

Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**Устьян Олександр Юрійович**

УДК 658. 8: [338. 46: 793]

## **ДИСЕРТАЦІЯ**

**Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку**

Спеціальність 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О.Ю. Устьян

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Д 44.877.01  
к. е. н., доц. К. Ю. Вергал

Науковий керівник:  
Юрко Ігор Вікторович,  
к.е.н., доцент

Полтава – 2018

## АНОТАЦІЯ

**Устьян О. Ю. Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава, 2018.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню та подальшому розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності шляхом впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

У рамках роботи були критично проаналізовані найбільш відомі та науково обґрунтовані концепції маркетингу, актуальні для сфери послуг: маркетинг взаємовідносин, холістичний маркетинг, латеральний маркетинг, когнітивний маркетинг, інтрамаркетинг. Проведені дослідження дозволили констатувати, що на сьогодні відсутня загальноприйнята пануюча концепція маркетингу, що дозволило обґрунтувати доцільність і зміст концепції «клієнтоорієнтований маркетинг», а також визначити відмінності між традиційним і клієнтоорієтованим маркетингом. Визначено, що клієнтоорієтований маркетинг принципово відрізняється від традиційного в низці стратегічних аспектів, що зумовлено його першочерговою орієнтацією саме на споживачів як конкретних особистостей. Клієнтоорієтований маркетинг передбачає зміну організаційної структури управління маркетингом, підходів до стратегічного планування та методичного інструментарію маркетингової діяльності підприємств. Також встановлено, що інструментарій «клієнтоорієтованого маркетингу» має ґрунтуватись на комбінуванні принципів і підходів, об'єднаних з позиції максимізації споживчої цінності, із застосуванням інструментарію когнітивної психології.

У рамках даної роботи розроблена авторська класифікація підприємств сфери послуг на засадах критерію клієнтоорієтованості як маркетингового фактора, відповідно до якої виділені низькоклієнтоорієтовані,

середньоклієнтоорієнтовані та висококлієнтоорієнтовані підприємства, що сприяє розвитку теоретичних засад маркетингу послуг. Практична цінність даної класифікації полягає в тому, що вона дозволяє спростити процес вибору оптимальних маркетингових заходів підприємствами із різних підгалузей сфери послуг.

Набув подальшого розвитку категоріальний апарат клієнтоорієнтованого підходу. Зокрема, у рамках дисертаційної роботи розроблене таке авторське визначення клієнтоорієнтованості: підхід до розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію всіх ресурсів та адаптацію бізнес-процесів на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів для підвищення їхньої лояльності та досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг. Також було запропоновано авторське визначення категорії «клієнтоорієнтований маркетинг», що трактується, як концепція маркетингу, що ґрунтується на всебічній і всеохопній орієнтації діяльності підприємства на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів. Ці визначення розкривають сутність даних категорій через нематеріальне вираження споживчої цінності та формування в клієнтів сфери розваг і відпочинку емоційного сприйняття послуги.

Встановлено, що наразі теоретична база клієнтоорієнтованості недостатньо розроблена в плані комплексних підходів до впровадження. Зокрема, існуючі підходи мають своїм предметом загальні теоретичні положення або окремі аспекти впровадження клієнтоорієнтованості. Натомість питання розробки цілісного підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на практиці є недостатньо дослідженим. Для вирішення цього питання були обрані й обґрунтовані доцільні інструменти для використання під час формування маркетингової діяльності на основі клієнтоорієнтованого підходу: внутрішній маркетинг, інтрамаркетинг, стандартизація обслуговування, кайдзен, маркетинг відносин, управління точками контакту, проектування послуги.

В результаті проведеного дослідження підтверджено, що сфера послуг загалом продовжує розвиватись попри наявні кризові явища в економіці та нарощує частку в структурі ВВП України, яка останніми роками становила

29%. Встановлено, що сфера розваг і відпочинку розвивається в руслі сфери послуг, повторюючи її загальні тенденції, прямо залежить від рівня життя та економічної ситуації в країні.

У рамках дисертаційної роботи удосконалено методичний підхід до маркетингового дослідження ринку та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку, що, на відміну від існуючих, передбачають діагностику особливостей поведінки споживачів; рівня їх задоволення якістю обслуговування; стратегічних, організаційних і тактичних складових внутрішнього маркетингу. Такі підходи дозволять у подальшому отримати зворотній зв'язок від клієнтів відносно наданих послуг та визначити рівень задоволеності роботою працівників підприємства.

Розроблений концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку, який, на відміну від існуючих, є поетапним процесом (постановка цілей клієнтоорієнтованості, збір маркетингової інформації, формування цільової ідентичності, розробка стратегії клієнтоорієнтованості, реалізація програми клієнтоорієнтованості, контроль і ревізія клієнтоорієнтованості) на засадах когнітивної психології, організації обслуговування за принципами «кайдзен» і передбачає управління точками контакту. Практичне значення даного підходу полягає в тому, що він дозволив визначити основні стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку.

У рамках роботи сформований методичний підхід до визначення найбільш клієнтоорієнтованого підприємства, що ґрунтується на використанні методу аналізу ієрархій. Відмінність цього підходу від наявних полягає в тому, що на підставі аналізу вимог споживачів та опитування експертів були визначені критерії вибору підприємства, здійснено порівняння критеріїв і досліджуваних об'єктів за цими критеріями за шкалою Сааті, у результаті розрахунків визначено найбільш клієнтоорієнтоване підприємство. Натомість найбільш поширені підходи передбачають опитування представників досліджуваних підприємств і ґрунтуються на факторному аналізі, що зумовлює високий рівень

суб'єктивності в оцінках та меншу точність результатів. Тому перевага зазначеного підходу полягає в тому, що він дозволяє підвищити точність оцінювання рівня клієнтоорієнтованості з мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів. Цей підхід було успішно апробовано під час визначення найбільш клієнтоорієнтованого роллердрому серед досліджуваних. У результаті застосування методу аналізу ієрархій визначено, що найбільш клієнтоорієнтованим роллердромом є РЦ «Шато Ледо», що підтверджує висновки інших досліджень, проведених у рамках роботи.

У рамках роботи запропонований організаційно-методичний інструментарій клієнтоорієнтованого маркетингу, що на відміну від існуючих, включає інструменти із суміжних функціональних областей менеджменту, зокрема проектного менеджменту, операційного менеджменту, управління персоналом та дозволяє спростити управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери розваг і відпочинку. Розроблені рекомендації щодо оптимального застосування інструментів клієнтоорієнтованого маркетингу: формування цільової ідентичності, реалізація маркетингу взаємовідносин, створення системи управління скаргами та пропозиціями, стандартизація обслуговування та його удосконалення за принципами «кайдзен», впровадження політики внутрішнього маркетингу, проектування послуги, управління точками контакту. Запропоновано взяти проектний підхід за організаційну основу для впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу, що дозволить досягнути поставлених цілей з мінімальними часовими та фінансовими витратами.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, клієнтоорієнтований маркетинг, сфера розваг і відпочинку, інтрамаркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг відносин, кайдзен, точки контакту, стандарт обслуговування, проектування послуги.

## SUMMARY

**Ustian O. Yu. Client-oriented Marketing of Enterprises in the Sphere of Entertainment and Recreation. – Qualification dissertation, manuscript copyright.**

The thesis for Candidate degree in Economic Sciences in speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by the types of economic activities). – Higher Educational Institution of Ukoopsilka “Poltava University of Economics and Trade”, Poltava, 2018.

The dissertation is devoted to the substantiation and further development of theoretical bases, methodical approaches and practical recommendations for the improvement of marketing activity through of implementation of client-oriented approach at the enterprises in the sphere of entertainment and recreation.

Within the framework hereof the modern marketing concepts were analyzed which allowed substantiating the viability, articulating the essence of the client-oriented marketing concept. Also, the differences between traditional concepts and client-oriented marketing concept were defined. It was determined that client-oriented marketing differs essentially from traditional one in several strategical issues which is resulted by its high priority orientation on consumers as the particular personalities. Client-oriented marketing demands changing the marketing organization structure, approaches to strategical planning and methodical tools of marketing activity. It was stated that the methodological tool of this new concept included the tool of older ones and additionally involved the cognitive psychology's tool-set.

The classification of service enterprises based on the importance of client-orienting was developed. In particular, they were classified into high client-oriented, middle client-oriented and low client-oriented. Such classification enabled defining the theoretical and practical marketing issues in entertainment and recreation sphere unlike the existing approaches. The practical value of this classification is that it simplifies the process of selection of the most appropriate marketing activities for the enterprises from the different subsector of services.

It was clarified the essence and meaning of “client-orienting” and “client-oriented marketing”. In particular, we consider client-orienting as the process of the enterprise development which supposes allocation of all resources and adaptation of business-processes for maximisation of customer value through the emotional perception of the clients with the aim to rise their loyalty and gain sustainable long-

term competitive advantages. In the same time, we propose to define the client-oriented marketing as marketing concept which is based on the universal and comprehensive orientation of the enterprise activity on the maximisation of customer value through the emotional perception of the clients. These definitions are based on the nonmaterial expression of the customer value and creating the clients' emotional perception of the service.

It was defined that the theoretical base of client-orienting is not enough developed in terms of the existing of complex approaches to its implementation. In particular, existing approaches consider basic theoretical statements and some practical issues of client-orienting implementation. In contrary, the question of developing of the comprehensive approach to the implementation of client-orienting in practice remains inadequately explored. With the aim to solve this problem the appropriate tools were determined and justified. So it was proposed to use the following tools while forming marketing activity on the base of client-orienting approach: relationship marketing, intramarketing, service-designing, managing of touch points, handling standards, kaizen, internal marketing.

Basing on the results of conducted research it was proved that the service industry keeps on developing despite of existing crisis in the economy and increases its part in the structure of Ukrainian GDP. This figure achieved 29% during the last years. It was defined that the entertainment and recreation sphere develops in accordance with the whole service industry evolvment. It means that the entertainment and recreation sphere repeats its main tendencies and directly depends on the standard of living and economic picture in the country.

Also, the methodological approach to marketing research of market-place and marketing activity of the enterprises from entertainment and recreation sphere was improved. In comparison with the existing approaches its advantage connects with including the diagnostics of consumer behaviour, defining their level of satisfaction with the quality of service, strategical, organizational and tactical elements of internal marketing. This approach allowed to get the complex and comprehensive estimation of the business conditions and marketing activity of enterprises from the

entertainment and recreation sphere, get some feedback from clients about the quality of services and determine the employees' work satisfaction level.

The conceptual approach to the implementation of the client-oriented marketing on the operation of the enterprise in the sphere of entertainment and recreation was developed. In comparison with the existing approaches its advantage belongs to its step-by-step algorithm on the bases of cognitive psychology, the organization of the service process on the principles of kaizen and involving managing of touch points. The practical value of such approach is that it enabled to define the main strategical directions of improving marketing activity of entertainment and recreation sphere enterprises.

It was developed the methodical approach to the defining the most client-oriented enterprise which is built on the analytic hierarchy process (AHP). It significantly differs from the existing approaches as it includes defining the criteria for choosing the enterprise on the base of analysis of consumers' requirements and expert poll, comparing these criteria and researched enterprises by the Saaty's scale. In result of these calculations, the most client-oriented enterprise was defined. In contrary, the most widely used approaches involve the survey of explored enterprises employees and are based on factor analysis which leads to the high level of subjectivity in marks and lower accuracy of results. That is why the advantage of this approach is that it enables to enhance the accuracy of evaluation of the level of client-orienting with the minimum expenditures of time and funds. This method was successfully applied in determining the most client-oriented rollerdrome among explored. In result of using the analytic hierarchy process, it was defined that the most client-oriented rollerdrome was the entertainment centre "Shato Ledo". This fact proves the results of other researches which were conducted in this work.

Also, the methodical toolset of the client-oriented marketing was been expanded which in comparison with the existing approaches includes tools from the related areas of management such as operation management, human resources management and project management. Such methodical toolset simplifies managing the enterprises marketing activity in entertainment and recreation sphere and enhances the effectiveness of the client-oriented approach implementation. There

were developed the recommendations for appropriate usage of the methodic tools of client-oriented marketing: forming the target identity, implementation of relationship marketing, creating the system of complaints and suggestion handling, implementing handling standards and improving it basing on the principles of kaizen, establishing the internal marketing policy, using service-designing, managing the touch points. Also, it was proposed to use the project approach as the organizational foundation for implementation of client-oriented marketing which will enable to achieve the set goals with the minimal time and funds expenditures.

**Keywords:** client-orienting, client-oriented marketing, entertainment and recreation sphere, relationship marketing, intramarketing, service-designing, touch points, kaizen, internal marketing.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

#### 1.1 Публікації в наукових фахових виданнях України

1. Юрко І. В., Устьян О. Ю. Еволюція теорії маркетингу в розрізі українських реалій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2012. № 3 (54). С. 127–131. *Особистий внесок: визначені основні еволюційні шляхи маркетингу, обґрунтовано перехід конкуренції в емоційну площину.*

2. Устьян О. Ю. Особливості сучасного розуміння сфери послуг як об'єкта дослідження маркетингової теорії. *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2410> (дата звернення: 22.01.2018).

3. 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, 2015. Вип. 1 (21). С. 334–342.*

1.2 Публікації в наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

4. Юрко І. В., Устьян О. Ю. Соціальні передумови виникнення та еволюція концепції маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2013. № 6. С. 189–193 (Index Copernicus, Google Scholar). *Особистий внесок: обґрунтовано значення маркетингу взаємовідносин, як однієї з домінуючих маркетингових концепцій.*

5. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. 2017. № 2-3 (63-64). С. 61–68 (Index Copernicus, Google Scholar, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics (RePEc)).

6. Устьян О. Ю. Дослідження особливостей споживацької поведінки та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2018. № 1 (86). С. 56–61 (Index Copernicus).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Устьян О. Ю. Особливості комплексу маркетингу у сфері послуг. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 17-18 квіт. 2013 р.* Полтава: ПУЕТ, 2013. С. 166–168.

8. Устьян О. Ю. Економіка вражень як новий етап розвитку сфери послуг. *Фінансова політика та забезпечення економічної стабільності держави : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Полтава, 3 грудня, 2013 р.* Полтава, 2013. С. 212–213.

9. 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 2014 р. Полтава: ПУЕТ, 2014. С. 177–181.

10. Устьян А. Интармаркетинг как современная концепция маркетинга. *Экономика Болгарии и Европейского союза – современные проблемы и подходы к их решению* : материалы Десятой юбилейной международной научной конференции молодых ученых, 13 ноября 2014 г., София, 2014. С. 886-892.

11. Устьян О. Ю. Внутрішній маркетинг як основа конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД* : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 15-16 квітня 2015 р. Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 127–130.

12. Устьян А. Комплексное исследование клиентоориентированности предприятий сферы развлечений и отдыха. *The Economy of Bulgaria and the European Union: Competitiveness and Innovations. Book of Scientific Papers*, София: УНСС, 2016. С. 165–169.

13. Устьян О. Ю. Методичні аспекти дослідження середовища надання послуги. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 20-21 квітня 2016 р. Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 120–122.

14. Устьян О. Ю. Визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємства сфери розваг і відпочинку методом аналізу ієрархій. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали XXXII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав-Хмельницький, 19 квітня, 2017 р. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 32. С. 49–52.

15. Устьян О. Ю. Тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку України. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27-28 квітня 2017р., Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 127–130.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	12
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЇХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI	23
1.1. Сучасна маркетингова парадигма як сукупність незалежних концепцій	23
1.2. Теоретичні положення маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних суспільно-економічних умовах	38
1.3. Теоретико-методичні засади маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку на основі клієнтоорієнтованого підходу	53
2. РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ Й ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РОЗВАГ І ВІДПОЧИНКУ	77
2.1. Дослідження поточної кон'юнктури та тенденцій розвитку ринку розваг і відпочинку України	77
2.2. Діагностика особливостей споживацької поведінки та якості обслуговування на підприємствах сфери розваг і відпочинку України	98
2.3. Дослідження особливостей маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку України	125
3. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РОЗВАГ І ВІДПОЧИНКУ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ	149
3.1. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого	149

маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку	
3.2. Методичний підхід до визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку на основі системного аналізу	162
3.3. Організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку	176
ВИСНОВКИ	193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	197
ДОДАТКИ	220

## ВСТУП

**Актуальність теми.** 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 клієнтоорієнтованість. 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 клієнтоорієнтованості може призвести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності, а, відповідно, й до зростання рівня доходів і прибутковості операторів сфери розваг і відпочинку. Тому питання впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку є актуальним у сучасних умовах господарювання в Україні.

Перші наукові роботи присвячені специфіці маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг почали з'являтися у США в шістдесятих роках ХХ століття. З того часу маркетинг послуг пройшов великий еволюційний шлях розвитку, нині в США та країнах Європи створені й успішно функціонують чисельні наукові школи у зазначеній галузі маркетингу. Серед іноземних науковців, праці яких були присвячені маркетингу послуг, варто виділити таких: Дж. Ратмел, П. Енгліє, Е. Ланжеару, К. Гронгрус, М. Бітнер, Ф. Котлер, К. Лавлок, Л. Шостак, Р. Норман.

Дослідження ж українських науковців у сфері маркетингу послуг почали з'являтися після 2000 року. 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 клієнтоорієнтованості 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.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота містить результати досліджень автора, що проводились відповідно до плану науково-дослідних робіт ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», зокрема за темами «Маркетингові підходи до роботи з покупцями для покращення результатів діяльності торговельних підприємств системи споживчої кооперації України» (номер державної реєстрації 0113U004197), де автором запропоновані заходи для розвитку лояльності покупців та обґрунтовано застосування політики партнерських відносин; «Ринковоадаптований механізм управління сучасною соціально-економічною системою» (номер державної реєстрації 0110U000932), де автором запропоновано методичний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах, що ґрунтується на методах, залучених зі сфер управління персоналом, операційного менеджменту та когнітивної психології.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою дисертаційної роботи є* теоретико-методичне обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності шляхом впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- теоретично узагальнити сучасну маркетингову парадигму як сукупність незалежних концепцій;
- визначити теоретичні положення маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних суспільно-економічних умовах;

- обґрунтувати основні теоретико-методичні засади маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку на основі клієнтоорієнтованого підходу;
- проаналізувати поточну кон'юнктуру й тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку України;
- визначити особливості поведінки споживачів та провести аналіз якості обслуговування на підприємствах сфери розваг і відпочинку України;
- здійснити діагностику особливостей маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку України;
- запропонувати концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку;
- удосконалити методичний підхід до визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку на основі системного аналізу;
- комплексно обґрунтувати організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку.

**Об'єктом дослідження** є процес маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дисертаційної роботи є синтез економічної теорії, маркетингу послуг, маркетингового менеджменту, теорії систем, когнітивної психології.

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 маркетингових концепцій 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. Використання методу аналізу ієрархій дало можливість визначити найбільш клієнтоорієнтоване підприємство у сфері розваг і відпочинку серед досліджуваних. Використання методу аналогії дало можливість поширити на сферу розваг і відпочинку окремі результати досліджень маркетингової діяльності підприємств готельної, ресторанної і туристичної сфер. Проведення структурованих і неструктурованих спостережень дозволило визначити особливості процесу надання послуг підприємствами сфери розваг і відпочинку та побудувати структурну схему надання послуг. 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 та ін.

**Наукова новизна одержаних результатів дослідження** полягає в такому:

*удосконалено:*

– методичні підходи щодо маркетингового дослідження ринку та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку, що, на відміну від існуючих, передбачають діагностику особливостей поведінки споживачів; рівня їх задоволення якістю обслуговування; стратегічних, організаційних і тактичних складових внутрішнього маркетингу. Такі підходи дозволять у подальшому отримати зворотній зв'язок від клієнтів відносно

наданих послуг та визначити рівень задоволеності роботою працівників підприємства;

– концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку, який, на відміну від існуючих, є поетапним процесом (постановка цілей клієнтоорієнтованості, збір маркетингової інформації, формування цільової ідентичності, розробка стратегії клієнтоорієнтованості, реалізація програми клієнтоорієнтованості, контроль і ревізія клієнтоорієнтованості) на засадах когнітивної психології, організації обслуговування за принципами «кайдзен» і передбачає управління точками контакту;

– методичний підхід щодо визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні методу аналізу ієрархій і дозволяє підвищити точність оцінювання рівня клієнтоорієнтованості підприємства;

– організаційно-методичний інструментарій клієнтоорієнтованого маркетингу, що, на відміну від існуючого, включає інструменти з суміжних функціональних областей менеджменту, зокрема проектного менеджменту, операційного менеджменту, управління персоналом, і дозволяє спростити управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери розваг і відпочинку;

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичні положення маркетингу шляхом систематизації наукових трактувань щодо його сучасних концепцій, що дозволило сформулювати зміст концепції клієнтоорієнтованого маркетингу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на комбінуванні принципів і підходів, об'єднаних з позиції максимізації споживчої цінності із застосуванням інструментів когнітивної психології;

– класифікація підприємств сфери послуг, яка, на відміну від існуючих, здійснена на засадах критерію клієнтоорієнтованості як маркетингового фактора, відповідно до якої виділені низькоклієнтоорієнтовані,

середньоклієнтоорієнтовані та висококлієнтоорієнтовані підприємства, що сприяє розвитку теоретичних засад маркетингу послуг;

– поняття «клієнтоорієнтованість» та «клієнтоорієнтований маркетинг», які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на їх розумінні через нематеріальне вираження споживчої цінності та формування у клієнтів сфери розваг і відпочинку емоційного сприйняття послуги, та дозволило сформувати теоретичні засади для удосконалення маркетингу підприємств на основі клієнтоорієнтованого підходу.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в застосуванні положень розробленого в рамках роботи концептуального підходу до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на функціонуючих підприємствах сфери розваг і відпочинку, що дало можливість розширити клієнтську базу та збільшити обсяги реалізації послуг. Зокрема, розробки дисертаційної роботи успішно впроваджені у діяльність вейк-парку «ON TOP» (ФОП Шевченко Є. В.) (довідка № 05/03-16 від 10.03.2016 р.), гірськолижного комплексу «Драгобрат» (ТОВ «Драгобрат») (довідка № 04/01-0706 від 07.06.2017 р.), гірськолижного комплексу «Сорочин Яр» (ФОП Бідний Г. В.) (довідка № 03/00-1207 від 12.07.2017 р.), ТЦ «Універмаг Київ» (ПП «Торгівельний центр «Київ») (довідка № 19/00-003060 від 02.03.2018 р.), ТРЦ «Київ» (ПП «Торгівельний центр «Київ») (довідка №10/00-003061 від 02.03.2018 р.). Також положення дисертаційної роботи використовуються Радою підприємців м. Полтава Полтавської міської ради (довідка № 01/12-03 від 12.03.2018 р.) у процесі методичної підтримки підприємців сфери малого та середнього бізнесу.

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» під час викладання дисциплін «Маркетинг послуг», «Товарознавство (послуги)» (довідка № 45-15/81 від 25.12.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною, завершеною науковою працею, у якій викладено авторський підхід

щодо формування клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку. Наукові положення, висновки й рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано тільки ті ідеї та положення, які є особистим результатом здобувача. Особистий внесок автора в наукові праці, опубліковані в співавторстві, зазначено окремо в списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення й результати дисертації докладно висвітлено й обговорено на 8 міжнародних, всеукраїнських, наукових і науково-практичних конференціях, а саме: III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України» (Полтава, 2013 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансова політика та забезпечення економічної стабільності держави» (Полтава, 2013 р.), IV, V, VI міжнародних науково-практичних інтернет-конференціях «Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД» (Полтава, 2014 р., 2015 р., 2016 р.), X Ювілейній Міжнародній науковій конференції для молодих вчених «Економіка Болгарії та Європейського союзу – сучасні проблеми і підходи щодо їх вирішення» (Софія, Болгарія, 2014 р.), XXXII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (Переяслав-Хмельницький, 2017 р.), VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (Полтава, 2017 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи опубліковано в 15 наукових працях загальним обсягом 4,99 друк. арк. (з яких особисто автору належить 4,88 друк. арк.) у тому числі: 6 – у наукових фахових виданнях України (з яких 3 – у виданнях, включених до реєстру міжнародних наукометричних баз), 1 – в інших наукових виданнях, 8 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг дисертації викладено на 294 сторінках, у тому числі основного тексту — 186 сторінок, включаючи 35 таблиць, 37 рисунків, 8 формул, 19 додатків на 75 сторінках і 254 найменування використаних літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЇХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ

#### 1.1. Сучасна маркетингова парадигма як сукупність незалежних концепцій

Динамічні зміни соціального та економічного середовища, які розпочалися в другій половині XX 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 XIX-XX ст. і набуло значення оволодіння ринком (англ. - market getting, пізніше скорочення marketing) [1, с. 8]. Подальша еволюція даного поняття відбувалася під впливом ускладнення умов господарювання в США, викликаних кризою перевиробництва та поступовим формуванням «ринків покупців» у низці галузей економіки [2]. 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. ХХ 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 [2]: 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 [2]. 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 [2].

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) [2].

Інтенсивний розвиток маркетингу відбувається шляхом зміни панівної концепції [2]. 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.) [2]. У рамках даної роботи ми сконцентруємося на найбільш відомих та

науково обґрунтованих концепціях маркетингу актуальних для сфери послуг, що наведені на рис. 1.1.

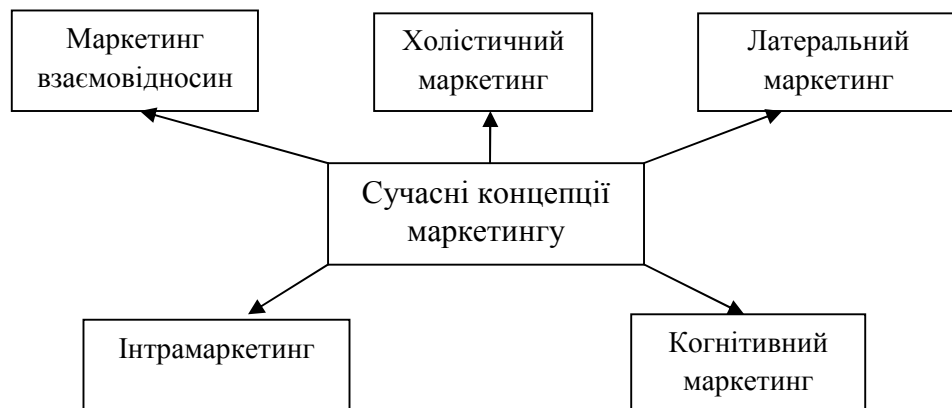


Рис. 1.1. Панівні сучасні концепції маркетингу (узагальнено на основі [7, с. 85-91; 8, с. 958-964; 9, с. 142; 10; 11, с. 771])

Маркетинг є достатньо динамічною галуззю знань і постійно змінюється під впливом факторів макросередовища [12]. Сучасна маркетингова парадигма перебуває під впливом таких факторів [12; 6]:

- 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 унеможлиблює 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 [1, с. 34]. У наукових колах наявна полеміка щодо даної концепції, зокрема частина науковців (Н. Лагоцька [13], Н. Бутенко [14, с. 173], С. Гаркавенко [1, с. 53], Л. Мороз [15], Ю. Князик [15]) виділяє її, як окрему концепцію, у той час, як інші (Н. Карпенко [16, с. 30], М. Роктанен [17], Н. Герасимяк [18], О. Лабурцева [19], М. Бойко [20], Є. Супрунова [20], С.Фірсова [21], І. Мельник [21]) розглядають її, як складову концепції холістичного маркетингу. Варто зауважити, що Ф. Котлер у своїх ранніх працях розглядав «маркетинг взаємовідносин» як незалежну концепцію маркетингу, у більш пізніх – включав її до складу холістичного маркетингу [8, с. 958; 11, с. 18]. Цікавою є позиція Ж.Ж. Ламбена, який не виділяв маркетинг взаємовідносин як окрему концепцію, проте

аналізував її в рамках власної концепції «менеджменту орієнтованого на ринок» [22, с. 95]. Актуальність даної концепції пояснюється тим фактом, що на сьогодні витрати на залучення нового клієнта в шість разів перевищують витрати на утримання наявного [14, с. 171]. Також високий ступінь насиченості споживчих ринків розвинутих країн практично виключає можливості збільшення обсягів збуту завдяки первинним споживачам [12]. З іншого боку, висока інтенсивність конкурентної боротьби призводить до прямого протистояння за кожного клієнта [12]. Наразі наявне деяке різноманіття підходів щодо трактування концепції «маркетинг взаємовідносин», арсеналу методів і підходів, які вона включає. Втім, дана полеміка не піддає сумніву головну ідею, а стосується її окремих теоретичних та прикладних аспектів [12].

Маркетинг взаємовідносин включає такі напрями діяльності [14, с. 174]:

- 1) встановлення взаємовідносин із ключовими цільовими групами;
- 2) підтримання встановлених взаємовідносин і турбота про них;
- 3) 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 [23]. 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 [16, с. 30]. 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 [11, с. 20]. 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 [24]. 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 унеможливлює залучення нових клієнтів. Дана концепція закладає основу концепції обслуговування на більшості провідних підприємств сфери послуг, що свідчить про її значну прикладну цінність. Навіть більше, саме на основі маркетингу взаємовідносин, у результаті еволюції даної концепції маркетингу, сформувався клієнтоорієнтований підхід до діяльності підприємства [25].

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 [7]. Дана концепція набула широкого поширення в колах українських теоретиків і практиків маркетингу, зокрема досліджувалася в працях Л. Стрия [26, с. 60-64], І. Климової [27], О. Єранкіної [28], О. Малинки [29], В. Шукліної [30], В. Фролової [31], Н. Карпенко [32, с. 194], О. Раци [33], О. Ящук [33], Н. Косара [34], Т. Сарапіної [34], Н. Кузьо [34], С.Фірсової [21], І. Мельника [21], О. Олефіренко [35], Ю. Олефіренко [35], О. Іщенко [36]. Основна суть даної теорії полягає в створенні маркетингових інновацій шляхом застосування методів бічного (латерального) мислення. Подібні інновації створюються завдяки цілеспрямованому свідомому поєднанню непоєднуваних, на перший погляд, речей [33]. Дані методи передбачають зміни на таких трьох рівнях:

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

Водночас, процес здійснення пошуку нових ідей за технологією латерального маркетингу здійснюється у такий спосіб [26, с. 63]:

- 1) концентрація на об'єкті дослідження, виділення його характеристик;
- 2) здійснення латерального зрушення на певному рівні з використанням однієї або декількох латеральних технік;

3) з'єднання розриву шляхом методу оцінки (моделювання процесу покупки товару, визначення можливих умов використання товару або послуги).

Головна цінність даної теорії полягає в тому, що вона спрямована на створення нових категорій товарів та ринків (жіночі станки для гоління «Venus», яйце «KinderSurprise», напій «RedBull» як основоположник ринку енергетичних напоїв тощо). Окремі науковці, зокрема Н. Ілляшенко [37; 38], Ю.Шипуліна [38], С. Фірсова [21] і І. Мельник [21] обстоюють точку зору, що латеральний маркетинг не є повноцінною концепцією, а являє собою лише технологію створення нового товару. Водночас, сам Ф. Котлер зазначає, що латеральний маркетинг не варто протиставляти класичному маркетингу, натомість доцільно розширити інструментарій маркетингу користуючись методами латерального мислення [7, с. 13-14]. Щодо актуальності даної концепції для сфери послуг варто зазначити, що вона може бути надзвичайно корисною в плані створення нових видів послуг або удосконалення існуючих, втім, вона не може становити основу для всієї маркетингової діяльності, оскільки інструментарій латерального маркетингу фактично охоплює лише сферу товарно-інноваційної політики маркетингу. Зважаючи на це, вважаємо перспективним застосування даної концепції лише в поєднанні з іншими концепціями для вирішення обмеженого кола завдань у рамках формування маркетингової політики підприємств сфери послуг.

Холістичний маркетинг деякі науковці (Н. Герасимяк [18], Н. Карпенко [32; с. 178, 180], С. Фірсова [21], І. Мельник [21], М. Роктанен [17], Н. Бойко [20], Є. Супрунова [20], Т. Загорна [39], О. Лабурцева [19], Н. Косар [34], Т. Сарапін [34], Н. Кузьо [34], І. Чайка [40]) 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 [11, с. 771]. 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 [18]:

- 1) маркетинг відносин (побудова довгострокових відносин з усіма особами, організаціями та спільнотами, які впливають на підприємство);
- 2) інтегрований маркетинг (усі напрями діяльності підприємства повинні здійснюватися у відповідності з єдиною стратегією й тактикою);
- 3) внутрішній маркетинг (діяльність підприємства зі створення й підтримання сприятливого внутрішнього мікроклімату);
- 4) 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 (О. Лабурцева [19]) визначають те, що в ній важко знайти місце стратегічним аспектам маркетингової діяльності, зокрема аналізу конкурентного середовища [19]. На нашу думку, також слабкою стороною даної концепції є її загальний (рамковий) характер та недостатній рівень опису конкретного інструментарію та основних положень, що ускладнює її застосування на практиці. Проте, концепція «холістичного маркетингу» є перспективною для застосування у сфері послуг, оскільки її суть зводиться до того, що для маркетингової діяльності важливими є всі аспекти діяльності підприємства. Оскільки підприємства сфери послуг здебільшого характеризуються високим ступенем взаємодії з клієнтами, холістичний маркетинг може розширити перелік маркетингових інструментів та забезпечити комплексний підхід до формування маркетингової політики. Дану точку зору розділяють деякі українські науковці, зокрема, Н. Бойко [20], Є. Супрунова [20] наголошують на чисельних прикладах успішного застосування холістичного

маркетингу в маркетинговій діяльності низки світових готельних мереж (Global Hyatt, Marriott International, Hilton Hotels, Accor Group), що підтверджує доцільність розширення сфер використання даної концепції [20].

У наш час усе більше ринків переходять у стадію гіперконкуренції, 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 [41]. 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 [10].

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» [42, с. 4]. 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 (узагальнено на основі [9, 10; 22; 11; 43])

1. Використання окремих підходів когнітивної психології в рамках традиційних маркетингових концепцій (Ж.-Ж. Ламбен [22], Ф. Котлер [11], І.Альошина [43]).

2. Формування на основі когнітивних підходів самостійних концепцій маркетингу – когнітивний маркетинг (О. Фірсанова [43]; О. Юлдашева [9]; І. Юрасов [45]).

3. Розробки практиків маркетингу, які часто не мають фундаментального теоретичного обґрунтування, але мають значну прикладну цінність (найбільш глибоко розробленою концепцією серед подібних є «інтрамаркетинг» Р.Уфімцева [46]) [10].

У рамках даної роботи детальному аналізу буде піддаватись ідея створення незалежних концепцій маркетингу. Однією з новітніх сучасних маркетингових концепцій, які мають психологічне підґрунтя, є «когнітивний маркетинг». Основи даної концепції залучені з відповідної галузі психологічної науки – когнітивної психології. Наразі дана концепція перебуває на етапі становлення, тому її понятійний апарат недостатньо розроблений [47]. Ключова ж її відмінність від традиційних маркетингових підходів полягає в тому, що вона передбачає формування бачення майбутніх потреб споживачів, відповідно до яких створюються нові споживчі цінності (стандарти споживання), після чого, унаслідок спеціальних технологій впливу на свідомість споживачів, формується попит на дані споживчі цінності.

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 [9, с. 142]. Серед українських науковців дослідженням когнітивного маркетингу займалися В. Стадник [48], Й. Хром'як [49], Ю. Слюсарчук [49], Л. Цимбал [49], В. Цимбал [49], І. Смирнов [50], Н. Васюткіна [51], М. Зуй [51], Н. Пархоменко [52], В. Хурдей [53].

Когнітивний маркетинг, формуючи стандарти споживання (певна група товарів і послуг, яка є загально визнаним необхідним набором, що споживається в певному соціумі [10]) 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 [10]) працює передусім із такими видами технологій споживання [9, с. 166]: технологія споживання певної категорії продукту; технологія споживання певного товару (стиль споживання); технологія споживання групи взаємопов'язаних продуктів і послуг.

О. Юлдашева у своїх дослідженнях також використала надбання такої галузі знань, як синергетика. Синергетика (теорія складних систем) – наукова дисципліна, у рамках якої вивчається така спільна дія окремих частин якої-небудь упорядкованої системи, у результаті якої відбувається самоорганізація (виникають макроскопічні просторові, часові або виробничо-часові структури, причому розглядаються як детерміновані, так і стохастичні процеси), вивчається й обернене явище – перехід від впорядкованого стану до хаосу [54, с. 4]. З погляду синергетики процес формування попиту формулюється так: суб'єкти ринку своєю кооперативною поведінкою, що проявляється в тенденціях споживання, задають певні параметри порядку (структуру споживання й попиту або стандарти споживання) [9, с. 232].

Відповідно до положень концепції «когнітивного маркетингу» когнітивні підходи використовуються на етапі створення первинного попиту на ринкову пропозицію шляхом навчання споживачів [10]. Коли потенційний попит сформовано, використовуючи класичні маркетингові інструменти, він перетворюється в реальний [9, с. 155-156].

На нашу думку, застосування даної концепції у сфері послуг доцільно в рамках товарно-інноваційної політики та політики просування. Втім, з огляду на складність реалізації та необхідність значних інвестицій, застосування даної концепції можливе лише на рівні великого бізнесу. Широке застосування на рівні малого та середнього бізнесу (зі значними обмеженнями) можливе лише

після розроблення певних стандартних алгоритмів роботи та адаптації методології до застосування на локальних ринках.

Паралельно з описаною вище концепцією «когнітивного маркетингу» Р. Уфимцев та О. Уфимцева розвивають концепцію «інтрамаркетингу». Інтрамаркетинг – це маркетингова практика, що ґрунтується на цілісному погляді на речі [55]. Дана концепція виникла як результат узагальнення практичного досвіду в галузі маркетингу її авторів. Згодом її сприйняли в наукових колах, зокрема інтрамаркетинг досліджували такі українські науковці, як Ю. Дайновський [56], В. Малий [57], К. Краус [58], І. Юрко [58], А. Колодка [59], О. Івасенко [60] та ін., але цілісного теоретичного обґрунтування дана теорія до сьогодні не має. Інтрамаркетинг створений передусім для практичного впровадження на підприємствах малого й середнього бізнесу. В основі концепції інтрамаркетингу лежать дві головні ідеї [46]:

- підприємство й ринок не можна протиставляти, оскільки поняття ринку й підприємства є умовностями в рамках когнітивного ефіру 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.

Дана концепція використовує інструментарій когнітивної психології та теорії складних систем (синергетика) [47]. Інтрамаркетинг, не зважаючи на спільну методологічну основу з концепцією когнітивного маркетингу О. Юлдашевої [9], має мало спільного з нею в сутності, ключових положеннях та методичному інструментарії [10].

Об'єктом впливу інтрамаркетингу є внутрішнє середовище організації в усіх її складових частинах і проявах [10]. Подібна спрямованість обґрунтовується тим, що корегувальні заходи, здійснені всередині організації, мають більшу ефективність та потребують менших фінансових витрат [10].

Основну сутність інтрамаркетингу можна звести до трьох постулатів.

1. Система підприємство-ринок являє собою складну, нелінійну, динамічну систему, для якої характерними є такі специфічні властивості, як неоднорідність, наявність чутливих точок, стадійність і циклічність розвитку. Сучасний інструментарій теорії складних систем дозволяє аналізувати дану систему, виявляти наявні закономірності й характерні особливості та розробляти адекватні засоби впливу.

2. Діяльність керівництва підприємства (зокрема й маркетолога) у рамках інтрамаркетингу зводиться до розробки і внесення коректив у систему підприємство-ринок.

3. Функціонування організації здійснюється на трьох рівнях – матеріальному (люди, товари, обладнання тощо), інформаційному (система міжособистісних комунікацій, документообіг) та когнітивному (рівень сприйняття людей-учасників організації й ринку, знання, емоції, переконання). Когнітивний рівень є найбільш глибоким і складним в управлінні, але водночас, добре продуманий вплив на нього може призводити до значних результатів із мінімальними витратами ресурсів [61].

Завдання інтрамаркетингу – цілеспрямовано включати підприємство в ті когнітивні конфігурації, які сприяють росту попиту й лояльності клієнтів щодо неї й, навпаки, виключати її з тих конфігурацій, які дають зворотній ефект [62].

Варто зазначити, що викладений вище опис даної концепції не є вичерпним і всеохопним, що пов'язано з тим, що інтрамаркетинг є не кристалізованою теорією, а, насамперед, практичним інструментом, який змінюється залежно від конкретних умов застосування. Втім, його застосування є перспективним у сфері послуг, що пояснюється специфікою даної сфери (поширений високий ступінь контактності під час обслуговування). У рамках інтрамаркетингу сформований спеціальний методичний інструментарій, який можливо застосовувати в багатьох сферах. Водночас, методи інтрамаркетингу, здебільшого, малобюджетні, що дає можливість використовувати їх на підприємствах малого та середнього бізнесу.

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 клієнтоорієнтованого підходу в 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 [63]. 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 «клієнтоорієнтований 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 клієнтоорієтованим маркетингом  
(розроблено на основі [11, с. 135-137; 64; 16, с. 26-30; 65, с. 54-55; 66])**

Характеристика	Традиційний маркетинг	Клієнтоорієтований 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 клієнтоорієтований маркетинг принципово відрізняється від традиційного в низці стратегічних аспектів, що зумовлено його першочерговою орієнтацією саме на споживачів як конкретних особистостей. Водночас, клієнтоорієтований 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 «клієнтоорієнтованого 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.

Ідею виділення «клієнтоорієнтованого маркетингу» як окремої концепції маркетингу розділяють інші науковці, зокрема С. Ілляшенко [64], Є. Голишева [54, 66], В. Коновал [67, с. 41], П. Хуторської [68], В. Степура [68], Т. Борисова [69], С. Комаров [70], Н. Кетова [71, с. 13], Дражан Д. А. [71, с. 13]. Вони солідарні щодо ідеї, що клієнтоорієнтованість має всі підстави стати основою та головним орієнтиром для маркетингової діяльності сучасних підприємств.

Варто також зазначити, що для клієнтоорієнтованого маркетингу великого значення набуває виділення максимально перспективних клієнтів та орієнтація на задоволення їхніх потреб і відмова від клієнтів, потреби яких задовольняти немає об'єктивних можливостей або це економічно невиправдано. Клієнтоорієнтований маркетинг передбачає зміну організаційної структури управління маркетингом, підходів до стратегічного планування діяльності та методичного інструментарію маркетингової діяльності підприємств.

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 «клієнтоорієнтований 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. Теоретичні положення маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних суспільно-економічних умовах

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, чиї 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 [72]. Серед іноземних дослідників даної теорії варто виділити Е. Тоффлера [73], Б. Пайна II [74], Д. Гілмора [74], Ф. Котлера [75], Б. Шмідта [76], Д. Роджерса [76], К. Вроцоса [76] та Р. Єнсена [77].

У середовищі українських науковців дана теорія не набула широкого поширення, а окремі складники економіки вражень заведено розглядати з позицій інших маркетингових концепцій, зокрема брендингу, маркетингу нових ідей, холістичного маркетингу тощо [78]. Серед вітчизняних науковців та практиків, які цілеспрямовано займаються дослідженням даної теорії або використовують положення «економіки вражень» для досліджень у суміжних сферах варто виділити М. Боярську [79], А. Балдинюк [80], С. Оберемок [81], Л.Кудирко [82], В. Пекаря [72], П. Шеремету [83].

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 «!FEST»).

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 [84]. 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 [85, с. 14]. Спостерігається випереджувальна динаміка розвитку сфери послуг у порівнянні з товарним виробництвом. Зокрема, за період 2006-2016 рр. світовий експорт товарів зріс на 32%, а експорт послуг - на 64 %, і вже досяг 4,77 трлн дол. США [86]. Однак, спостерігається диспропорція в розвитку даної сфери в різних країнах світу, зокрема 53% загального обсягу торгівлі припадає на 10 найрозвинутіших країн [86].

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 [11, с. 775]. Другий підхід ґрунтується на моделі континууму «товар-послуга» Л. Шостак [87]. Відповідно до цієї моделі відмінності між товарами й послугами не є явно вираженими [88]. Кожне благо можна віднести до товару або послуги лише умовно, у відповідності з панівними особливостями, що зображено на рис 1.3 [88].



Рис. 1.3. Континуум «товар-послуга» [87]

Українські науковці здебільшого дотримуються першої точки зору, у той час, як модель континууму знаходить своє відображення у визначенні характеристик послуг, зокрема в табл. 1.2 наведені найбільш поширені в наукових колах визначення поняття «послуга» [88].

Таблиця 1.2

**Основні підходи до трактування поняття «послуга» (узагальнено на основі [1, с. 256; 89, с. 144; 90, с. 34; 91, с. 12; 92, с. 20; 11, с. 775; 93, с.14])**

Автор, джерело	Визначення поняття «послуга»
С. Гаркавенко [1, с. 256]	нематеріальні блага, які одна сторона (продавець) передає іншій (клієнту) без права передачі власності на них.
В. Щербань [89, с. 144]	це будь-який захід або вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які, в основному, невідчутні й не призводять до опанування чимось.
К. Лавлок [90, с. 34]	вид економічної діяльності, що створює цінність та забезпечує певні переваги для споживачів у конкретному місці й в конкретний час, у результаті відчутних або невідчутних дій, спрямованих на отримувача послуги або його майно.
А. Жуков [91, с. 12]	це економічне благо у формі діяльності; процес, метою якого є підвищення споживчої корисності об'єкта послуги, а завданням – вплив на цей об'єкт послуги.
О. Пашук [92, с. 20]	це економічні дії, що створюють цінність і забезпечують вигодами клієнтів у певний час і в певному місці як результат досягнення бажаних змін для/або на користь одержувача послуги.
Ф. Котлер [11, с. 775]	будь-яка дія або робота, яку одна сторона пропонує іншій, і яка не є матеріальною та не призводить до володіння чим-небудь.
Ю. Опанашук [93, с.14]	товар особливого виду, діяльність, благо, що задовольняє потреби індивіда, виробництва й суспільства, має споживчу вартість та вартість, і результат якої може приймати як матеріальну, так і нематеріальну форми.

Наведені трактування свідчать про те, що відмінності в трактуванні поняття «послуга» полягають у ключовій сутності даної категорії (нематеріальне благо або певна діяльність) та опису самого процесу, у

результаті якого створюється економічне благо. Деякі дослідники сфери послуг (наприклад, К. Гронгрус [94], Дж. Бейтсон [95], К. Лавлок [90]) вважають, що опис властивостей послуг є більш цінним, ніж спроби сформулювати визначення послуги [96, с. 28; 90, с. 34]. На нашу думку, виділення властивостей послуг не замінює трактування самого поняття, тому в рамках даної роботи пропонуємо таке визначення даного поняття: це процес, що включає ряд дій, у результаті взаємодії двох сторін (покупця і продавця), що має результатом певне економічне благо в нематеріальній формі.

Тому, 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 [97, с. 44-50]. Деякі дослідники сфери послуг, зокрема К. Лавлок, 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 [90, с. 42-43]. Проте, на нашу думку, додаткові властивості послуг значно поступаються класичному набору характеристик з точки зору теоретичної обґрунтованості та прикладної важливості, тому у рамках даної роботи за основу прийнято загальноприйнятий набір властивостей послуг.

Наявні різноманітні підходи до класифікації послуг, які різняться за критеріями класифікації, ступенем деталізації та призначенням [88]. 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) [11, с. 47-49].

Світова організація торгівлі виділяє понад 600 видів послуг [97, с. 9]. В Українській статистиці сфера послуг відповідно до КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності) розподілена на такі секції [98]:

- 1) транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність;
- 2) тимчасове розміщення й організація харчування;
- 3) інформація та телекомунікації;
- 4) операції з нерухомим майном;
- 5) професійна, наукова та технічна діяльність;
- 6) діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування;
- 7) освіта;
- 8) охорона здоров'я та надання соціальної допомоги;
- 9) мистецтво, спорт, розваги та відпочинок;
- 10) надання інших видів послуг.

Втім, наявна класифікація послуг несе в собі низку суперечностей, наприклад, кінотеатри (демонстрація фільмів) за КВЕД належать до секції «Інформація та телекомунікації», хоча за загальною бізнес-практикою - це складник сфери розваг і відпочинку. Не мають однозначного трактування фінансова сфера й торгівля, адже в одних моделях класифікації їх відносять до сфери послуг, а в інших - виділяють як окремі галузі. Наявність подібних суперечностей ускладнює аналіз статистичних даних для науковців та практиків.

К. Лавлок виділяє такі поширені критерії класифікації послуг [90, с. 75]:

- ступінь відчутності процесу обслуговування;
- хто (або що) є прямим об'єктом обслуговування в сервісному процесі;
- місце й час надання послуги;
- індивідуалізація та стандартизація послуг;
- характер взаємовідносин зі споживачами послуг;
- ступінь відповідності попиту і пропозиції;

- роль споруд, обладнання й персоналу в процесі обслуговування;
- ступінь взаємодії клієнта із сервісною організацією.

Наявні підходи до класифікації послуг мають відмінне призначення та несуть різну цінність для науковців та практиків. У рамках даної роботи цікавим є прикладний аспект класифікації послуг, який може спростити процес вибору оптимальних маркетингових заходів для різних підприємств цієї сфери.

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

У рамках даної роботи нами розроблена класифікація підприємств сфери послуг за ступенем важливості клієнтоорієнтованості як фактора маркетингу, що наведена в табл.1.3.

*Таблиця 1.3*

**Класифікація підприємств сфери послуг за критерієм  
клієнтоорієнтованості (розроблено автором)**

Фактори	Типи підприємств	Характеристика
<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні фактори споживача й особливості купівельної поведінки</li> <li>– ринкові особливості</li> <li>– фактори підприємства</li> <li>– особливості послуги</li> </ul>	Висококлієнтоорієнтовані	Клієнтоорієнтованість має ключове значення для ринкового успіху
	Середньоклієнтоорієнтовані	Клієнтоорієнтованість має значення, проте не носить принципового характеру
	Низькоклієнтоорієнтовані	Клієнтоорієнтованість не має суттєвого значення

Важливо зазначити, що дана класифікація слабо співвідноситься з класичною класифікацією послуг, адже різні підприємства з однієї галузі можуть належати до різних класифікаційних груп. На віднесення підприємства або виду послуги до певної групи можуть впливати такі групи факторів:

1) внутрішні фактори споживача та особливості купівельної поведінки (шукані вигоди, мотиви купівлі, характер попиту, конкретні умови та обмеження, як-то час (терміновість), місцеперебування);

2) ринкові особливості (ступінь монополізації ринку, інтенсивність конкурентної боротьби, етап життєвого циклу ринку та рівень його інноваційності);

3) фактори підприємства (цінова ніша, позиціонування, цільова аудиторія споживачів);

4) особливості послуги (ступінь контактності, характер взаємодії з клієнтом, технологія надання послуги).

У відповідності з поєднанням даних маркетингових факторів можна виділи такі види підприємств сфери послуг:

– висококлієнтоорієнтовані – клієнтоорієнтованість має ключове значення для ринкового успіху (здебільшого висококонтактні типи послуг, які потребують особистої участі споживача, значною мірою індивідуалізовані, з високим ступенем інтенсивності конкуренції, часто з високого цінового сегменту, наприклад, більшість підприємств сфери розваг і відпочинку, елітні ресторани, курортні готелі преміум-класу);

– середньоклієнтоорієнтовані – клієнтоорієнтованість має значення, проте не носить принципового характеру (здебільшого середньоконтактні типи послуг середнього цінового діапазону, які пропонують стандартизований набір послуг, наприклад, перукарні, хостели, кафе фаст-фуд);

– низькоклієнтоорієнтовані – клієнтоорієнтованість не має суттєвого значення (низькоконтактні типи послуг, потребують мінімальної участі споживача, орієнтовані на пасивний або вимушений попит, часто з низького цінового сегменту, наприклад, комунальні побутові послуги, готелі в аеропорту, точки з продажу «вуличної їжі»).

