

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра «Маркетинг та логістика»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему: **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ПОСЛУГ ДЛЯ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Виконав: студент 2 курсу, групи ФЕУ-412 м

Спеціальності 075 «Маркетинг»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»

_____ Успенський В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Павлішина Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Головатов В.А.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет економіки та управління
Кафедра «Маркетинг та логістика»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 075 Маркетинг
(код і найменування)
Освітня програма Маркетинг
(назва освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Людмила П. П.
« 19 » грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТАУспенського Владислава Руслановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингова діяльність підприємства на ринку послуг для дітей в умовах воєнного стану

керівник проєкту (роботи) Павлішина Ніна Михайлівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2023 року № 401

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові публікації, монографії, огляди ринків, дані про роботу ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» та мережу розважальних закладів Fly Kids викладені у відкритий доступ у мережі Інтернет, дані внутрішньої звітності товариства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні аспекти реалізації маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг в умовах воєнного стану. 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей в умовах воєнного стану. 3. Шляхи посилення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» в умовах воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
25 рис., 20 табл.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	доц.Павлішина Н.М.		
Розділ 2	доц.Павлішина Н.М.		
Розділ 3	доц.Павлішина Н.М.		
Нормоконтроль	ст.викладач Кочнова І.В.	Чк 9.12.23	Чк 14.12.23

7. Дата видачі завдання «05» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми	10.08.23-14.08.23	
2	Обговорення тем дипломних робіт з керівниками	15.08.23-03.09.23	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	04.09.23	
4	Видача завдання до дипломної роботи	05.09.23	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	06.09.23-15.10.23	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	16.10.23-21.10.23	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	22.10.23-12.11.23	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	13.11.23-26.11.23	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	27.11.23-07.12.23	
10	Попередній захист дипломної роботи	08.12.23	
11	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	09.12.23-14.12.23	
12	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	15.12.23	
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	21.12.23	

Студент

(підпис) В.Р.Удацький
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис) Н.М.Павлішина
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Маркетингова діяльність підприємства на ринку послуг для дітей в умовах воєнного стану»: 116 с., 25 рис., 20 табл., 102 джерела.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність підприємства на ринку послуг для дітей.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг для дітей в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – окреслення шляхів посилення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: аналіз, опис, систематизація, графічні методи, методи порівняння та логічного узагальнення, PEST-аналіз, модель М. Портера, мультиатрибутивна модель послуги, сегментування за методом персональних характеристик, матриця Direct Policy Matrix, шкала Харрінгтона.

Результати та їх новизна. В роботі розглянуто особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг, окреслено управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності. Здійснено періодизацію становлення та розвитку маркетингової діяльності. Виділено характерні особливості послуги та її окреслено вплив на маркетингову діяльність. Виділено причини становлення дитячого маркетингу та запропоноване авторське визначення його сутності.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти реалізації маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг в умовах воєнного стану, здійснено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей в умовах воєнного стану; окреслено шляхи посилення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» в умовах воєнного стану.

Ключові слова: **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПОСЛУГА, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, ПРОСУВАННЯ, ЛОЯЛЬНІСТЬ, КЛІЄНТ.**

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ	8
1.1 Сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства	8
1.2 Особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг	17
1.3 Маркетингова діяльність в умовах невизначеності і ризику.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» НА РИНКУ ПОСЛУГ ДЛЯ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	34
2.1 Дослідження зовнішнього оточення ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» (мережа розважальних закладів для дітей Fly Kids) в умовах воєнного стану.....	34
2.2 Оцінка конкуренції на ринку послуг для дітей м. Запоріжжя	46
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	68
3.1 Визначення напрямку розвитку ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей з використанням методики Direct Policy Matrix.....	68
3.2 Формування програми лояльності відвідувачів Fly Kids	75
3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення комунікативної політики ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»	86
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	113
Додаток А Пропозиція мережі розважальних центрів Fly Kids до дня народження (у м. Запоріжжя).....	114
Додаток Б Оцінка ефективності маркетингової діяльності	115
Додаток В Деталізація Direct Policy Matrix.....	116

ВСТУП

Відмінною рисою сучасності є суттєве зростання числа факторів які здійснюють вплив на функціонування підприємств у сфері матеріального виробництва та у сфері обслуговування. До звичної невизначеності зовнішнього середовища додався вплив війни що спричиняє складність у прогнозуванні майбутнього та прийнятті управлінських рішень. Надто сильно військові дії відобразились на роботі бізнесу у населених пунктах близьких до лінії розмежування. Через загрози обстрілів, окупацію, психологічний тиск багато мешканців особливо родин із дітьми покинули свої домівки та змушені були мігрувати у більш безпечні регіони. Ці та інші чинники вплинули на всі галузі економіки України, однак найбільше на ті які були орієнтована на дітей. Натомість саме діти в умовах війни найменш захищені від її негативного впливу, невизначеність та занепокоєння відображається на їх ментальному здоров'ї. Діти потребують нормального дитинства, щасливого, веселого та безтурботного і завдання батьків – забезпечити це. Потреба у розвагах та сімейному дозвіллі призводить до того що ринок розважальних послуг продовжує функціонування та стикається із безліччю негативних факторів спричинених війною та невизначеністю зовнішнього середовища, що накладає відбиток на його маркетингову діяльність.

Теоретичні аспекти маркетингової діяльності вивчають: Абрамович І.А., Воловик Д.В. [2], Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. [7], Двудіт З.П., Левченко О.В., Деркач Д.М. [27], Кобелев В.М., Василюк К.О. [41], Курбацька Л.М. [47], Карпенко Н.В. [52], Романов О.О. [77] та багато інших. Маркетингу у сфері послуг присвячені роботи Базар У., Березівська Н. [6], Гайванович Н.В. [22], Данніков О.В., Кирилова О.В. [26], Жабіна С.Б. [30], Моргулець О.Б. [59], Рябова Т.А., Рябов І.Б. [79], Устьян О.Ю. [87]. Маркетингова діяльність підприємств в умовах невизначеності знаходилась у полі зору таких науковців як: Бубенець І., Чатченко О. [15], Востряков О.В., Паздрій В.Я. [21], Головчук Ю.О., Довгань Ю.В. [24], Голяш І., Данилюк І. [25], Каліна І., Мазур Ю. [37], Тер-Карапелянц Ю.М. [81], Хоменко А. І. [89]. Індустрію дозвілля та розваг вивчали Бондаренко С.М., Герасименко К.М. [14],

Гнідіна В., Захарова О. [23], Івченко Л.О., Михайленко В.В. [33], Лазебник Ю. О., Корепанова К.О. [48], Міхо О.І. [57], Мішустіна Т.С., Гончар Т.І. [58], Наймарк К.А. [62], Петрова І.В. [70]. Однак такі аспекти як маркетингова діяльність у сфері послуг дітей в умовах невизначеності досі залишались поза увагою науковців.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність підприємства на ринку послуг для дітей.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг для дітей в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – окреслення шляхів посилення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства;
- навести особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг;
- розглянути маркетингову діяльність в умовах невизначеності і ризику;
- провести дослідження зовнішнього оточення ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» (мережа розважальних закладів для дітей Fly Kids) в умовах воєнного стану;
- надати оцінку конкуренції на ринку послуг для дітей м. Запоріжжя;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»;
- визначити напрям розвитку ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей з використанням методики Direct Policy Matrix;
- сформулювати програми лояльності відвідувачів Fly Kids;
- розробити рекомендації щодо удосконалення комунікативної політики ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН».

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: аналіз, опис, систематизація, графічні методи, методи порівняння та логічного узагальнення, PEST-аналіз, модель М. Портера, мультиатрибутивна модель послуги, сегментування за методом персональних характеристик, матриця Direct Policy Matrix, шкала Харрінгтона.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ

1.1 Сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства

В умовах формування попиту на засадах ринкової економіки та вільної конкуренції складно уявити успішне підприємство яке не провадить маркетингову діяльність. Сьогодні маркетинг розглядається як «філософія» бізнесу, перетворивши змістивши акцент в управлінні та перетворивши його на маркетинговий менеджмент.

На сучасному етапі маркетингова діяльність стала поєднанням наукового надбання та практичних досягнень. Вона являє собою творчу діяльність спрямовану на вирішення питань пов'язаних із розвитком ринку, просуванням товарів, залученням нових споживачів та інших.

Сутність і зміст маркетингової діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку, періоди його стабільності та турбулентності, відображають зростаючий вплив споживача на результати економічної діяльності суб'єкта ринкового господарювання [80, с. 647]. В умовах переважання пропозиції над попитом, споживач має змогу «диктувати умови» виробникові щодо характеристик товару/послуги, термінів постачання, місця та умов продажу. Це створює підґрунтя для загострення конкурентної боротьби, що змушує виробників шукати способи кращого задоволення свого споживача, розробка яких починається із маркетингового дослідження його потреб та стану ринку, а закінчується спробами маніпулювати його поведінкою задля отримання бажаної реакції.

Керуючись посилком П. Друкера практики працюють за принципом «мета маркетингу – зробити зусилля по збуту непотрібними». Таким чином головна ідея успішної маркетингової діяльності полягає у тому, щоб настільки добре

вивчити свій споживчий сегмент, щоб розробити для нього товар/послугу які найкращим чином задовольнять його потреби та будуть «продавати самі себе».

Маркетингова діяльність навіть сьогодні на багатьох підприємствах реалізується не у повному обсязі, а загалом маркетинг пройшов довгий шлях до визнання. Етапи його становлення та розвитку наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Періодизація становлення та розвитку маркетингової діяльності*

Період	Часовий діапазон	Характеристика ринку	Характеристика споживача	Характеристика маркетингової діяльності
1	2	3	4	5
Зародження.	початок 90-х р.	Перехід до ринкової економіки, зростання обсягів імпорту.	Зміна менталітету українського споживача через розпад СРСР, низький рівень доходу.	початок вживання поняття «маркетинг» яке використовувалось як синонімічне до поняття «реклама».
Утвердження.	до середини 90-х р.	Зростання конкуренції, низькі бар'єри входу у ринок (переважно сфера торгівлі та послуг), не конкурентні методи боротьби за сегменти ринку.	Низький рівень доходу, орієнтація на першочергові потреби, заробітчанство.	Активне використання маркетингової концепції інтенсифікації комерційних зусиль.
Розвиток.	до 2000 р.	Орієнтація на імпортні товари, насичення ринку, підвищення бар'єрів входу у галузь.	Подальша трансформація менталітету під впливом заробітчанства, переймання іноземних традицій.	Часткове впровадження здобутків провідних шкіл маркетингу як «модного атрибуту» в практику маркетингової діяльності українських компаній.
Епізодичний маркетинг.	2000-2005 рр.	Розвиток ринкової економіки, становлення ключових гравців ринку, увага до власного виробництва.	Підтримка вітчизняного виробника.	Активізація маркетингових досліджень, переважно у формі опитування, увага до додаткових послуг, формування торговельних марок. Розуміння доцільності витрат на маркетинг.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Поширення.	2005-2010 рр.	Ринок насичений товарами вітчизняного та іноземного виробництва, переважає цінова конкуренція.	Спроба ігнорування рекламного шуму.	Активний розвиток рекламної індустрії, маркетинговий аутсорсинг, в полі зору питання оцінки ефективності маркетингової діяльності.
Інновативна раціоналізація.	Після 2010 р.	Переважає нецінова конкуренція, увага до латерального маркетингу, колаборацій, використання можливостей Інтернет, цифрових технологій та діджиталізації.	Кастомізація потреб, увага до сервісу.	Акцент на формуванні брендів та формування лояльності клієнтів. Становлення соціально-етичного, партнерського та екологічного маркетингу.

* складено автором на основі [90, с. 103]

Як видно із поданої у таблиці 1.1 інформації становлення та розвиток маркетингової діяльності в Україні пройшло шлях подібний до світового, однак зробило це набагато швидше. Можливість використання передових здобутків світових шкіл маркетингу дозволило уникнути багатьох помилок та поступово адаптувати перспективні практики до реалій української економіки та споживчої поведінки.

Маркетингова діяльність в усіх її проявах знаходиться у полі зору багатьох науковців. Наразі існують американська школа маркетингу із орієнтацією на комплекс 4P, західноєвропейська із орієнтацією на споживача та процес обслуговування (є різні напрямки цієї школи: скандинавська, німецька тощо). Відбувається становлення української школи [52]. Така активність приводить до появи багатьох трактування поняття «маркетингова діяльність» яку представники різних шкіл розглядають під різними кутами зору. Трактатування, запропоновані вітчизняними науковцями, подано у таблиці 1.2. Важливо аналізувати підхід саме української школи маркетингу оскільки він

відображає відношення до маркетингової діяльності в конкретному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2

**Підходи до трактування поняття «маркетингова діяльність»
вітчизняними науковцями ***

Автор	Визначення	Джерело
Аронова В.В., Дібніс Г.І.	має забезпечувати конкурентоспроможне становище того або іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища, це процес, пов'язаний з виконанням дій, скерованих на досягнення маркетингових цілей, що припускає використання певних технологій, засобів і методів;	[3, с. 112]
Багорка М.О., Білоткач І.А	забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку;	[5]
Балабанова І.В.	сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг;	[8]
Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В.	практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль;	
Белінський П.І.	забезпечує набуття конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища;	[10]
Коноплицький В.А., Філіна А.І.	діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах і послугах, стану попиту, ситуації на ринку, існуючих і потенційних вимог покупців;	[44]
Муха Р.А.	комплексна система організації бізнесу, зокрема, виробництва і збуту продукції, застосування певних управлінських маркетингових заходів, таких як: здійснення дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, конкурентів на ринку, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів і як результат від ефективної діяльності на отримання прибутку.	[61]

* узагальнено автором на основі [3, с. 112; 5; 8; 10; 44; 61; 90, с.103]

Узагальнивши трактування можна зробити висновок, що маркетингову діяльність розглядають у декількох іпостасях (амплуа, ролях, проявах), як наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Прояви маркетингової діяльності (узагальнено автором на основі [7; 52; 61; 68;])

Незважаючи на різноманітність проявів маркетингової діяльності він функціонує із дотриманням низки принципів, наведених у таблиці 1.3. Слід відмітити, що науковці поділяють принципи на основні та додаткові.

Таблиця 1.3

Принципи реалізації маркетингової діяльності *

Принципи	Характеристика	
	Основні	
1	2	
Споживча орієнтація.	Виробництву, формуванню товарного асортименту, ціноутворенню та розробці інших елементів комплексу маркетингу має передувати дослідження потреб споживача, виявлення його очікувань та характеристика його «болей».	
Сегментування.	Розподіл ринку на частини (сегменти) та вибір того із них (одного чи декількох) які дозволять компанії забезпечити бажаний рівень прибутковості роботи.	

Продовження табл. 1.3

1	2
Дослідження.	Через динамічність зовнішнього середовища, жорстку конкуренцію, високу вартість та швидке старіння інформації маркетингові дослідження у більшості випадків замінюються маркетинговим моніторингом або навіть прийняттям рішень які базуються на інтуїції та досвіді. Однак саме із наведених причин слід проводити маркетингові дослідження із переглядом застосовуваного інструментарію.
Стратегічна орієнтація.	Означає націленість на результат, робота спрямована на досягнення стратегічних цілей, економічна ефективність.
Додаткові	
Ринкове ціноутворення.	Використання механізму ринкового ціноутворення як засобу реагування та впливу на кон'юнктуру ринку та адаптація комплексу маркетингу.
Гнучке реагування на ринкову ситуацію	Адаптація виробництва та торговельної ініціативи до вимог ринку.
Підтримка творчої ініціативи співробітників.	Новітні рішення у сфері асортименту, просування, місця реалізації, отримання маркетингової інформації та багато інших залежать від ініціативи співробітників. Тож слід підтримувати та мотивувати їх активність.
Забезпечення фідбеку.	Зворотній зв'язок дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту. Не слід ігнорувати звернення споживачів. Їх потрібно розглядати як можливості для покращення взаємодії із ринком.

* узагальнено автором на основі [52; 61; 83]

Серед завдань маркетингової діяльності науковці виокремлюють: стратегічні, тактичні та оперативні, деталізація яких наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Завдання маркетингової діяльності [68; 90 с. 103]

Функції подано на рисунку 1.3. Їх наведено із виокремленням орієнтації, від підприємства до споживача. Це дозволяє сформувати бачення того інструментарію який може бути використаний при реалізації тієї чи іншої маркетингової функції.

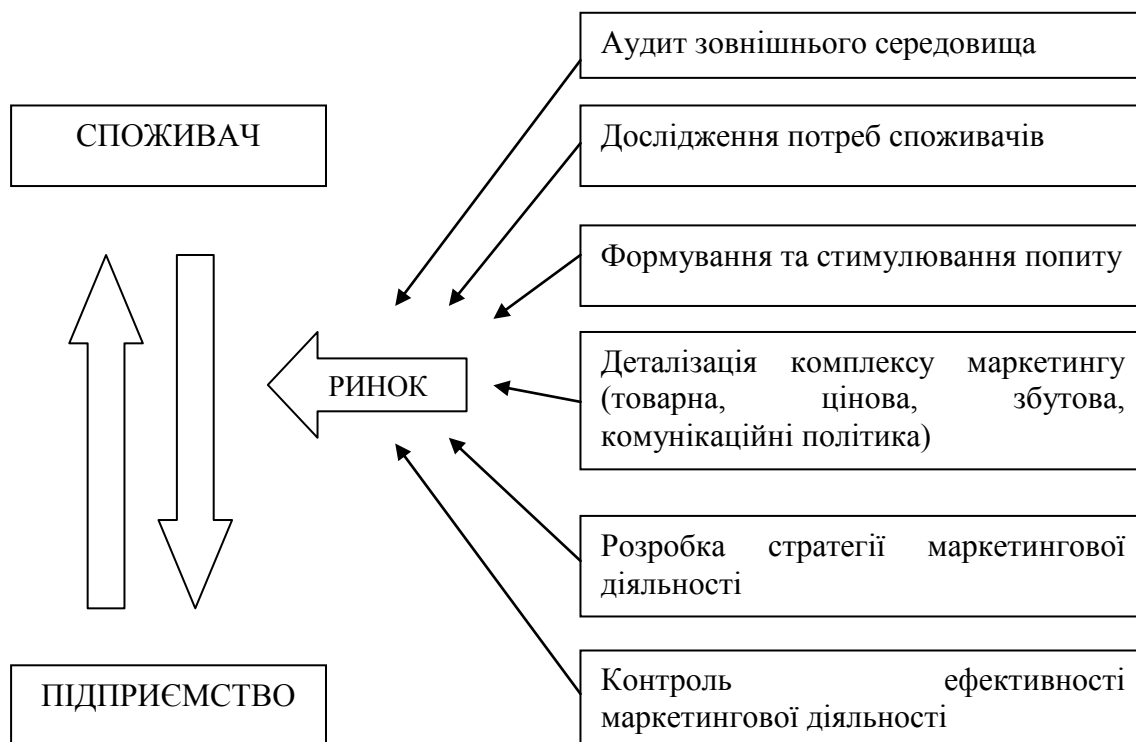


Рис. 1.3 Функції маркетингу [2, с. 54; 61; 83]

Маркетингова діяльність має свою специфіку яка визначається низкою факторів, зокрема: стратегічна орієнтованість, стиль керівництва, позиція на ринку, ринкові можливості, особисті якості фахівців із маркетингу та споріднених відділів. В узагальненому вигляді можна навести чотири види маркетингової діяльності:

- продуктивний маркетинг. У цьому випадку маркетингова діяльність зосереджується на товарній політиці. Закупівлі спрямовані на формування та постійне оновлення асортиментної пропозиції, у виробництві акцент зміщується на якісні характеристики товару. Дослідження спрямовані на виявлення потенційних та існуючих потреб споживачів. Однак поза увагою залишають ринкові процеси або їм приділена їм увага є недостатньою;

- виробничий маркетинг. Спрямованість маркетингової діяльності зміщена у бік виробництва. Ретельно аналізуються якість товару та витрати на її досягнення. Обсяг виробництва орієнтований на поточний попит та виробничі потужності. Недостатньо уваги приділяється залишається споживачеві, зовсім не досліджується потенційний попит. Поза увагою залишається активність конкурентів;

- збутовий маркетинг. Ключовим завданням маркетингової діяльності стає активізація збуту: збільшення обсягів продажів та швидкості товарообороту. У центрі уваги перебуває платоспроможний попит. Така орієнтована на досягнення короткострокових цілей не може становити підґрунтя для розвитку у майбутньому через слабке знання споживчих настроїв;

- маркетинг споживчого попиту. Центральною постаттю у цьому виді маркетингової діяльності постає споживач. Вся увага зосереджується на сегментуванні та виокремленні відмінностей між сегментами. Відстежуються зміни уподобань, аналізуються очікування. Це дає можливість адаптуватись до динаміки попиту у ринковому сегменті та внести необхідні корективи у товарну політику та інші інструменти комплексу маркетингу. В умовах ринкової економіки цей вид маркетингової діяльності є найбільш оптимальним, оскільки забезпечує гнучке реагування на ринкову ситуацію, враховує психологічні аспекти ціноутворення, впроваджує високі стандарти сервісного обслуговування та майже виключає можливість створення надлишкових товарних запасів [19].

В умовах ринкової економіки та конкуренції маркетингова діяльність повинна починатись із вивчення ринку, орієнтації на потреби споживача, розуміння мотивів його дій, прогнозування поведінки, коригування у відповідності до отриманих результатів внутрішніх процесів, маркетингових інструментів тощо. Класична модель маркетингової діяльності подана на рисунку 1.4.



Рис. 1.4 Класична модель маркетингової діяльності [60; 89, с.753]

Узагальнюючи наведене у параграфі можна відмітити, що ефективно організована маркетингова діяльність на підприємстві покликана забезпечувати:

- надходження актуальної та надійної інформації про ринок у тому обсязі який дозволяє прийняти обґрунтоване управлінське рішення;

- реалізацію інноваційних перетворень, спрямованих на оновлення товарної пропозиції, збутової політики, комунікаційної діяльності та методів ведення конкурентної боротьби;

- можливість впливу на споживчу поведінку.

Таким чином маркетингова діяльність забезпечує управління основними процесами суб'єктів господарювання із орієнтацією на маркетингове середовище. Його фрагментарне застосування на деяких вітчизняних підприємств суттєво знижує ефективність їх роботи.

1.2 Особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг

Сфера послуг є тією частиною економіки яка поєднує у собі всі види послуг. Її називають третинним сектором економіки. У провідних країнах світу сфера послуг демонструє швидкий розвиток, у ній задіяне найбільша кількість працівників (у порівнянні із іншими сферами), вона робить суттєвий внесок у ВВП країни. Сфера послуг охоплює багато різних галузей та ринків. Її частиною є сектор державних послуг (освіта, медицина, армія, соціальний захист тощо), сектор приватних комерційних послуг та приватних некомерційних послуг [26].

За визначенням Липчук В.В. послуга – «будь-який захід або вигода, які може запропонувати одна сторона іншій, позбавлені товарної чутливості і привласнення» [50]. Однак слід зауважити що сутність поняття «послуга» значно ширше. Зокрема можна виділити два підходи що його розуміння:

- як процес. Ф.Котлер визначив послугу як «об'єкт продажу у вигляді дій, вигод або задоволення» [99];

- як континуум (continuum – суцільне, безперервне). Цей підхід описує відсутність чіткої межі між товаром та послугою. Тобто деякі блага є чітко послугою, а є тільки умовно, яке це подано на рисунку 1.5 [87]. Класифікація послуг подана у таблиці 1.4.

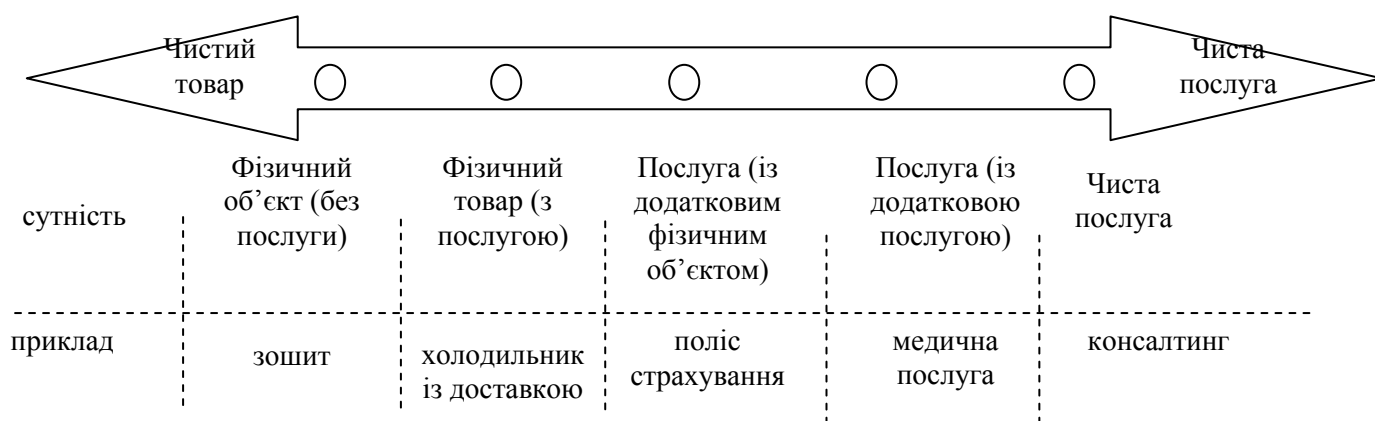


Рис. 1.5 Модель послуги як континууму [73; 87; 99]

Класифікація послуг [50; 87]

Класифікаційна ознака	Вид послуги
За надавачем послуг:	- людина; - техніка (наприклад, банкомат).
За метою давання послуги:	- комерційна; - некомерційна.
За джерелом фінансування:	- державна; - приватна.
За цільовим споживачем:	- приватна особа; - організація / підприємство; - державна установа; - міжнародна організація.
За рівнем відчутності:	- відчутні, спрямовані на людину (медицина); - відчутні, спрямовані на фізичний об'єкт (ремонт); - невідчутні, спрямовані на людину, на її свідомість (Інтернет); - невідчутні, з невідчутними активами (юридичні послуги).
За потребою у присутності людини:	- вимагає присутності (навчання, медицина); - не вимагає (ремонт авто).
За спрямованістю:	- супроводжує товар (сервісне обслуговування); - самостійна (консалтинг).

Класифікація має важливе теоретичне значення, знаходить практичне застосування при зборі статистичних даних та дозволяє обрати відповідний підхід до організації маркетингової діяльності та маркетинговий інструментарій.

Визначення сутності послуги дає підстави зробити висновок про існування низки відмінностей, які здійснюють вплив на маркетингову діяльність. Послугі притаманна низка рис які подано у таблиці 1.5. Ці особливі характеристики суттєво впливають на надання та просування послуги, на взаємодію із споживачем. Тож у таблиці нарівні із характерними рисами та їх деталізацією наведено основні проблеми маркетингу спричинені конкретною характеристикою та окреслено пропозиції їх вирішення. Таке узагальнення не тільки розкриває сутність послуги але й намічає основні шляхи вирішення

проблем спричинених її особливостями. Деякі практики описують характеристики послуги концепцією «5НЕ».

