
Стратегія мікрмаркетингу (персоналізованого)	Персоналізація продуктів чи маркетингових кампаній під потреби окремого споживача чи локального ринку	
За етапом життєвого циклу товару		
Стратегія етапу впровадження	Генерація попиту, залучення перших споживачів через активну промоцію, налагодження каналів збуту та тестування ринку	Стратегія проникнення на ринок, стратегія преміального ціноутворення, стратегія стимулювання інноваційних споживачів
Стратегія етапу зростання	Закріплення власних конкурентних позицій, розширення ринку та масштабування продажів	Збільшення ринкової частки, покращення продукту, розширення сегменту споживачів
Стратегія етапу зрілості	Фокус на збереження конкурентних переваг, максимізацію прибутку та боротьбу з конкурентами	Модифікація продукту, модифікація ринку, зниження витрат

Продовження додатку А

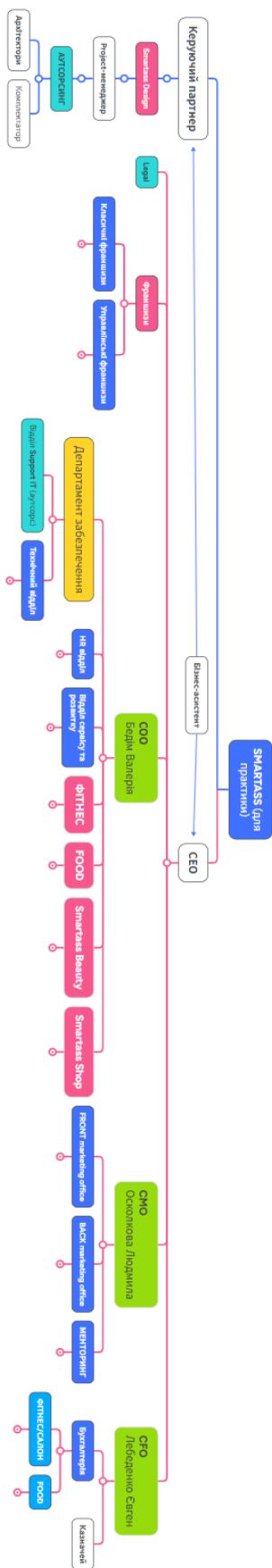
1	2	3
Стратегія етапу спаду	Необхідність прийняти рішення про збереження й оптимізацію продукту або ж зняття його з ринку	Підтримка, зняття з ринку, перезапуск
Функціональні стратегії Котлера		
Стратегія сегментування	Підвищення ефективності маркетингу через поділ ринку на окремі групи споживачів	Географічне, демографічне, психографічне, поведінкове
Стратегія цільового ринку	Фокус на один чи кілька сегментів ринку, на які компанія буде спрямовувати маркетингові зусилля	Масовий, диференційований, концентрований, персоналізований
Стратегія позиціонування	Відокремлення образу бренду чи продукту у свідомості споживача через певну унікальність	За характером продукту, за вигодами для споживача, за категорією споживачів, проти конкурентів, за ціною та якістю