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 [1, с. 21]. 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) [99; 100]. Інший американський науковець К. Лавлок розширив комплекс маркетингу М. Бітнера, додавши до нього елемент «продуктивність та якість» (productivity and quality), що відображено на рис. 1.4. [90, с. 51].

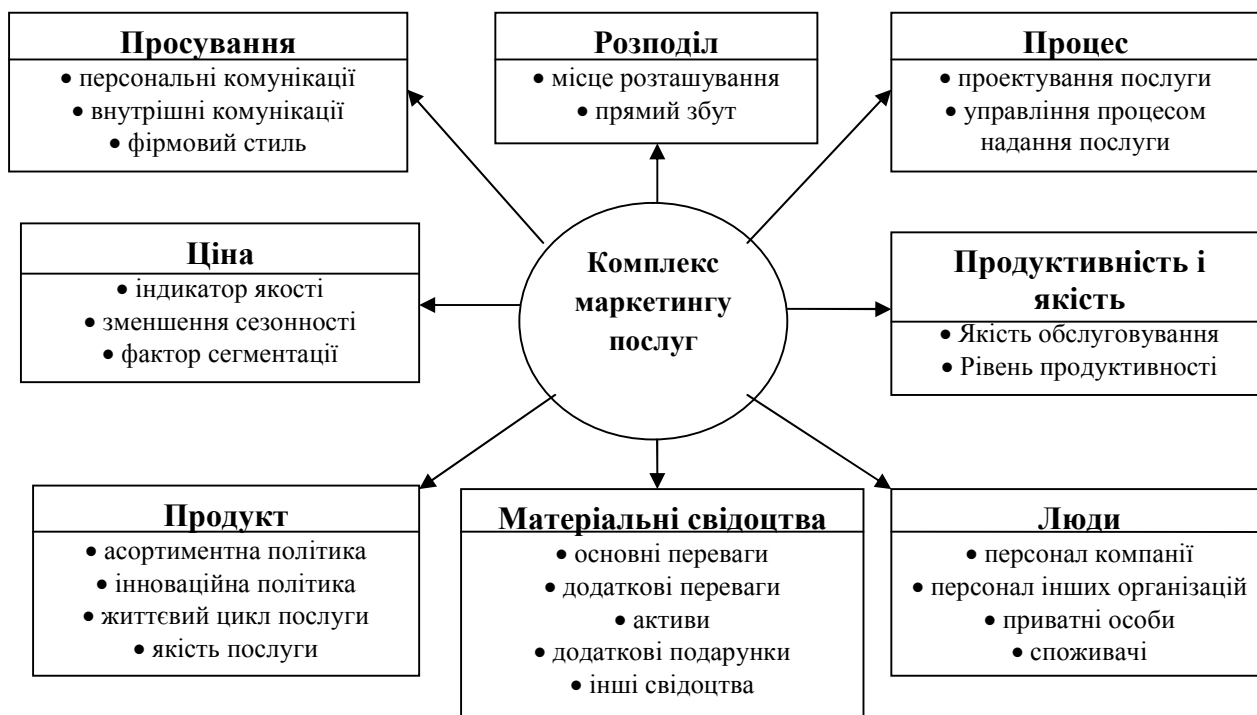


Рис. 1.4. Комплекс маркетингу підприємств сфери послуг (узагальнено на основі [90, с. 51; 85, с. 162, 306, 332-324; 97, с. 92, 99])

На сьогоднішні підхід К. Лавлока є основоположним у сучасній теорії маркетингу послуг [101]. Серед українських науковців прихильниками даного підходу є М. Макаренко [102], О. Бакалінський [102], Н. Гайванович [103], М.Сагайдак [65, с. 18], В. Мальченко [85, с. 162]. На нашу думку, він охоплює ключові аспекти маркетингової діяльності підприємств сфери послуг та відповідає специфіці сфери розваг і відпочинку. Попри наявність спільних складників комплексу маркетингу в товарів і послуг, сутність даних складників суттєво відрізняється [88].

Розпочати даний аналіз доцільно з ключового елемента – продукту. Так, товарна політика у сфері послуг загалом включає аналогічний комплекс

елементів і точок управління в порівнянні з товарними ринками, але конкретні напрями реалізації можуть суттєво відрізнятися. Зокрема, виділяють такі ключові відмінності сфери послуг від товарних ринків [85, с. 92; 104]:

- 1) процес розробки нових послуг значно дешевший, простіший і швидший у порівнянні з товарами;
- 2) життєвий цикл послуг значно довший за життєвий цикл товарів через ширші можливості для модифікації;
- 3) можливість ведення більш гнучкої асортиментної політики;
- 4) 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 [88]. Водночас, є низка особливостей, зокрема [97, с. 99]:

- 1) в умовах складності оцінки якості послуги до моменту її безпосереднього надання, ціна може бути індикатором якості послуги;
- 2) ціна може служити інструментом зменшення сезонності попиту (високі ціни в періоди пікового попиту й низькі ціни в періоди низького);
- 3) 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 [88]. Головні особливості комунікаційної політики сервісних підприємств такі [85, с. 332-334]:

- 1) провідна роль персональних комунікацій (рекомендації знайомих або лідерів думок та інформація, яка передається обслуговуючим персоналом);

- 2) важлива роль відводиться внутрішнім комунікаціям, спрямованим на мотивацію, навчання та формування лояльності персоналу роботодавця;
- 3) 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 [88]. 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 [26, с. 306]. 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) [88]. Ґрунтуючись на вищезазначеному, можна виділити такі особливості політики розподілу у сфері послуг:

- 1) для послуг невіддільних від місця виробництва важливе значення має місце розташування;
- 2) 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 [105]. Зокрема, за рівнем регламентації послуги поділяються на стандартизовані та індивідуалізовані [88]. 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 [88]. З іншого боку, на сутність даного елемента комплексу маркетингу впливає ступінь участі споживача в процесі надання послуги (від повного самообслуговування в торгових автоматах, до персоніфікованого обслуговування VIP-клієнтів) [88].

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 [105]. Даний елемент комплексу маркетингу охоплює [105]: 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 [88]. Варто зазначити, що клієнти звертають увагу на поведінку всього персоналу, починаючи від охоронців та прибиральниць і закінчуючи секретарем керівника [88]. У деяких сферах роль персоналу настільки важлива, що споживач асоціює підприємство безпосередньо з тим профільним спеціалістом, який надає йому послугу [88]. Дана ситуація криє в собі значну небезпеку для підприємства, адже у випадку звільнення даний працівник може «забрати із собою» і клієнтів [88]. Забезпечення персоналом відповідної кваліфікації потребує проведення продуманої кадрової політики, усі складники якої мають формуватися відповідно до загальної маркетингової концепції [105].

Оскільки послуги за своєю суттю нематеріальні, то важливого значення для клієнтів набуває середовище, у якому надається послуга [105]. Матеріальні свідчення – оточення та середовище, у якому здійснюється надання послуги. Даний елемент комплексу маркетингу містить [105]:

- основні переваги (температура, освітленість та ін.);
- додаткові переваги (дизайн, зовнішній вигляд працівників тощо);
- активи (обладнання, матеріали, нематеріальні активи);

- додаткові подарунки (фірмова сувенірна продукція);
- інші свідоцтва (свідоцтва, 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 [105]. Варто зазначити, що попри наявність переконання серед деяких підприємців щодо другорядності подібних елементів, вони можуть суттєво впливати на ринковий успіх сервісного підприємства [88].

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 [88]. Продуктивність визначається як показник, який ілюструє на скільки ефективно використовувані ресурси перетворюються в результати, які мають певну цінність для споживача [90, с. 52]. Якість відображає на скільки фактично надана послуга відповідає очікуванням і вимогам споживача [90, с. 52]. 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 [88]. У знаходженні балансу між цими двома показниками й полягає ефективна стратегія сервісного підприємства.

Варто зазначити, що сутність, склад і значення окремих елементів комплексу маркетингу сильно відрізняються в різних видів послуг [105]. З огляду на їхнє різноманіття, практично неможливо розробити які-небудь універсальні правила формування, підтримки та удосконалення комплексу маркетингу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сервісного підприємства [88]. З іншого боку, подібна ситуація вимагає застосування маркетологами творчих здібностей у процесі професійної діяльності. Також розширення складників комплексу маркетингу вимагає відповідного збільшення зони відповідальності маркетологів на бізнес-процеси,

які раніше були цілковито підпорядковані операційним менеджерам та менеджерам із персоналу. Оскільки власні інструменти для вирішення даних завдань у маркетингу наразі відсутні, необхідне залучення інструментів із даних сфер. Питання адаптації даного інструментарію є недостатньо вивченими та потребують теоретичного обґрунтування та перевірки на практиці.

Оскільки предметом дослідження даної роботи виступає саме сфера розваг і відпочинку, доцільно розглянути її докладніше. Відпочинок, дозвілля, розваги, як і праця, є невіддільними складовими життєдіяльності людини [106, с. 330]. Через розваги людина чи група людей задовольняють свої духовні потреби [106, с. 330]. Завдяки цьому дана сфера бере участь у відтворенні робочої сили, сприяє зростанню людського капіталу, виконує виробничу, дохідну та функцію зайнятості [107, с. 52].

На даний час сфера розваг і відпочинку ще не дістала глибокого теоретичного обґрунтування, її склад та структура не визначені однозначно. Наявне 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). Наявні різні підходи до класифікації підприємств сфери розваг і відпочинку. Класифікація за критерієм формату відпочинку наведена в додатку А. 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 [108]:

- 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 [109]:

- 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.

Вибір відвідувачами розважальних закладів зумовлений низкою критеріїв, які варто враховувати на всіх етапах діяльності підприємств даної сфери. Одна з подібних класифікацій наведена в додатку А, ступінь впливу даних факторів може відрізнятися для різних видів розваг, проте їхній вплив на споживчий вибір спостерігається, практично, завжди. Серед даних факторів

умовно можна виділити дві групи: зумовлені суб'єктивними особистісними якостями споживача (спосіб життя, психологічні особливості, рівень культури, наявність вільного часу, демографічні, рівень доходів) та зумовлені рівнем розвитку соціуму (рівень розвитку індустрії дозвілля, рівень поінформованості населення, соціально-групові фактори).

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, головне, через недостатній платоспроможний попит.

Останнім часом сфера розваг і відпочинку активно розвивається по всьому світу і є одним із найбільш динамічних і дохідних видів комерційної діяльності. Останніми роками дана сфера активно переорієнтовується на активний колективний сімейний та молодіжний відпочинок. Водночас, важливою частиною цільової аудиторії розважальних підприємств є студенти й підлітки, яких відрізняє специфічна модель купівельної поведінки – більшість із них під час відпочинку витрачає всі наявні гроші. Наразі українські підприємства лише починають переймати досвід США, передових країн Європи та Азії, де даний ринок давно вийшов за рамки ТРЦ і став повноцінним бізнесом, який приносить багатомільйонні прибутки [110].

Сучасний стан сфери послуг характеризується стрімким якісним і кількісним розвитком. Важливе значення даної сфери в економіці зумовлює значну увагу теоретиків та практиків, розробки яких спрямовані на вирішення специфічних проблем та особливостей розвитку. Наявність значних відмінностей між матеріальними товарами й послугами зумовлює необхідність застосування різних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств цих сфер [88]. Наявні стійкі тенденції в соціумі зумовлюють

стрімке зростання значення нематеріальних факторів у конкурентній боротьбі та емоційного складника в надаваних послугах. Звісно, ці зміни по-різному проявляються на ринках різних видів послуг, втім, їх ігнорування в перспективі може призвести до втрати конкурентоспроможності. Сфера розваг і відпочинку є галуззю, у якій ці зміни проявляться найбільш динамічно та яскраво, змінюючи умови ведення бізнесу та ключові фактори успіху на ринку.

Запропоноване в рамках підрозділу авторське визначення категорії «послуга» дозволило досягнути поняттєвої єдності в трактуванні даного поняття сприяло розвитку теоретичних засад маркетингу послуг. Розробка авторської класифікації підприємств сфери послуг відповідно до значення клієнтоорієнтованості дозволяє визначити пріоритетні групи підприємств, на яких впровадження клієнтоорієнтованого підходу є найбільш доцільним та економічно виправданим. Також визначені особливості сфери розваг і відпочинку, як складової сфери послуг, що закладає основу для визначення теоретико-методичних засад маркетингу підприємств у цій сфері.

### 1.3. Теоретико-методичні засади маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку на основі клієнтоорієнтованого підходу

Розглянуті в попередніх розділах тенденції теоретичного трактування, методичний інструментарій 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 клієнтоорієнтованість є одним із підходів, що можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств сфери розваг і відпочинку в довгостроковій перспективі. Дана точка зору

базується на вигодах, які несе організація роботи підприємства на ґрунті клієнтоорієнтованого підходу, а саме:

1) дозволяє створити унікальну конкурентну перевагу, яка важко копіюється конкурентами та полягає в наданні максимальної споживчої цінності клієнтам;

2) сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку між клієнтом і підприємством, що зменшує імовірність його переходу до конкурентів;

3) є найбільш швидким шляхом до формування кола лояльних клієнтів підприємства, що дозволяє отримувати додатковий дохід та залучати нових клієнтів унаслідок рекомендацій наявних;

4) зумовлює необхідність проведення якісних змін в усіх аспектах діяльності підприємства, у такий спосіб підвищуючи його загальну ефективність;

5) задає стратегічний вектор розвитку підприємства та визначає головні напрями удосконалень, акумулює ресурси на найбільш пріоритетних аспектах, тим самим формуючи основу для постійних організаційних змін.

Останнім часом зростає увага науковців із різних країн світу до вивчення клієнтоорієнтованості, зокрема серед іноземних варто виділити С. Варго [111], Р. Лаш [111], Д. Лінга [112], Р. Йена [112], А. Кохлі [113], Б. Яворського [113], Р. Сахе [114], Б. Вейтца [114], Х. Джебоєра [115], К. Ковальковського [115], О. Рожкова [116], серед вітчизняних С. Ковальчук [117], Л. Папенко [63], П. Петриченко [118], О. Дейнеку [119], С. Єгоричеву [120]. Наразі відсутнє загальноприйняте трактування терміну «клієнтоорієнтованість», найбільш поширені підходи наведені в додатку Б, а узагальнена структурна схема підходів до розуміння даної категорії зображена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Підходи до розуміння категорії «клієнтоорієнтованість»

(узагальнено за [додаток Б])

Як видно з наведеної схеми, на сьогодні дослідники не дійшли спільного бачення щодо ключової суті даного поняття, а саме, чим є клієнтоорієнтованість насамперед: стратегією (підходом), інструментом (методом) управління, характеристикою (результатом діяльності). На нашу думку, кожна з точок зору має право на існування в розрізі певних контекстів використання. Проте, відсутність єдиного трактування може призводити до непорозумінь, тому нами в рамках даної роботи розроблене таке визначення клієнтоорієнтованості: підхід до розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію всіх ресурсів та адаптацію бізнес-процесів на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів для підвищення їхньої лояльності та досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг.

Загалом визначають такі складові клієнтоорієнтованого підходу:

- 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 (Н. Рябоконт [121], С. Ковальчук [117]) розширюють сферу охоплення клієнтоорієнтованості 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 розфокусує діяльність підприємства з клієнтів на групи економічних суб'єктів, інтереси яких, здебільшого, суперечать інтересам клієнтів. Тому, в рамках даної роботи ми будемо дотримуватися класичного трактування клієнтоорієнтованості. Аналіз публікацій присвячених питанням клієнтоорієнтованості свідчить про те, що вони досліджують загальні теоретичні положення або окремі аспекти впровадження клієнтоорієнтованості.

Натомість, питання розробки цілісного підходу впровадження клієнтоорієнтованості на практиці є недостатньо дослідженим.

Як було зазначено в підрозділі 1.1 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. Клієнтоорієнтований підхід суттєво змінює розуміння та спрямування маркетингової діяльності, що призводить до появи нової концепції «клієнтоорієнтований маркетинг».

Варто зазначити, що поняття «клієнтоорієнтований маркетинг» нині не дістало однозначного трактування. Частина науковців (О. Гончар [122], С. Ковальчук [123]) трактує його, як частину маркетингу, основним завданням якої є спрямованість на найбільш лояльних покупців, котрі спроможні приносити прибуток підприємству й довіряють йому більше, ніж конкурентам [67, с. 41]. Інші дослідники (Н. Кетова [71, с. 18], Дражан Д. А. [71, с. 18]) визначають його, як цілеорієнтовану маркетингову діяльність, у яку включені всі підрозділи підприємства. На нашу думку, дані трактування цього поняття мають загальний характер та не виділяють ключові відмінності даної концепції маркетингу від інших. Тому, пропонуємо трактувати це поняття так: клієнтоорієнтований маркетинг – це концепція маркетингу, що ґрунтується на всебічній і всеохопній орієнтації діяльності підприємства на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів. Дане визначення не суперечить положенням клієнтоорієнтованості та якісно розширює поняттєвий апарат маркетингової теорії.

Перебудова діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку на ґрунті клієнтоорієнтованості 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». Підтвердження даної точки зору знаходимо в роботах провідних іноземних та вітчизняних дослідників сфери послуг, зокрема К. Лавлока [90], Ф. Котлера [124], М. Бітнера [125; 99], К. Гронгрооса [126], В. Мальченко [85], О. Пашук [92], В. Воронкової [127]. Зокрема 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 якості, топ-менеджмент і консультантів [126]. 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 [90, с. 50, 54]. В. Мальченко, акцентуючи увагу на особливостях сфери послуг, аргументує необхідність інтеграції процесу виробництва послуг, маркетингу та

управління персоналом для ефективного функціонування підприємств сфери послуг [85, с. 164]. О. Пащук також акцентує увагу на тому, що функція маркетингу послуг вимагає тісної співпраці з менеджерами, які відповідають за діяльність і людські ресурси [92, с. 49]. В. Воронкова достатньо категорично стверджує: «Маркетинг – це лише частина системи менеджменту, і якщо не будуть здійснюватися інші функції (такі як управління персоналом та операційною системою) - маркетинг буде непотрібний» [127, с. 96].

Зважаючи на це, для формування ефективної маркетингової політики підприємства сфери розваг і відпочинку на ґрунті клієнтоорієнтованого підходу 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. З огляду на це пропонуємо застосувати для впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу набір методичних підходів, що зображений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Матриця відповідності методичних підходів «клієнтоорієнтованого маркетингу» та складових комплексу маркетингу (розроблено автором)**

Складова комплексу маркетингу	Методичні підходи						
	Інтрамаркетинг	Стандартизація обслуговування	Кайдзен	Проектування послуги	Управління точками контактів	Внутрішній маркетинг	Маркетинг відносин
Продукт							+
Ціна							+
Розподіл							+
Просування	+						+
Люди		+	+			+	+
Процес		+	+	+			+
Матеріальні свідчення	+			+	+		
Продуктивність та якість		+	+				

Дані наведені в таблиці свідчать про те, що запропонований набір методичних підходів охоплює всі складові комплексу маркетингу, у такий

спосіб формуючи основу для впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

Наявні концептуальні підходи до впровадження клієнтоорієнтованості (зокрема О Дейнеки [119], Т. Вантуха [128]) ґрунтуються на сегментації клієнтів. Втім, однією з важливих тенденцій сучасної маркетингової теорії та практики є поступова відмова від сегментування, як базового принципу маркетингової діяльності [5]. 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 [5]. 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 [41; 129].

На нашу думку, за основу для удосконалення маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку на засадах клієнтоорієнтованості 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) [130, 131]. 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 [62; 132]:

- аутентичність (близькість, відповідність) до колективної свідомості, тобто ґрунтується на ідеях, які вже є в когнітивному ефірі;
- мати хороший гештальт – 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 в рамках формування маркетингової політики на ґрунті клієнтоорієнтованості.

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, дане 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 [133].

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.

Однією з найбільш глибоко розроблених концепцій менеджменту останніх десятиліть, що довела свою ефективність на багатьох підприємствах по всьому світу, є японська концепція «кайдзен». Концепція «кайдзен» з'явилася в Японії в другій половині двадцятого століття, і її ключовою суттю є постійне вдосконалення особистого, сімейного, громадського та трудового життя [134, с. 24, 39]. На підприємствах дана концепція реалізується шляхом невеликих, але постійних удосконалень різних процесів, що з часом дозволяє отримувати вагомі результати у вигляді підвищення ефективності операційної діяльності. Подібні удосконалення засновані здебільшого на логіці і здоровому глузді та не потребують значних інвестицій.

В Україні дана концепція слабо відома, та ще менш поширена на реальних підприємствах. Водночас, поодинокі випадки її використання, які здійснюються у сфері промислового виробництва (Інтерпайп, Шелл Україна, Джи ті Інтернешнл Україна), доводять її дієвість і в українських реаліях [135]. Тому, на нашу думку, її застосування у сфері послуг є перспективним та економічно доцільним, тим більше, що подібний досвід на підприємствах в інших країнах наявний (найвідоміший приклад - мережа парків відпочинку «Діснейленд») [136, с. 103-105].

Сама концепція містить багато класичних японських управлінських методів, об'єднаних під «парасолькою кайдзен», зображеній на рис. 1.7.



Рис. 1.6. Структурна схема «парасолька кайдзен» [134, с. 40]

У середовищі науковців у сфері менеджменту наявні деякі суперечності щодо належності даних інструментів до різних управлінських концепцій, проте дослідження даного питання не є предметом даної роботи, тому детальному аналізу піддаватися не буде.

Для маркетингу послуг важливо загальне розуміння концепції «кайдзен» та базове володіння її інструментами. Основна сфера використання даної концепції полягає в управлінні операційною діяльністю підприємств сфери послуг. Втім, вона може здійснювати значний вплив на складники комплексу маркетингу «продуктивність та якість» та «процес». Звісно, комплексне впровадження положень «кайдзен» за зразком японських підприємств у вітчизняних реаліях видається надзвичайно складним завданням, яке під силу лише великим компаніям із чітким стратегічним баченням свого розвитку. Натомість, впровадження окремих інструментів є цілком реальним та доцільним, навіть, на рівні мікробізнесу у сфері послуг. Притому, практики виділяють три ключові умови успішного впровадження кайдзен-проекту на підприємстві: зацікавлений власник, компетентні керівники та залучені співробітники [137]. За умови наявності всіх трьох складників впровадження даної концепції цілком реально та економічно доцільно.

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. Даний метод набув значної популярності в середовищах науковців і практиків. Зокрема, серед іноземних науковців прихильниками даного методу є К. Лавлок [90] і Л. Шостак [138], серед вітчизняних О. Пашук [92] та Н. Гайванович [103].

Під час розробки блок-схеми переслідуються такі цілі [90, с. 203]:

- виявити кожен етап конкретного процесу, що впливає на загальне враження споживача від послуги;
- з'ясувати, які контакти здійснюють споживачі із сервісним персоналом підприємства, матеріальними свідоцтвами та елементами обладнання;
- визначити, як зміни в очікуваннях і задоволеності на кожному етапі сервісного процесу впливають на поведінку споживачів.

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 [92, с. 171]. 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 [92, с. 170-171]. 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 [90, с.335]: 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 [103]. Структурна схема послуги роллердрому подана в додатку В. Л.Шостак пропонує доповнювати дану схему посеkundним хронометражем часу виконання окремих операцій [138]. На нашу думку, подібна точність на початкових етапах впровадження є невиправданою, тому до хронометражу доцільно звертатися на більш пізніх стадіях проектування послуги.

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 [139]. 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 [90, с. 506; 100].

Є різні підходи до визначення ключових елементів у процесі обслуговування клієнта:

– Р. Норман для визначення моментів взаємодії клієнта з підприємством ввів термін «момент істини» [140, с. 15-16];

– І.Манн і Д.Трусін ввели в обіг поняття «точки контакту»;

– Р.Уфімцев у рамках концепції інтрамаркетингу ввів поняття «точки присутності» та «когнітивні детермінанти».

Втім, попри широку відомість даного поняття, ґрунтовні теоретичні обґрунтування та дієві прикладні методики присвячені цьому питанню є нечисленними. У рамках даної роботи буде розглянуто два основні підходи до визначення й роботи з точками контактів. Перший підхід належить І. Манну та Д. Трусіну, ключовим поняттям якого є поняття «точки контакту», що трактується як усі ситуації, місця та інтерфейси, через які клієнт взаємодіє з підприємством [141, с. 8]. Серед українських науковців точки контакту досліджували Н. Гринів [142], С. Мокіна [143], О. Євсейцева [144]. Виділяють 3 закони маркетингу точок контакту [141, с.15-17]:

1) у кожного об'єкта (бізнесу, продукту, послуги, підрозділу або співробітника компанії) більш ніж одна точка контакту, які відрізняються за видами, етапом життєвого циклу, важливістю, характером впливу;

2) точки контакту утворюють ланцюги контакту, що також відрізняються за ступенем важливості, стадією життєвого циклу;

3) точки контакту потребують управління, водночас в кожній з них є свій строк аудиту та драйвер (спеціально підготовлений відповідальний працівник).

Дані правила мають прикладний характер та покликані бути «підказками» для маркетологів та підприємців у процесі роботи з точками контакту.

Широкий досвід їхнього застосування протягом останніх кількох років дає підстави говорити, що їх доцільно використовувати на підприємствах сфери розваг і відпочинку для створення комфортного середовища для клієнтів.

Іншою концепцією, доцільною для управління фізичним середовищем підприємств сфери послуг є концепція «інтрамаркетинг» Р. Уфімцева, зокрема в плані управління когнітивними детермінантами (чутливі точки, які містяться на межах різних стабільних зон когнітивного ефіру) [145]. 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 [145]. 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 [145]:

- 1) детермінантами часто бувають предмети і процеси, що особливо привертають увагу, тобто виділяються із загального порядку речей;
- 2) детермінантами часто є різні «дивні» речі, розбіжності або збіги;
- 3) детермінантами часто виявляються точки «мерехтіння» (неоднозначного змісту), що знаходяться на межі різних змістових зон;
- 4) 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. Серед іноземних науковців варто зазначити вклад у її розвиток Ф. Котлера [11; 124], Ж. Ж. Ламбена [22], К. Лавлока [90], С. Дрейка [146], М. Галмена [146], С. Робертса [146], Ж.-Н. Карпферера [147], серед вітчизняних – М. Сагайдака [65], А. Войчак [148], Н. Куденко [149], Н. Карпенко [150], І. Решетнікової [151].

У сучасних умовах мотивований і поділяючий цінності підприємства персонал – неодмінна умова надання якісних послуг на клієнтоорієнтованому підприємстві [152]. 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 [65, с. 74]. Виділяють такі ключові елементи внутрішнього маркетингу [153, с. 76]: мотивований та задоволений персонал; клієнтоорієнтованість та зацікавленість у продажах; використання маркетингового підходу до внутрішнього ринку підприємства; міжфункціональна інтеграція.

Важливість внутрішнього маркетингу зумовлена трьома причинами [154]:

- 1) послуги – це взаємодія, відносини між людьми, тому контактний персонал є важливою складовою частиною послуги;
- 2) кожен співробітник – маркетолог, тобто кожен співробітник організації є уособленням підприємства і клієнт асоціює підприємство з тими співробітниками, з якими він взаємодіє в процесі обслуговування;

3) контактний персонал – «очі» й «вуха» підприємства, оскільки інформація отримана під час спілкування з клієнтами має високу цінність.

Внутрішній маркетинг складається з низки елементів, що органічно поєднуються та забезпечують реалізацію даної концепції (див. рис.1.7).

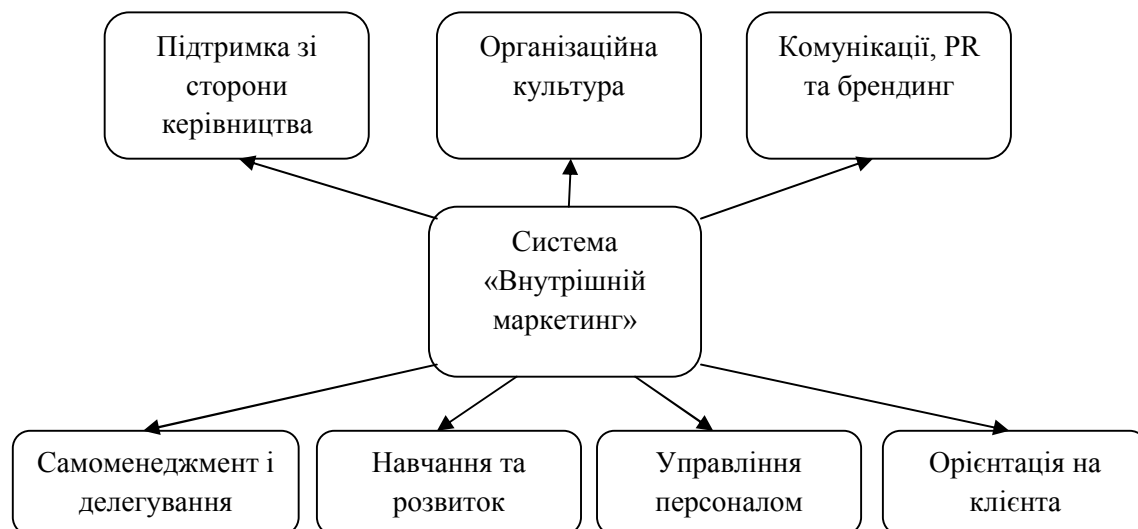


Рис 1.7. Елементи системи внутрішнього маркетингу [65, с. 134]

Відповідно до наведеної схеми, система внутрішнього маркетингу складається з набору елементів, що відображають різні напрями, на які має бути спрямована діяльність підприємства, та які охарактеризовані нижче.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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 [14, с. 250]. 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 [155].

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. Так, наявні різні підходи до визначення типів лояльності, проте серед українських науковців найбільшого поширення набув підхід Д. Гріффіна [156, с. 21], який використаний у роботах Н. Бутенко [14], О.Наумової [157], К. Гурджиян [158], Н. Рибачук [159], Т. Журко [159]. 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) [14, с. 272]. Залежно від рівня розвитку кожного з видів лояльності виділяють кілька типів лояльності, які наведені в табл. 1.5 нижче.

Таблиця 1.5

**Типи лояльності залежно від сприйняття та поведінки споживачів [156, с. 21]**

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

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.

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, яка відображена в додатку Г.

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 [124, с. 401; 155]:

- 1) фінансові вигоди – економічні переваги, які надаються лояльним клієнтам (найпростіший інструмент, але його ефективність знижується);
- 2) 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;
- 3) вигоди замовлення передбачають готовність постачальника послуг змінювати свою роботу згідно з побажаннями клієнта;
- 4) структурні вигоди передбачають інтеграцію постачальника і споживача послуги (шляхом інтеграції бізнес-процесів).

На жаль, у вітчизняних реаліях здебільшого дана концепція підмінюється поняттям CRM-системи, що являє собою клас інформаційних систем, що автоматизують роботу з клієнтами підприємства [160, с. 34]. Насправді ж поняття «маркетингу відносин» носить значно ширший характер, а CRM-система є лише його окремим елементом, який виконує суто технічні завдання, які не відображають реальної сутності даної маркетингової концепції. Як і будь-який інший управлінський процес, впровадження стратегії відносин зі споживачами має бути економічно доцільним та виправданим з точки зору співвідношення витрат на впровадження та реалізацію з вигодами від впровадження. Ключовим фактором ефективності подібної стратегії є правильне виділення групи клієнтів, на яких буде спрямована дана політика. До цільової групи мають входити клієнти, які є перспективними з фінансової точки зору, та такі, на задоволення потреб яких у підприємства є об'єктивні можливості. Водночас, підприємство повинно періодично переглядати свої відносини з клієнтами, ґрунтуючись на їхній поточній «вигідності» для бізнесу [90, с. 223].

Впровадження клієнторієнтованого 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. Досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості підприємства – нетривіальне завдання, яке складно реалізувати за чітким покроковим алгоритмом через необхідність адаптації до конкретної ситуації.

Проведене теоретичне дослідження категоріального апарату клієнтоорієнтованого підходу дало можливість сформулювати авторське визначення категорій «клієнтоорієнтованість» та «клієнтоорієнтований маркетинг». Доведена необхідність розширення методичного інструментарію маркетингу внаслідок залучення підходів зі сфери управління персоналом та операційного менеджменту. Обґрунтовані та охарактеризовані основні інструменти, які доцільно використати для удосконалення маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку на основі клієнтоорієнтованого підходу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. В результаті проведення теоретичного дослідження підтверджено, що сучасна маркетингова теорія являє собою сукупність незалежних концепцій. Зокрема, на даний час для сфери послуг України актуальними є такі концепції: маркетинг взаємовідносин, латеральний маркетинг, холістичний маркетинг, когнітивний маркетинг та інтрамаркетинг. Аналіз даних концепцій дозволив сформулювати зміст концепції «клієнтоорієнтований маркетинг», обґрунтувати

його доцільність та визначити ключові відмінності від традиційних маркетингових положень.

2. Доведена необхідність та доцільність комбінування в рамках концепції «клієнтоорієнтований маркетинг» положень інших концепцій маркетингу та впровадження інструментарію суміжних видів діяльності, зокрема управління персоналом та операційного менеджменту, об'єднаних з позиції максимізації споживчої цінності. Встановлено, що найбільш перспективним є залучення в маркетинг розробок із когнітивної психології, що дозволяє розширити можливості для ведення ефективної маркетингової діяльності, у тому числі і для підприємств сфери послуг.

3. Дослідження категоріального апарату маркетингу послуг дозволило визначити поняття «послуга», як процес, що включає ряд дій, у результаті взаємодії двох сторін (покупця і продавця), що має результатом певне економічне благо в нематеріальній формі. Це сприяло розвитку теоретичних засад маркетингу послуг. Проаналізовані наукові підходи до визначення характеристик послуг та складу елементів комплексу маркетингу, що підтвердило необхідність удосконалення маркетингового інструментарію підприємств даної сфери.

4. На базі аналізу наявних підходів до класифікації послуг розроблена авторська класифікація підприємств сфери послуг відповідно до значення клієнтоорієнтованості як маркетингового фактора. Зокрема виділені три групи підприємств за даною ознакою: високіклієнтоорієнтовані, середньоклієнтоорієнтовані та низькоклієнтоорієнтовані. Використання даної класифікації спрощує процес вибору маркетингової стратегії підприємства в розрізі орієнтації на клієнтоорієнтованість.

5. Встановлено, що сфера розваг і відпочинку України перебуває на етапі становлення та потребує ґрунтовного теоретичного обґрунтування та формування специфічного інструментарію для ефективного ведення маркетингової діяльності. Аналіз досвіду функціонування підприємств сфери розваг і відпочинку в розвинутих країнах дозволяє констатувати, що

клієнтоорієнтованість є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку підприємств даної сфери.

6. Унаслідок ґрунтовного аналізу теоретико-методичних засад клієнтоорієнтованого підходу сформульовано авторське визначення поняття «клієнтоорієнтованість», як підходу до розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію всіх ресурсів та адаптацію бізнес-процесів на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів для підвищення їхньої лояльності та досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг. Також визначено поняття «клієнтоорієнтований маркетинг», як концепцію маркетингу, що ґрунтується на всебічній і всеохопній орієнтації діяльності підприємства на максимізацію споживчої цінності через емоційне сприйняття клієнтів. Це дозволило сформувати теоретичну основу для удосконалення маркетингу підприємств на ґрунті клієнтоорієнтованого підходу.

7. Встановлено, що теоретична база клієнтоорієнтованості недостатньо розроблена в плані наявності комплексних підходів до впровадження. Підібрані та обґрунтовані інструменти перспективні з точки зору використання під час формування маркетингової діяльності на основі клієнтоорієнтованого підходу. Зокрема визначені, як найбільш доцільні для впровадження, такі методичні підходи: інтрамаркетинг, стандартизація обслуговування та підхід до її удосконалення за принципами «кайдзен», проектування процесу послуги, управління точками контакту, внутрішній маркетинг, маркетинг відносин.

Основні положення, викладені автором у цьому розділі дисертації, опубліковано у [2; 10; 12; 47; 84; 88; 105].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ Й ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РОЗВАГ І ВІДПОЧИНКУ

#### 2.1 Дослідження поточної кон'юнктури та тенденцій розвитку ринку розваг і відпочинку України

На етапі розробки підходів до формування клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку важливо дослідити сучасний стан сфери розваг і відпочинку України, виявити ключові тенденції розвитку сфери послуг загалом та особливості розвитку сфери розваг і відпочинку. Отримані дані дадуть підстави для висування наукових гіпотез на макрорівні, які надалі будуть перевірятися на окремих підприємствах та сформулюють основу для рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку.

Одним із найбільш визначних та розповсюджених напрямів комплексного дослідження ринку є вивчення та прогнозування ринкової кон'юнктури. Під кон'юнктурою ринку заведено розуміти конкретну економічну ситуацію, яка має місце на ринку в даний момент часу [161]. Наразі в наукових колах наявні різні підходи до трактування та методики дослідження кон'юнктури. У рамках даної роботи за основу взято підходи українських науковців у сфері маркетингу А. Ковальова [162, с. 15-17], С. Гаркавенко [1, с. 33-40], Т. Примак [163, с. 98], О. Самоєнкова [161]. Виділяють такі стадії вивчення економічної кон'юнктури [161, с. 16]: дослідження основних рис і особливостей ринку, розроблення методики вивчення кон'юнктури, збір і накопичення кон'юнктурної інформації, аналіз кон'юнктури, прогноз кон'юнктури.

Відповідно до даного алгоритму й було здійснено дослідження кон'юнктури ринку розваг і відпочинку в рамках даної роботи. На першій стадії дослідження нами були визначені особливості досліджуваного ринку, його

якісні характеристики, встановлене коло економічних показників, що характеризують ринок.

На другій стадії була розроблена методика вивчення кон'юнктури ринку розваг і відпочинку. Дослідження кон'юнктури ринку послуг має низку специфічних особливостей у порівнянні з товарними ринками. Тому в рамках даної роботи було адаптовано методику дослідження кон'юнктури під специфіку ринку розваг і відпочинку. Згідно з даною методикою ринкова ситуація включає наведені нижче параметри.

1. Характеристика обсягу ринку:
  - місце сфери послуг в економіці України;
  - тенденції розвитку сфери послуг України;
  - роль сфери розваг і відпочинку в структурі сфери послуг України.
2. Характеристика наявних тенденцій сфери розваг і відпочинку:
  - порівняльний аналіз загальних тенденцій у світі та Україні;
  - ключові макроекономічні показники, що впливають на сферу;
  - основні індикатори динаміки розвитку сфери розваг і відпочинку.
3. Оцінка й аналіз структури сфери розваг і відпочинку:
  - оцінка й аналіз географічної структури сфери розваг і відпочинку;
  - характеристика видової структури сфери розваг і відпочинку.
4. Дослідження конкурентної структури сфери розваг і відпочинку:
  - структура ринку за розміром підприємств;
  - характеристика конкурентної боротьби з точки зору використання маркетингового інструментарію на прикладі роллердромів України.

Оскільки сфера розваг і відпочинку 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.

Як неодноразово зазначалося в даній роботі, сфера послуг стабільно демонструє високі темпи розвитку, що посилює її пануюче становище в економіці. Зображена на рис. 2.1 діаграма чітко демонструє дану тенденцію.



Рис. 2.1. Структура валової доданої вартості України за видами економічної діяльності в обсязі валового внутрішнього продукту у відсотках у 2016 р.

(побудовано на основі [164])

Варто зазначити, що в докризові роки спостерігалось зростання питомої ваги сфери послуг у ВВП (з 30,7 % у 2010р. 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 2008-2016 рр. (складено на основі [165, с. 297-299; 166, с. 266-267; 164])**

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
2014	360,56	3,49	156,71	100,98	176,88	0,98	76,88
2015	433,25	72,68	229,40	120,16	212,53	20,16	112,53
2016	542,40	109,15	338,55	125,19	266,08	25,19	166,08

Наведені дані свідчать, що за період 2008-2016 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 (довідка додається).

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 у 2010-2016 рр., у відсотках (складено на основі [167, с. 212; 164])**

Вид послуг	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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 долі 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 2016 р., у відсотках (побудовано на основі [168, с.5-6;169, с.5-6; 170,с.5-6; 171, с. 5-6])

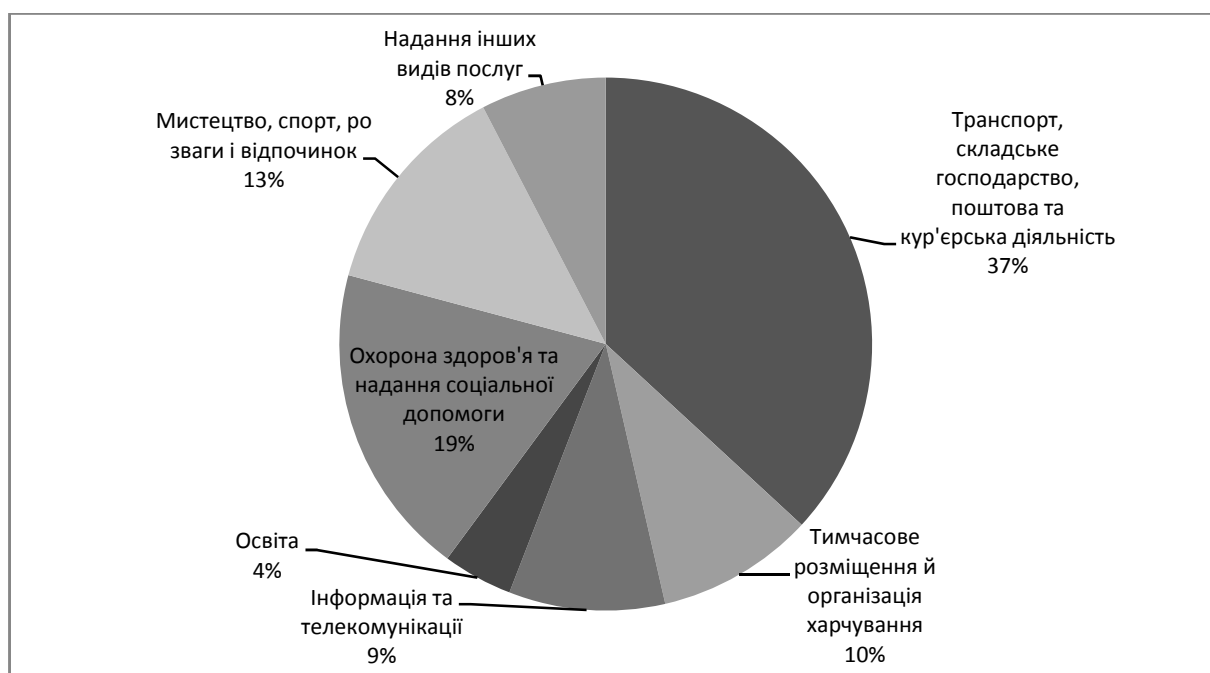


Рис. 2.3. Структура сфери послуг за сумою витрат населення в Україні за видами послуг у 2016 р., у відсотках (побудовано на основі [164])

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.

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 % [172]. 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 [109].

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 мережевих 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 [173]. 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 [174]. 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 % [175]. Як наслідок, площа розважального сегменту торговельних центрів має тенденцію до збільшення, складаючи на цей час від 15 до 50 % площі всього торговельного комплексу [175]. 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 [176, с. 99].

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 [177, с. 12].

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).

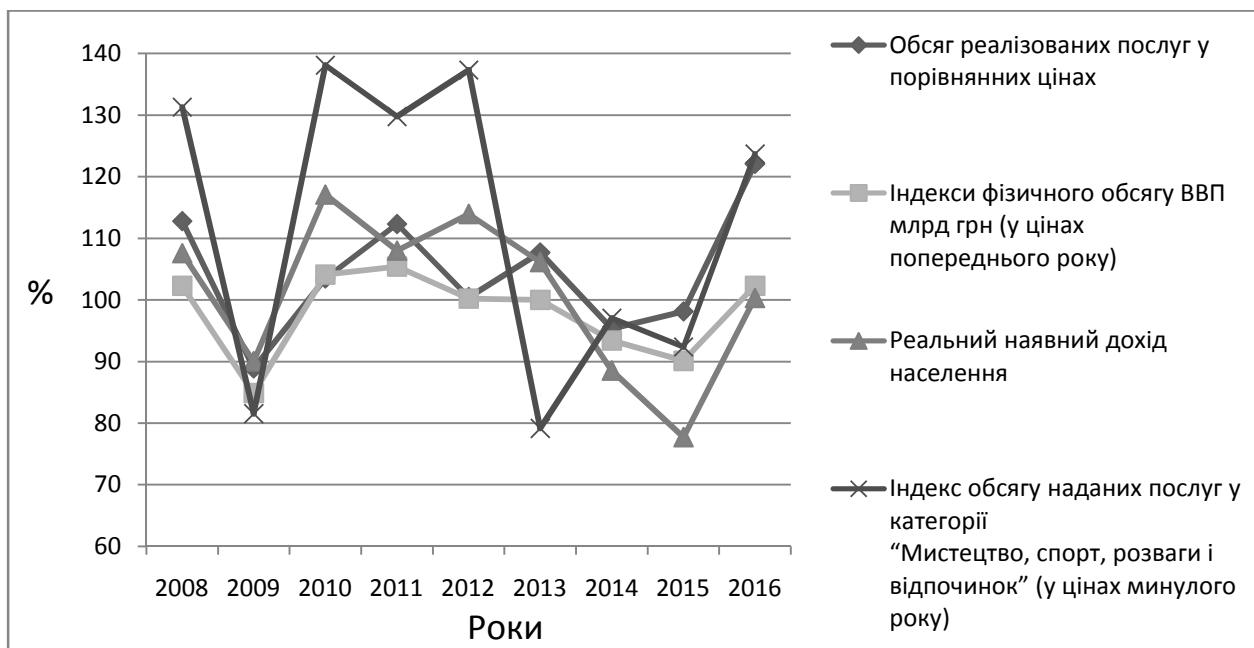


Рис. 2.4. Порівняльна діаграма динаміки відносних показників обсягу реалізованих послуг, індексу фізичного обсягу ВВП, реального наявного доходу населення та індексу обсягу наданих послуг у категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» у 2008-2016 рр. (побудовано на основі [167, с. 27; 165, с. 28; 178, с. 27; 164])

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». Розвиток сфери розваг і відпочинку протягом 2008-2016 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 2008-2016 рр. (складено на основі [166, с. 267; 179, с. 290; 180, с. 299; 165, с. 299; 168, с. 6; 169, с. 6; 170, с. 6; 175, с. 6; 181, с. 12; 182, с. 10; 183, с.10; 184, с.10])**

Рік	Обсяг наданих послуг, 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	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
2014	14,31	2,53	5,99	121,48	171,99	21,48	71,99
2015	3,79	-10,52	-4,53	26,50	45,58	-73,50	-54,42
2016	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 2013-2016 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 2015-2016 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.

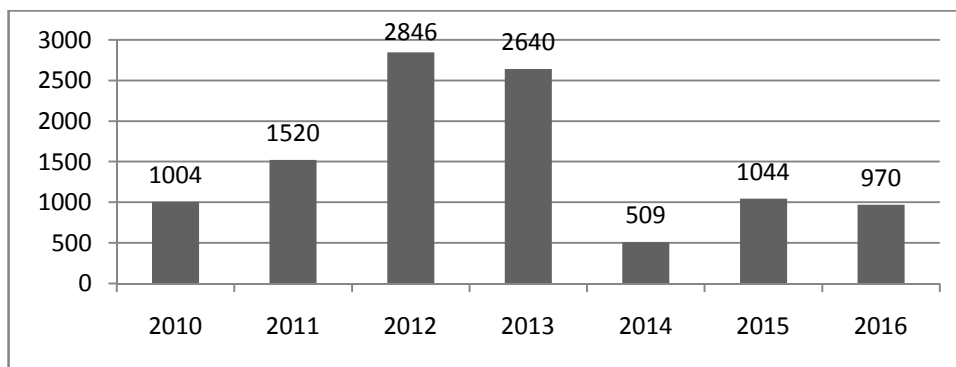


Рис. 2.5. Капітальні інвестиції в категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» (у фактичних цінах) у 2010-2016 рр., млн грн. (побудовано на основі [178, с. 363])

Згідно з наведеним рис. 2.5. стрімке зростання у 2010-2012 роках (понад 2,8 раза) змінюється спадом у 2013 році на 7,24 % та суцільним згортанням інвестиційної діяльності у 2014 році (спад у 5,1 раза). Втім, 2015 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.

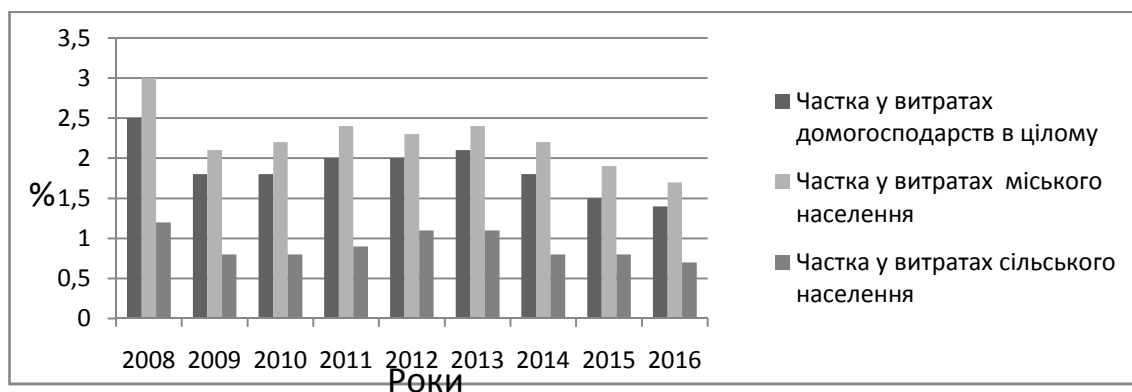


Рис. 2.6. Динаміка частки витрат на відпочинок і культуру в загальних витратах домогосподарств у 2008-2016 рр., у відсотках (побудовано на основі [178, с. 93; 167, с. 96; 166, с. 388; 185, с. 381; 179, с. 396; 180, с. 407; 165, с. 406; 186, с. 414; 187, с. 416])

На діаграмі чітко 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. Найявна 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.

Загалом динаміка частки у витратах повторює тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку, що відображено в додатку Д. Інфляційні процеси в економіці проявляються й у підвищенні цін на послуги сфери розваг і відпочинку, цей процес відбувається синхронно з індексом споживчих цін, що продемонстровано в додатку Д. Середній темп приросту споживчих цін за аналізований період становив 14,6 %, натомість середній темп приросту цін на послуги відпочинку та культури складав 12,75%.

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 у міру потреби продуктовий 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)) [110].

Розвиток сфери розваг і відпочинку протягом 2008-2017 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 ABC-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» (результати наведені в додатку Д). Рис. 2.7. чітко демонструє нерівномірність розвитку регіональної структури сфери розваг і відпочинку.

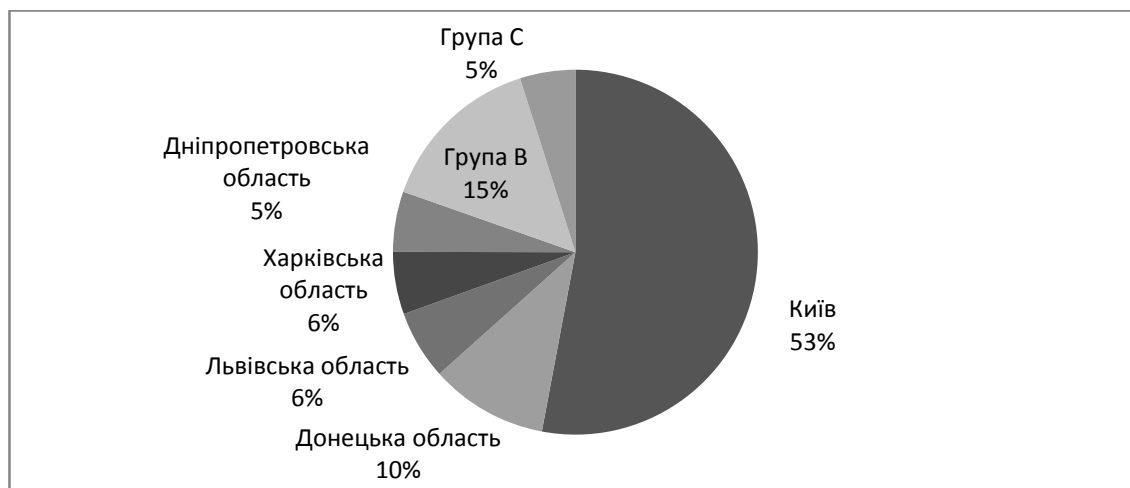


Рис. 2.7. Укрупнена географічна структура категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» у 2016 р., у відсотках (побудовано на основі [168, с. 7-56; 169, с. 7-56; 170, с. 7-56; 171, с. 7-56])

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 2016 році було проведено аналіз українського ринку розваг і відпочинку в розрізі найбільш популярних форматів підприємств. Під час маркетингового 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. Результати даного аналізу наведені в додатку Д.