Таблиця 1.5

Характерні особливості послуги та її вплив на маркетингову діяльність [26, с. 88; 40, с. 310; 59; 79; 87]

Характеристика послуги	Деталізація	Проблеми маркетингової діяльності	Шляхи вирішення
Невідчутність.	Послуга немає матеріального вираження. Її неможна відчути, взяти до рук, протестувати наперед. Знання про послугу приходить із досвідом її використання.	- відсутність можливості надати зразок послуги; - простота копіювання; - проблеми ціноутворення (визначення собівартості та обґрунтування рівня ціни); - складно диференціювати послуги;	- додавати послугі матеріальний супровід; - обґрунтовувати вигоду від послуги;
Невіддільність від виробника/надавача послуг.	Виробник та споживач разом беруть участь у наданні/отриманні послуг.	- представником виробника є його персонал (проблеми із контролем та ризик франчайзингу); - необхідність формування мережевих структур для надання послуги;	- акцентувати на умови надання послуги; - приділити увагу навчанню персоналу (зокрема наявності сертифікатів чи дипломів які можуть бути підтвердженням майстерності);
Нестабільність (мінливість) якості.	Відсутність гарантованих стандартів якості обслуговування. Покупець може оцінити якість послуги тільки у процесі або після її надання.	- коливання якості послуги залежно від виробника та інших факторів (дотримання ДСТУ, час, місце, технології надання послуг);	- заходи із підвищення кваліфікації персоналу; - посилені комунікації; - залучення лідерів думок для просування послуг; - покращення умов надання послуг;
Недовговічність.	Послугу неможливо зберігати.	- відсутність запасів послуг; - наявність пікових навантажень (перукарні перед святом, лікарні у сезон);	- спроби врівноважити попит на послугу (знижки у несезон, профілактичне обслуговування тощо);
Неналежність (відсутність права володіння).	Послугу неможливо передати, продати чи відкласти використання.	- відсутність права власності на послугу.	- організація «тримачів» послуг (ТОП-клієнти авіакомпаній); - знижки .

Особливості послуг накладають відбиток на використання маркетингового інструментарію, зокрема впливають на розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, зокрема важливо враховувати чинники наведені на рисунку 1.6.

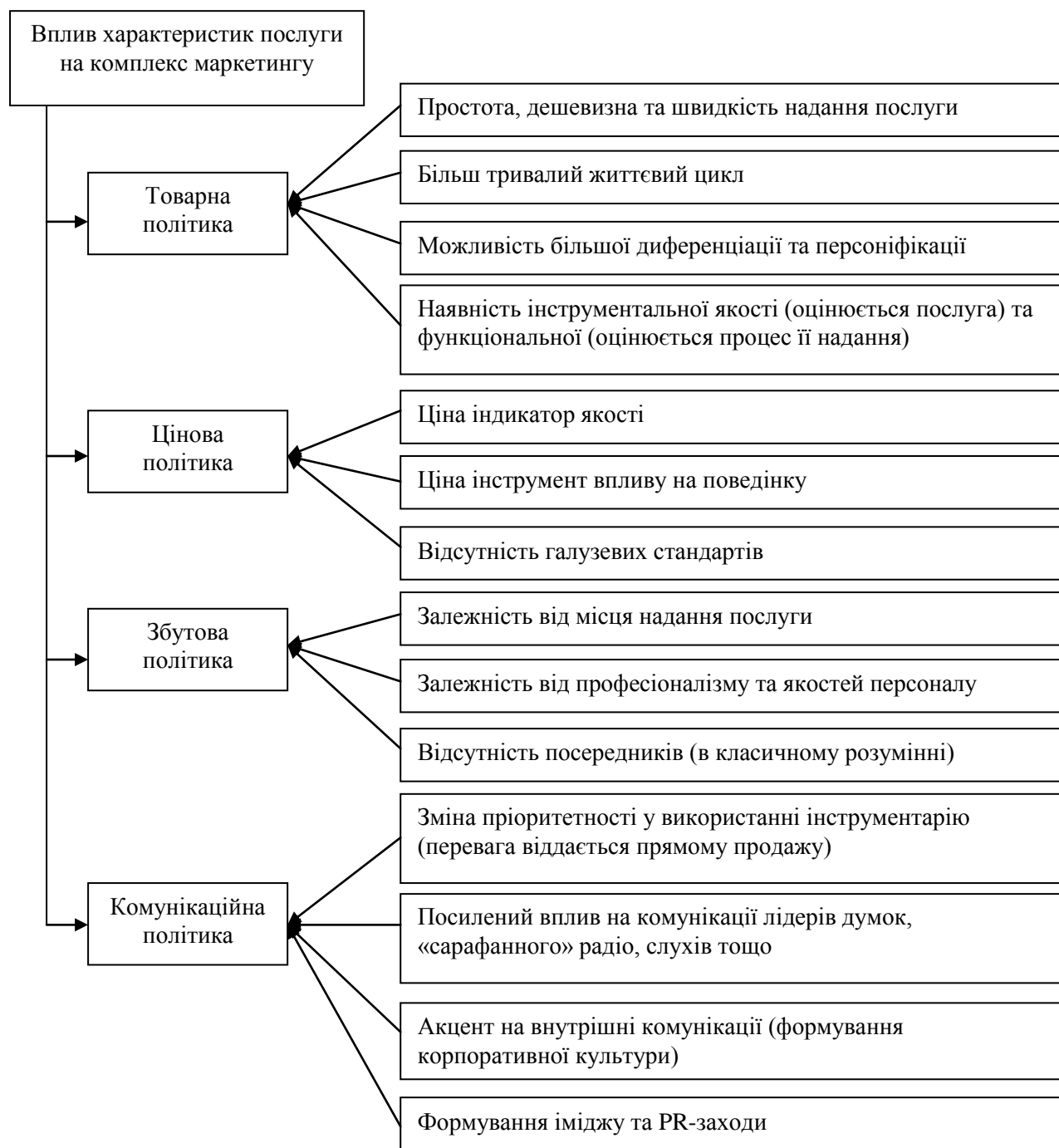


Рис. 1.6 Деталізація впливу характерних особливостей послуги на комплекс маркетингу [50; 59; 87]

Значний вплив особливостей послуг як об'єкту маркетингової діяльності призвів до виокремлення маркетингу послуг, перетворення його у самостійний напрям роботи.

Липчук В.В. визначає маркетинг послуг як «діяльність, яка цілеспрямована на споживача та отримання прибутку. У якості її результату виступає такий показник як задоволеність потреб споживача» [50].

Окреслений на рисунку 1.6 вплив характеристик послуги на маркетингову діяльність призвів до появи моделі послуг та розширення концепції маркетингового міксу шляхом додавання до нього нових компонентів, а також розробку альтернативної концепції 4С.

Ключову роль у реалізації маркетингу послуг відіграє людський ресурс. Розглянемо відомі моделі маркетингу послуг:

а) трикутна модель Ф. Котлера (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7 Модель маркетингу послуг Ф. Котлера [6; 22, с. 152; 99]

Ф. Котлер відмічав, що маркетингу товарів притаманні тільки двоє із наведених складових: внутрішній та зовнішній маркетинг. Натомість для маркетингу послуг важливо забезпечити взаємодію персоналу та клієнтів у процесі надання/отримання послуги. Розглянемо складові детальніше:

1) внутрішній маркетинг пов'язаний із діями надавача послуг спрямованих на навчання персоналу, його мотивацію та стимулювання;

2) зовнішній – відображає рівень та напрям впливу підприємства на споживчий сегмент. Він включає в себе всі заходи спрямовані назовні та адресовані відповідним контрагентам;

3) інтерактивний. Відображає результат взаємодії співробітників підприємства та його клієнтів. Включення цієї складової зумовлене такими характеристиками послуги як невіддільність від виробника. Плануючи маркетингову діяльність слід взяти до уваги що споживач надає великого значення тому хто надає послугу (іноді частина клієнтів йде від підприємства якщо звільняється конкретний співробітник із яким вони взаємодіяли, це проявляється в медицині, косметології, репетиторстві тощо). Відношення співробітника до клієнта у значній мірі формує оцінку якості обслуговування [22, с. 153];

б) модель Д. Ратмела (див. рис. 1.8).

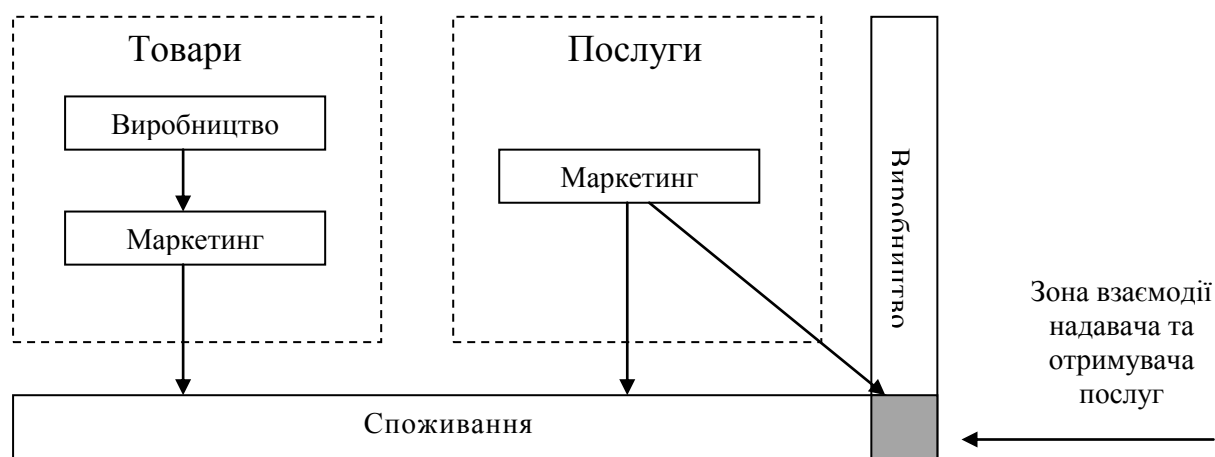


Рис. 1.8 Модель маркетингу послуг Д.Ратмела [6; 30]

Модель Д.Ратмела стала історично першою моделлю (1974 р.) моделлю яка показала наявність чітко відокремлених процесів у маркетингу товарів та зробила акцент на відсутності споживання у маркетингу послуг.

в) модель «SERVUCTION» (сервакшн) (див. рис. 1.9).

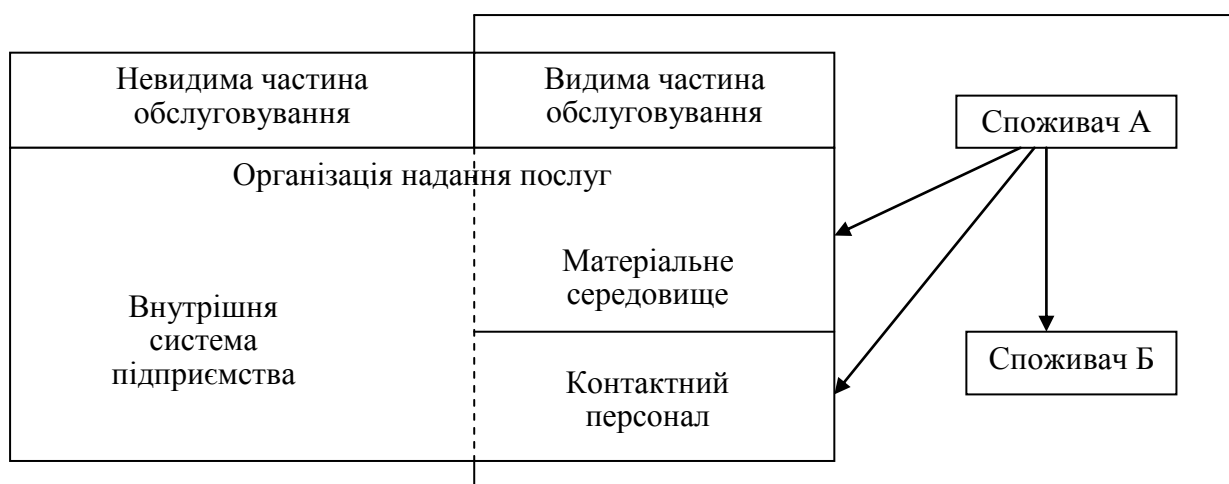


Рис. 1.9 Модель маркетингу послуг «SERVUCTION» [6; 30; 70]

Модель розроблено науковцями П. Ейгліє і Е. Ланггарда (1976 р.). Вона відображає «обслуговування у дії» та відрізняється від моделі Д. Ратмела більшою увагою до процесу обслуговування. Модель відображає не тільки процес та середовище надання послуги, але й вплив обстановки, співробітників та інших клієнтів на отримувача послуги. Як видно два із трьох складових видимої частини обслуговування є контрольованими (матеріальне середовище та контактний персонал), третя (інші клієнти) є умовно контрольованими;

г) функціонально-інструментальна модель запропонована К. Гренроосом. Представник скандинавської школи акцентував увагу на тому, що клієнту потрібно не тільки послуга, але й отримати задоволення від обслуговування;

д) модель «7Р» М. Бітнера (див. рис. 1.10).

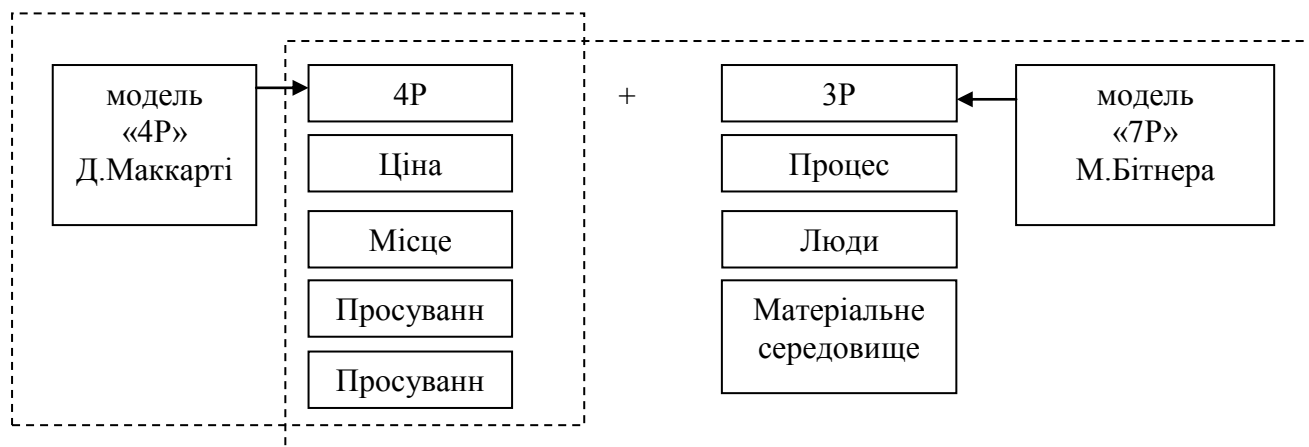


Рис. 1.10 Моделі «4Р» Д. Маккарті та «7Р» М. Бітнера [6; 30; 49]

По суті модель є розширеним варіантом моделі «4P» Д. Маккарті, оскільки до традиційних, запропонованих американською школою маркетингу елементів, додаються ще три які визначають особливість маркетингової діяльності у сфері послуг:

- 1) Process – процес обслуговування;
- 2) People – люди. Під людьми слід розуміти співробітників та клієнтів, які взаємодіють під час надавання послуги;
- 3) Physical evidence – матеріальне середовище. Обстановка у місці надання послуги (стиль інтер'єру, чистота, освітлення тощо).

Європейська школа маркетингу підтримує модель 7P однак із деякими змінами. Концепція «4C» була обґрунтована Р. Латеборном (1990 р.) та відбивала погляд на маркетинг з боку споживача.

Відповідно до позиції європейських науковців модель маркетингу послуг може бути подана у вигляді наведеному на рисунку 1.11.

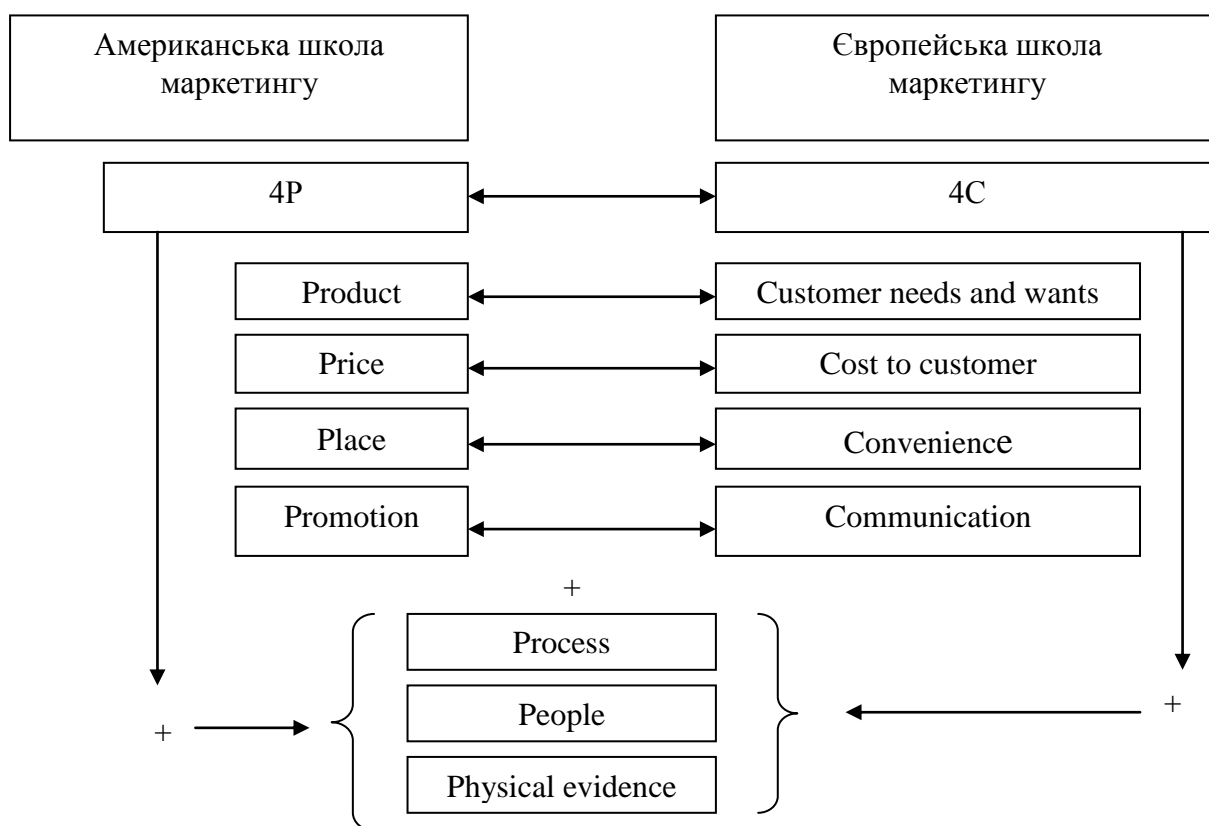


Рис. 1.11 Поєднання моделей «4C» Р. Латеборна та «7P» М. Бітнера [49; 74]

Таким чином, можна зробити висновок що маркетинг послуг є унікальним напрямом маркетингової діяльності та вирізняється від маркетингу товарів, що зумовлене наявністю суттєвих відмінностей між послугою та товаром. Маркетинг послуг знаходиться у полі зору багатьох науковців, що відобразилось у значному теоретичному доробку та розробці численних моделей які описуються надання послуг та місце споживача у ньому.

1.3 Маркетингова діяльність в умовах невизначеності і ризику

Хаотичність бізнесу притаманна початку 90-х під час трансформації економіки була коротким періодом у підприємстві. Зараз дедалі більшу роль починають відігравати планування, прогнозування, формалізація стратегії, цілей та завдань. Це дозволяє чітко розуміти напрям дії, окреслювати зони відповідальності та дає можливість порівнювати заплановані результати із отриманими. А головне – наявність чіткого розуміння стану зовнішнього маркетингового оточення забезпечує грамотне управління наявними ресурсами, грошовими, матеріальними, людськими та часовими.

Ефективність роботи починає залежати від наявності стратегії, посилюється значення управління маркетинговою діяльністю. Через великий вплив споживача та маркетингу на кінцеві результати діяльності підприємства трансформується сама система управління змінюючи акцент із управління маркетингом та переходячи до маркетингового управління. Науковці чітко розмежовують ці два поняття, адже: управління маркетингом це лише одна із загальних функцій менеджменту, а маркетинговий менеджмент – це «управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу» [7; 8].

Маркетинговий менеджмент – це:

- концепція управління «в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [94];

- «мистецтво та наука застосування маркетингу» [99];
- «спрямована координація дій» [74];
- «процес планування і реалізації політики спрямованої на здійснення обміну..., визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, досягнення поставленої мети» [82].

Посилення питомої ваги маркетингу в управлінні дозволяє говорити про впровадження маркетингового управління [60, с. 278], яке забезпечує підприємству:

- ринкову орієнтацію (аналіз ринку, дослідження споживача, вивчення конкурентного середовища, моніторинг кон'юнктури ринку тощо);
- чітке розуміння цілей;
- координацію зусиль спрямованих на досягнення цілей;
- гнучність та зростання швидкості реакції на ринкові зміни;
- оптимізацію внутрішніх процесів;
- мотивацію та стимулювання ефективності праці на всіх рівнях та ланках;
- контроль та коригування планів [2, с. 53; 47; 60, с. 284-287; 74; 78].

Саме маркетинг є тією ланкою яка поєднує зовнішні інформаційні потоки та внутрішні можливості. Сучасні вітчизняні виробники перебувають у надскладних умовах функціонування, коли до насиченості ринку та жорсткої конкуренції додалися чинники впливу спричинені військовим положенням. Це накладає відбиток на підприємницьку діяльність підвищуючи рівень невизначеності управлінських рішень, не роблячи непередбачуваною реакцію ринку на них.

Тер-Карапетянц Ю.М. називає кризу «фільтром, який залишає на ринку лише сильних гравців, здатних швидко і ефективно приймати рішення, вчасно реагувати на мінливість зовнішнього середовища...націлених...на стратегічний розвиток» [81].

Криза породжує такі явища як невизначеність та ризик. На думку науковців ці поняття не є тотожними.

- ризик – це «загроза збитків або недоотримання прибутку» через прийняті чи не прийняті рішення [36]. Підприємство має ризик затоварювання продукцією, невідповідного ринковій ситуації ціноутворення, неправильного вибору місця збуту, неефективної комунікації і т.п. [25];

- невизначеність – це робота в умовах відсутності достовірної інформації про стан ринку та слабкий рівень передбачуваності розвитку подій [21, с. 120]. Невизначеність непередбачувана в принципі [56]. Крім того вона буває різних видів, які наведено на рисунку 1.12.

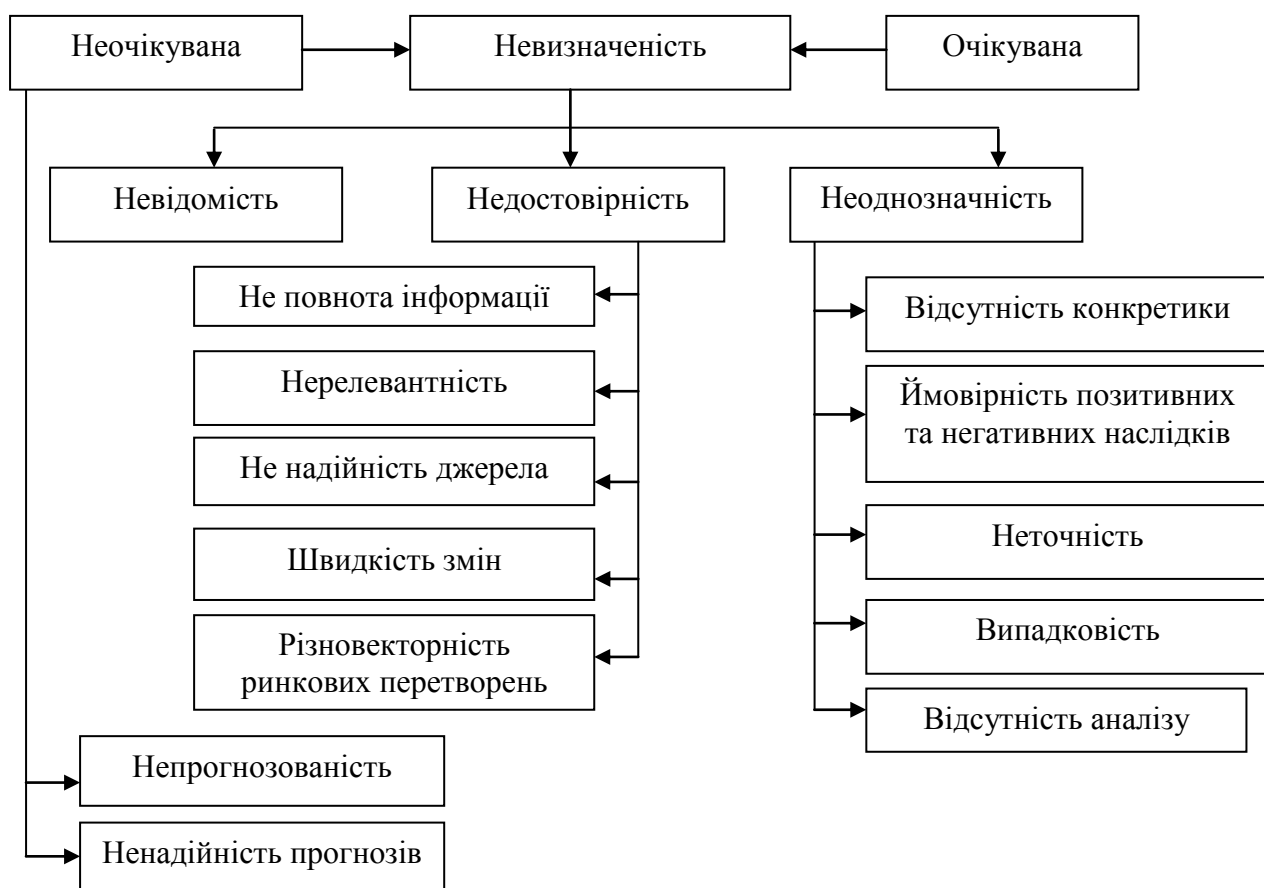


Рис. 1.12 Дерево класифікації невизначеностей [21, с. 121; 56; 89, с. 752]

Під очікуваною невизначеністю слід розуміти ситуацію коли є відомості про середовище, однак точний результат спрогнозувати складно. Очікувану невизначеність можна усунути шляхом проведення маркетингових досліджень, додаткового аналізу існуючої інформації, ринковим тестуванням елементів комплексу маркетингу, звуженням горизонту планування тощо.

Щодо неочікуваної – то вона описує ситуацію коли складно чи неможливо передбачити розвиток ситуації чи появу чинників які кардинальним чином її змінять. Це випадковості та форс-мажорні обставини. Через це неочікувану невизначеність можна розглядати як два різновидами. По-перше, не прогнозованість – коли немає можливості отримати конкретну інформацію про ринок. Усунути неочікувану невизначеність неможливо. По-друге, невизначеність прогнозу. Усунути цю невизначеність можна шляхом розробки декількох варіантів розвитку ситуації: песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний (реалістичний) [56].