ДОДАТОК Б

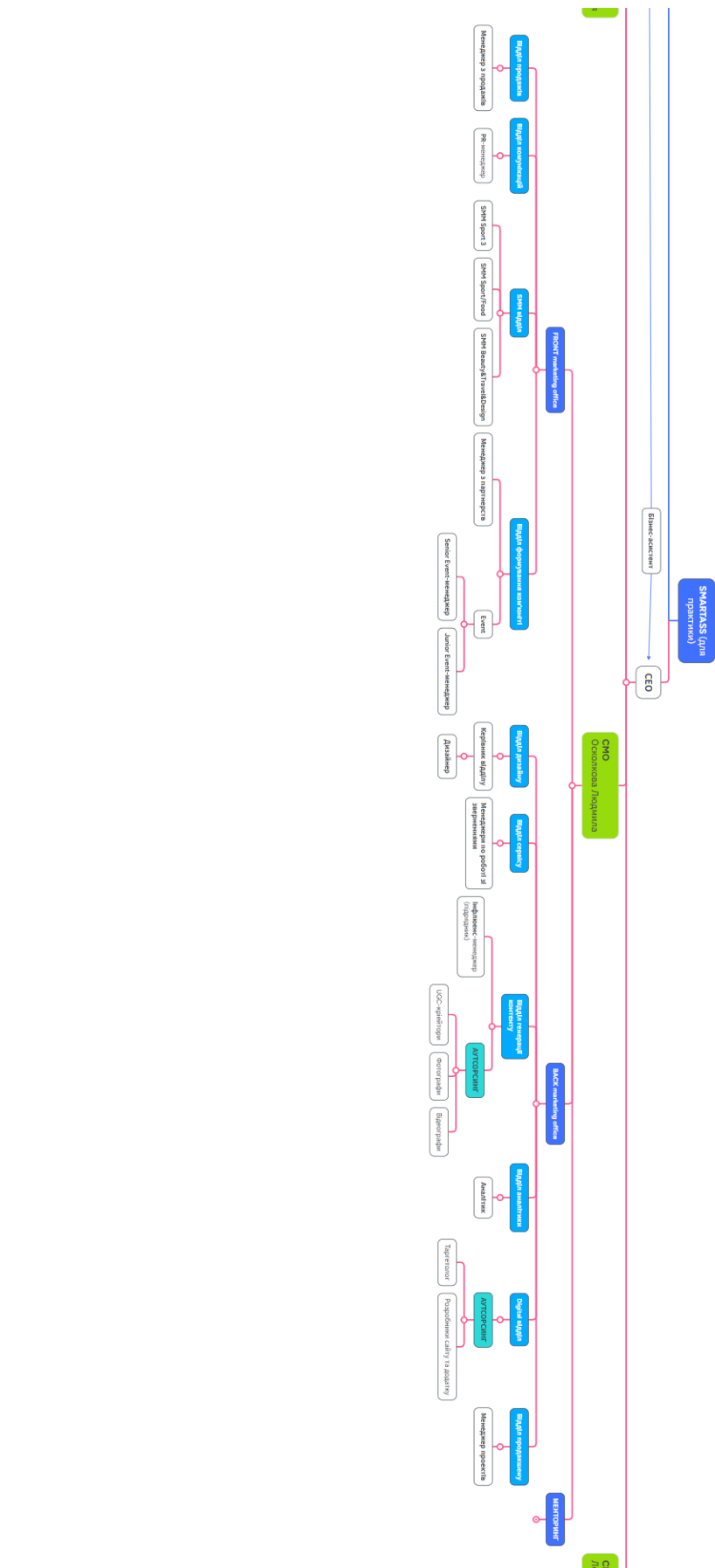
Метод	Ідея / реалізація / суть	Особливість
Аналіз за критеріями Ф. Котлера	Аналіз аудиторії за 4-ма принципами сегментації: <ul style="list-style-type: none"> - географічний (країна, регіон, місто, клімат, щільність населення, тощо) - демографічний (вік, стать, рівень доходу, сімейний стан, освіта, релігія, етнічна приналежність, тощо) - психографічний (цінності, інтереси, стиль життя, особистісні характеристики) - поведінковий (поведінкові звички, рівень лояльності, залученість, частота покупки, рівень обізнаності про бренд, мотиви прийняття рішення) 	Комплексний підхід, що охоплює як кількісні (демографічні) так і якісні (психографічні, поведінкові) фактори
Сегментація за методом «5W», Марка Шеррінгтона	Сегментування аудиторії через аналіз 5-ти ключових питань: Who? (Хто?) – хто є цільовим споживачем (демографія, соц.статус)? What? (Що?) – що саме купує споживач? які товари чи послуги його цікавлять? Why? (Чому?) – які мотиви стоять за вибором цього продукту? When? (Коли?) – в який момент часу відбувається покупка? Where? (Де?) – де саме відбувається покупка (онлайн, офлайн, конкретні точки продажу)?	Скорочений формат з фокусом на ключові питання про поведінку споживача в контексті прийняття рішення. Метод має доволі гнучкий та універсальний підхід.
«Сходи Ханта», Бен Хант	Модель описує шлях клієнта через рівні усвідомленості про продукт (зокрема вашого бренду), виділяючи наступні етапи: <ul style="list-style-type: none"> - відсутність проблеми («крижана» аудиторія) - є проблема, немає рішення (холодна аудиторія) - є рішення, порівнює способи розв'язання (прохолодна) - обирає продукт (тепла) - укладання угоди / покупка (гаряча аудиторія) Також додають й 6-й етап – «адвокат бренду», тобто коли клієнт настільки задоволений покупкою і самостійно рекомендує продукт іншим.	Модель фокусується на послідовні рівні відносин між брендом та споживачем, що дозволяє не просто залучати нових клієнтів, а будувати міцну довгострокову взаємодію.
«Портрет споживача», Адель Ревелла	Підхід передбачає формування узагальнених, але яскравих портретів ключових представників ЦА. Кожен портрет містить детальні характеристики типового споживача: <ul style="list-style-type: none"> - Ім'я та роль - Потреби, болі та очікування - Мотивація та бар'єри - Комунікаційні канали 	Формат персональних профілів дозволяє краще підбирати персоналізовані пропозиції, комунікаційні