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.

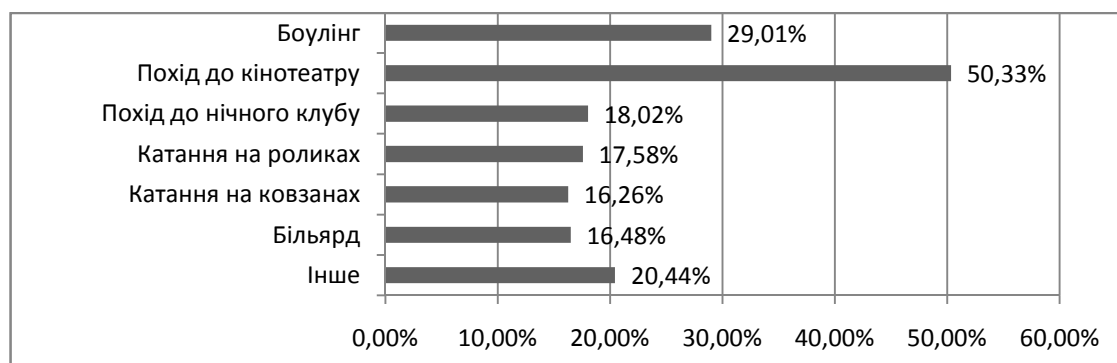


Рис. 2.8. Популярність видів розважальних підприємств, у відсотках (побудовано на основі власного дослідження у 2017 р.)

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 %), про що свідчать дані додатку Д.

Подібна ситуація дає підстави стверджувати, що даний вид розваг на сьогодні є достатньо популярним видом відпочинку, але потребує подальшої цілеспрямованої політики популяризації.

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.

Дослідження конкурентної структури сфери розваг і відпочинку є важливим фактором, що зумовлює ринкову кон'юнктуру, адже саме від характеристики конкурентного середовища залежить активність інноваційної та інвестиційної діяльності, цінової ситуації. Сферу розваг і відпочинку можна віднести до «роздроблених галузей», оскільки вона складається із великої кількості малих та середніх підприємств, жодне з яких не грає вирішальної ролі на ринку. В подальшому з метою отримання економії від масштабу може відбутися концентрація капіталу такими способами [188]:

- шляхом централізації та укрупнення: горизонтальна інтеграція – створення корпоративних, асоціативних та франчайзингових мереж;
- шляхом проникнення в інші галузі: вертикальна інтеграція й диверсифікація – міжгалузєва (торгівля, харчування, розваги) і внутрішньогалузєва (торгівля + упакування + кулінарія).

Дане спостереження підтверджують результати аналізу статистичної звітності, зокрема в структурі реалізації послуг категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» 38,1% реалізації припадає на малі підприємства [178, с. 469]. Також протягом 2010-2014 рр. була наявна тенденція до скорочення

частки фізичних осіб підприємців у структурі реалізації даної категорії послуг (з 16,9 % до 8,8 %), що відображено на рис. 2.9.

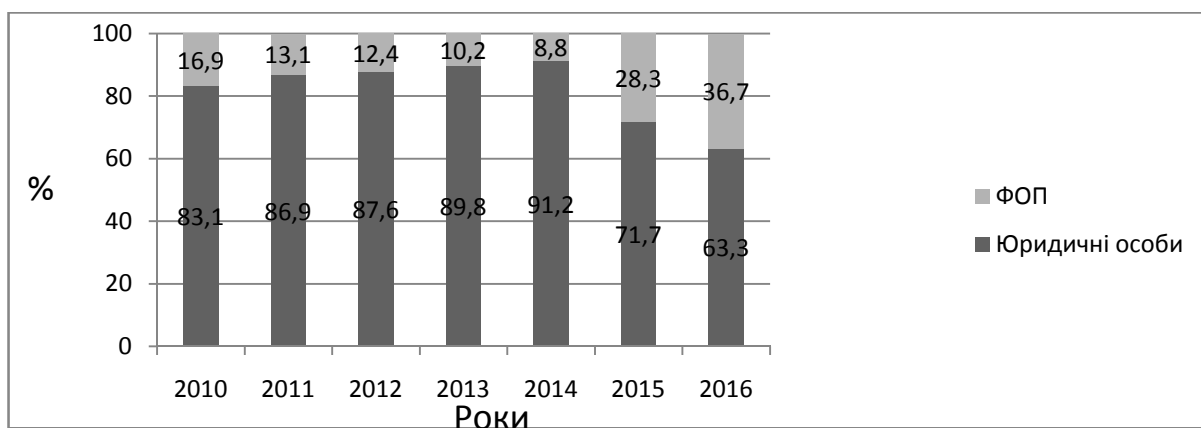


Рис. 2.9. Структура реалізації послуг у категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» за типом суб'єкту господарювання у 2010-2016 рр., у відсотках (побудовано на основі [178, с. 443])

Втім, починаючи з 2015 р. спостерігається зворотне явище, що, імовірно, спричинене змінами в методології обчислення Державної служби статистики.

Водночас, для даного ринку характерна стабілізація структури зайнятості (рис. 2.10) та співвідношення кількості суб'єктів господарювання даних типів (див. рис. 2.11), що свідчить про те, що український ринок розваг і відпочинку певною мірою адаптувався до наявних умов господарювання.

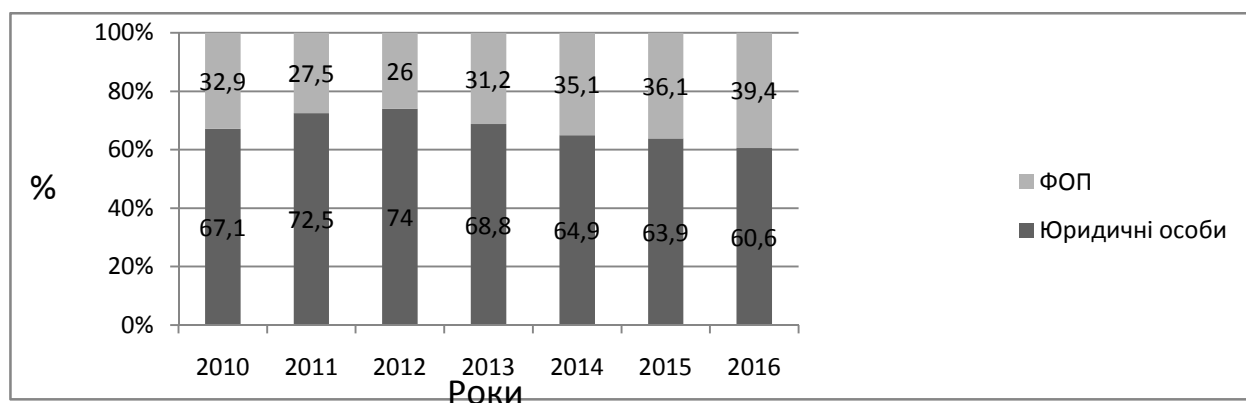


Рис. 2.10. Розподіл зайнятих працівників у категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» за типом суб'єкту господарювання у 2010-2016 рр., у відсотках (побудовано на основі [178, с. 439])

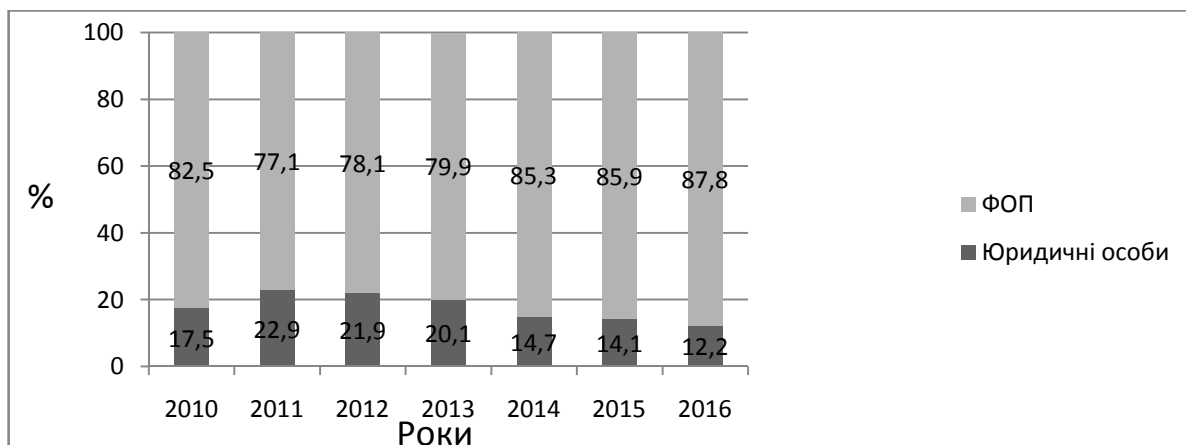


Рис. 2.11. Структура категорії «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» за кількістю підприємств різних типів у 2010-2016 рр., у відсотках (побудовано на основі [178, с. 445])

Проведене дослідження свідчить про те, що наразі сфера розваг і відпочинку характеризується роздробленою структурою, і на ринку переважають невеликі підприємства. Втім, з огляду на характер розвитку даного ринку в інших країнах є підстави очікувати зміну ринкової структури найближчими роками шляхом укрупнення та концентрації ринку.

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 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 можливість 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 заміником 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. Протягом 2015-2016 рр. був проведений збір інформації з відкритих джерел та здійснені вибіркові візити на підприємства в різних містах. Усього в рамках дослідження було охоплено 30 об'єктів. 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.

Повна таблиця з результатами дослідження наведена в таблиці Д.5 додатку Д, узагальнені результати подані в табл. 2.4 нижче.

Таблиця 2.4

**Узагальнена структура ринку роллердромів за найбільш популярними форматами організації роботи станом на 2016 р. (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

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
Чернівці	Fantasy Town	Площа 600 кв.м., складова розважального комплексу, середній 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
Черкаси	Хрещатик-сіті	Площа 600 кв.м., складова розважального комплексу, середній рівень розвитку
Житомир	Острів розваг	Площа 500 кв.м., складова розважального комплексу, середній рівень розвитку
Миколаїв	Роллер центр	Площа 500 кв.м., складова розважального комплексу, середній 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 за спеціально адаптованою методикою 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. У цій ситуації клієнтоорієнтованість може стати одним зі шляхів якісного розвитку підприємств сфери розваг і відпочинку.

## 2.2. Діагностика особливостей споживацької поведінки та якості обслуговування на підприємствах сфери розваг і відпочинку України

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

Основу 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.

Для удосконалення маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку критично важливо розуміти особливості споживацької поведінки на ринку, оцінити рівень задоволеності споживачів наявними постачальниками послуг та визначити рівень клієнтоорієнтованості операторів даної сфери. Як було з'ясовано в попередньому підрозділі, дана сфера має низку специфічних особливостей, що зумовлює необхідність адаптації методичних підходів маркетингу під специфіку сфери розваг і відпочинку [190]. Це твердження актуальне і для процесу маркетингових досліджень на підприємствах даної сфери. З метою проведення даного дослідження шляхом адаптації наявних підходів (Н. Малохора [189, с. 48-50, 113-114], С. Гаркавенко [1, с. 43-47], М. Сагайдак [65, с. 235-236]) був розроблений методичний підхід дослідження ринку сфери розваг і відпочинку [190]. Даний підхід включає комплекс різноспрямованих досліджень і ґрунтується на використанні спеціальних дослідницьких методів і зображений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Методичний підхід до дослідження ринку сфери розваг і відпочинку  
(діагностика особливостей споживацької поведінки та якості  
обслуговування підприємств сфери розваг і відпочинку на прикладі  
роллердромів) (розроблено на основі [189, с. 48-50, 113-114; 1, с. 43-47; 65, с.  
235-236])**

1. ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ			
Об'єкт дослідження	Потенційні клієнти	Наявні клієнти	Якість обслуговування
<i>Визначення проблем дослідження</i>			
<i>Проведення пошукового дослідження</i>			
Мета	Визначення особливостей споживацької поведінки на ринку розваг і відпочинку	Визначення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, виділення шляхів покращення обслуговування	Визначення рівня якості обслуговування, виділення проблемних аспектів

## Продовження табл. 2.5

<i>Постановка цілей, формулювання пошукових запитань та робочих гіпотез</i>			
Основні структурні блоки	Поширеність навичок катання, поширеність відвідування роллердромів, рівень спонтанного пригадування підприємств, частота відвідування, оцінка важливості критеріїв вибору підприємств, рівень прихильності до роллердромів, індекс чистої підтримки роллердромів, причини відмови від відвідування роллердромів, частота заняття активними видами відпочинку	Частота відвідування роллердромів, стримувальні фактори збільшення частоти відвідування, причини відвідування роллердромів, важливість критеріїв вибору та оцінка за ними роллердромів, рівень задоволеності роллердромами, індекс чистої підтримки роллердромів	Зовнішній вигляд персоналу, стиль ділового спілкування персоналу, навички продажу та реклами персоналу, зовнішній вигляд та мікроклімат приміщення, стан матеріально-технічної бази
<b>1. РОЗРОБКА ПЛАНУ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>			
Метод дослідження	Опитування	Опитування	Структуроване спостереження
Об'єкт дослідження	Потенційні клієнти	Наявні клієнти	Процес обслуговування
<i>Розробка анкет та форм</i>			
<i>Тестування та доопрацювання анкет і форм</i>			
<b>2. ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ Й АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ</b>			
Структура висновків	Визначення найбільш популярних видів розваг, визначення ставлення потенційних клієнтів до роллердромів, виділення особливостей споживацької поведінки, визначення потенційного попиту на послуги роллердрому, визначення рівня прихильності споживачів до різних роллердромів	З'ясування рівня задоволеності та лояльності клієнтів, визначення ключових факторів споживчого вибору та оцінка роллердромів за ними, визначення можливих напрямів покращення якості послуг	Визначення рівня дотримання стандарту, визначення проблемних зон в обслуговуванні
<b>3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ</b>			
Спрямування рекомендацій	Розробка плану заходів для розширення кола клієнтів	Розробка плану заходів для збільшення частоти та тривалості відвідування	Визначення проблемних аспектів обслуговування та напрямів удосконалення

Як бачимо з наведеної таблиці, сам підхід здійснюється за стандартним алгоритмом проведення маркетингових досліджень, проте має низку принципових особливостей, що зумовлені специфікою сфери розваг і відпочинку та мети досліджень. Зокрема, дане дослідження дає можливість більш повну маркетингову інформацію за такими напрямками: особливості поведінки клієнтів (ключові мотиви, критерії вибору підприємств), отримати зворотний зв'язок від клієнтів щодо послуг підприємства (рівень лояльності, задоволеності, побажання щодо удосконалення обслуговування), провести порівняльний аналіз конкурентів (рівні прихильності та лояльності клієнтів), визначити недоліки в процесі обслуговування. Отже, у результаті дослідження є можливість отримати комплексну характеристику ринку розваг і відпочинку

та отримати зворотній зв'язок від клієнтів відносно наданих послуг (Звіт про дослідження в м. Полтава наводиться в додатку Е). Детальний опис організаційних аспектів даного дослідження та його результатів висвітлений у даному підрозділі.

На першому етапі дослідження були проведені пошукові дослідження для отримання інформації загального плану, формулювання проблем, дослідницьких питань та гіпотез шляхом проведення дослідження вторинних маркетингових даних, експертних опитувань та неструктурованих глибинних інтерв'ю зі споживачами. Втім, зібрана під час даного етапу інформація не розкрила основні проблемні питання, що зумовило необхідність проведення низки описових досліджень. Дані дослідження здійснювалися протягом 2015-2016 рр. у трьох напрямках: дослідження потенційних клієнтів, дослідження реальних клієнтів та дослідження якості обслуговування методом «таємний покупець». Результати даних досліджень викладені в даному розділі.

Мета дослідження потенційних споживачів полягала у визначенні особливостей споживацької поведінки на ринку розваг і відпочинку загалом, і роллердромів, зокрема. Для ринку розваг і відпочинку характерна низка проблем, які досліджувалися під час даного дослідження, а саме:

- зменшення рівня відвідуваності та обсягу наданих послуг підприємств;
- невисокий рівень лояльності клієнтів (легкість переорієнтації на конкуруюче підприємство);
- невисокий рівень популярності роллердромів, як виду відпочинку.

На етапі планування даного дослідження були визначені такі цілі:

- 1) визначення найбільш популярних видів розваг;
- 2) визначення ставлення потенційних споживачів до роллердромів;
- 3) вивчення особливостей споживацької поведінки (мотиви, цінності);
- 4) визначення потенційного попиту на послуги роллердрому;
- 5) визначення рівня прихильності споживачів до різних роллердромів.

Також були висунуті такі пошукові гіпотези:

- багатьох потенційних відвідувачів не задовольняють наявні роллердроми;

- потенційні відвідувачі не зацікавлені пробувати кататися на роликах (великий вибір альтернативних способів проведення дозвілля);
- за достатньої мотивації можливо розширити попит на послуги роллердрому.

Дослідженням було охоплено 515 споживачів у 3 містах України: Полтава, Суми, Харків. Обрані для дослідження міста належать до 3 різних груп регіонів за рівнем розвитку сфери розваг і відпочинку України («А», «В», «С»), що були визначені в результаті ABC-аналізу, результати якого наведені в попередньому підрозділі. Розмір вибірки визначався на основі поширених у середовищі маркетингових дослідницьких компаній прикладних методів, авторства В. Панніото та Н. Малохора, з урахуванням методичних рекомендацій ESOMAR [191, с. 170; 189, с. 416; 192]. Величина похибки розраховувалася для кінцевої сукупності на рівні в 95,5 %, сумарна похибка, що допускається в аналогічних дослідженнях складає 6,85 %. З огляду на соціальну однорідність генеральної сукупності вибірка є репрезентативною та достатньою для екстраполяції результатів на загальну тенденцію в рамках України.

Загалом дослідженням було охоплено шість роллердромів: ТРЦ «Київ» (Полтава), ТРЦ «Екватор» (Полтава), ТЦ «Універмаг Київ» (Суми), ТРЦ «Лавина» (Суми), РЦ «Шато Ледо» (Харків), ТРЦ «Магелан» (Харків). Тому, вибірка становить 20 % від загальної кількості роллердромів в аналізованій групі міст із населенням понад 250 тис. жителів. Даний розмір вибірки відповідає методичним рекомендаціям ESOMAR [192] та є зіставним із подібного роду дослідженнями, які проводили українські науковці, зокрема Л. Шульгіна [160], Ю.Опанащук [93], Н. Карпенко [16].

Методом дослідження було обрано живе опитування цільової групи населення за стандартною анкетною (наведена в додатку Ж). Метод визначення вибірки – проста випадкова вибірка. Опитування носило неповторний 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 (повний розподіл зображений в додатку 3). 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 (повний розподіл наведений в додатку 3). 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 (повна структура в додатку 3).

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 (див. рис. 2.12.).

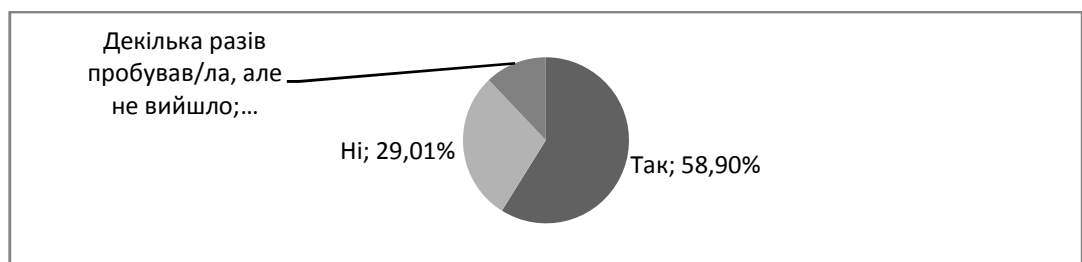


Рис. 2.12. Наявність навичок катання на роликах серед українців, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Зокрема, серед опитаних понад половина (58,90 %) вміють кататися на роликах, а 29,01% - 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. Подібна ситуація є типовою для всіх досліджуваних міст, що дає підстави стверджувати про наявність об'єктивної ситуації на ринку.

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. Розподіл даних категорій потенційних відвідувачів роллердромів наведений на рис. 2.13.

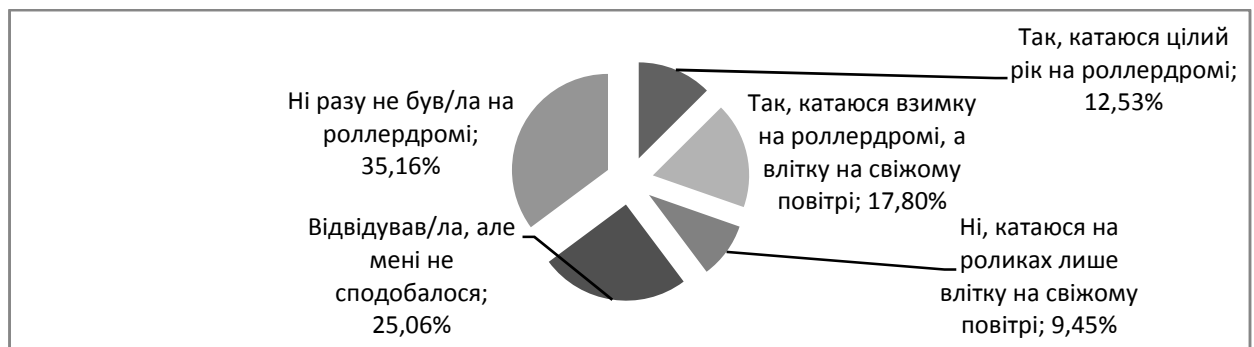


Рис. 2.13. Поширеність відвідування роллердромів, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

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. У різних містах дана частка може відрізнятись, зокрема в Полтаві вона складає 48,00 %, а в Сумах лише 19,55 %. 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, хоча в різних містах значення сильно різняться, зокрема в Полтаві - 12,58 % в Сумах - 46,92 %, про що свідчать дані в додатку 3.

Більшість із тих, хто відвідує роллердром влітку, віддає перевагу катанню на свіжому повітрі (типово для всіх міст). Також 9,45 % опитаних відповіли, що вони катаються на роликах лише влітку на свіжому повітрі – цю категорію клієнтів важко 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 у різних містах, що відображено на рис. 2.14.

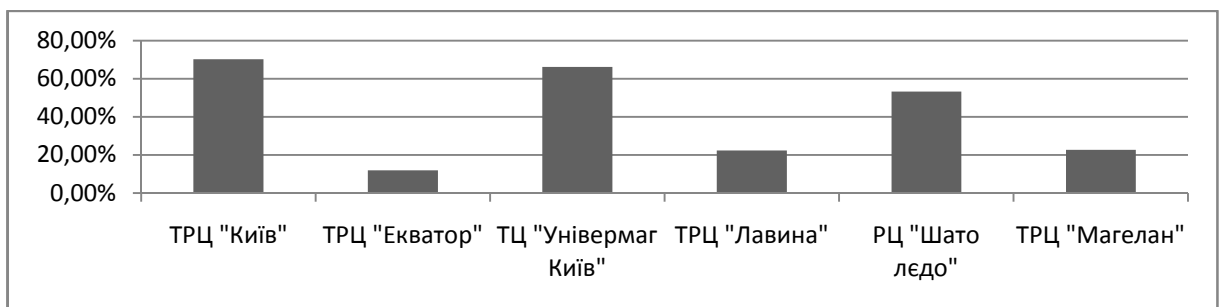


Рис. 2.14. Рівень спонтанного пригадування роллердромів у досліджуваних містах, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Результати дослідження свідчать про великий розрив у рівнях спонтанного пригадування різних роллердромів. Максимальне значення в 70 % (ТРЦ «Київ») свідчить про дуже високий рівень обізнаності цільової аудиторії. Натомість найнижче значення в ТРЦ «Екватор» (12 %) пояснюється нетривалим періодом роботи даного роллердрому. Менші рівні даного показника в м. Харків пояснюються більшим вибором розваг у молоді, значним зонуванням сфери відпочинку, що зумовлено великими розмірами населеного пункту (люди віддають перевагу закладам розваг і відпочинку, що розташовані недалеко від місця їхнього проживання). Важливим аспектом ринкової

поведінки споживачів є частота відвідування розважального закладу, що відображено на рис. 2.15.

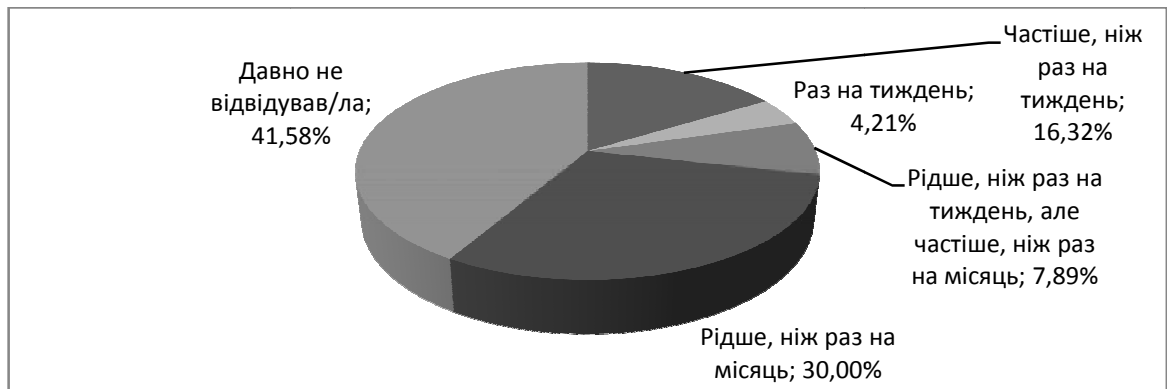


Рис. 2.15. Частота відвідування роллердрому, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Серед респондентів, які відвідують роллердроми, у середньому 41,58 % вказали, що вони давно не відвідували роллердром. Але варто зазначити, що частка таких у різних містах сильно відрізняється, зокрема в Полтаві даний показник складає 76,6 %, а в Сумах і Харкові майже 30 % (додаток 3).

У середньому майже третина респондентів відповіли, що відвідують роллердром рідше, ніж раз на місяць (30,00 %), причому в Полтаві даний показник складає 19,15 %, а в Сумах і Харкові – 29,73 % і 37,68 % відповідно. У середньому 28,42 % респондентів є регулярними відвідувачами роллердрому (раз на місяць або частіше), але частка даної категорії сильно відрізняється в різних містах. Зокрема, у Полтаві частка таких складає лише 4,26 %, у Сумах – 41,89 %, а в Харкові - 30,44 %. Подібні розбіжності пояснюється різним рівнем популярності роликового спорту.

Під час формування клієнтоорієнтованої системи 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. 2.16).

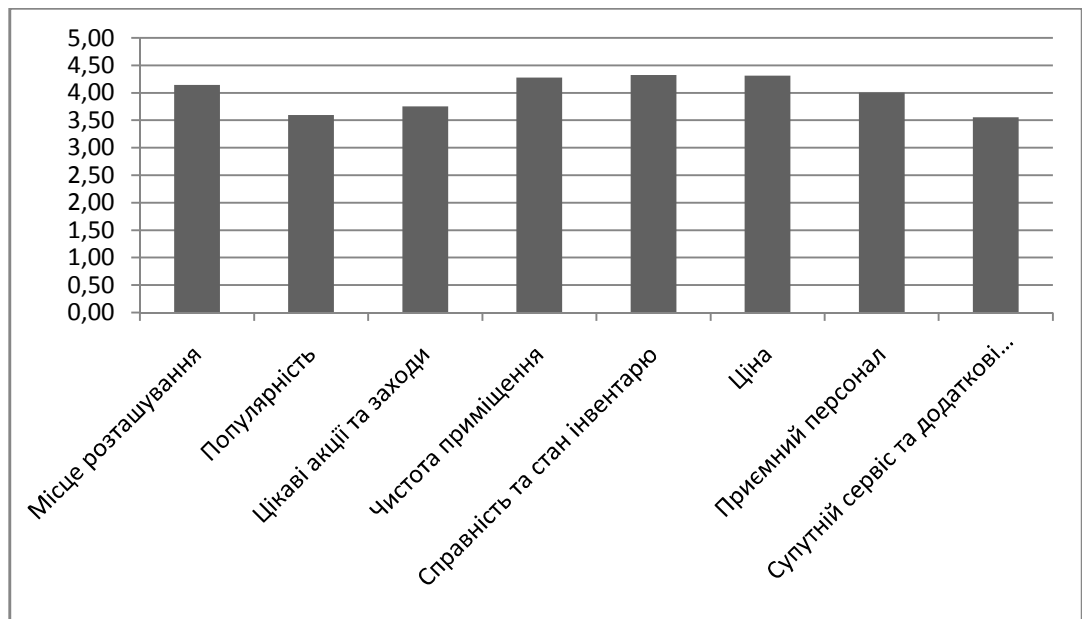


Рис. 2.16. Розподіл критеріїв вибору роллердрому за рівнем популярності за 5-бальною шкалою, у балах (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Серед критеріїв, що мають найбільше значення для відвідувачів роллердрому найбільш вагомими є «Справність та стан інвентарю», «Місце розташування», «Чистота приміщення» та «Ціна». Середнє 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» (повний розподіл відповідей у додатку 3).

Питання оцінки задоволеності споживачів та вимірювання їхнього рівня лояльності до певного надавача послуг до сьогодні не мають однозначного вирішення [193]. У колах науковців і практиків наявні різні підходи до вирішення цього питання. У рамках даної роботи використовувалися найбільш

визнані методи. Зокрема, важливими показниками, що ілюструють успішність діяльності підприємства на ринку є рівень прихильності до нього клієнтів (частка споживачів, які вважають його своїм улюбленим) та індекс чистої підтримки (NPS). Індекс чистої підтримки NPS (Net Promoted Score) - це методика оцінки лояльності авторства Ф. Райнхельда, в основі якої лежить припущення, що головним критерієм, що визначає лояльність клієнта є його готовність рекомендувати певну компанію оточуючим [194]. Методика визначення даного показника полягає в тому, що клієнтам під час дослідження ставлять два запитання [195]:

- перше полягає в оцінці імовірності рекомендації даного досліджуваного підприємства клієнтом знайомим за 10-бальною шкалою;
- друге питання полягає у виявленні причин подібної оцінки готовності рекомендувати.

Відповідно до поданих відповідей респонденти поділяються на три категорії [196]:

- 1) промоутери (оцінили свою готовність у 9, 10 балів) - лояльні до підприємства клієнти, які готові рекомендувати підприємство своїм знайомим;
- 2) нейтральні (оцінили свою готовність у 7, 8 балів) - загалом задоволені підприємством, але не готові його рекомендувати;
- 3) критики (дали оцінку в межах від 0 до 6 балів) - невдоволені клієнти, які можуть негативно характеризувати підприємство своїм знайомим.

Після розподілу відповідей респондентів за даними категоріями шляхом віднімання від частки промоутерів частки критиків розраховується індекс чистої лояльності клієнтів. Залежно від значення отриманого показника визначають даний індекс. Рівень прихильності та індекс чистої підтримки були розраховані під час дослідження і відображені на рис. 2.17.

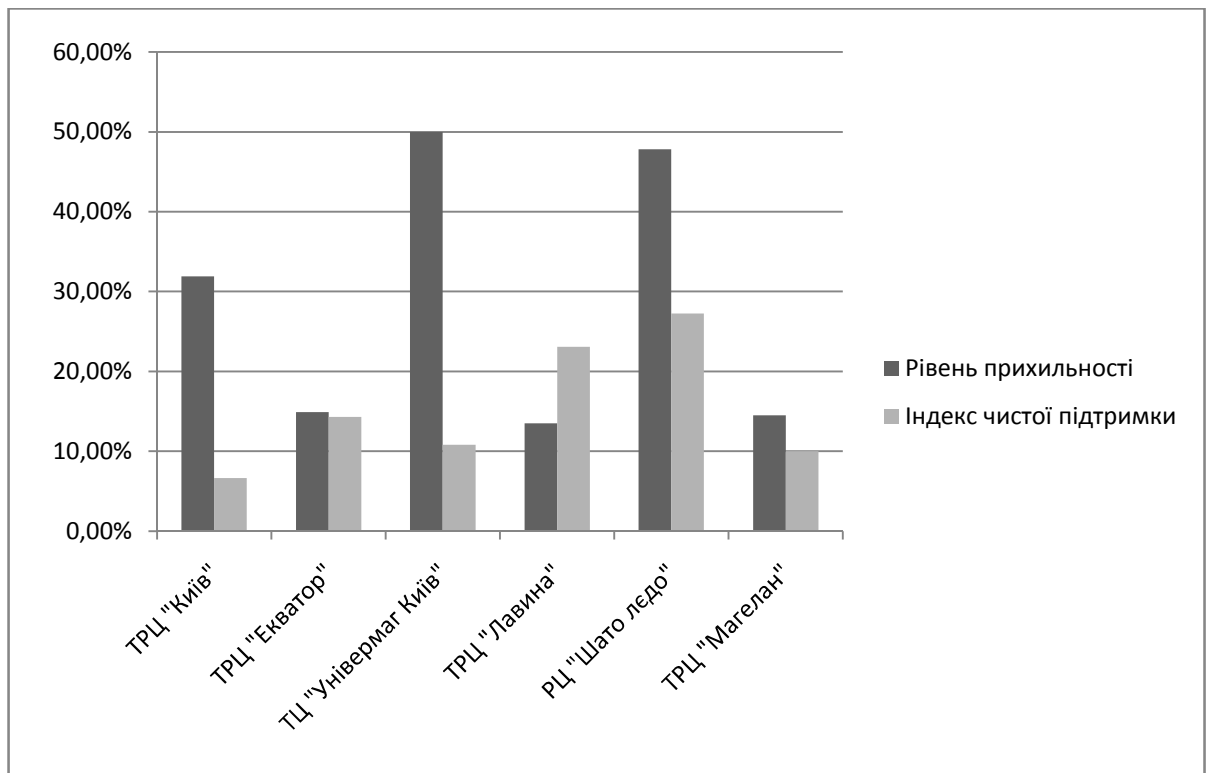


Рис. 2.17. Рівень прихильності та індекс чистої підтримки роллердромів, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Рівень прихильності клієнтів до роллердромів коливається в межах від 14,49 % у ТРЦ «Магелан» до 50 % у ТЦ «Універмаг Київ», водночас, високим даний показник є лише в 3 роллердромів (РЦ «Шато леда», ТЦ «Універмаг Київ» і ТРЦ «Київ») Індекс чистої підтримки також суттєво відрізняється, коливаючись у межах від 6,66 % у ТРЦ «Київ» до 27,27 % у РЦ «Шато леда», хоча в жодного роллердрому він не виходить за межі середніх значень. Цей факт дає підстави стверджувати про наявність невисокого рівня лояльності клієнтів до роллердромів, як системне явище. У підтвердження даного висновку виступає той факт, що середній бал готовності рекомендувати коливається в межах 7-8 балів для досліджуваних об'єктів. Тобто є підстави стверджувати, що роллердромам не вдалося сформувати постійне коло лояльних клієнтів, які готові рекомендувати їх оточуючим.

Важливим аспектом дослідження було з'ясування мотивів, які стримують потенційних клієнтів ставати реальними. Розуміння даних причин може стати основою для політики розширення клієнтської бази підприємства. Результати дослідження даних причин відображені на рис. 2.18.

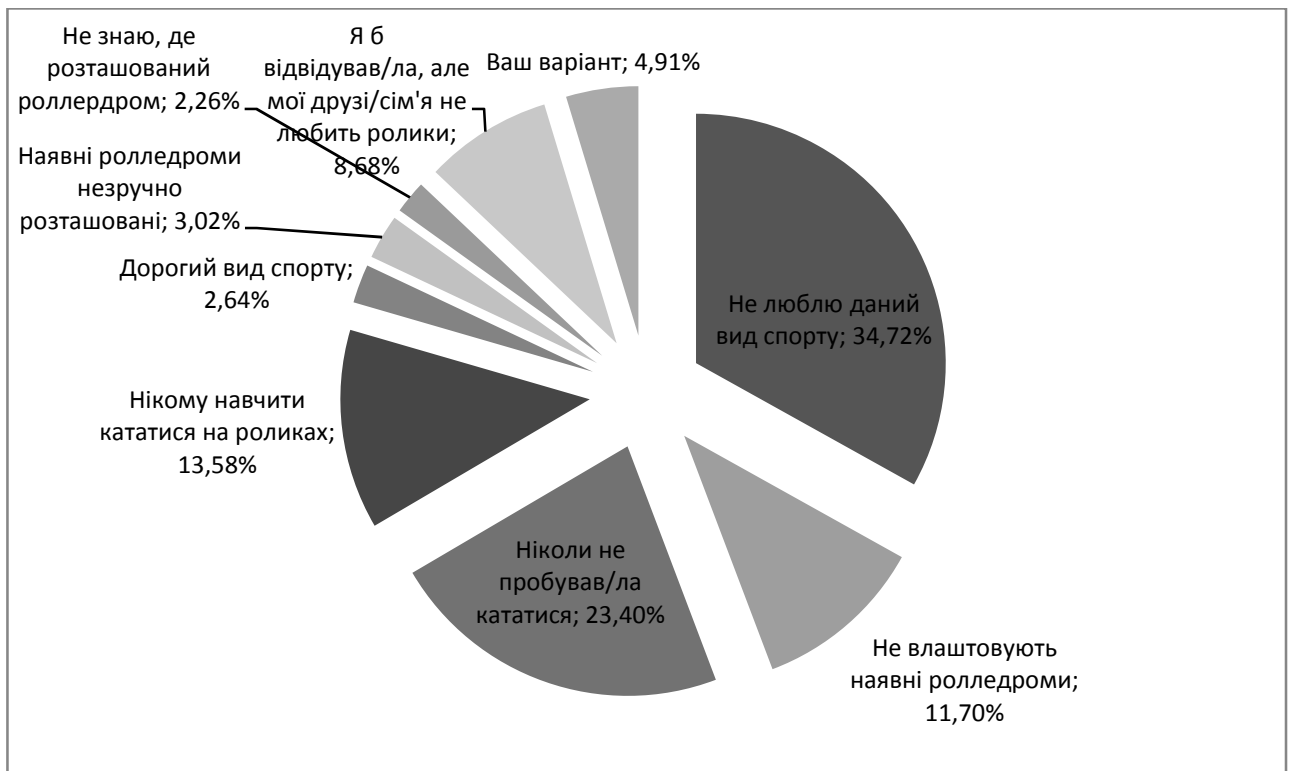


Рис. 2.18. Розподіл причин відмови від відвідування роллердрому, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Серед респондентів, які не відвідують роллердроми, 34,72 % опитаних заявили, що вони не катаються, тому що не люблять даний вид спорту – це найменш перспективна категорія потенційних клієнтів, оскільки їх потрібно переконувати змінити свою думку щодо катання на роликах (у всіх досліджуваних містах дана категорія є найчисельнішою й до неї входить приблизно однакова частка респондентів). Близько чверті опитаних (23,40 %) ніколи не були на роллердромі, тому їх потрібно стимулювати відвідати роллердром щоби спробувати покататися (в Сумах дана частка найменша і становить 16,07 %). Також поширеною причиною неготовності кататися на роликах є мотив «нікому навчити кататися на роликах» (в середньому 13,58 % респондентів, але в Сумах дана частка становить лише 3,57 %), дана категорія потенційних клієнтів є перспективною з точки зору перетворення їх на справжніх клієнтів (повний розподіл відповідей у додатку 3).

Для 11,70 % опитаних стримувальним фактором є те, що їх не влаштовують наявні роллердроми – у роботі з цією категорією споживачів варто розібратися в тому, чи є їхні запити реальними до виконання, і якщо

відповідь позитивна, то варто врахувати їхні пропозиції в роботі роллердрому (в Сумах дана частка найвища і становить 19,64 %). Відповіді респондентів на пункт «Ваш варіант» мали неконструктивний характер або дублювали інші варіанти, тому їх можна не брати до уваги на даному етапі. Ще 8,68 % респондентів відповіли, що відвідували б, але їхні друзі/сім'я не люблять ролики, що підтверджує правомірність висновків щодо важливості соціального компонента (спільного проведення часу) у катанні на роликах (найменша частка таких у Полтаві – 5,47%, а найбільша в Сумах - 14,29 %). Інші мотиви є малопоширеними, тому їх можна не брати до уваги на даному етапі.

Важливим аспектом визначення потенційної місткості ринку є з'ясування, чи займаються потенційні клієнти активними видами відпочинку, тобто чи є доцільним їхня переорієнтація з інших видів активного відпочинку на відвідування роллердрому. Результати даного дослідження на рис. 2.19.

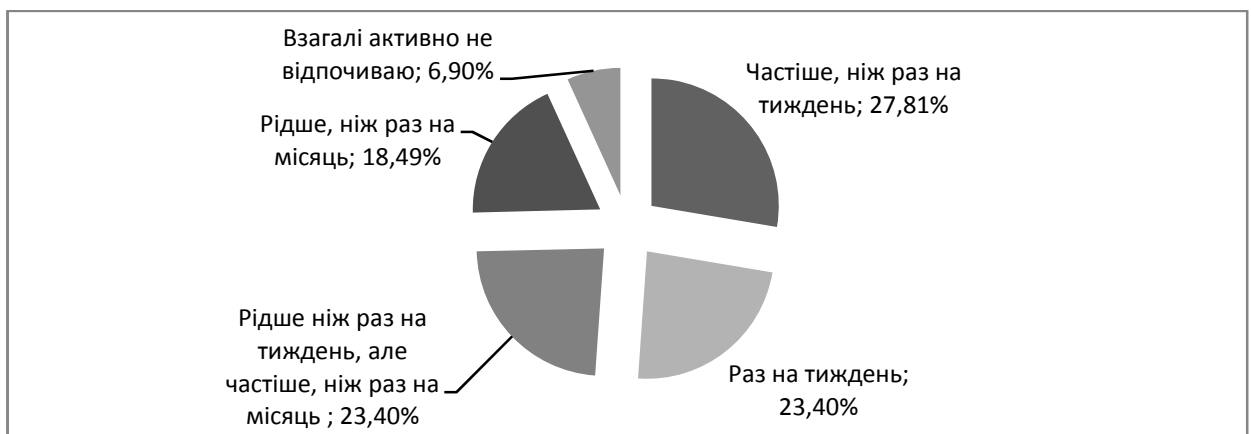


Рис. 2.19. Частота заняття активними видами відпочинку серед потенційних клієнтів роллердрому, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Згідно з результатами дослідження були зроблені такі висновки: 27,81 % потенційних клієнтів займаються активним видом відпочинку частіше, ніж раз на тиждень – це найбільш перспективний із фінансової точки зору сегмент потенційних споживачів (в Сумах частка таких становить 19,85 %, про що свідчать дані додатку 3).

Далі за чисельністю ідуть дві групи потенційних споживачів, що набрали однакову частку відповідей - займаються активним видом відпочинку раз на

тиждень та рідше, ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць (характерно для всіх досліджуваних міст). У сумі три чверті потенційних відвідувачів роллердрому є перспективними з фінансової точки зору, що зумовлює фінансову виправданість спроб переорієнтації їх на катання на роликах. Також варто зазначити, що оскільки розподіл відповідей на дане запитання в різних містах подібний, то є підстави стверджувати про наявність загальної ринкової тенденції.

Для підприємства, яке обрало для себе клієнтоорієнтований шлях розвитку, надзвичайно важливим є побудова ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами. Моніторинг рівня задоволеності клієнтів послугами підприємства має проводитися на постійній основі та стати основою для оцінки ефективності роботи підприємства загалом та його окремих структурних підрозділів чи напрямів діяльності (маркетинг, обслуговуючий персонал, комплекс пропонованих послуг).

Для визначення рівня задоволеності клієнтів роллердромами, виявлення проблемних моментів у роботі закладів та знаходженні можливих шляхів їхнього вирішення нами було проведене спеціальне опитування. Дослідження проводилося на трьох об'єктах у різних містах України: ТРЦ «Київ» (Полтава), ТЦ «Універмаг Київ» (Суми) та РЦ «Шато ледо» (ТРЦ «Французький бульвар» м. Харків). На цих об'єктах були типові проблеми, які мали бути досліджені: недостатній рівень відвідуваності; невисокий рівень лояльності клієнтів.

У рамках дослідження було опитано 212 клієнтів роллердромів у зазначених вище містах України. Для визначення вибірки використовувалися рекомендації Н. Малхора та стандарти якості маркетингових досліджень ESOMAR [189, с. 416; 192]. Метод визначення вибірки – проста випадкова вибірка. Опитування носило неповторний характер (тобто кожен із респондентів міг бути опитаний лише раз). Опитування проводилося на території зазначених вище роллердромів. З огляду на соціальну однорідність генеральної сукупності вибірка є репрезентативною. Анкета відвідувача

роллердрому мала кілька структурних блоків, які були спрямовані на різні аспекти дослідження (додаток И). Цілі дослідження були такі:

- 1) з'ясувати рівень задоволеності та лояльності споживачів до роллердромів;
- 2) визначити ключові фактори, що визначають споживчий вибір та оцінити досліджувані роллердроми за даними критеріями;
- 3) визначити можливі напрями покращення якості послуг роллердромів.

На етапі планування дослідження були висунуті такі пошукові гіпотези:

- рівень прихильності та лояльності до наявних роллердромів невисокий, унаслідок недостатнього врахування побажань клієнтів щодо наданих послуг;
- наявні значні розбіжності в баченні «ідеального процесу обслуговування» в різних груп клієнтів;
- за достатньої мотивації можливо розширити попит на послуги роллердрому.

Група респондентів мала соціально-демографічні характеристики, що наведені далі. Переважна більшість відвідувачів (понад 86%) віком до 25 років, інші вікові групи є порівняно нечисленими (докладніший розподіл в додатку К). Серед опитаних 57,03 % чоловіків і 42,97 % жінок. Найбільш чисельна соціальна група – студенти (46,88%), третина - школярі (повний розподіл відвідувачів за цією ознакою зображений в додатку К). Понад 78 % відвідувачів неодружені, 85,16 % не мають дітей. Розподіл респондентів за рівнем щомісячного доходу опитаних зображений в додатку К та відповідає структурі зайнятості відвідувачів, адже 57,03 % респондентів мають рівень доходів на рівні 1500 грн та менше (характерний для студентів), 26,56 % 1500 – 3000 грн, що відповідає середньому рівню заробітної плати серед молодих спеціалістів.

Як зазначалося раніше, важливим показником, що характеризує клієнтську базу підприємства є частота відвідування роллердрому. Дана інформація дозволяє виявити різні сегменти відвідувачів за цією ознакою, щоб надалі розробляти заходи збільшення частоти відвідування для кожного із сегментів клієнтів. Результати даного дослідження відображені на рис. 2.20.

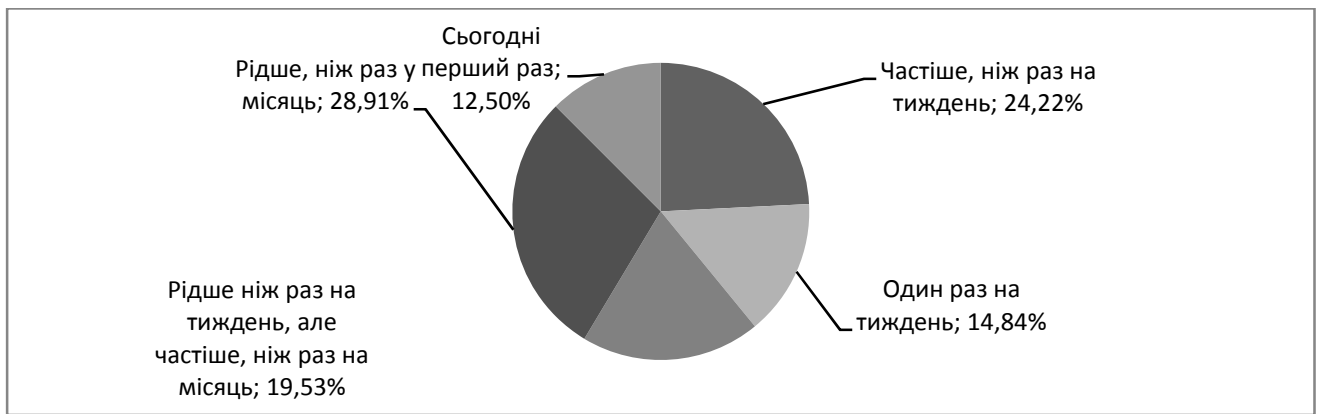


Рис. 2.20. Розподіл клієнтів роллердрому за частотою відвідування, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Варто зазначити, що частота відвідування роллердромів клієнтами сильно відрізняється в різних містах. Зокрема, частка тих, хто катається на роликах раз на тиждень або частіше (характеризуються високою частотою відвідування) коливається від 20,00% в Полтаві до 54,35 % в Сумах (в Харкові даний показник становить 40,48 %), що відображено в додатку К.

Дзеркальне співвідношення спостерігається й у частці тих, хто відвідує рідше, ніж раз на тиждень (постійні клієнти з невисокою частотою відвідування). Зокрема, у Полтаві частка таких складає 65,00%, у Харкові - 47,62%, а в Сумах – 34,78%. Частка відвідувачів, які на момент проведення дослідження були перший раз на роллердромі подібна в різних містах і коливається в межах 10-15%, що свідчить про достатньо високу частку нових клієнтів у структурі відвідувачів. Подібні результати свідчать про те, що аналізовані роллердроми мають різне позиціонування, відповідно аудиторія відвідувачів кожного підприємства по-своєму унікальна і проводити аналогії між різними об'єктами за даним параметром можна зі значними обмеженнями.

Важливим завданням дослідження було з'ясування бажання та готовності клієнтів роллердрому збільшити частоту відвідування закладу. Чітке розуміння даних стримувальних факторів може стати основою для цілеспрямованої політики збільшення частоти відвідувань роллердромів. Результати проведеного дослідження проілюстровані на рис. 2.21.

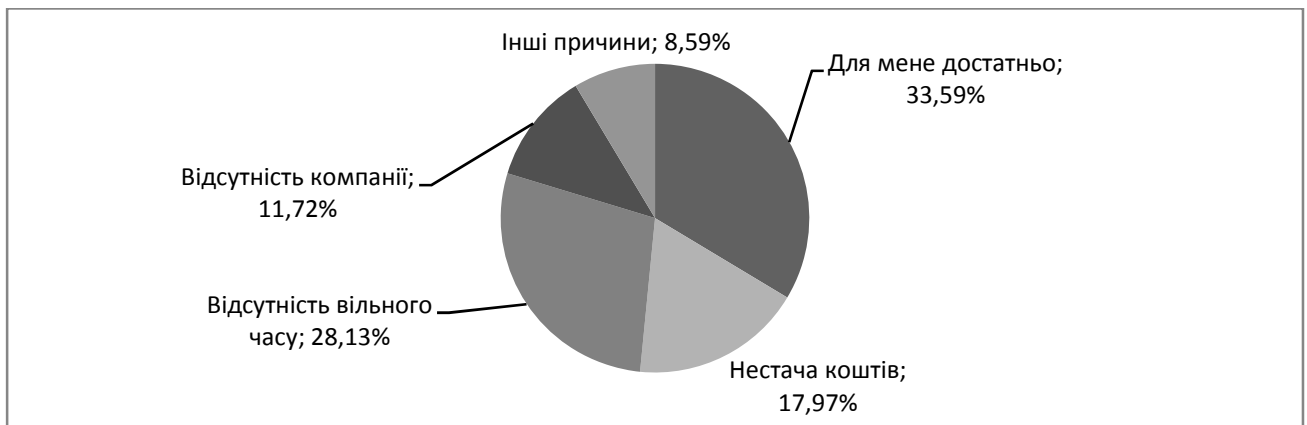


Рис. 2.21. Стимувальні фактори збільшення частоти відвідувань роллердрому наявними клієнтами, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Отримані дані свідчать про те, що більше третини відвідувачів (33,59 %) не бажають частіше відвідувати роллердром, оскільки вважають, що їм так достатньо, притому частка таких відрізняється від середнього рівня лише в Харкові, де становить 28,57 %. Більше чверті опитаних (28,13 %) не мають достатньо вільного часу, щоб кататися частіше (типова величина у всіх досліджуваних містах). Нестача коштів стримує 17,97 % респондентів, притому найбільша частка таких спостерігається в Харкові - 23,81 %, а найнижча в Полтаві – 12,50 %, детальніші дані наведені в додатку К. 11,72 % опитаних від збільшення частоти відвідування роллердрому стримує відсутність компанії, причому найбільша частка таких у Полтаві – 17,50%. Ґрунтуючись на наведених даних можна стверджувати, що на сьогодні більшість наявних клієнтів роллердромів не має бажання кататися частіше, ніж на даний момент, тому збільшення частоти відвідування клієнтами буде вимагати значних зусиль від керівників роллердромів.