Ринковій ситуації завжди притаманний той чи інший рівень невизначеності, викликаний об'єктивними (зовнішніми) та суб'єктивними (управлінськими рішеннями) факторами. Усунути невизначеність намагаються завдяки постійному моніторингу складових компонент зовнішнього середовища (маркетингового макрооточення), стисла характеристика яких наведена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика чинників зовнішнього середовища *

Чинник середовища	Характеристика
Політичні	Описують політичний устрій держави та політичну у ситуацію в країні, регіоні. Також для нашої країни суттєвий вплив має політичне середовище – сукупність представників органів державної влади та прозорість їх взаємодії
Правові	Характеризуються нормативно-правове поле в якому ведеться діяльність, вимоги до ліцензування, захищеність ноу-хау патентами тощо
Економічні	Визначають рівень платоспроможного попиту в країні, доступність кредитів, структуру розподілу доходів тощо.
Демографічні	Дають уявлення про споживачів країни чи регіону. Їх віковий склад, місце проживання, рівень освіти. Зараз через значний рівень міграції демографічна складова здійснює негативний вплив на розвиток більшості галузей
Техніко-технологічні	Позначають рівень розвитку науки, технічних досягнень, новизну та ефективність використовуваних матеріалів та технологій, тощо
Соціо-культурні	Описують культурне середовище ринкової діяльності: традиції, суспільні установки, норми, правила, відношення до релігії тощо
Інші	Екологічні, географічні, кліматичні, тощо

* узагальнено автором на основі [16; 21; 24; 37, с. 75; 38; 53; 60, с. 282]

Відмітимо що середовище формується силами та суб'єктами які діють незалежно від підприємства, впливати на них майже неможливо, тож їх слід відслідковувати, аналізувати та намагатись робити точні прогнози. Кожна компонента складається із безлічі чинників які мають різну ймовірність прояву та різні наслідки для підприємства (позитивні чи негативні).

Маркетингова діяльність в умовах невизначеності має три пріоритетні напрямки розвитку, які подано на рисунку 1.12.



Рис. 1.12 Напрями маркетингової діяльності в умовах невизначеності [21, с. 121; 81]

Для зменшення рівня невизначеності слід відати перевагу послідовному плануванню маркетингової діяльності та ситуативному коригуванню окремих заходів, а саме:

- проводити постійний маркетинговий моніторинг діяльності підприємства, у т.ч. у взаємодії із зовнішніми контрагентами які формують мікросередовище. Особлива увага приділяється клієнтам та їхній споживчій поведінці;

- застосовувати маркетинговий синтез. На базі отриманої інформації формулювати (оновлювати, коригувати) цілі маркетингу та обґрунтовувати довгострокові маркетингові програми у відповідності до стратегічної орієнтації підприємства;

- оперативне коригування окремих заходів та прийнятих рішень. При цьому такі повноваження повинні бути делеговані керівникам напрямів чи навіть окремим виконавцям (у межах їх повноважень). Такий підхід та делегування права прийняття рішення та окреслення зон відповідальності дозволить швидко використати можливості середовища чи спробувати нівелювати існуючі погрози;

- контроль маркетингової діяльності та оцінка її ефективності [27, с. 24; 51, с. 48].

Слід розрізняти результат маркетингової діяльності та її ефективність:

- результат може бути виражено конкретним вимірним одиничним показником: підвищення обсягів продажу, посилення попиту у відсотках, підвищення рівня в пізнаваності бренду, рівень лояльності, ємність фактичної частки ринку підприємства та динаміка його показника тощо;

- ефективність – показник відносний. Зазвичай його вимірюють як відношення результату (корисного ефекту) від маркетингової діяльності до витрат, що її супроводжують.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності зазвичай використовують набір показників поєданих у групи методів, які подано у таблиці 1.7.

Узагальнені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [41; 51, с. 43-37; 75, с. 197]

Група методів	Характеристика методів	Джерело отримання інформації для аналізу
Кількісні.	Оцінка співвідношення витрат на забезпечення маркетингової діяльності до отриманого прибутку, обсягу продаж, зміни частки ринку, рентабельність витрат на маркетинг, коефіцієнт затоварювання тощо.	Дані бухгалтерського та управлінського обліку.
Якісні.	Оцінка рівня досягнення цілей, виявлення проблем, оцінка їх впливу на можливість реалізації стратегії, оцінка якості планування та прогнозування, тощо.	Експертні оцінки.
Графічні (кореляційні)	Дозволяють наглядно представити результати маркетингової діяльності та окреслити основні тренди. Дають можливість порівняти абсолютні поточні показники та подати їх у динаміці.	Дані відділів збуту та маркетингу.
Кількісно-якісні.	Оцінка показників комунікаційної ефективності та поведінкових настроїв. Ця група методів дає можливість виявити та оцінити мотиви споживачів, рівень обізнаності щодо товару, відношення до нього, оцінити ефективність PR тощо.	Дані маркетингових досліджень.

В умовах невизначеності оцінити ефективність маркетингової діяльності пропонується за низкою критеріїв, а саме:

- зрозумілість. Мета маркетингової діяльності та використовувані засоби повинні бути добре зрозумілими персоналу компанії та її споживачам. Зокрема це відноситься до комунікацій, сенс яких повинен бути чітким та містити вказівку до дії. Головний показник оцінки – наявність зворотного зв'язку та виконання цільової дії;

- рівень задоволеності потреб споживачів. Мається на увазі: відповідність товару висунутим до нього вимогам, рівень сервісу, цінова політика, політика знижок, якість та повнота інформаційного забезпечення тощо;

- інноваційність. Стосується товарної, комунікаційної політики. Показує здатність підприємства змінюватись у відповідності до ринкової ситуації;

- креативність. Здатність незвичайним чином подавати товар чи інформацію про нього. Креативність може стосуватись різних аспектів діяльності;

- автентичність. Здатність виділитись серед конкурентів та залишатись самобутнім, впізнаваним. Дотримуватись традицій компанії та бути персоніфікованим;

- довіра. Довіра (лояльність, прихильність) подовжує життєвий цикл клієнта та зменшує витрати на його утримання;

- здатність до адаптації та її швидкість. Важливий критерій саме з огляду на турбулентність зовнішнього середовища. Адаптивна маркетингова діяльність здатна швидко підлаштовуватись під вимоги та можливості зовнішнього середовища [77, с. 130-131].

Без відповідності усім перерахованим критеріям маркетингова діяльність не може бути реалізована.

Слід відмітити що в умовах невизначеності основні показники ефективності маркетингової діяльності, такі як зростання прибутку та зростання частки ринку слід використовувати із обережністю. Наприклад через військові дії суттєво збільшилась внутрішня та зовнішня міграція, тож частка ринку об'єктивно зменшилась, але деякі конкуренти вийшли із ринку, то ж їх частка також зменшилась. Таким чином навіть нульове зростання частки ринку чи прибутку може свідчити про ефективність маркетингової діяльності у кризовий період.

Викладене у параграфі дає можливість відмітити важливість, складність маркетингової діяльності у період невизначеності, а також про неоднозначність оцінки її ефективності.

Підводячи підсумки над викладеним у першому розділі можна зробити декілька висновків. Маркетингова діяльність – діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах і послугах, стану попиту, ситуації на ринку, існуючих і потенційних вимог покупців. Узагальнивши трактування можна зробити висновок, що маркетингову діяльність розглядають у декількох іпостасях (амплуа, ролях, проявах), таких як: філософію бізнесу, систему, процес, наукову роботу та інституціональне середовище. Сферу послуг називають третинним сектором економіки. Вона охоплює багато різних

галузей та ринків, забезпечує працевлаштування значній частині населення та робить суттєвий внесок у добробут країни. Послугу розуміють як процес та як континуум (через відсутність чіткої межі між товаром та послугою). Окреслено характеристики послуги які вирізняють її від товару та дають підстави стверджувати що маркетинг товарів та маркетинг послуг мають суттєві відмінності. Окреслено основні моделі маркетингу послуг. Показано еволюцію комплексу маркетингу у сфері обслуговування. Наведено причини посилення уваги до маркетингової складової діяльності через невизначеність. Надано характеристику поняттям «ризик» та «невизначеність», розкрито їх відмінності. Стисло охарактеризовано чинники зовнішнього середовища які слід аналізувати для зменшення невизначеності. Окреслено напрями маркетингової діяльності в умовах невизначеності. Наведено узагальнені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності та подано критерії, відповідність яким дозволяє говорити про ефективність маркетингової діяльності в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» НА РИНКУ ПОСЛУГ ДЛЯ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Дослідження зовнішнього оточення ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» (мережа розважальних закладів для дітей Fly Kids) в умовах воєнного стану

Індустрія дозвілля є самостійною галуззю у сфері послуг. За статистичними даними у розвинутих країнах прибуток у цій сфері становить понад 150 млрд дол. та щорічно збільшується на 10-15%. В Україні ця індустрія охоплює декілька складових, зокрема такі, як наведено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Складові індустрії дозвілля [42; 63; 66]

Відповідно до Класифікатору видів економічної діяльності України (КВЕД-2010, код «R») [42]. Індустрія розваг є обособленим видом економічної діяльності. Різноманіття складових, значний потенціал призводить до того, що у цій сфері обертаються суттєві фінансові ресурси, створюється та розвивається потужна матеріальна база, а також задіяна значна кількість людського ресурсу. Характеристики індустрії накладають відбиток на процес управління її складовими, але найбільшій трансформації набуває маркетингова діяльність. Адже до особливостей послуг взагалі додаються такі риси як потреба у новизні, індивідуальні уподобання та географічна залежність (від місця проживання основної частини споживачів) [14] .

Передумовами становлення та розвитку індустрії є такі фактори:

- демографічні зміни (зміни у складі родини, кількість шлюбів/розлучень, працевлаштування обох батьків, збільшення вільного часу, поширення часткової зайнятості тощо);

- економічні (зростання добробуту);

- технологічні інновації (можливість надати унікальні послуги, додатковий «цифровий» сервіс, технічні рішення які скорочують час на побудові справи тощо);

- соціально-культурні процеси (зміна споживчих уподобань під впливом глобалізації та мережі Інтернет) тощо.

До 2020 р. індустрія дозвілля в Україні також демонструвала зростання. Поліпшувалась якість життя, прагнення до насиченого відпочинку. Компанії які працюють у цій сфері прагнули постійно розвиватись, додавати послуги, пропонувати нові рішення, впроваджували самообслуговування. Практики вважають що відмінною рисою українського ринку дозвілля є відсутність державного фінансування [48, с. 129]. Всі нововведення чи відкриття нових зон відпочинку, впровадження розваг відбуваються тільки коштом приватних підприємців. Навіть такі великі як парк Фельдмана у Харкові чи аутлет-центр «Мануфактура» (голландське село) під Києвом.

Серед завдань які вирішує індустрія дозвілля можна виділити наведені на рисунку 2.2.

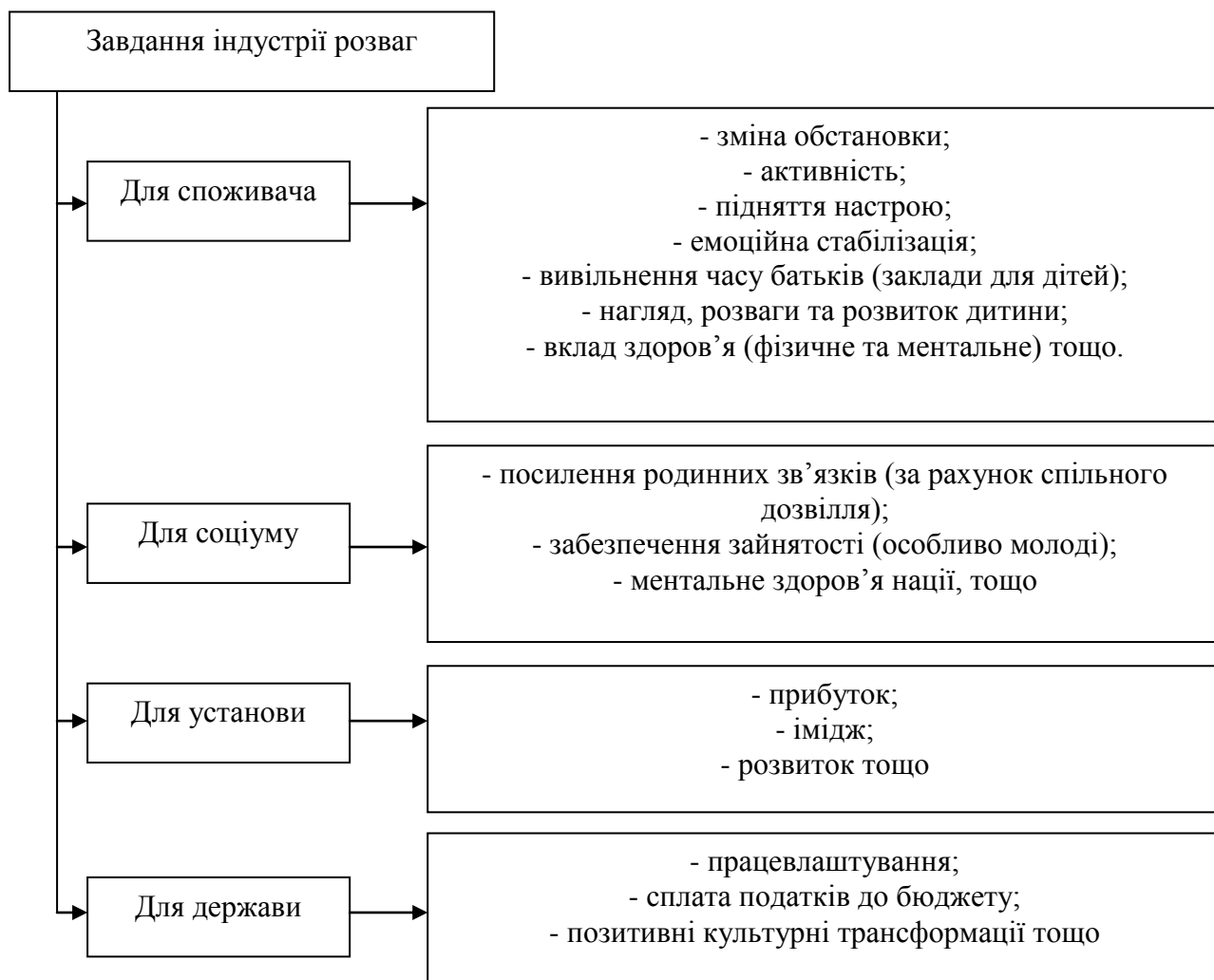


Рис. 2.2 Завдання індустрії розваг (складено автором)

Індустрії дозвілля притаманна соціальна спрямованість. Відмічається що вона стає поштовхом до «формування нових особистих і суспільних потреб людини та їх подальше задоволення; сприяє отриманню моральної насолоди та пізнанню духовних цінностей; слугує відновленню [14].

Слід відмітити, що індустрія дозвілля це узагальнююче поняття, яке часом використовується як синонімічне поняттям «індустрія розваг», «індустрія відпочинку» тощо. Для конкретизації потрібно розглянути змістовне наповнення цих понять, яке подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Трактування понять «дозвілля», «відпочинок», «розваги» *

Дефініція	Визначення	Джерело
Дозвілля	час, вільний від роботи, будь-якої справи;	Словник української мови [20]
	сукупність занять у вільний час, за допомогою яких задовольняються безпосередні фізичні, психічні і духовні потреби, в основному відновлювального характеру;	Гнідіна В., Захарова О. [23]
Відпочинок	часу, вільного від роботи, будь-якої справи;	Словник української мови [20]
	відновлення сил через зміну або припинення діяльності з короткою перервою;	Пацюк В.С. [69]
Розваги	це задоволення, викликане комплексом позитивних емоцій, вражень, які супроводжують процес розваги або є його результатом;	Наймарк К.А. [62, с. 47]
	види діяльності суб'єкта, що приносять задоволення і формують позитивний емоційний фон;	Наймарк К.А. [62, с. 47]
	вид активної діяльності (відпочинку) яка спрямована на задоволення характерних для людини потреб в фізіологічній, емоційній, інтелектуальній або духовній сфері та забезпечує доступ додаткових емоцій, енергії, нових вражень.	Міхо О.І. [57 О.І.]

* узагальнено автором на основі [13; 14; 20; 23; 62; 65, с. 17; 69].

З таблиці 2.1 видно, що дозвілля містить у собі відпочинок, який може означати «перебування у стані спокою» чи «зміну виду зайнятості» (активний відпочинок). Саме активний відпочинок формує сферу розваг, яку умовно можна поділити на розваги для дорослих, дітей або сімейні.

Зараз суттєвим попитом в Україні користуються розваги для дітей. Взагалі за статистичними даними ринок товарів та послуг призначених для дітей оцінюється у понад 25 млрд грн та продовжує зростати, як показано на рисунку 2.3. В структурі попиту перше місце посідають товари першої необхідності: товари для малюків, одяг, освіта (книжки у школу, атласи, канцелярія тощо). За підрахунками експертів на ці потреби витрачаються близько 65% коштів витрачених на дитину. Кризові явища дещо відсунули попит розваги на другий план (для споживачів які відносяться до середнього класу) [64]. Також попит змінюється залежно від віку дитини, як ще відображено на рисунку 2.4.

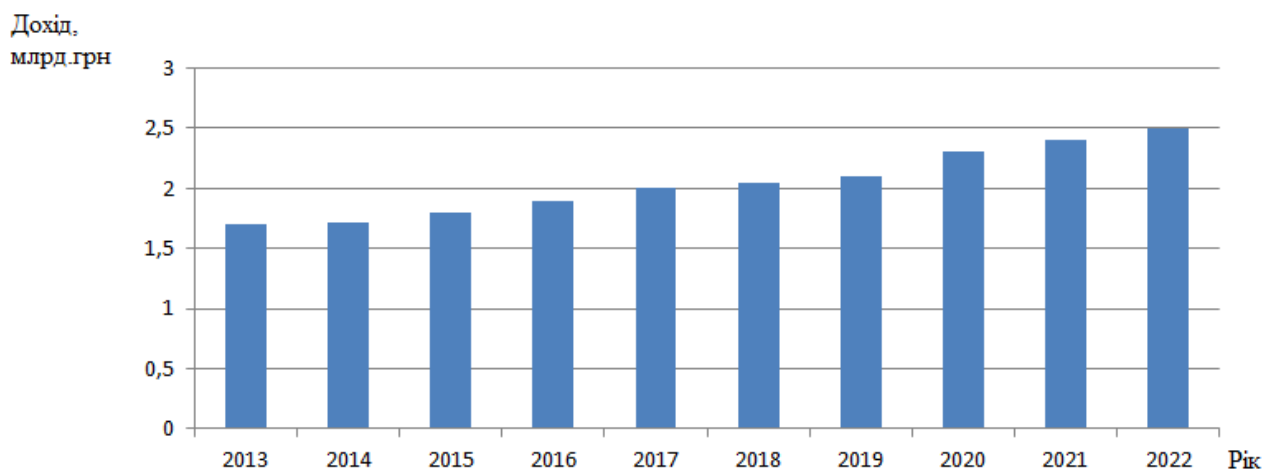


Рис. 2.3 Обсяги доходів українських компаній, що працюють у сфері розваг [14]

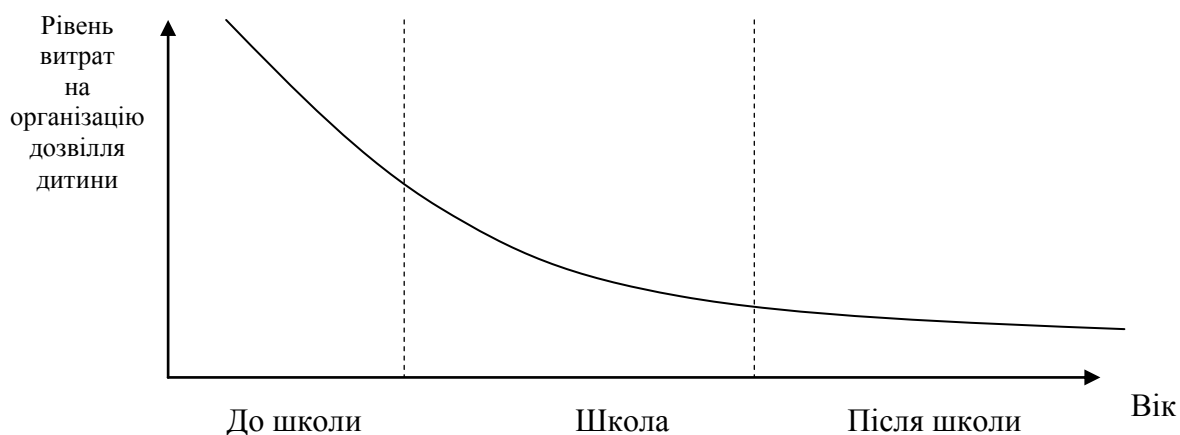


Рис. 2.4 Залежність попиту на послуги для дітей від віку дитини [58, с. 133]

Найбільші витрати до школи пов'язані із швидким ростом дитини, що викликає потреби у постійному оновленні гардеробу, також формування організму потребує відповідного харчування та лікування. Через те, що обоє батьків у більшості випадків працюють дитину потрібно десь «прилаштувати» на весь день. Зазвичай виручають дитячі садки та групи подовженого дня, але через карантин багато з них зачинені, то ж потрібно орієнтуватись на послуги приватних садків чи центрів навчання/підготовки до школи для дітей віком до 6-7 років. Такі діти вірять у казки та потребують свята, тож для них часто замовляють дні народження у розважальних закладах.

У період школи дитина вже більш самостійна. Витрати на одяг, навчання зменшуються. Дитину можна залишати вдома. Однак через онлайн-навчання діти потребують додаткової педагогічної підтримки – на перший план у потребах виходять репетитори та різноманітні «кружки». Також зростає попит на розваги – ролердроми, льодові арени, мотузкові парки тощо. Діти молодшого шкільного віку є ядром цільового сегменту спеціалізованих розважальних закладів.

Період професійного навчання – студентство. Така дитина вже має свої індивідуальні потреби та бачення, а також приймає більше участі у плануванні свого дозвілля.

Таким чином, найбільш активним користувачів сегменту розваг які надають спеціалізовані розважальні заклади є школярі. Тож і послуги розробляють із урахування їх вікового діапазону та інтересів.

Протягом останніх років, починаючи із 2020 року індустрія дозвілля та послуг для дітей зокрема зазнала суттєвих змін. Їх вплив був переважно негативним. Спочатку світова пандемія, спричинена COVID-19 спричинила суттєву трансформацію розважального бізнесу, змусила адаптувати щоденні практики до нових правил взаємодії у соціумі: маски, дистанція, перехід на онлайн-навчання, масове закриття закладів. Потім повномасштабне вторгнення, міграція та масові нокдауни призвели до того що змінилось життя як дорослих так і батьків.

За результатами дослідження яке було проведено асоціацією Playboard NI (Північна Ірландія) серед дітей було виявлено, що 71% юних респондентів відмітили що час проведений у активних іграх суттєво зменшився, ігри стали менш різноманітними, через відсутність партнерів для ігор зменшився час проведений у колективі; 70,4% опитаних дітей бракувало спілкування у процесі ігор на вулиці; 90% – шкодували що через онлайн-навчання не мають змоги часто бачитись із товаришами [84, с. 86].

Індустрія дозвілля та ринок послуг для дітей відчули на собі негативний вплив зовнішнього середовища, найбільш виразними чинниками впливу стали COVID-19 та повномасштабне вторгнення. Однак є ціла низка чинників які також впливають на їх роботу.

Для оцінки впливу зовнішнього маркетингового середовища доцільно використовувати методики стратегічного аналізу, перевага яких полягає у тому що вони дозволяють стисло подати результати аналізу і отримати їх кількісне та якісне (за потреби) значення. Однією із найбільш популярних методик є модель PEST-аналізу.

Модель використовується для оцінки чотирьох груп ключових факторів зовнішнього середовища:

- P (political) – група політичних факторів. Для України як країни із визначальним впливом політики на законодавство група факторів розширюється через те що до неї додаються правові фактори, які впливають на роботу у галузі (Politicallegal);

- E (economic) – група економічних факторів;

- S (social) – група соціальних факторів;

- T (technological) – група технологічних факторів.

Існують різні варіації методики, які включають екологічні чи інші важливі для галузі чинники. Завдяки PEST-аналізу компанія має змогу не тільки звернути увагу фактор та оцінити його поточний стан, але й спрогнозувати динаміку його змін у довгостроковому періоду (до 5-ти років для країн зі стабільною економікою, до 3-х років із економікою у стадії трансформації). Отримані у ході аналізу дані будуть покладені у основу стратегії при її розробці, або враховані під час її коригування.

Науковці зазначають, якщо діяльність компанії диверсифікована і вона працює на різних ринках, то краще складати таблицю PEST-аналізу для кожної із галузей.

PEST-аналізу віддають перевагу не тільки через його наглядність, але й через простоту проведення. Алгоритм описує всього декілька етапів:

- формування переліку факторів зовнішнього маркетингового оточення. З поміж численної кількості факторів обираються ті, які мають значний вплив на галузь, а відповідно і на функціонування та результати діяльності підприємства;

- обираються експерти із кола людей які є фахівцями у галузі, мають досвід роботи, можуть обґрунтувати своє рішення;

- проводиться опитування експертів. Експерти надають оцінку кожному чиннику з позиції ймовірності його появи. Кожен фактор має свою ймовірність настання. Зазвичай для аналізу залишають ті які мають найбільшу та середню ймовірність. Діапазон оцінювання обирається експертами, переважає використання такого «від 1 до 3», де 1 – фактор який має найменшу ймовірність настання, а 3 – найбільшу;

- визначається напрям впливу – позитивний чи негативний;

- визначається ваговий коефіцієнт який має кожен із факторів. Сума вагових коефіцієнтів у сумі дає одиницю;

- підбиваються підсумки. Для цього розраховується середня арифметична експертних оцінок за даним фактором та враховується ваговий коефіцієнт. Після цього підсумовуються значення за групою факторів та робляться висновки. Значення підсумкової оцінки дає підстави стверджувати про готовність чи не готовність компанії реагувати на можливі наслідки дії того чи іншого фактора маркетингового оточення [11; 39; 91].

Здійснимо аналіз впливу факторів середовища на функціонування ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» за наведеним алгоритмом. Спочатку деталізуємо фактори за причиною виникнення. Як вже зазначалось на діяльність компаній у сфері розваг для дітей значний вплив мала війна, то ж фактори які плануються розглянути будуть деталізовані на ринкові та спричинені військовим вторгненням. Результати подано у таблиці 2.2.