	<p>- Інші характеристики важливі для конкретного продукту/ніші</p> <p>Для більшої реалістичності до портретів додають фото представника ЦА.</p>	повідомлення, тощо.
<p>Модель VALS, розроблена в SRI International Арнольдом Мітчеллом</p>	<p>Модель базується на психографічному аналізі споживачів і поділяє їх на сегменти за цінностями, стилем життя, інтересами та захопленнями, поведінковими мотиваціями, ступенем лояльності, тощо. В класичній моделі виділено 8 груп споживачів:</p> <p>Мотивовані ідеалами (цінності, знання, принципи):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мислителі – освідченні, раціональні, орієнтовані на якість - Послідовники – консервативні, орієнтовані на традиції, сім'ю <p>Мотивовані досягненнями (статус, кар'єра, матеріальні блага):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Успішні – кар'єристи, орієнтовані на престижні товари - Старанні – хочуть виглядати успішними, але мають обмежені ресурси <p>Мотивовані самовираженням (емоції, досвід, незалежність):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Експериментатори – активні, імпульсивні, відкриті до нового - Творці – практичні, самодостатні, орієнтовані на функціональність <p>Споживачі, залежні від ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Новатори – лідери думок, готові ризикувати, впливають на ринок - Ті, що виживають – економлять ресурси, орієнтовані на базові потреби 	<p>Більш глибокий підхід, що орієнтується на психологічні та поведінкові мотиви, що впливають на вибір споживача. Влучно залучати для нестандартних продуктів або ж вдосконалення маркетингової діяльності через нові підходи.</p>
<p>Сегментація за психотипом</p>	<p>Модель поділяє людей на сім психологічних типів відповідно до домінуючих систем мозку, які впливають на поведінку та вибір. Кожен тип має унікальні мотивації, цінності та стилі прийняття рішень, які визначають споживчу поведінку: Шукачі, Перформери, Дисциплінатори, Традиціоналісти, Гармонайзери, Мрійники, Гедоністи.</p>	<p>Модель ґрунтується на нейропсихологічних особливостях клієнта, пояснюючи як їх мозок впливає на поведінку, емоції та рішення.</p>

