

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ


ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

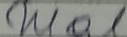
Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Особливості формування системи менеджмент-маркетингу
роллердрому «Roller Stars» на ринку спортивних послуг»

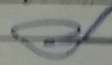
Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

Давлєтов В. О. 

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософських наук, професор

Шавкун І.Г. 

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О.М. 

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«___» _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Давлетов Владислав Олександрович

1. Тема роботи «Особливості формування системи менеджмент-маркетингу роллердрому «Roller Stars» на ринку спортивних послуг»

керівник роботи: Шавкун І.Г., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

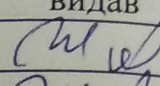

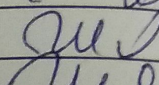

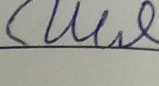

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

2 СТАН УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ РОЛЛЕРДРОМУ «ROLLER STARS»

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ РОЛЛЕРДРОМУ «ROLLER STARS»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням кількості таблиць та креслень)
 13 таблиць
 17 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шавкун І.Г.		
2	Шавкун І.Г.		
3	Шавкун І.Г.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

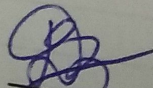
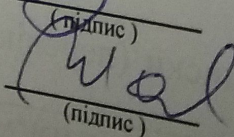
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

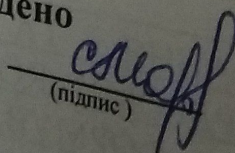
Керівник роботи

Нормоконтроль пройдено
 Нормоконтролер


 (підпис)

 (підпис)

В. О. Давлетов
 (ініціали та прізвище)

І. Г. Шавкун
 (ініціали та прізвище)


 (підпис)

С. В. Маркова
 (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 17 рис., 13 табл., 59 джерел.

Об'єктом дослідження є процес менеджмент-маркетингової діяльності на підприємстві, що діє на ринку спортивних послуг - роллердромі «ROLLER STARS».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади впровадження менеджмент-маркетингу на підприємствах сфери послуг.

Метою роботи є теоретико-методологічне обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджмент-маркетингу роллердрому «Roller Stars» на ринку спортивних послуг.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, системно-структурний, економіко-статистичні, маркетингових досліджень.

Специфікою даної роботи є вирішення таких завдань: теоретично узагальнено сучасну парадигму менеджмент-маркетингу; визначено теоретичні положення менеджмент-маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних умовах; обґрунтовано основні теоретико-методологічні засади менеджмент-маркетингу підприємств сфери спортивних послуг; проаналізовано поточну кон'юнктуру та тенденції розвитку сегменту роллердромів ринку спортивних послуг України; визначено особливості поведінки споживачів та провести аналіз якості обслуговування роллердрому «ROLLER STARS»; здійснено діагностику особливостей менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS»; запропоновано напрямки вдосконалення ключових елементів системи менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» на ринку спортивних послуг; комплексно обґрунтовано організаційне забезпечення формування менеджмент-маркетингу підприємства сфери спортивних послуг.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, наукова література, аналітичні огляди в спеціалізованих періодичних виданнях, анкетні дані, одержані під час маркетингових досліджень, особисті спостереження тощо.

Новизна роботи полягає в обґрунтуванні положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджмент-маркетингу роллердрому «Roller Stars» на ринку спортивних послуг.

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГ, РИНОК СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ, МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 100 pages, 17 pictures, 13 tables, 59 sources.

The object of the research is the process of management-marketing activity in the company operating in the market of sports services - RollerDrome «ROLLER STARS».

The subject of the research is theoretical, methodological and practical principles of implementation of management-marketing at the enterprises of the service sector.

The purpose of the work is theoretical and methodological substantiation of the provisions and development of practical recommendations for improving the management marketing system of Roller Stars Rollerblades in the sports services market.

Research methods: abstract-logical, system-structural, economic-statistical, marketing research.

The specificity of this work is the solution of the following problems: theoretically generalized modern paradigm of management-marketing; Theoretical provisions of management-marketing of service companies in modern conditions are defined; the basic theoretical and methodological principles of management-marketing of sports services enterprises are substantiated; the current situation and tendencies of development of the rollerdrome segment of the sports services market of Ukraine are analyzed; identifies the peculiarities of consumer behavior and analyze the quality of service of the Roller Blade «ROLLER STARS»; diagnostics of the management-marketing features of the ROLLER STARS rollerdrome was performed; the directions of improvement of key elements of the ROLLER STARS Roller Blade Management Marketing System in the sports services market have been proposed; organizational support of formation of management-marketing of the enterprise of the sphere of sports services is substantially substantiated.

The information base of the research is the statistics of the State Statistics Service of Ukraine, scientific literature, analytical reviews in specialized periodicals, questionnaires obtained during marketing research, personal observations, etc.

The novelty of the work is to justify the provisions and to develop practical recommendations for improving the management marketing system of Roller Stars Rollerblades in the sports services market.

MANAGEMENT, MARKETING, MANAGEMENT MARKETING,
MARKET OF SPORTS SERVICES, MARKETING RESEARCH.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ	
МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	11
1.1 Сучасна парадигма менеджмент-маркетингу	11
1.2 Особливості менеджмент-маркетингу підприємств сфери послуг.....	20
1.3 Теоретико-методологічні засади формування сучасного менеджмент-маркетингу підприємств сфери спортивних послуг	29
РОЗДІЛ 2 СТАН УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ	
МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ РОЛЛЕРДРОМУ «ROLLER STARS».....	42
2.1 Кон'юнктура та тенденції розвитку сегменту роллердромів ринку спортивних послуг України	42
2.2 Діагностика особливостей споживацької поведінки та якості обслуговування роллердрому «ROLLER STARS»	59
2.3 Особливості менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS»	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ	
МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ РОЛЛЕРДРОМУ «ROLLER STARS».....	75
3.1 Напрямки вдосконалення ключових елементів системи менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» на ринку спортивних послуг	75
3.2 Організаційне забезпечення формування менеджмент-маркетингу підприємства сфери спортивних послуг.....	82
ВИСНОВКИ.....	92
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	95

ВСТУП

З кінця XX століття сфера послуг демонструє стрімкі темпи розвитку, що призводить до зростання її частки в структурі ВВП більшості країн світу. Ця сфера в розвинутих країнах давно утвердилась як провідний роботодавець, платник податків і генератор економічного зростання. Україна за рівнем розвитку сфери послуг наразі суттєво відстає від розвинутих країн, втім ця сфера демонструє позитивну динаміку розвитку навіть у сучасних умовах.

Сфера розваг і відпочинку розвивається в руслі загальних тенденцій сфери послуг, однак для неї характерні й окремі специфічні особливості. Зокрема, однією з найбільш критичних проблем є загальний невисокий рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Серед причин такого явища можна виділити об'єктивні (низький рівень життя та купівельної культури населення, відсутність дієвої державної програми сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, високі інвестиційні ризики, несприятливий бізнес-клімат) та суб'єктивні причини (низький рівень впровадження інструментів маркетингу та менеджменту, відсутність чіткої стратегії розвитку, позиціонування та унікальних ринкових пропозицій у більшості операторів ринку). Об'єктивні причини перебувають у полі макросередовища підприємств, тому слабо піддаються впливу. Натомість суб'єктивні причини стосуються мікросередовища, тому на них реально впливати на рівні підприємств.

Одним із найбільш поширених і визнаних у міжнародних ділових та наукових колах стратегічних напрямів розвитку підприємств є формування системи менеджмент-маркетингу. Така стратегічна орієнтація дозволяє утримувати стійкі ринкові позиції в умовах перенасичення більшості ринків, загострення конкуренції та постійного зростання вимог споживачів до товарів і послуг. На жаль, в Україні успішні приклади впровадження такої практики малопоширені, що свідчить про недостатнє розуміння її сутності та підходів до впровадження власниками та керівниками підприємств. Існуюча ситуація

негативно впливає на стан галузі, стримуючи її якісний розвиток, оскільки переорієнтація діяльності підприємств на засадах менеджмент-маркетингу може призвести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності, а, відповідно, й до зростання рівня доходів і прибутковості операторів сфери розваг і відпочинку. Тому питання впровадження менеджмент-маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку є актуальним у сучасних умовах господарювання в Україні.

Дослідження вітчизняних науковців у сфері менеджмент-маркетингу послуг почали з'являтися наприкінці минулого сторіччя. Утім нині вітчизняне наукове середовище дослідників сфери послуг уже успішно сформоване. Серед українських науковців, які працюють у цій сфері, варто виділити досягнення В. Мальченка, Л. Ткаченко, Т. Оболенської, Л. Романенко, О. Іщенко, Л. Шульгіної, О. Пашук, К. Калди, Н. Карпенко, В. Перебийноса, Н. Педченко, С. Ковальчук, Н. Іванечко та інших.

Однак незважаючи на значний інтерес до зазначеної наукової тематики, надзвичайно динамічний розвиток сфери послуг зумовлює необхідність у постійному переосмисленні існуючих теоретичних положень та адаптації їх до нових суспільно-економічних умов (оскільки наявні теоретичні положення втрачають актуальність, а результативність та ефективність традиційних методичних підходів стрімко зменшується). Крім того, у дослідженнях українських науковців недостатньо уваги приділено питанням менеджмент-маркетинг підприємств сфери послуг та особливостям маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку, що зумовлює недостатній рівень наукового розгляду цих питань. Така ситуація вплинула на вибір теми дослідження та зумовлює його наукову актуальність.

Метою роботи є теоретико-методологічне обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджмент-маркетингу роллердрому «Roller Stars» на ринку спортивних послуг.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- теоретично узагальнити сучасну парадигму менеджмент-маркетингу;
- визначити теоретичні положення менеджмент-маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних умовах;
- обґрунтувати основні теоретико-методологічні засади менеджмент-маркетингу підприємств сфери спортивних послуг;
- проаналізувати поточну кон'юнктуру та тенденції розвитку сегменту роллердромів ринку спортивних послуг України;
- визначити особливості поведінки споживачів та провести аналіз якості обслуговування роллердрому «ROLLER STARS»;
- здійснити діагностику особливостей менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS»;
- запропонувати напрямки вдосконалення ключових елементів системи менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» на ринку спортивних послуг;
- комплексно обґрунтувати організаційне забезпечення формування менеджмент-маркетингу підприємства сфери спортивних послуг.

Об'єктом дослідження є процес менеджмент-маркетингової діяльності на підприємстві, що діє на ринку спортивних послуг - роллердромі «ROLLER STARS».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади впровадження менеджмент-маркетингу на підприємствах сфери послуг.

Під час дослідження застосовано загальнонаукові економічні методи і специфічні маркетингові інструменти та засоби. Вибір конкретних методів дослідження здійснено з позицій забезпечення отримання об'єктивних наукових результатів за кожним окремим аспектом дослідження. Історичний метод став підґрунтям для дослідження еволюції концепцій управління маркетингом і ролі маркетингу в діяльності підприємств сфери послуг. Абстрактно-логічний метод дозволив розкрити теоретичні аспекти функціонування сфери послуг загалом та сфери розваг і відпочинку зокрема, визначити основні характеристики процесів та явищ, що відбуваються в цих сферах. Системно-структурний метод

використаний для аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери розваг і відпочинку. Застосування економіко-статистичних методів дозволило визначити тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку, оцінити їхню динаміку, виявити диспропорції та суперечності. Методи маркетингових досліджень були використані для дослідження ринкових тенденцій, особливостей поведінки споживачів, визначення рівня задоволеності споживачів надаваними послугами та рівня задоволеності працівників роботою.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, наукова література, аналітичні огляди в спеціалізованих періодичних виданнях, анкетні дані, одержані під час маркетингових досліджень, особисті спостереження тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Сучасна парадигма менеджмент-маркетингу

Динамічні зміни соціального та економічного середовища, які розпочалися в другій половині ХХ століття, наразі лише прискорюються та посилюються. Ці зміни охопили більшість цивілізованих країн світу, у тому числі й Україну. Ускладнення умов ведення господарської діяльності підприємств різних галузей і ринків породжує потребу в нових управлінських підходах. Маркетингові інструменти давно довели свою результативність та ефективність, що зумовило значну зацікавленість із боку бізнесу в їхньому подальшому розвитку. Дана ситуація сприяє активному розвитку маркетингу, як загалом у світі, так і в Україні.

Дослідники історії маркетингу стверджують, що слово «маркетинг» з'явилося в Сполучених Штатах Америки на рубежі ХІХ-ХХ ст. і набуло значення оволодіння ринком (англ. - market getting, пізніше скорочення marketing) [1]. Подальша еволюція даного поняття відбувалася під впливом ускладнення умов господарювання в США, викликаних кризою перевиробництва та поступовим формуванням «ринків покупців» у низці галузей економіки. З часом термін «маркетинг» набув тісного зв'язку з ідеєю задоволення потреб покупців, яка стала основоположною концепцією в маркетинговій теорії [2].

Заведено вважати, що активна історія розвитку маркетингу в Україні розпочинається після розпаду СРСР, початку процесу роздержавлення економіки та поширення ринкових умов господарювання [3; 4]. Втім, окремі науковці, зокрема Н. Карпенко, обстоюють точку зору, що поява маркетингу в розрізі окремих положень у практичній, науковій та освітянській діяльності

відбулася ще в 70-х рр. XX століття [5]. Наразі розвиток української науки і практики маркетингу розвивається в руслі провідних світових тенденцій та характеризується достатньо високим рівнем зрілості й динаміки розвитку.

Нині доцільно розглядати маркетинг із таких точок зору [5]: як наукову дисципліну; як одну з базових функцій управління підприємством; як самостійний вид підприємницької діяльності; як філософію сучасного бізнесу.

Протягом усього періоду існування даного поняття, маркетинг пройшов значний еволюційний шлях із моменту своєї появи. Постійні зміни умов господарювання викликають відповідні трансформації в самому значенні даного терміну, його функціях, ролі на мікро- та макрорівнях, панівних концепціях та методичному інструментарії. З моменту появи маркетинг розвивається в інтенсивному та екстенсивному напрямках.

Екстенсивний розвиток маркетингу відбувається шляхом розширення сфер його використання. Раніше об'єктами маркетингу вважали лише товари та послуги, натомість, за останнє десятиліття поле діяльності розширилося завдяки таким сферам, як досвід, власність, географічні місцевості, люди (егомаркетинг), інформація, організації (некомерційний маркетинг), ідеї [6]. Поступово формуються самостійні галузі маркетингу, які ставлять своїм завданням дослідження особливостей ведення маркетингової діяльності в окремих сферах його застосування (маркетинг послуг, промисловий маркетинг, банківський маркетинг, івент-маркетинг).

Інтенсивний розвиток маркетингу відбувається шляхом зміни панівної концепції [7]. Наразі науковці виділяють класичний (традиційний маркетинг), який є основою навчальних програм для спеціалістів у галузі маркетингу в усьому світі та, так званий, новий маркетинг, який являє собою сукупність незалежних концепцій, створених різними авторами (холістичний маркетинг, латеральний маркетинг, інтрамаркетинг, партизанський маркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг рекомендацій, інтернет-маркетинг, маркетинг мереж та ін.). У рамках даної роботи ми сконцентруємося на найбільш відомих та науково обґрунтованих концепціях маркетингу актуальних для сфери послуг, що

наведені на рис. 1.1.

Маркетинг є достатньо динамічною галуззю знань і постійно змінюється під впливом факторів макросередовища [8]. Сучасна маркетингова парадигма перебуває під впливом таких факторів [9]:

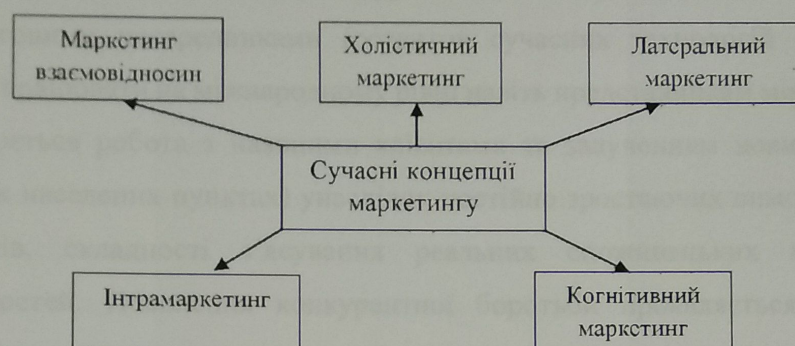


Рис. 1.1 Сучасні концепції маркетингу

- стрімкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій призводить до зникнення географічних меж між ринками та перенесення конкурентної боротьби на світовий рівень;
- зростає загальний рівень та інтенсивність конкурентної боротьби (перевищення пропозиції над попитом на більшості ринків, закріплення панівного становища транснаціональних корпорацій на світовому ринку);
- ускладнюється ринкова поведінка споживачів (постійно ростуть вимоги до товарів і послуг, розмиваються традиційні моделі поведінки різних соціальних і вікових груп, що унеможливує прогнозування купівельної поведінки окремих індивідуумів на основі екстраполяції поведінки інших);
- нівелюються класичні конкурентні переваги (новітні технології, висококваліфікований персонал, методи управління і просування є однаково доступними для всіх потужних ринкових гравців), зникають відмінності між наявними на ринку товарами та послугами, у результаті чого конкуренція переходить на емоційний рівень;
- скорочується життєвий цикл товарів і послуг з одночасним розмиванням меж між окремими товарними категоріями (поява товарів- гібридів, наприклад,

комп'ютери-трансформери, які є одночасно і планшетним комп'ютером і нетбуком).

Перелічені вище фактори макросередовища знаходять свої відображення й на мікрорівні функціонування господарюючих суб'єктів. Зокрема, це відображається в зміні характеру відносин із постачальниками та маркетинговими посередниками (розвиток сучасних технологій комунікації дозволив працювати на міжнародному рівні навіть представникам мікробізнесу). Ускладнюється робота з наявними клієнтами та залученням нових (навіть у невеликих населених пунктах) унаслідок постійно зростаючих вимог та потреб споживачів, складності з'ясування реальних споживацьких мотивів та прихильностей. Посилення конкурентної боротьби проявляється навіть на локальних ринках, де неухильно зростає ринкова доля міжнародних та національних мереж.

Однією з провідних сучасних маркетингових концепцій є «маркетинг взаємовідносин» (маркетинг стосунків, маркетинг партнерських взаємовідносин). Маркетинг взаємовідносин передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків із потенційними клієнтами [10].

Маркетинг взаємовідносин включає такі напрями діяльності:

- встановлення взаємовідносин із ключовими цільовими групами;
- підтримання встановлених взаємовідносин і турбота про них;
- кількісне оцінювання ефективності взаємовідносин.

Основна ідея маркетингу взаємовідносин полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Також, особливістю маркетингу взаємовідносин визначається те, що він розподіляє відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, а не лише на фахівців служби маркетингу [11]. Ф. Котлер пропонує включати як об'єкти впливу в маркетинг взаємовідносин не лише споживачів, а й постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців та інших учасників

маркетингової мережі. Втім, на нашу думку, з огляду на наявні умови господарювання в Україні та рівень впровадження маркетингових інструментів на вітчизняних підприємствах, подібне широке трактування маркетингу взаємовідносин є наразі передчасним.

Щодо актуальності маркетингу взаємовідносин варто зазначити, що на час розробки дана концепція була орієнтована саме на сферу послуг, а згодом була адаптована до потреб товарних ринків [12]. Маркетинг взаємовідносин особливо актуальний у сфері послуг через значну роль міжособистісних відносин (клієнти здебільшого тісно взаємодіють із підприємствами надавачами послуг). Крім того, часто підприємства сфери послуг обслуговують клієнтів у межах певного географічного ареалу, що унеможливорює залучення нових клієнтів. Дана концепція закладає основу концепції обслуговування на більшості провідних підприємств сфери послуг, що свідчить про її значну прикладну цінність.

Іншою однією з найбільш популярних новітніх маркетингових концепцій є «латеральний маркетинг». Автором даної концепції вважають Е. де Боно, хоча широко відомою вона стала завдяки книзі Ф. Котлера та Ф. Т. де Беза. Основна суть даної теорії полягає в створенні маркетингових інновацій шляхом застосування методів бічного (латерального) мислення. Подібні інновації створюються завдяки цілеспрямованому свідомому поєднанню непоєднаних, на перший погляд, речей [13]. Дані методи передбачають зміни на таких трьох рівнях:

- на рівні ринку (пошук нових потреб, мети, місця, часу, досвіду);
- на рівні товару (зміна характеристик і властивостей товару);
- на рівні комплексу маркетингу.

Водночас, процес здійснення пошуку нових ідей за технологією латерального маркетингу здійснюється у такий спосіб:

- концентрація на об'єкті дослідження, виділення його характеристик;
- здійснення латерального зрушення на певному рівні з використанням однієї або декількох латеральних технік;
- з'єднання розриву шляхом методу оцінки (моделювання процесу

покупки товару, визначення можливих умов використання товару або послуги).

Холістичний маркетинг деякі науковці вважають сучасною пануючою концепцією маркетингу. Суть холістичної маркетингової концепції полягає в розробці, плануванні і впровадженні маркетингових програм, процесів та заходів з урахуванням їхньої широти та взаємозалежності [14]. Головна ідея цієї концепції полягає в тому, що до маркетингової політики потрібно підходити цілісно, адже в діяльності компанії немає важливих і неважливих аспектів. Усі внутрішні складові та зовнішні прояви діяльності компанії повинні відповідати маркетинговому баченню підприємства.

Холістичний маркетинг містить чотири складові [15]:

- маркетинг відносин (побудова довгострокових відносин з усіма особами, організаціями та спільнотами, які впливають на підприємство);
- інтегрований маркетинг (усі напрями діяльності підприємства повинні здійснюватися у відповідності з єдиною стратегією й тактикою);
- внутрішній маркетинг (діяльність підприємства зі створення й підтримання сприятливого внутрішнього мікроклімату);
- соціально-відповідальний маркетинг (врахування в діяльності підприємства інтересів окремих осіб, спільнот та соціуму загалом).

Загалом концепція «холістичний маркетинг» є відображенням необхідності комплексного підходу до управління підприємством. Недоліком даної теорії є те, що вона носить дещо загальний характер (служить своєрідним дороговказом) і потребує суттєвого уточнення та конкретизації для спрощення її ефективного застосування на практиці. Іншим суттєвим недоліком даної концепції окремі науковці визначають те, що в ній важко знайти місце стратегічним аспектам маркетингової діяльності, зокрема аналізу конкурентного середовища.

У наш час усе більше ринків переходять у стадію гіперконкурентності, яка характеризується відсутністю суттєвих конкурентних переваг у будь-кого з ринкових гравців, що зумовлює перехід конкуренції в емоційну сферу, де споживчий вибір здійснюється на основі суб'єктивних особливостей сприйняття

конкретних товарів або послуг. Дана ситуація спричиняє зростання інтенсивності використання психологічних підходів у маркетингу, що здійснюється, як на рівні аналізу базових психологічних концепцій для удосконалення власних маркетингових концепцій, так і шляхом безпосереднього використання психологічних інструментів у маркетинговій діяльності.

Однією з найбільш перспективних галузей психології з точки зору розширення положень та інструментарію маркетингу є когнітивна психологія. За визначенням Р. Солсо: «когнітивна психологія включає всю інформацію про світ, яку отримує людина, як ця інформація інтерпретується, зберігається в пам'яті та перетворюється на знання, і як ці знання впливають на нашу увагу й поведінку» [16]. Когнітивний підхід акцентує увагу на всіх складових процесу мислення: пізнанні, сприйнятті, осмисленні та інтерпретації отриманих знань. У маркетингових наукових і професійних колах наразі поширені три напрями використання когнітивних підходів у маркетингу (рис. 1.2.).

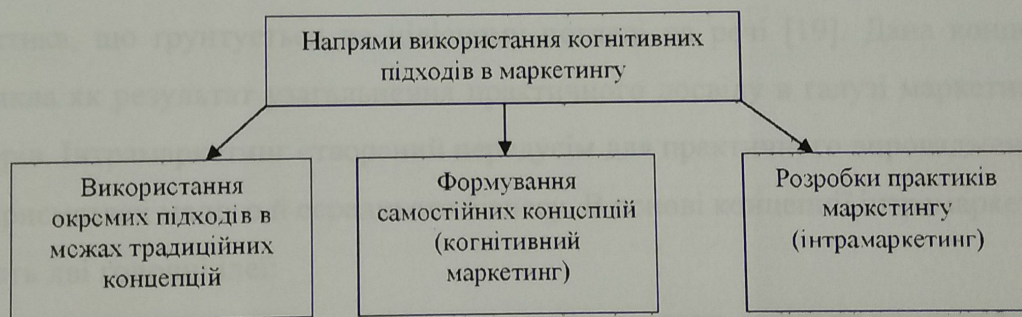


Рис. 1.2 Напрями використання когнітивних підходів у маркетингу

Розробки практиків маркетингу, які часто не мають фундаментального теоретичного обґрунтування, але мають значну прикладну цінність (найбільш глибоко розробленою концепцією серед подібних є «інтрамаркетинг».