**Фактори макрооточення, які впливають на функціонування
ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»***

Складові середовища	Фактори впливу	Фактори спричинені війною
Політико-правові:	<ul style="list-style-type: none"> - політична невизначеність; - суперечливість законодавства; - податкове навантаження; - проблематика регулювання галузі товарів/ послуг для дітей; - політика уряду в сфері освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> - вплив країн-партнерів на політичну ситуацію; - ризик втрати майна; - слабка інвестиційна привабливість України; - процес узгодження законодавства України та ЄС; - спроба увійти в ЄС; - спроба доєднатись до НАТО; - залежність від зовнішніх поставок (зброї, обладнання для енергетики, тощо).
Економічні:	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - ринковий курс долара; - падіння ВВП; - зміни структури Споживання. 	<ul style="list-style-type: none"> - незначний розмір виплат ВПО та ризик його втрати; - втрата майна та відсутність можливості його відновлення майна; - приховане безробіття; - ризик мобілізації.
Соціо-культурні:	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня освіти; - трансформація культурних традицій; - посилення конкуренції; - залученість молоді у сектор розваг для дітей. 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність організації дозвілля дітей, у т.ч. ВПО; - погіршення ментального здоров'я; - значна міграція як зовнішня так і внутрішня; - поява державних/волонтерських розважальних програм; - необхідність адаптації до відключення світла; - вимоги до наявності та рівня облаштування бомбосховищ тощо; - відсутність доступу до моря (потреба організації літнього відпочинку).
Технологічні:	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток технологічних пристроїв для підвищення інтерактивності ігор; - нові технології digital-маркетингу; - можливість впровадження розваг побудованих на віртуальній взаємодії тощо; - розвиток технологій доповненої реальності; - взаємодія у режимі реального часу тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик оновлення технологій через можливість їх втрати чи пошкодження внаслідок військових дій.

* складено автором на основі [12 ; 28; 32; 34; 48; 84]

Виокремлення факторів дія яких почалась із військовим вторгненням – важлива складова аналізу, адже саме війна найбільше позначилась на роботі дитячих розважальних центрів, зокрема слід розглянути детально такі фактори:

- тривалість воєнних дій призводить до погіршення ментального здоров'я. Батьки не завжди у змозі впоратись зі стресом, а діти переживають війну ще складніше. Багато із них «вирвали» із звичного оточення. Буденні речі, знайомі люди, звичні розваги стали недоступними. Дітям доводиться адаптуватись у нових умовах. Чи вони спричинені міграцією у більш спокійні регіони чи виїздом із окупації все рівно вони вплинули на дітей;

- поява державних та волонтерських розважальних заходів. Незважаючи на те що такі заходи носять разовий характер вони дають можливість дитині зануритись у світ розваг, прийняти участь у майстер-класі та поспілкуватись із однолітками. Волонтери відмічають що діти-переселенці дуже хочуть мати «дорослого друга» з яким можна було б поговорити під час гри [28]. Ті діти які залишились вдома відчувають стрес через тривоги, вибухи тощо;

Наведені у таблиці 2.2 чинники були оцінені автором на базі публікації науковців та операторів ринку, що дало змогу підвищити рівень об'єктивності при оцінці. Вагові коефіцієнти визначались автором. У таблиці 2.2 оцінено фактори які найбільше впливають на роботу ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН». Результати PEST-аналізу для галузі розваг для дітей наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати PEST-аналізу для галузі розваг для дітей *

Чинники	Вага	Оцінка	Напрямок впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політико-правові:				
- політична невизначеність;	0,1	2	-	-0,2
- суперечливість законодавчої бази;	0,2	1	-	-0,2
- податкове навантаження;	0,1	2	-	-0,2
- проблематика регулювання галузі товарів/ послуг для дітей;	0,2	3	-	-0,6
- політика уряду в сфері освіти;	0,2	3	+	0,6
- ризик втрати майна;	0,1	2	-	-0,2
- слабка інвестиційна привабливість України.	0,1	2	+	0,2
Разом політико-правові:				-0,01

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Економічні:				
- інфляція;	0,1	2	-	-0,2
- ринковий курс долара;	0,05	1	-	-0,05
- падіння ВВП;	0,05	1	-	-0,05
- зміни структури споживання;	0,4	3	-	-1,2
- незначний розмір виплат ВПО та ризик його втрати;	0,2	3	-	-0,6
- втрата майна та відсутність можливості його швидкого відновлення;	0,05	2	-	-0,1
- приховане безробіття;	0,1	3	-	-0,3
- ризик мобілізації.	0,05	3	-	-0,15
Разом економічні:	-0,33			
Соціокультурні:				
- підвищення рівня освіти;	0,1	3	+	0,3
- трансформація культурних традицій;	0,1	2	+	0,2
- посилення конкуренції;	0,05	1	-	-0,05
- залученість молоді у сектор розваг для дітей;	0,1	3	+	0,3
- необхідність організації дозвілля дітей, у т.ч. ВПО;	0,05	1	+	0,05
- погіршення ментального здоров'я;	0,3	3	+	0,9
- значна міграція як зовнішня так і внутрішня;	0,1	2	-	-0,2
- поява державних / волонтерських розважальних програм;	0,05	1	-	-0,05
- необхідність адаптації до відключення світла	0,05	3	-	-0,15
- вимоги до наявності та рівня облаштування бомбосховищ тощо;	0,05	2	-	-0,1
- відсутність доступу до моря (потреба організації літнього відпочинку).	0,05	3	+	0,15
Разом соціокультурні:	+0,12			
Технологічні:				
- розвиток технологічних пристроїв для підвищення інтерактивності ігор;	0,2	3	1	0,6
- нові технології digital-маркетингу;	0,1	2	1	0,2
- можливість впровадження розваг побудованих на віртуальній взаємодії;	0,25	1	1	0,25
- розвиток технологій доповненої реальності;	0,15	1	1	0,15
- взаємодія у режимі реального часу;	0,1	2	1	0,2
- ризик оновлення технологій через можливість їх втрати чи пошкодження внаслідок військових дій.	0,2	3	-1	-0,6
Разом технологічні:	0,2	3	1	0,6
+0,13				

* складено автором на основі [12; 14; 20; 23; 28; 32; 34; 48; 58, с. 136; 62; 65, с.17; 69; 76; 84]

Узагальнені результати PEST-аналізу наведено на рисунку 2.5.

Політико-правові фактори (-0,1)	Економічні фактори (-0,33)
Соціокультурні фактори (+0,12)	Технологічні фактори (+0,13)

Рис. 2.5 Узагальнююча матриця PEST-аналізу галузі розваг для дітей

Відповідно до матриці можна зробити висновки, що суттєвий негативний вплив на роботу галузі та ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку розважальних послуг для дітей здійснює група економічних факторів (-0,33), що зумовлене падінням рівня купівельної спроможності через військове положення; група політико-правових факторів майже не чинить впливу на галузь (у підсумку -0,1) однак є фактори у цій групі які здійснюють значний негативний вплив (проблематика регулювання галузі товарів/послуг для дітей) та значний позитивний вплив (політика уряду в сфері освіти). Тож цю групу потрібно додатково аналізувати; група соціокультурних факторів здійснює позитивний вплив (+ 0,12), що свідчить про увагу до дозвілля дітей, зокрема розваг; група технологічних факторів (+ 0,13) також не має значного впливу на положення компанії у галузі. Незважаючи на світовий розвиток технологій у сфері розваг, вітчизняний ринок поки не має доступу до всіх новинок, через дороговизну, патентну захищеність, нерозвинутість інвестиційного клімату тощо. Таким чином ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» розвиваючись на ринку послуг для дітей може спиратись на соціокультурні фактори та формувати лояльність, а також розвивати технології та залучати нових відвідувачів.

На базі проведеного дослідження чинників зовнішнього середовища відмітимо, що воно вирізняється невизначеністю та перебуває під великим впливом чинників спричинених війною. Тож здатність компанії враховувати та

адаптуватись до впливу макрооточення, прогнозувати напрям змін та враховувати силу їх впливу – запорука успіху у бізнесі.

2.2 Оцінка конкуренції на ринку послуг для дітей м. Запоріжжя

Основним інструментом ринкового саморегулювання є конкуренція. Вона складає важливу частину середовища функціонування компаній та підприємств. Через різноманітний характер прояву конкуренції існує безліч визначень її сутності: як інструмент, як процес, як відносини і т.д. Спираючись на законодавство України надамо визначення цьому поняттю. Конкуренція – «змагання між суб'єктами господарювання з метою придбання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [1].

Конкуренція у ринковій економіці явище постійне більш-менш постійне, а от її прояви та гострота різняться залежно від галузі, ринку, товару, досвіду виробника, сегменту і т.д. Особливостями конкуренції в умовах цифровізації та глобалізації можна назвати:

- інноваційність. Компанії для того щоб не «загубитись» серед подібних собі повинні постійно пропонувати якісь інновації чи принаймні новинки. Вони можуть стосуватись товару, послуги, додаткового сервісу, упаковки, комунікаційної політики. Будь що може стати тим «маячком» на який піде споживач;

- диференціація. Компанії звужують розміри сегментів прагнучи найкращим чином задовольнити потреби кожного представника сегменту. У сфері товарного виробництва це проявляється у вигляді значної диференціації товарів, у сфері послуг – індивідуалізації підходів;

- динамічність. Ринкова позиція чи перевага не може бути сталою. Перевагу скопіюють конкуренти, а позицію легко втратити. Можна спостерігати як щороку змінюється перша десятка лідерів у галузі. Це зумовлено тим що завдяки інноваціям, диференціації, вдалому збігу ринкових обставин та іншим факторам та чи інша компанія ситуативно може захопити лідерство на ринку. Можна згадати безліч компаній товари яких були популярні десять років тому, а зараз про них і не згадують. Наприклад, Nokia, безумовний лідер на ринку мобільних телефонів, перша компанія яка запропонувала ринку smart-телефон, зараз згадується споживачем тільки іронічному сенсі;

- поляризованість. Полягає у тому, що товарів для середнього класу випускається все менше. Споживач хоче або дешевий товар, розуміючи термін його служби, або дорогий, коли готовий заплатити за відмінну якість;

- глобалізованість. Завдяки мережі Інтернет споживач може звернути увагу на товар у будь-якому кутку світу і отримати його завдяки відмінній логістиці. Тож конкурентна боротьба вийшла за межі країни, а здійснюючи її аналіз слід звертати увагу на всіх можливих конкурентів, а не тільки тих діяльність яких географічно співпадає із діяльністю компанії;

- інформатизованість. Завдяки цифровим технологіям інформація доступна завжди, у зручній для споживача формі, а швидкість її поширення майже моментальна. На більшості ринків компанії конкурують саме завдяки швидкості інформування споживача.

Конкуренція – невід’ємний механізм господарювання. Вплинути на неї одному підприємству досить складно, тому її прояв слід постійно аналізувати та враховувати у роботі. Для оцінки рівня конкуренції застосовується низка методів, серед яких формальні та матричні.

Найбільш відомою та наглядною для оцінки конкуренції у галузі чи на ринку є модель «п’ять сил конкуренції М. Портера». Вона передбачає оцінку

п'яти сил, які автор моделі Майкл Портер визначив ключовими для галузі, зокрема:

- сила впливу постачальників;
- сила впливу клієнтів;
- можливість появи нових конкурентів у галузі;
- наявність аналогів товару чи послуги;
- конкуренція у середині галузі [45; 100].

Дана модель була розроблена для аналізу галузі. Однак індустрія дозвілля є дуже розгалуженою і заклади надають дуже різноманітні послуги різним сегментам ринку, то ж для отримання більш конкретних результатів буде проаналізовано ту частину галузі у якій працює ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» – сферу розваг для дітей.

Аналіз окреслених сил на думку автора дозволяє отримати повне уявлення про рівень та гостроту конкуренції, а отже адаптувати свою конкурентну стратегію.

Індустрія розваг характеризується значним різноманіттям послуг, тому для аналізу за моделлю М. Портера буде розглянуто тільки сфера розваг для дітей.

Унікальність дитячих розважальних центрів полягає у тому що це місце де діти (самостійно, із друзями чи батьками) проводять час. Центри дозволяють забезпечити цікаве, динамічне проведення часу, пізнання світу через гру. Дитячі розважальні центри часто обираються для проведення дитячих заходів, днів народження, випускних із дитячого садка чи початкової школи, святкування важливих дат тощо. Похід у розважальний центр часто розглядається як заохочення/подяка за гарну поведінку, оцінки, допомоги батькам, а отже формують особистість людини. У розважальному центрі є атракціони, гірки, батуту, нові іграшки, у т.ч. такі які забезпечуються повне занурення у віртуальну реальність чи інтерактивну взаємодію. Можна скористатись послугами аніматорів чи надати дитині можливість самостійно

розважатись та знайомитись із іншими відвідувачами. Центри працюють протягом усього дня, то ж тут можна провести другу половину дня у активній грі та соціумі. Таку можливість батьки часто використовують як альтернативу мобільним телефонам.

Центри дозвілля мають свою класифікацію, наведену у таблиці 2.4. Типологізація закладів важлива складова їх аналізу, зокрема здійснює суттєвий вплив на вибір безпосередніх конкурентів.

Таблиця 2.4

Класифікація дитячих розважальних закладів [70, с. 142]

Параметр	Характеристика
Розмір закладу	описує кількість відвідувачів які можуть одночасно знаходитись на його території: - невеликі можуть бути розміщені у шкільному класі, маленькій кімнаті чи у курку закладу; - великі – окремі будівлі.
Місце розміщення:	- селищні; - міські.
За складом послуг:	- спеціалізовані (наприклад тільки активні розваги: гірки, батути, атракціони і т.п.); - багатофункціональні (наприклад: рухливі розваги, спокійний відпочинок, кафе тощо).
За розгалуженістю мережі:	- одинарні; - мережеві.

Розглянемо конкуренції на ринку розваг для дітей із використанням моделі М. Портера. Спочатку проаналізуємо безпосередніх конкурентів, адже вони здійснюють найбільш значимий вплив на роботу закладу. У якості об'єкту для аналізу обрано ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН». Потім проаналізуємо ті сили які є учасниками ланцюжка створення цінності – постачальників та споживачів. На останок – ті сили які опосередковано впливають на роботу дитячого розважального центру – замітники та потенційні конкуренти. Підсумком аналізу стане схематичне подання отриманих результатів.

Основними прямими конкурентами на ринку розваг для дітей в Україні є крупні мережі, зокрема:

- Fly Kids (15 парків; 14 міст України);
- Papashon (7 локацій; 3 обласних центра). Слід зауважити що даний конкурент чітко розмежовує свої заклади для дошкільнят (Papashon Kids орієнтований на дітей до 6-ти років) та для школярів Papashon (буде цікаво навіть підліткам);
- Дитяча планета (6 парків, 6 обласних центрів);
- Smile Park (3 локації; 3 обласних центра);
- Ігроленд (3 локації; 3 обласних центра) [35; 43].

У переліку багатофункціональні центри розваги позначені як «парк», а спеціалізовані як «локація». Що одразу показує наявність тільки двох прямих конкурентів серед багатоцільових закладів Fly Kids та Дитяча планета (мова йде про ринок України).

Основним прямим конкурентом мережі розважальних закладів для дітей Fly Kids (ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН») в Запоріжжі є тільки центр Volkland [101], оскільки він багатофункціональний, тобто може запропонувати аналогічні розваги що і Fly Kids. Крім того, ці парки розваг працюють приблизно в одному ціновому діапазоні.

Особливістю розважальних закладів є те, що вони досить сильно прив'язані до конкретного району розташування. Для того щоб потрапити у парк з іншого кінця міста чи із навколишніх містечок та селищ потрібно подолати значну відстань, то ж мова про те щоб у них поводити небагато часу (щоденні розваги у другій половині дня) мова не йде. Зазвичай з далеку приїздить із якоїсь події, компанією із декількох осіб, поїздку планують наперед.

Із огляду на це як прямі конкуренти не розглядаються спеціалізовані дитячі майданчики, основне призначення яких розважити дітей на той час поки батьки роблять покупки (раніше Вулкан у City Mall) чи займаються спортом (Fit Fans). Також не розглядаються спеціалізовані заклади, наприклад LEGION (комп'ютерний клуб), Рола-Коло (роллердром) тощо.

Оскільки прямим конкурентом визначено тільки розважальний заклад Volkland, який розташований на правому березі міста можна сказати що конкуренція на ринку послуг розваг для дітей у м. Запоріжжя може бути визначена як слабка.

Постачальники які мають вплив на рівень конкуренції у галузі додають цінності до послуг розваг для дітей через те, надають розважальним закладам все необхідне для організації їх роботи та забезпечення їх функціонування. Серед постачальників можна визначити таких які постачають групи товарів, зокрема:

- помешкання. Всі мережі орендують значні помешкання у торговельних центрах. Тож у даному разі вплив постачальника проявиться у тому яку орендну плату він виставить за користування помешканням та наскільки він забезпечить помешкання комунікаціями : доступ та потужність електричних мереж, доступ до каналізації (кухня, туалети, басейни для риболовлі тощо), охорона, сигналізація тощо. Важливим при виборі помешкання є сусідство, тобто те, які заклади знаходяться поруч із центром. Відмінним рішенням є наявність супермаркету, магазинів одягу, декору для помешкання тощо. Орендодавець може вплинути на роботу розважального центру для дітей якщо раптом і дуже сильно підвищить ціни на оренду, однак наразі у Запоріжжі є можливість обрати іншу точку і перевезти обладнання туди. В умовах війни важливе значення має наявність сховища неподалік від розважального центру. Тож орендодавці суттєвого впливу також не мають;

- послуги Інтернет. Провайдер повинен забезпечити безперебійним доступом до мережі. Це важливо, бо у залі грає музика, а під час свят використовуються «мінусовки» чи музичний супровід. Однак зараз доступ до мережі взагалі не проблема;

- обладнання та інвентар. Батути, гірки, тематичні кімнати, басейни для рибалки та інше обладнання необхідне для активних розваг та рухливих ігор закупається один раз у момент відкриття закладу або додається у процесі

його функціонування. У тому разі якщо обладнання виходить із ладу (наприклад надувні гірки для найменших можуть бути випадково порізані) тоді його потрібно замінювати. Аналогічно і інвентар. Його закупають частіше, однак у структурі витрат витрати на нього не займають суттєвої ваги. Таким чином постачальники не мають суттєвого впливу на конкуренцію;

- продукти харчування. У обох аналізованих закладах розваг для дітей функціонують кухні. Це дозволяє забезпечити напоями та харчуванням тих хто приходить на цілий день. Fly Kids додатково проводить кулінарні майстер-класи: піци, роли, гамбургери. Ті страви які дитина може приготувати самостійно та похизуватись своїми навиками. Оскільки це харчування для дітей то якість харчів має велике значення, у постачальника мають бути усі дозвільні документи. Основні закупівлі здійснюються у компаній: «Рошен», «ППиК», «Хорика» , «Баядера», «Салтовский» та інших (для ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»). Супермаркети, незважаючи на близькість до центру, у якості постачальника не розглядаються. Всі продукти харчування та напої виготовляються у помешканні розважального центру. Свіжість страв, умови зберігання це важливий аспект роботи. За цим слідкує санітарна епідеміологічна служба міста, видаючи відповідні дозволи на роботу. Закупки здійснюються частіше за все модулями. Змінити постачальників не складно, тож вони не мають суттєвого впливу на роботу та не додають конкурентної переваги;

- святкова атрибутика. Найбільш «видимий» атрибут роботи. Адже саме вона створює святковий настрій та забезпечує відповідну атмосферу. Зокрема важливе значення мають костюми аніматорів та дітей (у разі тематичного свята чи фартухи для кулінарного майстер-класу). Їх постачають ПП Примакова та ПП Тараба. Надійні постачальники, але дизайн костюмів продумується аніматорами та узгоджується із арт-директором закладу. Компанії Шартэ та readya.com постачають кульки, святковий посуд, тематичні серветки, різноманітні підставки, шаблони для майстер-класів тощо. Партнерські

відносини дозволяють отримувати товар високої якості та у задані строки. Однак цих постачальників також можна замінити.

Таким чином вплив постачальників на конкуренцію у галузі визначений як слабкий, адже жоден з них не забезпечує компаніям конкурентної переваги.

Клієнти – третя сила, яка здійснює вплив на конкуренцію у галузі розважальних послуг для дітей. Дітей як представників споживчого сегменту називають споживачами «три в одному»:

- діти мають свої кошти якими вони можуть розпоряджуватись на власний розсуд: кишенькові гроші, подарунки родичів. Ці кошти дитина може побажати витрати на іграшки чи розваги;

- діти мають сильний вплив на батьків. Коли дитина розповідає про те як їй подобається у центрі розваг, коли вона описує враження від центру розваг з якими поділився друг чи сусід у дворі, коли дитина планує день народження чи обіцяє дотримуватись якихось правил чи робити певні завдання та отримувати у якості бонусу бажане – вона частково моделює рішення батьків. Досить часто причиною відвідування парків розваг є вибачення за те, що батьки не можуть приділити дитині потрібної уваги, наприклад працюють у вихідні. Крім того розважальні центри надають послуги організації сімейного дозвілля;

- діти мають власні уподобання. Щодо розваг, харчування чи інших речей. У них є улюблені герої, яких вони хочуть бачити на своєму святі (зазвичай цю роль бере на себе аніматор). Ці уподобання формуються у дитинстві і залишаються на все життя. Прихильність до певного виду розваг, брендів, місць спонукає їх користуватись ними частіше [64].

Мережі розважальних закладів орієнтуються на дітей у віці до 15 років. Найбільш активними є такі вікові сегменти:

- малеча до 6-ти років. Вони ще не відвідують школу, аніматор у костюмі здається справжнім героєм, а відповідна атрибутика створює відповідний настрій. Основні рішення за них приймають батьки (заздалегідь замовляють харчування, напої, макіяж тощо);

- діти від 6 до 10 років. Вони люблять активні дії, більш самостійні у організації часу та виборі харчування;

- підлітки 11-14 років. Цей сегмент віддає перевагу інтерактивній взаємодії, х-боху, настільним іграм, аерохокею, тощо.

Клієнти здійснюють сильний вплив на роботу закладів розваг для дітей, тому що вони у підсумку визначають його прибутковість. При цьому слід відмітити що у сфері розваг недопустима одноманітність. Тож клієнти постійно очікують чогось нового і коли вони це отримують – вони приходять знову.

В умовах війни дітям набагато важливіше забезпечити дозвілля, активні розваги, можливість відчувати себе у безпеці. Є дуже вразливою категорією відвідувачів – діти-переселенці. Зараз для них та інших дітей організовується багато закладів різними фондами (Каритас, Посмішка дитини), волонтерами, релігійними громадами, державними установами. Тож діти можуть обирати куди йти, від так здійснюють значний вплив на конкуренцію;

Товари аналоги. У сфері матеріального виробництва аналоги мають менший вплив ніж у сфері послуг. Зокрема у сфері розваг конкуренція відбувається на рівні організації дозвілля, а це багато різних способів провести час, різного рівня активності та замученості у процес.

Найбільш впливовим конкурентом-аналогом для центру розваг є мобільний телефон. Більшість дітей із задоволенням сиділи б у телефоні весь час. Також серед аналогів можна виділити:

- квест-кімнати;
- кінотеатри;
- ролердроми;
- ігрові майданчики просто неба;
- надувні гірки-батути;
- басейни;
- пейнтбол, лазер-таг;
- скеледроми;

- скейтпарки тощо.

Послуги дозвілля становлять суттєву конкуренцію закладам розваг для дітей, однак жодна із них не в змозі замітити повний комплекс активностей пропонувані центрами. Крім того різні аналоги розраховані на різний віковий діапазон, початкову підготовку (базис знань та фізичних навичок), а також на характер дитини.

Останньою силою яка здійснює вплив на конкуренцію на ринку розважальних послуг для дітей є потенційні конкуренти. Компанії яких наразі немає на ринку або вони є але займаються наданням послуг іншого виду, або ведуть діяльність у іншій країні. Найпростіше відстежувати компанії які працюють у цій же сфері але у іншій країні. Для них галузь знайома, є досвід організації бізнесу, а отже вхід у галузь не буде складним. Однак через військове положення, значний ризик втрати майна інвестування та відкриття бізнесу в Україні зараз виглядає не дуже вдалим рішенням, то ж багато інвесторів згорнуло свої проекти та зайняло очікувальну позицію.

Друга група потенційних конкурентів – ті, які вже працюють на ринку але надають інші послуги. Наприклад вузькоспеціалізовані розваги. Вони можуть розширити спектр послуг. У них вже є ім'я, клієнтська база, для них бар'єри входу у галузь майже непомітні. Окрім перших витрат на обладнання для гри. До них потрібно постійно придивлятись. Знов таки через брак інвестицій їх розвиток також видається малоімовірним. Крім того потенціал ринку зовсім не вичерпано, він дозволяє вільно вести діяльність. Наприклад таким конкурентом може стати Pool&Beach. Зараз вони пропонують організацію дозвілля у літній період: вожаті, басейн, рухливі забави, майстер-класи. Це не потребує додаткового обладнання. Але попит на басейн сезонний, і коли компанія вирішить вирівняти надходження коштів очевидно вона почне розглядати сферу розваг для дітей як логічне продовження своєї діяльності.

Третя група – вітчизняні компанії яких зовсім не існувало у сфері. Вони можуть стати потужною конкурентною силою. Адже діти люблять

новинки. Однак військовий час не сприяє активному розвитку вітчизняних підприємств.

Підсумком проведеного аналізу є схематичне зображення конкуренції на ринку розваг для дітей, яке подано на рисунку 2.6.