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. 2.22.

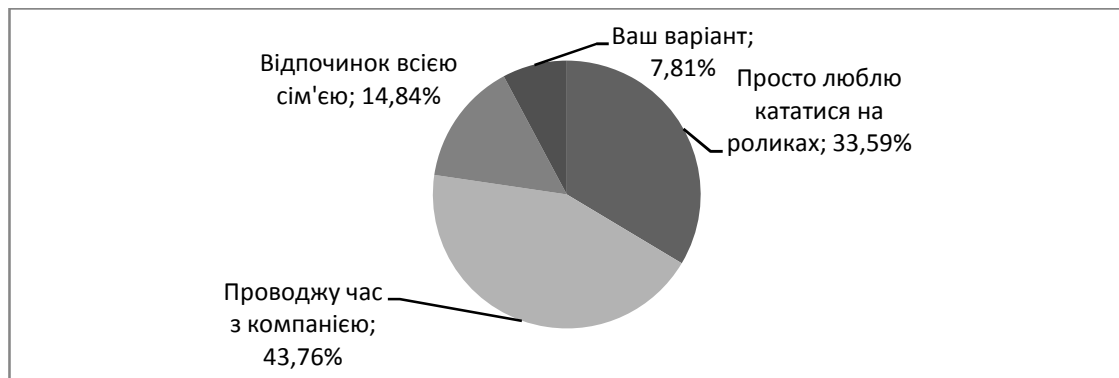


Рис. 2.22. Ключові причини відвідування роллердромів клієнтами, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

У процесі дослідження встановлено, що найпопулярнішою причиною відвідування роллердрому є проведення вільного часу з компанією, але в Полтаві дану причину обрали 37,50 % опитаних, натомість провідним є просто бажання покататися на роликах. Мотив «просто люблю кататися на роликах» є вирішальним для 33,59 % опитаних, притому у Полтаві частка таких складає 40%. Для 14,84 % респондентів - похід на роллердром є видом відпочинку для всієї сім'ї (в Сумах частка таких складає 10,87 %, а в Харкові 19,05 %, про що свідчать дані наведені в додатку К).

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.

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 протигагу панівним на той час «однобоким» методам вимірювання даного показника за критерієм «важливість» або «виконання»[197]. 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. 2.6).

Таблиця 2.6

**Середні значення важливості критеріїв вибору роллердромів та оцінка закладів за ними, у балах (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

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	

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.

На наступному етапі отримані значення були нанесені на матрицю (рис. 2.23.).

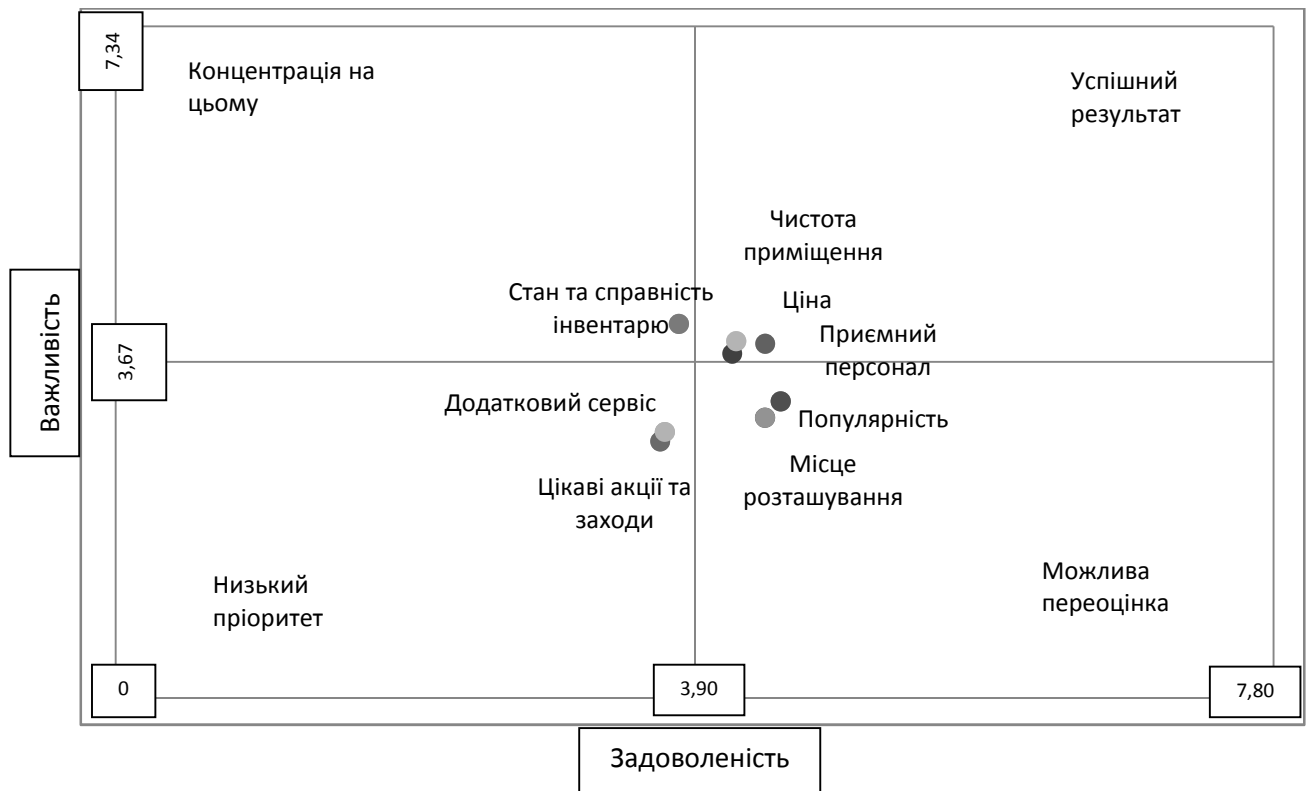


Рис. 2.23. Узагальнена матриця «важливість – рівень виконання» для роллердромів (побудовано на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)

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.

У результаті аналізу отриманих результатів на карті «важливість - рівень виконання» можна дійти висновків, що наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати аналізу критеріїв вибору роллердромів за матрицею  
«важливість – рівень виконання» (складено на основі власного  
дослідження у 2015-2016 рр.)**

Квадрант	Критерії	Рекомендації
Успішний результат	Чистота приміщення, Ціна, Приємний персонал	за даними факторами підприємства, як правило, досягають помітних результатів, які варто підтримувати
Низький пріоритет	Додатковий сервіс, Цікаві акції та заходи	даний висновок не є однозначним з огляду на непрямий 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 відрізнятись 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

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 у різних містах. Зокрема у Полтаві 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 влаштовує стан роликів, які здаються в оренду). У Харкові 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).

Важливим аспектом дослідження було з'ясування рівня задоволеності клієнтів роллердромами, що відображено на рис. 2.24.

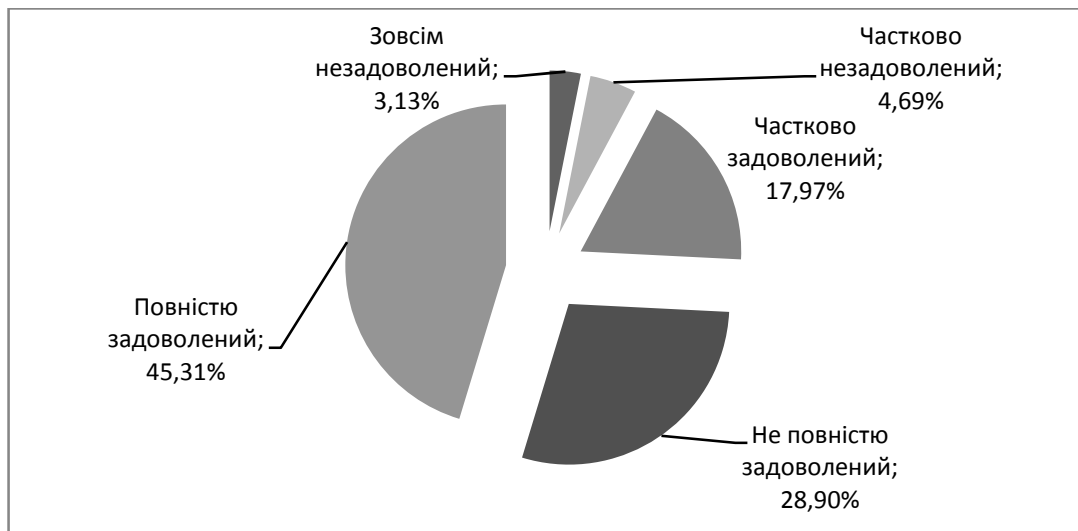


Рис. 2.24. Рівень задоволеності клієнтів роллердромами, у відсотках (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Варто зазначити, що розподіл відповідей респондентів дуже відрізняється для різних об'єктів у розрізі позитивних і негативних оцінок. Зокрема, повністю задоволеними роботою роллердромів є 32,50 % полтавців, 47,83 % сумчан та 54,76 % харків'ян. Найвища частка не повністю задоволених у Полтаві – 52,50%, найменша в Сумах – 13,04 %. Повний розподіл відповідей респондентів наведений у додатку К.

Найбільша доля частково задоволених у Сумах – 26,09 %, а найменша в Полтаві – 10,00 %. Найвища частка частково незадоволених у Сумах – 8,70 %, у Полтаві й Харкові частка таких у межах 2,3-2,5 %. Найвища частка зовсім незадоволених у Сумах – 4,35 %, В Полтаві й Харкові – у межах 2,3-2,5 %. Розбіжності в оцінках клієнтів роллердромів відображають ефективність роботи розважальних підприємств.

Однією з цілей проведення даного дослідження було визначення рівня задоволеності та лояльності клієнтів послугами роллердромів. Для цього був використаний розглянутий раніше індекс чистої підтримки (NPS) та індекс задоволеності споживачів CSI. CSI (Customer Satisfaction Index) – це узагальнений показник, що характеризує рівень задоволеності споживачів базуючись на оцінці споживачами факторів, що впливають на загальний рівень задоволеності, з огляду на важливість кожного з даних факторів.

У результаті проведених розрахунків було визначено середньозважений CSI у розмірі 3,92 бала (за 5-бальною шкалою). Проте значення даного показника для окремих роллердромів суттєво відрізняються. Зокрема, у Полтаві він становить 3,77, у Сумах – 3,88, а в Харкові – 4,1. Подібні розбіжності характеризують різний рівень клієнтоорієнтованості досліджуваних роллердромів.

У рамках даного опитування також було визначено індекс чистої підтримки для наявних клієнтів досліджуваних роллердромів. Примітно, що значення даного показника вищі за отримані під час дослідження потенційних клієнтів, зокрема в РЦ «Шато ледо» даний показник становить 38,09 %, у ТЦ «Універмаг Київ» – 34,78 %, у ТРЦ «Київ» – 5,13 %. Причина подібних розбіжностей імовірно полягає в тому, що під час опитування клієнтів до складу вибіркової сукупності потрапила більша частка лояльних клієнтів, ніж під час дослідження потенційних клієнтів. Втім, отримані показники індексу чистої підтримки не вийшли за середні значення, що свідчить про наявність значного резерву для підвищення ефективності роботи закладів для збільшення рівня лояльності клієнтів. Дані результати свідчать про те, що керівництву роллердромів вдалося досягнути достатнього рівня задоволеності клієнтів, проте варто докладати більше зусиль для того, щоби роллердром дійсно став улюбленим місцем проведення вільного часу для відвідувачів.

Для проведення аналізу роботи підприємств сфери розваг і відпочинку з погляду клієнта використовувався метод структурованого спостереження «таємний покупець». Даний метод на сьогодні вважається одним із найкращих методів діагностики якості обслуговування, що довів свою ефективність на підприємствах різного профілю по всьому світу. Наявний широкий досвід застосування даного методу в наукових колах для дослідження підприємств сфери послуг, зокрема в роботах Л. Шульгіної [160, с. 306], Ю. Опанашук [93, с. 94] та інших.

Суть методу полягає у відвідуванні сервісного підприємства особою, яка під виглядом клієнта перевіряє рівень якості обслуговування й за результатами

візиту заповнює спеціальну анкету. Використання цього методу є доцільним з огляду на тематику даного дослідження, адже дозволяє отримати незалежну оцінку рівня обслуговування на сервісному підприємстві з погляду клієнтів. Для підприємств сфери розваг і відпочинку якість обслуговування є ключовою конкурентною перевагою, адже їхня ринкова пропозиція й полягає в забезпеченні клієнтам якісного відпочинку, отриманні задоволення та позитивних емоцій. Метод «таємний покупець» є важливим складником системи якості обслуговування, адже виступає провідним інструментом контролю в ній.

Перед даним дослідженням була поставлена така мета: визначення фактичного рівня якості надаваних послуг аналізованими підприємствами. Результати даного дослідження дають можливість зробити висновки щодо доцільності запровадження стандартів обслуговування (в разі відсутності), внесення змін до наявних стандартів обслуговування, системи мотивації та навчання персоналу.

У рамках даного дослідження була спеціально розроблена анкета, адаптована під специфіку підприємств даної сфери (додаток Л) та інструкція для «таємного покупця» (додаток М). Загалом у рамках дослідження було проведено 30 візитів (10 візитів на кожний об'єкт) таємних покупців у такі об'єкти: ТРЦ «Київ» (Полтава), ТЦ «Універмаг Київ» (Суми) та РЦ «Шато ледо» (ТРЦ «Французський бульвар» м. Харків). Дана кількість візитів дозволяє загалом оцінити стан системи обслуговування на досліджуваних роллердромах та зіставна з подібними дослідженнями вітчизняних науковців [93, с. 96-97].

Профіль таємних покупців відповідав профілю реальних клієнтів закладів, що обстежувались. Здійснення візиту відбувалося з безпосереднім отриманням послуги (за принципом контрольної закупки). Візит таємного покупця здійснювався за стандартним сценарієм отримання послуги, тобто імітаційні сценарії поведінки (провокації, виникнення конфліктних ситуацій) не використовувались. Візити здійснювалися в різний час, різні дні, на змінах різних касирів, тому їхні результати є репрезентативними.

Для узагальнення результатів дослідження результати оцінки за критеріями анкети були згруповані в блоки: стан та вигляд приміщення, зовнішній вигляд персоналу, характер ділового спілкування, стан матеріально-технічної бази, мікроклімат у приміщенні, поведінка тренера. Крім того, для полегшення переведення інформації якісного характеру (тобто вражень таємних споживачів, які вони мали отримати під час дослідження) у кількісну (необхідну для проведення аналізу) нами розроблено рекомендації щодо системи виставлення оцінок, що наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Алгоритм переведення якісної інформації в кількісну (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

Характеристика обслуговування	Міра присутності параметра, %	Оцінка за 5-бальною шкалою
Дуже погане	0–19	0–0,9
Незадовільне	20–39	1–1,9
Задовільне	40–59	2–2,9
Добре	60–79	3–3,9
Відмінне	80–100	4–5

У результаті переведення за даним алгоритмом оцінок якості обслуговування були отримані бальні оцінки за кожним критерієм, які були зведені в сумарні за кожним об'єктом дослідження, після цього внаслідок усереднення оцінок за індивідуальними критеріями були розраховані бальні оцінки для кожного блоку (додаток Н), результати були зведені в підсумкові оцінки якості обслуговування за всіма блоками обслуговування, що наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати оцінки якості обслуговування на роллердромах (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 роках)**

Блок	Суми	Полтава	Харків	Загалом
Стан та вигляд приміщення	2,8	3,7	4,7	3,7
Зовнішній вигляд персоналу	1,0	3,2	2,2	2,1
Ділове спілкування	2,5	4,1	3,9	3,5
Стан матеріально-технічної бази	1,5	3,9	3,5	3,0
Мікроклімат у приміщенні	3,6	3,8	3,4	3,6
Поведінка тренера	0,8	3,0	1,8	1,5

Наведені дані свідчать про те, що жоден із критеріїв не отримав загальну оцінку «Відмінно», виняток становить лише Харків за критерієм «Стан та вигляд приміщення» та Полтава за критерієм «Ділове спілкування» (4,1). Рівень обслуговування (добре) визначений для блоків «Стан та вигляд приміщення» (3,7 бала), «Мікроклімат у приміщенні» (3,6), «Ділове спілкування» (3,5) та «Стан матеріально-технічної бази» (3,0). Оцінку «задовільно» отримано за критерієм «Зовнішній вигляд персоналу», виняток за даним критерієм є лише в Полтаві – 3,2 бала. Оцінку «незадовільно» отримано за критерієм «Поведінка тренера», притому у Полтаві оцінка за даним критерієм становить 3,0, а в Сумах – дуже погано, що є найнижчою оцінкою в рамках дослідження.

Для проведення дослідження описаного в даному підрозділі був сформований методичний підхід до дослідження підприємств та ринку сфери розваг і відпочинку. Реалізація дослідження у відповідності з ним дозволила отримати цінну та достовірну інформацію щодо особливостей споживацької поведінки та визначити якість обслуговування на підприємствах сфери розваг і відпочинку (на прикладі роллердромів). Проведений комплекс досліджень ринкової поведінки споживачів на ринку роллердромів дозволив досягнути поставлених цілей, підтвердити висунуті гіпотези та сформувані інформаційну базу для розробки шляхів вирішення наявних проблем у діяльності підприємств на даному ринку. 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, 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 клієнти наразі не мають чіткої мотивації ставати реальними клієнтами роллердромів. Утім діяльність у цьому напрямі є перспективною та фінансово доцільною, що може стати спільною стратегією для всіх учасників ринку. Водночас рівень лояльності та задоволеності роботою наявних роллердромів є на середньому рівні, що свідчить про те, що є значний резерв для підвищення ефективності діяльності підприємств 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. Дослідження особливостей маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку України

Визначивши особливості споживацької поведінки та якість обслуговування на підприємствах сфери розваг і відпочинку, доцільно дослідити маркетингову діяльність підприємств даної сфери. Наразі наявні різні підходи до трактування даного поняття, систематизувавши які, Н. Карпенко визначає маркетингову діяльність, як різновид діяльності у сфері ринкового підприємництва, інтегруюча функція теоретичних положень маркетингової концепції з практичним запровадженням обраних до виконання маркетингових стратегій і планів [16, с. 144]. Маркетингову діяльність веде будь-яке функціонуюче підприємство, незалежно від розміру, сфери діяльності, наявності чи відсутності в штатному розкладі маркетолога чи відділу маркетингу. Проте ефективність та результативність такої діяльності на різних підприємствах суттєво відрізняється, що прямо впливає на загальну конкурентоспроможність. На сьогодні відсутні загальноприйняті формалізовані підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємства, на що є об'єктивні причини [190]. Залежно від галузі, стадії життєвого циклу ринку, панівних стереотипів поведінки споживачів, доцільними є різні підходи до її

організації. Не зважаючи на наявність загальноприйнятих універсальних «золотих правил», їхнє трактування та форми реалізації будуть відрізнятися.

У рамках даної роботи на основі аналізу наявних підходів (С. Гаркавенко [1, с. 475-485], В. Сагайдак [65, с. 235-236, 190]; Н. Карпенко [16, с. 146]) нами був розроблений методичний підхід до дослідження особливостей маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку України, що відображений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Методичний підхід до дослідження маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку (розроблено на основі [1, с. 475-485; 65, с. 235-236, 192; 16, с. 146])**

Напрямок	Складові	Методи діагностики	Очікуваний результат
Аналіз стратегії маркетингу	Позиціонування	Опитування керівництва	Рекомендації щодо удосконалення
	Стратегічне положення	SWOT-аналіз	
	Постановка цілей	Опитування керівництва	
	Цільова ідентичність	Аналіз когнітивного ефіру	
Аналіз системи управління маркетингом	Підсистема маркетингового планування	Опитування керівництва	Рекомендації щодо удосконалення
	Підсистема реалізації плану маркетингу	Опитування керівництва	
	Підсистема контролю й корегування	Опитування керівництва	
	Підсистема організації маркетингу	Опитування керівництва	
	Підсистема інформаційного забезпечення маркетингу	Опитування керівництва	
Аналіз комплексу маркетингу	Товарна політика	Опитування керівництва, опитування працівників, бенчмаркінг,	Рекомендації щодо удосконалення
	Цінова політика	Опитування керівництва, опитування працівників, бенчмаркінг	
	Збутова політика	Опитування керівництва, опитування працівників, бенчмаркінг	
	Комунікаційна політика	Опитування керівництва, бенчмаркінг	
	Політика у сфері персоналу	Опитування керівництва, опитування працівників	
	Управління процесом надання послуги	Опитування керівництва, складання структурної схеми послуги	
	Політика у сфері створення середовища надання послуг	Складання структурної схеми послуги, аудит точок контакту	
	Політика продуктивності і якості	Дослідження гемба кайдзен, опитування керівників	

Відповідно до наведеної таблиці, даний підхід охоплює основні складові маркетингової діяльності підприємств, а саме: стратегічні, організаційні та тактичні аспекти. Саме тому він дає можливість провести ґрунтовний аналіз і здійснити об'єктивну оцінку маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку та визначити рівень задоволеності роботою працівників підприємства. У рамках даної роботи проводилося комплексне дослідження маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку на прикладі критих роллердромів. Досліджувалися три «повнорозмірні» роллердроми з площею зони катання від 600 до 800 кв.м. в різних містах України: ТРЦ «Київ» (Полтава), ТЦ «Універмаг Київ» (Суми) та РЦ «Шато ледо» (ТРЦ «Французький бульвар» м. Харків).

Аналіз стратегії маркетингу має велике значення, оскільки визначає вектор маркетингової діяльності підприємства, на основі якого ґрунтується форма організації маркетингу й тактичні маркетингові плани. Досліджувані роллердроми розміщувалися в торгово-розважальних центрах у складі розважальних комплексів. Тривалий час функціонування роллердромів дозволив їм сформувати коло постійних відвідувачів. Як було зазначено раніше, конкурентна боротьба на даному ринку іде між різними форматами відпочинку.

Збір інформації щодо діяльності роллердромів здійснювався шляхом опитування керівників роллердромів, провідних спеціалістів та персоналу, що контактує з відвідувачами. Для інтерв'ювання керівників був складений спеціальний опитувальний лист, який включав широкий перелік питань (наведений у додатку II), 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 свідоцтва; процеси; продуктивність/якість.

Для опитування провідних спеціалістів та персоналу, що контактує з відвідувачами, застосовувалися окремі запитання з даного листа (залежно від сфери відповідальності працівника та його рівня компетенції).

Для критих роллердромів 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 цінові знижки в періоди низького попиту).

Основна категорія відвідувачів роллердромів – це діти та молодь, притому структура клієнтської бази в різних роллердромів може відрізнятися. Зокрема, у м. Полтава майже 2/3 відвідувачів складають діти, у Сумах же частка студентів переважає дітей, для Харкова характерна рівномірна структура відвідувачів. Подібні відмінності зумовлені різним позиціонуванням закладів та ефективністю політики просування. Втім, керівництво роллердромів перебуває в постійному пошуку шляхів розширення клієнтської бази, 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 роллердромів складають постійні клієнти, тому важливим аспектом у роботі підприємств є утримання наявних відвідувачів. У цьому аспекті є низка актуальних проблемних явищ для роллердромів. 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 перешкод через те, що під час агресивного

катання на роликах покриття піддається великим навантаженням, що зменшує строк його експлуатації. Для утримання клієнтів роллердроми пропонують абонементи для відвідувачів або впроваджують програми лояльності, формують навколо роллердромів своєрідні субкультури роллерів. Втім, на жаль, подібна практика не є поширеною через незрозуміння більшістю керівників суті, реальної дієвості та ефективності даного інструменту. Зокрема, програма лояльності серед досліджуваних об'єктів є лише на роллердромі РЦ «Шато ледо», а планомірно формуванням субкультури роллерів займається лише ТЦ «Універмаг Київ».

Досліджувані роллердроми в Сумах і Полтаві працюють у складі ТРЦ орієнтованих на відвідувачів із середнім та нижче середнього рівнем доходів, у Харкові – на середній та вище середнього. Здебільшого в закладів відсутня чітка стратегія позиціонування, форми диференціації від конкурентів та фірмовий стиль, а брендинг - слабкий (за винятком РЦ «Шато ледо», де спостерігається протилежна ситуація). Навіть більше, наявні випадки паралельного існування в обігу двох назв роллердрому (Суми), що негативно впливає на ефективність рекламних заходів. Також варто зазначити, що наразі постановка цілей на підприємствах сфери розваг і відпочинку здійснюється в розрізі фінансових показників (обсяг наданих послуг, прибуток), рідше ставляться цілі в розрізі клієнтської бази (стабільність клієнтської бази, кількість нових клієнтів), натомість не виявлено випадків постановки цілей у розрізі позитивної цінності клієнта, рівня лояльності тощо.

За результатами опитування, власних структурованих спостережень, польових маркетингових досліджень був проведений SWOT-аналіз досліджуваних підприємств, що наведений у додатку Р. На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати низку узагальнених висновків щодо поточного стратегічного положення роллердромів України, що наведені в табл. 2.11.

**Узагальнений SWOT-аналіз роллердромів України (розроблено автором)**

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

У процесі узагальнення наведених даних ми дійшли висновку, що поточне стратегічне положення підприємств сфери розваг і відпочинку 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 підприємств за песимістичним сценарієм розвитку подій.

Сутність цільової ідентичності в розрізі положень інтрамаркетингу розгадалася в підрозділі 1.2 даної роботи. Підходи до її формування також залучені з даної концепції, зокрема, практична реалізація концепції інтрамаркетингу на підприємстві здійснюється за таким алгоритмом [198]:

- 1) виділяються когнітивні конфігурації (соціальні міфи й парадигми), які можуть стати основою для побудови ідентичності підприємства;
- 2) створюється концепція цільової ідентичності підприємства;

- 3) здійснюється пошук і/або створення нових когнітивних детермінант, через які буде транслюватися цільова ідентичність підприємства;
- 4) трансляція інформації про підприємство в когнітивний ефір.

Аналіз когнітивного ефіру потребує глибокого психологічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організації. Для цього використовуються спеціальні методи аналізу [199]:

- адаптовані методи інших сфер практичної діяльності (когнітивний соціальний аналіз, культурологічний аналіз тощо),
- органічна логіка – власний набір інструментів, які дозволяють проводити когнітивний аналіз (гештальт, метафора, нарратив, множинні описи).

Іншим важливим складником даного аналізу є визначення фази когнітивного життєвого циклу, на якому наразі перебуває аналізоване підприємство (див. додаток С).

Наведені дані свідчать про те, що ТРЦ «Екватор» (Полтава) на момент дослідження перебував на зеленій фазі, РЦ «Шато Ледо» (Харків), ТРЦ «Магелан» (Харків) – на ізумрудній, ТРЦ «Київ» (Полтава), ТРЦ «Універмаг Київ» (Суми), ТРЦ «Лавина» (Суми) – на жовтій, й Парк ім. Горького (Харків) на червоній фазі (наразі даний роллердром функціонує лише в літній період року у форматі прокату роликів для катання на території парку відпочинку).

В результаті проведеного аналізу ми дійшли висновку, що наразі стратегія маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку є недостатньо ефективною, що призводить до розбалансування маркетингових заходів, відсутності системного підходу та заважає стійкому розвитку.

Проаналізувавши стратегію маркетингу досліджуваних роллердромів, доцільно перейти до аналізу форми організації маркетингу на них. Зокрема, на більшості підприємств сфери розваг і відпочинку маркетингова діяльність носить несистемний вибіркового та епізодичний характер і зорієнтована на виконання лише окремих функцій. Виняток становить РЦ «Шато ледо», де маркетингова діяльність здійснюється на достатньо високому, за українськими мірками, рівні.

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 споживачів здебільшого ведеться на первинному рівні (скарги і пропозиції збирають касири роллердрому). Інструментом зворотного зв'язку з відвідувачами є групи роллердромів у соціальних мережах. Джерелами отримання інформації про недоліки в обслуговуванні, як правило, слугують такі: відгуки 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.

Як зазначалося раніше, серед українських розважальних закладів більша частина представлена підприємствами малого бізнесу, що зумовлює типовий штатний розклад роллердромів, 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 обов'язків поширеною є практика покладання непрофільних функціональних обов'язків на різних працівників. Посада маркетолога не передбачена на більшості роллердромів, а маркетингові функції здійснює керівництво, або вони покладаються на відділ маркетингу торгово-розважальних центрів. Подібний стан речей негативно впливає на ефективність маркетингової політики підприємств. Альтернативним варіантом організації маркетингової діяльності на даних підприємствах може бути виведення маркетингових функцій на аутсорсинг досвідченим спеціалістам-маркетологам (які працюють як вільнонаймані агенти) або маркетинговим агенціям.

На досліджуваних роллердромах наявні річні маркетинг-плани, відповідно до яких здійснюється політика просування підприємств. Типовий річний маркетинг-план роллердрому включає календарний план заходів різної

спрямованості та відповідний бюджет витрат. Часто заходи, які проводяться на роллердромі, є складником загальної політики просування торговельно-розважального 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. Винятком є РЦ «Шато ледо», де контроль маркетингової діяльності роллердрому здійснюється в розрізі всього розважального комплексу. Отже, можна підсумувати, що загалом рівень організації маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку є невисоким, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність.

Здійснивши аналіз організації маркетингової діяльності на підприємствах сфери розваг і відпочинку доцільно проаналізувати тактику маркетингу за всіма складовими комплексу маркетингу. Зокрема, продуктова політика роллердромів (через специфіку виду діяльності) значною мірою обмежена лише додатковими послугами для відвідувачів. Важливим фактором успішності роллердрому та водночас великою статтею витрат є роликовий парк, який має регулярно оновлюватися в міру зносу. Наразі стан роликового парку є найбільш гострою проблемою для більшості роллердромів та 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.

Здебільшого роллердроми працюють з 10:00 до 22:00 щоденно без вихідних. Наразі поширені такі форми організації катання на роллердромі:

- 1) фіксований графік сеансів (відвідувачі можуть кататися протягом певного проміжку часу, наприклад з 10 до 11 години ранку);

2) 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);

3) 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 міста, роллердрому та типу заняття. 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 проводяться на всіх провідних підприємствах. При деяких роллердромах діють школи 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.

Як правило, комунікаційна політика роллердромів включає комплекс заходів із трьох блоків: реклама, стимулювання збуту та PR-заходи. Набір конкретних заходів та пріоритетні напрями суттєво відрізняються в різних підприємств, що зумовлено різними цілями, позиціонуванням та бюджетами.

Реклама роллердромів 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.

Здебільшого роллердроми використовують однаковий набір рекламних носіїв, але з різним рівнем інтенсивності та акцентами. Зокрема, деякі ТРЦ орендують на постійній основі 3-5 білбордів, інші орендують до 30 бордів. Аналогічно відрізняється активність та ефективність роботи в соціальних

мережах (кількість підписників груп між конкуруючими роллердромами може відрізнятись у 7-20 разів). Деякі роллердроми наразі відмовляються 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 роллердромів орієнтована на проведення іміджевих заходів подієвого характеру, які є складовою частиною плану розважальних заходів ТРЦ (роллер-шоу, тематичні вечірки, дискотеки на роликах тощо). Важливим напрямом у цьому плані є організація заходів спрямованих на популяризацію роликів спорту та залучення нових клієнтів. В окремих закладах (наприклад ТЦ «Універмаг Київ») набула поширення практика відвідування роллердромів групами школярів із районів області в рамках екскурсій в обласний центр, що є результатом налагодженої співпраці з освітніми закладами. Деякі роллердроми (наприклад РЦ «Шато ледо») не практикують PR-заходи спрямовані лише на роллердром, натомість влаштовують масштабні події заходи в рамках усього торговельно-розважального комплексу.

Активність проведення заходів зі стимулювання збуту сильно відрізняється в різних закладах. Зокрема, деякі (наприклад ТЦ «Універмаг Київ») взагалі відмовилися від проведення подібних заходів на користь утримання стабільно низьких цін на послуги роллердрому. У ТРЦ «Київ» регулярно проводяться акції, як цінового плану, так і інших типів (періодичні розіграші цінних призів шляхом проведення лотерей). У РЦ «Шато ледо» подібні заходи відбуваються з меншою періодичністю, але відрізняються прогресивністю механік проведення, зокрема проводяться акції спрямовані на крос-продажі інших видів послуг розважального центру (наприклад продаж абонементів, що одночасно включають катання на роликах, ковзанах, гру в

боулінг, відвідування 7D кінотеатру або атракціонів), партнерські акції, що передбачають спільне проведення акції з іншими закладами (наприклад нічний клуб). Особливої уваги заслуговує програма лояльності, яка функціонує в рамках усього ТРЦ, у якому розміщений роллердром, та дає можливість отримувати знижки у разі здійснення покупок у більшості магазинів та закладів ТРЦ.

Катання на роллердромі є порівняно дешевим видом відпочинку, адже вартість катання менша за інші види відпочинку (наприклад ковзани). Втім, цінній політиці, як правило, приділяється значна увага з боку керівництва підприємств. На роллердромах здебільшого 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 15-80 грн на різних роллердромах залежно від часу доби, дня тижня та міста. Подібний великий розмах цін пояснюється різним рівнем платоспроможності відвідувачів та цінним позиціонуванням роллердромів. Практикуються цінні 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 (до 30 %). Інтенсивність використання даних знижок суттєво відрізняються в різних роллердромів залежно від їхньої цінної стратегії та політики просування.

Наявність на підприємстві мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу є сильною конкурентною перевагою. 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 роллердромів, було застосовано анкетування співробітників трьох

закладів у різних містах України: ТРЦ «Київ» (Полтава), ТЦ «Універмаг Київ» (Суми) та РЦ «Шато ледо» (ТРЦ «Французький бульвар» у м. Харків). Опитувалися працівники аналізованих підприємств, 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 [201, с. 97; 65, с. 241-246].

Як основа для нашого дослідження була використана методика «важливість – рівень виконання» (розглядалася в попередньому розділі) та теорія мотивації Ф. Герцберга [197]. 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 (додаток Т). Питаннями анкети виступали критерії задоволеності роботою, запропоновані Ф. Герцбергом та адаптовані до особливостей підприємств сфери розваг і відпочинку за результатами опитування експертів галузі (було опитано 27 експертів). 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).

Перелік критеріїв, які були взяті для оцінки наведений у списку нижче:

- 1) рівень заробітної плати (М);
- 2) стабільність та надійність роботи;
- 3) комфортні умови праці;
- 4) можливість отримувати нові навички та знання (М);
- 5) колектив та психологічний клімат у ньому;
- 6) достойна оцінка результатів роботи керівництвом (М);
- 7) цікавість роботи (М);
- 8) можливість спілкуватися з людьми (робота з клієнтами) (М);
- 9) пільги та подарунки для працівників від підприємства (М);

- 10) режим роботи;
- 11) участь у прийнятті рішень підприємства (М);
- 12) дотримання норм трудового законодавства.

У процесі дослідження респондентів просили оцінити важливість кожного критерія та персональний рівень задоволеності за кожним критерієм за п'ятибальною шкалою Лайкерта. Було анкетовано 18 працівників роллердромів. Зведені результати дослідження наведені в табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*

**Розподіл критеріїв задоволеності роботою за важливістю та рівнем виконання (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

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	

Нанесення даних критеріїв на матрицю «важливість – рівень виконання» (рис. 2.25) дозволило зробити низку висновків:

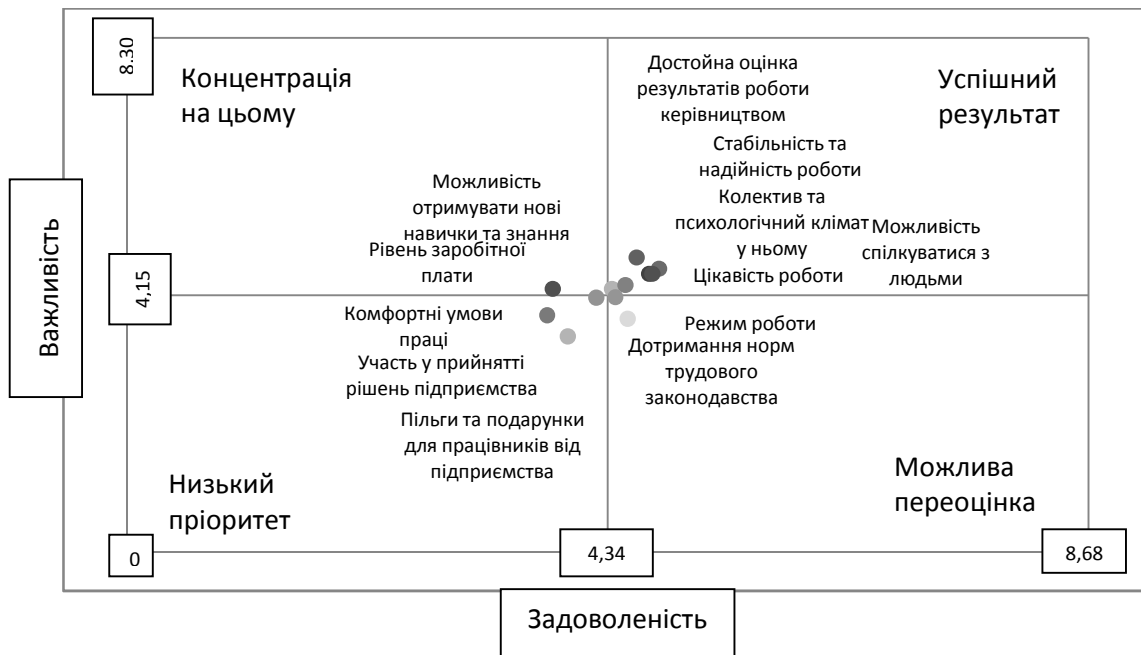


Рис. 2.25. Матриця «важливість – рівень виконання» задоволеності працівників роботою (побудовано на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)

– серед взятих для аналізу критеріїв лише «Рівень заробітної плати» опинився у квадранті «Концентрація на цьому», що свідчить про ключове значення даного критерія для працівників підприємства та потребу приділення йому уваги з боку керівництва (суттєво відрізняється оцінка сумчан, зокрема критерій «Рівень заробітної плати» отримав низький пріоритет, натомість опитувані зазначали необхідність концентруватися на критеріях «Стабільність та надійність роботи», «Достойна оцінка результатів роботи керівництвом», «Можливість спілкуватися з людьми» та «Режим роботи», що свідчить про невисокий рівень задоволеності роботою працівників даного ролюдрому);

– 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 керівництво досягнуло хороших успіхів (проте варто зазначити, що для полтавців і харків'ян «Можливість отримувати нові навички і знання» має

низький пріоритет, також у Харкові критерій «Достойна оцінка результатів роботи керівництвом» потрапив у квадрант «Можлива переоцінка»);

– 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 (в Сумах «Дотримання норм трудового законодавства» має низький пріоритет, натомість у Харкові роботодавцю вдалося досягнути успішного результату за критерієм «Режим роботи»);

– 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 (в Харкові критерій «Комфортні умови праці» потребує концентрації на ньому керівництва).

Варто зазначити, що рівень готовності серед опитаних працівників 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 (типова ситуація для всіх об'єктів). 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.

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 критеріями, результати якого відображені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка роботи роллердромів працівниками (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

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

Отримані показники свідчать про те, що загалом персонал досить високо оцінює конкурентоспроможність своїх роллердромів-роботодавців. Найвищий середній бал оцінки роллердромів за критерієм «Акції та заходи, які проводить підприємство цікаві», а найнижче значення роллердроми отримали 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 підприємств та розуміє, що в них є потенціал для покращення. Варто зазначити, що наявні деякі розбіжності в оцінці конкурентоспроможності працівниками свого роботодавця на різних роллердромах. Зокрема, найнижчі оцінки отримав роллердром у м. Полтава (середній бал оцінки працівниками за факторами - 4,23), у Сумах ситуація дещо краща – середній бал становить 4,33, найкраща ж ситуація в Харкові – 4,44 бала. 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.

Варто зазначити, що попри достатньо високі поточні показники ефективності кадрової політики роллердромів, дана політика часто не носить стратегічного характеру та має низку неврегульованих 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 підприємств.

У японській концепції менеджменту «кайдзен» ключова увага належить аналізу місця створення доданої вартості. М. Імаї наголошує на тому, що менеджери не повинні обмежуватися аналізом цифрових даних і доповідями працівників, а повинні особисто спостерігати за процесами. Тому, під час дослідження роллердромів багато часу було витрачено саме на спостереження за процесом надання послуг. Даний метод використовувався в поєднанні з кількома спеціальними інструментами: проектування послуги; аудит точок контакту; дослідження гемба кайдзен.

Важливим поняттям у рамках концепції «кайдзен» є поняття «гемба», як місця, де реально створюється споживча цінність (додана вартість) [136, с. 15]. Одне з головних правил управління за японським зразком говорить про те, що в разі виникнення проблеми треба йти в гемба, тобто в місце, де безпосередньо виникла проблема і приймати рішення на основі ситуації на місці. Водночас варто дотримуватися таких правил запровадження кайдзен у гемба [136, с. 12]:

- підтримання порядку (співробітники набувають і розвивають навички самодисципліни, яка є передумовою якісного виконання посадових обов'язків);
- ліквідація «муда» (ліквідація дій, які не приносять споживчу цінність);
- стандартизація (фіксація ефективних методів здійснення роботи).

Для роллердромів місцем створення споживчої цінності є сам роллердром, тому в рамках дослідження здійснювалося спостереження за процесом обслуговування, поведінкою персоналу та відвідувачів для виявлення недоліків у процесі обслуговування.

У рамках даного дослідження був використаний метод побудови структурної схеми послуги (технологія даної методики розглянута підрозділі

1.3). Під час спостереження за процесом надання послуги, спілкування зі споживачами та працівниками підприємств ми склали структурну схему процесу надання послуги роллердрому в узагальненому вигляді, яка наведена в додатку В. На основі даної структурної схеми повинні розроблятися стандарти якості обслуговування, робочі інструкції для персоналу та здійснюватися процес навчання на робочому місці. Даний інструмент є основою для подальших удосконалень процесу надання послуги та побудови унікальних ринкових пропозицій і маркетингових «фішок». Наразі можна констатувати, що управління процесом надання послуги здійснюється на базовому рівні, без використання провідних методик операційного менеджменту.

У процесі анкетування керівників значна увага була приділена виявленню рівня управління бізнес-процесами на аналізованих підприємствах. Відповіді на запитання анкети використовувалися для опису наявної ситуації на досліджуваних об'єктах та виявлення можливих напрямів удосконалення. Також були виявлені персональні ставлення керівників роллердромів до різних інструментів маркетингу та менеджменту, визначене їхнє розуміння наявної ситуації та бачення майбутнього бізнесу.

Під час опитування керівників роллердромів було встановлено, що наразі вони не розуміють необхідності та важливості впровадження процесного підходу до управління. Дана ситуація є типовою для українських керівників та бізнесменів. На жаль, у колах управлінців побутує стереотип, що опис та регламентація бізнес-процесів породжує зайву бюрократизацію на підприємствах, а тривалість та складність цього процесу робить інвестиції в реформування системи менеджменту економічно недоцільними. Натомість світова практика свідчить про протилежне, а саме: забезпечення високого рівня обслуговування за умови відсутності системного підходу до управління процесами є малопоширеним явищем. Дані факти свідчать про те, що наразі на роллердромах відсутня чітка політика управління продуктивністю і якістю.

Іншим інструментом методу спостереження, що використовувався під час дослідження, був аудит точок контакту, що передбачає виявлення та оцінку всіх

можливих моментів взаємодії клієнтів із підприємством. Методика дослідження точок контакту детально описувалась у теоретичній частині дослідження. Даний інструмент був успішно застосований нами в рамках дослідження. Його результати відображені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Узагальнена таблиця оцінки точок контакту роллердромів (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

№ п/п	Точка контакту	Оцінка	Типові пропозиції щодо покращення
1	Сайт роллердрому	0-4	Розробити сайт / Збільшити обсяг інформації про роллердром на сайті
2	Групи роллердрому в соц. мережах	3-5	Збільшити кількість медіа матеріалів про роллердром (відео, фото) та кількість підписників
3	Згадування роллердрому на сторонніх сайтах	4	Розміщувати більше інформації про роллердром, не обмежуватися формальним описом
4	Телефон роллердрому	0-4	Додати мобільний номер телефону, поширювати номер телефону, розширити перелік послуг, що надаються телефоном (додаткова точка контакту з роллердромом, уточнення умов акцій, попереднє бронювання, замовлення інструктора тощо)
5	Зовнішня реклама роллердрому	4	Збільшити перелік рекламних носіїв, у тому числі завдяки вузьконаправленим на цільові аудиторії
6	Внутрішня реклама роллердрому в ТРЦ	4	Варто збільшити кількість рекламних носіїв завдяки нестандартним рішенням (наприклад, фігури з роликів різної форми або живі статуї на роликах на першому поверсі, панно, можливо, у стилі «графіті» на сходових майданчиках, аудіо та візуальна реклама на внутрішньому радіо та ТВ тощо)
7	Інформація для відвідувачів у холі роллердрому	2-4	Розмістити більш повну інформацію для відвідувачів про послуги роллердрому, актуальні акції та спеціальні цінові пропозиції
8	Зовнішній вигляд співробітників	3	Запровадити корпоративну уніформу для касирів та інструкторів, брендвані бейджі
9	Зона роботи адміністратора	3-5	Перекомпонувати зону роботи адміністратора, будь-які особисті речі зберігати поза зоною видимості відвідувачів, робоче місце повинне демонструвати порядок та організованість
10	Стелажи для зберігання роликів	3-5	Ролики повинні зберігатися в ідеальному порядку, якщо наявні стелажи не призначені для цього, їх варто переробити (питання безпеки та зовнішнього вигляду)
11	Спілкування персоналу з відвідувачами	4	Розробити та запровадити шаблони для спілкування персоналу з клієнтами
12	Телевізор на роллердромі	0-2	Варто показувати відеоролики про катання на роликах, встановити телевізори в прилеглому кафе, збільшити кількість телевізорів по периметру роллердрому, у холі роллердрому або розмістити екран на сцені та встановити проектор
13	Мікроклімат на роллердромі	4-5	Доцільно зробити освітлення більш яскравим, збільшити потужність витяжки над закладами харчування
14	Лавки для перевзування	4	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, щоби відвідувачі могли бачити скільки часу залишилося до кінця сеансу
16	Туалет	2-5	Туалет має бути чистим, мило для рук повинно бути в наявності, фен повинен працювати або серветки для рук мають бути в наявності
17	Ролики	3-4	Проблема з роликами на контролі в керівництва

## Продовження табл. 2.14

18	Гардероб	4-5	Слідкувати за тим, щоби верхній одяг відвідувачів здавався в гардероб в обов'язковому порядку
19	Шафи для зберігання речей	3-5	Відремонтувати шафки, видавати ключі, зберігати речі відвідувачів виключно в шафках
20	Диванчики для перепочинку	4-5	За нагоди покращити зовнішній вигляд, оновити або замінити покриття
21	Фонова музика	4-5	Наявні 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	3-5	Протікає дах, наявна невелика калюжа на роллердромі, пошкодження покриття
24	Зона очікування	3-5	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 роллердромів 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 роллердромів.

Проведене дослідження комплексу маркетингу аналізованих роллердромів свідчить про те, що наразі підприємства сфери розваг і відпочинку не повною мірою використовують інструменти маркетингу, найбільші недоліки виявлені у сферах управління процесом надання послуги, створення комфортного середовища надання послуг і політики продуктивності та якості.

Підсумовуючи результати дослідження маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку варто зазначити, що аналізовані підприємства функціонують тривалий час, витримуючи тиск конкурентів, мають коло постійних клієнтів, здійснюють інвестиції в розвиток. Це свідчить про те, що вони вже є достатньо успішними на ринку. Аналіз історії розвитку підприємств свідчить про суттєвий якісне зростання та розвиток у низці аспектів. Втім, попри беззаперечні досягнення, дослідження показало, що для роллердромів загалом характерні типові проблеми, які спостерігаються на українських підприємствах малого та середнього бізнесу. Керівництво підприємств на сьогодні не використовує весь наявний арсенал інструментів

маркетингу, як правило, відсутній стратегічний підхід до розвитку підприємств, маркетингова діяльність ведеться несистемно. Є значні резерви для покращень у галузі управління персоналом, організації процесу обслуговування та загального менеджменту. Здебільшого, підприємствам вдається досягнути достатнього рівня обізнаності в середовищі потенційних клієнтів, але реальні результати в галузі побудови довгострокових відносин із клієнтами відсутні, що свідчить про середній рівень клієнтоорієнтованості підприємств на досліджуваному ринку. Проте, ці проблеми реально вирішити за умови комплексного підходу до удосконалення діяльності підприємств на основі клієнтоорієнтованості.

Виявлено, що роллердроми не використовують весь наявний арсенал маркетингових інструментів у своїй діяльності. Це значною мірою знижує їхню конкурентоспроможність та рівень задоволеності клієнтів. У цьому аспекті удосконалення маркетингової діяльності підприємств на засадах клієнтоорієнтованості може значно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств сфери розваг і відпочинку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. В результаті аналізу поточної кон'юнктури й тенденцій розвитку сфери розваг і відпочинку підтверджено, що сфера послуг загалом продовжує розвиватися попри наявні кризові явища в економіці та нарощує долю в структурі ВВП України. Встановлено, що сфера розваг і відпочинку займає суттєву долю в структурі послуг, що надаються населенню, і розвивається в руслі сфери послуг, повторюючи її загальні тенденції. Втім, спостерігається і значний вплив специфічних факторів, серед яких: суттєва залежність від рівня життя, нерівномірна географічна структура через орієнтацію на великі міста та туристичні центри, роздроблена структура ринку через відсутність потужних

мережових операторів та переважання в структурі підприємств малого та середнього бізнесу.

2. Встановлено, що сфера розваг і відпочинку України в середньостроковій перспективі зазнає значних трансформацій, що пов'язано з перерозподілом ринку між гравцями, зміну провідних форматів розважальних підприємств та підвищення вимог клієнтів до якості надаваних послуг. У цих умовах питання удосконалення маркетингової діяльності на засадах клієнтоорієнтованості стає особливо актуальним, адже дозволяє сформувати важливі для клієнтів та важкоповторювані конкурентні переваги.

3. Доведено, що роллердроми входять до переліку популярних видів розважальних підприємств та володіють низкою специфічних особливостей, що дозволяє екстраполювати їхні характерні особливості на інші підгалузі сфери розваг і відпочинку. Здійснений аналіз роллердромів України засвідчив, що наявні підприємства характеризуються невисоким рівнем маркетингової активності, визначені типові формати їх функціонування.