Найбільшого ступеня розробки концепція «когнітивного маркетингу» здобула в роботах О. Юлдашевої. На її думку, метою когнітивного маркетингу є формування певного формату свідомості споживачів, що зумовлює придбання ними певних товарів або послуг, чи формує стиль споживання [17].

Когнітивний маркетинг, формуючи стандарти споживання (певна група

товарів і послуг, яка є загальноновизнаним необхідним набором, що споживається в певному соціумі) і стиль споживання продуктів (сукупність критеріїв, які використовує споживач у процесі вибору товарів або торгових марок під час прийняття рішень щодо купівлі та всі витікаючі з цього особливості споживання) працює передусім із такими видами технологій споживання: технологія споживання певної категорії продукту; технологія споживання певного товару (стиль споживання); технологія споживання групи взаємопов'язаних продуктів і послуг.

Відповідно до положень концепції «когнітивного маркетингу» когнітивні підходи використовуються на етапі створення первинного попиту на ринкову пропозицію шляхом навчання споживачів. Коли потенційний попит сформовано, використовуючи класичні маркетингові інструменти, він перетворюється в реальний [18].

Паралельно з описаною вище концепцією «когнітивного маркетингу» розвивається концепція «інтрамаркетингу». Інтрамаркетинг - це маркетингова практика, що ґрунтується на цілісному погляді на речі [19]. Дана концепція виникла як результат узагальнення практичного досвіду в галузі маркетингу її авторів. Інтрамаркетинг створений передусім для практичного впровадження на підприємствах малого й середнього бізнесу. В основі концепції інтрамаркетингу лежать дві головні ідеї:

- підприємство й ринок не можна протиставляти, оскільки поняття ринку й підприємства є умовностями в рамках когнітивного сфери соціуму;
- в діяльності підприємства важливі абсолютно всі його аспекти і прояви, адже будь-який елемент бізнесу може транслювати інформацію про підприємство, і цей інформаційний канал може перевершувати за силою формальні канали комунікації в системі підприємство-ринок.

Розглянуті в даному розділі концепції мають різну спрямованість та фундаментальні особливості, проте вони мають одну спільну слабку сторону, яка полягає в недостатньому фокусуванні на клієнтах. Дана ситуація сприяла появі підходу менеджмент-маркетингу. Перші публікації, що заклали основу

даного підходу були опубліковані в 90-х роках ХХ століття, а вже через десять років цей підхід набув значної популярності в науковому та бізнесовому середовищах. Наразі увага до даного підходу з боку наукового та бізнес середовищ зростає, що зумовлює його активний розвиток.

Динамічні зміни економічних і соціальних умов призводять до того, що наразі жодна з наявних концепцій маркетингу не здатна повною мірою відповісти на виклики сьогодення. З огляду на це вважаємо за доцільне обґрунтувати «менеджмент-маркетинг» як новітню маркетингову концепцію. Дана концепція має значні відмінності від традиційного (класичного) маркетингу, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між традиційним та менеджмент-маркетингом [20]

Характеристика	Традиційний маркетинг	Менеджмент-маркетинг
Мета	Адаптація товарів і послуг до вимог конкретного сегмента	Задоволення потреб кожного споживача
Орієнтація	На ринки й «середнього» споживача	На індивідуальні потреби кожного споживача
Розуміння споживачів	Усереднені сегменти споживачів зі спільними ключовими мотивами та цінностями	Повноцінні особистості з емоціями й душею
Суб'єкт управління	Відділ маркетингу	Увесь персонал підприємства
Об'єкт управління	Комплекс маркетингу	Відносини з клієнтами
Ключовий актив	Сукупні матеріальні та нематеріальні активи	База лояльних клієнтів
Критерій ефективності	Максимізація частки ринку, обсягів збуту та прибутку	Максимізація довічної цінності клієнта (CLV)

Наведена таблиця свідчить про те, що менеджмент-маркетинг принципово відрізняється від традиційного в низці стратегічних аспектів, що зумовлено його першочерговою орієнтацією саме на споживачів як конкретних особистостей. Водночас, менеджмент-маркетинг не протиставляється іншим концепціям маркетингу та має ґрунтуватися на комбінуванні принципів і підходів, об'єднаних з позиції максимізації споживчої цінності. Також, перспективним є розширення інструментарію «менеджмент-маркетингу» завдяки когнітивній психології. Дана концепція не претендує на роль універсальної концепції

маркетингу, проте для багатьох галузей та видів діяльності (зокрема, більшість підприємств сфери послуг) вона видається найбільш доцільною та економічно виправданою.

Проаналізовані в даному підрозділі концепції маркетингу закладають теоретичне підґрунтя для подальших досліджень у рамках даної роботи, зокрема констатована множинність точок зору на сучасну панівну маркетингову концепцію та обґрунтована доцільність виділення нової концепції маркетингу «менеджмент-маркетинг». Дана концепція суттєво відрізняється від традиційної маркетингової концепції, вимагає значних змін у маркетинговій діяльності та є доцільною для впровадження на підприємствах сфери послуг.

1.2 Особливості менеджмент-маркетингу підприємств сфери послуг

Сучасний світ давно увійшов у стан постійної турбулентності та глибоких системних суспільних та економічних трансформацій. Футурологи з різних країн світу висувають численні гіпотези щодо того, як буде виглядати суспільство майбутнього. Дані гіпотези часто суперечать одна одній, сильно різняться за ступенем вірогідності та реалістичності, але серед них чітко виокремлюється окрема група науковців, чії теорії об'єднуються під загальним поняттям «економіка вражень».

Основна суть даної теорії полягає в тому, що додана вартість у сучасній економіці поступово, але неухильно перетікає у сферу нематеріального виробництва, а жителі розвинутих країн досягли такого рівня життя, що готові витратити значну частину свого доходу на задоволення духовних потреб, на отримання емоцій і вражень [21].

Зацікавленість бізнес-середовища до концепції «економіка вражень» зумовлена появою перших ознак настання цієї нової епохи і в Україні. Свідченням цього є зростання популярності серед українців великих торговельно-розважальних комплексів (у великих містах стало звичним явищем проведення в подібних комплексах цілого вихідного дня за покупками та

розвагами), збільшення кількості тематичних закладів громадського харчування з чітким позиціонуванням, у яких усі елементи (від складу страв у меню до інтер'єру та поведінки персоналу) побудовані навколо однієї спільної ідеї (наприклад, широко відомі ресторани «Криївка», «Львівська майстерня шоколаду», «Мазох-safe» львівської мережі «IFEST»).

Подібні суттєві зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність зміни маркетингової політики підприємств. Глибина цих змін залежить від специфіки конкретної сфери господарювання, зокрема традиційні сировинні та товарні ринки не піддаються суттєвому впливу, натомість сфера послуг та ринки товарів споживчого призначення перебуває під сильним впливом даних тенденцій. Особливо глибокі зміни спричинить «економіка вражень» на ринках сфери послуг спрямованих на обслуговування людей. Ключовою конкурентною перевагою підприємства в епоху «економіки вражень» стає здатність наділення ринкової пропозиції максимально сильними емоціями і враженнями [22]. Тому є всі підстави стверджувати, що майбутнє сфери послуг напряму пов'язане з імплементацією ключових постулатів економіки вражень в основу маркетингової діяльності, і ринковий успіх буде належати тим, хто досягне найкращого прогресу в цьому напрямі.

Загальновідомо, що сфера послуг на сьогодні займає панівне положення у світовій економіці. Починаючи з 2006 року послуги займають понад 65 % в структурі світового ВВП. Спостерігається випереджувальна динаміка розвитку сфери послуг у порівнянні з товарним виробництвом. Зокрема, за період 2006-2019 рр. світовий експорт товарів зріс на 32%, а експорт послуг - на 64 %, і вже досяг 4,77 трлн дол. США. Однак, спостерігається диспропорція в розвитку даної сфери в різних країнах світу, зокрема 53% загального обсягу торгівлі припадає на 10 найрозвинутіших країн.

Незважаючи на буденну звичність та наукову поширеність даного поняття, категорія «послуга» є зовсім неоднозначною. На сьогодні в науці поширені два відмінні підходи до її трактування. Перший підхід найкраще ілюструє Ф. Котлер, визначаючи послугу як будь-яку дію або роботу, яку одна сторона пропонує

іншій, і яка не є матеріальною та не призводить до володіння чим-небудь. Другий підхід ґрунтується на моделі континууму «товар-послуга». Відповідно до цієї моделі відмінності між товарами й послугами не є явно вираженими. Кожне благо можна віднести до товару або послуги лише умовно, у відповідності з панівними особливостями.

Дослідивши сутність категорії «послуга», доцільно визначити особливості послуги в порівнянні з матеріальним товаром, зокрема базовими (класичними) відмінностями послуги від товару науковці визначають такі: невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість, нездатність до зберігання [23]. Деякі дослідники сфери послуг розширюють класичний перелік властивостей послуг такими позиціями: споживач не стає власником послуги (до нього переходить право володіння лише в результаті надання послуги); більш високий ступінь залучення споживачів у виробничий процес; співробітники компанії та інші споживачі іноді вважаються невіддільним складником послуги; споживачам важко оцінити якість багатьох послуг; більшої ваги набуває часовий фактор (тривалість обслуговування, час обслуговування тощо); система надання послуг може залучати як електронні, так і фізичні канали.

Наявні різноманітні підходи до класифікації послуг, які різняться за критеріями класифікації, ступенем деталізації та призначенням. Загалом виділяють два принципові підходи до класифікації: маркетингові класифікації (призначені для розподілу і групування їхніх різних видів для спрощення процесу формування маркетингової політики) та класифікації для торговельних операцій (використовуються в національній та міжнародній статистиці, класифікаторах видів діяльності). Наявні підходи до класифікації послуг мають відмінне призначення та несуть різну цінність для науковців та практиків.

Загальновідомо, що для кожного виду бізнесу (в тому числі і сфери послуг) характерні специфічні ключові фактори успіху, які забезпечують високий ступінь конкурентоспроможності та сильні позиції на ринку. Для ефективного управління даними факторами доцільне використання різноманітних стратегій та інструментів маркетингу. Менеджмент-маркетинг, як стратегічна орієнтація

та комплекс інструментів, також не є винятком із цих правил і для різних типів підприємств її значення може суттєво варіювати.

Однією з базових маркетингових категорій є комплекс маркетингу, що являє собою набір змінних чинників маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких підприємство використовує для одержання бажаної відповідної реакції з боку цільового ринку [23]. З огляду на специфіку сфери послуг американський науковець М. Бітнер переосмислив традиційний комплекс маркетингу й адаптував його до даної сфери, включивши додаткові складники: процес (process); матеріальні свідоцтва (physical evidence); люди (people). Інший американський науковець К. Лавлок розширив комплекс маркетингу М. Бітнера, додавши до нього елемент «продуктивність та якість» (productivity and quality), що відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Комплекс маркетингу підприємств сфери послуг

На сьогоднішній підхід К. Лавлока є основоположним у сучасній теорії маркетингу послуг. Товарна політика у сфері послуг загалом включає аналогічний комплекс елементів і точок управління в порівнянні з товарними ринками, але конкретні напрями реалізації можуть суттєво відрізнятись.

Зокрема, виділяють такі ключові відмінності сфери послуг від товарних ринків [24]:

- процес розробки нових послуг значно дешевший, простіший і швидший у порівнянні з товарами;
- життєвий цикл послуг значно довший за життєвий цикл товарів через ширші можливості для модифікації;
- можливість ведення більш гнучкої асортиментної політики;
- складність оцінки та управління якістю послуг (виділяють інструментальну якість (ступінь задоволеності самою послугою) та функціональну якість (ступінь задоволеності процесом надання послуги)).

Визначивши особливості товарної політики сфери послуг, доцільно з'ясувати особливості складника комплексу маркетингу «ціна». Отже, цінова політика у сфері послуг у плані складових елементів, алгоритмів реалізації, стратегічних і тактичних підходів, суттєво не відрізняється від цінової політики на ринку товарів. Водночас, є низка особливостей, зокрема [25]:

- в умовах складності оцінки якості послуги до моменту її безпосереднього надання, ціна може бути індикатором якості послуги;
- ціна може служити інструментом зменшення сезонності попиту (високі ціни в періоди пікового попиту й низькі ціни в періоди низького);
- цінова чутливість споживача може слугувати головним фактором сегментації на ринку послуг.

Аналізуючи комунікаційну політику в сфері послуг, варто зазначити, що вона здійснюється за тотожним алгоритмом зі сферою товарного виробництва, оперує аналогічним набором методів, але суттєво відрізняється за пріоритетністю використання окремих інструментів та домінантними акцентами у зверненнях до споживачів. Головні особливості комунікаційної політики сервісних підприємств такі [26]:

- провідна роль персональних комунікацій (рекомендації знайомих або лідерів думок та інформація, яка передається обслуговуючим персоналом);
- важлива роль відводиться внутрішнім комунікаціям, спрямованим на

мотивацію, навчання та формування лояльності персоналу роботодавця;

- важливість створення фірмового стилю сервісного підприємства, який буде являти собою образ організації в очах споживачів.

Політика розподілу послуг характеризується відсутністю єдиних спільних підходів для всіх видів послуг, що пов'язано з наявністю значних відмінностей в особливостях ведення даної політики на підприємствах, що належать до різних видів послуг. Зважаючи на це, деякі науковці схильні виділяти в даній сфері замість «політики розподілу» - «політику поширення», яка включає фактор розподілу послуг і фактор місця розташування сервісного підприємства [27]. Втім, значення місця розташування суттєво залежить від можливості відділення послуги від місця її виробництва і ступеня її матеріальності (за цією ознакою послуги поділяють на пересувні, невіддільні від місця виробництва й комбіновані). Ґрунтуючись на вищезазначеному, можна виділити такі особливості політики розподілу у сфері послуг:

- для послуг невіддільних від місця виробництва важливе значення має місце розташування;

- для більшості послуг характерним є прямий метод збуту (посередники залучаються лише в разі збуту матеріальних послуг).

Визначивши особливості класичних складників комплексу маркетингу, доцільно перейти до специфічних елементів, характерних для сфери послуг. З огляду на специфіку послуг (процес виробництва і споживання в цій сфері нерідко здійснюються одночасно), важливого значення набуває процес надання послуг, який визначається як процедури, механізми й послідовності дій, які забезпечують надання послуги. Варто зазначити, що проектування та управління процесом надання послуги залежить від маркетингової концепції організації та може набувати різних форм. Зокрема, за рівнем регламентації послуги поділяються на стандартизовані та індивідуалізовані. Стандартизовані послуги характеризуються жорстко регламентованими технологічними процесами, що дозволяє досягти високої ефективності та якості. Індивідуалізовані послуги характеризуються проектуванням процесу надання послуги під конкретні

потреби кожного клієнта. З іншого боку, на сутність даного елемента комплексу маркетингу впливає ступінь участі споживача в процесі надання послуги [28].

Надання послуг здебільшого передбачає взаємодію між людьми, що зумовлює важливість людського фактору в маркетингу сфери послуг. Елемент «люди» - включає всіх осіб, які прямо чи опосередковано залучені до процесу надання послуги [29]. Даний елемент комплексу маркетингу охоплює: персонал компанії; персонал сторонніх організацій; приватні особи (експерти, аналітики ринку); споживачі та особи, які впливають на купівельні рішення.

Особливо велике значення в процесі надання послуги належить персоналу підприємства, адже споживачі дуже критично ставляться до таких критеріїв кваліфікації персоналу, як ввічливість, оперативність, компетентність тощо.

Оскільки послуги за своєю суттю нематеріальні, то важливого значення для клієнтів набуває середовище, у якому надається послуга [29]. Матеріальні свідчення - оточення та середовище, у якому здійснюється надання послуги. Даний елемент комплексу маркетингу містить:

- основні переваги (температура, освітленість та ін.);
- додаткові переваги (дизайн, зовнішній вигляд працівників тощо);
- активи (обладнання, матеріали, нематеріальні активи);
- додаткові подарунки (фірмова сувенірна продукція);
- інші свідчення (свідчення, сертифікати, дипломи, подяки тощо).

Головне завдання цього елемента комплексу маркетингу – максимально матеріалізувати послугу, адже споживач не в останню чергу оцінює якість послуги з огляду на фізичне оточення, у якому він перебуває під час її отримання [30]. Варто зазначити, що попри наявність переконання серед деяких підприємців щодо другорядності подібних елементів, вони можуть суттєво впливати на ринковий успіх сервісного підприємства.

Унаслідок особливостей послуг, для маркетингу великого значення набуває не лише сам процес створення послуг, а і його ефективність та результативність. «Продуктивність та якість» як елемент комплексу маркетингу має на меті забезпечення ефективного та якісного обслуговування клієнтів [31].

Продуктивність визначається як показник, який ілюструє на скільки ефективно використовувані ресурси перетворюються в результати, які мають певну цінність для споживача. Якість відображає на скільки фактично надана послуга відповідає очікуванням і вимогам споживача. Під час управління цими показниками варто мати на увазі, що прагнення збільшити продуктивність може спричинити зниження якості послуги, а з іншого боку, гонитва за підвищенням якості може призвести до необґрунтованого зростання витрат і зниження продуктивності. У знаходженні балансу між цими двома показниками й полягає ефективна стратегія сервісного підприємства.

На даний час сфера розваг і відпочинку ще не дістала глибокого теоретичного обґрунтування, її склад та структура не визначені однозначно. Найвнє відображення даної сфери в українських статистичних публікаціях не повною мірою відбиває її склад, на що є об'єктивні причини. Насамперед, на сьогодні відсутні однозначні критерії віднесення певної сфери до даної галузі. Інша причина полягає в тому, що дані послуги можуть надаватися як супутні до основної діяльності (кафе, ресторани тощо). Найвні різні підходи до класифікації підприємств сфери розваг і відпочинку. Зазначена класифікація ґрунтується на спільних ознаках, що визначають формат надання послуг із розваг і відпочинку та особливостях організації роботи підприємств, що надають послуги певного виду. Проте вона не є універсальною, у діловому середовищі поширена інша класифікаційна система, що наведена нижче.

За віком цільової групи відвідувачів розважальні заклади доцільно розподіляти так [32]:

- розваги для дорослих (боулінг, гольф, більярд, нічні клуби, картинг);
- розваги для підлітків з 12 до 16 років (скеледром, каток, симулятори);
- розваги для дітей молодшого шкільного віку від 3 до 12 років (ігрова кімната, м'який багаторівневий лабіринт, каруселі, автомати для малюків, міні- боулінг, ігри за принципом настільного хокею, футболу тощо);
- сімейні розваги (аквапарк, каток, роллердром, кінотеатр).

Розвиток сфери розваг і відпочинку зумовлений якісними змінами в житті людей у другій половині 20-го століття, серед яких виділяють такі [33]:

- збільшення вільного часу (щоденного, щотижневого, відпускнуго);
- скорочення робочих годин та поширення часткової зайнятості;
- зростання сімейного добробуту, що відкрило нові можливості для організації дозвілля за власним бажанням;
- розвиток соціальної політики (пенсійне забезпечення, медичне страхування, оплачувані відпустки, пільгова система, каси сімейної допомоги на підприємствах, чеки-вакансії, бюро сімейної допомоги);
- скорочення витрат праці та часу на ведення домашнього господарства;
- підвищення освітнього та культурного рівня населення;
- науково-технічний та інформаційний розвиток суспільства;
- пропаганда ЗМІ переваг відповідного проведення дозвілля;
- розробка системи «відпочинок у кредит»;
- постійне оновлення, удосконалення та розширення розважальних товарів та послуг;
- систематичне вивчення розважальних запитів та бажань населення;
- розвиток інфраструктури розважальних закладів;
- зміцнення матеріально-технічної бази розважальних закладів;
- налагодження виробництва товарів розважального призначення.

Фактори, які впливають на розвиток сфери розваг і відпочинку в Україні подібні до загальносвітових, хоча специфіка розвитку даної сфери ще значною мірою є наслідком радянського минулого, коли місця дозвілля й культурного відпочинку населення планувалися з огляду на чисельність мешканців населеного пункту й норм Міністерства культури. На сьогодні переважна більшість підприємств сфери розваг і відпочинку розміщується в складі ТРЦ. Функціонування розважальних підприємств, як окремих об'єктів, не набуло значного поширення, головню, через недостатній платоспроможний попит.

1.3 Теоретико-методологічні засади формування сучасного менеджмент-маркетингу підприємств сфери спортивних послуг

Розглянуті в попередніх розділах тенденції теоретичного трактування, методичний інструментарій менеджмент-маркетингу та особливості сфери послуг зумовлюють необхідність у залученні якісно нових підходів до формування маркетингової політики підприємств. Вибір конкретних підходів залежить від галузі, типу підприємства та особливостей його поточної маркетингової діяльності. З огляду на специфіку сфери розваг і відпочинку, оператори даного ринку потребують особливих дієвих інструментів та методів.

На нашу думку, саме сучасний менеджмент-маркетинг є одним із підходів, що можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств сфери розваг і відпочинку в довгостроковій перспективі.

Загалом визначають такі складові сучасного менеджмент-маркетингу:

- орієнтація на утримання клієнтів (основоположна ідея);
- індивідуальні комунікації з клієнтами (реалізується через особисте спілкування персоналу з клієнтами);
- співпраця, що ґрунтується на відносинах, а не на продукті (формується відносини між підприємством та клієнтом, що виходять далеко за межі загальноприйнятої взаємодії в рамках акту економічного обміну).

Окремі науковці у сфері маркетингу розширюють сферу охоплення менеджмент-маркетингу на всіх контрагентів зовнішнього (партнери) та внутрішнього середовищ підприємства (акціонери, персонал). Проте, на нашу думку, подібне узагальнення є спірним загалом, та передчасним для українських умов господарювання. Дане широке трактування розфокусовує діяльність підприємства з клієнтів на групи економічних суб'єктів, інтереси яких, здебільшого, суперечать інтересам клієнтів.

Як було зазначено в вище маркетингова теорія і практика з моменту виникнення були орієнтовані на задоволення потреб споживачів, втім, дана орієнтація була значною мірою декларативною та мала загальний характер.

Натомість, останніми роками акцент на споживачах набуває все більшого значення, стає індивідуалізованим та потребує якісно нових підходів та інструментів. Це призводить до того, що деякі традиційні маркетингові положення перестають відповідати вимогам часу й потребують перегляду.

Перебудова діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку на ґрунті менеджмент-маркетингу потребує особливих підходів та методів для реалізації. Сучасні дослідження маркетингу послуг свідчать про те, що межі впливу маркетинг-менеджменту виходять далеко за межі класичного розуміння та інтегруються з іншими складниками загальної системи управління підприємством. Зокрема, у плані управління продуктивністю, якістю та організацією процесу обслуговування, маркетологи мають взаємодіяти з вищим керівництвом підприємства та операційними менеджерами, а в сфері «люди» - з кадровою службою. Лише в подібній продуктивній співпраці можливо досягнути відчутних результатів, а роль маркетингу полягає в генерації стратегічного бачення й тактичних ідей щодо їх впровадження. У протилежному випадку робота маркетолога на підприємстві сфери послуг зводиться до ролі «статиста», який займається поточними другорядними функціями, які не мають принципового значення для функціонування бізнесу. Без розуміння важливості маркетингового підходу до управління підприємством із боку керівництва та інших підрозділів, плани маркетингу залишатимуться лише деклараціями про наміри. Водночас, і сфера маркетингу має поширюватися за межі профільних спеціалістів, адже на підприємстві, орієнтованому на ефективне обслуговування потреб клієнтів, кожен співробітник має стати «маркетологом на півставки». К. Гронгроос стверджує, що маркетинг є невіддільною частиною загального сервісного менеджменту, який, окрім нього, включає такі складові: операційний менеджмент, теорію організації та управління персоналом, менеджмент, менеджмент якості, топ-менеджмент і консультантів [34]. К. Лавлок стверджує, що інтегроване управління різними функціями підприємства стало головним завданням сучасних менеджерів, а маркетингова діяльність не може здійснюватися незалежно від інших функцій менеджменту, зокрема операційної

діяльності та управління персоналом [35]. В. Мальченко, акцентуючи увагу на особливостях сфери послуг, аргументує необхідність інтеграції процесу виробництва послуг, маркетингу та управління персоналом для ефективного функціонування підприємств сфери послуг [36].