ДОДАТОК Г



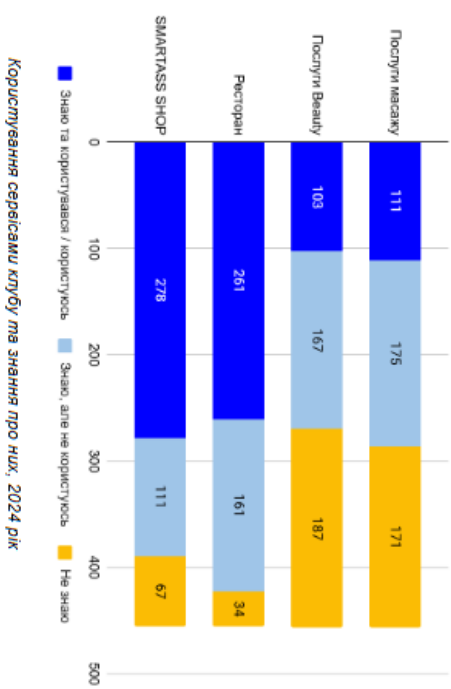
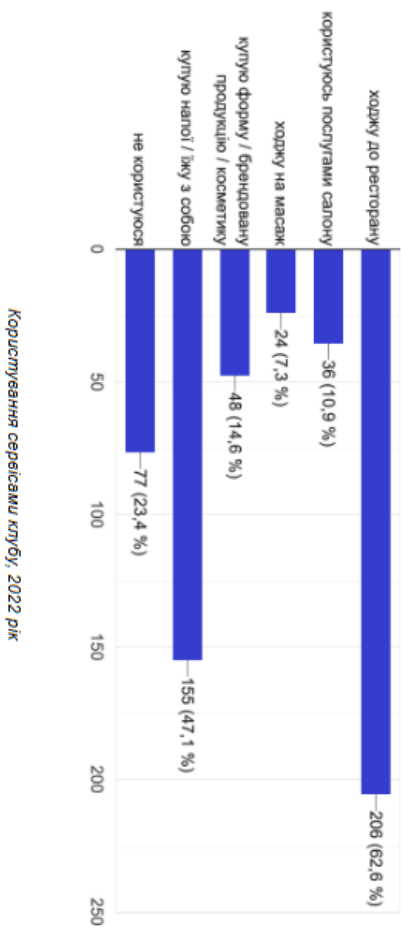
ДОДАТОК Д



Якими сервісами користуються

Станом на 2024 рік, відомі такі дані інформованості аудиторії про наявні сервіси клубу: ресторан (92%), SMARTASS SHOP (85%), послуги масажу (62%), послуги салону (59%). Більша половина опитаної аудиторії **відвідували(ють) ресторан та мали досвід покупки в магазині клубу**.

В порівнянні з 2022 роком: тенденція робити покупки в магазині зросла, найбільш популярним сервісом залишається ресторан, послугами масажу та салону користувались менш активно в обох періодах.



ДОДАТОК Є

Канали	Функції (для чого використовуються)	Особливості
1	2	3
Сайт	Інформаційна (ознайомлення локаціями, концепцією клубу, напрямками тренувань, розкладом, вартістю, тощо) Взаємодія та перенаправлення трафіку (реєстрація профілю клієнта, запис на тренування, посилення на завантаження мобільного застосунку, тощо)	Один із первинних елементів воронки, містить основну інформацію для користувача та веде до наступної дії
Мобільний застосунок	Основна взаємодія (реєстрація, запис на тренування, покупка пакетів, тощо) Інформаційна (новини клубу, інформування про пропозиції чи анонси найближчих подій клубу, інформація про напрям тренувань, тренерів, особисті успіхи, тощо) Підтримка (можливість обрати зручний спосіб комунікації з менеджером)	Основний канал взаємодії з клієнтами
Email	Інформаційна (розсилки інформаційні, рекламні та партнерські) Управління трафіком (ретаргет, нагадування за останньою дією, тощо)	Один із основних каналів взаємодії
Instagram	Інформаційна (анонси актуальних пропозицій чи подій, демонстрація доступних напрямків, тощо) Підтримка ком'юніті та іміджу (взаємодія з аудиторією, поширення UGC, демонстрація цінностей через контент, тощо) Прогрів, залучення та перенаправлення трафіку на основні канали контакту.	Метою є присутність в інфополі цільової аудиторії, інформування про актуальні події, поширення UGC, іміджева підтримка. В кожній локації – власна сторінка.
Facebook	Виконує подібні до Instagram функції, проте є менш активний.	Компанія більш зосереджена на іншій платформі соцмереж.
Telegram	Інформаційна + клієнтська підтримка (відповіді на поширені питання, анонси актуальних пропозицій чи подій, контакт з менеджером, тощо) Підтримка ком'юніті та іміджу (взаємодія з аудиторією, комунікація, спеціалізовані пропозиції, тощо)	Є три напрямки присутності на платформі (чат-бот та два інформаційних канали)