4. Удосконалено методичні підходи щодо дослідження ринку та підприємств сфери розваг і відпочинку, що передбачають діагностику споживацької поведінки, визначення рівня якості обслуговування, стратегічних, організаційних і тактичних складових внутрішнього маркетингу. Дані підходи дозволяють дати комплексну всебічну оцінку умов господарювання та маркетингової діяльності підприємств сфер розваг і відпочинку, забезпечити зворотний зв'язок із клієнтами та визначити рівень задоволеності роботою працівників підприємств.

5. Виявлена наявність значних резервів для розширення клієнтської бази роллердромів завдяки новим відвідувачам. Визначені характерні особливості споживацької поведінки сфери розваг і відпочинку. Доведено, що рівень лояльності клієнтів до підприємств сфери розваг і відпочинку є невисоким, що зумовлює необхідність підвищення якості обслуговування та зміни маркетингової політики. Дана гіпотеза підтвердилася під час дослідження потенційних і наявних клієнтів підприємства, що свідчить про її

обґрунтованість і достовірність. На основі аналізу скарг і побажань клієнтів та власних спостережень визначені основні напрями підвищення якості послуг роллердромів.

6. В результаті здійснення діагностики особливостей маркетингової діяльності доведено, що підприємства сфери розваг і відпочинку не використовують весь арсенал інструментів у маркетинговій діяльності, що негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів їх послугами. Дана ситуація спостерігається в стратегічному, організаційному й тактичному аспектах маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку. Найбільші недоліки виявлені у сфері управління продуктивністю і якістю, управлінні процесом надання послуги та створенні комфортного середовища надання послуг. З огляду на наявні тенденції розвитку ринку такий підхід до господарювання може призвести до зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій.

Основні положення, викладені автором у цьому розділі дисертації, опубліковано у [174; 190; 212].

## РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
СФЕРИ РОЗВАГ І ВІДПОЧИНКУ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ  
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ3.1. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу  
підприємств сфери розваг і відпочинку

Як було встановлено в попередньому розділі, клієнтоорієнтованість підприємства повинна бути ключовою складовою корпоративної культури і проникати в усі його бізнес-процеси та операції. На жаль, поширені публічні заяви щодо клієнтоорієнтованості різних підприємств - здебільшого лише декларації, які не відповідають реальному стану речей. Побудова й підтримання політики орієнтованості на клієнта – це складний управлінський процес, який потребує глибокого аналізу, ретельної підготовки й системного підходу до впровадження й контролю, що було доведено в попередніх розділах роботи.

Нами був розроблений концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Теоретичну основу для формування даного підходу склали інструменти з новітніх концепцій маркетингу та менеджменту: інтрамаркетинг (Р. Уфімцев [129, 46]), внутрішній маркетинг (Ф. Котлер [124], М. Сагайдак [65]), проектування послуги (К. Лавлок [90], Л. Шостак [87, 138]), точки контакту (І.Манн [141]), концепція маркетингу відносин (Ф. Котлер [11], Ж.Ж. Ламбен [22]), концепція «кайдзен» (М. Імаї [134, 136]), проектний підхід (С. Бушуєв [202], В. Верба [203]). Прикладним підґрунтям для даного підходу слугувало маркетингове дослідження роллердромів України, результати якого надані в попередніх розділах роботи та практичний досвід роботи автора на посаді маркетинголога на різних підприємствах протягом понад 5 років. Цей підхід містить ряд послідовних етапів, кожен із яких передбачає здійснення конкретних управлінських дій ( див. рис. 3.1.)

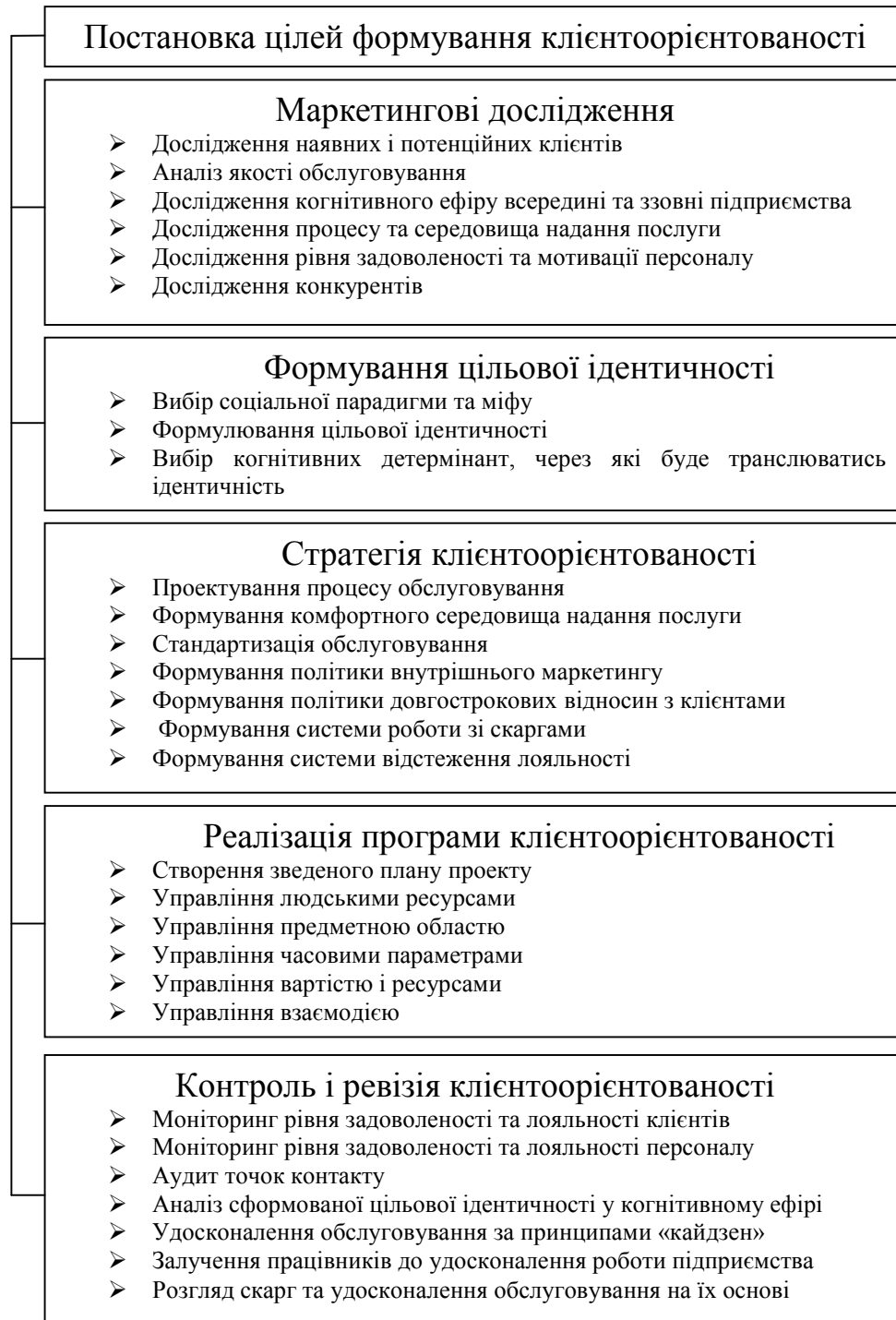


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку (розроблено автором)

Зазначений підхід має деякі спільні риси з підходами інших науковців, зокрема С. Ілляшенко [64], Є. Голишевої [64; 66], С. Скобіна [204], Р. Новицького [205] О. Дейнеки [119], Т. Вантуха [128], але суттєво відрізняється конкретністю, прикладним характером та методичним інструментарієм. Зокрема, у жодному із проаналізованих підходів не використовується інструментарій когнітивної психології, не приділяється належна увага

постійному удосконаленню процесу обслуговування за принципами «кайдзен» та управлінні точками контакту [206]. Перелічені особливості зумовлюють наукову новизну та прикладну цінність підходу.

Сформулювавши загальний опис концептуального підходу до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку, доцільно розглянути кожен із його етапів (додаток У).

Першим кроком у впровадженні клієнтоорієнтованого маркетингу є визначення цілей даного організаційного проекту. Цілі повинні бути чіткі, конкретні та зрозумілі власнику, керівництву та працівникам підприємства [206]. Необхідність даного етапу зумовлена тим, що будь-який управлінський крок повинен мати логічне обґрунтування та нести конкретні вигоди для підприємства [206]. Є імовірність, що на цьому етапі не будуть сформовані адекватні цілі для впровадження клієнтоорієнтованості або сформовані цілі не будуть сумісні з політикою клієнтоорієнтованості [206]. У такому випадку від цієї ідеї варто відмовитися на самому початку. Якщо ж сформовані цілі вимірювані та реальні для досягнення шляхом впровадження клієнтоорієнтованості, є сенс продовжувати подальшу роботу в даному напрямі. Після первинного впровадження клієнтоорієнтованості 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 клієнтоорієнтованості 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.

Після визначення цілей впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу, наступним етапом є проведення низки маркетингових досліджень для збору

достатньої інформаційної бази для формування ґрунтовної стратегії клієнтоорієнтованості. Важливість даного етапу обумовлюється тим, що стратегія клієнтоорієнтованості має багато суб'єктивних особливостей, тому не може бути повністю ідентичною в різних підприємств, навіть серед працюючих на одному ринку [206]. Характер конкретних досліджень дозволяє скласти цілісну картину ситуації у внутрішньому й зовнішньому середовищах підприємства [206]. Дослідження споживачів доцільно здійснювати шляхом опитування, глибоких інтерв'ю та фокус-груп [206]. Для аналізу якості обслуговування варто застосувати методику «таємний покупець», спостереження з боку працівників та сторонніх експертів [206]. З огляду на складність дослідження когнітивного ефіру, для даного процесу варто залучити сторонніх фахівців, які володіють необхідними навичками та досвідом, зокрема в пошуку когнітивних детермінант, аналізу когнітивного простору підприємства та панівних когнітивних конфігурацій у соціумі [207]. Дослідження процесу та середовища надання послуги полягає в створенні відповідних структурних схем та визначенні точок контактів підприємства з клієнтами. Для цього можна залучити сторонніх фахівців або працівників підприємства, що пройшли відповідне навчання. Для дослідження рівня задоволеності та мотивованості персоналу підприємства оптимальним варіантом є проведення анонімного анкетування [206]. Дослідження конкурентів варто проводити шляхом класичного бенчмаркінгу [206]. Дані дослідження були успішно проведені на роллердромах, а отримані результати дають підстави для затвердження даного плану дослідження як типового, та розширення сфери його застосування на інші підприємства сфери розваг і відпочинку та сфери послуг загалом.

Коли необхідні дослідження проведені й зібрана достатня інформаційна база для подальших етапів впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу, доцільно приступити до формування цільової ідентичності підприємства [206]. Необхідність виділення даного кроку, як окремого етапу, зумовлена тим, що саме ідентичність закладає основу для формування інших напрямів діяльності

підприємства. Цільова ідентичність характеризує образ підприємства та його позицію на ринку в середовищі споживачів та суспільства загалом. Дане поняття залучене з концепції «інтрамаркетинг», тому формування цільової ідентичності здійснюється відповідно до рекомендацій розробників даної концепції. Цільова ідентичність підприємства базується на пануючому на даний момент у суспільстві соціальному міфі (когнітивна конфігурація, у якій відображається поточна ситуація в суспільстві та світі та яка виражається в шаблонах і сценаріях мислення людей у певному соціумі [132]) і повинна змінюватися кожні два-три роки, що зумовлено тривалістю існування соціального міфу в суспільстві [206]. Переорієнтація ідентичності компанії з одного соціального міфу на інший має бути максимально швидкою. З цією метою соціальні міфи, на які спирається організація, повинні вписуватися в рамки однієї соціальної парадигми (когнітивна конфігурація високого рівня, що визначає «дух часу», у якому існує суспільство, задаючи вектори його загального розвитку і формуючи спільну соціальну змістовну систему [131]), яка здебільшого існує в суспільстві протягом 15-20 років.

Варто також зазначити, що цільова ідентичність компанії повинна відображатися в усіх проявах компанії. Для адаптації положень інтрамаркетингу в практичній діяльності одночасно застосовуються методи схематизації та метафоризації. Схематизація використовується для адаптації методів інтрамаркетингу до звичних бізнес-процедур (насамперед для керівництва), а метафоризація - для формулювання ідентичності в словесній формі для персоналу, споживачів та інших контактних аудиторій [62].

Після формування цільової ідентичності підприємства наступним кроком є розробка стратегії клієнтоорієнтованості підприємства. На цьому етапі вже зібрана інформаційна база для формулювання стратегії та сформована цільова ідентичність, що визначає характер стратегії. Стратегія впровадження клієнтоорієнтованості покликана сформулювати цілісне бачення реалізації всіх напрямів здійснення змін на підприємстві [206]. Перелік передбачених напрямів організаційних перетворень в авторському концептуальному підході

обумовлюється системним підходом до впровадження клієнтоорієнтованості [206]. Здійснення змін за всіма вказаними напрямками дозволить досягнути ефекту синергії та отримати реальні результати.

Проектування процесу обслуговування здійснюється шляхом аналізу розробленої на етапі дослідження структурної схеми процесу надання послуги для пошуку можливих удосконалень або перепроєктування всього процесу. Для розробки бачення «ідеального» процесу надання послуги варто залучити працівників підприємства, у тому числі й лінійний персонал, який безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів, керівництво та сторонніх експертів (за необхідності) [206]. Сформульовані ідеї щодо удосконалення процесу обслуговування мають піддаватися ретельному аналізу й тестуванню на практиці. У результаті перевірки чисельних ідей має бути спроектований оптимальний процес надання послуги, який надалі треба стандартизувати [206].

Формування комфортного середовища надання послуги тісно пов'язане з проектуванням послуги, але спрямоване, передусім, на візуальні аспекти сприйняття [206]. З цією метою доцільно використовувати методики виявлення та роботи з точками контактів, для чого можливо залучити сторонніх спеціалістів або доручити цю роботу працівнику підприємства, що пройшов відповідне навчання [206].

Необхідність стандартизації процесу обслуговування була обґрунтована в підрозділі 1.3. Насамперед, варто зазначити, що запровадження стандартів обслуговування – тривалий та складний процес, ефект від впровадження якого проявляється через тривалий час. Завдання, які стоять перед розробкою та впровадженням стандартів обслуговування на підприємстві, такі [206]:

- уніфікувати дії персоналу на різних ділянках роботи;
- зробити робочі процедури максимально зрозумілими для персоналу (дати розуміння: як саме виконувати роботу);
- створити основу для прозорості та об'єктивної оцінки роботи співробітників.

Будь-які організаційні зміни можливі лише, якщо їх сприймає та підтримує персонал підприємства. Шляхом лише стандартизації процесу надання послуги неможливо досягнути високої якості обслуговування [206]. Увага та прагнення до якісного обслуговування мають бути щирими, інакше клієнт обов'язково відчує імітацію та формальний підхід до обслуговування [206]. Саме на досягнення щирого прагнення персоналу якісно обслуговувати клієнтів спрямований внутрішній маркетинг. З точки зору економічної доцільності запровадження даної політики заслуговує на увагу дослідження, що було проведено в рамках проекту «Аналіз клімату Radisson SAS» скандинавською консалтинговою компанією «Forespring». Зокрема, було встановлено, що під час підвищення лояльності працівників на 1 од. в даному кварталі, лояльність клієнтів підвищується на 1,25 од. в тому ж кварталі, також під час росту лояльності клієнтів на 1%, прибуток у наступному кварталі зростає на 0,885% [201, с. 52-53]. Отже, впровадження комплексної системи внутрішнього маркетингу дозволить сформувати в колективі корпоративний дух клієнтоорієнтованості та щирої прихильності й захопленості роликівим спортом. Наявність високомотивованого та задоволеного своєю роботою персоналу значно підвищує ефективність роботи підприємства [20]. Варто зазначити, що впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві має здійснюватися за чітким алгоритмом з урахуванням усіх аспектів ефективної роботи з персоналом [206].

Формування політики довгострокових відносин із клієнтами підприємства – це фундаментальний процес, який вимагає зміни логіки сприйняття клієнтів підприємства та роботи з ними [206]. Передумовою даної політики слугує висока якість надаваних послуг, без якої формування довгострокових відносин із клієнтами не є можливим. Висока якість послуг є результатом реалізації попередньо описаних стратегій, що підтверджує необхідність комплексного підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві [206].

Для постановки реалістичних цілей та результативного управління лояльністю споживачів важливого значення набуває аналіз клієнтів підприємства. З цією метою нами в рамках даної роботи був адаптований класичний інструмент маркетингологів та фахівців зі збуту «воронка продажів», що являє собою графічну ілюстрацію розподілу клієнтів за стадіями готовності до купівлі. Наразі наявні різні підходи до трактування даного інструменту. Серед українських науковців найбільш обґрунтованими є розробки Н. Бутенко [14; с. 275], Н. Соломянюк [208, с. 24; 209], А. Голидьбіної та Н. Язвінської [210], О. Шафалюка [211]. На основі узагальнення даних підходів було сформовано авторський варіант «поглибленої воронки продажів», що проілюстрована на рис. 3.2. нижче.

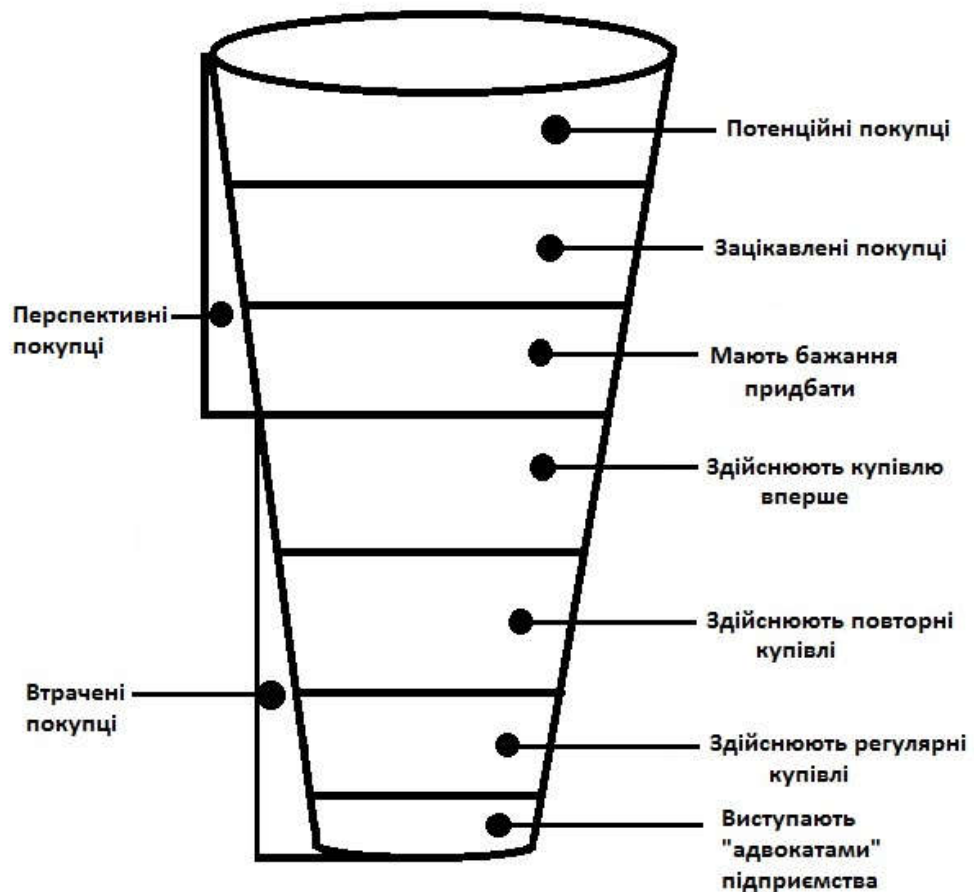


Рис. 3.2. «Поглиблена воронка продажів» (удосконалено на основі [14 с. 275, 208, с. 24; 209; 210; 211])

В основу даного інструменту закладений принцип розподілу клієнтів за стадіями процесу продажу від першого контакту до здійснення акту купівлі й далі до перетворення клієнта на «адвоката» підприємства (клієнти, які не лише самі обслуговуються, а й рекомендують підприємство оточуючим). Даний варіант воронки продажів якісно відрізняється від інших унаслідок того, що вона не закінчується в момент придбання, а продовжується через низку стадій до моменту перетворення покупця на лояльного, чим і зумовлена її назва «поглиблена». Даний варіант воронки краще співвідноситься з логікою клієнтоорієнтованості, адже відображає повний шлях клієнта від потенційного до лояльного. Подібне розуміння даного інструменту відкриває нові можливості для створення максимально персоніфікованих засобів впливу на споживачів для розширення клієнтської бази роллердромів.

Під час проведення маркетингового дослідження нами був розширений перелік категорій потенційних споживачів із «воронки продажів» залежно від їхнього ставлення до катання на роликах [212]. Для виявлення даних категорій споживачів використовувалось опитування експертів, аналіз подібних за специфікою ринків послуг та анкетування споживачів. Проведення дослідження потенційних споживачів послуг роллердромів дозволило визначити відсоткове співвідношення даних груп споживачів та можливі напрями впливу, щоб мотивувати їх стати реальними клієнтами (табл. У.2 додатку У).

Критично важливим кроком для збільшення доходів роллердрому є підвищення рівня лояльності відвідувачів, адже саме лояльні постійні клієнти є головним генератором доходу (збільшення долі лояльних клієнтів на 5-20 % залежно від виду бізнесу подвоює чистий прибуток підприємства) та є головними промоутерами послуг підприємства (один лояльний клієнт може залучити до 6 нових клієнтів). На сьогодні частка постійних клієнтів, які відвідують роллердром раз на тиждень і частіше, здебільшого, коливається на різних об'єктах у межах 20-55 %. Хоча відвідувачі загалом задоволені роллердромами, подібна оцінка не має сильної емоційної прив'язаності та свідчить про потенційну готовність віддати перевагу конкурентному закладу за

умови наявності такого. Іншим аргументом «за» розвиток відносин із клієнтами є той факт, що чисельність населення в досліджуваних містах недостатньо велика, щоби забезпечити постійний великий потік нових клієнтів (в містах мільйонниках витрати на залучення нових клієнтів значні й тому подібна стратегія призведе до зниження прибутковості підприємства). Також варто зауважити, що популярність роликового спорту загалом невисока, пасивний попит низький, тому ринок треба створювати й розвивати шляхом пропаганди даного виду спорту загалом. Той факт, що 41-54 % «не клієнтів» роллердромів займаються іншими видами активного відпочинку раз на тиждень і частіше, свідчить про фінансову доцільність спроб їх переорієнтації на катання на роликах за рахунок інших видів відпочинку.

Отже, доведена доцільність впровадження маркетингу взаємовідносин на роллердромах дає підстави для твердження, що дана політика доцільна й на інших підприємствах сфери розваг і відпочинку.

Робота зі скаргами, з одного боку, дозволяє утримувати клієнтів підприємства, а іншого - є джерелом для інновацій та удосконалень у компанії. Адже скарга - це інформація, яку можна використати для спостереження за продуктивністю та якістю обслуговування. У разі незадоволеності отриманою послугою, споживач може вдатися до одного з варіантів дій [90, с. 251]:

- повна бездіяльність;
- скарга в будь-якій формі, подана підприємству;
- дії через третю особу (скарга в Інспекцію з питань захисту прав споживачів, подача позову до суду тощо);
- відмова від обслуговування на даному підприємстві та перехід до конкурента, інформування знайомих про власний негативний досвід роботи з даним підприємством (поширення негативних чуток про підприємство).

Отже, відсутність системної роботи зі скаргами може нести суттєві негативні наслідки для підприємства, натомість продумана політика збору та аналізу скарг може стати цінним джерелом для удосконалень [206].

Коли стратегія сформована, доцільно приступити до реалізації плану впровадження клієнтоорієнтованості [206]. Вважаємо за доцільне здійснювати даний процес ґрунтуючись на принципах проектного управління. Проектний підхід дозволяє підприємству сфокусувати увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні достатньо вузького комплексу завдань у суворо обмежених часових та бюджетних рамках [213, с. 790]. Даний підхід підтвердив свою дієвість та ефективність у середовищі науковців та практиків, зокрема Н. Микитенко обґрунтувала впровадження проектного підходу в операційний менеджмент підприємствах роздрібно́ї торгівлі [214].

Впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу варто почати зі створення зведеного плану проекту, який має включати цілі, стратегічні орієнтири, вимоги до учасників проекту, планові строки та ключові дати, орієнтовні бюджети й основні ризики, що можуть виникнути під час реалізації [206]. Надалі зведений план конкретизується та уточнюється, а за потреби в нього вносяться зміни.

Для реалізації проекту впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу доцільним видається створення робочої групи, до складу якої увійдуть працівники підприємства та залучені зовнішні спеціалісти [206]. Подібний склад обумовлюється тим, що впровадження даного проекту потребує наявності в керівників і виконавців низки особливих компетенцій. З огляду на те, що здебільшого підприємства сфери розваг і відпочинку належать до сфери малого та середнього бізнесу, залучення спеціалістів такого високого фаху в штат є економічно невиправданим. Оптимальним рішенням є залучення даних спеціалістів на основі договорів цивільно-правового найму на час реалізації проекту.

Після формування команди проекту варто визначитися з іншими функціональними областями проекту. Для управління предметною областю проекту (загальне керівництво) вважаємо за доцільне застосування структурної декомпозиції робіт, що передбачає опис усіх складових етапів і завдань у

розрізі відповідальних та залучених осіб, необхідного бюджету часу та строків виконання, кошторисів [206].

Управління проектом впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу за часовими параметрами варто здійснювати шляхом ідентифікації складу конкретних робіт, які треба виконати, визначення послідовності їхнього виконання, оцінці необхідного часу, розробки графіку виконання та контролю за його дотриманням.

Управління вартістю та ресурсами проекту полягає у визначенні типів та обсягу необхідних ресурсів, оцінці витрат на них, формуванні бюджету та контролю за його виконанням.

Управління взаємодією проекту охоплює всі процеси, що спрямовані на обмін інформацією в рамках проекту між учасниками та зацікавленими особами. Варто вирішити, яку інформацію та в якому обсязі потребує кожен з учасників проекту, визначити форми та періодичність передачі інформації, налагодити систему звітності щодо ходу реалізації проекту.

Успішне впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві зумовлює потребу в створенні чіткої системи ревізії й контролю. Дана система має забезпечити стабільність клієнтоорієнтованості на підприємстві [206]. Система контролю передбачає наявність методів контролю, визначену періодичність їхнього проведення та перелік показників і процесів, які підлягають контролю. Моніторинг рівня задоволеності клієнтів варто проводити раз на квартал шляхом опитування за анкетною, за якою здійснювалося дослідження в даній роботі. Моніторинг рівня вмотивованості та лояльності персоналу доцільно здійснювати шляхом анонімного анкетування раз на півроку за анкетною, що використовувалася для дослідження в даній роботі. Рівень дотримання стандарту обслуговування варто перевіряти раз на місяць, відповідність точок контакту визначеному вигляду - не рідше, ніж раз на квартал шляхом залучення «таємних покупців» та спостережень керівників підприємств або сторонніх залучених спеціалістів [206]. Відповідність реальної

ідентичності підприємства визначеній цільовій доцільно досліджувати шляхом залучення сторонніх фахівців не рідше, ніж раз на півроку [206].

Варто зазначити, що наявні стандарти обслуговування не повинні бути догмою. Процес пошуку резервів для удосконалення обслуговування та надання додаткових послуг для клієнтів повинен здійснюватися безперервно за принципами «кайдзен» [206]. У цей процес мають бути залучені працівники підприємства та клієнти. Водночас, не рідше, ніж раз на рік, має проводитися суцільний аудит діяльності підприємства, результатом якого мають бути суттєві удосконалення його роботи.

Виконання етапу є одночасно завершенням і початком нового циклу впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві, адже з часом змінюються споживчі уподобання, ринок та внутрішнє середовище підприємства [206]. Дані зміни потребують відповідної реакції та управлінських кроків із боку керівників підприємств [206].

Впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві – складний організаційний проект, який потребує комплексного системного підходу до впровадження [206]. Авторський концептуальний підхід дозволяє визначити основні напрями здійснення трансформацій, поставити основоположні цілі та сформулювати план їхнього досягнення [206]. Даний підхід якісно відрізняється від наявних та ґрунтується на впровадженні провідних підходів менеджменту та маркетингу, зокрема: інтрамаркетинг (на основі когнітивної психології), маркетинг взаємовідносин, внутрішній маркетинг, стандартизація обслуговування та його удосконалення на принципах «кайдзен», управління точками контактів, проектування процесу надання послуги, проектного підходу. Покроковий план впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу дозволяє полегшити і пришвидшити даний процес та підвищити імовірність досягнення успішних результатів. Впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу закладає основу для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та є стратегічною інвестицією.

### 3.2. Методичний підхід до визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку на основі системного аналізу

Для забезпечення можливості свідомого управління та контролю клієнтоорієнтованого маркетингу само собою «клієнтоорієнтованість» потребує створення спеціальних методик вимірювання та контролю. На жаль, на дане питання не має однозначної відповіді, як у середовищі науковців, так і в середовищі практиків, а визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємства залишається одним із найпроблемніших питань у даній концепції. Для вирішення даної проблеми на практиці широко застосовуються різні показники, які характеризують ставлення споживачів до підприємства, наприклад індекс задоволеності споживачів, індекс чистої підтримки, коефіцієнт лояльності тощо. Здебільшого дані методи ґрунтуються на польових маркетингових дослідженнях споживачів, що є високовартісною у фінансовому плані процедурою та потребують тривалого часу для проведення.

У середовищі іноземних дослідників даного питання переважає підхід до оцінки клієнтоорієнтованості підприємства через опитування працівників і керівників за стандартною анкетною з подальшим аналізом отриманих даних за допомогою факторного аналізу. Зокрема, найвідомішими є шкали SOCO [114], MKTOR [215; 216], MARKOR [111], Custor [217]. Дослідники даного питання з країн Центральної та Східної Європи (Д. Берас [218], К. Фонтара [218], Б. Сной [218], Г. Сеїлов [219], О. Рожков [116], О. Гулакова [220, 221], В. Ребязіна [220, 221], М. Смирнова [221], В. Панін [220] та ін.) здебільшого адаптують дані підходи до специфіки країн із перехідною економікою, залишаючи незмінною методологічну основу даних шкал. Серед українських науковців внесли вклад у дослідження даного питання І. Акімова [222], Н. Рябоконт [223], В. Мартінович [223], проте загалом рівень наукового визначення даного питання в українській науці є недостатнім. Варто зазначити, що дані підходи до оцінки клієнтоорієнтованості мають суттєві обмеження, оскільки засновані на

суб'єктивній оцінці діяльності підприємства його ж працівниками (керівниками) та ґрунтується на факторному аналізі, не повною мірою відповідають особливостям господарювання країн із перехідною економікою.

Тому для вирішення даного питання нами була обрана інша методика – метод аналізу ієрархій, яка має нівелювати обмеження та недоліки вказаних підходів. Перевага даної методики полягає в тому, що оцінки зовнішніх експертів в поєднанні з потужними математичними інструментами зменшують рівень суб'єктивності в оцінках та дозволяють провести оцінку клієнтоорієнтованості швидко та з мінімальними фінансовими витратами [224].

Останніми роками спостерігається чітка тенденція до поширення практики залучення для вирішення маркетингових завдань методів з інших галузей знань, зокрема з системного аналізу. Системний аналіз дозволяє розробити рекомендації для оптимальної організації, підтримання ефективного функціонування та інноваційного розвитку складної організаційно-технічної системи [225, с. 2]. У рамках системного аналізу для вирішення завдань даної роботи доцільним є застосування методу аналізу ієрархій (MAI), оскільки він відповідає меті дослідження - визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку. Даний метод набув широкого поширення в середовищі українських науковців під час вирішення економічних завдань різного роду: О. Ємець та В. Світалка застосовували його для аналізу інноваційної діяльності на підприємствах газовидобувної галузі України [226]; А. Куценко – для діагностики функціонування організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств роздрібною торгівлі Полтавської облспоживспілки [227]; Т. Яковенко – для визначення оптимальної системи показників ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі [228]; К. Фандеєва застосувала методіку для вибору рекламної мережі в інтернеті [229]; І. Мельник – для визначення домінуючих факторів під час кардинального реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг [230]; Д. Євстрат та Ю. Кушнерук – для маркетингової оцінки торговельних підприємств [231]. Метод аналізу ієрархій – це кількісний метод

системного аналізу, призначений для обґрунтування вибору оптимального рішення в умовах суттєвої невизначеності розвитку та наявності великої кількості критеріїв, яким має відповідати рішення [232, с. 27]. Методологія враховує роль людини в ієрархії, дає основу для знаходження компромісу (примирення) чисельних людських інтересів та прагнень, які вступають між собою в протиріччя [233, с. 79]. Ця методологія пропонує засоби для упорядкування пріоритетів у системі та вимірювання інтенсивності взаємодії компонентів, які є в ієрархії [233, с. 79].

Розв'язування проблеми в системному аналізі розглядається як процес поетапного встановлення пріоритетів [233, с. 79]:

- I-й етап: виявлення найважливіших елементів проблеми;
- II-й етап: порівняння та оцінка елементів;
- III-й етап: вироблення способу прийняття рішення й оцінки його якості.

Процес аналізу може застосовуватися для послідовності ієрархій: результати одного рівня є початковою інформацією для іншого.

МАІ складається з таких основних етапів: декомпозиція проблеми; побудова ієрархічної структури моделі проблеми; експертне оцінювання переваг; побудова локальних пріоритетів; оцінка узгодженості висновків; синтез локальних пріоритетів; висновки та пропозиції для прийняття рішення [233, с. 79].

Дана методика розглядається на прикладі роллердромів (підприємств сфери розваг і відпочинку) для визначення найбільш клієнтоорієнтованого підприємства. Розрахунки проводилися в програмі MS Excel.

Аналіз вимог споживачів та опитування експертів, проведений у процесі попередніх досліджень у рамках даної роботи, дозволив виокремити показники. За кожним із яких вироблені певні вимоги, які дозволяють сформулювати критерії вибору: А1 (місце розташування), А2 (популярність), А3 (цікаві акції та заходи), А4 (чистота приміщень), А5 (стан та справність інвентарю), А6 (ціна), А7 (приємний персонал), А8 (додатковий сервіс).

Основна мета, яка поставлена в дослідженні для розв'язання проблеми, може бути сформульована так: «визначення найбільш клієнтоорієнтованого підприємства сфери розваг і відпочинку (на прикладі ролледрому)». Ця мета і є фокусом проблеми, тобто елементом ієрархії найвищого (першого) рівня.

Як альтернативні розглядалися шість об'єктів, які відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Об'єкти дослідження та відповідні їм умовні позначення (розроблено автором)**

Позначення	O1	O2	O3	O4	O5	O6
Об'єкт	ТРЦ «Київ» (Полтава)	ТРЦ «Екватор» (Полтава)	ТЦ «Універмаг Київ» (Суми)	ТРЦ «Лавина» (Суми)	РЦ «Шато Ледо» (Харків)	ТРЦ «Магелан» (Харків)

Модель проблеми вибору являє собою повну доміную ієрархію з трьома рівнями і проілюстрована на рис. 3.3.

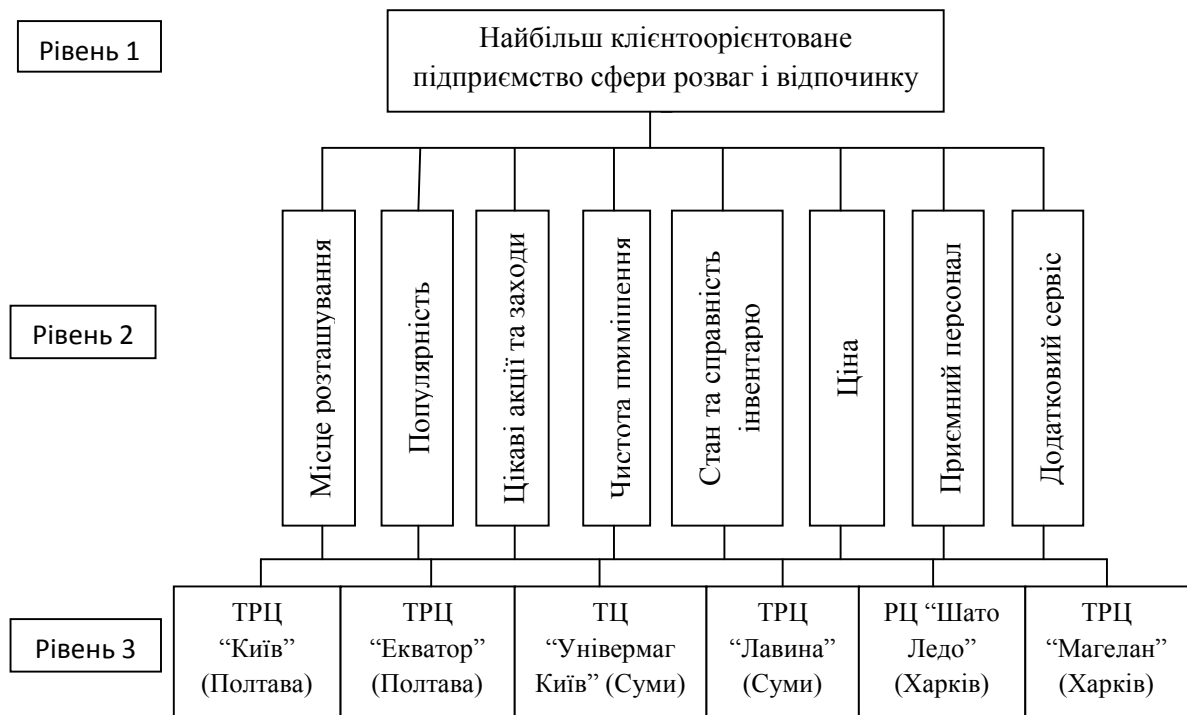


Рис. 3.3. Ієрархічна структура проблеми вибору найбільш клієнтоорієнтованого підприємства сфери розваг і відпочинку (розроблено автором)

Після побудови ієрархічної моделі актуальним стає питання встановлення пріоритетів, складність якого полягає в тому, що фактори виміряні в порядковій шкалі (оскільки необхідно проранжувати об'єкти за наявними критеріями,

відповідно до ступеня вираженості конкретної ознаки). Відповідно до теорії системного аналізу шкалу назв і шкалу порядку (рангова) нанивають слабкими [232, с. 85]. Тому для порівняння елементів даної ієрархії доцільно виокристовувати шкалу відносної важливості (значущості, переваги), яка запропонована відомим американським системним аналітиком Т. Сааті. Дана шкала була глибоко теоретично обґрунтована та набула широкого використання в економічних і соціальних дослідженнях, що обумовлюється її ефективністю в практичному застосуванні в порівнянні з іншими подібними шкалами [234, с. 18; 235, с. 31]. Шкала Сааті представлена в табл. 3.2, де наведено ступінь переваги одного елементу над іншими та числова міра цієї переваги.

Таблиця 3.2

### Шкала відносної важливості за Т. Сааті [235, с. 32]

Визначення переваги одного елементу в порівнянні з іншим	Міра переваги (важливості, значущості)
Рівна важливість (значущість), відсутність переваги	1
Слабка перевага за важливістю (значущістю)	3
Суттєва або сильна перевага за важливістю (значущістю)	5
Дуже сильна або значна перевага за важливістю (значущістю)	7
Абсолютна перевага	9
Проміжна оцінка міри важливості між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Для порівняння елементів у МАІ використовується експертний висновок за методом попарних порівнянь. Під час порівняння  $n$  елементів ( $A_1, A_2, \dots, A_n$ ) результати їхніх попарних порівнянь вносяться в квадратну матрицю переваг, що має порядок  $n$  [226, с. 28]:

$$A = (a_{ij})_{i,j=1}^n, \quad (3.1)$$

де  $A$  – квадратна матриця переваг;  $a_{ij}$  – відношення  $i$ -го об'єкту (критерію) до  $j$ -го;  $n$  – кількість об'єктів (критеріїв).

Елементи даної матриці обчислюються так:

Для слабких шкал:  $a_{ij}$  (або  $a_{ji}$ ) вибирають зі шкали Сааті, величина  $a_{ij}$  показує перевагу  $i$ -го об'єкту над  $j$ -им.

Симетричний уже визначеному елемент матриці  $A$  знаходять з умови [232, с. 292]:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}. \quad (3.2)$$

де  $a_{ij}$  - відношення  $i$ -го об'єкту (критерію) до  $j$ -го.

Матриця переваг, побудована на основі сильних шкал, є узгодженою, тобто такою, дані якої не несуть суперечності між собою.

Розрізняють порядкову узгодженість (транзитивність переваги  $\succ$ : якщо  $A_i \succ A_j, A_j \succ A_k$ , то  $A_i \succ A_k$ ) та кардинальну узгодженість ( $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$ ). Якщо узгодженість одночасно – порядкова та кардинальна, то вона є повною [232, с. 293].

Побудувати матрицю переваг, яка є повністю узгодженою неможливо ні для сильних шкал (оскільки вимірювання мають похибки), ні, тим більше, для слабких шкал (якщо й буде виконуватися порядкова узгодженість, то кардинальна – ні).

Тому після експертних оцінок за методом попарних порівнянь, стає актуальним питання про ступінь узгодженості одержаних оцінок. За міру узгодженості приймають такі показники:

- індекс узгодженості (ІУ);
- відношення узгодженості (ВУ) [232, с. 294].

У відповідності з теорією матриць, повна узгодженість обернено симетричної матриці (якою є матриця переваг) еквівалентна рівності її максимального власного значення  $\lambda_{max}$  і кількості об'єктів, що порівнюються ( $\lambda_{max}=n$ ).

Тому за міру узгодженості в МАІ використовується величина яку назвали «індекс узгодженості» [226, с. 29]:

$$IU = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}. \quad (3.3)$$

де  $IY$  – індекс узгодженості;  $\lambda_{\max}$  – максимальне власне значення матриці;  $n$  – кількість об'єктів, що порівнюються.

Для одержання висновку щодо прийнятності узгодження,  $IY$  порівнюють із величиною випадкового індексу узгодженості ( $BI$ ), який розраховується для квадратної матриці порядку  $n$ , що є додатною обернено симетричною, елементи якої згенеровані випадково, як рівномірно розподілені на інтервалі від 1 до 9, включаючи кінці інтервалу, натуральні числа [233, с. 86]. Для фіксованого  $n$  індекс розраховується, як середнє значення для вибірки обсягу 100 [233, с. 86]. В табл. 3.3 наведено значення  $BI$  для  $n$  від 3 до 15 (при  $n=1$  та  $2$   $BI=0$ ).

Таблиця 3.3

**Випадковий індекс узгодженості [236, с. 25]**

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Відношенням узгодженості ( $BU$ ) є частка  $IY$  (обчисленого за формулою 3.3) та  $BI$ , взятого з табл. 3.4 для того ж порядку матриці [226, с. 29]:

$$BU = \frac{IY}{BI}. \quad (3.4)$$

де  $BU$  – відношення узгодженості;  $IY$  – індекс узгодженості;  $BI$  – випадковий індекс узгодженості.

Якщо  $BU < 0,2$ , то ступінь узгодженості вважають прийнятним [226, с. 29; 233 с. 87]. В іншому разі експерт переглядає свої висновки ґрунтуючись на більш глибокому аналізі питання. Притому виявляються елементи матриці, які вносять найбільшу неузгодженість, що в результаті змінюються.

На основі матриці попарних порівнянь (переваг) МАІ дає можливість отримати вектор пріоритетів порівнюваних об'єктів, що здійснюється шляхом обчислення головного (для  $\lambda_{\max}$ ) власного вектору матриці, нормалізація якого й дає вектор пріоритетів.

Точний метод обчислення головного власного вектора і вектора пріоритетів полягає в піднесенні матриці до довільно великого степеня й

ділення суми кожного рядка на суму елементів матриці. Цей спосіб рідко застосовується через математичну складність.

Достатнім за точністю є наближений метод, що дає необхідну точність. Для цього дані (матрицю та вектори) зручно представити у вигляді таблиці (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вхідні дані для використання наближеного методу [232, с. 296]**

	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	A <sub>n</sub>	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
A <sub>1</sub>	a <sub>11</sub>	a <sub>12</sub>	...	a <sub>1n</sub>	V <sub>1</sub>	P <sub>1</sub>
A <sub>2</sub>	a <sub>21</sub>	a <sub>22</sub>	...	a <sub>2n</sub>	V <sub>2</sub>	P <sub>2</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>n</sub>	a <sub>n1</sub>	a <sub>n2</sub>	...	a <sub>nn</sub>	V <sub>n</sub>	P <sub>n</sub>

Наближено компоненти головного власного вектора матриці є середніми геометричними значень відповідних рядків матриці, тобто [226, с. 29]:

$$V_i \approx \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.5)$$

де  $V_i$  – компоненти головного власного вектора матриці;  $a_{ij}$  - відношення  $i$ -го об'єкту (критерію) до  $j$ -го;  $n$  – кількість об'єктів, що порівнюються.

Максимальне власне число (значення) матриці знаходиться за наближеними формулами так [226, с. 29]:

$$\lambda_i = \left( \sum_{i=1}^n a_{ij} V_i \right) / V_i; \quad i = 1, 2, \dots, n; \quad \lambda_{\max} \approx \left( \sum_{i=1}^n \lambda_i \right) / n. \quad (3.6)$$

де  $\lambda_i$  - власне число (значення) матриці;  $a_{ij}$  – відношення  $i$ -го об'єкту (критерію) до  $j$ -го;  $V_i$  – компоненти головного власного вектора матриці;  $\lambda_{\max}$  – максимальне власне число (значення) матриці;  $n$  – кількість об'єктів, що порівнюються.

Компоненти вектора пріоритетів одержують нормуванням чисел  $V_i$ , обчислених за (3.5), тобто [226, с. 29]:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.7)$$

де  $P_i$  – компоненти вектора пріоритетів матриці;  $V_i$  – компоненти головного власного вектору матриці;  $n$  – кількість об'єктів, що порівнюються. Наведемо формули для точного обчислення  $P_i, i = 1, 2, \dots, n$ . Нехай  $B = A^m$ , де  $m$  – велике натуральне число (практично  $m \approx 20$ ). Нехай  $b_{ij}$  - елементи  $B$ . Тоді [226, с. 29]:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}. \quad (3.8)$$

де  $P_i$  – компоненти вектора пріоритетів матриці;  $b_{ij}$  – відношення  $i$ -го об'єкту (критерію) до  $j$ -го;  $n$  – кількість об'єктів, що порівнюються.

Після цього формується матриця переваг (попарних порівнянь) (табл. 3.5) та обчислюється ступінь впливу показників властивостей якості об'єктів на мету вибору.

Таблиця 3.5

**Матриця переваг критеріїв вибору роллердрому (розраховано на основі власних досліджень)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	$V_i$	$P_i$	$L_i$	$P_i, \%$
A1	1	2	1	0,33	0,11	0,14	1	2	0,6176	0,057	9,023	5,7%
A2	0,5	1	1	0,25	0,14	3	2	1	0,7564	0,070	15,323	7,0%
A3	1	1	1	0,14	0,11	0,2	0,25	1	0,4097	0,038	8,724	3,8%
A4	3	4	7	1	0,2	0,33	0,5	5	1,3908	0,128	9,674	12,8%
A5	9	7	9	5	1	1	5	5	4,0394	0,372	8,541	37,2%
A6	7	0,33	5	3	1	1	5	5	2,3321	0,214	10,207	21,4%
A7	1	0,5	4	2	0,2	0,2	1	2	0,8672	0,080	9,775	8,0%
A8	0,5	1	1	0,2	0,2	0,2	0,5	1	0,4599	0,042	8,526	4,2%
									сума $V_i$	сума $P_i$	сума $L_i$	сума $P_i$
									10,873	1	79,7942	100,0%

При цьому заповнюється рядок того елемента, який переважає і стовпець того елемента, котрого переважає перший зі згаданих елементів. Наприклад, 7 на перетині рядку A4 «чистота приміщень» та стовпця A3 «цікаві акції та заходи» означає, що перший фактор за шкалою Сааті має значну перевагу над другим (відповідно обернена перевага другого фактору над першим оцінюється

як  $\frac{1}{7}$ ). З формальної точки зору заповнення експертом табл. 3.5 є аналізом впливу факторів 2-го рівня на мету аналізу – перший (верхній) рівень ієрархії.

Отже, розрахунки дають:  $L_{\max} = 9,97$ ,  $IY = 0,28$ ,  $VY = 0,20$ . Зазначимо, що такий рівень відношення узгодженості є задовільним. Рівень узгодженості повинен відповідати тому ризику, який виникає під час роботи з неузгодженими даними. У таблиці 3.5 наведено розраховані пріоритети критеріїв вибору об'єктів щодо мети вибору. Зокрема, найбільший пріоритет за результатами аналізу, моделювання та розрахунків, має А5 «стан та справність інвентарю» – 37,2%.

Визначимо перевагу (значущість, «вагу») кожного з об'єктів по відношенню до кожного з факторів 2-го рівня. Це здійснюється на основі даних задачі побудовою 8-ми (за кількістю факторів 2-го рівня) матриць парних порівнянь для шести факторів третього рівня. Результати – матриці та результати їхнього аналізу (вектори пріоритетів та міри узгодженості) наведені в табл. 3.6-3.13.

Таблиця 3.6

**Переваги об'єктів за місцем розташування (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	$V_i$	$P_i$	$L_i$	$P_i, \%$
O1	1	4	0,33	4	3	3	1,906	0,239	6,193	23,9%
O2	0,25	1	0,2	1	0,5	1	0,541	0,068	6,061	6,8%
O3	3	5	1	5	5	5	3,512	0,441	6,258	44,1%
O4	0,25	1	0,2	1	0,5	1	0,541	0,068	6,061	6,8%
O5	0,33	2	0,2	2	1	2	0,901	0,113	6,147	11,3%
O6	0,33	1	0,2	1	0,5	1	0,567	0,071	6,058	7,1%
							сума $V_i$		сума $L_i$	
							7,967	1	36,78108	100,0%

При цьому розраховано:  $L_{\max} = 6,13$ ,  $IY = 0,03$ ,  $VY = 0,02$ . Індекс узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.7

**Переваги об'єктів за популярністю (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	3	0,33	3	0,33	1	1	0,12883	6,1298	12,9%
O2	0,33	1	0,2	1	0,2	0,33	0,4055	0,05224	6,1092	5,2%
O3	3	5	1	5	0,33	2	1,9194	0,24728	6,3048	24,7%
O4	0,33	1	0,2	1	0,2	0,33	0,4055	0,05224	6,1092	5,2%
O5	3	5	3	5	1	3	2,9618	0,38157	6,4098	38,2%
O6	1	3	0,5	3	0,33	1	1,0699	0,13784	6,0283	13,8%
							сума Vi		сума Li	
							7,762	1	37,091	100,0%

Відповідні показники для критерію «популярність» становлять:  $L_{max} = 6,18$ ,  $IY = 0,04$ ,  $VY = 0,03$ . Значення індексу узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.8

**Переваги об'єктів за цікавістю акцій та заходів (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	5	0,33	7	0,2	7	1,5929	0,18406	7,2405	18,4%
O2	0,2	1	0,2	3	0,11	1	0,487	0,05627	6,33	5,6%
O3	3	5	1	9	0,5	7	2,7908	0,32248	6,4481	32,2%
O4	0,14	0,33	0,11	1	0,14	0,5	0,2689	0,03107	6,2499	3,1%
O5	5	9	2	7	1	1	2,9279	0,33832	7,9666	33,8%
O6	0,14	1	0,14	2	1	1	0,5868	0,0678	8,8034	6,8%
							сума Vi		сума Li	
							8,6542	1	43,039	100,0%

У результаті розрахунків отримуємо:  $L_{max} = 7,17$ ,  $IY = 0,23$ ,  $VY = 0,19$ . Індекс узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.9

**Переваги об'єктів за чистотою приміщення (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	0,5	3	2	0,5	2	1,2009	0,17281	6,1414	17,3%
O2	2	1	3	3	1	3	1,9442	0,27976	6,2034	28,0%
O3	0,33	0,33	1	0,33	0,2	0,33	0,3676	0,0529	6,2969	5,3%
O4	0,5	0,33	3	1	0,5	1	0,7937	0,11421	6,1276	11,4%
O5	2	1	5	2	1	2	1,8493	0,26611	6,0608	26,6%
O6	0,5	0,33	3	1	0,5	1	0,7937	0,11421	6,1276	11,4%
							сума Vi		сума Li	
							6,9495	1	36,958	100,0%

Розраховані показники становлять:  $L_{max} = 6,16$ ,  $IY = 0,03$ ,  $VY = 0,03$ . Значення індексу узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.10

**Переваги об'єктів за станом та справністю інвентарю (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	0,33	1	0,33	0,25	0,33	0,4582	0,0644	6,0724	6,4%
O2	3	1	3	1	0,5	2	1,4422	0,20269	6,2627	20,3%
O3	1	0,33	1	0,33	0,25	0,33	0,4582	0,0644	6,0724	6,4%
O4	3	1	3	1	0,33	0,5	1,0699	0,15037	6,2666	15,0%
O5	4	2	4	3	1	2	2,4019	0,33756	6,1335	33,8%
O6	3	0,5	3	2	0,5	1	1,2849	0,18058	6,3011	18,1%
							сума Vi		сума Li	
							7,1154	1	37,109	100,0%

У результаті аналізу матриці отримуємо:  $L_{\max} = 6,18$ ,  $IY = 0,04$ ,  $VY = 0,03$ .