Зважаючи на це, для формування ефективної політики маркетинг-менеджменту підприємства сфери розваг і відпочинку неминучий вихід за межі загальноприйнятої функціональної сфери маркетингу у сферу операційного менеджменту та управління персоналом. З цією метою доцільно адаптувати для потреб маркетингу інструментарій, яким оперують у даних галузях, чому і присвячений даний розділ роботи.

Наявні концептуальні підходи до впровадження маркетинг-менеджменту ґрунтуються на сегментації клієнтів. Втім, однією з важливих тенденцій сучасної теорії менеджмент-маркетингу є поступова відмова від сегментування, як базового принципу діяльності. Причина цього явища полягає в такому: під впливом культурних і соціальних чинників ринкова поведінка споживачів постійно ускладнюється, у ній перестають проявлятися стандартні моделі, які були характерні для окремих соціальних груп у минулому. Відмова не є повною та кардинальною, на деяких ринках сегментування залишається надзвичайно актуальним, але як універсальний інструмент воно більше не сприймається навіть класиками маркетингової теорії [37].

На нашу думку, за основу для удосконалення маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку на засадах менеджмент-маркетингу доцільно взяти положення інтрамаркетингу, зокрема формування цільової ідентичності підприємства. Під «цільовою ідентичністю» розуміють конфігурацію в когнітивному ефірі (загальне вмістилище колективних ідей та емоцій, які наявні в даний момент у суспільстві), на яку має бути сфокусоване підприємство в стратегічній перспективі, що являє собою набір когнітивних характеристик, що відрізняють підприємство від інших суб'єктів ринку (образ компанії в очах соціуму та окремих людей). Варто зазначити, що ідентичність є в будь-якого підприємства, незалежно від волі й бажання його власника або

керівництва, питання полягає лише в характері цієї ідентичності.

Ідентичність визначає зміст, який буде надавати суспільство всім діям і проявам підприємства. Для спрощення розуміння ідентичність підприємства виражається у формі метафор, які використовуються в рекламі, корпоративних правилах, спілкуванні персоналу тощо. Для досягнення необхідного ефекту цільова ідентичність має відображатися в усіх проявах підприємства (формальних і неформальних). Це потребує повного прийняття й щирої віри в її основоположні ідеї персоналу підприємства. Хороша цільова ідентичність має відповідати таким вимогам [38]:

- аутентичність (близькість, відповідність) до колективної свідомості, тобто ґрунтується на ідеях, які вже є в когнітивному ефірі;
- мати хороший імідж - тобто викликати чіткий позитивний образ;
- базуватися на одному потужному соціальному міфі (когнітивна конфігурація, у якій відображається поточна ситуація в суспільстві і світі, та яка виражається в шаблонах і сценаріях мислення людей у певному соціумі);
- дивергенція (варіація) в окремих проявах ідентичності (надмірна одноманітність у проявах підприємства може шкодити її позитивному сприйняттю). Наведені положення необхідно враховувати під час розробки цільової ідентичності підприємств сфери розваг і відпочинку.

Загальновідомо, що традиційно одним із найбільш важливих складників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг є забезпечення високого рівня якості надаваних послуг. Зважаючи на особливості даної сфери, які були розглянуті раніше, це питання потребує особливих підходів та прикладних інструментів для його успішного вирішення. Важливо зменшити мінливість якості послуг та стабілізувати її на рівні, який задовольняє цільових клієнтів підприємства. Особливої уваги потребує й проблема неможливості збереження послуг, що вимагає від підприємства сфери послуг високого рівня адаптивності до наявного попиту та високого рівня продуктивності без погіршення якості послуг. Ці та інші фактори зумовлюють необхідність впровадження на

підприємствах даної сфери сучасних ефективних методів операційного менеджменту. Одним із таких інструментів менеджменту є регламентація та стандартизація бізнес-процесів. У сфері послуг найбільшого поширення даний інструмент набув у контексті стандартів якості обслуговування, що являють собою прописані моделі поведінки, ситуації, алгоритми роботи працівників, дотримання яких формує єдиний образ підприємства в очах клієнтів та сприяє підвищенню його впізнаваності та лояльності клієнтів.

Стандарт обслуговування трактується, як комплекс обов'язкових для виконання процедур і операцій, що виконуються персоналом і покликаний забезпечити максимальний рівень задоволеності клієнтів. У цього документа багатоцільове призначення, оскільки він одночасно виступає як робоча інструкція, контрольно-оцінюючий матеріал і міні-підручник для працівників-початківців. Система таких стандартів і формує основу якісного сервісу [39].

Стандарт якості обслуговування є одним із видів документів, які регламентують роботу персоналу на підприємстві (він не повинен замінювати або дублювати зміст інших документів). Варто зазначити, що наявність документу «Стандарт якості обслуговування» самого по собі не надає підприємству конкурентних переваг, адже цей документ - лише один з елементів системи управління й контролю якості обслуговування. На сьогодні відсутні чіткі правила та вимоги щодо переліку розділів, які відображаються в ньому, широти висвітлення різних аспектів процесу надання послуг та діяльності підприємства. Кожен стандарт обслуговування є відображенням корпоративної культури, поточної ситуації на підприємстві та конкретних поставлених перед ним завдань на момент розробки. Основні розділи стандарту якості обслуговування такі:

- інформація про підприємство (історія, місія, цілі, цінності);
- зовнішній вигляд працівників та правила поведінки в полі зору клієнта;
- опис процесу обслуговування клієнтів;
- чіткі правила взаємодії з клієнтом на етапах процесу обслуговування;
- правила поведінки в нестандартних та конфліктних ситуаціях.

Втім, стандарт якості обслуговування - це лише один зі складників системного підходу до управління підприємством на основі процесного підходу. Наявність стандарту обслуговування як документу зовсім не гарантує якісне обслуговування. Для досягнення суттєвих результатів в управлінні якістю послуг необхідне впровадження комплексної системи менеджменту. Дана система повинна охопити всі функції й бізнес-процеси підприємства. Вибір подібної системи залежить від загального бачення бізнесу його власниками й ТОП-менеджерами та стратегії розвитку підприємства. Велике значення мають суб'єктивні погляди перших осіб підприємства на методи та форми ведення бізнесу, підходи до управління.

Важливим етапом у створенні якісних послуг є правильне проектування процесу надання послуги. Притому, даний процес не є одномоментним, адже з часом виникає потреба в удосконаленні процесу надання послуг, або виявленні та нейтралізації «проблемних точок» в обслуговуванні. Нині розроблена низка методів, які значно полегшують це завдання. Ефективним управлінським інструментом у сфері послуг є проектування процесу надання послуги шляхом складання блок-схем або структурних схем (є ряд інших подібних термінів для позначення даного методу: картографування послуги, метод blueprint, карта послуги тощо), що являють собою схематичне зображення поетапного процесу надання послуги споживачу, з урахуванням очікувань споживача, видимих елементів середовища надання послуги, дій персоналу.

Розробка блок-схеми розпочинається з виявлення всіх контактів, у які споживач вступає з підприємством у процесі надання послуги. Після цього всі виявлені контакти розташовують в лінійній послідовності, у якій вони реально відбуваються. Потім кожен етап сервісного процесу аналізується на предмет імовірних очікувань споживача й можливих «точок провалів». Відображаючи кожен із контактів між покупцями й постачальником послуг, блок-схеми надають змогу висвітлювати проблеми та можливості процесу постачання послуги з урахуванням їхнього впливу на покупців. Більш детальна і структурована блок-схема називається структурною схемою.

Вона дозволяє визначити характер взаємодії між споживачами і співробітниками сервісної компанії, а також показує, як подібна взаємодія підтримується додатковими видами діяльності й системами «за кулісами». Основні елементи структурної схеми в загальному вигляді такі: визначення стандарту для кожного виду діяльності, що здійснюється «на сцені»; матеріальні та інші види свідоцтв щодо якості обслуговування за кожним видом діяльності «на сцені»; основні дії споживачів; лінія взаємодії; дії персоналу на сцені та контактуючого зі споживачами; допоміжні процеси, у які залучений обслуговуючий персонал, який забезпечує інші види послуг; допоміжні процеси з використанням інформаційних технологій.

Відповідно до цього в схемі виділяють чотири рівні: рівень клієнта; рівень дій персоналу; рівень допоміжних процесів та рівень візуальних елементів.

Послуга нематеріальна за своєю суттю, тому для клієнта особливе значення має фізичне середовище надання послуги, яке доцільно поділяти на сукупність складових елементів, які певним чином сприймає клієнт, коли йому надається послуга. Дані елементи суттєво відрізняються за своєю суттю, формою та важливістю для споживача, але потребують комплексного підходу для ефективного управління. Елемент комплексу маркетингу «Фізичне оточення має велике значення для маркетингу сфери послуг. Важливість даного складника організації сервісного бізнесу підтверджена практикою дуже давно, адже умови і фізичне середовище, у яких перебуває клієнт під час надання йому послуги дуже сильно впливають на його враження від обслуговування. Науковці і практики маркетингу вживають різні терміни для визначення середовища, у якому перебуває клієнт під час надання йому послуги або іншої взаємодії із сервісною організацією, зокрема: в класичній теорії маркетингу вживається термін фізичне оточення, як складник комплексу маркетингу сфери послуг; М. Бітнер та К. Лавлок використовують термін «сервісний ландшафт», що визначається як стиль фізичного середовища, у якому здійснюється взаємодія клієнтів та обслуговуючого персоналу [41].

Іншою концепцією, доцільною для управління фізичним середовищем

підприємств сфери послуг є концепція «інтрамаркетинг» Р. Уфимцева, зокрема в плані управління когнітивними детермінантами (чутливі точки, які містяться на межах різних стабільних зон когнітивного ефіру). Оскільки детермінанти - це когнітивні фактори, то ними можуть бути будь-які об'єкти, які сприймає клієнт у контексті з сервісним підприємством, не зважаючи на те, чи є вони матеріальними, інформаційними або психологічними [42]. Автори концепції зазначають, що формальні правила пошуку даних детермінант відсутні, хоча принципи їх пошуку подібні до інших видів спостережень у галузі візуального сприйняття. Втім, вони виділяють такі підказки для пошуку когнітивних детермінант:

- детермінантами часто бувають предмети і процеси, що особливо привертають увагу, тобто виділяються із загального порядку речей;
- детермінантами часто є різні «дивні» речі, розбіжності або збіги;
- детермінантами часто виявляються точки «мерехтіння» (неоднозначного змісту), що знаходяться на межі різних змістових зон;
- детермінанти пов'язані із симетрією сил у ситуації.

Виявлення та робота з когнітивними детермінантами потребує особливого досвіду та навичок, що значно обмежує коло спеціалістів, що можуть застосовувати даний інструмент. З іншого боку, складність подібної методики дозволяє здобути стійкі конкурентні переваги, які важко виявити, скопіювати та запровадити на конкуруючих підприємствах.

Нині в наукових і бізнесових колах не піддається сумніву той факт, що робота з персоналом є одним із ключових факторів конкурентоспроможності бізнесу. Для найбільш ефективного управління людськими ресурсами була виділена відповідна функція та галузь менеджменту. Ключове значення робота з персоналом набуває й у маркетингу послуг, що змушує залучати провідні інструменти з галузі «управління персоналом». Саме внаслідок такого поєднання понять та методологій виникла концепція «внутрішнього маркетингу», яка швидко набула популярності в середовищі науковців та практиків, у тому числі й у сфері послуг.

У сучасних умовах мотивований і поділяючий цінності підприємства персонал - неодмінна умова надання якісних. Втім, приклади його успішного застосування на українських підприємствах нечисленні й, здебільшого, спостерігаються на підприємствах, що належать до великих міжнародних та національних мереж. Загалом, внутрішній маркетинг можна визначити як систему заходів, механізмів та інструментів, що забезпечує ефективну діяльність, спрямовану на побудову взаємовигідних партнерських відносин у ланцюжку учасників створення цінності «акціонер - топ-менеджер - персонал - клієнт» для якісного задоволення запитів, потреб і попиту внутрішніх і зовнішніх споживачів та досягнення підприємством комерційного успіху й соціального ефекту. Виділяють такі ключові елементи внутрішнього маркетингу: мотивований та задоволений персонал; клієнтоорієнтованість та зацікавленість у продажах; використання маркетингового підходу до внутрішнього ринку підприємства; міжфункціональна інтеграція.

Важливість внутрішнього маркетингу зумовлена трьома причинами:

- послуги - це взаємодія, відносини між людьми, тому контактний персонал є важливою складовою частиною послуги;
- кожен співробітник - маркетолог, тобто кожен співробітник організації є уособленням підприємства і клієнт асоціює підприємство з тими співробітниками, з якими він взаємодіє в процесі обслуговування;
- контактний персонал - «очі» й «вуха» підприємства, оскільки інформація отримана під час спілкування з клієнтами має високу цінність [43].

Система внутрішнього маркетингу складається з набору елементів, що відображають різні напрями, на які має бути спрямована діяльність підприємства, та які охарактеризовані нижче.

Комунікації забезпечують обмін інформацією всередині підприємства та між зовнішнім та внутрішнім середовищами. Завдяки цьому персонал отримує інформацію про підприємство та його ринкові пропозиції, проходить процес навчання, керівництво отримує зворотний зв'язок від працівників щодо ефективності заходів внутрішнього маркетингу.

Організаційна культура може сприяти реалізації внутрішнього маркетингу або, навпаки, стримувати. Це пов'язано із сутністю наявних формальних і неформальних норм і стандартів поведінки, структури апарату управління, системи мотивації та заохочення тощо.

Підтримка зі сторони керівництва є критичним фактором успішності впровадження внутрішнього маркетингу, адже будь-які організаційні зміни стикаються з внутрішнім спротивом або інертністю працівників. Завдання керівництва полягає в донесенні реальної сутності змін та вигод, які несе впровадження внутрішнього маркетингу, налагодження постійного моніторингу впровадження й забезпечення оперативного зворотного зв'язку.

Навчання та розвиток персоналу актуальні не лише для контактного персоналу, але і для працівників, що прямо не взаємодіють з клієнтами. Відмінність полягає лише в цільових компетенціях, які доцільно розвивати, проте спільним для всіх працівників має бути виховання прагнення до ідеалу в обслуговуванні як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів.

Орієнтація на клієнта є кінцевою метою, що об'єднує всі заходи внутрішнього маркетингу. Дана орієнтація повинна стати панівною в корпоративній культурі та поділятися кожним працівником [44].

Управління персоналом має полягати в реалізації всіх функцій кадрової політики (підбір, адаптація, атестація, розвиток та ін.) з урахуванням ключових положень внутрішнього маркетингу. Лише за умови подібного комплексного підходу можливо говорити про реальність впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Самоменеджмент і делегування є важливими елементами в системі внутрішнього маркетингу, оскільки працівники повинні мати достатні повноваження для забезпечення якісного обслуговування клієнтів з одного боку, а з іншого - мають володіти необхідними навичками для ефективної реалізації своїх розширених прав і повноважень.

Звісно, комплексне впровадження внутрішнього маркетингу є непростим завданням, що потребує чіткої злагодженої взаємодії різних структурних

підрозділів підприємства. Адже реалізація політики внутрішнього маркетингу передбачає тісну міжфункціональну взаємодію відділу маркетингу та відділу персоналу (кадрів). Дана необхідність зумовлена тим, що внутрішній маркетинг поєднує в собі елементи зон відповідальності обох структурних підрозділів і може бути успішно реалізований на підприємстві лише за умови активної спільної діяльності в цьому напрямі. Подібні проекти реалізуються протягом тривалого часу та потребують залучення значних ресурсів. Втім, можливі вигоди роблять дані інвестиції економічно доцільними.

Як зазначалося раніше, метою маркетингу відносин є формування кола лояльних до підприємства клієнтів. Лояльність - це віддання переваги споживачем певному товару чи послугі, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок щодо цього товару або послуги [45]. Вигоди від лояльних клієнтів для підприємства такі:

- лояльні клієнти обслуговуються в одного постачальника, навіть за наявності пропозицій конкурентів;
- лояльні клієнти з часом схильні збільшувати масштаб співпраці;
- лояльні клієнти надають постачальнику конструктивний зворотний зв'язок, рекомендації, поради;
- лояльні клієнти дають позитивні відгуки про постачальника.

Як зазначалося раніше, головною метою маркетингу взаємовідносин є розширення кола лояльних клієнтів, проте нині в наукових колах відсутнє однозначне трактування самого поняття «лояльність», його типології, методичних підходів до оцінки. У рамках даного підходу виділяється поведінкова лояльність (визначається поведінкою покупця під час купівлі та виражається в перехресних продажах, збільшенні закупівель, повторних купівлях та підтримці досягнутого рівня взаємодії з підприємством) та сприймана лояльність (визначається емоційним ставленням споживача до підприємства і виражається через поінформованість та рівень задоволеності). Залежно від рівня розвитку кожного з видів лояльності виділяють кілька типів лояльності, які наведені в табл. 1.2.

Варто зазначити, що для підприємства ідеальною ситуацією є наявність абсолютно лояльних споживачів (добре ставляться до підприємства та здійснюють значні закупівлі), натомість прихована лояльність передбачає добре ставлення до підприємства, яке не виражається в придбанні її послуг, а хибна лояльність є вимушеним явищем, що зумовлене відсутню альтернативних постачальників послуг. Саме тому під час оцінювання рівня задоволеності надаваними послугами та лояльності клієнтів важливо правильно визначати причини й тип лояльності. Винятковою умовою проведення аналізу поведінкової лояльності є наявність CRM-системи на підприємстві. У протилежному випадку відстежити реальну купівельну поведінку клієнтів неможливо. Дослідження сприйманої лояльності проводиться шляхом маркетингових досліджень.

Таблиця 1.2

Типи лояльності залежно від сприйняття та поведінки споживачів [46]

Сприймана лояльність	Поведінкова лояльність	
	Висока	Низька
Висока	Абсолютна лояльність	Прихована лояльність
Хибна	Хибна лояльність	Відсутність лояльності

Варто зазначити, що впровадження стратегії маркетингу відносин - це складний процес, який передбачає адаптацію всієї маркетингової політики підприємства під цю мету. Маркетинг відносин носить стратегічну спрямованість, тому його впровадження потребує тривалого часу. Системні успішні підходи до реалізації цієї концепції не чисельні (особливо на Україні), що зумовлене необхідністю формування дійсно індивідуального підходу до клієнтів та побудови міцних міжособистісних відносин із ними. На нашу думку, одним із найбільш вдалих підходів до побудови стратегії маркетингу відносин розробило маркетингове ательє ER.

Відповідно до даного підходу, основою політики побудови лояльних відносин зі споживачами є відмінна якість і цінність послуги для споживача, оскільки питання побудови довгострокових відносин зі споживачами стає

актуальним, лише коли підприємство здатне надавати якісні послуги. Взаємодія підприємства з клієнтами здійснюється в таких напрямках [47]:

- фінансові вигоди - економічні переваги, які надаються лояльним клієнтам (найпростіший інструмент, але його ефективність знижується);
- соціальні вигоди ґрунтуються на тому, що персонал підприємства працює над укріпленням соціальних зв'язків зі споживачами шляхом вивчення їх потреб і бажань, та відповідної індивідуалізації обслуговування;
- вигоди замовлення передбачають готовність постачальника послуг змінювати свою роботу згідно з побажаннями клієнта;
- структурні вигоди передбачають інтеграцію постачальника і споживача послуги (шляхом інтеграції бізнес-процесів).

Впровадження менеджмент-маркетингу є складним управлінським завданням, яке потребує використання особливих інструментів, які не обмежуються маркетингом. Специфіка сфери послуг породжує гостру потребу в тісній міжфункціональній взаємодії маркетингу, операційного менеджменту та управління персоналом. Лише внаслідок такого комплексного підходу можливо досягнути суттєвих результатів, натомість розбалансованість та нескоординованість даних напрямів може звести нанівець усі зусилля та прагнення. Маркетинг послуг має активно залучати та використовувати інструментарій із суміжних напрямів діяльності, адаптуючи його під специфічні маркетингові завдання. Наявність різноманітних концепцій та інструментів вимагає високих аналітичних здібностей та набутої внаслідок досвіду «професійної інтуїції» для вибору та використання найбільш відповідних кожній робочій ситуації інструментів.

РОЗДІЛ 2

СТАН УМОВ ГОСПОДАРИВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГУ РОЛЛЕРДРОМУ «ROLLER STARS»

2.1 Кон'юнктура та тенденції розвитку сегменту роллердромів ринку спортивних послуг України

На етапі розробки підходів до формування менеджмент-маркетингу на підприємствах сфери спортивних послуг важливо дослідити сучасний стан сфери розваг і відпочинку України, виявити ключові тенденції розвитку сфери послуг загалом та особливості розвитку сфери спортивних послуг. Одним із найбільш визначних та розповсюджених напрямів комплексного дослідження ринку є вивчення та прогнозування ринкової кон'юнктури. Під кон'юктурою ринку заведено розуміти конкретну економічну ситуацію, яка має місце на ринку в даний момент часу. Оскільки сфера спортивних послуг є складовою частиною сфери послуг, її аналіз доцільно розпочати з загальноекономічного рівня ринку. Даний підхід дозволить зрозуміти місце й роль сфери розваг і відпочинку в національній економіці і виявити напрями впливу загальних економічних тенденцій. Первинними даними для даного аналізу слугували документи державної статистичної звітності, результати власних маркетингових досліджень, аналітичні дані спеціалізованих галузевих видань.

Статистичні дані за 2014 рік і пізніше наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та окремих районів Донецької та Луганської областей, у зоні проведення антитерористичної операції. Подібний метод представлення даних відображає офіційний підхід Державної служби статистики України та є загальноприйнятим в експертному середовищі.

Сфера послуг стабільно демонструє високі темпи розвитку, що посилює її пануюче становище в економіці. Рис. 2.1 чітко демонструє дану тенденцію.

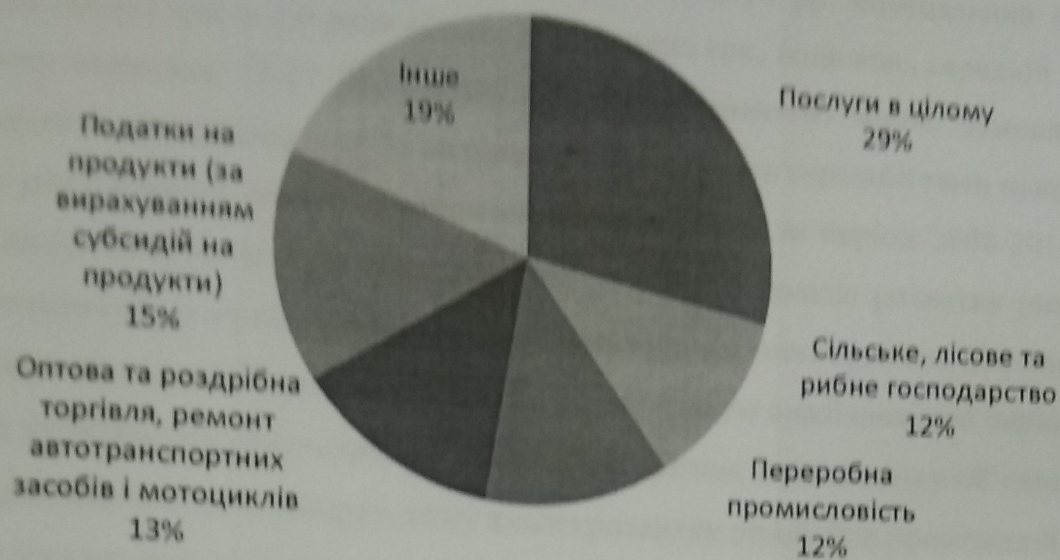


Рис. 2.1. Структура валової доданої вартості України за видами економічної діяльності в обсязі валового внутрішнього продукту у відсотках у 2018 р. [50]

Варто зазначити, що в докризові роки спостерігалося зростання питомої ваги сфери послуг у ВВП (з 30,7 % у 2010 р. до 32,8 % у 2013р.), що цілком відповідає загальносвітовим тенденціям, та свідчить про те, що розвиток української економіки відбувається за моделлю передових країн світу. Сфера послуг в Україні характеризується високою динамікою розвитку, про що свідчить табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу наданих послуг в Україні у 2008-2018 рр. [51]

Рік	Обсяг, млрд грн	Абсолютне відхилення, млрд грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		ланцюгове	базисне	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний
1	2	3	4	5	6	7	8
2008	203,85						
2009	224,58	20,73	20,73	110,17	110,17	10,17	10,17
2010	257,12	32,54	53,27	114,49	126,13	14,49	26,13
2011	308,16	51,04	104,31	119,85	151,17	19,85	51,17
2012	329,18	21,01	125,32	106,82	161,48	6,82	61,48
2013	357,07	27,89	153,22	108,47	175,16	8,47	75,16
2016	360,56	3,49	156,71	100,98	176,88	0,98	76,88
2017	433,25	72,68	229,40	120,16	212,53	20,16	112,53
2018	542,40	109,15	338,55	125,19	266,08	25,19	166,08

Наведені дані свідчать, що за період 2008-2018 рр. номінальний обсяг наданих послуг зріс у 2,6 рази або на 338,55 млрд грн, водночас, середній темп приросту становив 13,27 %. Проте, даний ріст значною мірою зумовлений інфляцією (в середньому 14,6 % на рік), про що свідчить середній темп приросту обсягу реалізованих послуг у порівняних цінах, який за період 2008-2014 рр. склав лише 2,98 %. Іншим фактором, що ускладнює аналіз розвитку ринку є зміна положень та методів проведення статистичних спостережень Державною службою статистики України, яка мала місце протягом аналізованого періоду.