Продовження додатку Є

1	2	3
Google Maps	Інформаційна + зв'язок (орієнтир маршруту, свіжа інформація за точкою на мапі, посилання на сайт, контакти для зв'язку, тощо)	Інформація постійно оновлюється, щоб зберегти актуальність
Таргетована реклама	Набір цільового трафіку для первинних етапів воронки та залучення до наступного етапу взаємодії.	Стратегія залучення та перенаправлення трафіку регулярно оновлюється та покращується
YouTube	Інформаційна присутність (на сторінці клубу можна знайти інформаційні ролики про концепцію та атмосферу клубу для франчайзі і не тільки)	На даному етапі не є активним каналом

ДОДАТОК Ж

	O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<p>TOWS – аналіз</p> <p>Унікальна концепція Широкий вибір напрямків тренувань Професійний персонал Стильна, візнавана атмосфера Активна спільнота / ком'юніті Тенденція до розширення мережі Функціональний мобільний застосунок клубу Діджиталізовані пропеси Додаткові послуги в межах одного простору Партнерство з іншими брендами Регутація бренду Франчайзингова модель Висока лояльність клієнтів</p>	<p>Розширення на міжнародні ринки, нові партнери/франчайзі Диверсифікація послуг під нові запити та потреби Поширення наявних додаткових послуг (салон краси, ресторан) на всі локації мережі Персоналізація програм лояльності Розвиток пропозицій онлайн-послуг Партнерства з корпоративними клієнтами Великий план до опрацювання CRM застосунок</p> <p>SO-стратегії</p> <p>Завдяки активній спільноті та сильному бренду активно розвивати партнерства і франчайзинг На основі функціонального додатку запроваджувати персоналізовані програми лояльності та гнучкі сервіси Використовувати унікальну концепцію клубу для залучення нових клієнтів через персоналізовані digital-кампанії на міжнародних ринках Гейміфікація взаємодії з клієнтами, зокрема в додатку для підвищення залученості Співпраця з міжнародними lifestyle-брендами (вийти за рамки локальних партнерств), для підвищення іміджу</p>	<p>Конкуренція (зростання клубів з унікальними пропозиціями) Економічна нестабільність країни Фізичні та політичні загрози через військові дії Зміна трендів ринку Зміна поведінки / запитів аудиторії Складність пошуку та залучення тренерів високого рівня Зменшення кількості населення</p> <p>ST-стратегії</p> <p>Розвиток багатоканальної присутності для швидкої реакції на зміни попиту та аудиторії Використання високої лояльності клієнтів для зменшення ризику втрати бази через зростання конкуренції Посилення брендової візнаваності та створення емоційного зв'язку через storytelling у діджитал-комунікаціях для боротьби з ринковим тиском Емоційне брендуювання флагманських локацій (більше заходів, зустрічей, тощо)</p>
<p>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</p> <p>Обмежена присутність в регіонах та Києва Високі операційні витрати на утримання кращих локацій Внутрішній розфокус Відсутність рефлексії</p>	<p>WO-стратегії</p> <p>Розширення присутності за межами Києва через франчайзинг, супроводжуючи вихід агресивною діджитал-комунікацією та локальними digital-кампаніями Впровадження CRM-системи для автоматизації обробки лідів і підвищення якості взаємодії з клієнтами Інвестування у розробку рефлексійних механізмів (автоматизований збір фідбеку через застосунок та соцмережі) для оперативного поліпшення послуг Посилення роботи з BigData і аналітикою клієнтів</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>Підвищення внутрішніх стандартів сервісу через навчальні онлайн-програми для тренерів і персоналу (зменшення складності підбору кадрів) Створення антикризових комунікаційних сценаріїв у діджитал-просторі для збереження довіри клієнтів у випадку непередбачуваних подій NPS система в реальному часі (після тренувань) для оперативного реагування на недоліки</p>