Індекс узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.11

**Переваги об'єктів за ціною (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	0,2	0,33	1	5	3	1	0,11973	6,537	12,0%
O2	5	1	3	5	7	5	3,7141	0,44468	6,3667	44,5%
O3	3	0,33	1	3	5	3	1,886	0,2258	6,3066	22,6%
O4	1	0,2	0,33	1	4	1	0,8023	0,09605	6,0997	9,6%
O5	0,2	0,14	0,2	0,25	1	0,2	0,2566	0,03073	6,6384	3,1%
O6	0,33	0,2	0,33	1	5	1	0,6934	0,08301	6,4665	8,3%
							сума Vi		сума Li	
							8,3524	1	38,415	100,0%

У результаті розрахунків отримуємо:  $L_{\max} = 6,40$ ,  $IY = 0,08$ ,  $VY = 0,06$ .

Значення індексу узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.12

**Переваги об'єктів за приємністю персоналу (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	0,5	1	1	0,33	0,5	0,6609	0,09821	6,0083	9,8%
O2	2	1	2	2	0,5	1	1,2599	0,18722	6,0147	18,7%
O3	1	0,5	1	1	0,33	0,5	0,6609	0,09821	6,0083	9,8%
O4	1	0,5	1	1	0,33	0,33	0,6177	0,09179	6,0647	9,2%
O5	3	2	3	3	1	2	2,1822	0,32427	6,0564	32,4%
O6	2	1	2	3	0,5	1	1,348	0,20031	6,0799	20,0%
							сума Vi		сума Li	
							6,7297	1	36,232	100,0%

Розрахунки дають такі результати:  $L_{\max} = 6,04$ ,  $IY = 0,01$ ,  $VY = 0,01$ . Індекс узгодженості є задовільним.

Таблиця 3.13

**Переваги об'єктів за додатковим сервісом (розраховано на основі власних досліджень)**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Vi	Pi	Li	Pi, %
O1	1	0,5	1	1	0,2	0,33	0,5673	0,0747	6,0128	7,5%
O2	2	1	2	2	0,33	0,5	1,0491	0,13813	6,0407	13,8%
O3	1	0,5	1	1	0,2	0,33	0,5673	0,0747	6,0128	7,5%
O4	1	0,5	1	1	0,2	0,33	0,5673	0,0747	6,0128	7,5%
O5	5	3	5	5	1	3	3,225	0,42463	6,1205	42,5%
O6	3	2	3	3	0,33	1	1,6189	0,21315	6,114	21,3%
							сума Vi		сума Li	
							7,5949	1	36,314	100,0%

Розраховані показники становлять:  $L_{\max} = 6,05$ ,  $IY = 0,01$ ,  $VY = 0,01$ .  
Значення індексу узгодженості є задовільним.

Вектори пріоритетів нижнього рівня ієрархії називаються локальними пріоритетами. На наступному етапі здійснюється синтез локальних пріоритетів (оцінка узагальнених (глобальних) пріоритетів) [233, с. 91]. У результаті перемноження матриці локальних пріоритетів 3-го рівня (табл. 3.7-3.14) на вектор локальних пріоритетів 2-го рівня (табл. 3.5) отримуються глобальні пріоритети об'єктів відносно мети верхнього рівня – визначення найбільш клієнтоорієнтованого підприємства сфери розваг та відпочинку (рис. 3.4., табл. 3.14).

	1	2	3	4	5	6	7	8		
O1	0,239	0,129	0,184	0,173	0,064	0,120	0,098	0,075		0,057
O2	0,068	0,052	0,056	0,280	0,203	0,445	0,187	0,138		0,070
O3	0,441	0,247	0,322	0,053	0,064	0,226	0,098	0,075	*	0,128
O4	0,068	0,052	0,031	0,114	0,150	0,096	0,092	0,075		0,372
O5	0,113	0,382	0,338	0,266	0,338	0,031	0,324	0,425		0,214
O6	0,071	0,138	0,068	0,114	0,181	0,083	0,200	0,213		0,080
										0,042
										0,1122
										0,2368
										0,1445
										0,1102
										0,2556
										0,1407

Рис. 3.4. Розрахунок глобальних пріоритетів (розраховано на основі власних досліджень)

Таблиця 3.14

**Результати вибору (розраховано на основі власних досліджень)**

Об'єкт	O1	O2	O3	O4	O5	O6
Вага	11,22 %	23,68 %	14,45 %	11,02 %	25,56 %	14,07 %
Місце за вагою	5	2	3	6	1	4

Тобто, найбільш клієнтоорієнтоване підприємство – РЦ «Шато Ледо» (Харків), його вага 25,56%.

Зробимо розрахунок узагальненої міри узгодженості (для всієї ієрархії) [233, с. 93]. Розрахуємо індекс узгодженості 2-го рівня як добуток (скалярний) вектору індексів узгодженості 2-го рівня на вектор пріоритетів 1-го рівня [233, с. 93] (рис. 3.5.).

	1	2	3	4	5	6	7	8
IY	0,03	0,04	0,23	0,03	0,04	0,08	0,01	0,01

$$* \begin{array}{|c|} \hline 0,057 \\ \hline 0,070 \\ \hline 0,038 \\ \hline 0,128 \\ \hline 0,372 \\ \hline 0,214 \\ \hline 0,080 \\ \hline 0,042 \\ \hline \end{array} = \text{IY} \begin{array}{|c|} \hline 0,05 \\ \hline \end{array}$$

Рис. 3.5. Розрахунок індексу узгодженості 2-го рівня (розраховано на основі власних досліджень)

Узагальнений індекс узгодженості  $M$  рахуємо як суму індексів узгодженості 1-го та 2-го рівнів:  $M=0,28+0,05=0,33$ .

Аналогічно розраховуються сумарний випадковий індекс  $\tilde{M}=2.65$  та відношення узгодженості для всієї ієрархії:

$$M / \tilde{M} = 0,33 / 2.65 = 0,12.$$

Це свідчить, що розрахунки за всією ієрархією мають прийнятний рівень узгодженості.

Наведена в даному розділі адаптація методу аналізу ієрархій свідчить про широкі можливості для розширення маркетингового інструментарію за рахунок системного аналізу. Описане дослідження свідчить про реальність та доцільність застосування методу аналізу ієрархій для вирішення специфічних маркетингових завдань. Вимірювання ж рівня клієнтоорієнтованості підприємств на основі МАІ може стати важливим індикатором конкурентоспроможності та виявити найбільш критичні напрями для удосконалення роботи підприємств. Перевага зазначеного методу полягає в тому, що він дозволяє підвищити точність оцінювання рівня клієнтоорієнтованості з мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів. У результаті застосування методу аналізу ієрархій визначено, що найбільш

клієнтоорієнтованим підприємством є РЦ «Шато Ледо», що підтверджує висновки інших досліджень, результати яких наведені в підрозділах 2.1 та 2.2. Подібна тотожність результатів різних досліджень свідчить про те, що маркетингова діяльність даного підприємства є ефективною та може виступати зразком для інших підприємств сфери розваг і відпочинку.

### 3.3. Організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку

У підрозділі 3.1 даної роботи був наведений авторський підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Проте для успішної реалізації даного підходу необхідне використання низки інструментів, що формують організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу, з суміжних функціональних областей менеджменту, зокрема проектного менеджменту, операційного менеджменту, управління персоналом, що відображено в табл. 3.15.

*Таблиця 3.15*

#### **Методичні та організаційні інструменти клієнтоорієнтованого маркетингу (розроблено автором)**

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
Робота 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
Кайдзен	Виявлення резервів удосконалення процесу обслуговування, визначення причин недоліків в обслуговуванні, формування системи збору, оцінки та впровадження удосконалень в обслуговування	Забезпечення постійного удосконалення процесу обслуговування

## Продовження табл. 3.15

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, перепроєктування 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 клієнтоорієнтованого підходу у визначені строки в рамках бюджету

Перелічені інструменти охоплюють основні аспекти впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу та дозволяють досягнути високої ефективності реалізації даного комплексу організаційних змін.

У відповідності з описаним у підрозділі 3.1 алгоритмом, процес впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу започатковується постановкою цілей перед даним процесом. На аналізованих об'єктах постановка цілей була наявна лише у фінансовому розрізі, що значно звужує поле прийняття рішень і слабо підходить для обґрунтування клієнтоорієнтованості. 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 жодному з досліджуваних об'єктів 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, 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, 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 ТРЦ, бути наявною на усіх друкованих рекламних носіях;
- усі брендovanі речі повинні підбиратися відповідно до даного принципу (матеріал, модель, стилістика оформлення);
- подібні мотиви повинні мають бути прийняті персоналом та використовуватися в спілкуванні з відвідувачами;
- організація процесів обслуговування на роллердромі повинна будуватися відповідно до даного принципу.

Досліджувані роллердроми функціонують у складі ТРЦ і виконують у них функції генератора потоку відвідувачів. Тому, загальною рекомендацією до них була зміна акценту загальної політики функціонування роллердрому: від жорсткої фінансової окупності роллердрому до іміджевої «фішки» ТРЦ. Доходи від роллердрому становлять незначну частину в структурі доходів ТРЦ, натомість роллердром є важливим складником загального іміджу торговельного центру. З іншого боку, витратна частина роллердрому аналогічно є незначною в порівнянні із сумарними витратами ТРЦ, тому достатнє фінансування цього напрямку не є критичною статтею витрат. Натомість для клієнтів зразковий роллердром буде індикатором загального добробуту ТРЦ.

Як було зазначено в підрозділі 1.3, побудова довгострокових відносин із клієнтами розпочинається з надання їм послуг високої якості, кращої за конкурентні пропозиції.

У процесі комплексного аналізу досліджуваних об'єктів (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 роллердромів України 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 аксесуарами до них;
- виділити сеанси «лише для дітей», «лише для професіоналів», «час для ігор», щоби дані категорії відвідувачів не заважали один одному кататися;
- дати можливість кататися на роллердромі на схожих видах спортивних засобів (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, щоби батьки мали змогу спостерігати за дітьми.

Цінова політика роллердромів є схожою з іншими підприємствами сфери розваг і відпочинку й загалом подібна, ринкова ціна стабільна та піддається

перегляду лише внаслідок інфляції. Втім, здебільшого, роллердроми не використовують весь наявний арсенал цінових інструментів, зокрема доцільно використати такі методи:

- запровадити ранжовані ціни для різних сеансів (залежно від часу доби та дня тижня);
- запровадити програму лояльності (дисконтні картки) – можливий випуск єдиної 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 роллердромів подібна, її основу складають класичні популярні канали комунікації, хоча, як правило, вона не має стратегічної орієнтації, здійснюється інтуїтивно, а ефективність не відстежується. Водночас, здебільшого, керівники підприємств не використовують весь арсенал комунікаційних заходів, серед яких для роллердромів найактуальніші такі:

- влаштувати «дні відкритих дверей», коли всі охочі можуть безкоштовно кататися на роликах протягом дня (раз на квартал);
- організувати і провести змагання за дисциплінами роликового 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 роллерного фестивалю, який буде широко анонсуватися для привернення уваги широкої громадськості;
- запровадити мотиваційну програму – приведи друга на роллердром і отримай подарунок;
- активно використовувати спрямовані на молодь канали комунікації;
- створити навколо роллердрому субкультуру роллерів;
- додати масовості роллерним 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 роллердромів здебільшого знаходиться на первинному рівні, персонал набирає керівництво підприємств, 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 роллердромі;

– 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 роликах;

– підтримка прагнень персоналу розвиватися в рамках роллерного спорту.

Реалізація даних рекомендацій щодо покращення роботи роллердромів дозволить підвищити якість їхніх 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 конкретного роллердрому. Усі ці кроки дозволять створити навколо нього коло постійних клієнтів, об'єднаних прихильністю до катання на роликах. 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 роликівим спортом.

З маркетингом відносин тісно пов'язана система роботи зі скаргами і пропозиціями. Побудова системи роботи зі скаргами досить малопоширена в Україні, хоча досвід підприємств у розвинутих країнах свідчить про її економічну доцільність. На основі аналізу різних підходів науковців і практиків, зокрема К. Лавлока [90], Р. Уфимцева [237], Л. Ткаченко [96] та власного практичного досвіду пропонуємо такий підхід до роботи зі скаргами та побажаннями до обслуговування на роллердромах:

1) 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);

2) 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);

3) 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);

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

5) накопичення досвіду з кожного випадку безповоротної втрати клієнта (аналіз втрачених клієнтів є цінним джерелом для удосконалень);

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

Дослідження підприємств у рамках даної роботи показало, що на них 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. У попередніх розділах була розкрита сутність, вигоди від впровадження, основний перелік питань та загальний алгоритм розробки та впровадження стандартів якості обслуговування. Наразі доцільно запропонувати план стандартизації обслуговування для роллердромів, який можливо поширити й на інші підприємства сфери розваг і відпочинку.

Пропонований алгоритм розробки та впровадження стандартів якості обслуговування на підприємствах сфери розваг і відпочинку наведений нижче.

1. Обрати конкурентну перевагу та сформулювати ідеальне бачення процесу надання послуги. Конкурентною перевагою досліджуваних об'єктів може стати ідея якісного активного відпочинку за помірною ціною (сеанс катання на роллердромі значно дешевший за сеанс у кінотеатрі чи гру в боулінг). Для цього необхідно якість обслуговування максимально довести до рівня, який пропонують конкурентні формати відпочинку. Отриманої в результаті проведених у рамках даної роботи досліджень інформації достатньо, щоби виділити найбільш важливі претензії та побажання й консолідувати їх. Для цього доцільно створити робочу групу, у яку мають увійти працівники, що безпосередньо контактують із клієнтами, керівники та зовнішні запрошені спеціалісти.

2. Виявити блоки вимог, які стосуються всіх співробітників (загальні стандарти поведінки, звернення клієнтів із проханнями та скаргами, етикет спілкування телефоном та в соціальних мережах, відносини з колегами та керівництвом). Кожен блок за необхідності можна розподілити на складові, які описують основні найбільш поширені ситуації та стандартні процедури. Після цього варто виділити блоки стандартів для кожної посади та бізнес-процесу відповідно до побудованої структурної схеми надання послуг. Стандартизуються окремо видимі для клієнтів процеси (стан видимого для

клієнта середовища надання послуги та методів взаємодії з ним обслуговуючого персоналу), невидимі для клієнтів та внутрішні процеси.

3. Організація робіт щодо безпосереднього написання стандартів у рамках робочої групи має відбуватися шляхом визначення відповідальних за окремі блоки, затвердження календарного плану роботи, графіку регулярних нарад та методів контролю. Відповідальні за окремі блоки описують наявну ситуацію, формулюють ідеальне бачення на основі інформації, отриманої від клієнтів, контактного персоналу та таємних покупців, і виносять своє бачення стандарту на розгляд робочої групи. Робоча група опрацьовує всі блоки і зводить їх у загальні стандарти.

4. Готовий стандарт піддається аудиту, мета якого полягає в перевірці реальності та доцільності його впровадження в реальних умовах. Для цього можуть залучатися спеціалісти зі сторони, клієнти або здійснюватися тестування «таємними покупцями».

5. Після проведення аудиту стандарт доводиться до фінального варіанту, який подається на затвердження керівництву. На цьому етапі важливе схвалення даного стандарту всіма особами, що приймають рішення, та власником підприємства, адже саме від їхньої прихильності та рішучості до запровадження стандарту буде залежати чи буде він втілений у життя, чи залишиться лише формальним документом.

6. Запровадження стандарту якості обслуговування в роботу підприємства не повинно обмежуватися формальним наказом керівництва. Серед співробітників має бути проведена роз'яснювальна робота щоби донести до них, що дані нововведення спрямовані на краще обслуговування клієнтів, і що в інтересах усіх співробітників, щоби ці стандарти були втілені в життя та дотримувалися належним чином. Також, надзвичайно важливо розробити і впровадити систему мотивації, спрямовану на дотримання цих стандартів. Для кращого розуміння працівниками суті запроваджуваних стандартів варто провести навчання у формі тренінгу або безпосередньо на робочому місці. Якщо працівники зрозуміють та приймуть для себе ці стандарти, з їхнім

впровадженням і дотриманням не буде проблем, у протилежному випадку - вони можуть саботувати цей процес, і в такому разі керівництву треба буде здійснювати рішучі кроки (штрафи, догани, часткова чи повна заміна персоналу підприємства).

7. Контроль за дотриманням стандартів, періодичний аудит та удосконалення стандартів має здійснюватися постійно та системно. Для контролю варто застосовувати внутрішні (нагляд із боку керівництва) та зовнішні методи (опитування клієнтів, візити «таємних покупців»). Саме на цьому етапі досягаються реальні результати та виникають найбільші проблеми.

Варто підкреслити, що розроблені стандарти обслуговування не є догмою, а можуть, і повинні з часом переглядатися та удосконалюватися. Логіку подібних поступових неперервних удосконалень добре передає японська концепція «кайдзен». Інструменти цієї концепції розроблялися для сфери промислового виробництва, але були успішно адаптовані для застосування у сфері послуг.

Ключовим фактором успіху кайдзен-заходів на підприємстві є прихильність керівників ідеї постійних удосконалень та готовності вносити зміни в роботу підприємства. Однією з ключових рекомендацій кайдзен для керівників є необхідність розуміння реального стану справ у місці створення цінності для споживача. З цією метою керівники роллердромів мають значну частину свого робочого часу проводити саме в місцях обслуговування клієнтів, спостерігаючи за роботою персоналу та діями відвідувачів. Лише спостерігаючи реальну ситуацію особисто можливо приймати зважені управлінські рішення щодо діяльності підприємства. Цінність даної рекомендації була підтверджена протягом дослідження роллердромів, що проводилося в рамках даної роботи. Зокрема, під час спостереження за процесом обслуговування автору вдалося виявляти в середньому 8 недоліків у процесі обслуговування на кожному з досліджуваних об'єктів.

Іншою рекомендацією, яку пропагує концепція «кайдзен» для керівників є методи аналізу проблем, розуміння їхніх першопричин та знаходження рішень безпосередньо на місці виникнення проблеми. Зокрема згідно з даною

концепцією, для виявлення реальної причини проблеми керівнику необхідно задати п'ять послідовних запитань «Чому?» щодо виникнення проблеми й отримати на них відповіді від підлеглих. У процесі дослідження роллердромів автором неодноразово використовувався даний метод, що дозволило виявити причини неналежного зберігання роликів та розміщення рекламних матеріалів.

Також доцільним є використання методів наведення та підтримання порядку на робочих місцях касирів, під час зберігання роликів, розміщення рекламних матеріалів тощо. Для даної функції добре підходить інструмент 5S, який включає такі кроки:

- 1) сортування – визначити, що з речей на робочому місці необхідно, а що зайве, і зайве прибрати;
- 2) упорядкування – упорядкувати необхідні речі на робочому місці в такий спосіб, щоби ними було зручно користуватися;
- 3) вичистити всі речі, що є на робочому місці;
- 4) систематизувати попередні кроки, перетворити на щоденну практику;
- 5) стандартизація попередніх кроків, щоби зробити даний процес постійним та здатним до удосконалення [136, с. 50].

Ще один інструмент, який доцільно використовувати керівникам підприємств сфери розваг і відпочинку – боротьба з «муда», тобто з усіма діями, що не несуть цінності клієнтам та свідчать про неефективність у використанні часу, матеріальних та нематеріальних ресурсів. Зокрема, під час дослідження подібні «муда» були виявлені в процесі обслуговування клієнтів, поведінці персоналу.

Важливим джерелом удосконалень на підприємствах розваг і відпочинку можуть бути пропозиції щодо удосконалень, які подають працівники. Подібна практика доцільна з кількох точок зору. По-перше, ніхто краще самих працівників не знає, як краще організувати їхню роботу, крім того, персонал, що працює з клієнтами, має змогу збирати побажання щодо удосконалень від реальних відвідувачів. По-друге, розуміння працівниками того факту, що керівництво дослуховується до їхніх побажань, здійснює мотивувальний вплив на них і сприяє підвищенню їхньої лояльності до роботодавця. У рамках

проведення дослідження роллердромів під час опитування касирів у середньому кожен із них подавав до 6 пропозицій щодо удосконалення роботи роллердрому.

Застосування методів кайдзен може дати суттєву стратегічну перевагу в плані високого рівня організації бізнес-процесів підприємства, водночас подібні конкурентні переваги важко копіюються, а їхнє «чисте» перенесення на інше підприємство рідко дає суттєві результати, оскільки не враховується специфіка конкретного підприємства.

Теоретичні аспекти внутрішнього маркетингу описувалися в попередніх розділах. Тому наразі доцільно розглянути прикладні аспекти впровадження внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку, зокрема й на роллердромах. Пропонуємо такий алгоритм розробки та впровадження системи внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку:

- 1) розробка програми внутрішнього;
- 2) презентація програми співробітникам - надзвичайно важливо донести важливість, мету та ключові складники цієї програми;
- 3) впровадження та контроль має носити системний характер;
- 4) періодичний аналіз ефективності та перегляд системи повинен проводитися не рідше одного разу на рік.

Важливим елементом внутрішнього маркетингу є створення системи навчання працівників, яка повинна включати такі блоки: вивчення стандартів якості обслуговування; навчання методам продажів та ефективного спілкування з клієнтами; навчання технічним аспектам роллерного спорту, методам навчання катанню та техніки безпеки.

Для навчання персоналу розважальних закладів варто застосовувати різні методики, які найкращим чином відповідають суті матеріалу, що викладається, наприклад: лекції, ділові ігри, моделювання реальних ситуацій обслуговування. Рівень опанування та використання отриманих знань та навичок працівниками варто перевіряти в реальних умовах роботи, наприклад шляхом спостережень із боку керівництва або перевірки «таємними покупцями».

Іншим важливим аспектом, який на пряму впливає на якість обслуговування, є наявність системи мотивації, прив'язаної до якості обслуговування. Для цього варто комбінувати методи матеріальної (премії за виконання завдання, процент від реалізації певної послуги, подарунки від роботодавця, пільгові умови відвідування для друзів та родичів) та нематеріальної мотивації (можливість обирати більш зручний графік роботи, користуватися найкращим комплектом службових роликів). Основою для такої системи можуть стати такі показники: результати перевірки роботи працівників «таємними покупцями» (рівень дотримання стандарту якості обслуговування); кількість учнів та рівень їхніх результатів - для інструкторів; порівняння результативності роботи в рамках тимчасових завдань у касирів (наприклад кількість розданих акційних купонів за зміну, продаж додаткових послуг та аксесуарів). Водночас важливо не допустити формального ставлення персоналу до роботи, «приписування» собі результатів інших працівників, підробки результатів та інших «нечесних» методів. Мотивація працівника за якісне обслуговування має складати 20-40% частки змінної заробітної плати. Формула розрахунку мотивації має бути проста, прозора та зрозуміла для співробітників.

Побудова спрямованої на якісне обслуговування корпоративної культури є найбільш складним у реалізації аспектом системи внутрішнього маркетингу. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростання ролі особи працівника, на вивченні його мотиваційних установок, умінні їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством [238, с. 158]. Провідні підприємства впроваджують культуру обслуговування, яка виключає брак у будь-якій формі, де всі працівники підприємства є носіями високого рівня обслуговування. А щира віра в якісне обслуговування клієнтів поділяється всіма працівниками: від директора до прибиральниці.

Важливим елементом авторського підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві сфери розваг і відпочинку є створення комфортного та унікального середовища надання послуги. Для організації ефективної роботи в даному напрямі нами було застосовано методи, що довели свою ефективність у середовищі науковців та практиків.

У рамках даної роботи нами була розроблена структурна схема послуги, на якій відображені основні етапи та елементи процесу надання послуги (додаток В). Дана схема має слугувати основою для розроблення стандартів якості обслуговування, знаходження нових точок контактів, створення нових послуг та перепроєктування процесу послуги. Вона є основоположним документом у плані організації обслуговування на роллердромі.

Іншим інструментом є управління точками контакту на підприємствах сфери розваг і відпочинку, що доцільно здійснювати за таким алгоритмом:

- 1) визначаються всі точки контакту підприємства;
- 2) обираються найважливіші точки контакту;
- 3) ранжуються обрані точки контакту;
- 4) оцінюються точки контакту (наявна якість роботи з ними);
- 5) визначаються завдання, строки, відповідальні за точки контакту;
- 6) реалізується план роботи з точками контакту;
- 7) проводиться періодичний контроль, аудит та покращення точок контакту.

У рамках даної роботи був проведений аудит точок контакту досліджуваних підприємств, за результатами якого складена підсумкова таблиця, у якій оцінені всі точки контакту та дані рекомендації щодо їхнього покращення. Даний документ є першим етапом процесу удосконалення маркетингу підприємства. Наступним етапом має бути створення плану роботи над точками контакту для реалізації пропозицій щодо їхнього удосконалення. Для цього доцільно застосувати спеціальну таблицю (табл. 3.16).

*Таблиця. 3.16*

### **Шаблон таблиці для організації роботи з точками контакту [141, с. 105]**

Пріоритет	Точка контакту	Оцінка	Що зробити для покращення?	Відповідальний	Строки
1	Сайт роллердрому	2	Створити новий сайт	Управляючий	20.07.2017
2	Інформація для відвідувачів у холі роллердрому	3	Розмістити більш повну інформацію для відвідувачів про послуги роллердрому	Маркетингова агенція	14.05.2017
3	Зона роботи адміністратора	2	Перекомпонувати для більшої зручності працівників	Адміністратор	08.05.2017
3	Лавки для перевзування	3	Перекомпонувати для більш зручного переміщення відвідувачів до та від шафок	Адміністратор	08.05.2017

Завдяки застосуванню даної таблиці будуть визначені пріоритетні точки контакту, роботу над якими необхідно організувати щонайперше, консолідовані пропозиції щодо покращення, визначені відповідальні особи та вказані чіткі строки завершення роботи. Різні точки контакту суттєво відрізняються за своєю суттю та природою, що зумовлює відмінні вимоги до роботи з ними (строк аудиту, вартість та складність удосконалень). Для підвищення ефективності роботи в даному напрямі варто проводити щотижневі наради присвячені контролю досягнутих результатів щодо роботи з удосконалення точок контакту. Також доцільно визначити одну особу на підприємстві, яка буде відповідальною за роботу з точками контакту. Варто зазначити, що дана робота повинна здійснюватися системно на постійній основі: щонайменше раз на рік має проводитись аудит точок контакту підприємства, регулярно здійснюватися аналіз точок контакту конкурентів.

Успішність будь-якого проекту зрештою залежить від якості його реалізації. Жоден, навіть найбільш глибоко продуманий план, залишиться лише стосом паперів, якщо його положення не будуть реально втілені на практиці. Це особливо актуально для впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві, що є за своєю суттю тривалим та складним у реалізації бізнес-проектom. Кожна складова даного проекту потребує ретельно спланованого плану дій та добре організованого процесу реалізації. Саме тому під час впровадження клієнтоорієнтованого підходу доцільно використати проектний підхід до управління. На підтвердження доцільності використання проектного підходу в додатку Ф наведений орієнтовний календарний графік реалізації впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Даний календарний графік розроблений в програмі MS Project і включає основні види робіт, що мають бути здійснені під час впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу.

Ефективне впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу можливе лише за комплексного підходу, кожна складова якого є незамінною та критично важливою для загального успіху. Тому організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу включає інструменти з суміжних

функціональних областей менеджменту, зокрема проектного менеджменту, операційного менеджменту, управління персоналом та дозволяє спростити управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери розваг і відпочинку. Також варто зазначити, що перспектива досягнення стійкої конкурентної переваги у вигляді високого рівня клієнтоорієнтованості виправдовує всі ризики та складнощі реалізації та зумовлює економічну доцільність впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Розроблений та обґрунтований концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку, основу якого склали підходи когнітивної психології, організації обслуговування за принципами «кайдзен» та управління точками контакту. Даний підхід включає алгоритм здійснення комплексних змін в усіх аспектах діяльності підприємства, що стосуються впровадження політики клієнтоорієнтованості на підприємстві.

2. Запропонований та обґрунтований авторський варіант «поглибленої воронки продажів», що окрім загальновідомих включає етапи розвитку відносин із клієнтом до моменту перетворення його в лояльного, зокрема: здійснює повторні купівлі, здійснює регулярні купівлі, виступає «адвокатом» підприємства. Цим зумовлена відмінність даного варіанту воронки продажів від подібних розробок інших авторів та дозволяє структурувати процес управління відносинами з клієнтами.

3. Запропоновано взяти проектний підхід за організаційну основу для впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах розваг і відпочинку, що дозволить досягнути поставлених цілей з мінімальними часовими та фінансовими витратами. В цьому контексті розкрита суть функціональних областей проектного підходу: загальне управління проектом, управління предметною областю проекту, управління людськими ресурсами,

управління часовими параметрами; управління вартістю та ресурсами, управління взаємодією між учасниками проекту.

4. Сформовано методичний підхід щодо визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку, що ґрунтується на використанні методу аналізу ієрархій. У результаті застосування підходу визначено найбільш клієнтоорієнтоване підприємство серед досліджуваних. Об'єктивність отриманого результату підтверджує доцільність розширення застосовування методів системного аналізу для вирішення маркетингових завдань.

5. У результаті оцінки рівня клієнтоорієнтованості роллердромів, визначено, що найбільш клієнтоорієнтованим є роллердром РЦ «Шато Ледо». Даний висновок підтверджується результатами низки інших досліджень, що свідчить про об'єктивність результатів методичного підходу, що ґрунтується на методі аналізу ієрархій. Також цей факт підтверджує наявність прямого зв'язку між рівнем організації маркетингової діяльності та рівнем його клієнтоорієнтованості, оскільки РЦ «Шато Ледо» характеризується найвищим рівнем організації маркетингу серед досліджуваних підприємств.

6. Обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку. Розроблені рекомендації щодо оптимального застосування інструментів клієнтоорієнтованого маркетингу: формування цільової ідентичності, реалізація маркетингу взаємовідносин, створення системи управління скаргами та пропозиціями, стандартизація обслуговування та його удосконалення за принципами «кайдзен», впровадження політики внутрішнього маркетингу, проектування послуги, управління точками контакту та проектного підходу.

Основні положення, викладені автором у цьому розділі дисертації, опубліковано у [206], [207], [224], [152], [139].

## ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення наукового завдання теоретико-методичного обґрунтування положень та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності шляхом впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери розваг і відпочинку. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

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 провідних науковців і практиків на форми та методи ведення маркетингової діяльності. З огляду на це, сформований зміст концепції клієнтоорієнтованого 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 маркетингу підприємств сфери послуг у сучасних суспільно-економічних умовах, зокрема встановлено, що ключовою тенденцією розвитку сфери послуг є формування «економіки вражень». Розроблена класифікація підприємств сфери послуг на засадах критерію клієнтоорієнтованості як маркетингового фактора, відповідно до якої виділені низьоклієнтоорієнтовані, середньоклієнтоорієнтовані та висококлієнтоорієнтовані підприємства, що сприяє розвитку теоретичних засад маркетингу послуг.

3. У процесі проведення дослідження обґрунтовані основні теоретико-методичні засади маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку на основі клієнтоорієнтованого підходу, зокрема запропоновано авторське визначення понять «клієнтоорієнтованість» і «клієнтоорієнтований маркетинг», що ґрунтуються на нематеріальному вираженні споживчої цінності та формуванні в клієнтів сфери розваг і відпочинку емоційного сприйняття послуги, та

дозволило сформувати теоретичні засади для удосконалення маркетингу підприємств на основі клієнтоорієнтованого підходу. Доведена необхідність розширення інструментарію клієнтоорієнтованого маркетингу та запропоновані методичні підходи відповідно до складових комплексу маркетингу.

4. У результаті аналізу поточної кон'юнктури та тенденцій розвитку сфери розваг і відпочинку України встановлена їх подібність до наявних у сфері послуг загалом, проте існують специфічні риси, зумовлені особливостями сфери розваг і відпочинку. Зокрема встановлено, що на м. Київ, Донецьку, Львівську, Харківську та Дніпропетровську області в сумі припадає 80,37 % загального обсягу наданих послуг сфери розваг і відпочинку. Проведене дослідження дозволило виділити ключові особливості ринкової структури та маркетингової діяльності підприємств 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 загострення конкурентної боротьби, зміну структури та перерозподіл ринку, що змусить суб'єктів господарювання підвищувати ефективність діяльності.

5. Проведене дослідження ринку розваг і відпочинку України дозволило визначити особливості поведінки споживачів та провести аналіз якості обслуговування на підприємствах цієї сфери. Встановлено, що рівень лояльності та задоволеності наявними підприємствами є середнім, зокрема рівень прихильності клієнтів коливається в межах від 14,49 до 50,00 %, а індекс чистої підтримки перебуває в межах 6,66 – 27,27 % у різних підприємств. Також попри високий рівень обізнаності потенційних клієнтів, вони наразі не мають чіткої мотивації ставати реальними клієнтами. Це дозволило дійти висновку, що підприємства сфери розваг і відпочинку характеризуються невисоким рівнем клієнтоорієнтованості, що зумовлює доцільність внесення суттєвих змін у їхню маркетингову діяльність.

6. Під час здійснення діагностики особливостей маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку України встановлено, що рівень

використання маркетингових методів є невисоким, а маркетингова політика підприємств здебільшого є несистемною та вибірковою. Визначені ключові фактори задоволеності роботою персоналу підприємств сфери розваг і відпочинку, що закладає основу для політики внутрішнього 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 неврегульованих організаційних аспектів. Удосконалено методичні підходи щодо маркетингового дослідження ринку та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку, що передбачають діагностику особливостей поведінки споживачів; рівня їхньої задоволеності якістю обслуговування; стратегічних, організаційних і тактичних складових внутрішнього маркетингу. Цей підхід дозволяє надалі отримати зворотний зв'язок від клієнтів щодо наданих послуг і визначити рівень задоволеності роботою працівників підприємства.

7. Спираючись на проведене теоретичне та практичне дослідження, запропоновано концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку, що є поетапним процесом (постановка цілей клієнтоорієнтованості, збір маркетингової інформації, формування цільової ідентичності, розробка стратегії клієнтоорієнтованості, реалізація програми клієнтоорієнтованості, контроль і ревізія клієнтоорієнтованості) на засадах когнітивної психології, організації обслуговування за принципами «кайдзен», передбачає управління точками контакту. Такий підхід дозволяє оптимізувати процес і досягнути високих результатів у впровадженні клієнтоорієнтованого маркетингу.

8. Удосконалено методичний підхід щодо визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг і відпочинку шляхом застосування методу аналізу ієрархій. Відмінність цього підходу від існуючих полягає в тому, що на підставі аналізу вимог споживачів та опитування експертів були визначені критерії вибору підприємства, здійснено порівняння

критеріїв і досліджуваних об'єктів за цими критеріями за шкалою Сааті, в результаті розрахунків визначено найбільш клієнтоорієнтоване підприємство. Натомість найбільш поширені методи передбачають опитування представників досліджуваних підприємств і ґрунтуються на факторному аналізі, що зумовлює високий рівень суб'єктивності в оцінках і меншу точність результатів. Тому перевага зазначеного методу полягає в тому, що він дозволяє підвищити точність оцінювання рівня клієнтоорієнтованості з мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів.

9. Обґрунтовано організаційно-методичний інструментарій клієнтоорієнтованого маркетингу підприємств сфери розваг і відпочинку, що включає інструменти із суміжних функціональних областей менеджменту, зокрема проектного менеджменту, операційного менеджменту й управління персоналом. Такий підхід дозволяє спростити управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери розваг і відпочинку в контексті впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. освіти. Київ : Лібра, 2010. 712 с.
2. Юрко І.В., Устьян О.Ю. Еволюція теорії маркетингу в розрізі українських реалій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2012. № 3 (54). С. 127-131.
3. Решетнікова І. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*. № 5 (39). 2006. С. 36-37.
4. Рибачук Н.В. Етапи та проблеми розвитку маркетингу в Україні. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/608>. (дата звернення 13.12.2017).
5. Карпенко Н.В. Історична генеза маркетингу в Україні. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. № 13. 2008. С. 35-44.
6. Лирик І., Сайчук І. Мегатренди суспільного розвитку і маркетинг. URL: <http://soskin.info/ea/2008/9-10/200803.html> (дата звернення 10.06.2012).
7. Котлер Ф., Ф. Т. де Бес Латеральний маркетинг: технологія пошуку революційних ідей. Москва : Альпіна Паблишерз, 2010. 206 с.
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетинга: 9-е изд. Москва : Вільямс, 2003. 1200 с.
9. Юлдашева О.У. Теорія і методологія розвитку маркетингового потенціала фірми : дис. на соискание ученої ступені д-ра екон. наук: спец. 05.00.08. Москва, 2007. 376 с.
10. 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. 2015. Вип. 1 (21). С. 334 – 342.
11. Kotler Philip, Kevin Lane Kaller Marketing management. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2012. 816 p.

12. Юрко І.В., Устьян О.Ю. Соціальні передумови виникнення та еволюція концепції маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2013. № 6. С. 189-193.
13. Лагоцька Н.З. Концептуальний зміст маркетингу партнерських відносин. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНЕУ*. Випуск III. Економічні науки. С. 164-174.
14. Бутенко Н.В. Маркетинг. Київ : Атіка, 2008. 300с.
15. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату URL: [http://vlp.com.ua/files/17\\_31.pdf](http://vlp.com.ua/files/17_31.pdf) (дата звернення 21.12.2017).
16. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.
17. Роктанен М.В. Холистический маркетинг и его применение. URL: [http://marketingexpert.ucoz.ua/publ/ehto\\_interesno/o\\_marketinge/kholisticheskij\\_marketing\\_i\\_ego\\_primenenie/5-1-0-25](http://marketingexpert.ucoz.ua/publ/ehto_interesno/o_marketinge/kholisticheskij_marketing_i_ego_primenenie/5-1-0-25) (дата звернення 10.11.2016).
18. Герасимьяк Н.В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. 2012. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?operation=1&iid=1280> (дата звернення 10.11.2016).
19. Лабурцева О.І. Реалізація сучасних концепцій маркетингу в торгівлі в умовах інформатизації національної економіки. *Економічний часопис – XXI*. № 11-12. 2011. С. 40-41.
20. Бойко Н., Супрунова Є. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 1. С. 55-63.
21. Фірсова С.Г., Мельник І.А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. №18. С. 163-167.
22. Ламбен Жан Жак Менеджмент ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
23. 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*. 2009. № 4 (44). С. 240–245.

24. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга. *Российский журнал менеджмента*. 2013. №1. С. 41-62.

25. Ефремова М.В., Чкалова О.В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность». *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. №2. 2016. С. 17-24.

26. Стрий Л.А., Мамедов М.А., Рустанов О.М. Маркетинг предприятий инфокоммуникаций: современные виды маркетинговой деятельности: монография. Saarbrucken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. 244 с.

27. Климова Ирина Латеральный маркетинг. *Портал TRAINING.COM.UA*. URL: [http://www.training.com.ua/publication/lateralnij\\_marketing](http://www.training.com.ua/publication/lateralnij_marketing) (дата звернення 05.04.2015).

28. Єранкін О.О. Нові горизонти маркетингу: напрями розвитку нової парадигми. *Економіка та держава*. 2008. № 9. С. 14-16.

29. Малинка О.Я. Особливості використання латерального маркетингу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління* : матеріали IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 4 листопада 2016 р. Київ, 2016. С. 40 – 41.

30. Шукліна В.В. Латеральный маркетинг як стратегічний інструмент підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 176-180.

31. Фролова В.Ю. Концепція латерального маркетингу в умовах висококонкурентного ринку. *Вісник Донецького національного університету, сер. в: економіка і право*. Вип.1. 2014. С. 269-272.

32. Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.

33. Раца О.Б., Ящук О.О. Латеральный маркетинг як нестандартне вирішення стандартних проблем. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=32729> (дата звернення 8.11.2016).

34. Косар Н.С., Сарапін Т.В., Кузьо Н.Є. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 47-53.

35. Олефіренко О.М., Олефіренко Ю.О. Еволюція конієпцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2010. №3 (7). С. 200-207.

36. Іщенко О.А. Маркетинговий механізм управління розвитком підприємств сфери послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. уаук : 08.06.01. Донецьк, 2006. 33 с.

37. Ілляшенко Н.С. Визначення сутності та відмінностей різновидів маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2007. №6, Т.3. С. 137-139.

38. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С. Інновації в маркетингу – рушійна сила його еволюції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т.4. С. 82-84.

39. Загорна Т.О., Стасюк О.М. Концепція холі стичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 32-38.

40. Чайка І.П. Холістичний маркетинг і його значення у функціонуванні вищого навчального закладу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 53-60.

41. Хоменко П.Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №12 (102). С. 123-133.

42. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. Москва : Тривола, 1996. 600 с.

43. Алешина И. В. Маркетинг для менеджеров: Учебное пособие. Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2003. 456 с.

44. Фирсанова О.В. Обоснование содержания категории «восприятие» к теории когнитивного маркетинга с позиций деятельностного похода.

*Управление общественными и экономическими системами*. URL: [http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2007/2/firsanova\\_2ot.pdf](http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2007/2/firsanova_2ot.pdf) (дата звернення 17.12.2013).

45. Юрасов И.А. Теоретико-методологические основы когнитивного маркетинга. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. 6. С. 47-53.

46. Уфимцев Р. Интрамаркетинг. URL: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml> (дата звернення 12.05.2014).

47. 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 2014 р. Полтава: ПУЕТ, 2014. С. 177-181.

48. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3, Т.1. С. 138-142.

49. 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*. 2013. № 767. С. 75-82.

50. Смирнов І.Г., Гнатів Т.Б. Неймінг як новітній напрямок маркетингу в туризмі: регіональний вимір та інноваційний потенціал. *Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 15-17 жовтня 2015 р. Тернопіль: ТНТУ, 2015 С. 86-88.

51. Васюткіна Н.В., Зуй М.О. Комплексний підхід до визначення складових частин екологічного маркетингу в системі управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. С. 68-77.

52. Пархоменко Н.О. Інноваційний маркетинг в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/21413/1/95-97.pdf> (дата звернення 8.12.2017).

53. Хурдей В.Д. Передумови формування когнітивної концепції маркетингу в системі аграрного ринку. *Збірник наукових праць ЛНАУ: Економічні науки*. 2010. Вип. 15. С.238-242.
54. Хакен Г. Синергетика. М: Издательство «Мир», 1980. 405 с.
55. Уфимцев Р. Эффект бабочки в маркетинге. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark155.html?print> (дата звернення 13.05.2014).
56. Дайновський Ю.А. Особливості різновидів сучасного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/19260/1/15-25.pdf> (дата звернення 16.08.2017).
57. Малий В.В. Дослідження розривів у маркетингових комунікаціях аптечної організації як інструменту підвищення ефективності роботи роздрібного сектору фармацевтичного ринку. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. №5 (37). 2014. С. 56-62.
58. Краус К.М., Юрко І.В. Інноваційні концепції маркетингу. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/3475> (дата звернення 08.06.2015)
59. Колодка А.В. Інтрамаркетинг як основа управління іміджем підприємства. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37380> (дата звернення 25.04.2015).
60. Івасенко О.А. Інтрамаркетинг як інструмент формування цілісної маркетингової системи управління. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст* : збірник наукових праць за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 21–22 квітня 2016 р. Полтава : ПУЕТ, 2016. 125 с.
61. Уфимцев Р. Интрамаркетинг в 4 примерах. Часть 1. *Деловой журнал «Бизнес-Ключь»*. URL: [http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n08-2007/n08-2007\\_41.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n08-2007/n08-2007_41.html) (дата звернення 23.06.2014)
62. Уфимцев Р. Идентичность. URL: <http://www.metaphor.ru/et/approach/identity.xml> (дата звернення 13.05.2014)

63. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнторієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15, Частина 3. С. 67-70.

64. Illiashenko 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](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/0916/customer_orientation_management_concept_as_the_innovative_way_for_ukrainian_enterprises.pdf). (дата звернення 13.02.2018).

65. Сагайдак М.П. Формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг: монографія, Київ : Вид-во ТОВ «СІК ГРУП Україна». 2015. 508 с.

66. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. 2015. Вип. 34–35, ч. 2. С. 105–114.

67. Коновал В.В. Управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі підприємств легкої промисловості) : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук.: 08.00.04. Хмельницький, 2015. 240 с.

68. Хуторської П.О., Степура В.А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–24 берез. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 51-53.*

69. Борисова Т.М. Континіум експлікацій некомерційного маркетингу. *Управління економічними процесами на макро- і макrorівні: проблеми та перспективи вирішення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молод. вчених, м. Львів, 11–12.04.2014р. Львів, 2014. С. 127–129.

70. Комаров С.В. Клиентоориентированность: новый взгляд на маркетинг. URL: <http://magazine.rmc.perm.ru/magazine/27/166> (дата звернення 14.07.2017)

71. Кетова Н.П., Дражан Д.А. Клиентоориентированный маркетинг компаний-производителей детских товаров: монография. Ростов-на-Дону :

Фонд инноваций и экономических технологий «Содействие-XXI век». 2013. 96с.

72. Пекар В. Введение в экономику впечатлений. *Менеджмент.com.ua*. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html> (дата звернення: 18.06.2012)

73. Тоффлер Э. Шок будущего: Пер. с англ. Москва : Издательство АСТ, 2002. 557 с.

74. Пайн II Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. Москва : Издательство «Вильямс», 2005. 304 с.

75. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер: Пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2006. 224 с.

76. Шмитт Бернд, Роджерс Дэвид, Вроцос Карен Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений Москва : Издательство «Вильямс», 2005. 400 с.

77. Енсен Рольф Общество мечты. СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 272 с.

78. Логвіна Ю.М, Лихачева Г.О., Михайлова Д.П. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг и менеджмент*. 2014. №6. С. 21-26.

79. Боярська М.О. Сутність та визначення економіки вражень на сучасному етапі розвитку економіки України. *Молодий вчений*. №4. 2016. С. 25–27.

80. Балдинюк А.Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 6, Частина 2. 2014. С. 88-90.

81. Оберемок С.В. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. *Траектория науки*. Т. 1, № 2-3. 2015. С. 2.21-2.34.

82. Кудирко Л. Еволюція міжнародного маркетингу. *Вісник КНТУ*. №1. 2013. С. 39-54.

83. Шеремета П. Тотальний маркетинг в економіці вражень. *Києво-Могилянська бізнес-студія*. 2002. №2. С. 18-27.

84. Устьян О.Ю. Економіка вражень як новий етап розвитку сфери послуг. *Фінансова політика та забезпечення економічної стабільності держави* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Полтава, 3 грудня, 2013 р. Полтава, 2013. С. 212-213.

85. Мальченко В.М. Маркетинг послуг: Навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 360 с.

86. World trade statistical review 2017. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2017\\_e/wts17\\_toc\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts17_toc_e.htm) (дата звернення 14.02.2018)

87. Shostack, G.L. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*. 1977. Vol. 51, January. P. 34-43.

88. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посіб. Київ : Центр навч. літер., 2006. 208 с.

89. Лавлок Кристофер Маркетинг услуг персонал, технология, стратегия, 4-е изд. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 1008 с.

90. Жуков А.Н. Совершенствование управления гостинничным предприятием на основе маркетингового подхода к повышению качества обслуживания : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2005. 150 с.

91. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.

92. Опанащук Ю.Я. Формування системи послуг у готельному господарстві України : дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук. : 08.00.04. Львів, 2009. 203 с.

93. Gronroos Ch. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach. 2nd ed. Chichester. UK: Wiley, 2000. 303 p.

94. Bateson J., Hoffman D. Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases. Fort Worth: The Dryden Press, 2010. 468 p.

95. Маигова А.М. Маркетинговое управление качеством гостиничных услуг : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2007. 147 с.
96. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг. Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2002. 192 с.
97. Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД -2010). URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення 08.03.2017)
98. Bitner M.Jo, Booms Bernard H., Tetreault Mary Stanfield The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 1990. January. P. 71-84
99. Bitner M.Jo Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56, No. 2. P. 57-71.
100. Новаторов Э.В. Сравнительный анализ теории маркетинга услуг. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/models\\_service.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/models_service.htm) (дата звернення 05.10.2012)
101. Макаренко М., Бакалінський О. Маркетинг пасажирських перевезень залізничним транспортом як складова концепції інтегрованого менеджменту послуг. *Економіст*. 2012. № 1. С. 55-58.
102. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2009. № 649 С. 145-153.
103. Устьян О.Ю. Особливості сучасного розуміння сфери послуг як об'єкта дослідження маркетингової теорії. *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2410> (дата звернення 15.03.2017).
104. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: теорія, методологія, організація : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук : 08.06.02. Київ, 2002. 33 с.
105. Устьян О.Ю. Особливості комплексу маркетингу у сфері послуг. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України* : матеріали III Міжнар. наук.-

практ. інтернет-конф., м. Полтава, 17-18 квіт. 2013 р. Полтава: ПУЕТ, 2013. С. 166-168.

106. Головка О.М. та ін. Організація готельного господарства: навч. пос. Київ: Кондор-Видавництво, 2011. 410 с.

107. Наумова С.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2003. 127 с.

108. Развитие украинского рынка развлекательных услуг. URL: <http://vtorio.com/articles/topic/35> (дата звернення 20.05.2016).

109. 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 20.05.2016).

110. Роик И. Вперед к развлекательному будущему. Портал в области коммерческой недвижимости «Commercial Property Online». URL: [http://commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum=CP\\_80\\_11](http://commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum=CP_80_11) (дата звернення 20.05.2016).

111. Варго С., Лаш С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента*. 2006. № 2. С. 73–106.

112. Ling R., D.C. Yen Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*. 2001. Vol. 41, No. 3. P. 82–97.

113. Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. 1990. V. 54, № 2. P. 1–18.

114. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. V. 19, № 3. P. 343–351.

115. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. V. 27, № 7. P. 527–537.

116. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук. 08.00.05. Москва, 2012. 181 с.

117. Ковальчук С.В. Клиентоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104\\_IV\\_P009-010.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf) (дата звернення 08.08.2017).

118. Петриченко Павло Клиентоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. *Прикладна економіка*. № 1. Січень. 2014. С. 79-82.

119. Дейнека Олена Клиентоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. Випуск 5. 2010. С. 75-79

120. Єгоричева С.Б. Напрями формування клієнтоорієнтованого банку. *Банківська система України: виклики сучасності* : Збірник тез наукових робіт учасників I всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з банківської справи, м. Черкаси, 16-17 вересня 2016 р. Черкаси, 2016. С. 94-97.

121. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення 10.03.2017)

122. Гончар О.І. Клиентоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. с. 34-38.

123. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. №5. С. 34-48.

124. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 1998. 787 с.