В українських статистичних звітах сфера розваг і відпочинку об'єднана із закладами мистецтва та спорту, тому аналіз розвитку ринку був проведений саме за цією узагальненою категорією «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок».

Сфера послуг України характеризується стабільною структурою в розрізі видів економічної діяльності, втім, спостерігається деяке падіння частки категорії «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», натомість спостерігається ріст у категоріях «Інформація та телекомунікації», «Операції з нерухомим майном», «Професійна, наукова та технічна діяльність», «Освіта» та «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок», що відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура сфери послуг України у вартісному вигляді за видами послуг за 2010-2018 рр., % [52]

Вид послуг	2010	2011	2012	2013	2016	2017	2018
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7,8	8	7,1	7,2	6,4	6,8	6,6
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7
Інформація та телекомунікації	3	2,9	3	3,2	3,3	3,7	3,7
Операції з нерухомим майном	5,3	5,3	6	6,5	6,2	6,2	2,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,5	2,3	2,9	3,2	3	2,8	6,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2
Освіта	5	4,6	5,1	5,4	4,8	4,2	3,7
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3,7	3,4	3,6	3,4	2,9	2,6	2,5
Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок	0,6	0,6	0,7	0,9	0,8	0,6	0,6
Надання інших видів послуг	0,8	0,8	0,9	1	0,9	0,7	0,7

Примітно, що зростання питомої долі категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» на 0,3 п.п. спостерігалось на фоні падіння протягом аналізованого періоду близької категорії «Тимчасове розміщення й організація харчування» на 1 п.п. На жаль, починаючи з 2014 року наявна зворотна тенденція до зменшення частки категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок», що пов'язано з економічним спадом в Україні.

Варто зазначити, що структура сфери послуг має значні відмінності залежно від категорії споживачів (населення або підприємства та організації). На рис. 2.2 та рис. 2.3, що подані нижче, чітко спостерігаються відмінності в структурі послуг загалом та структурі послуг відповідно до витрат домогосподарств.

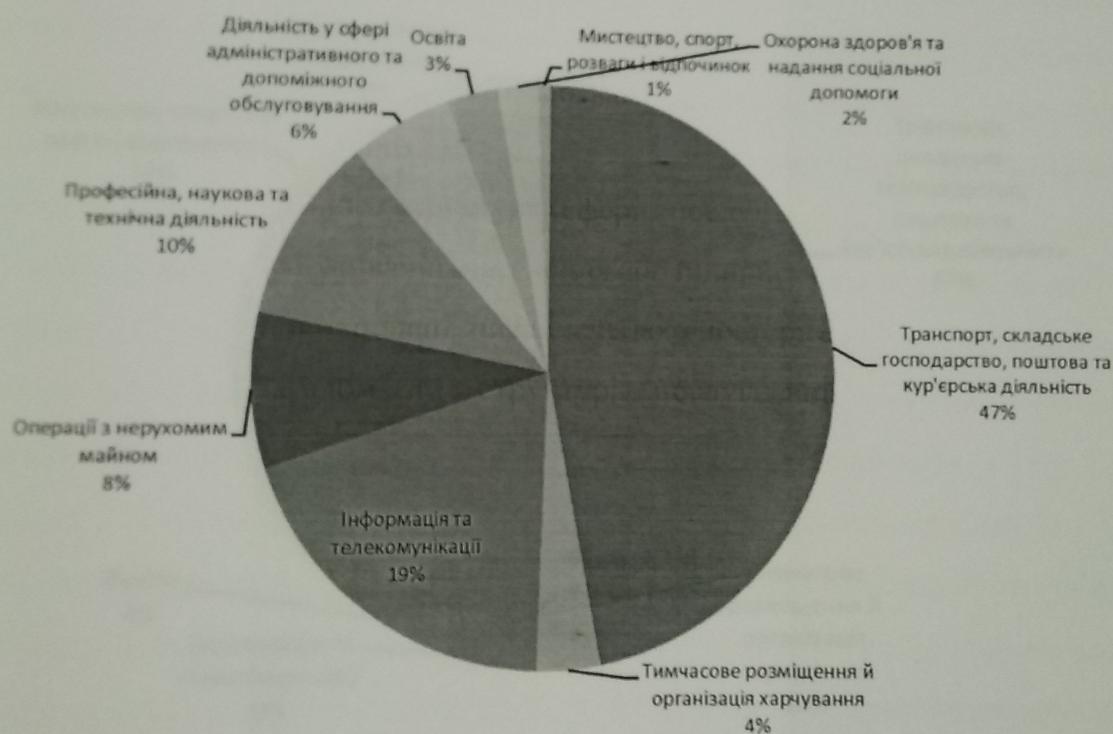


Рис. 2.2. Структура сфери послуг за обсягом реалізації за видами послуг загалом у 2018 р., % [53]

Зокрема, категорія «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» займає умовно невелику частку в структурі послуг (приблизно 1%), втім, доля даної

категорії в структурі послуг, що надається споживачам, значна та досягає 13 %.

У структурі обсягу послуг наданих населенню доля категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» значна й займає 3-є місце після «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» та «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги». Примітно також, що сфера розваг і відпочинку суттєво випереджає категорію «Тимчасове розміщення та організація харчування». Отже, можемо констатувати, що сфера послуг відіграє важливу роль в економіці України, що є відображенням загальносвітових тенденцій. Водночас динаміка розвитку сфери послуг є позитивною, попри складну загальноекономічну ситуацію в Україні. Сфера розваг і відпочинку займає суттєву долю в послугах, що надаються домогосподарствам і виконує низку важливих економічних і соціальних функцій.

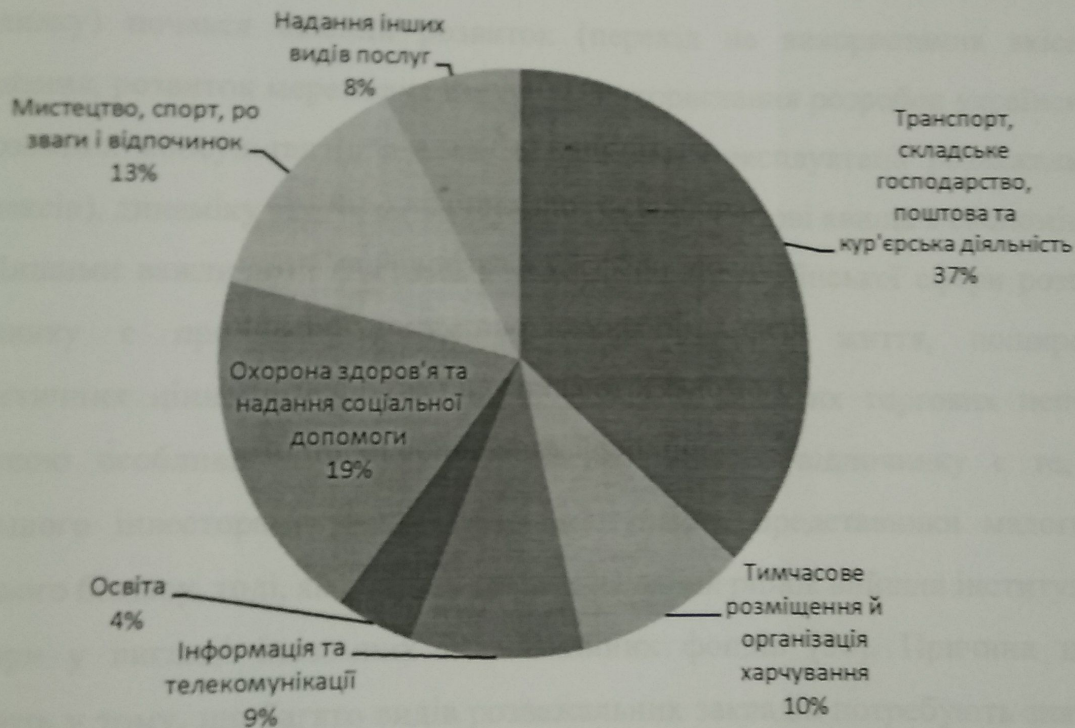


Рис. 2.3. Структура сфери послуг за сумою витрат населення в Україні за видами послуг у 2018 р., % [54]

Характеристику наявних тенденцій сфери розваг і відпочинку доцільно розпочати з порівняльного аналізу загальних світових та українських тенденцій.

Зокрема, обсяг світової сфери розваг і відпочинку становить понад 2 трлн дол. США. Найбільшим ринком сфери розваг і відпочинку на сьогодні є США, де його обсяг складає приблизно 960 млрд дол США. Але, темпи зростання ринку розваг США щорічно вповільнюються й останніми роками становлять лише 5,6 %. Щорічний же прибуток сфери розваг і відпочинку загалом по світу складає понад 200 млрд дол. Щороку ця сума зростає на 10-15 % залежно від демографічних змін, технологічних інновацій, глобалізації соціально-культурних процесів [55].

Головним драйвером розвитку сфери розваг і відпочинку є зростання рівня життя населення. Саме цим пояснюється активний розвиток даного ринку в Україні до 2008 року. У цей період поряд із кількісним ростом ринку (збільшення кількості операторів, поява якісних розважальних закладів у середніх та невеликих містах, розширення переліку форматів закладів відпочинку) почався якісний розвиток (перехід на використання якісного обладнання, розвиток мережових структур, використання розробок українських та іноземних консультантів під час відкриття та експлуатації розважальних комплексів), динаміку якого, на жаль, сповільнили кризові явища в економіці.

Іншими важливими факторами у формуванні української сфери розваг і відпочинку є прихильність до здорового способу життя, поширення гедоністичних цінностей у суспільстві, розвиток великих торгових центрів. Відмінною особливістю української сфери розваг і відпочинку є те, що здебільшого інвесторами в цій сфері виступають представники малого та середнього бізнесу, тоді, як в інших країнах на даний ринок вийшли інституційні інвестори у вигляді іноземних інвестиційних фондів [56]. Причини цього полягають у тому, що багато видів розважальних закладів потребують значних інвестицій та специфічних знань, а строк окупності в них довший, ніж у сфері торгівлі.

До 2014 року українська сфера розваг і відпочинку характеризувалася найвищими темпами зростання серед східноєвропейських країн (6,1 % на рік), що пояснювалося зростанням споживчих видатків на розваги, які з кожним

роком нарощували частку в загальній структурі витрат домогосподарств. Втім, кризові явища в економіці припинили дане зростання й подальший суттєвий ріст ринку можна очікувати лише після стабілізації економіки та початку значного зростання рівня життя населення.

Експерти зазначають, що розвитку сфери розваг і відпочинку в Україні сприяє конкуренція між торговельно-розважальними центрами (ТРЦ). Щоби залучити більше відвідувачів, девелопери приділяють увагу обладнанню розважальних зон, встановлюючи різні атракціони, що збільшує потік відвідувачів у середньому на 30 %. Як наслідок, площа розважального сегменту торговельних центрів має тенденцію до збільшення, складаючи на цей час від 15 до 50 % площі всього торговельного комплексу. Розвиток розважальних зон у складі ТРЦ є важливим складником їхньої маркетингової стратегії, адже в майбутньому саме наявність цікавих закладів стане головною конкурентною перевагою торгово-розважальних центрів.

Розвиток сфери послуг, загалом, та сфери розваг і відпочинку, зокрема, відображає загальні тенденції економіки України, хоча наявні й деякі особливості. Зокрема, згідно із законом Енгеля з ростом доходів населення питома частка витрат на харчування, оплату житла, одягу зменшуються, натомість частка відпочинку й розваг постійно зростає.

Відповідно до рис. 2.4 чітко прослідковується залежність фізичного обсягу ВВП, реальних доходів населення, обсягу реалізованих послуг та обсягу наданих послуг у сфері розваг і відпочинку (особливо чітка залежність між реальним доходом населення та обсягом наданих послуг у сфері розваг і відпочинку).

Як було зазначено вище, розвиток сфери розваг і відпочинку напряму залежить від рівня життя населення і відбувається синхронно зі сферою послуг загалом. Починаючи з 2008 року, ринок сфери розваг і відпочинку дублював тенденції характерні для всієї економіки, що яскраво ілюструє рис. 2.4, на якому зображена динаміка обсягу реалізованих послуг у категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок».

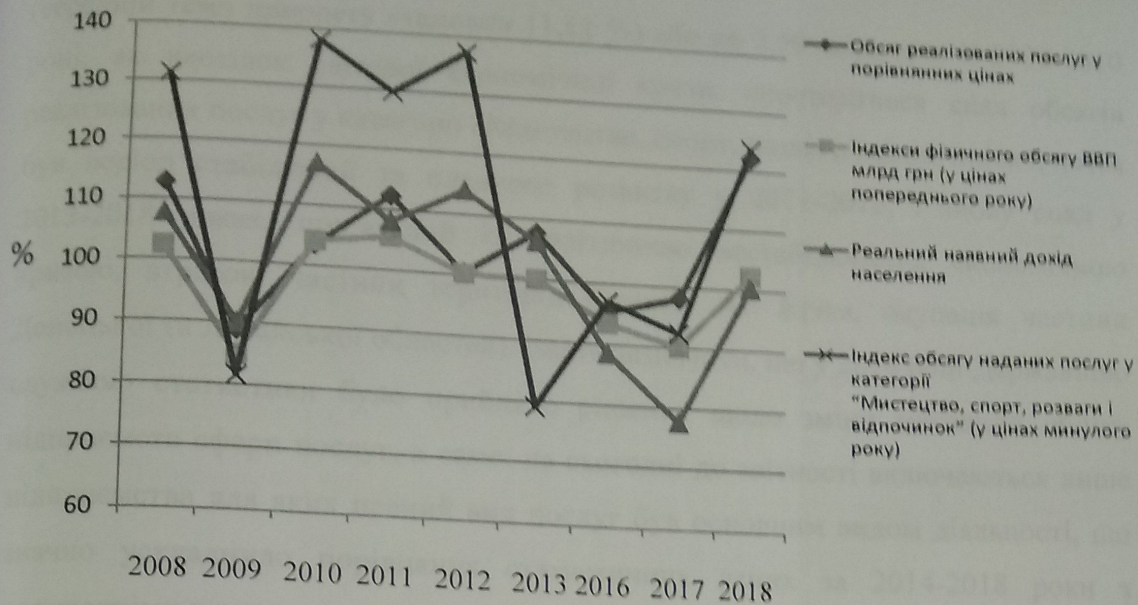


Рис. 2.4. Порівняльна динаміка відносних макроекономічних показників у 2008-2018 рр. [54]

Розвиток сфери розваг і відпочинку протягом 2008-2018 рр. мав нерівномірний характер, у різні роки спостерігався спад і зростання обсягів реалізованих послуг, про що свідчать дані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу наданих послуг у сфері розваг і відпочинку (у ринкових цінах) в Україні у 2008-2018 рр. [55]

Рік	Обсяг наданих послуг, млрд грн	Абсолютне відхилення, млрд грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		ланцюгове	базисне	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний
2008	8,32	-	-	-	-	-	-
2009	7,26	-1,06	-1,06	87,31	87,31	-12,69	-12,69
2010	8,09	0,83	-0,23	111,37	97,23	11,37	-2,77
2011	11,22	3,13	2,90	138,71	134,87	38,71	34,87
2012	14,96	3,74	6,64	133,31	179,79	33,31	79,79
2013	11,78	-3,18	3,46	78,74	141,58	-21,26	41,58
2016	14,31	2,53	5,99	121,48	171,99	21,48	71,99
2017	3,79	-10,52	-4,53	26,50	45,58	-73,50	-54,42
2018	3,59	-0,21	-4,73	94,57	43,11	-5,43	-56,89

Загалом обсяг наданих послуг протягом 2008-2014 рр. зріс на 71,99 %

(середній темп приросту становив 11,82 %) або на 5,99 млрд грн. У 2009-2010 році, як наслідок світової економічної кризи, спостерігався спад обсягів реалізованих послуг у категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок», потім був період стабілізації та плавного розвитку у 2011-2012, і знову спад у 2013-2018 роках, пов'язаний із політичною нестабільністю, економічною кризою, втратою частини територій (анексія АР Крим, окупація частини Донецької та Луганської областей). Варто зазначити, що у 2014 році Державною службою статистики було прийнято рішення щодо зміни методики обліку підприємств сфери послуг, а саме: на сьогодні до звітності включаються лише підприємства для яких певний вид послуг був основним видом діяльності, що значно ускладнило порівняння статистичних даних за 2014-2018 роки з попередніми роками.

Описані тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку прослідковуються й у динаміці капітальних інвестицій у дану сферу, що відображено на рис. 2.5.

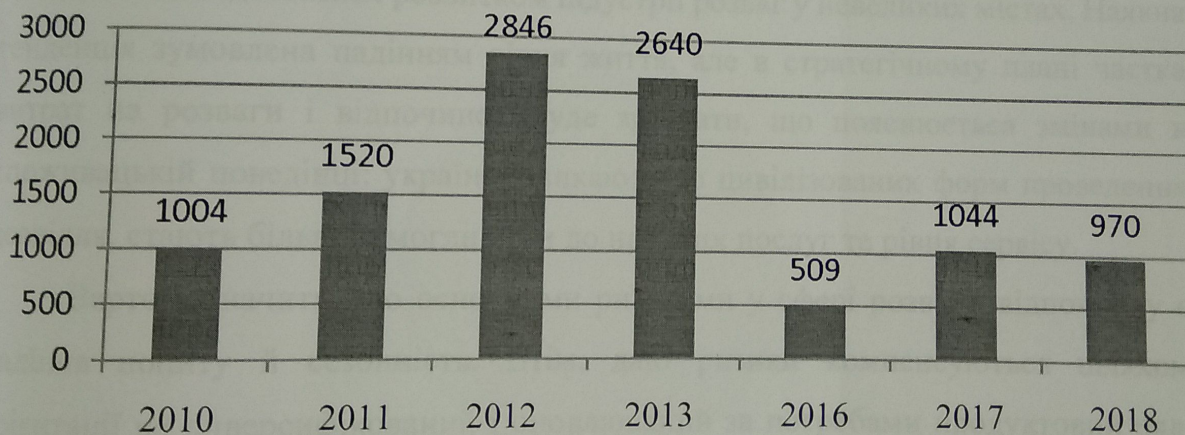


Рис. 2.5 Капітальні інвестиції в категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» (у фактичних цінах) у 2010-2018 рр., млн грн. [53]

Згідно з даними на рис. 2.5 стрімке зростання у 2010-2012 роках (понад 2,8 раза) змінюється спадом у 2013 році на 7,24 % та подальшим суцільним згортанням інвестиційної діяльності (спад у 5,1 раза). Втім, 2017 рік відзначився зростанням проти попереднього року вдвічі. Дана тенденція прослідковується й у динаміці зміни частки у витратах міського й сільського населення, що

відображено на рис. 2.6.

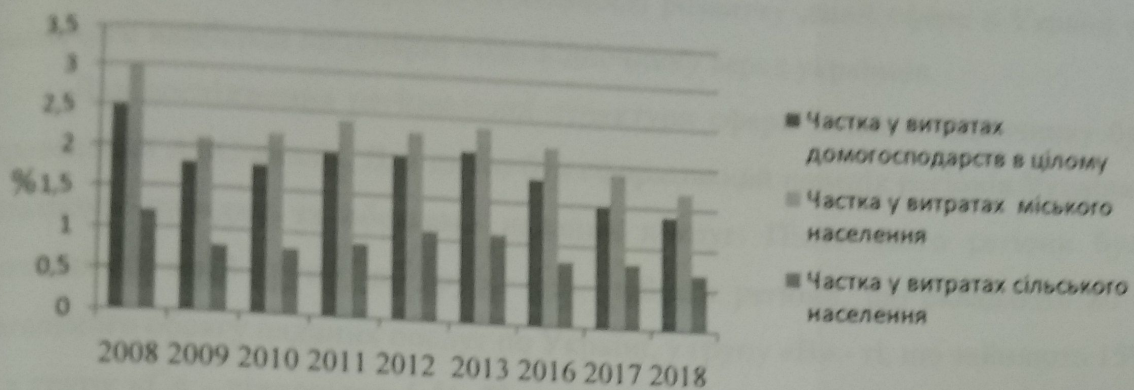


Рис. 2.6 Динаміка частки витрат на відпочинок і культуру в загальних витратах домогосподарств у 2008-2018 рр., % [54]

На рис.2.6 проілюстровано, що частка витрат сільського населення на розваги і відпочинок більш ніж удвічі менша за аналогічні показники міського населення. Це пояснюється нижчим рівнем доходів, іншим типом купівельної поведінки та недостатнім розвитком індустрії розваг у невеликих містах. Наявна тенденція зумовлена падінням рівня життя, але в стратегічному плані частка витрат на розваги і відпочинок буде зростати, що пояснюється змінами в споживацькій поведінці: українці звикають до цивілізованих форм проведення дозвілля, стають більш вимогливими до наданих послуг та рівня сервісу.

Варто зазначити, що основними ризиками у сфері розваг і відпочинку є падіння попиту й сезонність. Втім, дані ризики компенсуються шляхом орієнтації на диверсифікований і оновлюваний за потребами продуктивний ряд. Нівелювання ризику сезонності також проводиться шляхом диверсифікації (наприклад, для парків розваг це поєднання відкритої частини (зона прогулянок) та закритої частини (боулінг, картинг, кафе тощо)).

Розвиток сфери розваг і відпочинку протягом 2008-2018 років відбувався нерівномірно, періоди активного розвитку змінилися спадом, що пов'язаний зі складною економічною ситуацією та падінням рівня життя населення. Втім, наявний спад не є критичним для існування галузі та є всі підстави очікувати новий етап активного розвитку з початком зростання рівня життя в Україні.

Дослідження структури сфери розваг і відпочинку має велике значення, адже дає можливість зрозуміти особливості розвитку даної сфери в Україні та визначити найбільш популярні види відпочинку серед українців.

Для дослідження регіональної структури сфери розваг і відпочинку був проведений АВС-аналіз. Для цього був сформований перелік регіонів України в спадному порядку за обсягами наданих послуг. Після цього регіони були розподілені на 3 групи: до групи «А» увійшли регіони, що складають 80 % загального обсягу наданих послуг по Україні, у групу «В» - ті, що займають 15%, а в групу «С» - відповідно 5 %. Проведений АВС-аналіз показав, що до групи «А» належать м. Київ, Донецька, Львівська, Харківська, Дніпропетровська області. У групу «В» увійшли такі області: Одеська, Запорізька, Миколаївська, Луганська, Київська, Закарпатська, Чернігівська, Черкаська, Херсонська та Полтавська. Усі інші регіони належать до групи «С». Рис. 2.7. демонструє нерівномірність розвитку регіональної структури сфери розваг і відпочинку.