CJM SMARTASS

Етапи / критерії	Усвідомленість	Інтерес	Питання	Купівля	Адвокація	Повторна покупка
Дії	<ul style="list-style-type: none"> дивиться як є зали поряд запитує у друзів/ знайомих хто/куди ходять і їх враження відміти - куди ходять близькі за цінностями інфлюенсери тренування її думає як взагалі цікавлять пошук (гугл/ соцмережі) - як є в Києві зали 	<ul style="list-style-type: none"> переглядає соцмережі наші оцінює який клуб ближче до неї та чи зручно буде відвідувати оцінює відгуки від знайомих / ті що в загальному доступі переглядає як взагалі в нас є напрямки і в чому наша особливість зустрічає колаборації на сторінках інших партнерів 	<ul style="list-style-type: none"> Дізнається вартість та які пакети Вивчає як є напрямки та чи вони їй підійдуть цікавиться як є ще площини порівнює з іншими клубами поряд скачує додаток 	<ul style="list-style-type: none"> перший запис на тренування приходить на перше тренування обирає пакет який підходить по вартості і наповненню 	<ul style="list-style-type: none"> ділиться враженнями з друзями ділиться враженнями/фото/ відео в соцмережах рекомендує відвідати саме наш простір / саме цей напрямк/тренера відвідує інші напрямки клубу відвідує інші локації мережі бере участь в івентах/активностях взаємодіє з контентом наших соцмереж / публікацій з партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> продовжує свій пакет користується акціями/ промокодами цікавиться додатковими пропозиціями простору (ресторан/салон/магазин) обирає напрямк/тренера/графік який їй найбільше імпонує починає цікавитись івентами / іншими активностями клубу
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> спробувати щось нове підвищити інтерес до спорту через цікавіший процес тренувань нове оточення / сильні цікаві люди - де їх зустріти? 	<ul style="list-style-type: none"> обрати щось таке, що справді буде відгукувались, зокрема за цінностями і де я затримаюсь на довго має виникнути бажання "хочу бути частиною цього" знайти напрямок який давно хотіла спробувати отримувати задоволення від процесу та взагалі від перебування тут 	<ul style="list-style-type: none"> вартість вписувалась в запланований бюджет можливість тут спробувати різне та знайти "своє" зручність локації та графіку - буде сприяти регулярним тренуванням отримати те, чого не було в попередньому залі 	<ul style="list-style-type: none"> очікування виправдалися або було перевершено задоволення під час тренування та після приємний сервіс, чистота відгукнулась атмосфера 	<ul style="list-style-type: none"> поділитись враженнями показати належність до спільноти підсилити власні цінності відчувати себе особливим 	<ul style="list-style-type: none"> вигода при покупці (знижка/тощо) підтримувати звичку регулярно знайти напрямок/тренера з яким подобається займатись подобається бути частиною цього "дівку" зручно відвідувати (локація/графік/запис)
Питання	<ul style="list-style-type: none"> Що за бренд? Чому його рекомендують? 	<ul style="list-style-type: none"> Де знаходяться клуби? Чи є деесь зручно відвідувати (з домом/роботою)? Що тут є цікавого/відмінного від інших? Що про нього говорять інші? Які ціності демонструють? Чи це мені імпонує? Який тут формат тренувань? Як є напрямки? Кваліфікація тренерів 	<ul style="list-style-type: none"> чи мені по часу буде зручно відвідувати? чи рівень тренувань відповідає моїм цілям та фізичній підготовці? яка вартість тренувань? Як є пакети? які тренування та чи у всіх клубах я можу відвідувати? чи є можливість заморозки? 	