125. Bitner M.Jo Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. 1990. April. P.71-84.

126. Grönroos Ch. From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. P. 5 – 20.

127. Маркетинг соціальних послуг: навч. посібник для студ. Вузів/ під ред. д.ф.н. проф. В.Г. Воронкової. Київ : Професіонал, 2008. 576 с.
128. Вантух Т.З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитка діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 17-25.
129. Уфимцев Р. Интрамаркетинг. URL: [http://www.metaphor.ru/er/misc/holistic\\_intramarketing.xml](http://www.metaphor.ru/er/misc/holistic_intramarketing.xml) (дата звернення 20.06.2012).
130. Уфимцев Р. Когнитивный эфир. URL: [http://www.metaphor.ru/er/approach/cognitive\\_ether.xml](http://www.metaphor.ru/er/approach/cognitive_ether.xml) (дата звернення 12.05.2014).
131. Уфимцев Р. Стратегия развития. URL: <http://www.metaphor.ru/er/approach/development.xml> (дата звернення 13.05.2014).
132. Уфимцев Р. Когнитивные технологии это просто. URL: <http://aftershock.su/?q=node/19797> (дата звернення 13.05.2014).
133. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 328 с.
134. Имаи Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний, Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 274 с.
135. Кайдзен-клуб Україна офіційний веб-сайт. URL: <http://www.kaizenclub.com.ua/ru/kajdzen-klub-v-ukraine/partnery-i-klienty.html> (дата звернення 23.04.2017).
136. Имаи Масааки Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
137. Рассулов Владислав Основные препятствия на пути внедрения кайдзен. *Менджер по персоналу*. 2016. № 6 (июнь) С 6-19.
138. Shostack G. L. Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*. 1984. Vol. 62, No. 1, P. 133-139.
139. Устьян О.Ю. Методичні аспекти дослідження середовища надання послуги. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 20-21 квітня 2016 р. Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 120-122.

140. Norman R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 3rd Edition. Chichester: Wiley. 2000. 256 p.
141. Манн И., Трусин Д. М. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 156 с.
142. Гринів Н.Т., Кокошко Т.В., Гльоза Б.Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інструментів внутрішнього маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 9-1. Частина 3. 2014. С. 84-87.
143. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132-145.
144. Євсейцева О.С., Потеха Д.С. Аналіз поведінки споживача методом «мапа подорожі споживача». *Економіка і держава*. 2017. № 4. С. 52-54.
145. Уфимцев Р. Когнитивные детерминанты. URL: <http://www.metaphor.ru/er/approach/modeling.xml> (дата звернення 13.05.2014)
146. Дрейк С., Галмен М., Робертс С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов. Москва : Вершина, 2006. 320 с.
147. Карпферер Жан-Ноэль. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. Москва : Вершина, 2007. 448 с.
148. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2009. – 328 с.
149. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
150. Карпенко Н. В. Сучасний зміст маркетингової політики підприємства. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2012. № 24 (I). С. 196-201.
151. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг: сутність та сфери застосування. *Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луганськ, 28-29 березня 2013 р. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. С. 84-87.
152. Устьян О.Ю. Внутрішній маркетинг як основа конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та*

країн СНД : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 15-16 квітня 2015 р. Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 127-130.

153. Лисечко Н. А. Формирование и развитие маркетинга услуг в сфере ресторанного бизнеса : дис. на соискание ученой степени д-ра. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2010. 238с.

154. Уфимцев Р. Слово о персонале. URL: [http://www.metaphor.ru/er/serv/serv\\_12.xml](http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_12.xml) (дата звернення 23.04.2016)

155. Уфимцев Р. Между нами. URL: [http://www.metaphor.ru/er/serv/serv\\_08.xml](http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_08.xml) (дата звернення 22.04.2016)

156. Griffin J. Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 252 p.

157. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький: 2001 №6, Т.4. С. 171-174.

158. Гурджиян К.В. Види лояльності споживачів. *Економіка. Управління. Інновації. Житомир* : Житомирський державний університет ім. І. Франка №1 (6). 2012. С. 62-66.

159. Рибачук Н. В., Журко Т. О. Формування лояльності споживачів, як одного з основних чинників функціонування аптечної установи. *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3190> (дата звернення 24.02.2016).

160. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : дис. д.е.н. : спец 08.06.01. Київ, 2006. 578 с.

161. Самоєнкова О.В. Статистичний моніторинг кон'юнктури товарного ринку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2008. Вип. 31. С. 324-330.

162. Проблеми кон'юнктурних досліджень ринків товарів та послуг в Україні: монографія / Під науковим керівництвом д.е.н., професора Ковальова А.І. Одеса : Атлант, 2010. 266с.

163. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 228 с.

164. Статистична інформація / Державна служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2018)
165. Статистичний щорічник України за 2010 рік: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : Державна служба статистики України, 2011. 560 с.
166. Статистичний щорічник України за 2014 рік: Статистичний збірник / за ред. І.М. Жук. Київ : Державна служба статистики України, 2015. 586с.
167. Статистичний щорічник України за 2015 рік: Статистичний збірник / за ред. І.М. Жук. Київ : Державна служба статистики України, 2016. 575с.
168. Діяльність підприємств сфери послуг за I квартал 2016 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2016.58с.
169. Діяльність підприємств сфери послуг за II квартал 2016 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2016.58с.
170. Діяльність підприємств сфери послуг за III квартал 2016 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2016.58с.
171. Діяльність підприємств сфери послуг за IV квартал 2016 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2017.58с.
172. Азарян О.М., Мартинов І.Ю. Прогнозування розвитку сфери розваг та відпочинку: міжнародний досвід. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. №6 (75). С.31-35.
173. Развитие индустрии развлечений в Украине. Перспективы и тенденции. URL: <http://www.pa.net.ua/ru/humor.phtml?id=631> (дата звернення 21.05.2016)
174. Устьян О. Тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку України. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27-28 квітня 2017р., Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 127-130.
175. Ринок атракціонів в Україні. URL: <http://www.fungroup.com.ua/ua/articles/ryinok-atraktsionov-v-ukraine/> (дата звернення 21.05.2016)
176. Іванечко Неля Ростиславівна Маркетингові стратегії підприємств на ринку торговельно-розважальних послуг : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2015. 201 с.

177. Есина Л.Б. Внутренний маркетинг как инструмент повышения производительности труда персонала и качества услуг гостеприимства и туризма : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05. Пенза, 2008, 177 с.

178. Статистичний щорічник України за 2016 рік: Статистичний збірник / за ред. І.Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 611 с.

179. Статистичний щорічник України за 2012 рік: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : Державна служба статистики України, 2013. 552 с.

180. Статистичний щорічник України за 2011 рік: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : Державна служба статистики України, 2012. 559 с.

181. Діяльність підприємств сфери послуг за I квартал 2015 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2015.64с.

182. Діяльність підприємств сфери послуг за II квартал 2015 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2013.64с.

183. Діяльність підприємств сфери послуг за III квартал 2015 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2015.64с.

184. Діяльність підприємств сфери послуг за IV квартал 2015 року: Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2016.64с.

185. Статистичний щорічник України за 2013 рік: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. Київ: Державна служба статистики України, 2014. 534 с.

186. Статистичний щорічник України за 2009 рік: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : Державний комітет статистики України, 2010. 567с.

187. Статистичний щорічник України за 2008 рік: Статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : Державний комітет статистики України, 2009. 567с.

188. Деньги на игру (инвестиционные стратегии в индустрии развлечений и досуга). URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2008-09/13865/> (дата звернення 21.05.2016)

189. Нэреш К. Малхора Маркетинговые исследования: практическое руководство. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.

190. Устьян О.Ю. Дослідження особливостей споживацької поведінки та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий*

*вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки.* 2018. № 1 (86). С. 56-61.

191. Паниотто В.И., Максименко В.С. Количественные методы в социологических исследованиях: монография. Київ : Наукова думка. 1982. 272с.

192. Стандарти якості маркетингових досліджень СОУ 91.12.0 21708654 001 2002 URL: <http://uam.in.ua/rus/standarts/> (дата звернення 08.02.2018).

193. Асташова Ю.В. Подход к индексации удовлетворенности потребителей. *Вестник ЮурГУ.* 2007. № 10. С. 72-76.

194. Reichheld F. Frederick The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review.* URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата звернення 30.04.2017).

195. Маругина Т.Л. Взаимосвязь уровня лояльности с показателями работы персонала стоматологической поликлиники КРАСГМУ. *Современные исследования социальных проблем.* URL: [http://journals.org/index.php/sisp/article/view/9201330/pdf\\_334](http://journals.org/index.php/sisp/article/view/9201330/pdf_334) (дата звернення 20.04.2014).

196. Уланов А.Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter score. *Клиентинг и управление клиентским портфелем.* 2013. № 03 (07). С. 198- 206.

197. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность – исполнение». *Маркетинг в России и за рубежом.* 2006. № 3. С. 44-50.

198. Уфимцев Р. Интрамаркетинг не для всех 2 URL: <http://www.metaphor.ru/er/blog/011.xml> (дата звернення 18.06.2012).

199. Уфимцев Р. Основы интрамаркетинга URL: <http://www.metaphor.ru/er/approach/intramarketing.xml> (дата звернення 17.06.2012).

200. Уфимцев Р. Интрамаркетинг в четырех примерах. Часть 2. URL: [http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n09-2007/n09-2007\\_221.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n09-2007/n09-2007_221.html) (дата звернення 03.04.2017).

201. Кассин К.П. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2009. 162 с.

202. Бушуев С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком». URL: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229> (дата звернення 16.11.2017).

203. Верба В.А. Гармонізація процесного і проектного підходів до управління розвитком компанії. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* 2009. № 3 (31). С. 14-22.

204. Скобкин С. С. Повышение эффективности деятельности предприятий гостинничного хозяйства : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2003. 177 с.

205. Новицкий Р. Как создать бренд в сфере услуг. *Менеджмент.com.ua*. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark076.html> (дата звернення 21.12.2012).

206. Устьян О.Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць.* 2017. № 2-3 (63-64). С. 61 – 68.

207. Устьян А. Интармаркетинг как современная концепция маркетинга. *Экономика Болгарии и Европейского союза – современные проблемы и подходы к их решению* : материалы Десятой юбилейной международной научной конференции молодых ученых, 13 ноября 2014 г., София, 2014. С. 886-892.

208. Соломанюк Н.М. Теоретико-методологічні засади планування маркетингу на підприємствах харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 40 с.

209. Соломанюк Н.М. Вирівнювання маркетингу та продаж на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2013. № 9. С. 354-358.

210. Голидзьбіна А.В., Язвінська Н.В. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2017. № 14. С. 291-298.

211. Шафалюк О.В. Методичні проблеми і можливості у розвитку інтернет-маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. № 1, Том 1. 2017 р. С. 108-127.
212. Устьян А. Комплексное исследование клиентоориентированности предприятий сферы развлечений и отдыха. *The Economy of Bulgaria and the European Union: Competitiveness and Innovations. Book of Scientific Papers*. София, 2016. С. 165-169.
213. Стивенсон В. Дж. Управление производством. Москва : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1999. 928 с.
214. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.06.02. Київ, 2002. 199 с.
215. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, № 4. P. 20-35.
216. Slater S.F., Narver J.C. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizons*. 1994. Vol. 37. P. 1-8.
217. Hajjat M. M. Customer Orientation: Construction, Validation of the CUSTOR Scale. *Marketing Intelligence, Planning*. 2002. Vol. 20, N 7. P. 428-441.
218. Graham Hooley, John Fahy, Gordon Greenley, József Beracs, Krzysztof Fonfara, Boris Snoj Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, Issue: 1/2. 2003. P. 86-106.
219. Seilov G. A. Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. 27 (1). P. 71–86.
220. Гулакова О.В., Панин В.М., Ребязина В.А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка. *Вестник Московского университета*. Серия 6: Экономика, № 6. 2016. С. 87-111.
221. Гулакова О.В., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты

емпіричного дослідження. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серія 8. Менеджмент, № 4. 2015. С. 39-73.

222. Akimova I. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*. 34 (9/10). 2000. P. 1128–1148.

223. Рябоконт Н.П., Мартінович В.Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки, Випуск 21, Ч.2. 2016. С. 104-107.

224. Устьян О.Ю. Визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємства сфери розваг і відпочинку методом аналізу ієрархій. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали XXXII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав-Хмельницький, 19 квітня, 2017 р. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 32. С. 49-52.

225. Лямец В.И., Успенко В.И. Основы общей теории систем и системный анализ: учебное пособие. Харьков: «БУРУН и К», Киев: «КНТ», 2015. 304с.

226. Ємець О.О., Світалка В.П. Системний аналіз інноваційної діяльності на підприємствах газовидобувної галузі України. Київ: Наук. думка, 2008. 202 с.

227. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2007. 21 с.

228. Яковенко Т.І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2016. 237 с.

229. Фандеева Е. А., Харченко В. В. Применение метода анализа иерархий для выбора рекламной сети в интернете. *Радиоелектроніка, інформатика, управління*. 2014. № 1. С. 89-95.

230. Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 20 с.

231. Євстрат Д.І., Кушнерук Ю.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки. Математичні методи та моделі в економіці*. №2. 2012 с. 66-71.

232. Лямец В.И., Тевяшев А.Д. Системный анализ. Вводный курс. Харьков: ХТУРЭ, 1998. 252 с.
233. Рогоза М. Є., Ємець О. О., Ємець Є. М. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2013. 328 с.
234. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. Москва : Финансы и статистика, 2000. 368 с.
235. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. Москва : Радио и связь, 1991. 224 с.
236. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва : Радио и связь, 1993. 320 с.
237. Уфимцев Р. Если вы накопили URL: [http://www.metaphor.ru/er/serv/serv\\_09.xml](http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_09.xml) (дата звернення 16.10.2016).
238. Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252с.
239. Ling R. , Yen D.C. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*. 2001. Vol. 41, No. 3. P. 82–97.
240. Грінка Т.І., Грінка М.Д. Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності сервісного підприємства. *Людина і праця в економіці регіону* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Кропивницький, 31 жовт. 2016 р. Кропивницький, 2016. Ч. 1: Актуальні проблеми соціально-трудоких відносин. С. 78-79.
241. Cross V. Customer Orientation Examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>. (дата обращения: 22.08.2015).
242. Appelbaum S. H. , Pratt W. G. Strategic organizational change the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, № 5. P. 289-301.

243. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом/ URL: <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klIENTOorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom> (дата звернення 21.04.2017).
244. Кваско, А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2013. №1–2. С. 69–78.
245. Воржакова Ю.П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>. (дата звернення: 12.08.2017).
246. Джгуташвілі Н.М. Клієнтоорієнтований сервіс у готельному бізнесі: теоретичні аспекти. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (26). С. 279-293.
247. Гембл П. Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2002. 512 с.
248. Алькема В. Г., Арцюх Ю. В. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2014. Вип. 35. С. 35–40.
249. Glazer R. Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and IT. *Journal of Market Focused Management*. 1997. P. 65–81.
250. Маслова Н. Лідогенерація як складова клієнтоорієнтованості банку: теорія і практика. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 6 (92). С. 84–96.
251. Браун П., Сьюелл К. Клиенты на всю жизнь. Москва : Дело, 2005. 224 с.
252. Бондаренко М.С. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні сервісним підприємством. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління* : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. Будапешт-Валенсія-Київ, 26-30 лист. 2013 р. – Будапешт-Валенсія-Київ. 2013. С. 245-247.
253. Продан І.О., Різник Ю.І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес інформ*. 2017. № 1. С. 308-313.
254. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness e Japanes firms: a guardant analysis. *Journal of Marketing*. 1993, 57 (1). P. 23-37.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

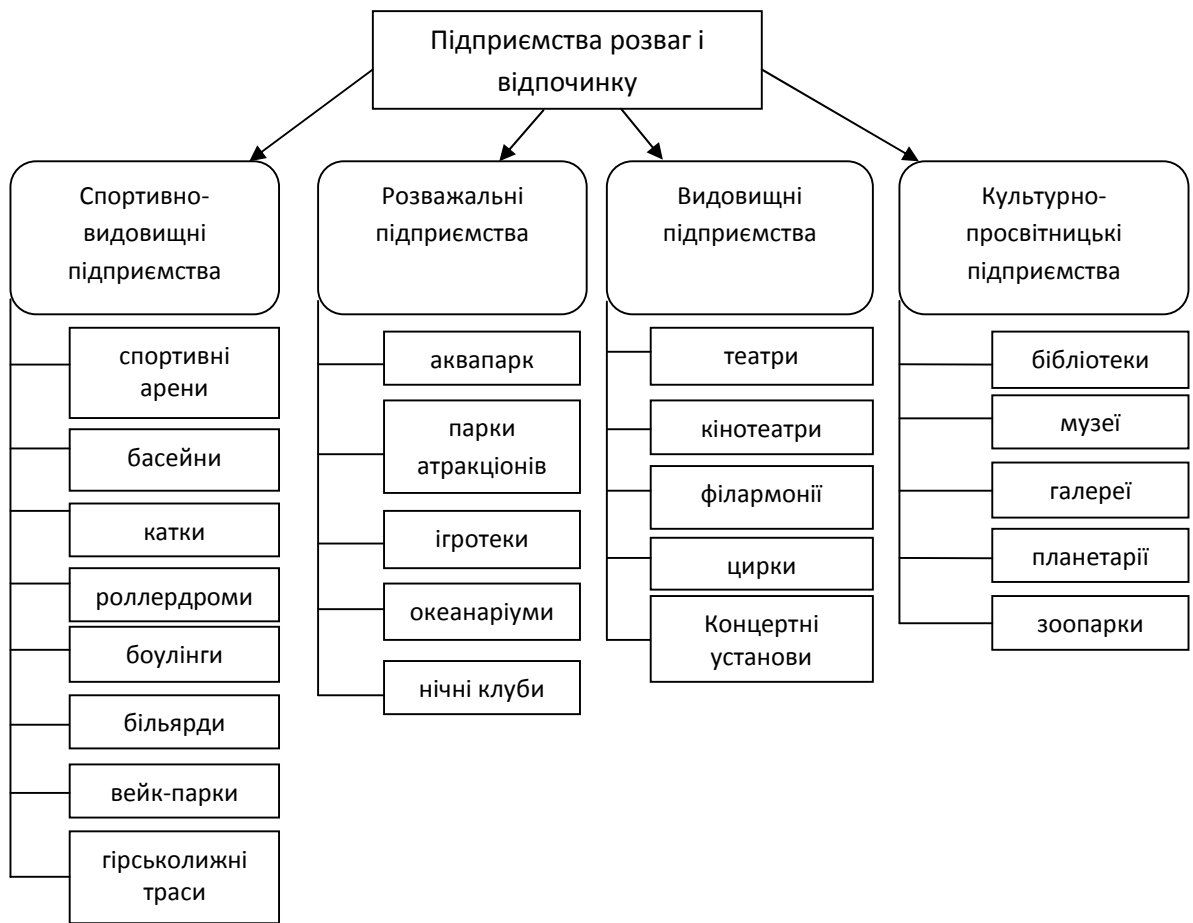


Рис. А.1. Класифікація підприємств сфери розваг і відпочинку за форматом відпочинку (розроблено на основі [106, с. 341; 108; 109])

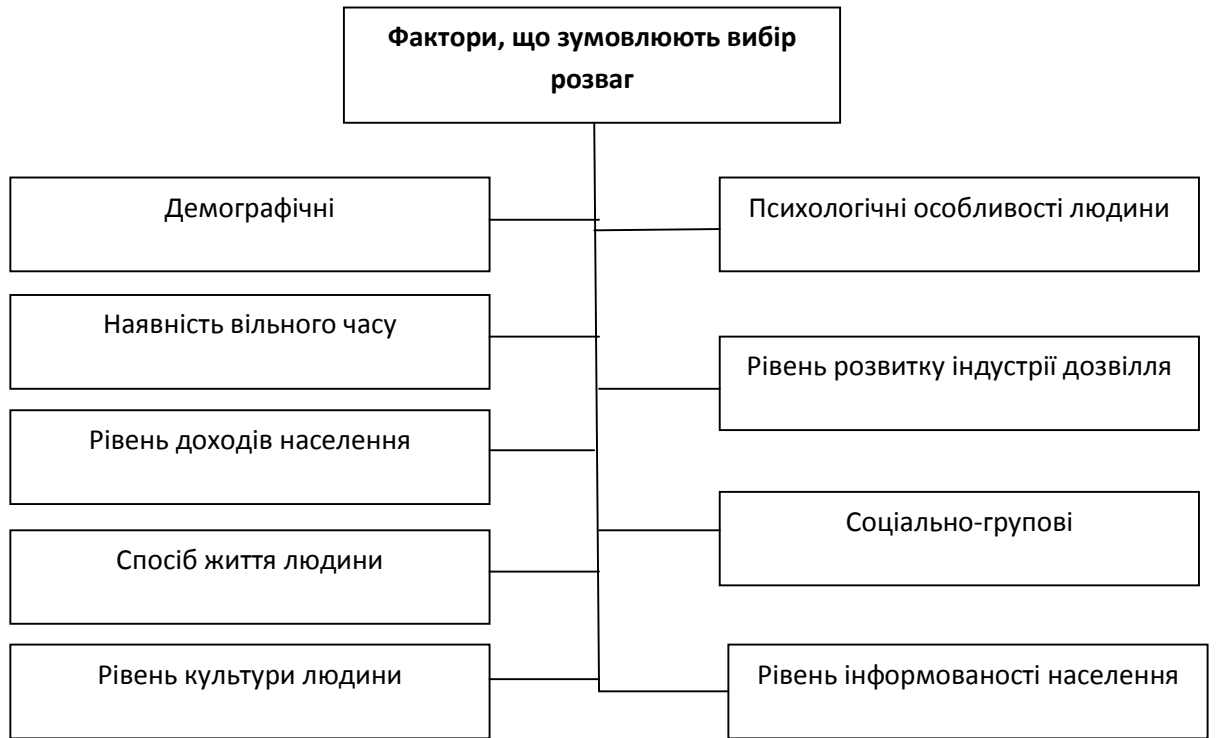


Рис. А.2. Структурна схема факторів, що зумовлюють вибір розваг [106, с.342]

## Додаток Б

Таблиця Б.1

**Основні підходи до трактування поняття «клієнтоорієнтованість»**

Автор, джерело	Визначення поняття «клієнтоорієнтованість»
<i>Стратегія або підхід до ведення бізнесу</i>	
Т. Вантух [128]	стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої і планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів.
Д. Лінг, Р. Єн [239]	клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає реінжинірингу бізнес-процесів, процес активного поглиблення знань про клієнтів, використання цих знань для задоволення їхніх індивідуальних потреб.
Т. Грінка [240]	стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, який передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб.
В. Кросс [241]	підхід до продажів і відносин з покупцями, при якому працівники компанії фокусуються на допомозі клієнтам, з метою задоволення їх довгострокових потреб і бажань.
С. Апельбаум, Б. Пратт [242]	підхід до управління або модель, яка поміщає клієнта в центр бізнес-процесів і методів роботи компанії.
Л. Папенко [63]	сучасна концепція управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їхні потреби.
Н. Тишина [243]	спосіб ведення бізнесу, за якого споживач – це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені.
А. Кваско, М. Лавренюк [244]	зміна парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін.
Ю. Воржакова [245]	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.
О. Дейнека [119]	пріоритет маркетингової стратегії підприємства (фірми чи банку), що дозволяє досягти лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними.
Н. Джгуташвілі [246]	це філософія ведення бізнесу, орієнтована на виявлення та задоволення потреб клієнтів, підвищення їх лояльності, націлена на отримання прибутку в довгостроковому періоді.

## Продовження табл. Б.1

<i>Інструмент або метод</i>	
П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок [247, с. 121]	термін для методик, технологій і потужностей електронної торгівлі, що використовуються компаніями для управління взаєминами з клієнтами.
В. Алькема, Ю. Арцюх [248]	це інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що ґрунтується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах і рівності позицій.
Р. Гласер [249]	стратегічний міст між інформаційними технологіями і маркетинговими стратегіями з налагодження тривалих взаємин із клієнтами та зростання прибутковості.
<i>Характеристика бізнесу</i>	
Н. Маслова [250]	характеристика бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва, інструмент, який дозволяє отримувати лояльних клієнтів.
П. Браун, К. Сьюелл [251, с. 86]	здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів.
М. Бондаренко [252]	це здатність компанії створювати додатковий оборот і прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів.
І. Продан [253]	здатність організації отримувати за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів додатковий прибуток.
В. Коновал [67, с.43]	зацікавленість і націленість на задоволення запитів клієнта.
П. Петриченко [118]	характеристика, що відсвічує місце інтересів клієнтів у системі пріоритетів керівництва підприємства.
Н. Рябоконт [121]	ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх активних та латентних потреб, та максимізацію прибутку на цій основі.
Ф. Вебстер, Р. Дешпанде, Д. Фарлей [254]	частина корпоративної культури, набір переконань, що ставлять інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, робітників, таким чином, в фокусі знаходиться не лише розуміння потреб наявних та потенційних клієнтів, а також розуміння їх цінностей і переконань.
Д. Нарвер, С. Слейтер [215]	розуміння цільових покупців, задоволення їх потреб, повне розуміння їх ланцюга створення цінності і розвитку в майбутньому, розуміння потреб не лише власних клієнтів, але і всіх членів розподільчого каналу.

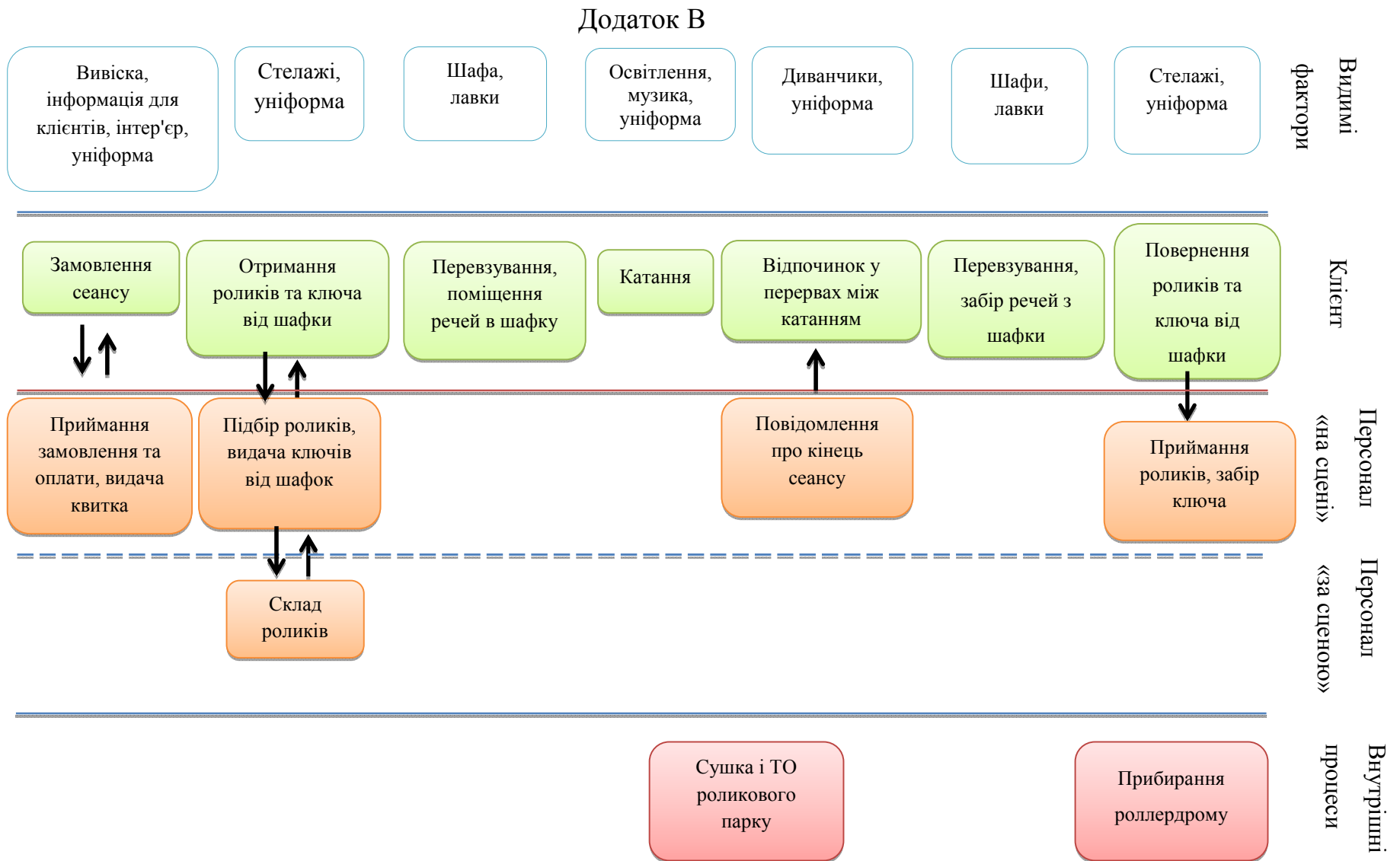


Рисунок В.1. – Структурна схема послуг роллердрому (розробка автора на основі власних досліджень)

## Додаток Г



Рис. Г.1 Елементи стратегії маркетингу відносин [155]

## Додаток Д

## Таблиця Д.1

**Частка витрат на відпочинок і культуру у витратах домогосподарств в Україні у 2008-2016 рр., у відсотках (складено на основі [178, с. 93; 167, с. 96; 166, с. 388; 185, с. 381; 179, с. 396; 180, с. 407; 165, с. 406; 186, с. 414; 187, с. 416])**

Категорія домогосподарств	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Частка у витратах домогосподарств загалом	2,5	1,8	1,8	2,00	2,00	2,10	1,80	1,50	1,4
Частка у витратах міського населення	3	2,1	2,2	2,40	2,30	2,40	2,20	1,90	1,7
Частка у витратах сільського населення	1,2	0,8	0,8	0,90	1,10	1,10	0,80	0,80	0,7

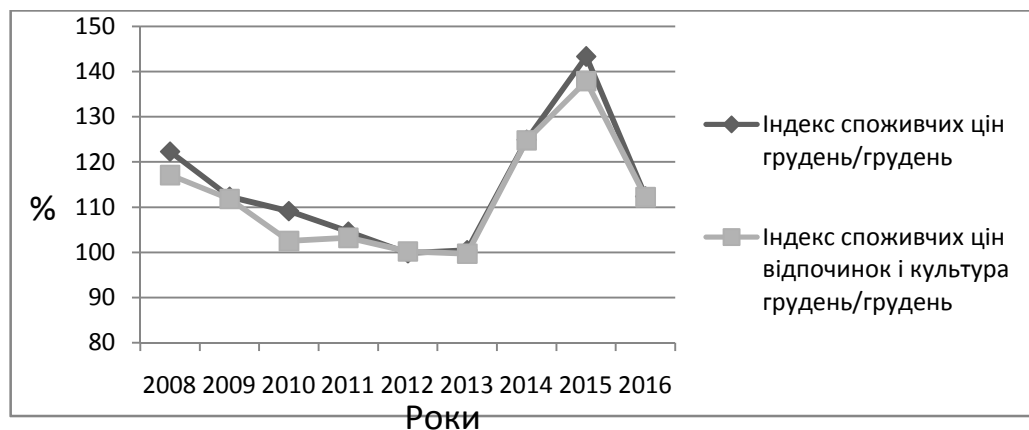


Рис. Д.1 Динаміка загального індексу споживчих цін та індексу споживчих цін відпочинку й культури у 2008-2015 рр., у відсотках (побудовано на основі [178, с.231-232; 167, с.235-236; 185, с.62; 179, с.69])

Таблиця Д.2

**Робоча таблиця АВС-аналізу регіональної структури сфери розваг і відпочинку (розраховано на основі [168, с. 7-56; 169, с. 7-56; 170, с. 7-56; 171, с. 7-56])**

Адміністративна одиниця	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	Частка в структурі послуг	Накопичена частка, %
Київ	1 898 707,80	52,95%	52,95%
Донецька область	374 446,50	10,44%	63,39%
Львівська область	219 353,70	6,12%	69,51%
Харківська область	198 091,30	5,52%	75,03%
Дніпропетровська область	191 310,60	5,34%	80,37%
Одеська область	182 563,60	5,09%	85,46%
Запорізька область	61 417,10	1,71%	87,17%
Миколаївська область	59 492,00	1,66%	88,83%
Луганська область	41 773,50	1,16%	89,99%
Київська область	41 619,00	1,16%	91,16%
Закарпатська область	34 920,10	0,97%	92,13%
Чернігівська область	33 287,70	0,93%	93,06%
Черкаська область	25 398,80	0,71%	93,77%
Херсонська область	24 935,30	0,70%	94,46%
Полтавська область	22 375,50	0,62%	95,09%
Вінницька область	21 401,70	0,60%	95,68%
Житомирська область	20 862,00	0,58%	96,26%
Чернівецька область	20 683,10	0,58%	96,84%
Рівненська область	20 677,60	0,58%	97,42%
Івано-Франківська область	18 968,20	0,53%	97,95%
Кіровоградська область	17 574,10	0,49%	98,44%
Хмельницька область	15 647,10	0,44%	98,87%
Тернопільська область	15 379,10	0,43%	99,30%
Волинська область	15 167,40	0,42%	99,72%
Сумська область	9 880,30	0,28%	100,00%

Таблиця Д.3

**Перелік підприємств сфери розваг і відпочинку в розрізі найбільш популярних видів у містах України з населенням понад 250 тис. осіб. станом на 2016 р. (складено на основі дослідження автора у 2016 р.)**

Місто	Кількість населення, тис. чол.	Кінотеатр, од.	Боулінг, од.	Картодром, од.	Льодовий каток, од.	Роллердром, од.	Аквапарк, од.
Вінниця	372	5	4	1	3	1	1
Дніпро	990	6	6	6	4	4	1
Житомир	270	3	4	0	2	1	0
Запоріжжя	762	6	3	2	1	2	0
Київ	2888	48	17	7	7	7	2
Кривий Ріг	648	3	3	4	2	1	0
Львів	729	6	4	2	1	1	1
Маріуполь	455	4	3	1	1	0	0
Миколаїв	495	3	3	1	1	1	1
Одеса	1017	8	7	3	4	2	2
Полтава	295	1	3	2	2	2	0
Рівне	250	2	3	2	2	1	0
Суми	269	3	3	0	1	2	0
Харків	1453	10	13	4	6	2	2
Херсон	296	2	4	1	3	0	0
Хмельницький	268	3	2	1	1	0	1
Черкаси	285	3	3	1	0	1	0
Чернівці	264	3	4	1	1	1	0
Чернігів	295	3	3	1	1	1	0
<b>Разом</b>	<b>12301</b>	<b>122</b>	<b>92</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>11</b>

Таблиця Д.4

**Популярність різних форм проведення відпочинку, у відсотках (складено на основі дослідження автора у 2015-2016 рр.)**

	Боулінг	Похід до кінотеатру	Похід до нічного клубу	Катання на роликах	Катання на ковзанах	Більярд	Інше
Полтава	32,00	55,43	20,00	7,43	20,00	20,00	31,43
Суми	23,08	40,77	13,85	27,69	11,54	16,15	7,69
Харків	30,67	52,67	19,33	20,67	16,00	12,67	18,67
Загалом	29,01	50,33	18,02	17,58	16,26	16,48	20,44

\*

Таблиця Д.5

**Звідна структура ринку роллердромів за найбільш популярними форматами організації роботи (складено на основі дослідження автора у 2015-2016 рр.)**

Місто	Назва роллердрому	Площа	Формат	Особливості/Додаткові послуги
1	2	3	4	5
Полтава	П'ятачок	800	Складова розважального комплексу ТРЦ «Київ»	Захисне спорядження і змінні шкарпетки включені у вартість катання; постійні акції для відвідувачів; абонементи на катання
	Турбіна	800	Складова розважального комплексу ТРЦ «Екватор»	На зимовий період роллердром переобладнується на критий каток; трампліни, перешкоди для активного катання; навчання з інструктором, розважальна програма на вихідних
Суми	П'ятачок	600	Складова розважального комплексу ТЦ «Універмаг Київ»	Захисне спорядження і змінні шкарпетки включені у вартість катання; розважальні заходи (роллер-шоу та дискотеки на роликах) на вихідних;
	Лавина	650	Складова розважального комплексу ТРЦ «Лавина»	Навчання, акції, абонементи на катання,
Харків	Шато-Ледо	400	Складова розважального комплексу ТРЦ «Французький бульвар»	Кафе на території роллердрому, програми навчання різної направленості, акції, абонементи на катання, спеціальні пропозиції для іменинників
	Магелан	1200	Складова розважального комплексу ТРЦ «Магелан»	Велика площа катання, якісні ролики, безлімітне катання, хороше покриття роллердрому, продаються абонементи
Київ	Караван	800	Складова розважального комплексу ТРЦ «Караван»	Безкоштовне катання за умови наявності власних роликів, час катання не обмежений, пластикове покриття, обладнання для агресивного катання
	Блокбастер	900	Складова розважального комплексу ТРЦ «Блокбастер»	Продаються абонементи, проводяться акції
	Дрім таун	2100	Складова розважального комплексу ТРЦ «Дрім таун»	Найбільший роллердром в Україні, зони для спеціальних видів катання, час катання необмежений, єдиний в Україні роллертрек (зона для швидкісного катання), знижка на катання іменинникам
	Рожева пантера	700	Окремий роллердром	Час катання необмежений
	<b>Labour-1</b>	1100	Складова ТРЦ «ART Mall»	Магазин роликів та ексесуарів
	<b>Labour-2</b>	1000	Складова ТРЦ «Мармелад»	Спеціальне обладнання для агресивного катання, навчання
	<b>Labour-3</b>	400	Складова ТРЦ «Магелан»	Дитячий роллердром, навчальні програми
Кривий Ріг	Криворізька федерація роллерспорту	500	Адаптований спортзал	Навчання катанню, спортивні змагання, тематичні вечірки
Одеса	Рів'єра	600	Складова ТРЦ «Рів'єра»	Час катання необмежений, 2 окремі зони: для агресивного катання (riding track) та для катання по колу, дискотеки на роликах

## Продовження таблиці Д.5

1	2	3	4	5
Одеса	Роллер-дом	1000	Окремий роллердром	Час катання необмежений, індивідуальні і групові програми навчання, центр роллерів міста, слалом, хокей, ігри на роликах
Вінниця	Ігроманія	800	Складова розважального комплексу «Ігроманія»	Акції для відвідувачів, розмежування зон катання роллерів різного рівня
Запоріжжя	Roller-City	800	ТРЦ «Космос сіті»	Тематичні вечірки на роликах, змагання на роликах, акції, навчання катанню
	Roller Stars	1000	Окремий роллердром «Roller Stars»	Школа роллерів, магазин аксесуарів для роликів, показові виступи, обладнання для агресивного катання
Львів	Апекс	700	Складова спортивно-розважального комплексу «Апекс»	Навчання, тематичні вечірки, майстер-класи, акції
Чернівці	Fantasy Town	600	Складова розважального комплексу ТРЦ «Depo't center»	Продаються абонементи, акції
Дніпро	Янтарний	825	СК «Янтарний»	Дискотеки, тематичні вечірки та змагання на роликах, тематичні навчальні програми, змагання
	Рола-Коло	800	Парк розваг «Лавина»	Великий вибір тематичних навчальних програм, магазин роликів та аксесуарів, програми святкування днів народжень, абонементи, обладнання для агресивного катання
	Рола-Коло	700	Ринок «Нагорний»	Великий вибір тематичних навчальних програм, магазин роликів та аксесуарів, кафе, програми святкування днів народжень, абонементи, обладнання для агресивного катання
	Феррум	300	Складова дитячого клубу «Феррум-kids»	Програми навчання, направленість на дітей
Чернігів	Free-styler	740	Складова ТРЦ «Рояль»	Великий вибір абонементів на різну кількість днів дії, дискотеки на роликах
Черкаси	Хрещатик-сіті	600	ТРЦ «Хрещатик сіті»	Абонементи на катання, хокей на роликах,
Житомир	Острів розваг	500	Сімейний центр «Острів розваг»	Абонементи, подарункові сертифікати, акції в рамках програми сімейного центру
Миколаїв	Роллер центр	500	Складова ТРЦ «Мой дом»	Кафе, свята на роллердромі, акції
Рівне	Мультипарк	600	Складова дитячого розважального центру «Мультипарк»	Час катання необмежений, безоплатні заняття для дітей з інструктором один день кожного тижня

## Додаток Е

### Опис дослідження

Дане дослідження проводилося в рамках написання дисертаційної роботи аспіранта Устьяна О.Ю. та в розрізі співробітництва між ВНЗ УКООПСІЛКИ «Полтавський університет економіки і торгівлі» та концерном «NICMAS».

Об'єкт дослідження: роллердром ТРЦ «Київ»

У рамках спілкування з адміністрацією ТРЦ «Київ» та аналізу ринкової кон'юнктури й конкурентного положення роллердрому ТРЦ «Київ» були виявлені такі ключові проблемні аспекти в роботі закладу:

- Недостатній рівень відвідування;
- Невисокий рівень лояльності відвідувачів.

Мета дослідження полягала у виявленні причин наявності даних проблемних ситуацій та розробці можливих напрямів їх подолання.

У результаті аналізу даних проблем були висунуті такі пошукові гіпотези:

- Багатьом потенційним відвідувачам не до вподоби наявні роллердроми в м. Полтава;
- Потенційні відвідувачі наразі не вмотивовані пробувати кататися на роликах через наявність широкого вибору альтернативних видів проведення дозвілля;
- За належної мотивації можливо розширити попит на послуги роллердрому.

У рамках дослідження були використані види дослідження, наведені в табл. Е.1. нижче

Таблиця Е.1

**Загальний опис проведеного дослідження ТРЦ «Київ» (складено на основі власного дослідження у 2015 р.)**

<b>Вид дослідження</b>	<b>Мета</b>	<b>Результат</b>
Метод «таємний покупець»	Виявлення наявного рівня обслуговування	Проведено 10 візитів таємних покупців, складено узагальнений звіт
Опитування наявних клієнтів	Визначення поточного рівня задоволеності та лояльності клієнтів	Опитано 40 відвідувачів роллердрому, складено узагальнений звіт
Опитування потенційних відвідувачів	Визначення ставлення до роллердрому потенційних клієнтів	Опитано 175 потенційних відвідувачів роллердрому (вибірка відображає цільову соціально-демографічну групу), складено узагальнений звіт
Опитування керівництва	Визначення поточного рівня управління роллердромом	Проведено інтерв'ю з заступником директора Коноваловою Н.Я., отримана інформація використана під час розробки рекомендацій
Анкетування персоналу	Визначення ключових факторів мотивації та наявного рівня задоволеності роботою	Проведено анкетування персоналу роллердрому (6 осіб)
Спостереження за обслуговуванням	Аналіз операційного процесу обслуговування	Побудована структурна схема послуги роллердрому, визначені найважливіші точки контакту

Дослідження проводилося протягом листопада-грудня 2015 року.

### Опитування потенційних відвідувачів

Під час дослідження було опитано 175 чол. Опитувалися особи, що належать до цільової групи відвідувачів роллердрому (студенти та працююча молодь). Опитування носило неповторний характер (тобто кожен із респондентів міг бути опитаний лише раз).

Мета даного дослідження полягала в з'ясуванні причин, з яких потенційні відвідувачі не стають реальними, та що варто здійснити адміністрації роллердрому, щоби залучити нових клієнтів. Принциповим моментом у дослідженні було визначення найбільш популярних видів проведення вільного часу та з'ясування поточного рівня популярності роллердрому, як форми проведення дозвілля.

Улюбленим видом проведення вільного часу серед опитаних є відвідування кінотеатру (понад половина опитаних), боулінг (третина респондентів). Близько третини відвідувачів віддають перевагу видам активного відпочинку, що не були включені до даного переліку. Серед відповідей цієї категорії респондентів переважали такі види проведення вільного часу, як похід до кафе, прогулянки з друзями та заняття спортом. Однакова кількість респондентів (по 20%) віддає перевагу грі в більярд, катанню на ковзанах та відвідуванню нічного клубу. Катання на роликах обрали 7,43 % респондентів, що свідчить про невисоку популярність даного виду відпочинку серед опитаних. Повний розподіл популярності різних видів проведення вільного часу зображений на Рис. Е.1.

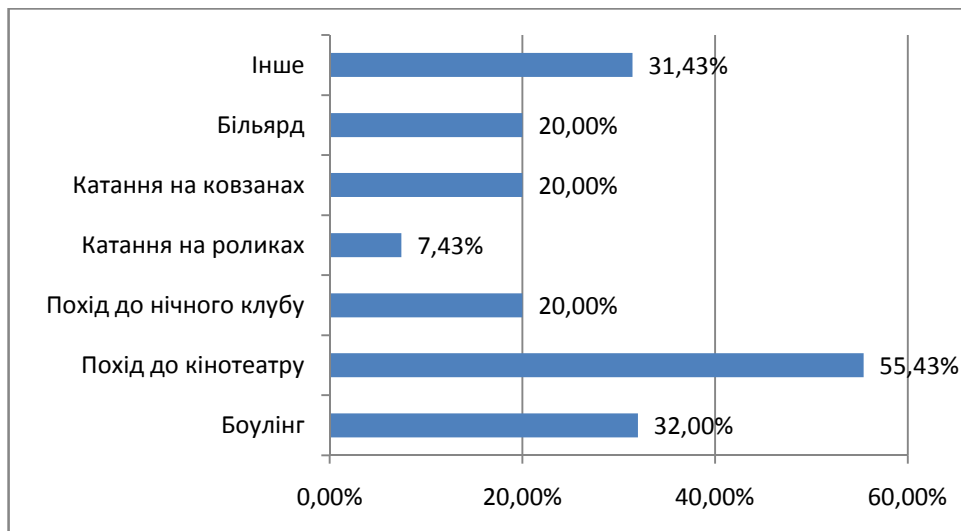


Рис Е.1. Популярність різних форм проведення дозвілля (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Серед опитаних близько половини (48,57 %) вміють кататися на роликах, більше третини (37,15 %) не вміють, ще 14 % декілька разів пробували, але не вийшло, що свідчить про те, що близько половини цільової групи клієнтів не мають суттєвого досвіду катання на роликах (розподіл відповідей на дане запитання зображений на Рис. Е.2). Даний факт свідчить про те, що є великий потенціал зростання клієнтської бази роллердрому завдяки новим відвідувачам.

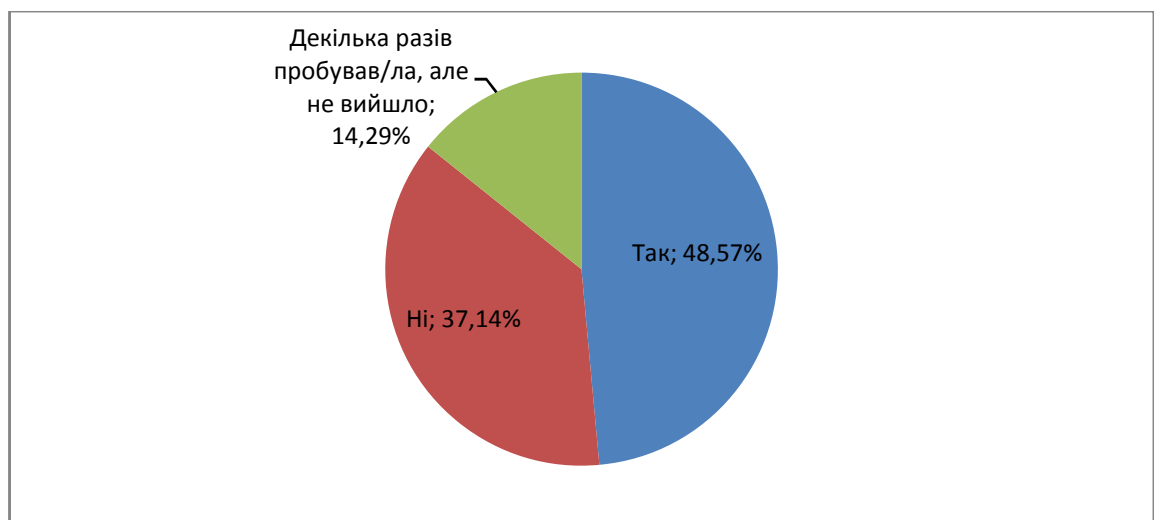


Рис. Е.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вмієте ви кататися на роликах» (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

На запитання «Чи відвідували Ви коли-небудь роллердром?» відповіді респондентів розподілилися так: близько половини (48%) ні разу не були на роллердромі, що підтверджує правомірність висновків зроблених за попереднім

запитанням, що в роллердрому на сьогодні є великий потенціал зростання бази клієнтів. Близько третини респондентів (27,43 %) стверджують, що відвідували роллердром, але їм не сподобалось – це втрачені клієнти і варто шукати причини, чому вони не стали постійними клієнтами роллердрому. 12 % опитаних відповіли, що вони катаються на роликах лише влітку на свіжому повітрі – цю категорію роллерів буде нелегко переконати відвідувати роллердром, оскільки в них сформовані власні споживчі уподобання. У сумі лише 12,5 % опитаних катаються на роллердромі, причому переважна більшість із них влітку віддає перевагу катанню на свіжому повітрі. Повний розподіл відповідей респондентів наведений на Рис. Е.3.

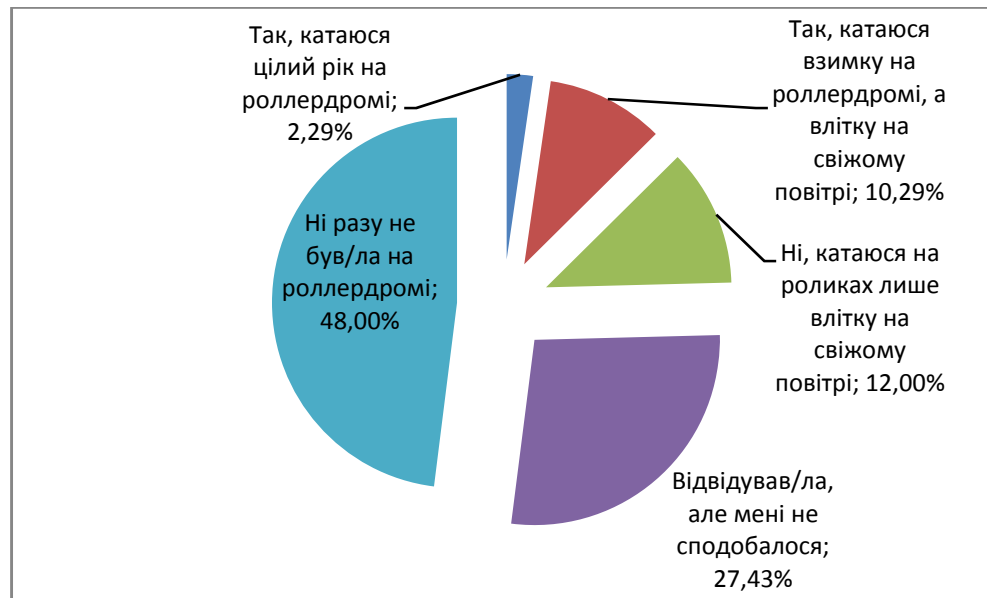


Рис. Е.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи відвідували Ви коли-небудь роллердром» (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Варто зазначити високий рівень спонтанного пригадування роллердрому ТРЦ «Київ» (68,5% респондентів) та високий відрив від прямого конкурента (рівень спонтанного пригадування в ТРЦ «Екватор» - 12%), що свідчить про високий рівень обізнаності серед цільової категорії споживачів щодо роллердрому в ТРЦ «Київ».

Анкета дослідження потенційного клієнта роллердрому включала два блоки питань відповідно до відповідей на фільтрувальне запитання: для респондентів, що відвідують роллердром та тих, що не відвідують.

Серед респондентів, які зазначили, що відвідують роллердром (32,41 % від загальної кількості опитаних) три чверті (76,6%) вказали, що вони давно не відвідували роллердром. Рідше, ніж раз на місяць (19,15 %) і лише менше ніж 5 % є регулярними відвідувачами роллердрому. Розподіл відповідей респондентів на дане запитання наведений на Рис. Е.4.