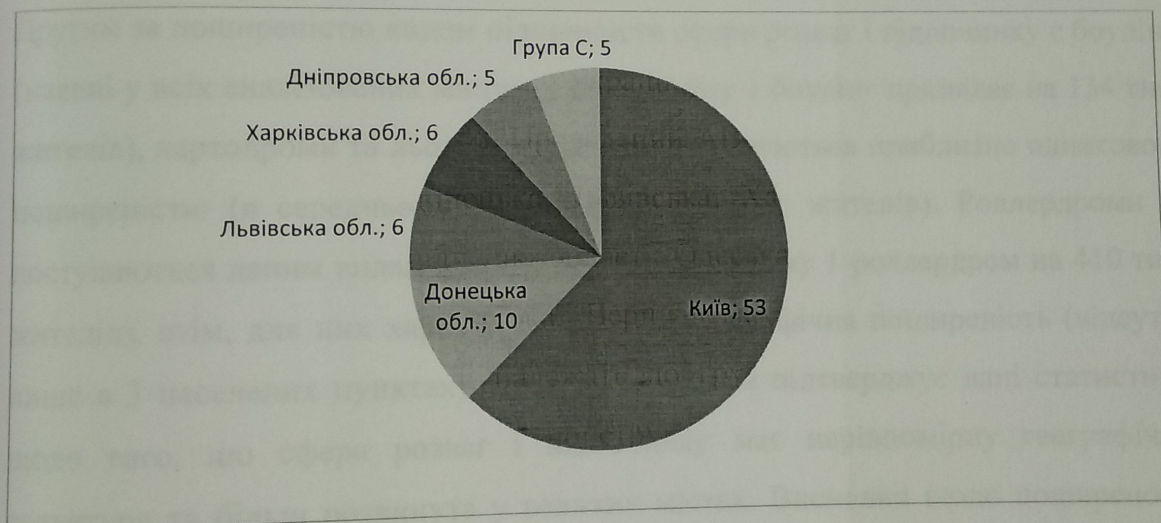


Рис. 2.7 Укрупнена географічна структура категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» за 2018 р., % [51]

Сфера розваг і відпочинку активніше розвивається у великих містах, де вищий рівень доходів та швидше відбувається наслідування споживацької поведінки розвинутих країн щодо форм проведення дозвілля.

У рамках даної роботи у 2018 році було проведено аналіз українського ринку розваг і відпочинку в розрізі найбільш популярних форматів підприємств. Під час дослідження, використовуючи відкриті джерела інформації, був проведений підрахунок кількості операторів даного ринку в містах із населенням понад 250 тис. жителів. Відбір для дослідження населених пунктів саме такого розміру пояснюється тим фактом, що саме за такої чисельності населення може формуватися якісна розважальна інфраструктура, що зумовлено наявністю достатнього платоспроможного попиту для забезпечення дохідності підприємств сфери розваг і відпочинку.

У відповідності з отриманими результатами дослідження ми дійшли таких висновків: найбільш поширеним видом відпочинку є кінотеатри (в середньому 1 кінотеатр на 100 тис. жителів), а найменш поширеним - аквапарки (наявні лише в 8 із 19 досліджуваних міст). Відкриття аквапарку потребує значних стартових інвестицій та значного потоку клієнтів, тому відкриття подібних закладів є економічно доцільним лише в містах-мільйонерах або туристичних містах. Другим за поширеністю видом підприємств сфери розваг і відпочинку є боулінг (наявні у всіх аналізованих містах, у середньому 1 боулінг припадає на 134 тис. жителів), картодроми та льодові катки характеризуються приблизно однаковою поширеністю (в середньому 1 заклад на 300 тис. жителів). Роллердроми ж поступаються даним видам відпочинку (в середньому 1 роллердром на 410 тис. жителів), втім, для них характерна широка географічна поширеність (відсутні лише в 3 населених пунктах). Дане дослідження підтверджує дані статистики щодо того, що сфера розваг і відпочинку має нерівномірну географічну структуру та більш розвинута у великих містах. Висновки щодо поширеності різних видів розважальних підприємств підтверджується іншим власним дослідженням (детальний опис дослідження наводиться в наступному розділі), що проілюстровано на рис. 2.8.

Зокрема, улюбленим видом проведення вільного часу серед опитаних є відвідування кінотеатру та боулінг. Приблизно однакова частка респондентів віддає перевагу походу в нічний клуб, катанню на ковзанах, грі в більярд та

катанню на роликах. Варто зазначити, що популярність катання на роликах сильно відрізняється в різних містах (відсоток любителів роликів коливається від 7,43 до 27,69%). Подібна ситуація дає підстави стверджувати, що даний вид розваг на сьогодні є достатньо популярним видом відпочинку, але потребує подальшої цілеспрямованої політики популяризації.

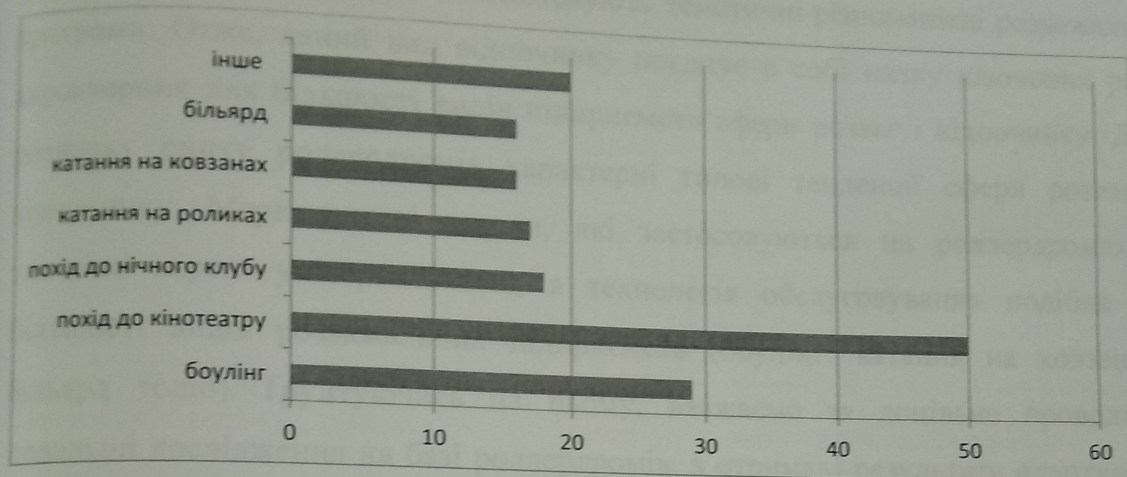


Рис. 2.8. Популярність видів розважальних підприємств, % [52]

На основі проведеного дослідження можемо дійти висновку, що сфера розваг і відпочинку має нерівномірну географічну структуру та характеризується значно вищим рівнем розвитку у великих містах та туристичних центрах. Щодо видової структури сфери розваг і відпочинку варто зазначити, що попри наявність великої кількості видів розваг, основною популярністю користуються традиційні види розваг, серед яких і роллердроми.

Характер конкурентної боротьби значною мірою обумовлюється специфікою конкретної галузі, тому для повноцінного аналізу доцільно визначити специфічні особливості ринку роллердромів України. Ринок роллердромів займає особливе місце у сфері розваг і відпочинку. Подібна роль роллердромів зумовлена специфікою даного типу розваг. Зокрема, катання на роликах - це одночасно і вид спорту, і вид відпочинку. Даний вид розваг характеризується стабільним колом прихильників, може перетворюватися на хобі та захоплення всього життя, дає можливості для безперервного удосконалення навичок

катання. Прихильники катаються на роликах протягом усього року (здебільшого влітку на свіжому повітрі, взимку на роллердромах). Склад відвідувачів роллердромів характеризується широким охопленням різних соціальних груп: школярі, студенти та молодь, батьки з дітьми. Заклади, які надають послуги з прокату роликів або оренди майданчика для катання, часто пропонують супутні послуги (наприклад, кафе) та влаштовують тематичні різноманітні розважальні програми. Отже, даний вид відпочинку поєднує в собі низку ключових рис, характерних для більшості видів підприємств сфери розваг і відпочинку. Для розвитку ринку роллердромів характерні типові тенденції сфери розваг і відпочинку. Маркетингові заходи, які застосовуються на роллердромах є значною мірою універсальними, а технологія обслуговування подібна до більшості видів розважальних підприємств (боулінг, катання на ковзанах, більярд тощо). Ґрунтуючись на цьому, вважаємо за доцільне проводити подальші дослідження на базі роллердромів, а отримані результати адаптувати до підприємств інших видів сфери розваг і відпочинку.

Нині в Україні відсутні великі мережі роллердромів. Здебільшого подібні об'єкти функціонують у складі розважальних зон торговельно-розважальних центрів у містах із населенням понад 250 тис. осіб. У середньому в одному населеному пункті розташований один критий роллердром, тому має місце конкуренція між різними форматами відпочинку. Найбільш близьким замінником роликів є ковзани, що зумовлює гостру конкуренцію між даними видами відпочинку. Для критих роллердромів характерна сезонність протягом року, тому що влітку любителі роликів катаються на відкритому повітрі або віддають перевагу іншим видам відпочинку.

У рамках даної роботи аналізувалася конкурентна боротьба з точки зору активності використання маркетингового інструментарію роллердромами України. З цією метою нами було проведено дослідження ринку роллердромів України. Під час дослідження був визначений переважний формат функціонування комерційних роллердромів в Україні. Досліджувалися об'єкти, які функціонують у містах із населенням понад 250 тис. жителів. Був проведений

збір інформації з відкритих джерел та здійснені вибіркові візити на підприємства в різних містах. Роллердроми аналізувалися за ключовими факторами вибору: площі зони катання, місця розміщення, позиціонування, конкурентними перевагами та наявністю і видами додаткових послуг. Також для оцінки був введений узагальнений показник «рівень розвитку», що визначається за експертною оцінкою та характеризує активність використання інструментів маркетингу, наявність впізнаваного бренду, широту асортименту додаткових послуг, рівень сервісу для відвідувачів тощо. Результати дослідження наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Узагальнена структура ринку роллердромів за найбільш популярними форматами організації роботи станом на 2018 р. [53]

Місто	Назви об'єктів	Типовий формат
Полтава	П'ятачок, Турбіна	Площа 800 кв.м., складова розважального комплексу, середній рівень розвитку
Суми	П'ятачок, Лавина	Площа 600-650 кв.м., складова розважального комплексу, середній рівень розвитку
Харків	Шато-Ледо, Магеллан	Площа 400-1200 кв.м., складова розважального комплексу, середній або високий рівень розвитку
Київ	Караван, Блокбастер, Дрім таун, Рожева пантера, Labour-1, Labour-2, Labour-3	Площа 400-2100 кв.м., складова розважального комплексу (один окремий роллердром), середній або високий рівень розвитку, деякі з роллердромів є найбільшими із функціонуючих в Україні, наявні спеціалізовані заклади для спортивного катання
Кривий Ріг	Криворізька федерація ролер спорту	Площа 500 кв.м., адаптований спортзал, середній рівень розвитку
Одеса	Рів'єра, Роллер-дом	Площа 600-1000 кв.м., складова розважального комплексу та окремий роллердром, високий рівень розвитку
Вінниця	Ігроманія	Площа 800 кв.м., складова розважального комплексу, середній рівень розвитку
Запоріжжя	Roller-City, Roller Stars	Площа 800-1000 кв.м., складова розважального комплексу та окремий роллердром, високий рівень розвитку
Львів	Апекс	Площа 700 кв.м., складова розважального комплексу, високий рівень розвитку
Дніпро	Янтарний, Рола-Коло №1, Рола-Коло №2, Феррум	Площа 300-825 кв.м., складова розважального або спортивного комплексу, високий або середній рівень розвитку
Чернігів	Free-styler	Площа 740 кв.м., складова розважального комплексу, високий рівень розвитку
Рівне	Мультипарк	Площа 600 кв.м., складова розважального комплексу, середній рівень розвитку

Дані таблиці свідчать про те, що найбільшого розвитку роллердроми здобули у великих містах, втім, рівень розвитку конкретних об'єктів залежить у більшій мірі від рівня управління, а не від населеного пункту, у якому розташований заклад. Як правило, роллердроми функціонують у складі торговельно-розважальних комплексів. Стратегії розвитку та позиціонування найбільш успішних підприємств схожі та ґрунтуються на наданні максимального рівня сервісу клієнтам. Перелік послуг роллердромів поділяється на базовий набір, який надається на всіх підприємствах і який включає такі послуги: оренду роликів, оренду захисного спорядження, навчання базовим навичкам катання, продаж абонементів та подарункових сертифікатів. Найбільш прогресивні підприємства пропонують додаткові послуги: організація масових та розважальних заходів на роликах, різнонаправлені програми навчання катанню на роликах, встановлення спеціального обладнання для професійного катання, впровадження програм лояльності тощо. Отримані дані підтверджують висунуті в попередніх розділах роботи гіпотези щодо імовірних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємств даної сфери. Проведене дослідження конкурентної боротьби з точки зору використання маркетингових інструментів на роллердромах засвідчило недостатній рівень ефективності маркетингової діяльності підприємств даного ринку, а порівняльний аналіз інших ринків розважальних послуг свідчить про те, що дана ситуація є типовою для всієї сфери розваг і відпочинку.

Сфера розваг і відпочинку є важливим складником сфери послуг, яка складає значну частину української економіки. Розвиток сфери розваг і відпочинку значною мірою залежить від економічної ситуації в країні. Ринок роллердромів відіграє важливу роль у сфері розваг і відпочинку та характеризується такими особливостями:

- в середньому площа зони катання роллердрому становить 600 кв.м., що зумовлено технічними потребами під час катання (обмеження максимальної кількості осіб, що катаються одночасно, можливостями для виконання складних вправ та трюків);

- в Україні малопоширені великі роллердроми з площею катання понад 1000 кв.м., що зумовлено недостатнім рівнем популярності даного виду спорту;
- як правило, роллердроми функціонують як складники розважальної зони в складі торгово-розважальних комплексів, випадки функціонування роллердромів як самостійних закладів відпочинку малопоширені;
- асортимент додаткових послуг та пропозицій здебільшого типовий та одноманітний, оригінальні заходи та послуги для відвідувачів пропонують лише лідери ринку, які з часом копіюють інші учасники ринку та відтворюють із різним рівнем успішності.

Попри складні економічні умови функціонування сфери розваг і відпочинку (включно з ринком роллердромів), даний ринок не зупиняється в розвитку. У середньостроковій перспективі на ньому будуть відбуватися суттєві зміни, які можна розподілити на такі групи:

- зменшення обсягів ринку буде проявлятися в падінні відвідуваності закладів, що зумовить зміну наявної структури ринку (поява та розширення наявних мереж закладів з одночасним витісненням із ринку одиничних невеликих операторів (внаслідок слабкої конкурентоздатності та неможливості підписання вигідних контрактів із національними мережами ТРЦ);
- поширення франчайзингу як форми організації закладів відпочинку з причин загострення конкурентної боротьби; створення стратегічних альянсів із власниками ТРЦ та вихід на ринок операторів із суміжних галузей (громадське харчування, фітнес), у тому числі шляхом створення холдингів у певних сегментах із декількома форматами та мережевими концепціями, орієнтованими на різні ніші);
- через загострення конкурентної боротьби та можливість збільшення дохідності завдяки якості надаваних послуг буде спостерігатися зміна форматів закладів (переважне розміщення в якості «якірних» орендаторів у ТРЦ збережеться; поширення практики надання повного комплексу розваг одним оператором із поступовим закриттям підприємств, сфокусованих лише на одному виді розваг; створення чітких форматів і концепцій для розважальних

комплексів; розробка і просування нових ідей у сфері розваг, стимулювання попиту на нестандартні розважальні послуги; підвищення якості послуг і комфорту для клієнтів);

- високий ступінь насиченості ринку у великих містах призведе до зміни географічної структури ринку (активний розвиток мереж у регіонах; переміщення розважальних центрів із центрів міст у спальні райони й на периферію з більшою прохідністю);

- загострення конкурентної боротьби та можливість підвищення прибутковості в більшій мірі лише через зменшення витрат, спричинить зміну підходів до менеджменту (поширення стандартизації та автоматизації управління процесами; усунення дефіциту кваліфікованого персоналу внаслідок проведення якісної кадрової політики; зміна акцентів у просуванні з пошуку нових клієнтів на утримання наявних, підвищення їхнього рівня лояльності та розширення рівня відносин із ними).

Унаслідок аналізу стану ринкової кон'юнктури встановлено, що сфера розваг і відпочинку України перебуває на етапі становлення та розвитку. Сучасний стан даної галузі можна охарактеризувати, як стабільний із тенденцією до невеликого зростання. У середньостроковій перспективі варто очікувати на загострення конкурентної боротьби, зміну структури та перерозподіл ринку. Наявні тенденції ринку змушують суб'єктів господарювання підвищувати ефективність діяльності.

2.2 Діагностика особливостей споживацької поведінки та якості обслуговування роллердрому «ROLLER STARS»

Маркетингова інформаційна система займає важливу роль у маркетинговій діяльності підприємства, що обрало стратегію розвитку маркетинг-менеджменту. Саме ефективно організована система збору маркетингової інформації закладає основу для прийняття виважених управлінських рішень.

Основою даної системи складають вторинні маркетингові дані, внутрішня інформація та конкурентний аналіз. Для вирішення специфічних або принципово важливих питань збирають первинні маркетингові дані шляхом проведення маркетингових досліджень. Як відомо, даний метод збору інформації є найбільш витратним серед інформаційних джерел, але він дозволяє отримати унікальні дані під чіткий запит дослідника.

Методом дослідження було обрано живе опитування цільової групи населення за стандартною анкетною. Метод визначення вибірки - проста випадкова вибірка. Опитування носило безожторний характер (тобто кожен із респондентів міг бути опитаним лише раз). На основі аналізу ринку та консультацій з експертами була визначена цільова група відвідувачів роллердрому, до якої увійшли студенти та працююча молодь до 30 років. Подібний профіль цільової аудиторії пояснюється наявністю стереотипів споживацького ставлення до даного виду розваг.

Група опитуваних респондентів характеризувалася соціально-демографічними характеристиками, що подані нижче. Вік переважної більшості респондентів (70,77 %) - від 18 до 25 років, досить вагомими є групи осіб віком до 18 років (14,95 %) та від 26 до 35 років (10,99 %), інші вікові категорії нечисленні. Серед опитаних більшість складають жінки 56,26 %, відповідно доля чоловіків складає 43,74 %. Переважний соціальний статус серед опитаних - студент (67,47 % респондентів), друга за чисельністю група - найманий працівник (21,10 %), інші групи - нечисленні. За сімейним станом - переважна більшість неодружені (87,03 %) та не мають дітей (93,41 %). Рівень щомісячного доходу опитуваних відповідає генеральній сукупності та виглядає так: 41,54 % мають дохід менший за 1500 грн, 34,07 % від 1500 до 3000 грн.

На сьогодні катання на роликах достатньо популярний, проте не провідний вид відпочинку, про що було зазначено в попередньому розділі. Якщо розкласти дане явище на складові частини, то з позицій ставлення до роллердромів можна виділити декілька категорій споживачів: кількість людей, які вміють кататися на роликах; кількість людей, які активно катаються; кількість людей, які відвідують

комерційні роллердроми та частка людей, яка катається на конкретному роллердромі.

Частка людей, які мають досвід катання на роликах значна, що підтверджується й результатами проведеного дослідження. Зокрема, серед опитаних понад половина (58,90 %) вміють кататися на роликах, а 29,61% - не вміють, ще 12,09 % декілька разів пробували, але не вийшло, що свідчить про те, що більше третини цільової групи клієнтів не мають суттєвого досвіду катання на роликах. Даний факт свідчить про те, що є великий потенціал зростання клієнтської бази роллердромів завдяки новим відвідувачам.

Не всі люди, які вміють кататися на роликах, відвідують роллердроми. Частина з них взагалі регулярно не катаються, інша частина катається лише в теплий період року на вулиці. Згідно з дослідженням, близько третини опитаних (35,16 %) ні разу не були на роллердромі, що дає підстави стверджувати, що в роллердромів на сьогодні є великий потенціал зростання бази клієнтів. Більше чверті респондентів (25,06 %) стверджують, що відвідували роллердром, але їм не сподобалось - це втрачені клієнти і варто шукати причини, чому вони не стали постійними клієнтами роллердромів. У сумі 30,33% опитаних катаються на роллердромі.

Більшість із тих, хто відвідує роллердром влітку, віддає перевагу катанню на свіжому повітрі. Також 9,45 % опитаних відповіли, що вони катаються на роликах лише влітку на свіжому повітрі - що категорію клієнтів важко переконати відвідувати роллердром, оскільки в них сформовані власні стійкі переконати відвідувати роллердром, оскільки в них сформовані власні стійкі споживчі уподобання. Результати відповідей респондентів на це запитання в різних містах дуже сильно відрізняються, що зумовлено різним етапом життєвого циклу даного ринку і свідчить про його різну місткість.

Важливим маркетинговим індикатором, що вказує на рівень обізнаності споживачів про конкретні торгові марки або підприємства є рівень спонтанного пригадування, що відображає частку споживачів, які без підказки називають певний бренд (підприємство) серед кількох інших на даному ринку. У рамках проведеного дослідження був визначений даний показник для роллердромів

Запорізького регіону загалом та роллердрому «ROLLER STARS» зокрема.
Важливим аспектом ринкової поведінки споживачів є частота відвідування
розважального закладу, що відображено на рис. 2.9.

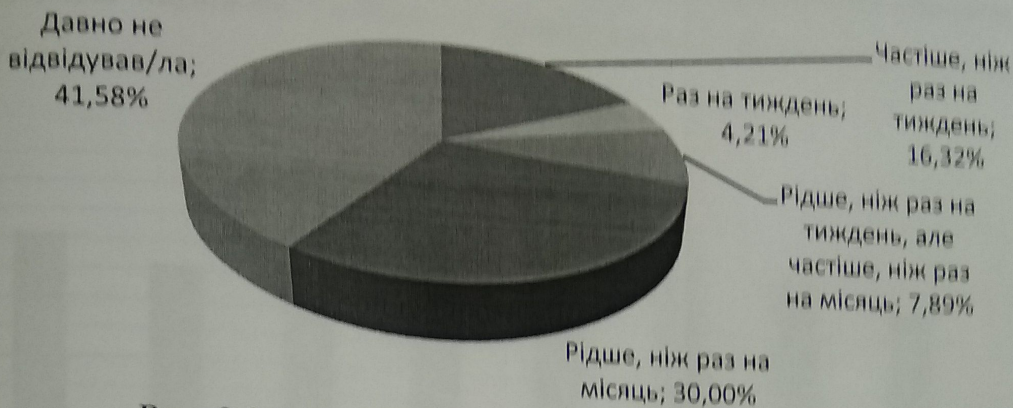


Рис. 2.9 Частота відвідування роллердрому, %

Серед респондентів, які відвідують роллердроми, у середньому 41,58 % вказали, що вони давно не відвідували роллердром. У середньому майже третина респондентів відповіли, що відвідують роллердром рідше, ніж раз на місяць (30,00 %). У середньому 28,42 % респондентів є регулярними відвідувачами роллердрому (раз на місяць або частіше).

Під час формування системи менеджмент-маркетингу важливо розуміти які аспекти діяльності підприємства є найбільш важливими для споживачів. У рамках проведеного дослідження на підготовчому етапі шляхом опитування експертів були визначені основні критерії споживчого вибору, яким була дана оцінка важливості реальними клієнтами (рис. 2.10).

Серед критеріїв, що мають найбільше значення для відвідувачів роллердрому найбільш вагомими є «Справність та стан інвентарю», «Місце розташування», «Чистота приміщення» та «Ціна». Середні значення має критерій «Приємний персонал». Найменш важливі критерії для споживачів - «Цікаві акції та заходи», «Популярність» і «Супутній сервіс та додаткові пропозиції послуг». Хоча, варто підкреслити неоднозначність даного висновку, оскільки споживачі рідко визнають важливість даних критеріїв, натомість

реальний вплив даних критеріїв на їхню поведінку значний. Оцінка критеріїв вибору роллердромів у респондентів у різних містах загалом збігається, хоча й наявні деякі розбіжності, зокрема для полтавців найважливішими є «Справність та стан інвентарю» і «Ціна», для сумчан найважливішими критеріями є «Чистота приміщення», для харків'ян - «Чистота приміщення» і «Справність та стан інвентарю».