<ul style="list-style-type: none"> як купити/оплатити? як працює додаток? правила запису/скасування? а якщо мені не сподобається тут? який напрямок обрати? що ще є тут цікавого окрім тренувань, що може бути для мене цінним? 	<ul style="list-style-type: none"> Чи варто рекомендувати друзям? Чи є бонуси за запрошення? 	<ul style="list-style-type: none"> Чи є гнучкі формати абонементів? Акції / спеціалізації? Що нового з'явилося у клубі? чи варто мені відвідати івенти/зайти участь у активності? як є можливість для нових знайомств всередині ком'юніті?
Бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> конкуренція на ринку - може відгукнувшись інший клуб Надмірна кількість реклами в діджиталі → зниження уваги Сприйняти як "модного, але недоступного" бренду Немає офлайн представлення (відеос, зовнішня реклама в місті - лише окремі активції) 	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність чіткої інформації про послуги в соцмережах (багато стилів, мало конкретик) Нерозуміння, чим SMARTASS відрізняється від інших студій 	<ul style="list-style-type: none"> Локації зручні лише для певних районів Києва Страх вигадати не в формі серед стилистичної аудиторії Відсутність інформації про додаткові послуги/площини окрім тренувань 	<ul style="list-style-type: none"> (можлив) Складність першого контакту (реєстрація лише через додаток) Не всім зручно користуватись мобільним додатком Відсутність готівкової/альтернативної оплати Страх втратити кошти при скасуванні, складність правил 	<ul style="list-style-type: none"> Немає чіткої програми бонусів за рекомендації Не кожен відчуває себе частиною ком'юніті настільки, щоб рекомендувати Низька мотивація створювати UGC без чіткої вигоди або інструкції Може здатися, що контент не такий "репрезентативний", як очікують 	<ul style="list-style-type: none"> Висока вартість абонементу на тривалий період Відсутність персоналізованих пропозицій або знижок для постійних Немає відчуття зміни/новизни - контент та формат повторюються може з'явитись інша студія ближче до дому або з новітніми форматами
Почуття та емоції	x	X	X	X	X	X
Точки контакту з компанією	<ul style="list-style-type: none"> Google Maps Instagram сайт 	<ul style="list-style-type: none"> Google Maps Instagram (відгуки / контент про напрямки та концепцію/колаборації/анонси) 	<ul style="list-style-type: none"> Telegram-бот контакція з менеджером (в чаті/за номером) мобільний застосунок Email 	<ul style="list-style-type: none"> мобільний застосунок Google Maps офлайн відвідування залу / тренування рецепція 	<ul style="list-style-type: none"> мобільний застосунок Instagram / інші соцмережі Telegram ком'юніті фізичні івенти / події / продукти офлайн відвідування залу / тренування / роздягальня рецепція доп. послуги фізичні (ресторан/салон/магазин) 	<ul style="list-style-type: none"> мобільний застосунок Email Instagram офлайн відвідування залу / тренування фізичні івенти / події / продукти доп послуги (ресторан/бар)

ДОДАТОК К

Фінансові показники	2024				2023				2022				2020			
	2024				2023				2022				2020			
Дохід	14 913 600 ₪				18 397 800 ₪				11 281 700 ₪				6 000 900 ₪			
Чистий прибуток	-2 948 500 ₪				3 123 100 ₪				-1 725 800 ₪				-1 737 400 ₪			
Активи	5 482 300 ₪				8 322 000 ₪				6 171 600 ₪				8 427 100 ₪			
Зобов'язання	2 969 000 ₪				2 860 400 ₪				3 783 100 ₪				—			
Кількість працівників	6				7				8				—			
Фінансові показники																