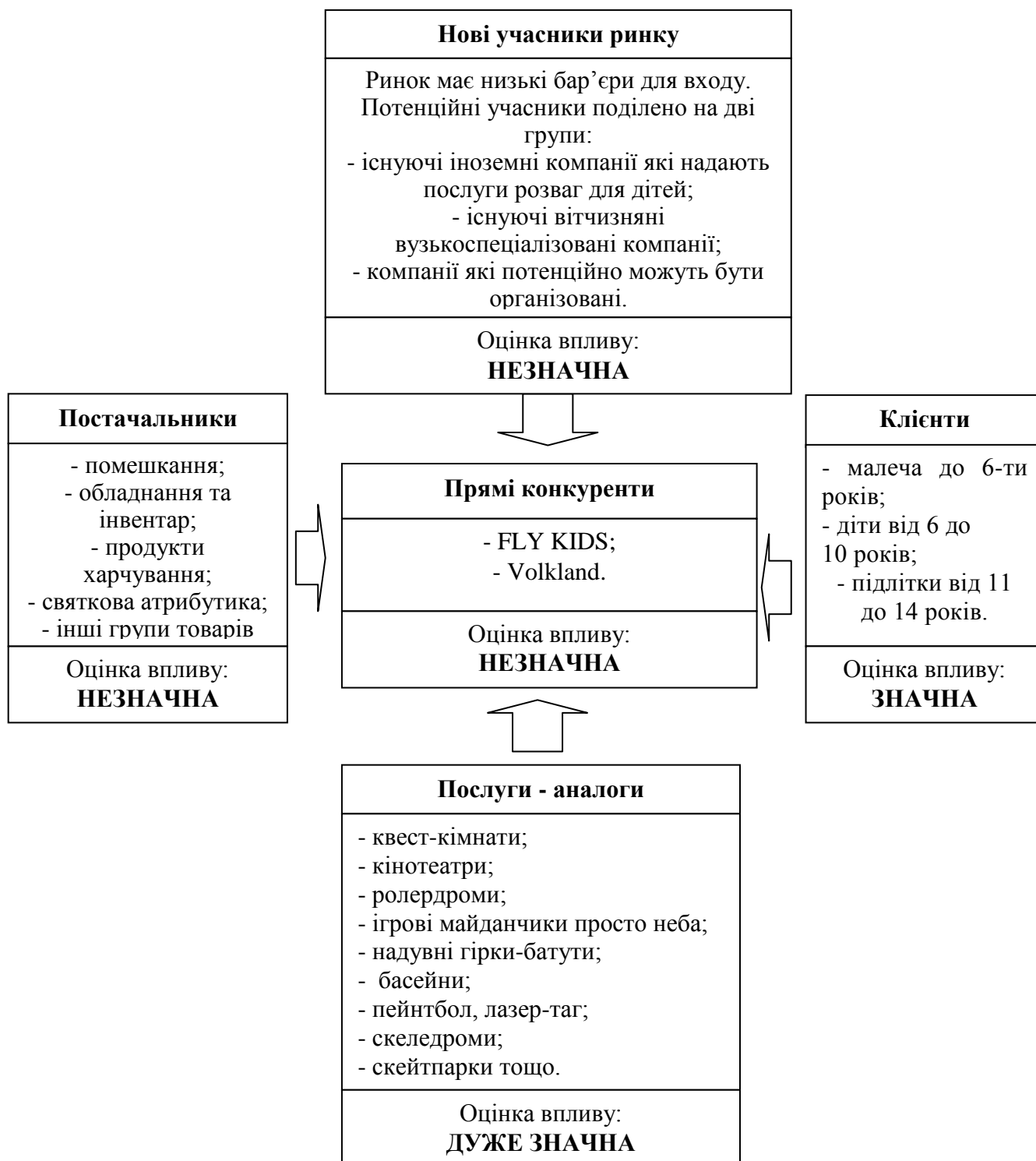


Рис. 2.6 Схематичне зображення моделі М. Портера для сфери розваг для дітей

Як видно зі схеми поданої на рисунку 2.6 серед п'яти сил конкуренції які виділив М. Портер найбільший вплив мають послуги аналоги, досить жвавою (проте не жорсткою) є конкуренція у середині галузі. Значний вплив мають клієнти закладів, постачальники майже не впливають на конкуренцію, а ризик виходу нових гравців оцінено як мінімальний.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»

Майже два роки тривають бойові дії на території країни, ЗМІ та Інтернет переповнені негативними новинами та прогнозами. Населення в країні та у безпосередній близькості від лінії розмежування перебуває у постійному стресі. Міграція, втрата роботи, зменшення рівня грошових надходжень у родину – це призводить до того що дорослі часто не мають необхідного внутрішнього ресурсу щоб приділяти належну увагу вихованню дітей. Недостатня кількість спільного дозвілля та тривожність батьків накладає відбиток на ментальне здоров'я дітей.

З початку війни частина розважальних закладів закрилась, навчання відбувається он-лайн, тож організацію дозвілля також перекладено на розсуд батьків. Частина з них вважає що діти мають самі організувати собі дозвілля, частина піклується про фізичне та психологічне здоров'я дитини намагаючись забезпечити їй якісне дозвілля.

Однією із найбільшій компаній на ринку розваг для дітей в Україні є товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕРТЕКСЛАЙН», яке володіє мережею парків «Fly Kids». Відповідно до КВЕД основною діяльністю товариства є:

- 93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків.

Серед додаткових:

- 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування;

- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;

- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

З початком карантину ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» часткового закритав заклади у відповідності до вимог законодавства, однак як тільки відбулось послаблення карантинних заходів Fly Kids одразу є розпочав роботу. ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» дотримується всіх умов, які були розроблені Асоціацією розважальних парків України спільно із Міністерством охорони здоров'я для розважальних закладів [4].

У перший день повномасштабного вторгнення заклад припинив свою роботу на три місяці. Було повернуто всі передплати. Згодом заклад знову відкрив свої двері для малих відвідувачів. На думку керівництва мережі діти однозначно потребують розваг. Це можуть бути читання книг, поїдання смаколиків, прогулянки чи настільні ігри, однак дитина має отримувати позитивні емоції. Однак дітям потрібне і живе спілкування із однолітками, емоційний контакт, рухливі ігри тощо.

Робота в сфері організації розважальних послуг для дітей накладає відбиток на маркетингову складову діяльності компанії. Проаналізуємо комплекс маркетингу Fly Kids.

Пропозиція мережі розважальних закладів Fly Kids складається із безлічі розважальних послуг для дітей. В узагальненому вигляді вони наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Послуги мережі розважальних закладів для дітей Fly Kids у м. Запоріжжя [96]

Група послуг	Цільова орієнтація послуги	Характеристика	Вартість
1	2	3	4
Розваги для дітей:	Один квиток – безлімітні розваги весь день.	Базова послуга, для того щоб нею скористатись потрібно оплатити вхідний квиток у заклад.	Вихідні дні – 370 грн. Будні дні – 310 грн. Вхід для батьків – 10 грн.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
	Групове відвідування (групи від 10 осіб. На кожні 10 осіб 1 дорослий).	Базові послуги які надаються групі дітей.	Знижка від 20 до 30 % від вартості індивідуального відвідування.
Розваги для дітей:	Дні народження та свята.	- стандартний пакет (містить три пакета послуг на вибір); - індивідуальний (послуги підбирають на вибір замовника).	Вартість та склад кожного пакета наведена у Додатку А. Вартість залежить від набору послуг та кількості гостей: - іменинник та гості; - діти до року – безкоштовно.
Майстер-класи:	кулінарні:	- піцца; - чізбургер; - роли.	Анімація 2000 грн. Додатково від 75 до 130 грн на дитину інгредієнти
	творчі:	- миловаріння; - розпис шоперів; - створення слаймів.	Від 1800 до 2200 грн.
Послуги для родини:	для дорослих які супроводжують дітей	До базових додаються послуги які дозволяють проводити час із батьками: - аерохокей; - настільні ігри; - настільний футбол; - теніс; - ігрові автомати; - x-box; - толоками; - інтерактивна кімната.	Безкоштовні.
Харчування:	для відвідувачів	- перекус та напої; - святкове меню; - сімейний ресторан.	Відповідно до меню.
Аніматори:	Шоу для відвідувачів за графіком. Індивідуальні програми.		

Потрапивши у Fly Kids дитина отримує доступ до таких розваг як: батутна арена, поролонова яма, сухий басейн з кульками, скеледром, тарзанка, дитячий лабіринт, ігрова кімната наповнена іграшками, Lego-зона, канатний

парк. Окрім обладнання та іграшок кожен день проводяться шоу для відвідувачів за графіком:

- 12:00 – руханка. Залежно від дати її проводить улюблений герой. Наприклад, у період з 29 по 31 жовтня анонсовано «моторошну руханку». Руханка дозволяє задіяти дітей які обирають спокійні ігри (малювання піском, іграшки, настільні ігри) та додати активності. Крім того, під час руханки діти знайомляться між собою та потім продовжують гратись уже в компанії що сприяє соціалізації дітей;

- 14:00 – ігрова програма із реквізитом. Це може бути виготовлення наліпки, малювання Джека із гарбуза, виготовлення новорічної прикраси, листівки чи якась активність. Залежить від кількості дітей та найближчого свята;

- 16:00 – тематичні квести;

- 18:00 – Party Dance або Disko time.

Тобто дитині кожен проміжок часу надають додаткові послуги у яких задіяні аніматори.

Коли мова йде про групові свята чи дні народження то окрім базових послуг додаються бенкетні кімнати, святкове оздоблення. Можна замовити: кулю-сюрприз, нанесення аквагриму, нанесення блиск-тату, плетіння канікалонів, генератор мильних бульбашок, піньяту, повітряні кульки тощо. У разі потреби окремо замовляється няня.

Кожен рік вимоги для розважальних закладів змінюються і стають більш жорсткими. Серед основна це безпека. По-перше, це стосується харчових продуктів. Тому ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» працює тільки із перевіреними постачальниками, а на кожну поставку є вся супровідна документація. По-друге, безпека іграшок. Вони мають бути виготовлені із безпечних матеріалів та не містити дрібних деталей (для маленьких відвідувачів). Це ж стосується всіх матеріалів які використовуються для макіяжу чи майстер-класів. По-третє, безпека помешкання. В умовах війни ця вимога є найбільш актуальною. Турбота про дітей змінює сферу послуг [64].

Все різноманіття послуг які надаються у Fly Kids у першу чергу споживачі, незалежно від віку, приходять за емоціями. Однак кожен сегмент відвідувачів по-різному отримують емоційні враження. Це впливає на різноманіття послуг та їх диференціацію. Таким чином, послуги Fly Kids можна подати у вигляді мультиатрибутивної моделі яка наведена на рисунку 2.7.



Рис. 2.7 Мультиатрибутивна модель послуги (складено автором)

На рисунку 2.7 наведена узагальнена модель послуги, однак її реальне виконання для кожного сегменту різниться, адже для дітей до року головне це іграшка, бажано яскрава, музика, мультики чи аніматори у костюмах знайомих героїв, а підлітки хочуть повного занурення у гру.

Диференціація послуг відбувається через наявність різних сегментів відвідувачів. Відповідно до критерію віку відвідувачі які умовно діляться на чотири групи, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Сегменти відвідувачів Fly Kids*

№ з/п	Споживчий сегмент	Послуги	Центр прийняття рішень
1	Малеча до 6-ти років:	- руханки; - ігрове обладнання: батути, гірки, сухий басейн, іграшки тощо; - артибутика; - аніматори; - тематичні кімнати (для свят); - харчування.	Батьки.
2	Діти 6-10 років:	- майстер-класи; - ігрове обладнання: все наявне у залі; - аніматори; - танці; - фотозони; - тематичні кімнати (для свят); - харчування.	Батьки спільно із дітьми.
3	Підлітки 11-14 років:	- х-бох; - інтерактивні ігри; - настільні ігри; - аерохокей; - Wi-Fi; - харчування.	Діти.
4	Сімейне дозвілля:	- залежно від віку дитини; - харчування, напої.	Діти спільно із батьками.

*складено автором

Ядро відвідувачів складають діти до 10-ти років. Слід відмітити що Fly Kids виділяють малечу до 2-х років у окремий субсегмент. Для нього пропонуються послуги няні. У цьому разі батьки не супроводжують дитину, а мають 1,5-2 вільні години для власних справ чи відпочинку. Також послуга няні пропонується групам дітей серед яких є діти менше одного року.

Останнім часом посилюється попит на сімейні заходи – це час коли діти проводять дозвілля із батьками в межах центру розваг. Такі розваги дуже

важливі під час стресових обставин спричинених війною, це дозволяє формувати стосунки між батьками та дітьми.

Важливим елементом комплексу маркетингу є ціна. Ціноутворення відбувається залежно від витрат компанії на організацію послуг та із орієнтацією на попит у конкретному місті де розташовано заклад (так, наприклад у м. Київ ціни вище) та конкурентів. Незважаючи на це ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» намагається уникати підвищень цін, а коли це відбувається то завжди має під собою підґрунтя та аргументацію. Для заохочення постійних клієнтів та групових відвідувань у закладі діє мережа знижок та бонусів (наприклад іменинники відвідують заклад безкоштовно).

Вартість одноразового відвідування парку прийнятна та станом на 01.11.23 р. складає 310 грн у будні та 370 грн у вихідні, під час канікул та у святкові дні. Тож послуги орієнтовані на сегмент із середнім доходом та вище середнього. Однак кожна родина зможе оплатити перебування дитини у Fly Kids якщо заклад відвідувати рідно.

Слід відмітити що такий сектор індустрії дозвілля як розваги для дітей є досить прибутковим. Робота Fly Kids є перебуває під впливом низки чинників. Зокрема:

- сезонність. Основна частина відвідувань приходить на холодну пору року та свята. У теплий час року конкуренцію активним розвагам складають парки, ігрові майданчики, прогулянки тощо. Однак і влітку відвідувачі є завжди. Особливо помітно їх збільшення через війну, адже оздоровлення на морі стало недоступним для більшості (через вартість та заборону на виїзд із країни чоловікам);

- день тижня. Найбільш активно Fly Kids відвідують у вихідні та святкові дні. Це зумовлене тим, що вартість квитка незмінна на весь день. Тому більшість батьків намагаються повністю використати оплачений час. Також під у вільні дні збільшується кількість людей які мешкають поза містом – приїждять із навколишніх сіл чи районних центрів;

- важливі дати. Мова йде про випускні для дитячих садочків та початкової школи. Різні установи плюс-мінус однаковий час випуску – червень. На цей місяць припадає пік відвідуваності закладу групами дітей.;

- канікули. Щодо канікул то у більшості шкіл (за виключенням гімназій) дати також співпадають. Однак із початком війни спостерігається ситуація коли у канікули чисельність відвідувачів майже не змінюється. Так приріст відвідувачів у осінні канікули 2023 р. становив тільки 7%. Це можна пояснити що раніше дітей привозили у гості до родичів у місто, то зараз навпаки дітей відвозять до родичів у села;

- час доби. У другій половині дня кількість відвідувачів дещо збільшується. У той час коли заняття проводились у школах це було більш помітно, під час онлайн-навчання – менше.

Нівелювання впливу окреслених факторів вимагає використання прийомів синхромаркетингу, для вирівнювання попиту та надходжень. А також для забезпечення можливості планування запасів (харчі, серветки, подарунки учасникам ігор, кількість аніматорів тощо).

Щодо третього елементу комплексу маркетингу – місця, то воно вибране дуже вдало. Розважальний заклад у м. Запоріжжя функціонує у приміщенні торговельного центру «Амстор» у мкрн Південний. Це спальний район на околиці міста, тут йде активне висотне будівництво, тож у районі дуже багато мешканців. Район вважається молодим. Тут дуже багато дітей, про що свідчить наявність 7 дитячих садків (4 державні, 3 великі приватні), 4 школи (кожна із яких набирає по 2-4 перших класи). Поруч розташовані декілька великих сел: Кушугум та Балабино. Можна відмітити що межа між містом та цими селами поступово стирається. Таким чином можна сказати що географічно заклад має дуже вдале розташування. Крім того ТЦ «Амстор» зацікавлений у функціонуванні Fly Kids, оскільки він виконує функцію своєрідного магніту, залучаючи у торговельний центр більше людей.

Комунікації – останній із елементів комплексу маркетингу ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН». Слід відмітити що йому приділяється не досить багато

уваги. Зокрема використовується тільки три канали для розповсюдження повідомлень про роботу закладу:

- реклама у місці надання послуг. Це вивіска на даху ТЦ «Амстор», її легко помітити, вона підсвічується. Але її функція полягає скоріш у тому щоб відвідувач знайшов заклад у який вже зібрався піти. Також реклама у місці входу в Fly Kids можливо залучить дітей тих, хто прийшов у супермаркет «Сільпо» чи магазин товарів для дому «Jysk»;

- сайт. Сторінка у мережі Інтернет досить інформативна. Виконана у стилі зручному як для дітей так і для батьків. Картинки анімовані, багато яскравих фото із різних заходів викликають бажання доєднатись до них, подана актуальна інформація про меню та ціни. Висвітлюються акції та різноманітні заходи;

- сторінки у соціальних мережах. Fly Kids присутній у основних соціальних мережах: Instagram та Facebook. Зважаючи що видача на Facebook знаходиться поза першою десяткою сайтів у пошуковій системі Google, можна зробити висновок, що товариство орієнтується саме на мережу Instagram. Це оправдано тим, що за статистикою Instagram розрахований на молодих користувачів (віком до 30 років), переважно жінок та орієнтований на розміщення фото та коротких відео. Тобто сегмент користувачів Instagram відповідає віку мам найбільш активного сегменту, які радо постять фото своїх чад, а добре сприймають рекламу у Instagram.

Через війну ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» частково переніс послуги у онлайн. Використання комп'ютерної техніки та інтернету дало можливість організувати:

- онлайн-бронювання;
- «калькулятор свята» - дозволяє самостійно розрахувати вартість індивідуального пакету на проведення дня народження чи святкування видатної події у житті дитини;
- онлайн-квести;
- онлайн-свята. Поздоровлення та дистанційний ведучій.

Стан та тенденції розвитку Fly Kids:

- збільшення числа відвідувачів. С початком війни кількість відвідувачів суттєво зменшилась, зараз вона повернулась до довоєнного рівня та поступово збільшується. Це зумовлено тим що частина родин які виїхали на початку війни повернулась додому, додалися переселенці, які прагнуть організувати якісне дозвілля дітям;

- збільшилась кількість підлітків які відвідують заклад;

- збільшився час перебування дитини у закладі;

- заклад частіше відвідують родинами (особливо із маленькими дітьми 2-4 роки);

- змінилась структура споживчих уподобань відносно атракціонів, зокрема серед підлітків;

- змінилась структура попиту. Через те що у закладі проводиться більше часу зріс попит на харчування;

- відбувається інтеграція розваг та освіти;

- зростають вимоги батьків до закладу дозвілля.

Як реакція на перелічені фактори робота Fly Kids стала більш гнучкою. Крім того підвищились вимоги до якості обслуговування – етичність, ввічливість, індивідуальний підхід до кожної дитини завжди були у пріоритеті для керівництва ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН», однак зараз вимоги стали жорсткішими. Щоб забезпечити роботу під час блекаутів придбано генератори. Найбільш енергомісткі атракціони не працюють, але таких небагато. Гірки чи батут доступні незалежно від наявності електричної енергії. Всі співробітники пройшли курс надання домедичної допомоги та психологічної підтримки. Ціни на відвідування аз час війни збільшились у незначному обсязі – 10%. Суттєве підвищення негативно вплине на динаміку відвідувань. Кухня та святкова атрибутика подорожчали більше – до 20-ти відсотків. Підвищення стало реакцією на підвищення цін постачальників.

Підтримуючи дітей-переселенців Fly Kids пропонує низку спеціальних умов для них: знижки на відвідування, безкоштовні відвідування для дітей чиї

батьки служать у лавах ЗСУ. ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» активно співпрацює із різноманітними фондами метою яких є підтримка ментального здоров'я дітей.

Загальну оцінку ефективності маркетингової діяльності компанії здійснено із використанням шкали Харрінгтона, яка подана на рис. Б.1. Оскільки Fly Kids займає сильну конкурентну позицію на ринку розваг для дітей м. Запоріжжя, оптимально поєднує інструменти комплексу маркетингу, має стабільну дохідність то загальна оцінка може бути визначена як «значна ефективність». Таким чином можна відмітити що маркетинговій діяльності компанії приділяється відповідна увага, але потенціал для зростання ще не вичерпано.

Резюмуючи викладене у другому розділі можна відмітити: індустрія розваг досить велика, вона включає в себе багато різноманітних напрямків, одним із яких є сфера розваг для дітей. У світі прибутки індустрії збільшуються, в Україні ситуація дещо інша що зумовлене тривалим карантинном, а потім війною. Конкуренція у галузі незначна, серед п'яти сил конкуренції які виділив М.Портер найбільший вплив мають послуги аналогів, жвавою (проте не жорсткою) є конкуренція у середині галузі, значний вплив мають клієнти закладів, постачальники майже не впливають на конкуренцію, а ризик виходу нових гравців оцінено як мінімальний. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» показав що він є продуманим та коригується відповідно до ринкової та безпекової ситуації, однак виділено низку напрямів коригування яких призведе до посилення позиції закладу на ринку та підвищення рівня прибутковості компанії.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Визначення напрямку розвитку ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей з використанням методики Direct Policy Matrix

Direct Policy Matrix (DPM або матриця спрямованої політики) розроблена компанією Shell (хімічна галузь) орієнтована на здійснення стратегічного аналізу та планування. Через це її у деяких наукових джерелах називають матрицею Shell/DPM або DPM/Shell.

Потреба у новому інструменті стратегічного аналізу виникла через надмірну пропозицію нафти, падіння прибутків та потребу у обґрунтованій реакції на ринок. Direct Policy Matrix є симбіозом декількох матриць, проте має подібності та відмінності, наведені у таблиці 3.1. Саме відмінності і зумовили вибір DPM для визначення напрямку розвитку ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей.

Таблиця 3.1

Подібності та відмінності Direct Policy Matrix від інших інструментів стратегічного аналізу *

Матриця	Подібності	Відмінності
DPM/ Shell ↔ McKinsey/GE	- багатофакторність аналізу - візуальна подібність (дві осі, три градації, дев'ять квадрантів); - оцінка кількісних та якісних параметрів бізнесу	- DPM акцентує увагу на кількісних параметрах; - орієнтується на показники короткострокового планування (оцінка грошового потоку) та довгострокового (оцінка віддачі інвестицій)
DPM/ Shell ↔ BCG	- розвиває ідеї стратегічного планування бізнесу	- DPM багатофакторна модель (BCG однофакторна)

* складено автором на основі [17 ; 72 ; 54; 98]

Побудова Direct Policy Matrix відбувається відповідно до алгоритму, який наведено на рисунку 3.1. Для побудови використовують експертні методи. Аналізуючи приклади побудови використання матриці відмічено, що науковці

не приділяють належної уваги такому етапу як відбір експертів. Однак саме від їх компетенції багато у чому залежить якість стратегічного аналізу. Тож до пропонованих п'яти етапів додано ще один – підбір експертів. У якості експертів можуть виступати суб'єкти які добре знають ситуацію у галузі та у компанії. До аналізу можуть бути залучені співробітники компанії, фахівці у галузі, представники конкуруючих компаній, члени асоціації розважальних парків України, фахівці маркетингових агенцій із дослідження ринків тощо. Деякі змінні, зокрема ті які характеризуються конкурентоспроможність Fly Kids можуть бути оцінені постійними відвідувачами (на базі їх відгуків чи опитування).

На думку автора склад експертних груп може змінюватись залежно від того яка із груп змінних факторів аналізується та оцінюється. Адже частина експертів добре знає галузь розваг для дітей, а інші відмінно знають роботу самої компанії.

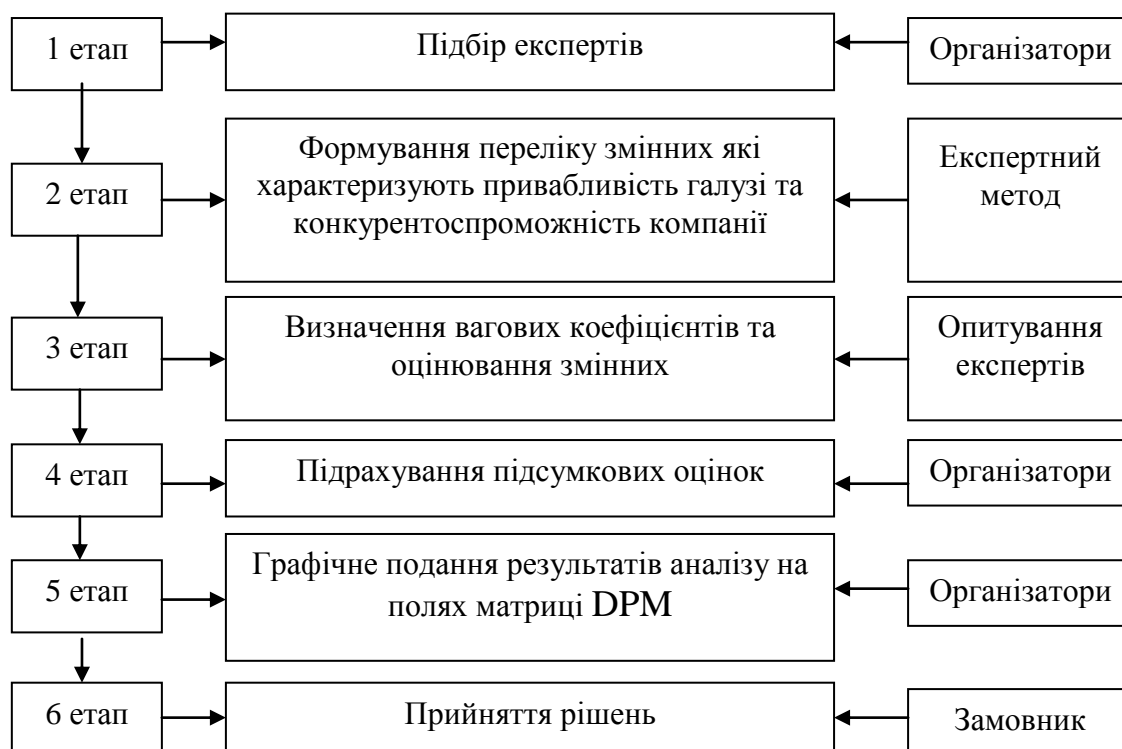


Рис. 3.1 Алгоритм побудови Direct Policy Matrix (узагальнено автором на основі [8; 54; 55])

Для побудови моделі Shell/DPM для Fly Kids запрошено експертів із числа співробітників ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» м. Запоріжжя та інших міст (спілкування з формування переліку факторів проходило у форматі онлайн-конференції). Експертами проаналізовано найбільш важливі фактори ринку розваг для дітей у м. Запоріжжя та згруповано у таблицю 3.2. Також експертами було визначено вагові коефіцієнта.

Таблиця 3.2

**Змінні обрані для аналізу Fly Kids з використанням
Direct Policy Matrix ***

Змінні що характеризують привабливість галузі Вісь Y	Змінні що характеризують конкурентоспроможність компанії Вісь X
Темп зростання галузі.	Відносна частка ринку.
Ціна споживача.	Асортимент розважальних послуг.
Відносна стабільність галузевого прибутку.	Обладнання та ігри.
Бар'єри входу у галузь.	Місце розташування.
Вплив постачальників.	Крива досвіду.
Вплив держави.	Якість обслуговування (розраховано на базі відгуків).
Рівень заміності послуги.	Кадрова забезпеченість.
Інтенсивність конкуренції.	Економія на масштабах закупівель (для обладнання).
Імідж галузі у суспільстві.	
Перспективи розвитку галузі.	

* складено автором на основі [17; 55]

На наступному етапі було проведено опитування запрошених експертів. З метою забезпечення комфортної роботи експертів було використано поштове опитування. Серед об'єктивних причин:

- можливість відповідати у зручний для експерта час;
- виключення впливу експертів один на одного;
- простота обробки інформації.

Для кожної із обраних експертами змінних було надано дві оцінки – поточна та прогнозована (із урахуванням перспектив розвитку галузі та розвитку компанії у ній). Для оцінювання була обрана 10-ти бальна шкала, де 1 означало найгірший показник, а 10 – найкращий. Зважена оцінка розраховувалась шляхом розрахунку середньої арифметичної та коригувалась

на запропоновані експертами коефіцієнти. При побудові таблиці було додатково використано дані аналізу конкурентоспроможності за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Оцінка привабливості сектору розваг для дітей наведена у таблиці 3.3. Розраховуючи прогнозований стан взято середньостроковий горизонт планування – 2-3 роки.