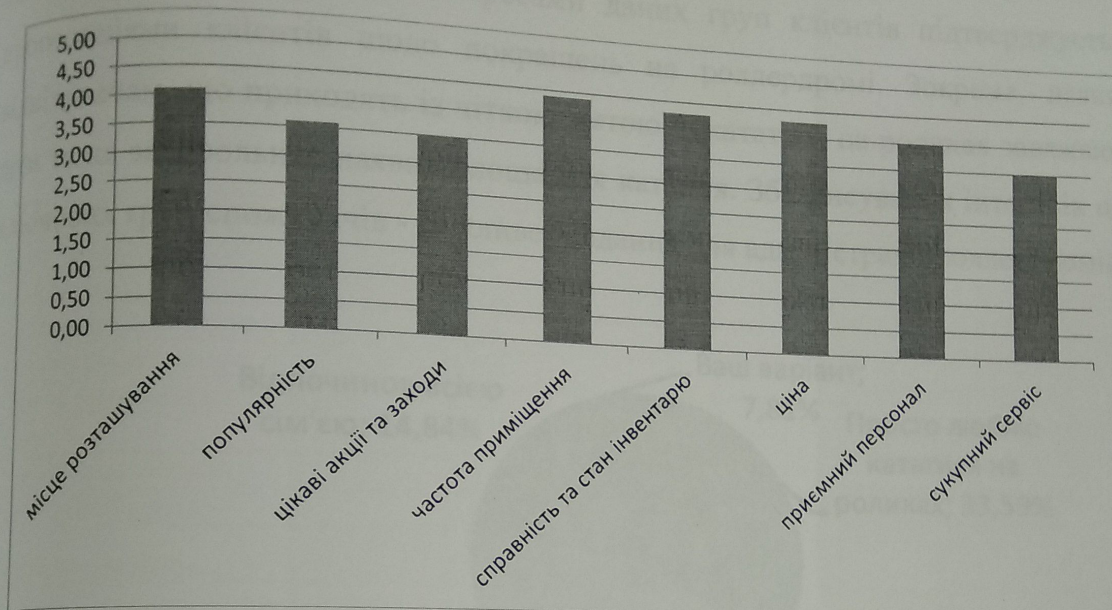


Рис. 2.10. Розподіл критеріїв вибору роллердрому за рівнем популярності за 5-бальною шкалою, у балах

Питання оцінки задоволеності споживачів та вимірювання їхнього рівня лояльності до певного надавача послуг до сьогодні не мають однозначного вирішення.

Одна зі специфічних особливостей роллердромів полягає в тому, що вони одночасно є спортивними об'єктами для катання на роликах і розважальними закладами. Зважаючи на це, логічно передбачити, що в даних категорій відвідувачів суттєво відрізняються мотиви відвідування роллердромів та ключові фактори задоволеності наданою послугою. Результати проведеного дослідження з даного питання наведені на рис. 2.11.

У процесі дослідження встановлено, що найпопулярнішою причиною

відвідування роллердрому є проведення вільного часу з компанією. Мотив «просто люблю кататися на роликах» є вирішальним для 33,59 % опитаних. Для 14,84 % респондентів - похід на роллердром є видом відпочинку для всієї сім'ї.

Отримані дані свідчать про те, що для понад половини клієнтів роллердрому катання - це спосіб проведення вільного часу та відпочинку, натомість для третини відвідувачів ключовим є сам процес катання. Наявність деяких суперечностей між інтересами даних груп клієнтів підтверджується пропозиціями клієнтів щодо покращень на роллердромі. Зокрема, деяким відвідувачам, що приходять із чіткою метою покататися на роликах заважають діти та не задовольняє наявна площа для катання. Збалансування інтересів цих ключових груп споживачів - важливе завдання для адміністрації роллердромів.

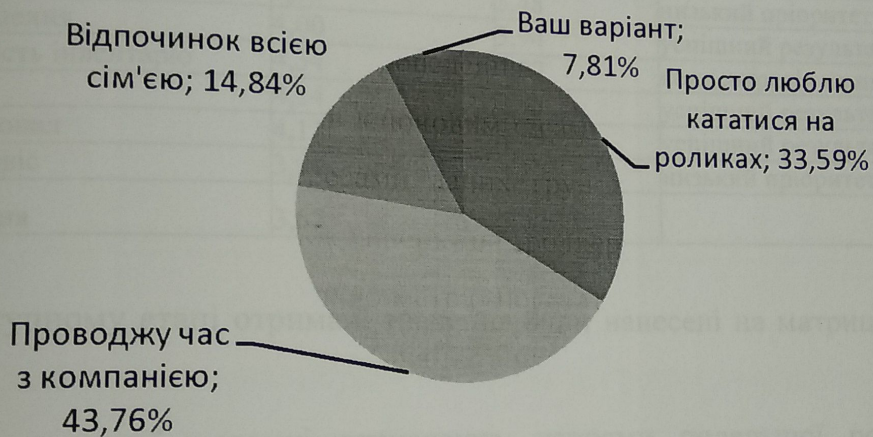


Рис. 2.11 Ключові причини відвідування роллердромів клієнтами, %

Для з'ясування ключових критеріїв, якими керуються відвідувачі під час вибору роллердрому для катання, респондентів просили визначити важливість різних критеріїв та оцінити досліджувані роллердроми за ними за 5-бальною шкалою. Для аналізу отриманих даних було застосовано метод аналізу «важливість - рівень виконання» (importance-performance analysis). Даний метод був розроблений наприкінці 1970-их років для визначення рівня задоволеності споживачів на противагу панівним на той час «однобоким» методам вимірювання даного показника за критерієм «важливість» або «виконання» [19].

Суть даного методу полягає в тому, що за одержаними від споживачів даними щодо важливості й оцінки (рівень виконання) вираховуються середні значення за кожним критерієм (табл. 2.5). Згідно з результатами дослідження, найважливішими критеріями під час вибору роллердрому для відвідувачів є «Стан та справність інвентарю», «Ціна», «Приємний персонал» і «Чистота приміщення», тому саме цим критеріям варто приділяти першочергову увагу керівництву роллердромів.

Таблиця 2.5
Середні значення важливості критеріїв вибору роллердромів та оцінка закладів за ними, у балах

Критерій	Важливість	Оцінка	Положення на карті
Місце розташування	3,44	4,25	можлива переоцінка
Популярність	3,25	4,15	можлива переоцінка
Цікаві акції та заходи	2,98	3,48	низький пріоритет
Чистота приміщення	4,00	3,94	успішний результат
Стан та справність інвентарю	4,34	3,77	концентрація на цьому
Ціна	4,14	3,97	успішний результат
Приємний персонал	4,11	4,15	успішний результат
Додатковий сервіс	3,09	3,51	низький пріоритет
Середнє значення	3,67	3,90	

На наступному етапі отримані значення були нанесені на матрицю (рис. 2.12).

Квадранти даної матриці визначають напрями подальшої роботи з окремими критеріями задоволеності роботою:

- квадрант «успішний результат» вказує на ті критерії, які важливі для працівників і які успішно задовольняються підприємством; завдання керівництва - підтримувати досягнутий рівень за даними критеріями;
- квадрант «можлива переоцінка» вказує на критерії, які не мають суттєвого значення для персоналу і витрати на які доцільно спрямувати на інші цілі;
- квадрант «низький пріоритет» вказує на ті критерії, на які підприємство не витрачає ресурси, що є цілком виправданим, адже вони не є важливими для персоналу;

- квадрант «концентрація на цьому» вказує на ті критерії, які є важливими для працівників і яким керівництво підприємства не приділяє належної уваги; саме на ці критерії варто направляти ресурси для підвищення рівня задоволеності роботою працівників підприємства.

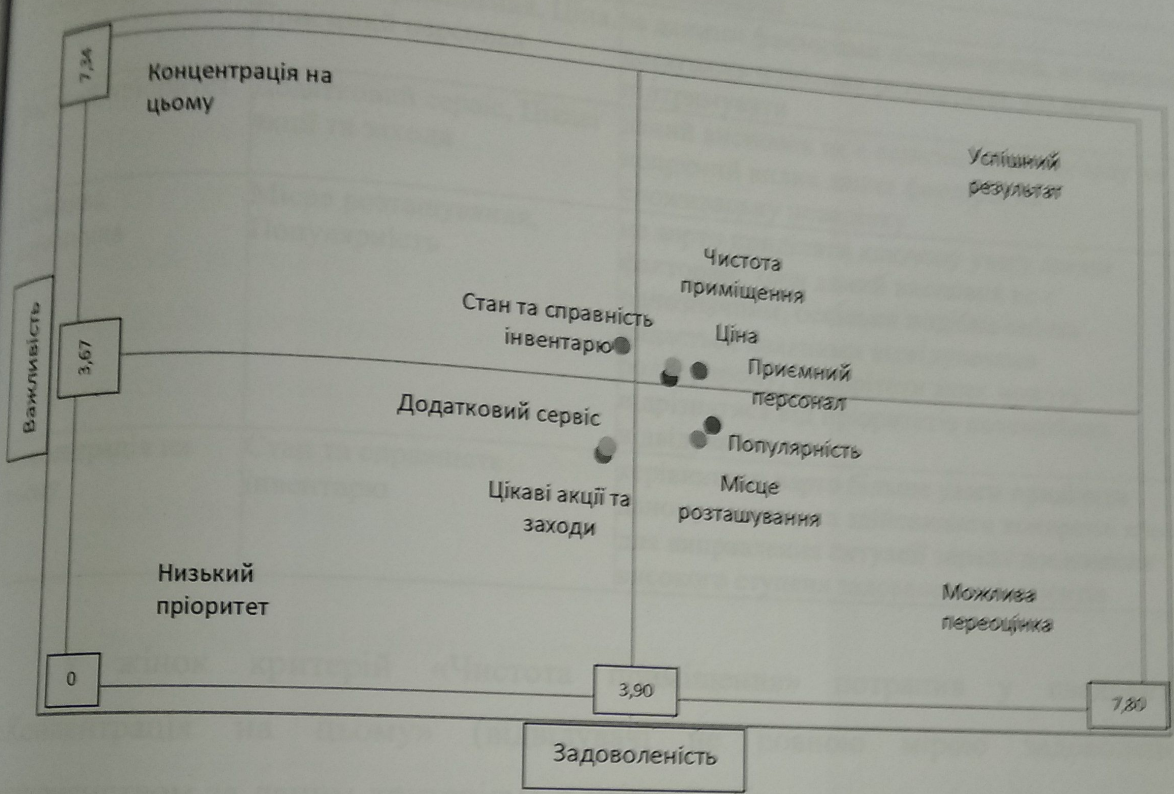


Рис. 2.12 Узагальнена матриця «важливість - рівень виконання» для роллердромів

У результаті аналізу отриманих результатів на карті «важливість - рівень виконання» можна дійти висновків, що наведені в табл. 2.6.

Відповідно до наведеної таблиці для роллердромів найбільш критичним критерієм, який потребує концентрації уваги керівництва є «Стан та справність інвентарю». Втім, варто зазначити, що попри загальну тотожність, наявні деякі відмінності в оцінці даних критеріїв. Так, серед респондентів чоловіків критерій «Місце розташування» потрапив до квадранта «Низький пріоритет» (імовірно через хороший рівень транспортного сполучення в місті), а критерій «Стан та справність інвентарю» у квадрант «Успішний результат» (відвідувачів

Результати аналізу критеріїв вибору роллердромів за матрицею «важливість - рівень виконання»

Таблиця 2.6

Критерій	Критерій	Рекомендації
Кваліфікований результат	Чистота приміщення, Ціна, Присланий персонал	за даними факторами підприємства, як правило, досягають помітних результатів, які варто підтримувати
Міжовий пріоритет	Додатковий сервіс, Цікаві акції та заходи	даний висновок не є однозначним з огляду на непряний вплив даних факторів на споживацьку поведінку
Можлива переоцінка	Місце розташування, Популярність	не варто приділяти ключову увагу даним факторам; хоча даний висновок не є однозначним, оскільки подібна оцінка надається наявними відвідувачами роллердрому, пріоритети яких можуть відрізнитися від пріоритетів потенційних відвідувачів
Концентрація на цьому	Стан та справність інвентарю	керівництву варто більше уваги приділяти даному аспекту та здійснювати конкретні кроки для виправлення ситуації заради досягнення високого ступеня задоволеності клієнтів

У жінок критерій «Чистота приміщення» потрапив у квадрант «Концентрація на цьому» (відвідувачі не повною мірою задоволені підприємством за даним критерієм), а критерії «Стан та справність інвентарю» та «Ціна» потрапили у квадрант «Можлива переоцінка», що свідчить про те, що для наявних клієнтів дані критерії перетворилися на «фактори гігієни» (їхня наявність не є відчутною перевагою для споживачів, натомість відсутність викликає значний дискомфорт).

Отже, проведене дослідження дозволило отримати цінну та достовірну інформацію щодо особливостей споживацької поведінки та визначити якість обслуговування роллердрому «ROLLER STARS». Було встановлено, що нині в колі потенційних клієнтів не сформовано чіткого позитивного ставлення до даного виду розваг. Головними факторами, що впливають на вибір клієнтів роллердрому «ROLLER STARS», є такі: справність та стан інвентарю, місце розташування закладу, чистота приміщення та ціна. Попри високий рівень обізнаності потенційних клієнтів про діючі на ринку роллердроми, потенційні

споживачі наразі не мають чіткої мотивації ставати реальними їх клієнтами. Утім лояльність у цьому напрямі є перспективною та фінансово доцільною, що може стати свідливою стратегією для всіх учасників ринку. Водночас рівень лояльності та задоволеності роботою роллердрому є на середньому рівні, що свідчить про те, що є значний резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку.

Найбільш проблемними аспектами в роботі роллердромів є стан і справність інвентарю. Наявність суперечностей між мотивами різних груп споживачів щодо відвідування роллердромів зумовлює необхідність забезпечення гнучкості в роботі роллердромів для задоволення всіх груп споживачів або концентрації на окремій категорії відвідувачів. На більшості підприємств відсутня системна робота із забезпечення якості процесу обслуговування, що призводить до збоїв у роботі та невдоволеності споживачів. Втім наявні проблеми не є нездоланими, їх реально вирішити шляхом впровадження низки маркетингових методів і досягнути значного прогресу в напрямі зростання рівня клієнтоорієнтованості.

2.3 Особливості менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS»

Аналіз стратегії маркетингу має велике значення, оскільки визначає вектор менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS», на основі якого ґрунтується форма організації маркетингу й тактичні маркетингові плани. Досліджувався «повнорозмірний» роллердром з площею зони катання 1300 кв.м. в розташований в центрі м. Запоріжжя, а саме за адресою вул. Перемоги 70в (БК «Козак Палац»). Тривалий час функціонування роллердрому дозволив сформувати коло постійних відвідувачів. Як було зазначено раніше, конкурентна боротьба на даному ринку іде між різними форматами відпочинку.

Збір інформації щодо діяльності роллердрому «ROLLER STARS» здійснювався шляхом опитування менеджменту компанії, провідних спеціалістів та персоналу, що контактує з відвідувачами. Для інтерв'ювання був

розроблений спеціальний опитувальний лист, який включав широкий перелік питань, які належать до різних функціональних сфер бізнесу, згрупованих у такі блоки: загальний опис бізнесу; опис ринку; стратегія менеджменту; стратегія та організація маркетингу; продуктова політика; політика ціноутворення; політика просування; політика розподілу; персонал; матеріальні свідчення; процеси; продуктивність/якість.

Для критих роллердромів, до яких відноситься роллердром «ROLLER STARS», чітко спостерігається сезонність у відвідуванні протягом року (різке зростання кількості відвідувачів у холодну пору року), протягом тижня (найменш відвідуваним днем є понеділок, найбільша кількість відвідувачів спостерігається у вихідні дні) та часу доби (у будні дні відвідувачі є лише ввечері). Дане явище зумовлює необхідність впровадження спеціальних заходів для згладжування сезонності (здебільшого це реалізується через цінні знижки в періоди низького попиту).

Основна категорія відвідувачів роллердрому «ROLLER STARS» - це діти та молодь, притому структура клієнтської бази роллердрому в різні сезони може відрізнятися. Втім, керівництво роллердрому перебуває в постійному пошуку шляхів розширення клієнтської бази, для чого проводяться заходи спрямовані на збільшення відвідування певної категорії клієнтів (знижки для студентів, співпраця з органами студентського самоврядування, організація розважальних заходів для студентів) Для збільшення відвідуваності батьків із дітьми дієвим кроком є дозвіл на перебування батьків на роллердромі під час катання їхніх дітей.

Основну частину відвідувачів роллердрому складають постійні клієнти, тому важливим аспектом у роботі підприємств є утримання наявних відвідувачів. У цьому аспекті є низка актуальних проблемних явищ. Зокрема, поширеною є ситуація, коли діти, навчившись базовим навичкам катання, припиняють відвідувати роллердром. Роллерам зі стажем, здебільшого, не цікаво кататися на звичайному роллердромі по колу, втім, адміністрація роллердромів, зазвичай, відмовляється від встановлення трамплінів та інших штучних

зростає через те, що під час агресивного катання на роликах покриття піддається великим навантаженням, що зменшує строк його експлуатації. Для утримання клієнтів керівництво роллердрому «ROLLER STARS» пропонують об'єкти для відвідувачів та впроваджує програми лояльності, формуючи навколо роллердрому своєрідні субкультури роллерів.

В роллердрому «ROLLER STARS» практично відсутня чітка стратегія позиціонування, форми диференціації від конкурентів та фірмовий стиль, а брендінг - слабкий. Також варто зазначити, що наразі постановка цілей на підприємстві здійснюється в розрізі фінансових показників (обсяг наданих послуг, прибуток), і практично не ставляться цілі в розрізі клієнтської бази (стабільність клієнтської бази, кількість нових клієнтів) та цілі у розрізі покриттєвої цінності клієнта, рівня лояльності тощо.

За результатами опитування, польових маркетингових досліджень був проведений SWOT-аналіз роллердрому «ROLLER STARS». На основі якого можна сформувані низку узагальнених висновків щодо стратегічного положення роллердрому «ROLLER STARS» (табл. 2.7).

У процесі узагальнення наведених даних можна зробити висновок, що поточне стратегічне положення роллердрому «ROLLER STARS» характеризується поєднанням позитивних тенденцій, що можуть призвести до росту ринку. Втім, наявний невисокий рівень конкурентоспроможності буде слугувати на заваді для їхнього повного використання й несе значні ризики для функціонування підприємства за песимістичним сценарієм розвитку подій.

Проаналізувавши стратегію маркетингу роллердрому «ROLLER STARS», доцільно перейти до аналізу форми організації маркетингу на ньому. Маркетингова діяльність на роллердромі «ROLLER STARS» носить несистемний вибірковий та епізодичний характер і зорієнтована на виконання лише окремих функцій.

Збір маркетингової інформації має нерегулярний характер, спеціальні маркетингові дослідження не проводяться, система зворотного зв'язку з клієнтами не налагоджена належним чином. Робота зі скаргами і пропозиціями

перешкод через те, що під час агресивного катання на роликах покриття піддається великим навантаженням, що зменшує строк його експлуатації. Для утримання клієнтів керівництво роллердрому «ROLLER STARS» пропонують абонементи для відвідувачів та впроваджує програми лояльності, формуючи навколо роллердрому своєрідні субкультури роллерів.

В роллердрому «ROLLER STARS» практично відсутня чітка стратегія позиціонування, форми диференціації від конкурентів та фірмовий стиль, а брендинг - слабкий. Також варто зазначити, що наразі постановка цілей на підприємстві здійснюється в розрізі фінансових показників (обсяг наданих послуг, прибуток), і практично не ставляться цілі в розрізі клієнтської бази (стабільність клієнтської бази, кількість нових клієнтів) та цілі у розрізі пожиттєвої цінності клієнта, рівня лояльності тощо.

За результатами опитування, польових маркетингових досліджень був проведений SWOT-аналіз роллердрому «ROLLER STARS». На основі якого можна сформулювати низку узагальнених висновків щодо стратегічного положення роллердрому «ROLLER STARS» (табл. 2.7).

У процесі узагальнення наведених даних можна зробити висновок, що поточне стратегічне положення роллердрому «ROLLER STARS» характеризується поєднанням позитивних тенденцій, що можуть призвести до росту ринку. Втім, наявний невисокий рівень конкурентоспроможності буде слугувати на заваді для їхнього повного використання й несе значні ризики для функціонування підприємства за песимістичним сценарієм розвитку подій.

Проаналізувавши стратегію маркетингу роллердрому «ROLLER STARS», доцільно перейти до аналізу форми організації маркетингу на ньому. Маркетингова діяльність на роллердромі «ROLLER STARS» носить несистемний вибірковий та епізодичний характер і зорієнтована на виконання лише окремих функцій.

Збір маркетингової інформації має нерегулярний характер, спеціальні маркетингові дослідження не проводяться, система зворотного зв'язку з клієнтами не налагоджена належним чином. Робота зі скаргами і пропозиціями

Здебільшого ведеться на первинному рівні (скарги і пропозиції клієнтів касири роллердрому). Інструментом зворотного зв'язку з клієнтами є групи роллердромів у соціальних мережах. Джерелами інформації про недоліки в обслуговуванні, як правило, слугують такі: скарги родичів та знайомих керівництва, що катаються на роллердромі, власні спостереження керівників роллердрому. Контроль якості обслуговування системно не ведеться, стандарти якості відсутні. Моніторинг конкурентів здійснюється епізодично, регулярно аналізується лише цінова політика.

Таблиця 2.7

Матриця даних для SWOT-аналізу роллердрому «ROLLER STARS»

Переваги	Недоліки
<p>Високе місцерозташуванням у складі великого ТЦ в центрі міста;</p> <p>Менший рівень поточних експлуатаційних витрат у порівнянні з конкурентними видами розваг (льодовий каток, аквапарк);</p> <p>За період функціонування сформована база постійних клієнтів та певний рівень лояльності серед цільової аудиторії клієнтів.</p>	<p>Високий рівень зносу роликового парку (особливо популярних розмірів) викликає нарікання від клієнтів;</p> <p>Невисокий строк окупності інвестицій у роллердроми обмежує можливості для розвитку об'єкту;</p> <p>Здебільшого низький рівень впровадження маркетингових підходів;</p> <p>Неможливість у рамках наявного формату роллердрому задовольнити потреби всіх категорій відвідувачів.</p>
Можливості	Загрози
<p>Високий потенціал розвитку місткості ринку внаслідок розширення клієнтської бази;</p> <p>Наявний у суспільстві тренд щодо популяризації «здорового життя»;</p> <p>Наслідкування споживацької поведінки розвинутих країн (США, ЄС);</p> <p>Помірна інтенсивність конкурентної боротьби дозволяє утримувати наявних клієнтів, навіть не повністю задоволених та лояльних.</p>	<p>Подальше падіння рівня життя населення може призвести до зменшення рівня відвідуваності;</p> <p>Поява та поширення нових форм активного відпочинку, що ґрунтуються на новітніх технологіях (наприклад, віртуальної та доповненої реальності);</p> <p>Недостатній ступінь популярності роликового спорту серед українців зумовлює віддання переваги іншим видам активного відпочинку.</p>

В силу того, що роллердром «ROLLER STARS» є підприємством малого бізнесу - це зумовлює його штатний розклад, який включає такі посади: касири (на позмінному режимі роботи); адміністратор роллердрому (виконує функції поточного керівництва); слюсар-ремонтник (підтримує в технічно справному стані роликовий парк); гардеробник; інструктори з катання на роликах (працюють на погодинній основі). Через відсутність формалізованих посадових

роботників поширеною є практика покладання непрофільних функціональних обов'язків на різних працівників. Посада маркетолога штатним розкладом не передбачена. Маркетингові функції здійснює керівництво. Подібний стан речей негативно впливає на ефективність маркетингової політики підприємства.

На роллердромі «ROLLER STARS» наявний річний маркетинг-плани, відповідно до яких здійснюється політика просування підприємства. Цей маркетинг-план роллердрому включає календарний план заходів різної спрямованості та відповідний бюджет витрат. Часто заходи, які проводяться на роллердромі, є складником загальної політики просування виставкового центру. Контроль маркетингової діяльності, як правило, здійснюється у формі порівняння фактичних строків реалізації та вартості здійснених маркетингових заходів із плановими. Водночас аналіз ефективності окремих маркетингових заходів системно не ведеться. Отже, можна підсумувати, що загалом рівень організації маркетингової діяльності роллердрома «ROLLER STARS» є невисоким, що негативно впливає на його конкурентоспроможність.