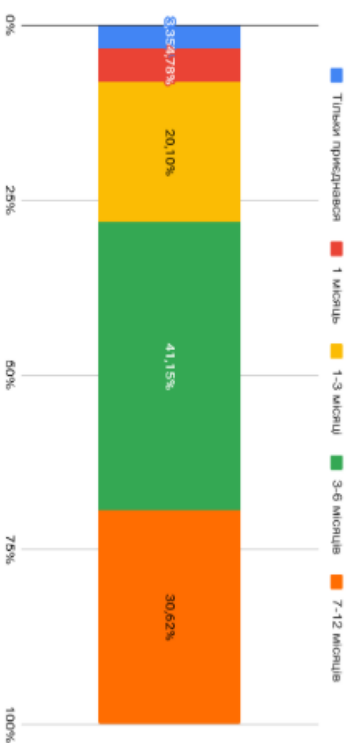
Період, протягом якого відвідують клуб

Серед опитаних, які відвідують клуб **менше року**, найбільша категорія становить **3-6 місяців (41,15%)**, категорія **7-12 місяців** є другою за величиною (**30,62%**).

Тобто, більша частина відвідувачів, які затримуються довше ніж на 3 місяці **продовжують займатись в Smartass далі.**



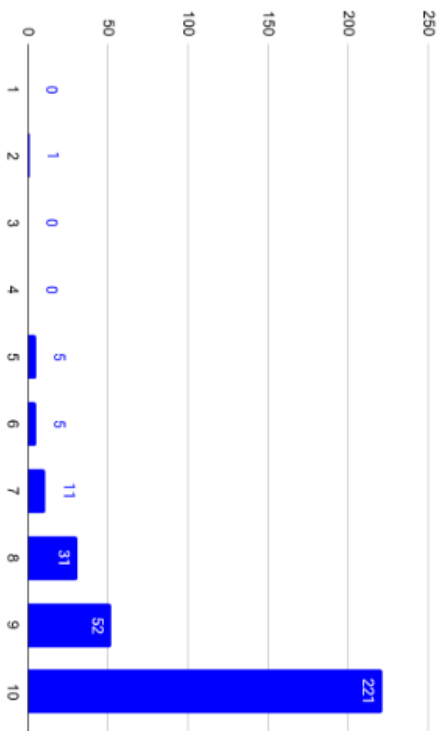
Період відвідування клубів, 2024 рік



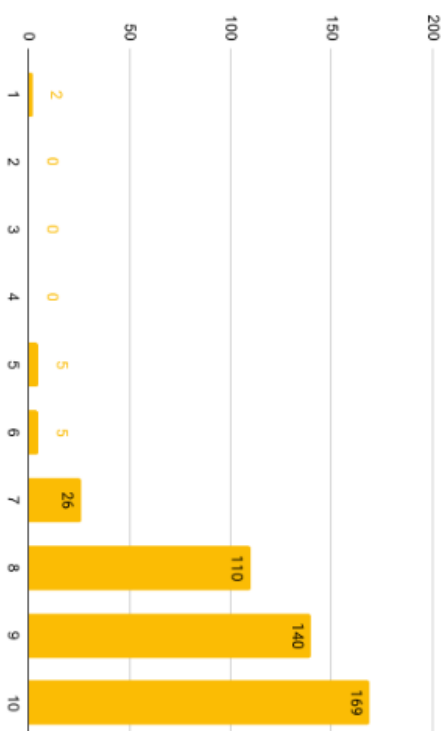
Деталізація категорії відвідувачів, що ходять менше року, 2024 рік

NPS (оцінка досвіду в SMARTASS)

Показник **NPS Smartass зріс майже на 15% за два роки: з 80,12% до 94,75%**. Це свідчить, про дуже високий ступінь лояльності гостей клубу, що далі росте та укріплюється.



Результати оцінювання NPS, 2022 рік



Результати оцінювання NPS, 2024 рік