Таблиця 3.3

Оцінка привабливості сектору розваг для дітей м. Запоріжжя*
Вісь Y

Змінні	Ваговий коефіцієнт	Поточний стан				Прогнозований стан			
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 2	Зважена оцінка	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 2	Зважена оцінка
Темп зростання галузі.	0,1	3	4	3	0,33	6	5	6	0,57
Ціна споживача.	0,2	3	3	4	0,67	2	4	2	0,53
Відносна стабільність галузевого прибутку.	0,15	4	5	4	0,65	6	7	6	0,95
Бар'єри входу у галузь.	0,05	2	2	3	0,12	3	3	4	0,17
Вплив постачальників.	0,05	2	1	1	0,07	2	2	3	0,12
Вплив держави.	0,05	3	5	4	0,20	4	5	5	0,23
Рівень замінності послуги.	0,1	7	8	6	0,70	6	6	5	0,57
Інтенсивність конкуренції.	0,1	4	1	3	0,27	6	3	5	0,47
Імідж галузі у суспільстві.	0,1	5	4	5	0,47	7	5	7	0,63
Перспективи розвитку галузі.	0,1	9	7	7	0,77	9	8	7	0,80
Разом:	1				4,23				5,03

* складено автором

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей м. Запоріжжя наведена у таблиці 3.4. Окрім експертів при оцінці якості обслуговування було використано аналіз відгуків постійних відвідувачів та тих відгуків які було розміщено на сайті чи у соціальних мережах. Це дало змогу отримати більш об'єктивну картину. Слід відмітити що кількість відгуків не відповідає кількості відвідувачів. Однак загальний рівень задоволеності оцінити можна. За відгуками він приблизно співпав із оцінками експертів.

Таблиця 3.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку розваг для дітей м. Запоріжжя*

Вісь Х

Змінні	Ваговий коефіцієнт	Поточний стан				Прогнозований стан			
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 2	Зважена оцінка	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 2	Зважена оцінка
Відносна частка ринку.	0,2	3	4	3	0,67	7	8	8	1,53
Асортимент розважальних послуг.	0,1	5	5	6	0,53	6	7	6	0,63
Обладнання та ігри.	0,1	4	7	5	0,53	5	7	7	0,63
Місце розташування.	0,15	8	8	9	1,25	8	8	9	1,25
Крива досвіду.	0,05	6	5	4	0,25	7	5	5	0,28
Якість обслуговування.	0,2	7	8	7	1,47	9	9	10	1,87
Кадрова забезпеченість.	0,15	4	3	5	0,60	8	8	7	1,15
Економія на масштабах закупівель (для обладнання).	0,05	4	2	1	0,12	4	3	3	0,17
Разом:	1				5,42				7,52

* складено автором

Проведена оцінка дає можливість оцінити поточну позицію ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» та прогнозовану на ринку послуг для дітей м. Запоріжжя. Зауважимо що зазначення місця є дуже важливим, тому що якщо привабливість ринку описує ситуацію загалом по Україні то конкурентна позиція визначає чітко позицію компанії на ньому. Через те, що мережа розважальних закладів Fly Kids є найбільш розгалуженою в Україні, в різних містах у закладів може бути різна конкурентна позиція. Наприклад у Києві конкуренція більш жорстка, а в Запоріжжі менша. З початком війни безпосередня близькість до лінії розмежування стала причиною зниження конкурентної боротьби.

Після обробки результатів опитування отримано координати для розташування компанії у полі матриці:

- поточна позиція. Координати: А (5,42; 4,23);
- прогнозована позиція. Координати: А₁ (7,52; 5,03).

Графічне зображення поточної та прогнозованої позиції товариства на полі Direct Policy Matrix подано на рисунку 3.2. Для наочності подання інформації на полі матриці зазначено точку (центр) позиції та окреслено обсяги продаж компанії (у грошовому еквіваленті). Цей показник уособлений у вигляді кола. Поточні дані про грошові надходження взято із внутрішньої звітності компанії, розмір чистого прибутку наведено на сторінці компанії у системі Opendatabot [18]. Розмір кола у прогнозі розраховано через очікувану частку ринку, яка на думку експертів збільшиться вдвічі.

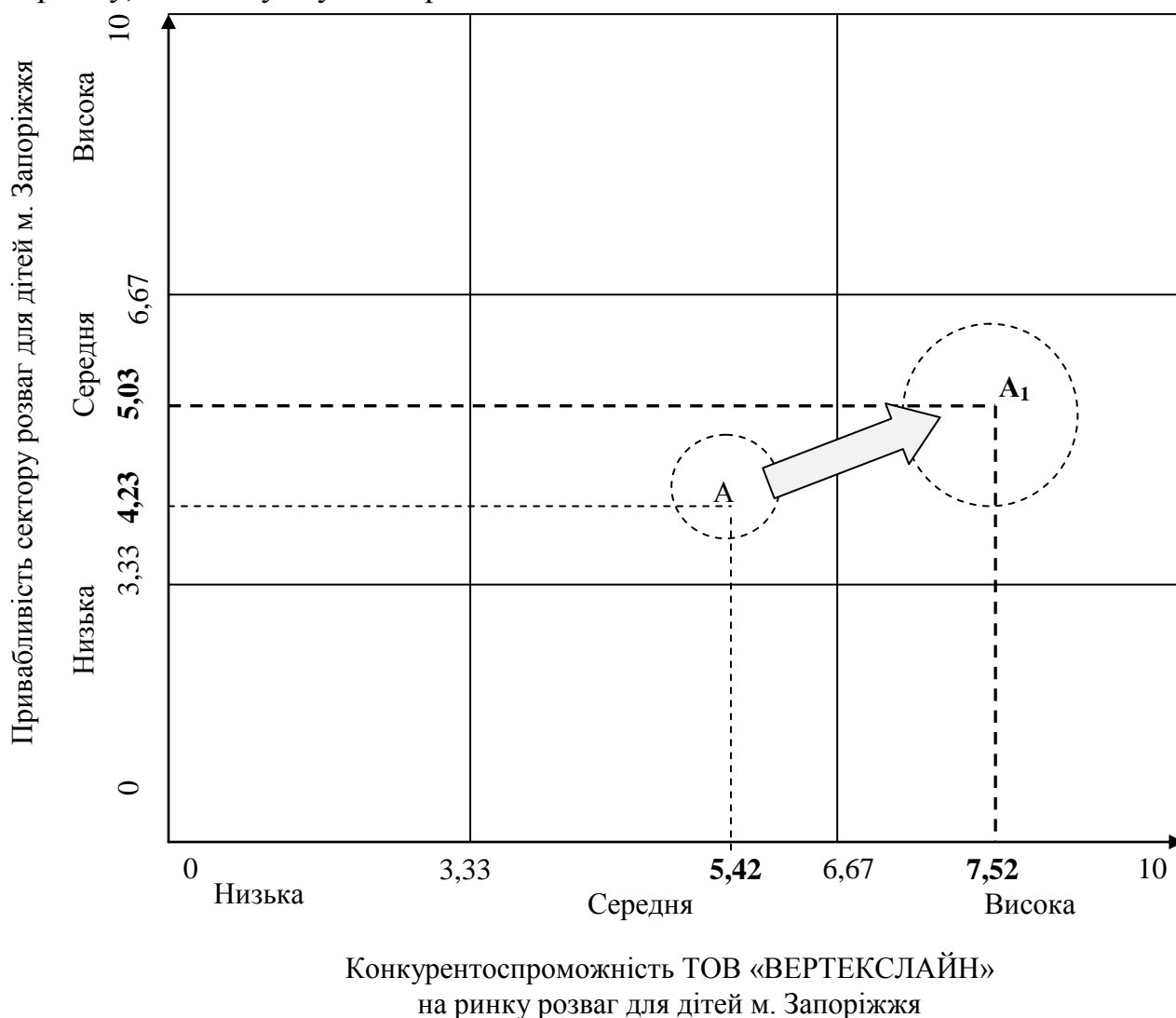


Рис. 3.2 Графічне зображення поточної та прогнозованої позиції ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на полі Direct Policy Matrix

Як видно із рисунку 3.2 положення компанії за прогнозом через 2-3 роки має змінитись. Позиція зміщується у інший квадрант, а коло стає більшим. Рекомендації для кожного із квадранта наведено на рис. В.1. Для поточної стратегії ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» рекомендовано продовжувати бізнес із обережністю, тобто інвестувати, але обережно, невеликими траншами, будучи впевненими у швидкому поверненню інвестованих коштів. Однак навіть поточна позиція зміщена від центру у бік високої конкурентоспроможності. Щодо прогнозованої позиції то для неї рекомендованими будуть стратегії росту. Їх доцільно використовувати коли ринок повільно але зростає, є непогана, а головне стабільна прибутковість, відсутні сильні конкуренти. Таким чином компанія має розробити план заходів на найближчі 2-3 роки для зміни позиції.

Direct Policy Matrix компанія Shell доповнила низкою рекомендації орієнтований на те щоб спростити прийняття рішень. Комбінація рішень наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Таблиця прийняття рішень в залежності від перспектив прибутку та віддачі інвестицій [17; 55]

Життєвий цикл бізнесу (перспективи прибутку)	Зростання віддачі від інвестицій (грошовий потік)	Позиція на ринку	Політика інвестування
+	+	Зберегти, покращити	Інвестувати
+	0	Зберегти, розширити	Реінвестувати прибуток
+	-	Пустити на самоплив	Отримати максимальну вигоду
0	-	Виходити повільно	Ліквідувати активи
-	-	Виходити швидко	-

Залежно від того що знаходиться у полі зору керівника: життєвий цикл бізнесу (позиція 1, відповідно до рис. В.1) чи грошовий потік (позиція 2, відповідно до рис. В.1) буде вирізнятися траєкторія розвитку позиції ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»:

- траєкторія розвитку позиції ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» коли у полі зору знаходиться життєвий цикл бізнесу: стадія подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу → стадія посилення конкурентних переваг → стадія лідера → стадія росту → стадія генератора коштів → стадія часткового згортання → стадія згортання бізнесу;

- траєкторія розвитку позиції ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» коли у полі зору знаходиться грошовий потік: стадія генератора грошових коштів → стадія посилення конкурентних переваг або стратегія подвоєння обсягу виробництва [17, с. 13].

Таким чином завдяки використанню Direct Policy Matrix було визначено поточну та прогнозовану позицію «ВЕРТЕКСЛАЙН», відмічено перспективні траєкторії її розвитку та окреслено низку заходів спрямованих на посилення ефективності маркетингової діяльності компанії на ринку розважальних послуг для дітей.

3.2 Формування програми лояльності відвідувачів Fly Kids

Невизначеність процесів зовнішнього середовища, війна, загроза повернення карантину, падіння купівельної спроможності, та на фоні цього підвищення очікувань споживачів і прагнення до індивідуалізації обслуговування ставлять перед ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» (власник мережі розважальних закладів для дітей Fly Kids) нові завдання, вимагають підвищення ефективності маркетингових заходів, стимулюють до впровадження концепції партнерського маркетингу.

Найбільш вимогливим сегментом споживачів є батьки які роблять покупки чи замовляють послуги для своїх дітей. Діти також постійно прагнуть новизни, а тому намагаються отримати її у різних закладах та у різноманітних форматах.

Через низку причин, серед яких міграція, падіння доходів, звичка до домашнього дозвілля мережа розважальних закладів для дітей Fly Kids може втратити частину відвідувачів. Тож перед закладом зараз поставлено дві мети:

- утримати існуючих клієнтів – для цього буде розроблено програму лояльності. Оскільки зараз її не існує зовсім, то цей напрям є дуже важливим;

- залучити нових клієнтів – на це будуть спрямовані комунікаційні заходи, які будуть розглянуті згодом.

Відповідно до результатів досліджень ринку розваг для дітей, «понад 50% клієнтів обирають заклад, розташований поруч з будинком» [64]. Сьогодні у Запоріжжі тільки два багатофункціональних розважальних заклади для дітей. Інші або припинили роботу, як наприклад Шекіленд, або спеціалізуються на окремих послугах. Однак формувати довіру до закладу потрібно зараз не чекаючи поки відкриються нові парки розваг.

Тож ключовими завданнями маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» є:

- конвергенція (зближення зі споживачем). Мова йде як про географічне зближення – відкриття нових точок. В умовах війни та із огляду на поточну стратегію інвестувати у відкриття нових точок у м. Запоріжжя ризиковано. Так і про емоційне зближення. Ситуація коли на питання «як провести дитині свято, чи як організувати їй дозвілля» відповідь однозначна «Fly Kids»;

- формування тривалих зв'язків із споживачами – саме на це буде спрямована розроблювана програма лояльності. Цінові та нецінові методи заохочення клієнтів дозволять заохотити відвідування закладу;

- формування довіри. Особливістю послуг є нематеріальність та відсутність постійної якості. Тому довіра до надавача послуг є визначальною про виборі закладу.

Довіра клієнта до компанії зумовлює прихильність до неї та її послуг. В маркетингу це має назву лояльність. Лояльність клієнта це цінний актив розважального закладу, тому потрібно досліджувати та аналізувати які чинники впливають на її створення, а які навпаки можуть нівелювати.

Аналізуючи доробок науковців відмічено, що вони виділяють три підходи до розуміння лояльності:

- поведінковий. Відповідно до нього лояльним є клієнт який купує чи користується послугами компанії. Однак факт відвідування закладу ще не позначає лояльність, адже у м. Запоріжжя досить мало конкурентів у сфері розваг для дітей і тільки один прямий, який знаходиться на іншому кінці міста. Тобто слід виявляти причини за якими клієнт відвідує заклад;

- емоційний (сприймана лояльність). Вважається що саме емоційна прив'язка є причиною дії. Складність викликає виявлення емоційних «якорів» та оцінка їх впливу на дію відвідувача розважального закладу. Зважаючи що Fly Kids відвідують різні сегменти, а рішення про відвідування приймається батьками, які є платниками послуг розваг – виявити мотивуючу складову для кожного із них досить складно;

- комбінований – поєднує два попередні підходи. З одного боку враховує видимий прояв лояльності – відвідування, а з іншого – емоційний (відгуки, частоту відвідування, обсяг послуг, оцінку надану клієнту персоналом. Відповідно до нього лояльність може бути: істинною, латентною, фіктивною або відсутньою [71].

Становлення ринку розваг для дітей, хоч і уповільнене війною, та наявність послуг-аналогів, висуває на перший план активізацію маркетингової діяльності пов'язаної із формуванням лояльності.

Серед чинників які актуалізують це питання є:

- поява різних форматів дозвілля, що дуже сильно впливає на сектор розваг для дітей;

- дисбаланс попиту. У будні дні попит зменшується;

- складність залучення аніматорів. Пов'язане більш із складністю пошуку нових ідей для розваг аніж із професіоналізмом виконавців;
- тенденція до масовості. Частими причинами відвідування Fly Kids є святкування;
- моральне старіння бази. Якщо малеча із задоволенням розважається на звичних атракціонах то підлітки потребують постійної зміни вражень;
- актуалізація сімейного дозвілля. У розважальних заходах з'являються пропозиції які дозволяють забезпечити активну взаємодію дитини та батьків;
- зміщення фокусу на бізнес-освіту. Популярністю користуються настільні ігри на тематику бізнесу.

Цілі програми лояльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» для мережі розважальних закладів для дітей «Fly Kids» окреслено на рисунку 3.1.

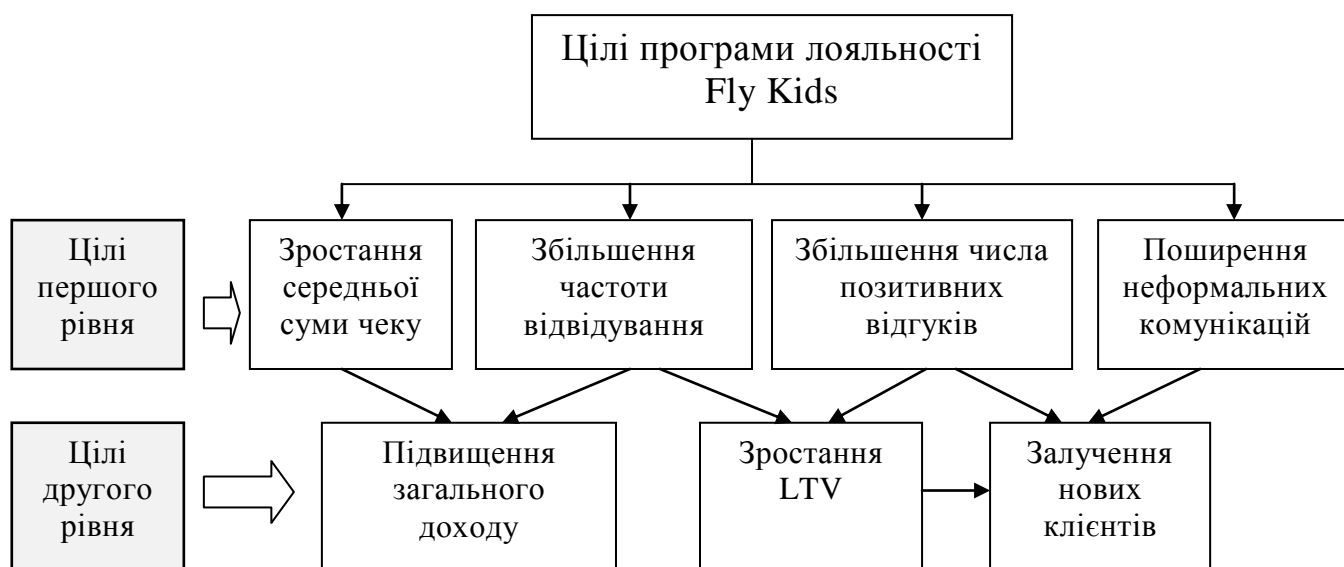


Рис. 3.1 Цілі програми лояльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» для мережі розважальних закладів для дітей «Fly Kids»

Деталізуємо окреслені цілі:

- зростання середньої суми чеку досягається двома способами. По-перше, підвищення цін, що не матиме позитивного впливу на відвідувачів. По-друге, збільшенням кількості доступних заходів. Тривалість перебування також

важливий фактор у досягненні цілі. Адже дитина сплачує за вхід фіксовану суму, а от у кафе може витратити додаткові кошти на харчування;

- збільшення частоти відвідування. Можливе тільки за рахунок урізноманітнення пропозиції. Що нове завжди викликає цікавість дитини. Можна розбити активність по дням, або зробити «квест із продовженням». Коли за одне відвідування розгадали частину головоломки, а за інше отримали відповідь та приз. Дуже важливо синхронізувати попит на послуги розваги для дітей. Тож слід розробляти пропозиції і для тих днів тижня які користуються меншим попитом. У час війни акцент слід зробити на безпеку перебування у приміщенні;

- збільшення числа позитивних відгуків. Мета першого рівня досягнення якої впливає на роботу Fly Kids. Відгуки можуть бути залишені на сайті, у соціальних мережах чи висловлені персоналу компанії (бажано у присутності інших клієнтів). Клієнт що залишив відгук – це цінний ресурс. Позитивні відгуки допомагають просувати послуги, негативні – дозволяють удосконалювати пропозиції. Швидка реакція на негативні відгуки, тон спілкування, стиль, посил (виправдатись, пояснити ситуацію, запевнити що проблема не повториться, запропонувати компенсацію тощо) – важлива складова комунікації зі споживачем. Адже не відміну знеособленої реклами реакція на відгук завжди персональна;

- поширення неформальних комунікацій. Задоволений клієнт розповість про заклад своїм знайомим. Ця комунікація некерована, а тому важливо забезпечити відповідний рівень обслуговування.

До цілей другого рівня належать:

- підвищення доходу. Збільшення середнього чеку, тривалості перебування у Fly Kids, збільшення частоти відвідування призведе до підвищення загального доходу та створить фундамент для подальшого розвитку;

- зростання LTV – по життєвої цінності клієнта – описує кількість грошей які клієнт витратить у Fly Kids за весь час користування його

послугами. LTV у галузі розваг для дітей не може бути тривалим. Серед об'єктивних причин: дорослішання дітей, зміна інтересів у процесі формування особистості, бажання нових вражень («зміна місця»), зміна місця проживання. Серед суб'єктивних: втрата інтересу до закладу, дороговизна, низька якість обслуговування, одноманітні розваги тощо. Це ті прояви яких слід уникати;

- залучення нових клієнтів. Зазвичай цю мету переслідує комунікаційна політика, однак програма лояльності дозволить залучити додаткових відвідувачів шляхом поширення неформальних комунікацій. Тож важливо щоб вони були позитивні.

Розробляючи програму лояльності для Fly Kids слід розуміти, що моментального ефекту від її впровадження не буде. Для того щоб він проявився слід:

- грамотно підійти до розробки програм;
- розуміти що забезпечення програми лояльності потребує витрат або недоотримання прибутку через надані знижки;
- відстежувати показники ефективності програми;
- постійно управляти та удосконалювати програму лояльності, пропонувати нові способи утримання відвідувачів;

Забезпечення синергійного ефекту від впровадження програми лояльності для Fly Kids дозволить дотримання низки послідовних етапів, наведених на рисунку 3.3.

Як видно зі схеми, програма лояльності має бути завжди на контролі у фахівця із маркетингу. Вона вимагає постійної уваги. Ефективним способом продовжити життєвий цикл клієнта є впровадження у програму лояльності таких складових які б давали максимальну знижку наприкінці часу користування. Однак якщо перші ж заходи будуть складними, наприклад, тривала реєстрація, потреба у зазначенні персональних даних, необхідність щось підтверджувати, мінімальні початкові пропозиції, грошові внески

учасника – це не спричинить потрібного ефекту і не дозволить заохотити до участі у програмі лояльності.



Рис. 3.3 Етапи програми лояльності для Fly Kids (складено автором на основі [71])

Для Fly Kids рекомендовано використовувати комбіновану програму лояльності, яка поєднає цінові та нецінові засоби формування лояльності до закладу.

Пропозиції щодо складових програми лояльності для мережі розважальних закладів Fly Kids розроблено відповідно до потреб кожного

сегмента відвідувачів. Враховано що Fly Kids є мережевим закладом, тож деякі пропозиції розповсюджуються на всі заклади мережі (наприклад користування ігровими банкоматами, знижка на вхід, знижка на групове відвідування, безкоштовний вхід для дітей службовців тощо), а деякі розроблені спеціально для закладу яких розташовано у м. Запоріжжя (зумовлене необхідністю «прив'язки» до конкретного закладу, різницею у доходах між областями, собівартістю послуг аніматорів, компонентів для проведення майстер-класів тощо). Пропоновані компоненти для цінової складової програми лояльності наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Компоненти цінової складової програми лояльності для розважального закладу для дітей Fly Kids*

Складові	Компоненти програми	Характеристика компонент та їх вплив на лояльність
1	2	3
Цінова складова:	Знижки.	Залишаються знижки на вхід залежно від розміру групи та категорії відвідувачів.
	Дисконти накопичувальні	Клієнту повертається частина витрачених у Fly Kids коштів у вигляді балів, які зараховуються на персональний рахунок клієнта. Наприклад за кожне відвідування нараховується якась кількість балів. У будній день – більше, у вихідний або святковий – менше.
	Бонуси.	Кожна покупка дає певну кількість балів.
	Додаткова знижка за частоту відвідування.	Кожне n-не відвідування – зі знижкою чи безкоштовно.
Опосередкована цінова складова:	Активне стимулювання.	Впровадження різноманітних ігор, конкурсів які потребуватимуть активної участі дітей. Ігровий характер дозволяє залучити дитину до активності, формує здорову конкуренцію за приз чи відзнаку який можна отримати одразу (наприклад кращому учаснику руханки) або накопичити а потім обміняти на великий приз чи витратити іншим чином. За активність пропонується роздавати артефакти-самоцвіти. Умови їх отримання та цінність буде різнитись залежно від кольору (наприклад жовтий – 10 грн, синій – 20 грн, червоний – 30 грн).

Продовження табл. 3.6

1	2	3
		Артефакти можна накопичувати протягом дня чи періоду та розрахуватись у кав'ярні закладу (відсоток від чеку).
	Доступність інформації про бонуси.	Завдяки встановленню CRM-систем забезпечить збір інформації про клієнта та його потреби.
Очікуваний результат:	Для клієнта:	Додаткові знижки.
	Для компанії:	Посилення поведінкової лояльності.

* пропозиція автора

Відмітимо, що розрахунок витрат на програму лояльності має включати і витрати на придбання програмного забезпечення, встановлення CRM-системи, яка дозволить вести облік клієнтів та їх витрат. Крім того, бажано створити чат-бот який через запит буде видавати інформацію про стан бонусного рахунку. Окрім того, що він забезпечить швидке отримання інформації, він може стати джерелом для розсилки корисної інформації (про плановані заходи, акції що проводяться, появу нових атракціонів тощо).

Нецінова складова також досить умовна, тому що вартість призу чи артефакту який дозволяє накопичувати бали потім трансформуються у знижку для клієнта.

Для того, щоб стати учасником програми лояльності слід купити пластикову картку чи браслет мінімальної вартості або заповнити анкету. Кожна картка має індивідуальний номер. Наявність картки дозволяє ідентифікувати учасника програми. Також можна забезпечити ідентифікацію через номер телефону, якщо клієнт погодиться його залишити.

Важливе значення при розробці програми лояльності для Fly Kids є використання нецінової складової. Пропоновані для неї компоненти наведено у таблиці 3.7.

Однак головною складовою роботи закладу розваг для дітей Fly Kids є забезпечення wow-ефекту. Ні про яку лояльність не може йти мова, коли дітям пропонуються одні і ті ж самі розваги, костюмовані шоу, руханки. Це дуже швидко викличе почуття відрази до закладу, адже діти не терплять одноманітності.

Таблиця 3.7

Компоненти нецінової складової програми лояльності для розважального закладу для дітей Fly Kids*

Складові	Компоненти програми	Характеристика компонент та їх вплив на лояльність
Нецінова складова	Клуби постійних клієнтів.	Учасник клубу отримує безкоштовне привітання від аніматора у день народження дитини із врученням повітряних кульок. Головна ідея клубу – додаткові привілеїв. Участь у клубі орієнтована на статус, що робить її привабливою для певного сегмента відвідувачів.
	Використання опосередкованих програм.	Підбір партнерів для програм перехресних продажів/ послуг залежить від очікувань клієнтів. Наприклад можна взаємодіяти із піцеріями, постачальниками святкової атрибутики, дитячими садками, школами тощо.
	Апсел .	Передбачає продаж модернізованих товарів. Fly Kids може мотивувати клієнтів замовляти повний набір послуг для проведення свята і отримувати комплексну знижку. Наприклад, день народження – це не тільки аніматор та святковий стіл, це може бути додатковий майстер-клас із виготовлення рамки для фото, а потім ще й фотосесія. Таким чином діти отримують подарунок, фото на згадку, більше вражень, а асортимент послуг що користуються попитом та рівень грошових надходжень для мережі збільшиться. Для щоденного використання апесел, можна запропонувати включити перекус та напої у ціну вхідного квитка.
	Реактивація пасивних клієнтів.	Нагадування про себе, акції тощо. Можливе тільки якщо клієнт залишав контакт для зв'язку або робив замовлення.
	Урізноманітнення розважальних програм.	Забезпечить появу нових вражень та відтермінує час коли відвідування закладу стане нецікавим. Головний акцент на роботу аніматорів та залучення дітей у розвагу.
	Покращення сервісу.	Дозволить забезпечити позитивні відгуки. Важливо ненав'язливо спілкуватись із клієнтами, виявляти перешкоди з якими можуть стикнутись відвідувачі закладу.
	Впровадження інклюзивного простору.	Діти із вадами також є відвідувачами закладів, для того щоб відвідування не обмежилось сидінням у куточку слід виявити проблему дитини та створити для неї комфортні умови: маркувати вхід на гірку, басейн, використовувати яскраві наліпки – вказівки, виключити будь-яке мерехтіння, нав'язливий музичний супровід, додати можливість виклику персоналу тощо.
Очікуваний результат	Для клієнта.	Безкоштовні знаки уваги, що формують емоційну прив'язку до закладу, формують довіру до персоналу та послуг.
	Для компанії.	Будування відносин із клієнтами. Посилення емоційної лояльності.