Проаналізуємо тактику маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» за всіма складовими комплексу маркетингу. Зокрема, продуктова політика роллердрому «ROLLER STARS» (через специфіку виду діяльності) значною мірою обмежена лише додатковими послугами для відвідувачів. Важливим фактором успішності роллердрому та водночас великою статтею витрат є роликівий парк, який має регулярно оновлюватися в міру зносу. Наразі стан роликівого парку є найбільш гострою проблемою для більшості роллердромів України та роллердрому «ROLLER STARS», а отже основним предметом нарікань із боку клієнтів. Принциповим питанням є забезпечення в достатній кількості роликів найбільш поширених розмірів. У вартість стандартного сеансу входить прокат наколінників та налокітників, проте як показало дослідження, працівники роллердромів не пропонують їх, а видають лише за прямим запитом відвідувачів.

Роллердром «ROLLER STARS» працює з 10:00 до 22:00 щоденно без вихідних. Наразі поширені такі форми організації катання на роллердромі:

фіксований графік сеансів (відвідувачі можуть кататися протягом певного проміжку часу, наприклад з 10 до 11 години ранку);
вільний графік сеансів, коли фіксується час початку катання для кожного відвідувача й касир контролює, щоби загальна тривалість не перевищила тривалість стандартного оплаченого сеансу (наприклад 2 години);
безлімітне катання, коли фіксується час початку катання, а розрахунок проводиться за фактичний час катання за щохвилинною тарифікацією.

Користуються популярністю заняття з катання на роликах з інструктором (індивідуальні або групові). Вартість даної послуги може коливатися в межах 30-160 грн / год залежно від пори року, типу заняття, класу інструктора тощо. Послугу інструктора здебільшого замовляють батьки для дітей. Як правило, в інструктора завжди є кілька постійних клієнтів, а навчання триває кілька занять, після яких учень освоює базові навички катання. Бажання клієнтів освоювати професійні елементи катання є менш поширеним явищем, хоча подібні курси також проводяться. При роллердромі діє школа роллерів, де інструктори проводять індивідуальні заняття з дітьми протягом року. За підсумками навчання проводяться звітні концерти, на яких діти демонструють набуті вміння за час навчання в школі.

Комунікаційна політика роллердрому «ROLLER STARS» включає комплекс заходів із трьох блоків: реклама, стимулювання збуту та PR-заходи. Реклама роллердрому «ROLLER STARS» здійснюється із залученням традиційних та електронних методів просування. Серед рекламних носіїв найбільш популярні такі: зовнішня реклама (білборди, рекламні тумби на зупинках громадського транспорту); реклама на радіо; періодичні сюжети на місцевому телебаченні; внутрішня реклама в межах ТРЦ (в ліфтах, всередині центру); реклама через веб-сайт ТРЦ; просування в соціальних мережах.

Роллердром «ROLLER STARS» наразі відмовляється від активних іміджевих рекламних кампаній через традиційні медіа, натомість віддаючи перевагу просуванню в соціальних мережах. Причина подібної переорієнтації - власний досвід безрезультатних рекламних кампаній через традиційні медіа.

Даний висновок викликає значні сумніви, на нашу думку, причини низької ефективності комунікаційних заходів треба шукати, насамперед, у нечіткому позиціонуванні, слабкому брендингу та відсутності стратегії просування, що є типовим явищем для більшості підприємств.

PR-політика роллердрому «ROLLER STARS» орієнтована на проведення іміджевих заходів подієвого характеру, які є складовою частиною плану розважальних заходів виставкового центру «Козак палац» (роллер-шоу, тематичні вечірки, дискотеки на роликах тощо). Важливим напрямом у цьому плані є організація заходів спрямованих на популяризацію роликового спорту та залучення нових клієнтів.

Катання на роллердромі є порівняно дешевим видом відпочинку, адже вартість катання менша за інші види відпочинку (наприклад ковзани). Втім, цій політиці, як правило, приділяється значна увага з боку керівництва підприємств. На роллердромі «ROLLER STARS» практикується комбінована система ціноутворення, яка включає декілька методів: витрати + прибуток та ціноутворення в порівнянні з конкурентами. Вартість катання за умовний сеанс у 45 хв коливається в межах 80-100 грн на різних роллердромах залежно від часу доби, дня тижня та сезону. Практикуються цінкові знижки різного роду: знижка студентам та дітям (до 25% вартості сеансу); знижки у разі катання груп відвідувачів; безоплатні сеанси катання для малозабезпечених категорій громадян; сертифікати на безлімітне катання; знижка відвідувачам, які катаються на своїх роликах (без ліміт).

Підсумовуючи результати дослідження маркетингової діяльності роллердрому «ROLLER STARS» відпочинку варто зазначити, що воно функціонує тривалий час, витримуючи тиск конкурентів, має коло постійних клієнтів, здійснює інвестиції в розвиток. Втім, попри беззаперечні досягнення, дослідження показало, що для роллердром «ROLLER STARS» характерні проблеми, які спостерігаються на українських підприємствах малого та середнього бізнесу.

3.1 Напрямки вдосконалення ключових елементів системи менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» на ринку спортивних послуг

Наявність на підприємстві мотивованого персоналу є сильною конкурентною перевагою роллердрому «ROLLER STARS». Це зумовлює активний розвиток внутрішнього маркетингу та зростання зацікавленості в ньому з боку підприємців. Реалізація даного проекту є тривалою та нелегкою, адже передбачає здійснення низки стратегічних, організаційних і тактичних перетворень. Першим етапом даного процесу є дослідження рівня задоволеності працівників роботою, що має здійснюватися регулярно.

У рамках даної роботи для визначення рівня задоволеності роботою працівників роллердрому було застосовано анкетування співробітників. Опитувалися працівники підприємства, що мають стосунок до обслуговування клієнтів, провідні спеціалісти та керівники роллердромів. Подібні дослідження широко використовуються на практиці та мають ґрунтовне теоретичне обґрунтування, проте потребують адаптації до цілей конкретного дослідження. Мета дослідження - оцінити поточний рівень задоволеності персоналу роботою та визначити можливі напрями підвищення рівня мотивованості персоналу. Дане анкетування мало анонімний характер та передбачало заповнення кожним працівником спеціально підготовленої анкети. Питаннями анкети виступали критерії задоволеності роботою, запропоновані Ф. Герцбергом та адаптовані до особливостей підприємств сфери розваг і відпочинку. Дані критерії розподілені на дві групи: критерії гігієни, які можуть призвести до відсутності відчуття незадоволеності роботою працівниками; критерії мотивації, які формують рівень

задоволеності працівників роботою (позначені літерою М).

- рівень заробітної плати (М);
- стабільність та надійність роботи;
- комфортні умови праці;
- можливість отримувати нові навички та знання (М);
- колектив та психологічний клімат у ньому;
- достойна оцінка результатів роботи керівництвом (М);
- цікавість роботи (М);
- можливість спілкуватися з людьми (робота з клієнтами) (М);
- пільги та подарунки для працівників від підприємства (М);
- режим роботи;
- участь у прийнятті рішень підприємства (М);
- дотримання норм трудового законодавства.

Таблиця 3.1

Розподіл критеріїв задоволеності роботою за важливістю та рівнем виконання

Опис критерія	Важливість	Рівень виконання (задоволеність)	Положення на матриці
Рівень заробітної плати	4,20	3,81	концентрація на цьому
Стабільність та надійність роботи	4,70	4,56	успішний результат
Комфортні умови праці	4,06	4,20	низький пріоритет
Можливість отримувати нові навички та знання	4,20	4,34	успішний результат
Колектив та психологічний клімат у ньому	4,52	4,76	успішний результат
Достойна оцінка результатів роботи керівництвом	4,26	4,46	успішний результат
Цікавість роботи	4,44	4,67	успішний результат
Можливість спілкуватися з людьми	4,44	4,70	успішний результат
Пільги та подарунки для працівників від підприємства	3,78	3,76	низький пріоритет
Режим роботи	4,07	4,37	можлива переоцінка
Участь у прийнятті рішень підприємства	3,44	3,94	низький пріоритет
Дотримання норм трудового законодавства	3,72	4,48	можлива переоцінка
Середні значення	4,15	4,34	

у процесі дослідження респондентів просили оцінити важливість кожного критерію та персональний рівень задоволеності за кожним критерієм за п'ятибальною шкалою Лайкерта. Зведені результати дослідження наведені в табл. 3.1.

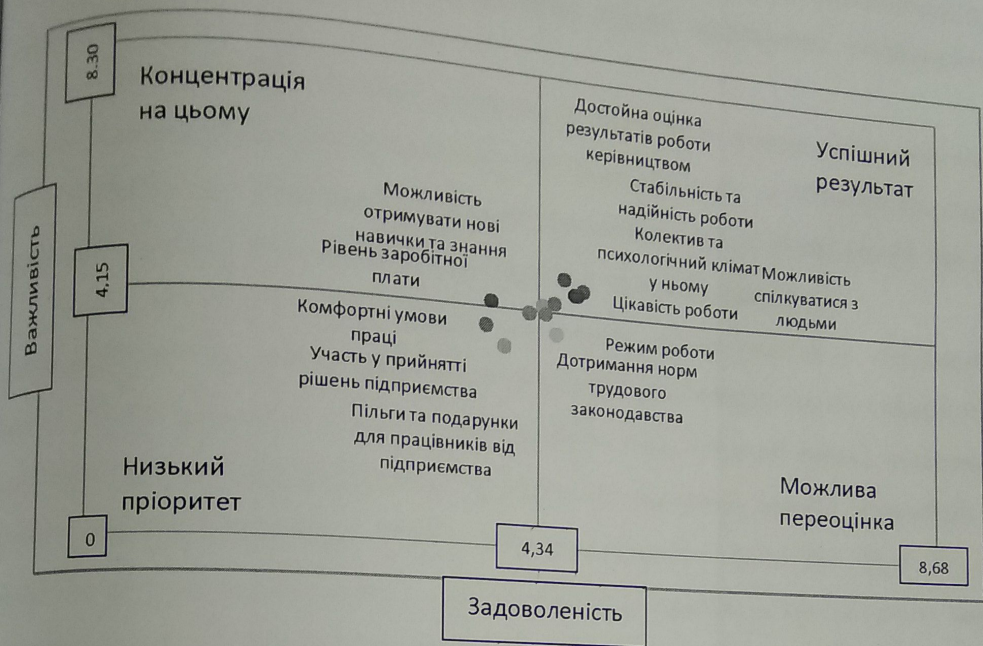


Рис. 3.1 Матриця «важливість - рівень виконання» задоволеності роботою працівників роллердрому «ROLLER STARS»

Нанесення даних критеріїв на матрицю «важливість - рівень виконання» (рис. 3.1) дозволило зробити низку висновків:

- серед взятих для аналізу критеріїв лише «Рівень заробітної плати» опинився у квадранті «Концентрація на цьому», що свідчить про ключове значення даного критерію для працівників підприємства та потребу приділення йому уваги з боку керівництва;
- шестеро критеріїв «Стабільність та надійність роботи», «Колектив та психологічний клімат у ньому», «Достойна оцінка результатів роботи керівництвом», «Цікавість роботи», «Можливість спілкуватися з людьми» та «Можливість отримувати нові навички і знання» опинились у квадранті

«Успішний результат», що свідчить про те, що в роботі з даними критеріями підприємство досягнуло хороших успіхів;

- двоє критеріїв, а саме «Дотримання норм трудового законодавства», «Режим роботи» опинились у квадранті «Можлива переоцінка», що свідчить про те, що в теперішніх умовах працівники готові жертвувати комфортними умовами праці;

- троє критеріїв, а саме «Участь у прийнятті рішень підприємства», «Пільги та подарунки для працівників від підприємства» та «Комфортні умови праці» опинились у квадранті «Низький пріоритет», що свідчить про те, що для працівників даного виду бізнесу дані критерії не є важливими.

Варто зазначити, що рівень готовності серед опитаних працівників роллердрому «ROLLER STARS» рекомендувати своє підприємство складає 9,28 бала за 10-ти бальною шкалою, що свідчить про високий рівень лояльності персоналу до свого роботодавця (відхилення значення даного показника на різних об'єктах незначні). Індекс чистої підтримки становить 66,00 %, що свідчить про високий ступінь готовності працівників рекомендувати свого роботодавця. Отримані дані свідчать про високий рівень лояльності працівників до свого підприємства-роботодавця, або про те, що співробітники прагнуть давати «правильні» відповіді на поставлені запитання для уникнення імовірних утисків за свою позицію.

Попри достатньо високі поточні показники ефективності кадрової політики роллердрому «ROLLER STARS», дана політика не носить стратегічного характеру та має низку нерегульованих організаційних аспектів. Подібна ситуація може призвести до значного погіршення психологічного клімату в колективі та зниження даних показників у випадку непередбачуваних суттєвих змін в зовнішньому або внутрішньому середовищах підприємства.

Для формування успішних довгострокових відносин між роботодавцем та найманим працівником важливо прислухатися до думок персоналу щодо різних аспектів діяльності підприємства. Тому у рамках дослідження, працівниками була дана оцінка якості роботи підприємства-роботодавця за окремими

Оцінка роботи роллердрому «ROLLER STARS» його працівниками
Таблиця 3.2

Критерій	Середнє значення оцінки
У підприємства позитивний імідж	
Рівень обслуговування високий	4,48
Реклама підприємства хороша та дієва	4,43
Акції та заходи, які проводить підприємство цікаві	4,20
Матеріальна база підприємства потужна	4,83
Підприємство краще за конкурентів	4,46
Клієнти залишаються задоволеними	4,20
Керівництво справедливо оцінює роботу працівників	4,15
Робота підприємства добре організована (збої відсутні, «аврари» виникають рідко)	4,13
Клієнти рідко скаржаться, а за наявними скаргами приймаються міри	4,37
Керівництво цікавиться думкою працівників та впроваджує ідеї працівників	4,13
	4,30

Отримані показники свідчать про те, що загалом персонал досить високо оцінює конкурентоспроможність свого роллердрому-роботодавця. Найвищий середній бал оцінки роллердрому за критерієм «Акції та заходи, які проводить підприємство цікаві», а найнижче значення роллердром отримав за критеріями «Клієнти залишаються задоволеними», «Керівництво справедливо оцінює роботу працівників» та «Клієнти рідко скаржаться, а за наявними скаргами приймаються міри». Отримані результати свідчать про те, що персонал об'єктивно оцінює конкурентоспроможність підприємства та розуміє, що в нього є потенціал для покращення. Дані результати свідчать про те, що роботодавцям варто частіше враховувати думку працівників щодо діяльності роллердрому, адже саме контактний персонал отримує відгуки від клієнтів та має можливість особисто постійно спостерігати за процесом надання послуг.

У японській концепції менеджменту «кайдзен» ключова увага належить аналізу місця створення доданої вартості. Тому, під час дослідження роллердрому багато часу було витрачено саме на спостереження за процесом надання послуг. Одним з методів, що може бути застосований для цього є аудит точок контакту.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
13	Мікроклімат на роллердромі	3	Додібно зробити освітлення більш яскравим, збільшити потужність витяжки над закладами харчування
14	Лавки для перевзування	3	Перекомпонувати для більш зручного переміщення відвідувачів до та від шафок, використовувати лише за прямим призначенням (не зберігати на них верхній одяг відвідувачів)
15	Годинник на роллердромі	0	Варто розмістити годинник на роллердромі, щоб відвідувачі могли бачити скільки часу залишилося до кінця сеансу
16	Туалет	4	Туалет має бути чистим, мило для рук повинно бути в наявності, феи повинен прашувати або серветки для рук мають бути в наявності
17	Ролики	3	Проблема з роликами на контролі в керівництва
18	Гардероб	4	Слідкувати за тим, щоб верхній одяг відвідувачів злавався в гардероб в обов'язковому порядку
19	Шафи для зберігання речей	3	Відремонтувати шафи, видавати ключі, зберігати речі відвідувачів виключно в шафках
20	Диванчики для перепочинку	4	За нагоди покращити зовнішній вигляд, оновити або замінити покриття
21	Фонова музика	4	Найвіш випадки (поодинокі) програвання композицій, що не відповідають формату закладу
22	Додаткові аксесуари	4	Додаткові аксесуари є в наявності, але вони не пропонуються касирами
23	Покриття роллердрому	3	Пошкодження покриття, місцями слизьке
24	Зона очікування	4	Зона очікування затісна, коли катається велика кількість дітей і на них чекають батьки, варто розширити, як варіант, за рахунок кафе

Наведені в таблиці дані свідчать про те, що в роллердрому є значні резерви для покращення стану точок контактів, що свідчить про недостатню ефективність політики створення комфортного середовища надання послуги. Наведені пропозиції щодо удосконалень точок контактів не потребують суттєвих фінансових витрат, але можуть значно покращити рівень обслуговування та імідж роллердрому.

Проведене дослідження комплексу маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» свідчить про те, що наразі підприємство не повною мірою використовує інструменти маркетингу, найбільші недоліки виявлені у сферах управління процесом надання послуги, створення комфортного середовища надання послуг

політики продуктивності та якості.

82

Підсумовуючи результати дослідження маркетингової діяльності підприємств сфери відпочинку та спорту варто зазначити, що воно функціонує протягом часу, витримуючи тиск конкурентів, має коло постійних клієнтів, здійснює інвестиції в розвиток. Це свідчить про те, що воно вже є достатньо умовними на ринку. Аналіз історії розвитку підприємства свідчить про суттєвий якісне зростання та розвиток у низці аспектів. Втім, попри беззаперечні досягнення, дослідження показало, що для роллердрому «ROLLER STARS» загалом характерні типові проблеми, які спостерігаються на українських підприємствах малого та середнього бізнесу. Керівництво підприємства на сьогодні не використовує весь наявний арсенал інструментів маркетингу, відсутній стратегічний підхід до розвитку підприємства, маркетингова діяльність ведеться несистемно. Є значні резерви для покращень у галузі управління персоналом, організації процесу обслуговування та загального менеджменту.

3.2 Організаційне забезпечення формування менеджмент-маркетингу підприємства сфери спортивних послуг

Як було встановлено в попередньому розділі, орієнтованість на клієнта повинна бути ключовою складовою корпоративної культури компанії і проникати в усі її бізнес-процеси та операції. Побудова й підтримання політики орієнтованості на клієнта шляхом впровадження менеджмент-маркетингу - це складний управлінський процес, який потребує глибокого аналізу, ретельної підготовки й системного підходу до впровадження й контролю.

Концептуальний підхід до впровадження менеджмент-маркетингу на підприємстві сфери спортивних послуг ґрунтується на маркетинговому дослідженні роллердрому «ROLLER STARS», результати якого надані в попередніх розділах роботи. Цей підхід містить ряд послідовних етапів, кожен із яких передбачає здійснення конкретних управлінських дій (рис. 3.2).

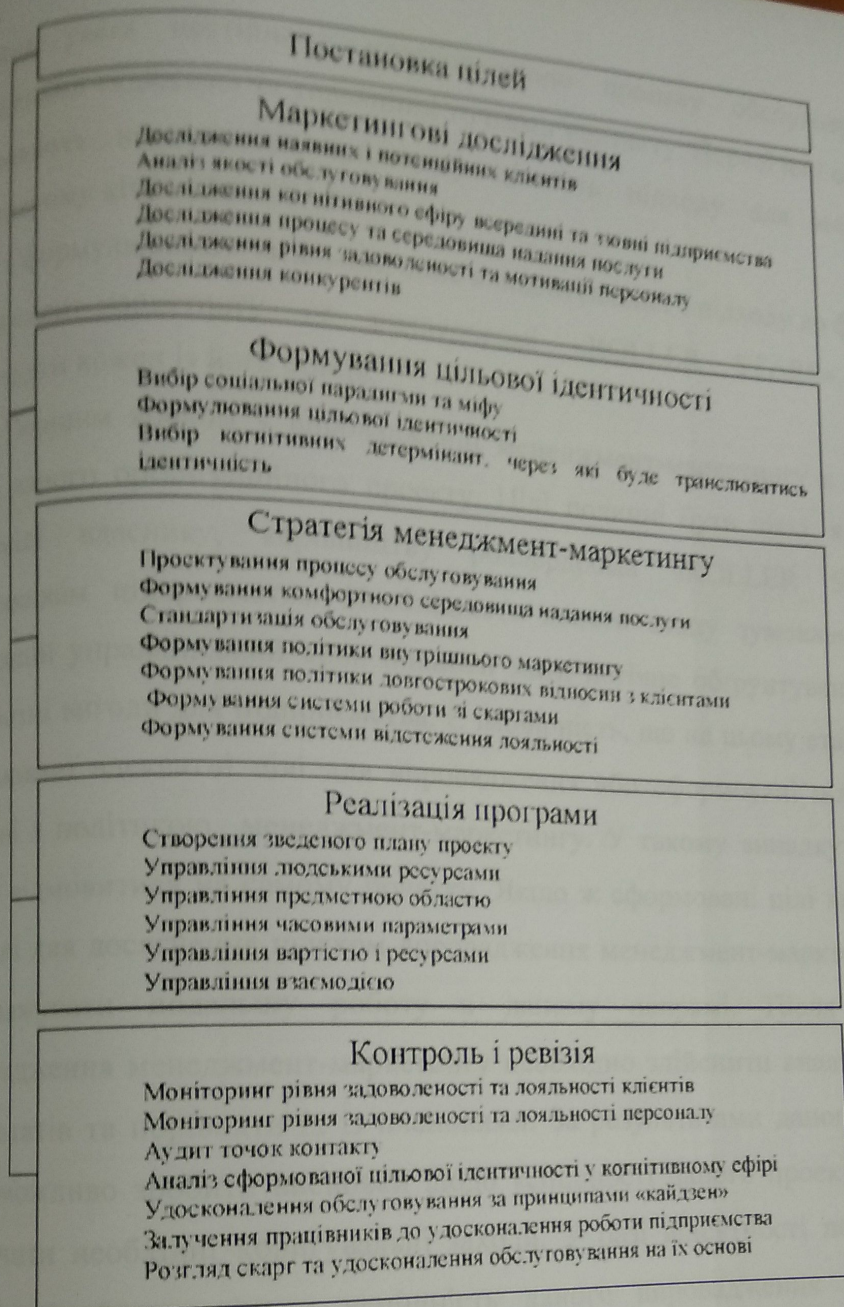


Рис. 3.2 Концептуальний підхід до впровадження менеджмент-маркетингу на підприємстві сфери спортивних послуг

Зазначений підхід має деякі спільні риси з підходами інших науковців, але суттєво відрізняється конкретністю, прикладним характером та методичним інструментарієм. Зокрема, у жодному із проаналізованих підходів не використовується інструментарій когнітивної психології, не приділяється

надлежа увага постійному удосконаленню процесу обслуговування за принципами «кайдзен» та управлінні точками контакту. Перелічені особливості зумовлюють новизну та прикладну цінність підходу для менеджменту роллердрому «ROLLER STARS».

Сформулювавши загальний опис концептуального підходу до формування менеджмент-маркетингу на роллердромі «ROLLER STARS», доцільно розглянути кожен із його етапів.

Першим кроком у впровадженні менеджмент-маркетингу є визначення цілей даного організаційного проекту. Цілі повинні бути чіткі, конкретні та зрозумілі власнику, керівництву роллердрома «ROLLER STARS» та працівникам підприємства. Необхідність даного етапу зумовлена тим, що будь-який управлінський крок повинен мати логічне обґрунтування та нести конкретні вигоди для підприємства. Є імовірність, що на цьому етапі не будуть сформовані адекватні цілі для впровадження або сформовані цілі не будуть сумісні з політикою менеджмент-маркетингу. У такому випадку від цієї ідеї варто відмовитися на самому початку. Якщо ж сформовані цілі вимірювані та реальні для досягнення шляхом впровадження менеджмент-маркетингу, є сенс продовжувати подальшу роботу в даному напрямі. Після первинного впровадження менеджмент-маркетингу необхідно здійснити аналіз досягнутих результатів та порівняти їх із плановими. За результатами даного порівняння буде можливо зробити висновки щодо успішності даного проекту загалом та визначити необхідні коригувальні заходи. У разі відсутності подібних цілей неможливо буде оцінити успішність даного впровадження та визначити подальші корегувальні кроки. Як зазначалося раніше, впровадження менеджмент-маркетингу буде передбачати здійснення суттєвих організаційних змін, які будуть потребувати мобілізації значних ресурсів, часу та подолання суттєвого внутрішнього спротиву з боку персоналу підприємства. Тому, наявність конкретних цілей буде виступати мотиватором та своєрідним дороговказом для реалізації даного проекту.

Для успішної реалізації даного підходу необхідне використання низки

...інструментів, що формують організаційне забезпечення менеджмент-маркетингу, з суміжних функціональних областей менеджменту, зокрема проектного менеджменту, операційного менеджменту, управління персоналом, що відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4
Організаційні інструменти менеджмент-маркетингу

Інструменти	Зміст	Мета
Цільова ідентичність	Формування цільової ідентичності, трансляція цільової ідентичності через когнітивні детермінанти, аудит цільової ідентичності	Формування цільового образу підприємства в когнітивному ефірі
Маркетинг взаємовідносин	Забезпечення високої конкурентоспроможності та ринкових пропозицій підприємства, формування кола постійних клієнтів, розвиток відносин із клієнтами для підвищення лояльності	Створення та підтримка довгострокових відносин із клієнтами
Акти зі скаргами та пропозиціями	Формування системи збору скарг і пропозицій, визначення форм реагування на них, забезпечення удосконалення процесу обслуговування на базі аналізу скарг і пропозицій	Формування ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами та врахування їх скарг і пропозицій у роботі підприємства
Стандартизація обслуговування	Формування вимог до ідеального процесу обслуговування, опис еталонного процесу обслуговування, впровадження стандарту обслуговування, контроль дотримання стандарту	Впровадження еталонного процесу надання послуги
Кадастр	Виявлення резервів удосконалення процесу обслуговування, визначення причин недоліків в обслуговуванні, формування системи збору, оцінки та впровадження удосконалень в обслуговування	Забезпечення постійного удосконалення процесу обслуговування
Внутрішній маркетинг	Розробка програми внутрішнього маркетингу, формування системи підбору працівників, побудова системи навчання кадрів, визначення форм і методів мотивації та контролю	Виховання орієнтованого на клієнта персоналу
Управління точками контакту	Аудит точок контакту, оцінка точок контакту, визначення корегувальних заходів, реалізація удосконалень	Забезпечення позитивного сприйняття клієнтами підприємства в усіх можливих точках контакту
Проектування послуги	Опис наявного процесу надання послуги, перепроектування процесу надання послуги, внесення змін у процес надання послуги	Планування оптимального процесу надання послуги
Проектний підхід	Створення зведеного плану проекту, комплектування команди проекту, управління реалізацією проекту, контроль реалізації проекту	Забезпечення впровадження менеджмент-маркетингу у визначені строки в рамках бюджету

Перелічені інструменти охоплюють основні аспекти впровадження менеджмент-маркетингу та дозволяють досягнути високої ефективності організації даного комплексу організаційних змін на роллердромі «ROLLER STARS».

У відповідності з описаним вище алгоритмом, процес впровадження менеджмент-маркетингу започатковується постановкою цілей перед даним об'єктом. На аналізованому об'єкті постановка цілей була наявна лише у фінансовому розрізі, що значно звужує поле прийняття рішень і слабо підходить для обґрунтування ефективності компанії. Натомість, доцільна ціль для роллердрому може бути такою: утвердження на позиції одного з провідних підприємств сфери розваг і відпочинку в місті з рівнем відвідуваності в середньому понад 300 осіб на день за підсумками наступного календарного року.

На досліджуваному об'єкті нам не вдалося виявити чітку ідентичність. Подібна ситуація призводить до того, що в клієнтів немає чіткого зрозумілого образу підприємства, а значить рекламні заходи не спрямовані в одному напрямі. Їхня ефективність недостатньо висока. Тому, варто розробити чітку ідентичність роллердрому «ROLLER STARS», яка буде відображатися через усі канали комунікації. Пропонована метафора для неї: життя - це рух. Дана ідентичність ґрунтується на однойменній широковживаній фразі. У суспільстві наявний аналогічний соціальний міф, тому подібне твердження не буде суперечити наявним переконанням. Дана метафора відображає особливість даного виду спорту та апелює до відповідних мотивів у свідомості потенційних та наявних клієнтів. Цей мотив близький цільовій аудиторії відвідувачів роллердрому «ROLLER STARS», яку складають діти, молодь та активні люди, які люблять рухатися, займатися активними видами відпочинку.

Дана ідентичність має транслюватися через усі явні та неявні канали комунікації, зокрема:

- звучати в рекламних відеороликах та сюжетах новинного характеру присвячених ВЦ «Козак Палац», бути наявною на усіх друкованих рекламних носіях;

- деякі брендovanі речі повинні підбиратися відповідно до даного принципу (наприклад, модель, стилістика оформлення);
- подібні мотиви повинні мати бути прийняті персоналом та використовуватися в спілкуванні з відвідувачами;
- організація процесів обслуговування на роллердромі «ROLLER STARS» повинна будуватися відповідно до даного принципу.

Як було зазначено вище, побудова довгострокових відносин із клієнтами починається з надання їм послуг високої якості, кращої за конкурентні пропозиції.

У процесі комплексного аналізу досліджуваного об'єкту - роллердрому «ROLLER STARS» (аналіз конкурентів, опитування потенційних та реальних клієнтів, опитування експертів, спостереження за процесом обслуговування, спілкування з персоналом, аналіз подібних сфер діяльності) були виявлені напрями удосконалень у різних аспектах роботи роллердромів, які наведені нижче.

Асортиментна політика на більшості підприємств типова та вузька, клієнтам не пропонується повний набір можливих послуг, які є в лідерів ринку. Перелік основних рекомендацій для удосконалення товарної політики роллердрому «ROLLER STARS» наведений нижче:

- додати до переліку послуг безоплатні групові заняття з інструктором для людей, які не вміють кататися на роликах (наприклад один сеанс на два тижні);
- додати розважальні програми - ігри на роликах, які будуть влаштовувати інструктори-аніматори;
- організувати тематичні стилізовані вечірки на роликах;
- організувати заняття з фітнес-катання на роликах;
- розробити й запровадити навчальні програми за різними напрямками (базові навички, поглиблений курс, слалом, фігурне катання на роликах, танці на роликах тощо);
- додати в перелік послуг прокат страхувального трикутника для дітей;
- відкрити напрям роздрібної торгівлі роликами, запчастинами й

- виділити сеанси «лише для дітей», «лише для професіоналів», «час для дітей», «час для професіоналів»;
- дати можливість кататися на роллердромі на схожих видах спортивних ковзан (наприклад лонгбординг);
- в літній час розглянути можливість організації виїзного відкритого роллердрому в паркових зонах міста (подібні роллердроми працюють у м. Київ та Запоріжжя);
- дати можливість батькам чекати на дитину в кафе, встановити камери на роллердромі та транслювати зображення з них на телевізори в залі кафе, щоб батьки мали змогу спостерігати за дітьми.

Цінова політика роллердрому «ROLLER STARS» є схожою з іншими підприємствами сфери спортивних послуг й загалом подібна, ринкова ціна стабільна та піддається перегляду лише внаслідок інфляції. Втім роллердром «ROLLER STARS» не використовують весь наявний арсенал цінових інструментів, зокрема доцільно викристати такі методи:

- запровадити ранжовані ціни для різних сеансів (залежно від часу доби та дня тижня);
- запровадити програму лояльності (дисконтні картки) - можливий випуск окремої лояльної картки для різних напрямів бізнесу або разом із партнерами;
- продавати абонементи на кілька сеансів катання для постійних клієнтів;
- дати можливість відвідувачам роллердрому зі знижкою придбати й випити мінеральну воду або каву не знімаючи роликів, а батькам влаштувати комфортне проведення часу, поки діти катаються (знижка в найближчому кафе, журнали та телевізори в холі роллердрому).

Політика просування роллердрому «ROLLER STARS» включає класичні популярні канали комунікації. Керівництво підприємства «ROLLER STARS» повинно використовувати наступні:

- влаштувати «дні відкритих дверей», коли всі охочі можуть безкоштовно кататися на роликах протягом дня (раз на квартал);

- організувати і провести змагання за дисциплінами роликowego спорту (наприклад, серед шкіл міста, ВНЗ) з цінними призами для переможців;
- організувати і провести сімейні змагання та естафети на роликах;
- виступити партнером і /або організатором роликowego фестивалю, який буде широко анонсуватися для привернення уваги широкої громадськості;
- запровадити мотиваційну програму - приведи друга на роликдром і отримай подарунок;
- активно використовувати спрямовані на молодь канали комунікації;
- створити навколо роликдрому субкультуру роликерів;
- додати масовості роликерним фестивалям, періодично проводити масштабні шоу-заходи;
- розширити перелік застосовуваних рекламних інструментів (наприклад розміщувати промо-відео катання на роликах на великих світлодіодних екранах, що встановлені в місцях великої прохідності).

Кадрова політика роликдрому «ROLLER STARS» знаходиться на первинному рівні, персонал набирає керівництво підприємства, спеціальні методи не використовуються. Серед доцільних для впровадження інструментів варто виділити такі:

- брендинг інструкторів із катання (люди хочуть вчитися в професіоналів);
- навчання контактного персоналу методам ефективного спілкування з клієнтами;
- розробити мотиваційну програму спрямовану на заохочення персоналу якісно обслуговувати клієнтів;
- в найбільш популярні сеанси залучати інструктора для роботи з відвідувачами та слідкування за безпекою на роликдромі;
- найняти інструктора на погодинній основі для вечірніх годин у будні дні, який за відсутності замовлень буде надавати короткі безоплатні консультації відвідувачам, у такий спосіб зацікавлюючи їх кататися на

роliках;

- підтримка прагнень персоналу розвиватися в рамках ролиерного спорту.

90

Реалізація даних рекомендацій щодо покращення роботи ролиердрому «ROLLER STARS» дозволить підвищити якість послуг і буде сприяти зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Основа успіху в підвищенні лояльності клієнтів буде полягати в увазі до клієнтів, наданні їм додаткових вигод від лояльності до ролиердрому «ROLLER STARS». Усі ці кроки дозволять створити навколо нього коло постійних клієнтів, об'єднаних прихильністю до катання на роliках. Ключовою суттю маркетингу відносин є підтримання близьких до міжособистісних стосунків із клієнтами, що дозволяє нівелювати межу між працівниками і клієнтами, натомість створюється нова спільність людей, захоплених роликовим спортом.

Пропонуємо такий підхід до роботи зі скаргами та побажаннями до обслуговування на ролиердрому «ROLLER STARS»:

- заохочення подання скарг клієнтами (їх треба переконати в тому, що можливі скарги будуть нормально сприйняті і щодо них будуть здійснені відповідні дії, для чого необхідно сформувати канали зворотної комунікації);

- швидке реагування (невдоволений клієнт має бачити, що відповідні дії за поданими скаргами будуть здійснені оперативно, бажано в самому процесі обслуговування, а якщо така можливість відсутня, то клієнт має інформуватися про перебіг розв'язання проблеми);

- відвертість і приязність у спілкуванні з клієнтом (невдоволені клієнти перебувають у негативному емоційному стані (інколи у відверто агресивному), тому працівники підприємства повинні бути особливо ввічливими та уважними, демонструвати витримку й готовність до розв'язання проблеми);

- накопичення досвіду з кожного випадку відновлення обслуговування (результати успішного розв'язання проблемних ситуацій мають накопичуватися та використовуватися як досвід у майбутньому);

- накопичення досвіду з кожного випадку безповоротної втрати клієнта

- зниження ризиків збоїв у наданні послуг (накопичені дані внаслідок аналізу скарг клієнтів мають стати основою для удосконалення процесу надання послуг).

Дослідження підприємства «ROLLER STARS» у рамках даної роботи показало, що на ньому відсутні загальні критерії до технології надання послуг, бачення ідеальної послуги та чіткі вимоги до роботи персоналу. Правила обслуговування клієнтів передаються в усній формі та ґрунтуються на особистому уявленні кожного працівника щодо суті «ідеальної» послуги. У подібній ситуації процес надання послуг є слабоконтрольованим, а якість послуг - нестабільна. Ефективним методом, що дозволяє вирішити подібні проблеми є стандартизація якості обслуговування.

Застосування запропонованих методів вдосконалення системи менеджмент-маркетингу компанії «ROLLER STARS» дозволить їх підвищити власну конкурентоспроможність та ефективність.

У роботі запропоновано вирішення завдання теоретико-методологічного обґрунтування положень та розробки практичних рекомендацій щодо формування менеджмент-маркетингу підприємства сфери спортивних послуг. Результати дослідження дозволили сформуванню таких висновків.

1. У результаті теоретичного узагальнення сучасної маркетингової парадигми доведено, що її ключовою особливістю є те, що вона не є цілісною теорією, а складається з низки незалежних концепцій, що відображають погляди відповідних науковців і практиків на форми та методи ведення маркетингової діяльності. З огляду на це, сформований зміст концепції менеджмент-маркетингу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на комбінуванні принципів і підходів, об'єднаних з позиції максимізації споживчої цінності, із застосуванням інструментів когнітивної психології.

2. Визначені ключові теоретичні положення менеджмент-маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних умовах, зокрема встановлено, що ключовою тенденцією розвитку сфери послуг є формування «економіки вражень». У процесі проведення дослідження обґрунтовані основні теоретико-методологічні засади формування сучасного менеджмент-маркетингу підприємств сфери спортивних послуг. Доведена необхідність розширення інструментарію менеджмент-маркетингу та запропоновані методичні підходи відповідно до складових комплексу маркетингу.

3. У результаті аналізу поточної кон'юнктури та тенденцій розвитку сфери спортивних послуг України встановлена їх подібність до наявних у сфері послуг в інших країнах, проте існують специфічні риси, зумовлені особливостями сегменту ринку. Зокрема встановлено, що на м. Київ, Донецьку, Львівську, Чернівецьку та Дніпропетровську області в сумі припадає більше половини загального обсягу наданих послуг. Проведене дослідження дозволило виділити ключові особливості ринкової структури та маркетингової діяльності

...приємств сфери розваг і відпочинку. Визначено, що найбільш популярними видами розваг є похід до кінотеатру, боулінг, нічні клуби, катання на роликах. Встановлено, що в середньостроковій перспективі варто очікувати на посилення конкурентної боротьби, зміну структури та перерозподіл ринку, що вимагає суб'єктів господарювання підвищувати ефективність діяльності.

4. Проведена діагностика споживчої поведінки та якості обслуговування роллердрому «ROLLER STARS» дозволила визначити особливості їх поведінки споживачів. Встановлено, що рівень лояльності та задоволеності клієнтів є середнім, зокрема рівень прихильності коливається в межах від 14,49 до 50,00 %, а індекс чистої підтримки перебуває в межах 6,66 - 27,27 % у клієнтів різних груп. Також попри високий рівень обізнаності потенційних клієнтів, вони наразі не мають чіткої мотивації ставати реальними клієнтами. Це дозволило дійти висновку, що підприємству доцільно внести суттєві зміни у його систему менеджмент-маркетингу.

5. Під час здійснення діагностики особливостей менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» було з'ясовано, що рівень використання маркетингових методів є невисоким, а маркетингова політика підприємства здебільшого є несистемною та вибірковою. Визначені ключові фактори задоволеності роботою персоналу підприємства, що закладає основу для політики менеджмент-маркетингу. Встановлено, що індекс чистої підтримки персоналу становить 66,00 %, що свідчить про високий ступінь готовності працівників рекомендувати роботодавця, проте політика управління персоналом часто не носить стратегічного характеру та має низку нерегульованих організаційних аспектів.

6. Визначено перспективні напрямки вдосконалення ключових елементів системи менеджмент-маркетингу роллердрому «ROLLER STARS» на ринку спортивних послуг, що передбачають діагностику особливостей поведінки споживачів; рівня їхньої задоволеності якістю обслуговування; стратегічних, організаційних і тактичних складових менеджмент-маркетингу компанії. Цей похід дозволяє надалі отримати зворотний зв'язок від клієнтів щодо наданих

... і забезпечити рівень задоволеності роботою працівників підприємства.

2. Спирючись на проведені теоретичне та практичне дослідження, запровадження концентрувальний підхід до управління менеджмент-маркетингу на підприємствах сфери спортивних послуг, що є процесом (постановка цілей, збір інформації, формування цільової стратегії, розробка стратегії менеджмент-маркетингу, реалізація програми менеджмент-маркетингу, контроль і ревізія) на засадах когнітивної психології, який обслуговування за принципами «скайдзен», передбачає управління контакту. Такий підхід дозволяє оптимізувати процес і досягнути бажаних результатів у формуванні менеджмент-маркетингу.

... 11.11.2019.

... 12. Дослідження впливу маркетингу в Україні. Журнал «Маркетинг в Україні», № 11, 2013, С. 25-44.

... 13. Сидчук І. Маркетинг сучасного ринку і маркетинг 1990-х років. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2004, 200 с.

... 14. Фішкін Ф. П. До питання про маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2005, 200 с.

... 15. Фішкін Ф., Аджемир Г. Основи маркетингу. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2006, 200 с.

... 16. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2007, 200 с.

... 17. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2008, 200 с.

... 18. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2009, 200 с.

... 19. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2010, 200 с.

... 20. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2011, 200 с.

... 21. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2012, 200 с.

... 22. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2013, 200 с.

... 23. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2014, 200 с.

... 24. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2015, 200 с.

... 25. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2016, 200 с.

... 26. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2017, 200 с.

... 27. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2018, 200 с.

... 28. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2019, 200 с.

... 29. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2020, 200 с.

... 30. Фішкін Ф. Маркетинг підприємств України. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 2021, 200 с.

- Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. освіти. Київ: Знання, 2018. 712 с.
- Юрко І.В., Устьян О.Ю. Еволюція теорії маркетингу в розрізі українських економічних наук. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2017. № 3 (54). С. 127-131.
- Решетнікова І. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*. № 5 (39). 2016. С. 36-37.
- Рибачук Н.В. Етапи та проблеми розвитку маркетингу в Україні. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/an-fm/an-fm-2018/paper/view/608>. (дата звернення 13.11.2019).
- Карпенко Н.В. Історична генеза маркетингу в Україні. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. № 13. 2018. С. 35-44.
- Лилик І., Сайчук І. Мегатренди суспільного розвитку і маркетинг. URL: <http://soskin.info/ea/2018/9-10/200803.html> (дата звернення 10.06.2019).
- Котлер Ф., Ф. Т. де Бес Латеральний маркетинг: технологія пошуку революційних ідей. Москва : Альпіна Паблішерз, 2018. 206 с.
- Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетинга. Москва : Вільямс, 2017. 200 с.
- Устьян О.Ю. Використання розробок когнітивної психології в маркетинговій теорії. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг: зб. наук. пр.* / відпов. ред. О.І. Черевко та ін. Харків: ХДУХТ. 2017. Вип. 1 (21). С. 334 - 342.
- Kotler Philip, Kevin Lane Kaller Marketing management. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2012. 816 p.
- Юрко І.В., Устьян О.Ю. Соціальні передумови виникнення та еволюція концепції маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. № 6. С. 189-193.

- Бутенко Н.В. Маркетинг. Київ : Атіка, 2018. 300с.
- Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного маркетингу URL: http://vlp.com.ua/files/17_31.pdf (дата звернення 21.10.2019).
- Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. 259 с.
- Роктанен М.В. Холистический маркетинг и его применение. URL: marketingexpert.ucoz.ua/publ/ehto_interesno/o_marketinge/kholisticheskij_marketing_i_ego_primenenie/5-1-0-25 (дата звернення 10.11.2019).
- Бойко Н., Супрунова Є. Холістичний маркетинг на підприємствах торговельного господарства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 55-63.
- Фірсова С.Г., Мельник І.А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. №18. С. 163-167.
- Ламбен Жан Жак Менеджмент ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2017. 800 с.
- Войчак А.В., Карпенко Н.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в системі споживчої кооперації зарубіжних країн. *Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва*. 2019. № 4 (44). С. 240-245.
- Єранкін О.О. Нові горизонти маркетингу: напрями розвитку нової парадигми. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 14-16.
- Шукліна В.В. Латеральний маркетинг як стратегічний інструмент підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 1. С. 176-180.
- Фролова В.Ю. Концепція латерального маркетингу в умовах висококонкурентного ринку. *Вісник Донецького національного університету, Серія: економіка і право*. Вип.1. 2017. С. 269-272.
- Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 363 с.
- Раца О.Б., Яттук О.О. Латеральний маркетинг як нестандартне вирішення

- ...маркетингових проблем. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=32729> (дата звернення 11.12.2019).
25. Олефіренко О.М., Олефіренко Ю.О. Еволюція концепцій маркетингу та комплекси їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-економічного зростання. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2018. №3 (7). С. 204-207.
26. Ілляшенко Н.С. Визначення сутності та відмінностей різновидів маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №6, Т.3. С. 137-139.
27. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С. Інновації в маркетингу - рушійна сила його еволюції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6, Т.4. С. 82-84.
28. Загорна Т.О., Стасюк О.М. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 32-38.
29. Хоменко П.Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12 (102). С. 123-133.
30. Устьян О.Ю. Застосування розробок когнітивної психології в теорії і практиці маркетингу. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Полтава, 16-17 квітня 2019 р. Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 177-181.
31. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3, Т.1. С. 138-142.
32. Хром'як Й.Я., Слюсарчук Ю.М., Цимбал Л.Л., Цимбал В.М. Когнітивні технології та їх особливості у менеджменті та маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 767. С. 75-82.
33. Васюткіна Н.В., Зуй М.О. Комплексний підхід до визначення складових

- ... екологічного маркетингу в системі управління статистичними даними підприємства. *Економіка розвитку*. 2019. № 1. С. 68-77.
34. Цирхоменко Н.О. Інноваційний маркетинг в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2019/21413/1/95-97.pdf> (дата звернення 8.12.2019).
35. Дайновський Ю.А. Особливості різновидів сучасного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/19260/1/15-25.pdf> (дата звернення 06.08.2019).
36. Краус К.М., Юрко І.В. Інноваційні концепції маркетингу. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/3475> (дата звернення 08.06.2019).
37. Колодка А.В. Інтрамаркетинг як основа управління міжконтрактними процесами. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37380> (дата звернення 25.04.2015).
38. Iliashenko S.M., Golisheva E.O. Customer orientation management concept as the innovative way for Ukrainian enterprises. *MIND*. 2016. № 1. URL: https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/0916/customer_orientation_management_concept_as_the_innovative_way_for_ukrainian_enterprises.pdf (дата звернення 13.10.2019).
39. Сагайдак М.П. Формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг: монографія, Київ: Вид-во ТОВ «СК ГРУП Україна», 2018. 508 с.
40. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. 2018. Вип. 34-35, ч. 2. С. 105-114.
41. Пекар В. Введение в экономику впечатлений. *Management.com.ua*. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html> (дата звернення: 18.06.2019).
42. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер. Пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 224 с.
43. Логвіна Ю.М., Лихачева Г.О., Михайлова Д.П. Сучасні тенденції розвитку

44. Балдинюк А.Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 6, Частина 2, 2018, С. 88-90.
45. Оберемок С.В. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. *Траектория науки*. Т. 1, № 2-3, 2019, С. 2.21-2.34.
46. Кудирко Л. Еволюція міжнародного маркетингу. *Вісник КНТУ*. №1, 2019, С.39-54.
47. Шеремета П. Тотальний маркетинг в економіці вражень. *Києво-Могилянська бізнес-студія*. 2017. №2. С. 18-27.
48. Мальченко В.М. Маркетинг послуг: Навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.
49. World trade statistical review 2018. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts18_toc_e.htm (дата звернення 14.10.2019)
50. Развитие украинского рынка развлекательных услуг. URL: <http://vtorio.com/articles/topic/35> (дата звернення 20.11.2019).
51. Петрова І.В. Сутність та особливості становлення індустрії дозвілля. URL: <http://www.info-library.com.ua/libs/stattya/285-sutnist-ta-osoblivosti-stanovlennja-industriyi-dozvillja.html> (дата звернення 20.11.2019).
52. Статистична інформація / Державна служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.11.2019)
53. Статистичний щорічник України за 2018 рік: Статистичний збірник / за ред. І.М. Жук. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 575с.
54. Діяльність підприємств сфери послуг: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2019.58с.
55. Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2019.58с.
56. Азарян О.М., Мартинов І.Ю. Прогнозування розвитку сфери розваг та відпочинку: міжнародний досвід. *Держава та регіони. Серія: Економіка та*

... 2019. №6 (75). С.31-35.

... Развитие индустрии развлечений в Украине. Перспективы и тенденции.
... <http://www.ra.net.ua/ru/humor.php?id=631> (дата звернення 21.11.2019)

... Усгьян О. Тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку України.
... *Розважувальний бізнес: становлення, проблеми, інновації* / матеріали УІ
... міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27-28 квітня
... Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 127-130.

... Ринок атракціонів в Україні. URL: [http://www.funigroup.com.ua/
... articles/ryinok-atraktsionov-v-ukraine/](http://www.funigroup.com.ua/articles/ryinok-atraktsionov-v-ukraine/) (дата звернення 21.11.2019)