* пропозиція автора

Створення wow-ефекту постійне завдання – основа розвитку і підґрунтя для ефективного функціонування програми лояльності.

Wow-ефект забезпечується завдяки анімаційним програмам – це простий та дешевий спосіб його досягнення. Витрати йдуть тільки на підготовку костюмів та атрибутики. Анімаційні програми здатні «генерувати прибуток з мінімальними інвестиціями» [96]. Професійні та залучені у процес аніматори здатні розважити дитину, заволодіти її увагою, просто поспілкуватись, організувати кілька годинне веселе дозвілля. Wow-ефект проявляється у:

- підвищенні відвідуваності;
- упевненості у безпеці. Під час анімаційного шоу діти завжди перебувають під наглядом аніматора на відміну від просто розваг у парку, де діти самостійно організовують розваги;
- ключова роль тамади під час святкування дня народження чи визначної події;
- збільшення тривалості перебування;
- додаткові емоції (особливо для найменших);
- взаємодія;
- посилення лояльності.

Також можна запропонувати створити «барабан розваг» для того щоб дитина чи група могла випадковим чином обирати собі розвагу. Така пропозиція буде цікава як дітям так і сімейним відвідувачам.

Щоб підкреслити лояльність рекомендується змінювати маркування та колір браслетів відвідувачів:

- перший раз – браслет із маркуванням «юніор»;
- десятий – маркування «зірка»;
- двадцятий – маркування «дослідник»;
- тридцяте – маркування «оскар».

Діти зазвичай хочуть мати найкрутішу річ, а тому можуть обирати заклад із цих причин також.

Крім наведено потрібно активізувати такий сегмент відвідувачів як підлітки, для них можна проводити тренінги ораторського мистецтва, публічних виступів, основ бізнес-планування, по роботі із самооцінкою, дефіле, гарні манери тощо.

Тож головним завданням вдалої програми лояльності Fly Kids є використання різноманітних мотивуючи засобів, створення wow-ефекту, постійне оновлення програм, надання послуг які ще не надаються конкурентами. У перспективі – відкриття нових закладів у інших районах міста щоб скористатись відсутністю активної конкуренції та захопити лідерство на ринку розважальних послуг для дітей.

3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення комунікативної політики ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН»

Лояльність дитини та чинники що її обумовлюють майже не досліджуються ні науковцями, ні практиками. Маркетинг товарів та послуг для дітей не реалізується у повній мірі. Компанії тільки намагаються адаптувати традиційні інструменти маркетингу для сприйняття дитиною.

Однак дитина у сучасному світі – активний учасник торговельного процесу. Тому ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» слід впроваджувати принципи дитячого маркетингу для побудови успішної комунікації із маленькими відвідувачами.

Дитячий маркетинг визначають як «діяльність компанії, цільовою аудиторією якої є діти, завдяки їм вона й отримує дохід» [29]. Оскільки діти не мають власного джерела доходу та іноді занадто малі для самостійного відвідування закладу чи користування товаром, то комунікації мають бути спрямовані і на їх батьків. Таким чином дитячий маркетинг може бути визначено як «пропозиція всього, що стосується дітей із формуванням комунікаційного впливу навколо тандему дитина-дорослий» [86].

Серед причин становлення дитячого маркетингу слід виокремити наступні:

- раннє дорослішання. Через значну поширеність мережі діти отримують інформацію раніше, швидше, у іншій формі ніж їх однолітки ще десятиліття тому. За даними психологів «гормональний рівень і психіка 10-річних сьогодні на тому ж рівні, що були 10 років тому у 14-річних»;

- дитяча психіка відкрита до сприйняття нового. Ще немає захисних бар'єрів у вигляді скептицизму та ігнорування повідомлень;

- швидка адаптація до технологічних новинок, можливостей віртуального середовища, інформаційного потоку тощо;

- зміна уподобань. Щороку з'являються нові герої, образи, тренди, які слід враховувати. Тож дуже важливо розуміти чого хоче дитина саме зараз та що може вплинути на прийняття нею рішення [29; 66; 86; 92].

Фахівці із дитячого маркетингу відмічають що діти завжди хочуть щось мати, отримуючи бажане вони озвучують наступне бажання. Їх увагу може привернути будь-що, однак увага швидко слабне. Серед причин низької прив'язаності дітей до брендів виділяють наступні:

- непостійність. Діти ростуть, змінюються, виникають нові потреби, через прагнення до новизни діти швидко змінюють торговельні марки;

- вплив оточення. Діти не тільки краще ніж дорослі сприймають комунікацію, вони перебувають під сильним впливом оточення: батьків, родичів. Але найбільший вплив чинять однолітки;

- відкритість до сприйняття комунікаційного впливу що впливає на формування власної думки [92].

За результатом дослідження World Financial Group Inc виявлено, що прихильність дитини до бренду на 40% слабша ніж у дорослих [102].

Виходячи із наведеного можемо надати низку рекомендації для мережі дитячих закладів Fly Kids спрямованих на удосконалення комунікаційної політики. Рекомендації подано із урахуванням того що Fly Kids є мережевим закладом, а отже повинен мати загальну стратегію просування. Крім того комунікації вирізняються спрямованістю: комунікаційний вплив має бути спрямований як на дітей так і на їх батьків. Важливе значення для формування

комунікацій має сегмент споживачів. Таким чином пропозиції надаються у розрізі напрямів впливу, наведених на рисунку 3.4.



Рис. 3.4 Рекомендації щодо удосконалення комунікативної політики для мережі дитячих закладів Fly Kids (пропозиція автора)

Комунікації на стратегічному рівні забезпечують їх узгодженість та формування єдиного стилю подачі інформації про діяльність мережі розважальних закладів Fly Kids на всій території обслуговування.

Комунікації на тактичному рівні будуть адаптуватись до особливостей ринку, споживачів та закладу у конкретному місті. Для відвідувачів Fly Kids у кожному конкретному закладі важливими є три складові:

- матеріальна частина послуги. Завдяки цьому відвідувачі та батьки (ті хто приймає рішення про відвідування) можуть опосередковано оцінити послугу. А у кожному місті заклади мають різне місце розташування (окреме помешкання, приміщення у торговельному центрі, приміщення у розважальному центрі тощо), різні розміри приміщення, різне розташування атракціонів. В умовах війни до цього додається наявність укриття, його близькість і інші фактори. Виділення матеріальних елементів важливе для створення матеріальної презентації послуги. На сторінці в інтернеті не потрібно виділяти конкретний заклад, адже вона відображає філософію всієї компанії, однак всі анімації, шоу, інші пропозиції – є суто індивідуальними для кожного міста. Це враховано на сторінці Fly Kids;

- персонал який надає послугу. Оцінити якість послуги можна поспілкувавшись із персоналом який її надає. Всі співробітники ТОВ «ВЕРТЕКСТЛАЙН» є провідниками корпоративного стилю компанії. Однак на практиці – всі є представниками конкретного закладу, вони краще знають свій цільовий сегмент, тому саме через прямі комунікації відвідувачі можуть створити уявлення про послугу яку вони замовляють та спосіб її надання;

- канали комунікації. Мешканці кожного міста вирізняється подачею та сприйняттям інформації. Десь краще сприймають телевізійну рекламу, десь активніше йде продаж через друковану чи зовнішню рекламу. Тож цей аспект потрібно врахувати розробляючи медіа-план.

Слід зауважити що вік для дитини поняття дещо умовне. Діти швидко ростуть, змінюються, пізнають світ. Це впливає на сприйняття заходу та

закладу. Навіть семирічні діти по-різному сприймають пропозицію Fly Kids оскільки у них різна поведінка та темперамент.

Комунікації ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» мають мати різну спрямованість – переважно на дітей, але і на батьків також. При цьому слід враховувати що батьки не тільки приймають рішення та оплачують відвідування закладу, вони є користувачами послуг Fly Kids:

- як супроводжуючі – дорослі знаходяться у помешканні закладу у той час коли діти розважаються але не приймають участі у розвагах. Щоб вони не нудьгували та не вважали час даремно витраченим – запропонувати Wi-Fi, послуги кафе, поставити цікавий фільм тощо;

- як активні відвідувачі. Сімейні розваги – новий тренд у індустрії дозвілля. Тож батьки нарівні із дітьми можуть проходити квести, грати у автомати, святкувати, відвідувати сімейні майстер-класи тощо.

Однак якщо дитина у розвазі бачить тільки емоційну складову, то дорослий оцінює якість комунікації із дитиною, рівень уваги до неї, якісь приготування страв, безпеку атракціонів та безліч інших факторів. І саме дорослі є лідерами думок для інших дорослих при прийнятті рішення щодо відвідування закладу.

Таким чином серед конкретних інструментів які пропонується використати для покращення комунікацій Fly Kids із цільовим сегментом у м. Запоріжжя слід виділити такі які наведено на рисунку 3.5.

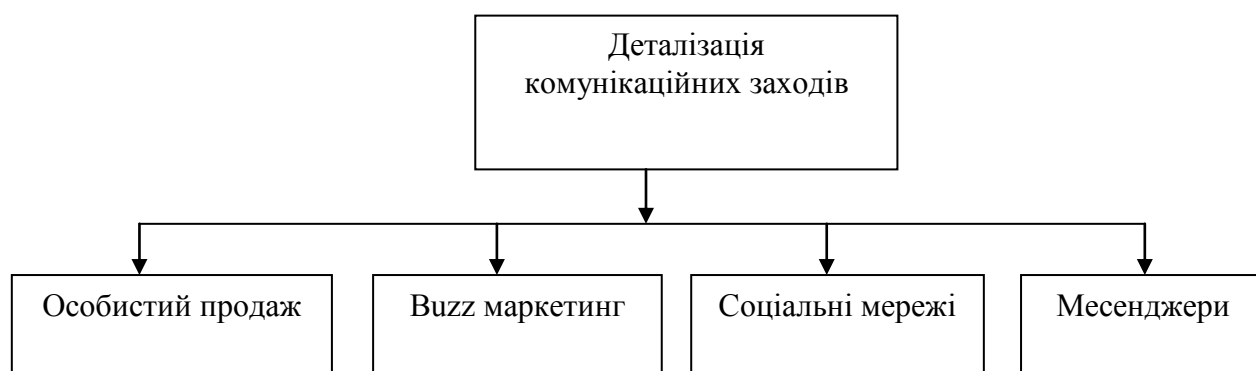


Рис. 3.5 Практичні інструменти спрямовані на удосконалення комунікацій Fly Kids у м. Запоріжжя (пропозиція автора)

Особистий продаж забезпечується персоналом закладу у м. Запоріжжя на різних рівнях. Умовно виділено три рівні та наведено комунікаторів та особливості спілкування на кожному із них. Три рівні зумовлені тим що новачок закладу проходить мінімум два рівні спілкування:

- «гостьовий» рівень. Це рівень на якому створюється перше враження від особистого спілкування. Комунікатором цього рівня виступає адміністратор закладу, який по телефону чи особисто надає інформацію про послуги, ціни, графік та умови роботи тощо. Від того як пройшла бесіда буде залежати загальне враження від закладу. Якщо є потреба відкласти розмову (вияснити, уточнити деталі) слід перенести бесіду на конкретний час та обов'язково зателефонувати. Адміністратор має володіти найактуальнішою інформацією про ціни, події, наявність вільних місць тощо. Його особистість, манера спілкування, повнота наданих даних забезпечить продовження спілкування або відсіювання потенційного відвідувача. Головна задача на цьому рівні залучити споживача, познайомити його із усім спектром послуг, виявити його «біль» та запропонувати заходи із її усунення;

- «партнерський» рівень. Комунікатором на цьому рівні виступає персонал який безпосередньо взаємодіє із відвідувачами. Зазвичай це аніматори, які або організують квест, ведуть свято, або просто перебувають у закладі та допомагають малечі, підказують як користуватись автоматами, пояснюють умови настільної гри тощо. Від їх манери спілкування, рівня взаємодії, уміння пояснювати, терпіння у роботі із найменшими, гарного настрою і інших персональних та професійних характеристик залежить враження дитини. А це ядро сегменту Fly Kids. Якщо сподобалось дитині то вона із більшою ймовірністю повернеться у заклад. Особливість роботи із дітьми під час війни полягає у тому що діти які провели тривалий час на карантині до сих пір не отримали можливості нормально спілкуватись із однолітками. Батьки не приділяють достатньо уваги, друзі роз'їхались, тож співробітник закладу іноді сприймається як дорослий-друг який може як розважити так і уважно послухати та дати пораду. З цією метою співробітники

пройшли курс психологічної підготовки. На цьому рівні аніматори можуть розповсюджувати інформацію про майбутні заходи, про заходи які сподобались іншим дітям. Ставлення співробітників Fly Kids їх поведінка під час процесу надання послуги розваг чи обслуговування впливають на остаточну оцінку рівня надаваної послуги;

- «високий» рівень. На цьому рівні комунікації стосуються або особливих умов відвідування закладу (група дітей, корпоратив, оплата, повернення коштів тощо) або проблем які виникли у процесі розваг. Залежно від того як швидко та із яким результатом вирішиться питання із яким звернувся клієнт буде залежати рівень задоволеності батьків закладом.

Другий перспективний комунікаційний захід – використання Buzz маркетингу або маркетингу слухів. Його можна використовувати час від часу (оскільки у раз постійного використання він просто не буде сприйматись). Приводом для використання можуть стати: свято (наприклад Хеловін-маскарад чи зустріч із Святим Миколаєм), подія (до дня народження Fly Kids заплановано «вау» «тільки тсс»), несподіваний розіграш призів, відгук лідера думок, будь що, що може спонукати дитину прийти у заклад у конкретний час. Головна мета Buzz маркетингу – створити ажіотаж, зацікавити, залучити увагу цільової аудиторії. Результат Buzz маркетингу складно передбачити, оскільки фактична реакція може відрізнятись від запланованої. Серед пропонованих видів: веселий (емоційна подача інформації), секретний (інформація доноситься між спілкуванням, частково, а у відвідувача залишається простір для фантазії) та нестандартний (додаткова послуга, нові атракціони, квест із призами тощо) будь-що що виходе за рамки стандартних комунікаційних повідомлень Fly Kids.

Соціальні мережі, зокрема Instagram має бути окрема для закладів у кожному місті, адже коли клієнт заходить подивитись інформацію чи почитати відгуки, він очікує знайти те, що відображає стан речей у конкретному закладі. Дуже добре коли викладають фото чи відео із закладу і дитина може впізнати себе, відмітити друзів, зробити репост – це безкоштовний і дуже дієвий спосіб

комунікацій який викликає найбільшу довіру. Сучасні діти – це покоління яке не уявляє життя без доступу до мережі і всіх її можливостей, вони активно діляться інформацією із свого життя і очікують такої ж відкритості від закладу розваг. Однак SMM-стратегія має певну послідовність роз розробки дотримання яких гарантує її ефективність [67].

Месенджері – стануть у нагоді для інформування про події, нагадування про найближче свято. Меседж «скоро розпочнуться канікули» нагадають батькам що дитині потрібно організувати дозвілля і шанс на відвідування закладу зросте. Поздоровлення із днем народження – зайвий привід нагадати про себе та акцентувати увагу що іменник який замовляє групове відвідування відвідує заклад безкоштовно.

Ефективна комунікація для дітей у межах дитячого маркетингу орієнтована на результат базується на врахуванні низки факторів, наведених на рисунку 3.6.

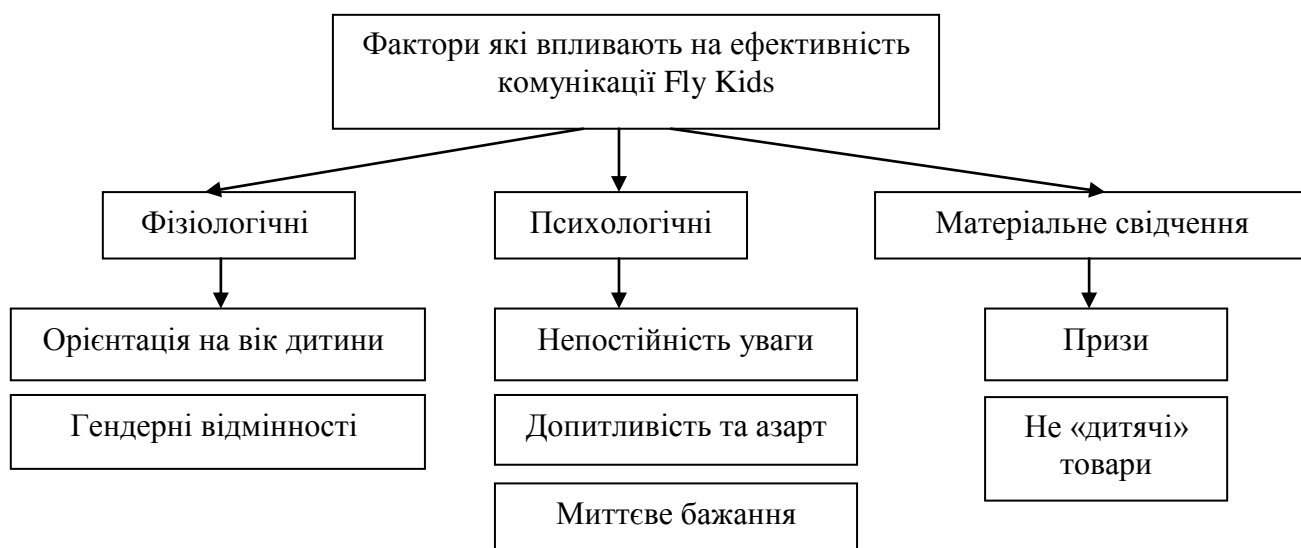


Рис. 3.6 Фактори які впливають на ефективність комунікації Fly Kids спрямованої на дітей (пропозиція автора)

- вік. Кожен віковий сегмент має різне сприйняття інформації, свої інтереси та своїх героїв. Не слід робити уніфіковане повідомлення, воно пройде повз сегмент. Діти краще сприймають героїв, підлітки – однолітків. Слід

розробити так зване «вікове ядро» навколо якого буде будуватись комунікація для сегменту;

- вибір кольору, оформлення заходу, робота аніматора, жанр анімації – залежить від статі дитини;

- непостійність уваги проявляється у швидкому переключенні дитини із новини на новину. Інформація швидко забувається, а отже щоб «зачепити» дитину вона має бути яскравою, новою, помітною, містити тригер і т.п.;

- допитливість та азарт. Діти прагнуть новизни та розваг. У той же час діти пізнають світ, визначають своє місце в ньому. Тому їм потрібно не просто показувати заклад, а пояснити чому його варто відвідати, що нового вони дізнаються, які відчуття переживуть тощо;

- миттєве бажання. Коли обирається товар чи послуга для дітей вона має викликати бажання швидко отримати бажане;

- призи та подарунки. Знижки та безкоштовні відвідування – це пропозиція орієнтована на батьків, на дітей, особливо малечу, вони не діють. Натомість їх може зацікавити будь яке матеріальне свідчення того що вони відвідували заклад – приз, подарунок, нанесений макіяж, миттєве фото. Будь-що що не коштує дорого проте має цінність для дитини;

- не «дитячі» товари. Це пропозиція розрахована на підлітків. Для них є багато розваг у Fly Kids. Однак сама назва закладу вже викликає асоціацію із малечею. Підлітки вважають себе дорослими та намагаються всіляко дистанціюватись від дітей. Саме вони потребують не «дитячих» товарів та послуг, наприклад: вони можуть розрахуватись картою, заміна анімації на святі майстер-класом, зміна складності квесту, додавання «страшилок» які викликають більш сильні емоції. Навіть використання слоганів по типу «заряджає не по-дитячому» сприймається підлітком як розуміння того що вони вже дорослі.

Головне у комунікаційній діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» це її безперервність та постійна оцінка ефективності. Комунікація має змінюватись щоб залучати увагу дітей, однак деякі її елементи мають бути незмінними щоб

дитина легко упізнала заклад (емблема, персонаж, слоган, музичний супровід тощо). Слід враховувати що сегменти постійно оновлюються, малеча виростає, діти стають підлітками, а натомість з'являються нові малюки. Кожного разу кожному сегменту потрібно інформування, пояснення, нагадування, формування іміджу. Життєвий цикл клієнта розважального закладу Fly Kids обмежується періодом дитинства, і це також чинить вплив на комунікації ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН».

Таким чином комунікації мережі розважальних закладів Fly Kids це складний, постійний процес основу якого складає добре знання очікувань цільового сегменту, постійна адаптація повідомлення під рівень розвитку дітей та тренди, поєднання у одному повідомлення емоційної (вплив на дітей) та раціональної (вплив на батьків) складової, зміна каналів комунікації залежно від уподобань сегменту та відстеження ефективності.

Резюмуючи викладене у третьому розділі можна відмітити, що ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» має гарні перспективи розвитку на ринку розважальних послуг для дітей м. Запоріжжя. Відповідно до Direct Policy Matrix поточна позиція компанії вимагає обережності у інвестуванні, а прогнозована має орієнтуватись на зростання. Деталізовано цілі програми лояльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН», розкрито етапи побудови програми лояльності для відвідувачів Fly Kids. Окреслено компоненти цінової та нецінової складових програми лояльності. Розроблено рекомендації щодо удосконалення комунікативної політики ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН», обґрунтовано доцільність використання практичних інструментів спрямованих на удосконалення комунікацій Fly Kids із цільовим сегментом, окреслено фактори які впливають на ефективність комунікації Fly Kids спрямованої на дітей.

ВИСНОВКИ

У відповідності до визначеної у дипломній роботі мети та поставлених завдань було отримано такі висновки:

- розкрито сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства. Відмічено що маркетингова діяльність – діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах і послугах, стану попиту, ситуації на ринку, існуючих і потенційних вимог покупців. Узагальнивши трактування можна зробити висновок, що маркетингову діяльність розглядають у декількох іпостасях (амплуа, ролях, проявах), таких як: філософію бізнесу, систему, процес, наукову роботу та інституціональне середовище. Окреслено принципи, завдання та функції маркетингової діяльності. Розглянуто класичну модель маркетингової діяльності;

- наведено особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку послуг. Сферу послуг називають третинним сектором економіки. Вона охоплює багато різних галузей та ринків, забезпечує працевлаштування значній частині населення та робить суттєвий внесок у добробут країни. Послугу розуміють як процес та як континуум (через відсутність чіткої межі між товаром та послугою). Окреслено характеристики послуги які вирізняють її від товару та дають підстави стверджувати що маркетинг товарів та маркетинг послуг мають суттєві відмінності. Особливості послуг накладають відбиток на використання маркетингового інструментарію, зокрема впливають на розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Маркетинг послуг визначають як «діяльність, яка цілеспрямована на споживача та отримання прибутку. У якості її результату виступає такий показник як задоволеність потреб споживача». Окреслено основні моделі маркетингу послуг. Показано еволюцію комплексу маркетингу у сфері обслуговування;

- розглянуто маркетингову діяльність в умовах невизначеності і ризику. Окреслено сутність та причини переходу від управління маркетингом до маркетингового управління. Наведено причини посилення уваги до

маркетингової складової діяльності через невизначеність. Надано характеристику поняттям «ризик» та «невизначеність», розкрито їх відмінності. Зазначено види невизначеностей та розкрито їх вплив на маркетингову діяльність. Стисло охарактеризовано чинники зовнішнього середовища які слід аналізувати для зменшення невизначеності. Окреслено напрями маркетингової діяльності в умовах невизначеності. Наведено узагальнені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності та подано критерії, відповідність яким дозволяє говорити про ефективність маркетингової діяльності в умовах невизначеності;

- проведено дослідження зовнішнього оточення ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» (мережа розважальних закладів для дітей Fly Kids) в умовах воєнного стану. Індустрія дозвілля є самостійною галуззю у сфері послуг. За статистикою у розвинутих країнах прибуток у цій сфері становить понад 150 млрд дол. та щорічно збільшується на 10-15%. В Україні ця індустрія охоплює декілька складових. До 2020 р. індустрія демонструвала зростання. Поліпшувалась якість життя, прагнення до насиченого відпочинку. Виявлено що відмінною рисою українського ринку дозвілля є відсутність державного фінансування. Розглянуто завдання які вирішує індустрія дозвілля. Розмежовано поняття «дозвілля», «відпочинок», «розваги». Проаналізовано зовнішнє середовище ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» методом PEST-аналізу. Виявлено що суттєвий негативний вплив здійснює група економічних факторів; група політико-правових факторів майже не чинить впливу; група соціо-культурних факторів здійснює позитивний вплив; група технологічних факторів також не має значного впливу на положення компанії у галузі. Незважаючи на світовий розвиток технологій у сфері розваг, вітчизняний ринок поки не має доступу до всіх новинок, через дороговизну, патентну захищеність, нерозвинутість інвестиційного клімату тощо;

- надано оцінку конкуренції на ринку послуг для дітей м. Запоріжжя. Відмічено що прояви та гострота конкуренції різняться залежно від галузі, ринку, товару, досвіду виробника, сегменту і т.д. Окреслено особливості

конкуренції в умовах глобалізації та цифровізації. Проаналізовано конкуренцію на ринку розваг для дітей із використанням моделі «п'ять сил конкуренції М. Портера». Виявлено що найбільший вплив на діяльність ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» мають послуги-аналоги, незначною є конкуренція у середині галузі, суттєвий вплив мають клієнти закладів, постачальники майже не впливають на конкуренцію, а ризик виходу нових гравців оцінено як мінімальний;

- здійснено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН». Товариство є власником мережі розважальних закладів для дітей «Fly Kids» – 15 парків у 14-ти містах України. Проаналізовано комплекс маркетингу компанії. Відмічено що найбільше уваги приділяється товарній політиці, адже саме послуги залучають відвідувачів до закладу. Крім того діти прагнуть новизни, а тому послуги постійно оновлюються. Цінова політика продумана, компанія намагається повільно адаптувати ціни щоб не зменшити кількість відвідувачів. Загалом пропозиція розрахована на відвідувачів із середнім та вище середнього рівнем доходу. Однак разові відвідування можуть собі дозволити родини із різними статками. Місце для надання послуг обрано дуже вдало – це наймолодший район міста, приміщення торговельного центру із великим супермаркетом. Щодо комунікації то наразі використовуються тільки три джерела: реклама у торговельному центрі (вивіска, оформлення вхідної групи), сайт та соціальні мережі (перевага віддається Instagram, активність у Facebook набагато нижча). Війна змусила компанію адаптувати свої послуги до нової реальності. З'явилися онлайн-заходи, увага приділяється безпеці. Підвищилися вимоги до якості обслуговування – етичність, ввічливість, індивідуальний підхід до кожної дитини. Всі співробітники пройшли курс надання домедичної допомоги та психологічної підтримки. Підтримуючи дітей-переселенців Fly Kids пропонує низку спеціальних умов для них: знижки на відвідування, безкоштовні відвідування для дітей чиї батьки служать у лавах ЗСУ. ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» активно співпрацює із різноманітними фондами метою яких є підтримка ментального здоров'я дітей. Здійснено загальну оцінку

ефективності маркетингової діяльності компанії із використанням шкали Харрінгтона. Відповідно до шкали компанія має «значну ефективність» від маркетингової діяльності;

- визначено напрям розвитку ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на ринку послуг для дітей з використанням методики Direct Policy Matrix. Матриця спрямованої політики дозволяє визначити поточну та прогнозовану позицію підприємства на ринку залежно від впливу різних факторів. Для аналізу було відібрано експертів, окреслено змінні що характеризують привабливість галузі та конкурентоспроможність компанії у ній. Визначено вагові коефіцієнти кожної змінної, надано експертну оцінку. Розраховано координати поточної та прогнозованої позиції ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН» на полі Direct Policy Matrix та подано їх графічне зображення. Окреслено поточну позиції, надано рекомендації для зміщення у прогнозовану позицію за двома траєкторіями: траєкторія розвитку позиції коли у полі зору знаходиться життєвий цикл бізнесу та траєкторія розвитку позиції коли у полі зору знаходиться грошовий потік;

- сформовано програму лояльності відвідувачів Fly Kids. Окреслено ключові завдання маркетингової діяльності ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН», серед яких утримання існуючих та залучення нових клієнтів. З цією метою окреслено цілі програми лояльності, які поділено на цілі першого та похідні від них цілі другого рівня. Із урахуванням цього запропоновано послідовність етапів для розробки дієвої програми лояльності. Пропозиції щодо складових програми лояльності для мережі розважальних закладів Fly Kids розроблено відповідно до потреб кожного сегмента відвідувачів. Враховано що Fly Kids є мережевим закладом, тож деякі пропозиції розповсюджуються на всі заклади мережі (наприклад користування ігровими банкоматами, знижка на вхід, знижка на групове відвідування, безкоштовний вхід для дітей службовців тощо), а деякі розроблені спеціально для закладу яких розташовано у м. Запоріжжя (зумовлене необхідністю «прив'язки» до конкретного закладу, різницею у доходах між областями, собівартістю послуг аніматорів,

компонентів для проведення майстер-класів тощо). Детально розкрито пропонувані компоненти для цінової та нецінової складових програми лояльності;

- розроблено рекомендації щодо удосконалення комунікативної політики ТОВ «ВЕРТЕКСЛАЙН». Розроблено рекомендації щодо удосконалення комунікативної політики для мережі дитячих закладів Fly Kids із врахуванням рівня (стратегічного та тактичного) та спрямованості комунікації (діти, батьки). Обгрунтовано практичні заходи спрямовані на удосконалення комунікацій Fly Kids із цільовим сегментом у м. Запоріжжя. Розкрито кожен із інструментів. Деталізовано вплив кожного із рівнів комунікації на досягнутий ефект. Виділено фактори які впливають на ефективність комунікації Fly Kids спрямованої на дітей у розрізі фізіологічних, психологічних та матеріальних складових.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 11.11.2023).
2. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/9.pdf (дата звернення: 24.09.2023).
3. Аронова В.В., Дібніс Г.І. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія. Луганськ : Східноукр. нац. Ун-т ім. В. Даля, 2010. 224 с.
4. Асоціація розважальних парків України. URL : <https://uair.org.ua/> (дата звернення 22.10.2023)
5. Багорка М.О., Білоткач І.А. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку. *АгроСвіт*. 2009. № 6. С. 5-10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2009_6_3 (дата звернення: 28.09.2023)
6. Базар У., Березівська Н. Складові маркетингу сфери послуг. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31470/2/FMZKP_2020_Bazar_U-Warehouse_marketing_services_107-109.pdf (дата звернення: 11.10.2023).
7. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. 290 с.
8. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 537 с
9. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
10. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.

11. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.

12. Бондар Т., Ганюков О., Дурнєв О. Становище дітей із сімей, вимушено переміщених у межах України внаслідок військової агресії Росії після 24 лютого 2022 року. Доповідь Українського інституту соціальних досліджень ім. О.Яременка. URL : <https://adcmemorial.org/uk/novina-uk/stanovishhe-ditej-iz-simej-vimusheno-peremishhenih-u-mezhah-ukraini-vnaslidok-vijskovo-agresii-rosii-pislya-24-lyutogo-2022-roku/> (дата звернення 14.10.2023).

13. Бондаренко В.М. Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_4 (дата звернення: 30.09.2023).

14. Бондаренко С.М., Герасименко К.М. Аналіз тенденцій розвитку ринку розваг та відпочинку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 94-98. URL : <http://market-infr.od.ua/uk/48-2020> (дата звернення 17.10.2023).

15. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 323-326. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).

16. Бутенко Н.В. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ: Атіка Видавництво Київського національного університету, 2008. 300 с.

17. Вагнер І.М. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). С. 9-14. URL : https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/009-14.pdf (дата звернення 10.11.2023).

18. Вертекстлайн, ТОВ. URL : <https://opendatabot.ua/c/41759802> (дата звернення 09.09.2023).

19. Виды маркетинговой деятельности и её составляющие URL : <https://zaochnik-com.com/spravochnik/ekonomika/ekonomika-predpriyatija/vidy-marketingovoj-deyatelnosti/> (дата звернення: 24.09.2023).

20. Визначення понять. *Словник української мови*. URL : <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%B4%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%BB%D1%8F> (дата звернення 24.09.2023).

21. Востряков О.В., Паздрій В.Я. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища компанії. *Формування ринкової економіки* : зб. наукових праць. Київ: КНЕУ, 2009. Вип. № 22. С. 119-129. URL : <https://core.ac.uk/reader/43283170> (дата звернення 17.10.2023).

22. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 649. С. 145-153. URL : <https://vlp.com.ua/files/special/21.pdf> (дата звернення 28.10.2023).

23. Гнідіна В., Захарова О. Особливості та тенденції розвитку індустрії розваг в Україні. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. Матеріали X Всеукраїнської студентської науково – технічної конференції. 2017. № 10. С. 37-38. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/161261181.pdf> (дата звернення 30.10.2023).

24. Головчук Ю.О., Довгань Ю.В. Врахування ефекту невизначеності при формуванні ефективної бізнес-стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7475> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.53. (дата звернення: 13.10.2023).

25. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10 (4). С. 59-62. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10%284%29__15 (дата звернення 19.10.2023).

26. Данніков О.В., Кирилова О.В. Теоретичні основи маркетингу в сфері послуг. *Функціональна економіка. Вчені записки*. 2008. Вип. 10. С. 83-92. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b6b63100-127d-47af-aaac-6b566fd63f38/content> (дата звернення 30.09.2023).

27. Двудіт З.П., Левченко О.В., Деркач Д.М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Management and entrepreneurship*

in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Вип. 2, №. 1. С. 21-28. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_5 (дата звернення 14.10.2023).

28. Діти країни: розваги для відваги. URL : <https://zbruc.eu/node/111303> (дата звернення 11.11.2023).

29. Дитячий маркетинг: як продавати дітям. URL : <https://fractus.com.ua/uk/blog/dityachij-marketing-yak-prodavati-dityam/> (дата звернення 30.10.2023).

30. Жабіна С.Б. Маркетинг продукції та послуг. 2005. 224 с. URL : https://stud.com.ua/116122/marketing/harakteristika_modeley_marketingu_poslug (дата звернення 24.09.2023).

31. Застосування маркетингу в сфері послуг. Моделі маркетингу послуг. URL : https://studwood.net/871631/marketing/model_bitnera (дата звернення: 12.10.2023).

32. Захистити права дітей-біженців з України. *Стандарти ООН*. URL : <https://adcmemorial.org/uk/crossborderchildhoodua/> (дата звернення 20.11.2023).

33. Івченко Л.О., Михайленко В.В. Індустрія розваг з точки зору емоційного впливу на споживача туристичних послуг. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 455-459. URL : <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2064/2043> (дата звернення 04.11.2023).

34. Ігорний бізнес: аналіз ринку комплексів дитячих закладів дозвілля. *Koloro*. URL : <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-rinka-detskih-razvlekatelnih-kompleksov.html> (дата звернення 29.10.2023).

35. Ігроленд. URL : <https://igroland.com.ua/> (дата звернення 30.09.2023).

36. Ілляшенко С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.

37. Каліна І., Мазур Ю. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*.

2022. № 182. С. 73-78. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10> (дата звернення 11.10.2023).

38. Каретнікова В.С., Побережний Р.О. Методичні підходи до оцінки впливу макрооточення на стратегічне управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2009. № 36 (1). С. 70-75. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/162871031.pdf> (дата звернення 26.10.2023).

39. Кириленко В.В. Економіка : навч. посібн. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 193 с. URL : <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення 25.10.2023).

40. Князик Ю. Стан та перспективи розвитку ринку послуг в Україні. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2013. № 767. С. 309-316. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013_767_46.pdf (дата звернення 29.10.2023).

41. Кобелєв В.М., Василюк К.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 19 (1295). С. 98-103. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/162887972.pdf> (дата звернення 05.11.2023).

42. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL : <https://services.dtkk.ua/classifiers/kved> (дата звернення 18.10.2023).

43. Коли не до розваг. *Асоціація ритейлерів України*. URL : <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/rozvazhalni-centri-koronakriza/> (дата звернення: 19.10.2023).

44. Коноплицкий В.А., Филина А.И. Экономический словарь: толково-терминологический. Киев : КНТ, 2007. 624 с.

45. Костецька Н. Модель п'яти сил м. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. С. 131-135. doi:<https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18> URL :

<http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1003/1091> (дата звернення 24.10.2023).

46. Кулиба М.Б. Чинники макросередовища підприємства : сутність, класифікація та показники. URL : <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c35f271d-3afa-45d7-bf56-3ba0d1d7737c/content> (дата звернення 07.11.2023).

47. Курбацька Л.М. Маркетинг в системі управління підприємств *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3389> (дата звернення 16.10.2023).

48. Лазебник Ю.О., Корепанова К.О. Аналіз розвитку індустрії дозвілля в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 128–134. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-128-134>. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-128_134.pdf (дата звернення 14.11.2023).

49. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/50592095.pdf> (дата звернення: 29.09.2023).

50. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я.С. Маркетинг : навч. посібн. Львів: «Магнолія 2006», 2012. С. 162. URL : https://pidru4niki.com/1759020150014/marketing/marketing_poslug (дата звернення 30.09.2023).

51. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 42-51. URL : <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/05/6.pdf> (дата звернення 27.10.2023).

52. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 252 с.

53. Маркетингове середовище. URL : <https://buklib.net/books/30084/> (дата звернення 09.10.2023).

54. Матрица направленной политики. URL : <https://actually.pro/0071.html> (дата звернення 11.11.2023)

55. Матрица направленной политики компании Шелл. URL : <http://www.stplan.ru/articles/theory/shell.htm> (дата звернення 14.11.2023)

56. Мельник М. Невизначеність під час прийняття рішень. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B7...%D1%8C-mykola-melnyk> (дата звернення 18.10.2023).

57. Міхо О.І. Перспективи використання об'єктів індустрії розваг для розвитку туризму. Матеріали X аспірантських читань Київського університету туризму, економіки і права «Праксеологічні проблеми туризму в Україні». 2010. URL : http://tourlib.net/statti_ukr/miho4.htm (дата звернення 30.11.2023).

58. Мішустіна Т.С., Гончар Т.І. Маркетинговий аналіз перспектив розвитку дитячих центрів в Україні. Академічний огляд. 2015. № 1 (42). URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/18.pdf> (дата звернення 28.11.2023).

59. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с. URL : https://pidru4niki.com/12720712/menedzhment/osoblivosti_poslugi_spetsifichnogo_vidu_tovaru (дата звернення: 22.09.2023).

60. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/85129101.pdf> (дата звернення: 24.09.2023).

61. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6315> (дата звернення: 10.10.2023).

62. Наймарк К.А. Розвиток індустрії дозвілля та розваг як складової сфери туризму. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2018. № 31. URL : <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/369> (дата звернення 18.10.2023).

63. Наумова С.А. Економіка та підприємництво в соціально-культурному сервісі і туризмі. URL : <https://infotour.in.ua/naumova7-1.htm> (дата звернення 30.09.2023).

64. Огляд ринку дитячих товарів та послуг. URL : <https://franchising.ua/stattya/1358/oglyad-rinku-dityachih-tovariv-poslug/> (дата звернення 28.10.2023).

65. Основи рекреалогії (економіко-екологічний та маркетинговий аспект) : навч. посіб. І.О. Гродзинська, С.Г. Нездоймінов, О.В. Гусєва, А.В. Замкова. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 264 с.

66. Особливості розвитку індустрії дозвілля. URL : http://e-pidruchniki.com/content/515_44Osoblivosti_rozvitku_indystrii_dozvillya.html (дата звернення 02.11.2023).

67. Павлішина Н.М., Наливайко Т.В. Формування стратегії просування у соціальних мережах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* 2019. № 6 (23). С. 341-438. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-23-2019> (дата звернення 02.12.2023).

68. Палка І.М. Роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7038> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.32 (дата звернення: 10.10.2023).

69. Пацюк В.С. Індустрія дозвілля як складова туристичної сфери. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. Випуск 55. С.51-52.

70. Петрова І.В. Розважальний комплекс в сучасній Україні: проблема типології. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2015. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvazhalniy-kompleks-v-suchasniy-ukrayini-problema-tipologiyi> (дата звернення 16.10.2023).

71. Погоржевська І.А., Писаренко Н.Л. Управління лояльністю клієнтів на ринку послуг дошкільного розвитку. *Актуальні проблеми економіки та*

управління. 2017. № 11. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102843> (дата звернення: 19.10.2023).

72. Построение матрицы shell dpm пример расчета. *Матрицы стратегического планирования*. URL : <https://tco-marino.ru/postroenie-matricy-shell-dpm-primer-rascheta-matricy-strategicheskogo-planirovaniya-poziciya-strategi.html> (дата звернення: 15.11.2023).

73. Правик Ю.М. Маркетинг туризму : підручник. Київ : Знання, 2008. 303 с. URL : https://pidru4niki.com/17190512/turizm/nayavni_modeli_marketingu_poslug (дата звернення 23.10.2023).

74. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11 (дата звернення 23.10.2023).

75. Рзаєв Г.І., Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 195-198. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-15.pdf> (дата звернення 12.11.2023).

76. Розважальні комплекси Запоріжжя. *Довідковий сайт міста*. URL : <https://zaporizhzhia.dityvmisti.ua/rozvazhalni-kompleksi/> (дата звернення: 16.10.2023).

77. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. Т. 1. С. 127-133. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_2/zmist.files/34.pdf (дата звернення 23.10.2023).

78. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *АгроІнКом* : аграр. інформ. наук.-вироб. журн.: наук.-практ. вид. 2012. № 10-12. С. 108-112. URL :

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f42adffd-87a1-4c38-b077-b319915e34ba/content> (дата звернення 12.10.2023).

79. Рябова Т.А., Рябов І.Б. Особливості маркетингу у сфері послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018 № 3. С. 78-81. URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/17.pdf (дата звернення: 11.10.2023).

80. Тарасюк А.В., Олійник Н.М., Мамєдова А.С. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємств молочної галузі. *Мукачівський державний університет*. 2018. Вип. 19. С. 646-649. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/101.pdf (дата звернення 11.10.2023).

81. Тер-Карапетянц Ю.М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7976> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.62. (дата звернення: 13.10.2023).

82. Туболец К.Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 186. С. 129-132.

83. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2011. 318 с. URL : https://pidru4niki.com/1056112739736/marketing/printsipi_funktsiyi_marketingovoy_i_diyalnosti_pidpriyemstva (дата звернення: 01.10.2023).

84. Саніна Т. Оі дитячого дозвілля та дружби в період пандемії COVID-19 в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*. 2022. № 5. С. 85-93. <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2022.5.85-93>. URL : <http://nrps.ukma.edu.ua/article/view/267224/263143> (дата звернення 23.10.2023).

85. Успенський В., Павлішина Н. Маркетингова діяльність в умовах невизначеності. *Маркетинг в Україні : Збірник матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. Інтернетконф.*, Київ : КНЕУ, 2023. 610 с. С. 50-53.

86. Успенський В., Павлішина Н. Дитячий маркетинг: сутність та причини становлення. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*

«Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни. 2-3 листопада 2023 року, м. Полтава.

87. Устьян О.Ю. Особливості сучасного розуміння сфери послуг як об'єкта дослідження маркетингової теорії. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2410> (дата звернення 05.10.2023).

88. Федірко Г.А. Нестабільні умови зовнішнього середовища на макро та мікрорівні. *Менеджмент сучасного бізнесу в умовах трансформаційних перетворень економіки*. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182342> (дата звернення 28.10.2023).

89. Хоменко А.І. Вплив невизначеностей в маркетинговій діяльності машинобудівних підприємств на їх організаційно-виробничу структуру. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. Логістика. 2010. № 690. С. 752-755. URL : <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/3d177c45-09a8-4329-b1d8-1c1a7715de22/content> (дата звернення 13.10.2023).

90. Шпак Н.О. Кирилич. Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 103-110. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_16 (дата звернення 10.10.2023).

91. Що таке PEST-аналіз. *Дія.Бізнес*. URL : <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz> (дата звернення 13.10.2023).

92. Шубін О.О., А.О. Кривоніс. Особливості формування та просування дитячого бренда. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 105-111. URL : https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_105_111.pdf (дата звернення 17.11.2023).

93. Aaker David. Three Priorities for Marketing In a Recession: Prophet / David Aakerж 2008. URL : <http://www.management.com.ua/notes/marketing-priorities.html> (дата звернення 22.10.2023).

94. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 2007. 840 p.

95. Fedosova J. Modern methods of sociological measurements of the satisfaction level actors of the educational process. *Slovak international scientific journal*. 2018. № 14. P.41-53. URL : https://sis-journal.com/wp-content/uploads/2018/03/SIS-journal_14_2.pdf (дата звернення 14.10.2023).

96. FLY KIDS. URL : <https://flykids.ua/> (дата звернення: 19.10.2023).

97. Gilmore Audvej. Usłudi. Marketing i zarządzanie. Warszawa: PWE, 2006. 217 s.

98. Hichens, R.E., Robinson, S.J.Q, Wade, D.P. The directional policy matrix: tool for strategic planning. 1978. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630178800028> (дата звернення 23.10.2023).

99. Kotler P. On Marketing. *Simon & Schuster*. 2001. URL : <https://www.yakaboo.ua/ua/kotler-on-marketing.html> (дата звернення: 28.10.2023)

100. Porter M.E., Kramer M.R., The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL : <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (дата звернення: 16.10.2023).

101. Volkland. URL : <https://zaporozhye.dativgorode.ua/drts-volkland/> (дата звернення: 19.10.2023).

102. World Financial Group Inc (WFG). URL : <http://www.worldfinancialgroup.com> (дата звернення: 30.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Пропозиція мережі розважальних центрів Fly Kids до дня народження (у м. Запоріжжя)

Sky	Fly	Super Fly
<p>4800 ₴ / 10 чол.</p>	<p>6450 ₴ / 10 чол.</p>	<p>7050 ₴ / 10 чол.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Анімація або квест, 60 хв ✓ Піньята ✓ Генератор мильних бульбашок, 3 хв ✓ Прикраси: 17 кульок ✓ Сервірування на 10 людей ✓ Запрошення для 10 гостей ✓ Святковий торт, 2 кг ✓ Винесення торта аніматором ✓ Безкоштовний вхід імениннику у день святкування ✓ Знижка на вхідні квитки для запрошених дітей – 10% <p style="text-align: center;">Обрати</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Анімація або квест, 30 хв Шоу-програма на вибір: Bright Show, Krio Show, Neon Disco 30 хв або Air Ball Show 60 хв ✓ Піньята або 3D Піньята ✓ Генератор мильних бульбашок, 3 хв ✓ Прикраси: 17 кульок ✓ Сервірування на 10 людей ✓ Запрошення для 10 гостей ✓ Святковий торт, 2 кг ✓ Винесення торта аніматором ✓ Безкоштовний вхід імениннику у день святкування ✓ Знижка на вхідні квитки для запрошених дітей – 15% <p style="text-align: center;">Обрати</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Анімація або квест, 60 хв Шоу-програма на вибір: Bright Show, Krio Show, Neon Disco 30 хв або Air Ball Show 60 хв ✓ Майстер-клас з акватуру на 10 дітей ✓ Піньята або 3D Піньята ✓ Генератор мильних бульбашок, 5 хв ✓ Прикраси: 18 кульок ✓ Сервірування на 10 людей ✓ Запрошення для 10 гостей ✓ Святковий торт, 2 кг ✓ Винесення торта аніматором ✓ Безкоштовний вхід імениннику у день святкування ✓ Знижка на вхідні квитки для запрошених дітей – 20% <p style="text-align: center;">Обрати</p>

Рис. А.1 Пакет стандартних послуг [96]

Додаток Б

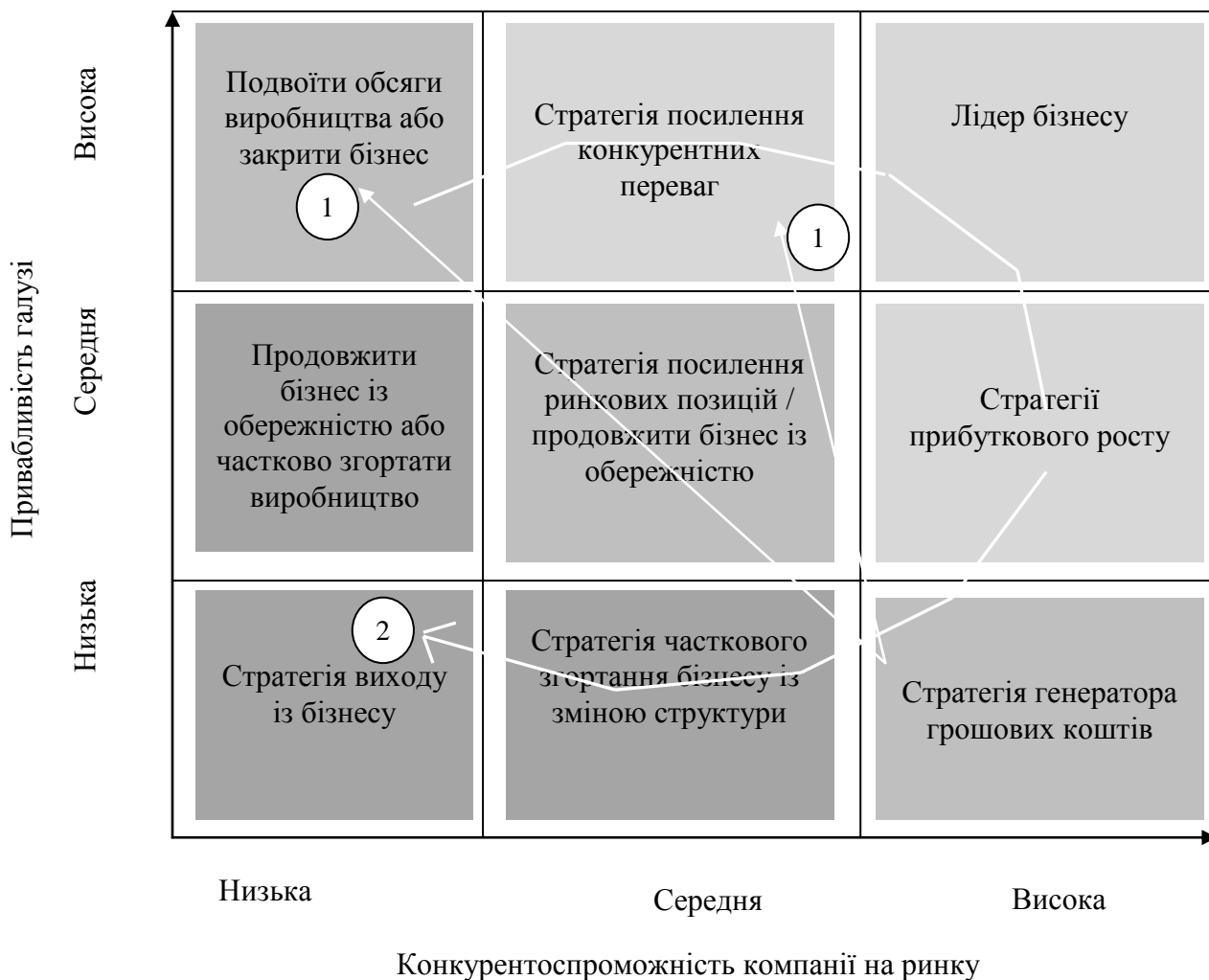
Оцінка ефективності маркетингової діяльності

Інтервали шкали Харрінгтона	Рівень ефективності маркетингової діяльності	Характеристика рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства	Заходи щодо підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства
(0,8 – 1]	Абсолютна ефективність	Високий ступінь ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальна інтеграція елементів комплексу маркетингу; виконання плану маркетингової діяльності	– упровадження маркетингових інновацій; – фокусування на потребах цільових споживачів та пошук нових сегментів збуту; – стимулювання споживчого попиту тощо
(0,63 – 0,8]	Значна ефективність	Висока ефективності більшості напрямів комплексу маркетингу; оптимальне поєднання елементів маркетингу; дохідність запроваджених маркетингових заходів; незначні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності	– постійний контроль за виконанням маркетингових планів; – інтенсифікація зусиль на ключовому елементі системи маркетингу; – фокусування на потребах цільових споживачів та систематичне проведення заходів заохочення цільових споживачів; – збільшення фінансування заходів маркетингу
(0,37 – 0,63]	Нормальна ефективність	Ефективність двох складових комплексу маркетингу за відхилень у результатах інших двох; середній рівень маркетингового потенціалу; нестабільний рівень конкурентоспроможності.	– удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві; – систематичне здійснення та проведення маркетингових досліджень та посилення рекламної кампанії; – підвищення кваліфікації маркетологів; – використання методів збереження наявних споживачів
(0,2 – 0,37]	Помірна ефективність	Розвиток (перевага) лише однієї складової комплексу маркетингу; істотні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності	– часткова реорганізація служби чи відділу маркетингу та підвищення кваліфікації маркетологів; – перегляд поточної маркетингової стратегії; – збільшення обсягу фінансування маркетингових заходів; – створення нової рекламної кампанії
[0 – 0,2]	Низька (критична)	Низький ступінь ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; низька конкурентоспроможність; невиконання плану з реалізації маркетингової стратегії; неоптимальне використання маркетингових інструментів; низький маркетинговий потенціал	– диверсифікація виробництва чи надання послуг; – реорганізація маркетингової служби; – пошук нових цільових ринків/сегментів; – формування нової маркетингової стратегії; – глибоке дослідження споживчих потреб

Рис. А.1 Рівні ефективності маркетингової діяльності підприємства (шкала Харрінгтона) [27]

Додаток В

Деталізація Direct Policy Matrix








-  - квадранти лідера;
-  - перехідні квадранти;
-  - квадранти аутсайдерів;
-  - грошовий потік;
-  - життєвий цикл бізнесу.

Рис. В.1 Стратегічні альтернативи Direct Policy Matrix [17; 55;72]