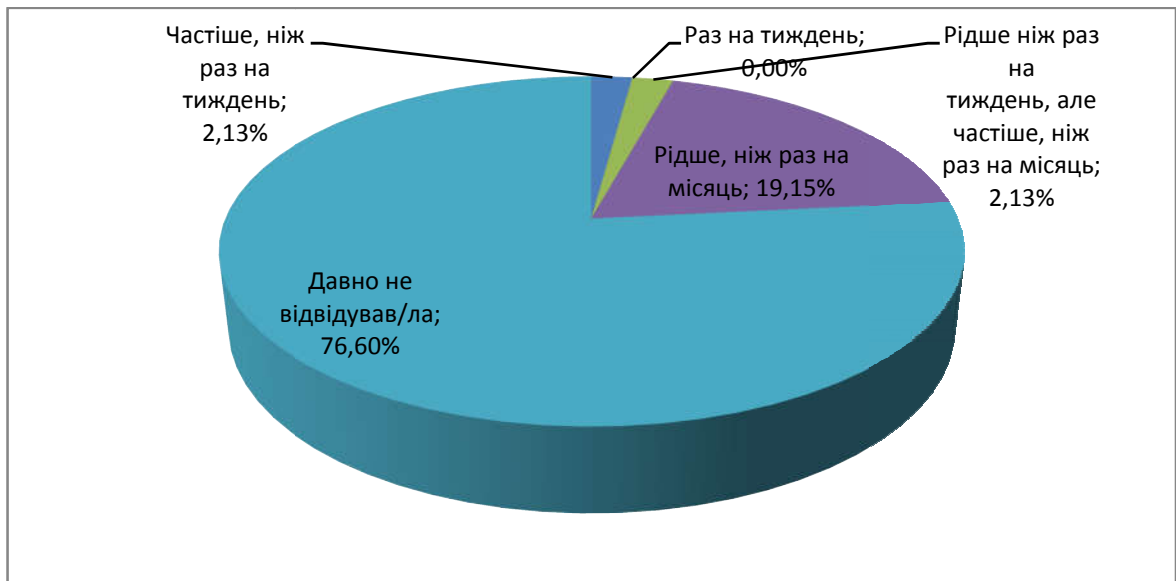


Рис. Е.4. Розподіл частоти відвідування роллердрому (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Серед факторів, що мають найбільше значення для відвідувачів роллердрому найбільш вагомими є «Справність та стан інвентарю», «Місце розташування» та «Ціна». Середнє значення мають «Чистота приміщення», «Приємний персонал». Найменш важливі фактори для споживачів - «Цікаві акції та заходи», «Популярність». Проте варто зазначити неоднозначність цього висновку, оскільки споживачі рідко визнають реальну важливість даних факторів, натомість реальний вплив на їх поведінку даних факторів значний. Повний розподіл відповідей відвідувачів зображений на Рис. Е.5.

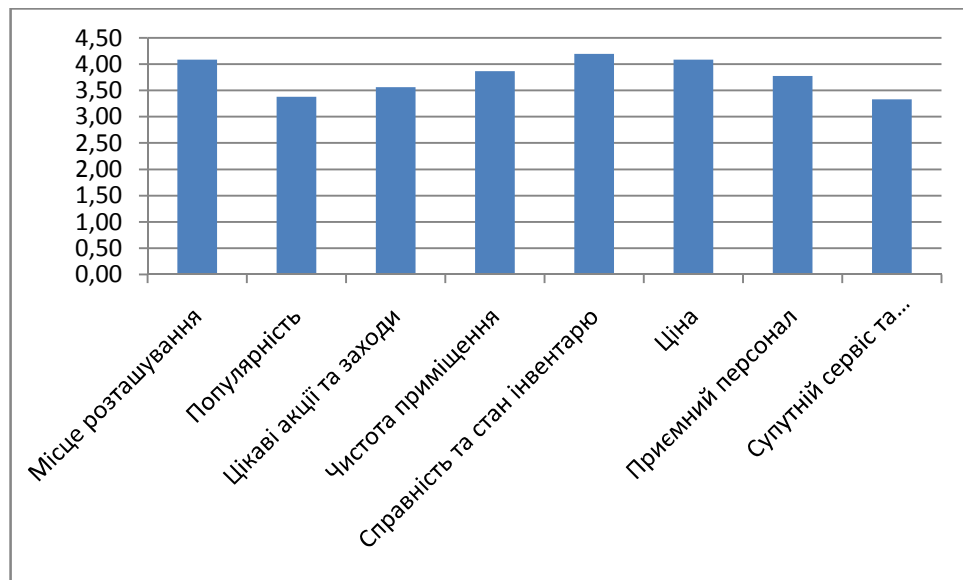


Рис. Е.5. Розподіл факторів вибору роллердрому за рівнем популярності за 5-бальною шкалою (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Серед опитаних 32 % назвали своїм улюбленим роллердром у ТРЦ «Київ», 14,89% - роллердром у ТРЦ «Екватор», в інших - немає роллердрому, який можна назвати улюбленим. Середній рівень готовності рекомендувати роллердром становить 7,76 балів, що характеризує невисокий рівень задоволеності клієнтів роллердромом. Індекс чистої підтримки має значення 6,66. Отримані дані підтверджують правомірність висновків дослідження реальних відвідувачів роллердрому щодо того, що адміністрації роллердрому варто працювати над лояльністю відвідувачів.

Серед респондентів, які не відвідують роллердроми 38,28% опитаних заявили, що вони не катаються, тому що не люблять даний вид спорту – це найменш перспективна категорія потенційних клієнтів, оскільки їх треба переконати змінити свою думку про роллерний спорт. Близько чверті опитаних (25,78%) ніколи не були на роллердромі, їх треба стимулювати відвідати роллердром, щоби спробувати покататися. Також поширеною причиною неготовності кататися на роликах є мотив «нікому навчити кататися на роликах» (14,06 % респондентів), дана категорія потенційних клієнтів є перспективною з точки зору перетворення на справжніх клієнтів. Для 8,59 % опитаних стримувальним фактором є те, що їх не влаштовують наявні роллердроми – у роботі з цією категорією споживачів варто розібратися в тому,

чи є їхні запити реальними до виконання, і якщо відповідь позитивна, то варто врахувати їхні пропозиції в роботі роллердрому. Інші мотиви є малопоширеними, тому їх можна не брати до уваги на даному етапі. Повний розподіл відповідей респондентів на дане запитання наведений у Рис. Е.6.

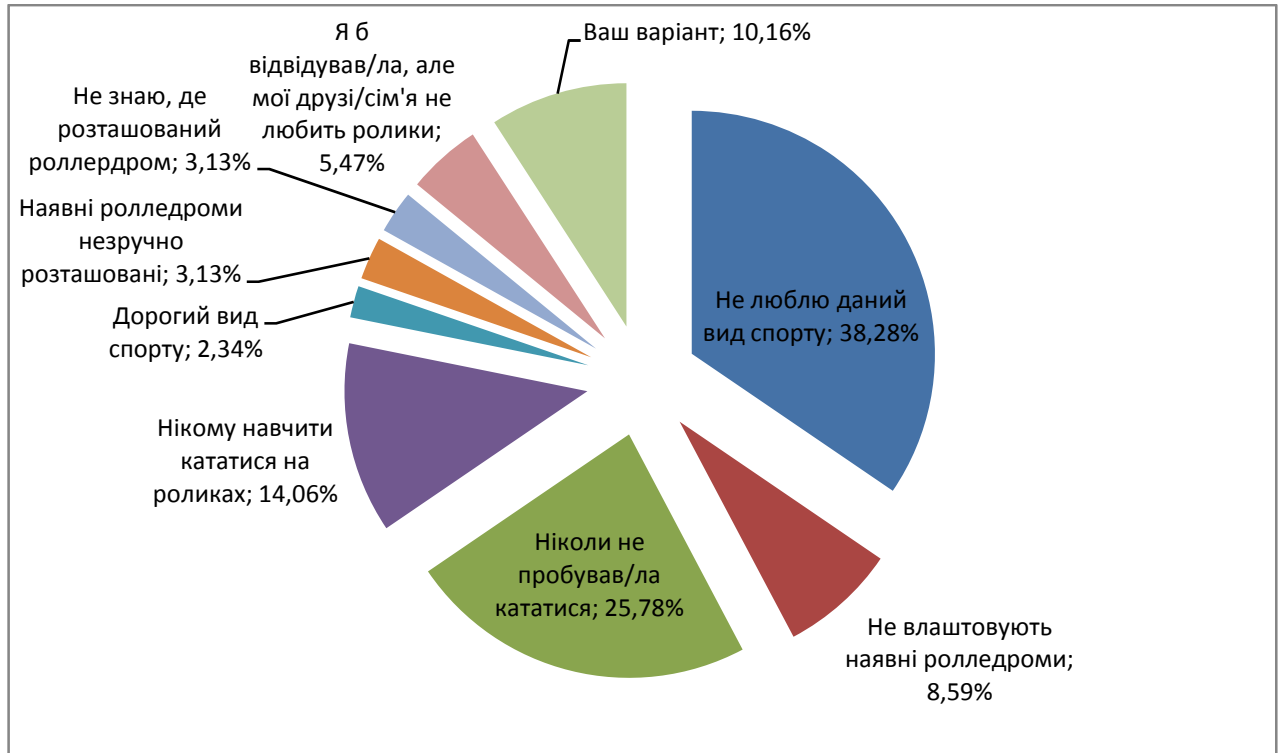


Рис. Е.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чому ви не катаєтесь на роликах» (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Наступне питання було покликане з'ясувати потенціал перспективних клієнтів у випадку їх переорієнтація з інших видів активного відпочинку на відвідування роллердрому. Згідно з результатами дослідження були досягнуті такі результати: майже 30% потенційних клієнтів займаються активним видом відпочинку частіше, ніж раз на тиждень – це найбільш перспективний із фінансової точки зору сегмент потенційних споживачів. Друга за чисельністю група потенційних споживачів (23,44 % респондентів) займається активним видом відпочинку раз на тиждень, майже 22% (21,88%) займаються активним видом відпочинку рідше ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць. У сумі три чверті потенційних відвідувачів роллердрому є перспективними з фінансової точки зору, що зумовлює фінансову виправданість спроб

переключення їх на катання на роликах. Повний розподіл відповідей респондентів на дане запитання наведений на Рис. Е.7.

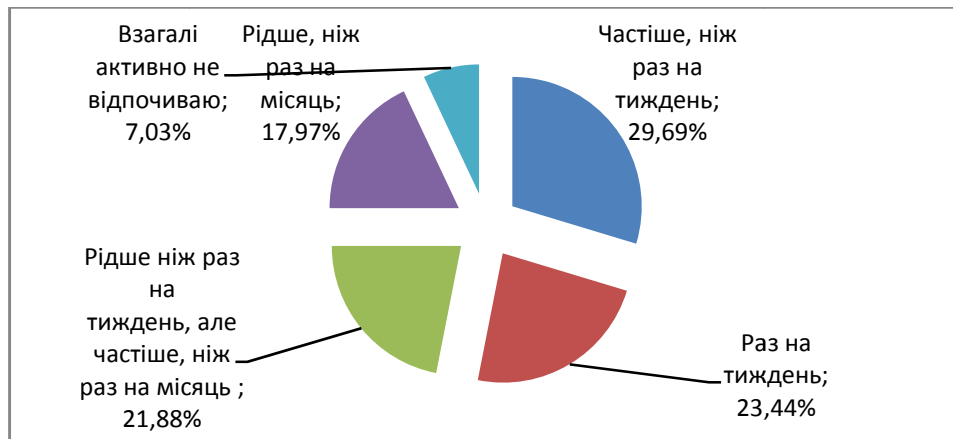


Рис. Е.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як часто ви займаєтесь активним видом відпочинку» (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Група опитуваних респондентів характеризується соціально-демографічними характеристиками, що подані нижче. Вік переважної більшості опитуваних (80%) – від 18 до 25 років, досить вагомими є групи осіб віком до 18 років та від 26 до 35 років. Інші вікові категорії нечисленні (повний розподіл зображений на Рис. Е.8).

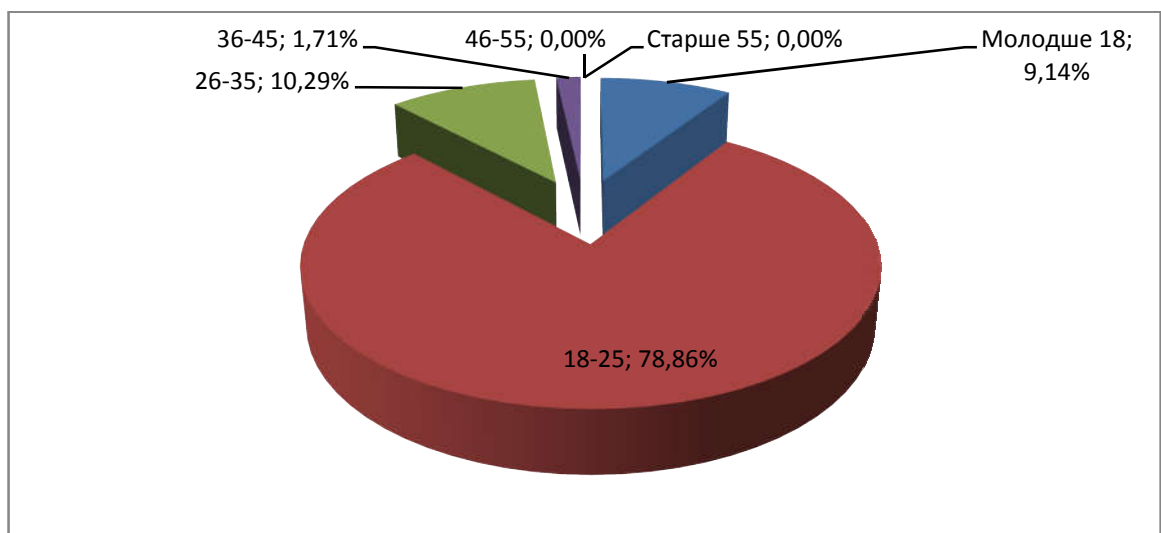


Рис. Е.8. Розподіл респондентів за віком (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Розподіл респондентів за статтю характеризується дещо вищою часткою жінок 57,14 %, натомість доля чоловіків складає 42,86 %. Переважний соціальний статус серед опитаних – студент (72,57 % респондентів), друга за чисельністю група - найманий працівник (20%), інші групи мало чисельні (повний розподіл наведений на Рис. Е.9).

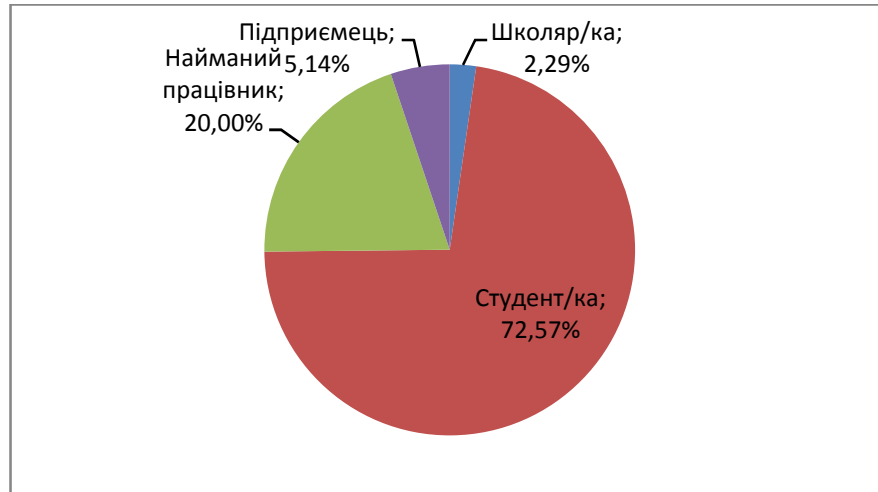


Рис. Е.9. Розподіл респондентів за соціальним статусом (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

За сімейним станом – переважна більшість неодружені (90,86 %) та не мають дітей (98,29 %).

Рівень щомісячного доходу відповідає соціальній структурі опитаних (переважна більшість студенти), зокрема 37% мають дохід менший за 1500 грн, 35,43 % від 1500 до 3000 грн і наведений на Рис. Е.10.

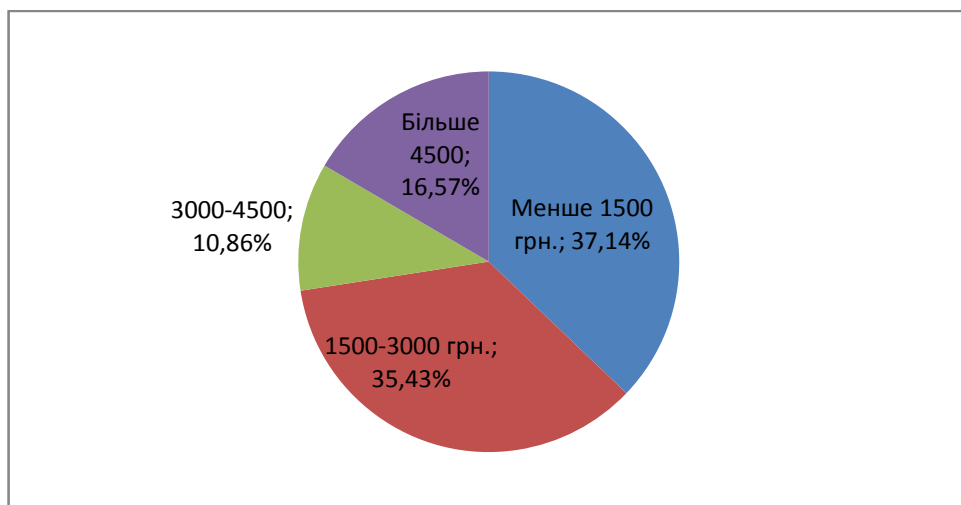


Рис. Е.10. Розподіл респондентів за рівнем доходу (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

### Опитування відвідувачів роллердрому

Розмір вибірки: у рамках дослідження було опитано 40 клієнтів роллердрому в ТРЦ «Київ». Анкета опитування відвідувача роллердрому мала кілька структурних блоків, які були спрямовані на різні аспекти дослідження. Нижче наведені отримані результати за пошуковими запитаннями анкети.

Першим в анкеті було запитання щодо частоти відвідування роллердрому, що мало на меті виявити різні сегменти клієнтів за цією ознакою, щоби надалі розробляти заходи для збільшення частоти відвідування за кожним із них.

Серед опитаних відвідувачів роллердрому, розподіл яких зображений на Рис. Е.11., понад половина відвідувачів (в сумі 65%) катаються рідше, ніж раз на тиждень, тобто характеризуються невисокою частотою відвідування. У сумі лише 20% відвідувачів катаються раз на тиждень і частіше, тобто є постійними клієнтами з високою частотою відвідування. 15 % респондентів були перший раз на роллердромі на момент опитування, що свідчить про достатньо високу частку нових клієнтів у структурі відвідувачів.

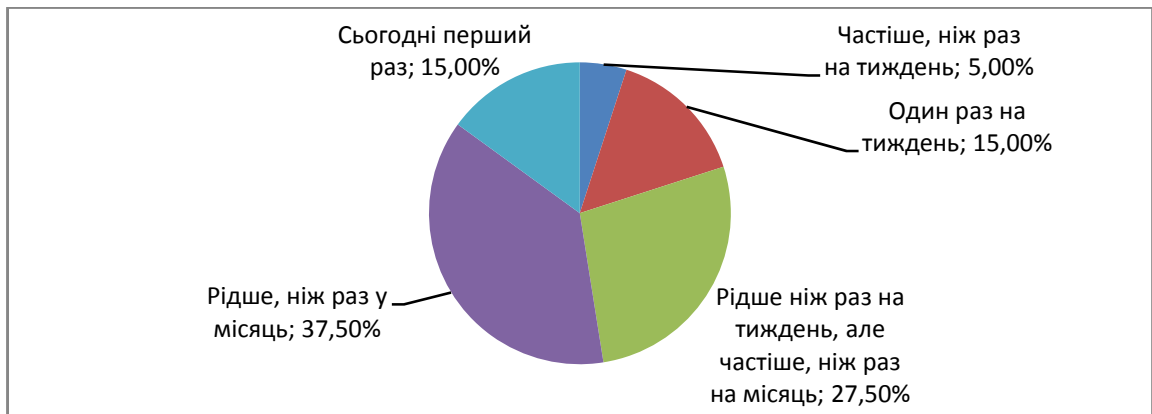


Рис. Е.11. Розподіл відвідувачів роллердрому за частотою відвідування (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Важливим завданням дослідження було з'ясування бажання та готовності клієнтів роллердрому збільшити частоту відвідування закладу. Отримані дані свідчать про те, що більше третини відвідувачів (35%) не бажають частіше відвідувати роллердром, оскільки вважають, що й так достатньо, близько чверті

опитаних (27,5%) не мають достатньо вільного часу, щоби кататися частіше, 17,5 % опитаних стримує відсутність компанії (результати опитування зображені на Рис. Е.12). З огляду на це, можна стверджувати, що на сьогодні більшість наявних клієнтів роллердрому не має бажання відвідувати роллердром частіше, ніж у даний момент, тому збільшення частоти відвідування клієнтами буде вимагати значних зусиль із боку керівництва роллердрому.

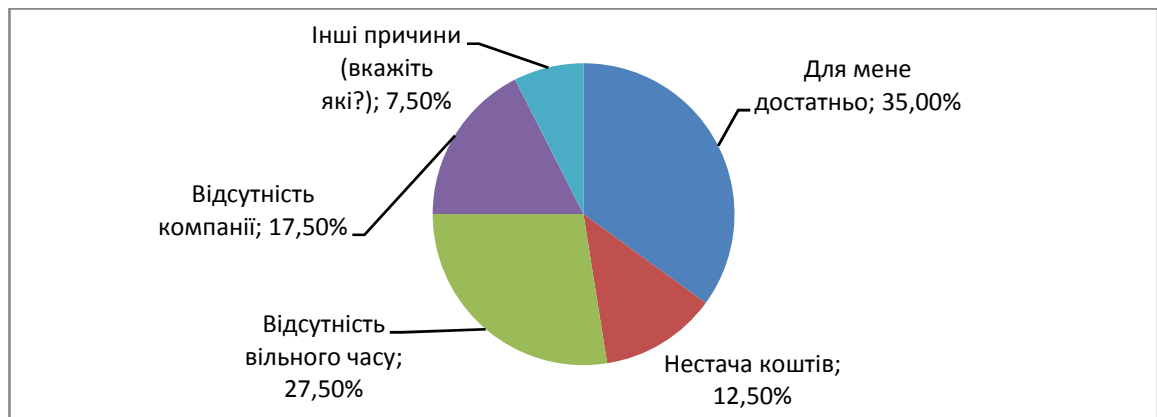


Рис. Е.12. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Що заважає Вам частіше відвідувати роллердроми?» (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

На запитання щодо мети відвідування роллердрому 40% відвідувачів відповіли, що просто люблять кататися на роликах, для 37,5 % катання на роликах - це привід зустрітися з компанією. Для 15% - похід на роллердром є видом відпочинку для всієї сім'ї (розподіл відповідей зображений на Рис. Е.13). Отримані дані свідчать про те, що для половини клієнтів катання на роллердромі – це спосіб проведення вільного часу та відпочинку. 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 – завдання, вирішенням якого варто зайнятися адміністрації роллердрому.

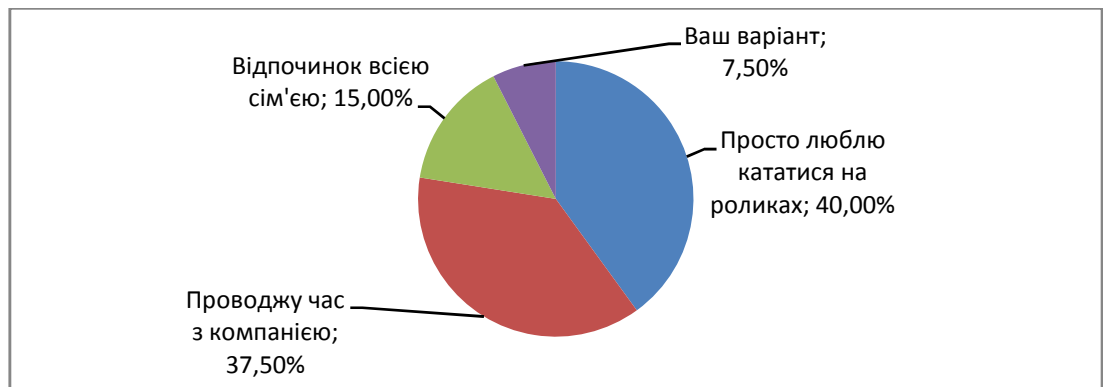


Рис. Е.13. Розподіл відповідей респондентів на запитання «З якою метою Ви відвідуєте роллердроми?» (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Для з'ясування ключових факторів, якими керуються відвідувачі під час вибору роллердрому для катання опитуваних просили оцінити важливість різних факторів та оцінити досліджуваний роллердром за ними. Згідно з нашим дослідженням найважливішими факторами під час вибору роллердрому для відвідувачів є «Стан та справність інвентарю», «Ціна», «Приємний персонал» та «Чистота приміщення», тому саме цим факторам варто приділяти особливу увагу керівництву роллердрому.

Оцінка клієнтами важливості різних факторів під час вибору роллердрому та оцінка роллердрому ТРЦ «Київ» (середні значення) за даними факторами та місце фактору на матриці «Важливість-рівень виконання» наведена в табл. Е.2.

*Таблиця Е.2.*

**Оцінка клієнтами ТРЦ «Київ» факторів вибору роллердрому (складено на основі власного дослідження у 2015 р.)**

Фактор	Важливість (середній бал за 5-бальною шкалою)	Оцінка (середній бал за 5-бальною шкалою)	Положення на карті
Місце розташування	3,60	4,03	низький пріоритет
Популярність	3,43	4,18	можлива переоцінка
Цікаві акції та заходи	2,80	2,88	низький пріоритет
Чистота приміщення	3,95	3,78	успішний результат
Стан та справність інвентарю	4,35	3,98	успішний результат
Ціна	4,28	3,80	успішний результат
Приємний персонал	4,13	4,13	успішний результат
Додатковий сервіс	2,93	2,98	низький пріоритет
<b>Середнє значення</b>	<b>3,68</b>	<b>3,72</b>	

\*

Нанесення даних факторів на матрицю «важливість-рівень виконання» (Рис. Е.14), дозволяє зробити такі висновки:

– Чотири фактори «Чистота приміщення», «Стан та справність інвентарю», «Ціна», «Приємний персонал» потрапили у квадрант «Успішний результат», що свідчить про те, що за цими факторами підприємство досягло помітних результатів, які варто підтримувати;

– Три фактори «Додатковий сервіс» та «Цікаві акції та заходи», «Місце розташування» мають низький пріоритет для наявних відвідувачів роллердрому;

– Один фактор «Популярність» потрапив у квадрант «Можлива переоцінка», що свідчить про те, що не варто концентруватися на даному факторі (хоча даний висновок не є однозначним, оскільки подібна оцінка надається наявними відвідувачами роллердрому, які можуть відрізнитися від пріоритетів потенційних відвідувачів);

– Варто зазначити, що опитування наявних клієнтів роллердрому не виявило факторів, на яких варто концентрувати свої зусилля керівництву підприємства, що свідчить про достатньо високий ступінь задоволеності наявних клієнтів роллердромом ТРЦ «Київ».

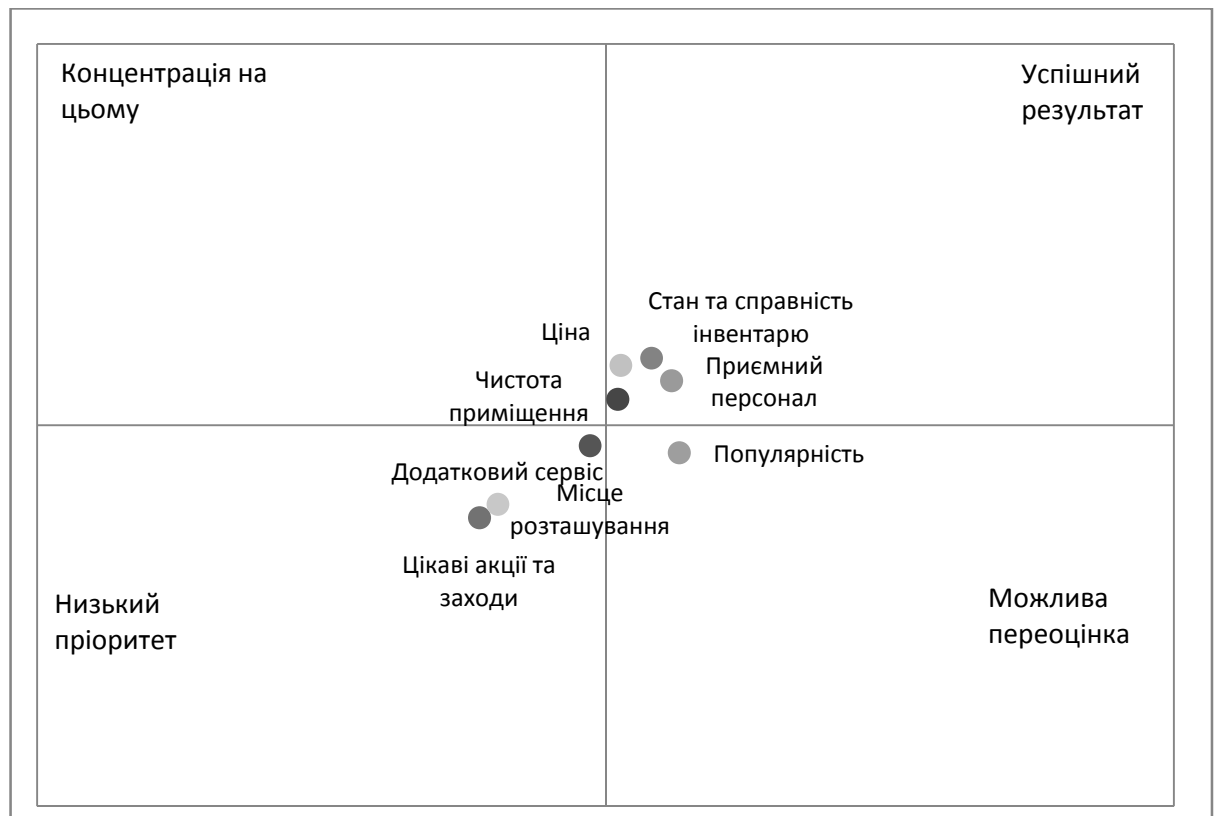


Рис. Е.14. Матриця «важливість-рівень виконання» для факторів вибору роллердрому (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Важливим аспектом дослідження було з'ясування рівня задоволеності роллердромом ТРЦ «Київ». Зокрема, понад половина опитаних (52,5%) оцінили свій рівень задоволеності роллердромом, як «не повністю задоволений», близько третини відвідувачів (32,5 %) стверджують, що вони повністю задоволені роллердромом, ще 10 % оцінили себе як «частково задоволеними» (повний розподіл відповідей респондентів зображений на Рис. Е.15). Отримані дані підтверджують середній рівень задоволеності наявних клієнтів послугами роллердрому.

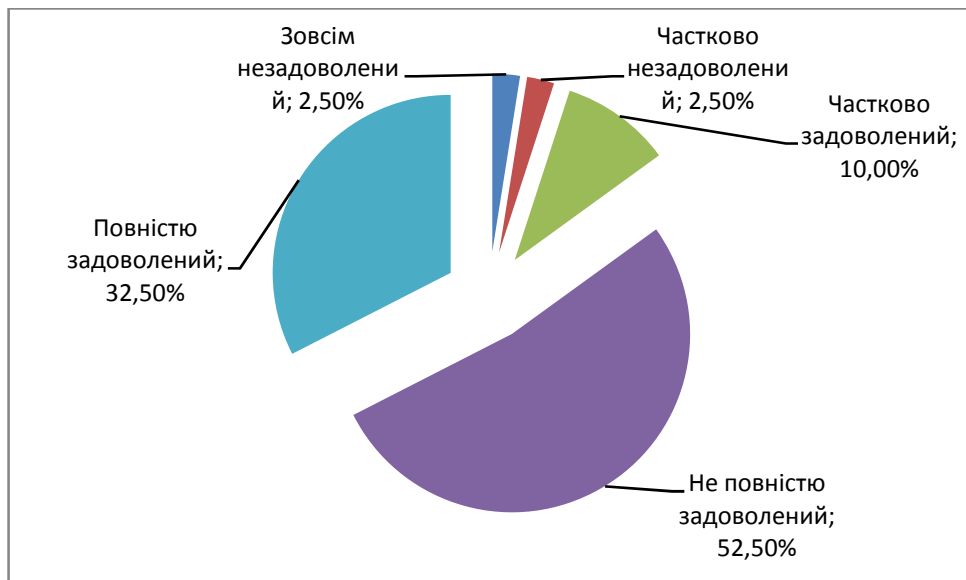


Рис. Е.15. Розподіл відвідувачів роллердрому за ступенем задоволеності (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Свою готовність рекомендувати роллердром опитані відвідувачі оцінили в 7,56 бала, що свідчить про середній рівень задоволеності послугами закладу. Індекс чистої підтримки становить 5,13, що характеризує низький рівень готовності клієнтів рекомендувати роллердром. Подібні результати свідчать про те, що керівництву закладу вдалося досягнути достатній рівень задоволеності клієнтів, проте варто докладати більше зусиль для того, щоби роллердром дійсно став улюбленим місцем проведення вільного часу для відвідувачів.

Неодмінною частиною дослідження є визначення соціально-демографічних характеристик респондентів. Зокрема, згідно з опитуванням, понад половина відвідувачів роллердрому (60%) віком від 18 до 25 років, 22,5% молодші за 18 років, інші вікові групи є порівняно мало чисельними (докладніше розподіл за даною ознакою відображений на Рис. Е.16).

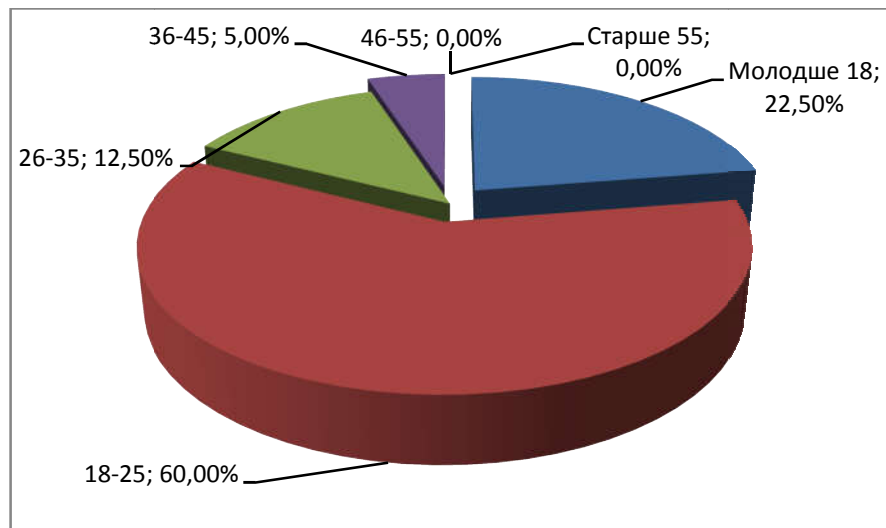


Рис. Е.16. Розподіл респондентів за віком (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Серед опитаних 65% чоловіків і 35% жінок. Понад половина (52,5 %) студенти, третина наймані працівники (повний розподіл відвідувачів за цією ознакою зображений на Рис. Е.17). Три чверті відвідувачів неодружені, 85 % не мають дітей. Подібний розподіл не в повній мірі відображає реальну структуру клієнтів роллердрому, оскільки частка дітей в окремі сеанси доходить до 70% і більше. Причина подібних розбіжностей полягає в різній структурі відвідувачів у різні сеанси роботи закладу.

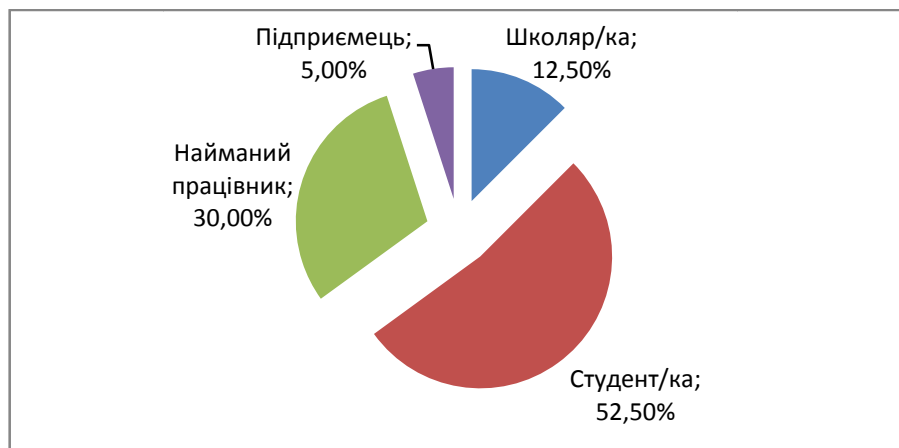


Рис. Е.17. Розподіл респондентів за соціальним статусом (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

Розподіл респондентів за рівнем щомісячного доходу зображений на Рис. Е.18. та відповідає структурі зайнятості відвідувачів, адже половина респондентів мають рівень доходів на рівні менше 1500 грн (характерний для студентів), третина від 1500 до 3000 грн, що співставно із середнім рівнем заробітної плати серед молодих спеціалістів.

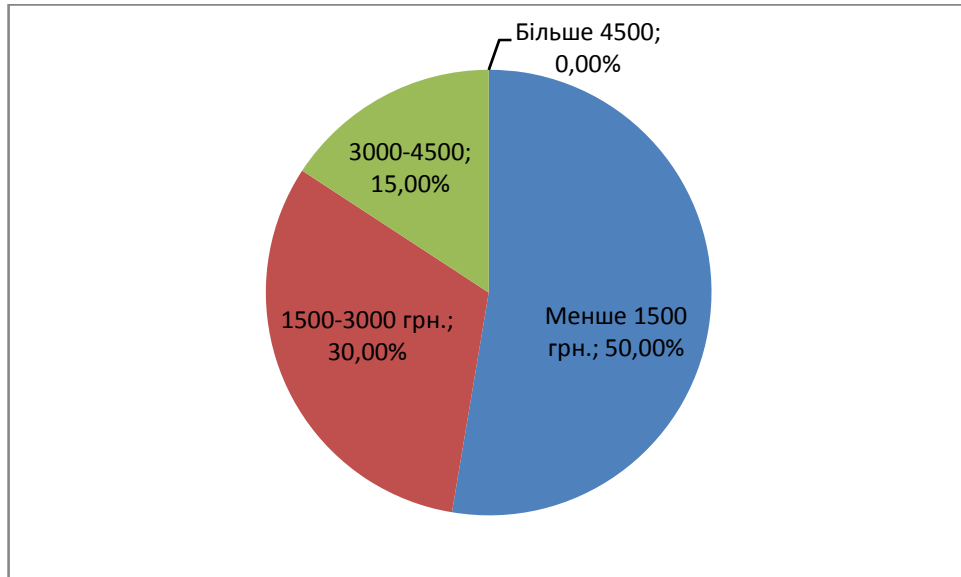


Рис. Е.18. Розподіл респондентів за рівнем доходів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

### **Анкетування працівників роллердрому**

Під час дослідження було проведене анкетування персоналу роллердрому ТРЦ «Київ». Було зібрано 6 анкет, які були повністю заповнені та придатні для аналізу. Зведені результати дослідження наведені в табл. Е.3.

**Розподіл факторів задоволеності роботою за важливістю та рівнем виконання (складено на основі власного дослідження у 2015 р.)**

Опис атрибуту	Важливість (середнє значення за 5-бальною шкалою)	Задоволеність (середнє значення за 5-бальною шкалою)	Положення на карті
Рівень заробітної плати	4,17	3,00	концентрація на цьому
Стабільність та надійність роботи	4,67	4,33	успішний результат
Комфортні умови праці	3,83	3,83	низький пріоритет
Можливість отримувати нові навички та знання	3,83	3,67	низький пріоритет
Колектив та психологічний клімат у ньому	4,33	4,50	успішний результат
Достойна оцінка результатів роботи керівництвом	4,33	4,17	успішний результат
Цікавість роботи	4,00	4,33	успішний результат
Можливість спілкуватися з людьми	4,33	4,67	успішний результат
Пільги та подарунки для працівників від підприємства	3,67	3,17	низький пріоритет
Режим роботи	3,67	4,00	можлива переоцінка
Участь у прийнятті рішень підприємства	3,00	3,50	низький пріоритет
Дотримання норм трудового законодавства (вихідні, свята, відпустка, лікарняні тощо)	3,50	4,33	можлива переоцінка
<b>Середні значення</b>	<b>3,94</b>	<b>3,96</b>	

Середній бал за оцінкою «Важливість» був отриманий за п'ятибальною шкалою Лайкерта: «Зовсім неважливо», «Практично неважливо», «Частково важливо», «Важливо», «Дуже важливо».

Середній бал за оцінкою «Задоволеність» був отриманий за п'ятибальною шкалою Лайкерта: «Жахливо», «Незадовільно», «Задовільно», «Добре», «Відмінно».

На наступному етапі 12 факторів були нанесені на карту «важливість-виконання» для аналізу (Рис. Е.19).



Рис. Е.19. Матриця «важливість-рівень виконання» для факторів задоволеності роботою (побудовано за результатами власного дослідження у 2015 р.)

– Серед взятих для аналізу факторів лише один «Рівень заробітної плати» опинився у квадранті «Концентрація на цьому», що свідчить про ключове значення даного фактору для працівників підприємства та потребу приділення уваги цьому фактору з боку керівництва.

– П'ять факторів «Стабільність та надійність роботи», «Колектив та психологічний клімат у ньому», «Достойна оцінка результатів роботи керівництвом», «Цікавість роботи», «Можливість спілкуватися з людьми» опинилися у квадранті «Успішний результат», що свідчить про те, що в роботі з даними факторами керівництво досягнуло хороших результатів.

– Два фактори, а саме «Дотримання норм трудового законодавства (вихідні, свята, відпустка, лікарняні тощо)», «Режим роботи» опинились у квадранті

«Можлива переоцінка», що свідчить про те, що в теперішніх умовах працівники готові жертвувати комфортними умовами праці.

– Чотири фактори, а саме «Участь у прийнятті рішень підприємства», «Пільги та подарунки для працівників від підприємства», «Можливість отримувати нові навички та знання», «Комфортні умови праці» опинились у квадранті «Низький пріоритет», що свідчить про те, що для працівників даного виду бізнесу дані фактори не є важливими.

Варто зазначити, що рівень готовності рекомендувати своє підприємство складає 9,17 бала за 10-ти бальною шкалою, що свідчить про високий рівень лояльності працівників до свого підприємства-роботодавця. Індекс чистої підтримки становить 66,00, що свідчить високий ступінь готовності рекомендувати персоналом свого роботодавця. Оцінка якості роботи підприємства персоналом за окремими критеріями зображена в табл. Е.4:

*Таблиця Е.4.*

**Оцінка якості роботи роллердрому працівниками (складено на основі власного дослідження у 2015 р.)**

<b>Фактор</b>	<b>Середнє значення оцінки</b>
У підприємства позитивний імідж	4,67
Рівень обслуговування високий	4,17
Реклама підприємства хороша та дієва	4,17
Акції та заходи, які проводить підприємство цікаві	4,5
Матеріальна база підприємства потужна	4,17
Підприємство краще за конкурентів	3,83
Клієнти залишаються задоволеними	4,33
Керівництво справедливо оцінює роботу працівників	4,17
Робота підприємства добре організована (збої відсутні, аврари виникають рідко)	4,33
Клієнти рідко скаржаться, а за наявними скаргами приймаються міри	4,17
Керівництво цікавиться думкою працівників та впроваджує ідеї працівників	4,0

Отримані показники свідчать про те, що загалом персонал досить високо оцінює конкурентоспроможність роллердрому ТРЦ «Київ». Найнижче значення роллердром отримав за параметрами «Підприємство краще за конкурентів»,

«Керівництво цікавиться думкою працівників та впроваджує ідеї працівників». Другий фактор не має принципового значення, з огляду на невелике значення даного фактору для працівників підприємства. А от недостатньо високий рівень оцінки за фактором «Підприємство краще за конкурентів» свідчить про те, що персонал об'єктивно оцінює конкурентоспроможність підприємства та розуміє, що в нього є потенціал для покращення.

### **Дослідження за методом «Таємний покупець»**

У процесі дослідження було проведено 10 візитів таємних покупців на роллердром ТРЦ «Київ» у період з 14 до 18 листопада 2015 року. Візити здійснювалися в різний час, різні дні на змінах різних касирів, тому їх результати є репрезентативними.

Усі таємні покупці зауважили чистоту вхідної зони та наявність інформаційних матеріалів, черга спостерігалася під час візитів таємних покупців безпосередньо напередодні початку сеансу.

Дії касира під час підходу до нього відвідувача характеризувалися так: у половині випадків займався поточними робочими справами, у двох випадках просто сидів, у трьох – спілкувався з відвідувачами. В усіх випадках касир привітався з відвідувачами, у восьми випадках відразу під час наближення, в одному випадку відвідувач першим почав розмову та в одному випадку після того, як відвідувач почав вивчати інформаційні матеріали. На зовнішній вигляд касирів нарікань не виявлено, бейджі були в наявності, одяг чистий та вигладжений. Касири завжди посміхались, проявляли уважність і доброзичливість.

Таємні покупці високо оцінили рівень компетенції та зацікавленості касирів у розв'язанні проблем клієнта – у середньому в 4,8 і 4,7 бала відповідно. Були окремі зауваження щодо роботи касирів, але вони не носять принципового характеру. Недоліком у роботі касирів є той факт, що вони не пропонують додаткові послуги та не розповідають про наявні акції та знижки.

Стан зберігання роликів здебільшого таємні покупці оцінили високо у 8 з 10 перевірок, але стан та зовнішній вигляд роликів задовольнив лише половину таємних покупців, що підтверджує наявність проблеми з технічним станом роликового парку. У 8 з 10 перевірок позитивно оцінений стан шафок для зберігання речей. Не викликало нарікань місце для очікування клієнтів.

Безпосередньо під час проведення сеансу з катання таємні покупці оцінювали поведінку інструктора. У шістьох випадках він працював із відвідувачами, у двох – не було на місці, ще у двох – просто стояв. До

зовнішнього вигляду інструктора в таємних покупців нарікань не було. У 6 випадках перевіряючі зауважили, що інструктор реагував на прохання відвідувачів та стежив за безпекою на майданчику. З огляду на той факт, що головним завданням інструктора є індивідуальна робота з замовником послуги, такий рівень уважності до інших клієнтів свідчить про високий ступінь зацікавленості інструктора у якісному відпочинку відвідувачів.

Негативною є оцінка таємними покупцями туалету прилеглого до роллердрому, лише у двох випадках не було нарікань до нього. Туалет недостатньо чистий, відсутні мило та серветки (фен для рук).

Мікроклімат на роллердромі таємні покупці здебільшого оцінили позитивно. Спекотно та задушливо було лише трьом відвідувачам, освітлення зони катання було достатнє, неприємні запахи відсутні, фонові музика комфортної гучності. У дев'яти з десяти випадків персонал попрощався та запросив приходити ще. Загалом таємні покупці позитивно оцінили роллердром, хоча і висунули кілька зауважень і пропозицій щодо покращення.

## Аудит точок контакту

У поданій нижче таблиці відображені точки контакту роллердрому, які мають значення для клієнтів закладу

*Таблиця Е.5.*

### Оцінка точок контактів роллердрому (складено на основі власного дослідження у 2015 р.)

№ п/п	Точка контакту	Оцінка	Пропозиції щодо покращення
1	Сайт ТРЦ «Київ»	3	Збільшити обсяг інформації про роллердром на сайті
2	Групи ТРЦ «Київ» у соц. мережах	4	Збільшити кількість медіа матеріалів про роллердром (відео, фото)
3	Згадування роллердрому на сторонніх сайтах	4	Розміщувати більше інформації про роллердром, не обмежуватися формальним описом
4	Телефон роллердрому	3	Додати мобільний номер телефону, поширювати номер телефону, розширити перелік послуг, що надаються телефоном (попереднє бронювання, замовлення інструктора тощо)
5	Зовнішня реклама роллердрому	4	Збільшити перелік рекламних носіїв, у тому числі завдяки вузькоспрямованим на цільові аудиторії
6	Внутрішня реклама роллердрому в ТРЦ	4	Варто збільшити кількість рекламних носіїв завдяки нестандартним рішенням (наприклад фігури з роликів різної форми або живі статуї на роликах на першому поверсі тощо)
7	Інформація для відвідувачів у холі роллердрому	3	Розмістити більш повну інформацію для відвідувачів про послуги роллердрому, актуальні акції та спеціальні цінові пропозиції
8	Зовнішній вигляд співробітників	3	Запровадити корпоративну уніформу для касирів та інструкторів, орендовані бейджі
9	Спілкування персоналу з відвідувачами	4	Розробити та запровадити шаблони для спілкування персоналу з клієнтами
10	Телевізор на роллердромі	2	Варто показувати відеоролики про катання на роликах, збільшити кількість телевізорів по периметру роллердрому, у холі роллердрому або розмістити екран на сцені та встановити проектор
11	Мікроклімат на роллердромі	4	Доцільно зробити освітлення більш яскравим, збільшити потужність витяжки над закладами харчування на 5-му поверсі
12	Лавки для перевзування	4	Розмістити по іншому для більш зручного переміщення відвідувачів до та від шафок
13	Годинник на роллердромі	0	Варто розмістити годинник на роллердромі, щоби відвідувачі могли бачити скільки часу залишилося до кінця сеансу
14	Туалет	2	Туалет має бути чистим, мило для рук повинно бути в наявності, фен повинен працювати або серветки для рук мають бути в наявності
15	Ролики	4	Проблема з роликами на контролі в керівництві
16	Гардероб	5	
17	Шафи для зберігання речей	5	
18	Диванчики для перепочинку	5	
19	Фонова музика	5	
20	Додаткові аксесуари	4	Додаткові аксесуари в наявності, але вони не пропонуються касирами

## Висновки та пропозиції

Загальною рекомендацією є зміна акценту загальної політики функціонування роллердрому: від жорсткої фінансової окупності роллердрому до іміджевої «фішки» ТРЦ. Доходи від роллердрому становлять незначну частину в структурі доходів ТРЦ «Київ», натомість роллердром є важливим складником загального іміджу торгового центру. З іншого боку, витратна частина роллердрому аналогічно є незначною в порівнянні із сумарними витратами ТРЦ, тому достатнє фінансування цього напрямку не є критичною статтею витрат. Натомість для клієнтів зразковий роллердром буде індикатором загального добробуту ТРЦ «Київ».

Також варто розробити чітку ідентичність роллердрому, яка буде відображатися в усіх каналах комунікацій. Пропозиція метафори для ідентичності: життя – це рух. Дана ідентичність ґрунтується на однойменній широкоживаній 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 відвідувачів. Цей мотив близький цільовій аудиторії відвідувачів роллердрому, 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, бути наявною на всіх друкованих рекламних носіях, повинна прямо або приховано звучати в сюжетах новинного характеру, присвячених ТРЦ;
- Усі брендovanі речі повинні підбиратися відповідно до даного принципу (матеріал, модель, стилістика оформлення);
- Подібні мотиви повинні бути прийнятими персоналом та використовуватися в спілкуванні з відвідувачами;

– Організація процесів обслуговування на роллердромі також повинна будуватися у відповідності з даним принципом тощо.

– Таблиця Е.6.

### Категорії відвідувачів роллердрому та відповідні методи впливу

Категорія	Методи впливу
Взагалі не люблять кататися на роликах (25% цільової аудиторії потенційних клієнтів)	Частина безперспективні клієнти, частину можливо переконати, стимулювавши пробне відвідування роллердрому
Ніколи не пробували кататися на роликах або ще не визначилися, подобається їм кататися чи ні (35%)	Необхідно стимулювати пробне відвідування роллердрому, привернути інтерес до роликів, наприклад, завдяки проведенню великого роллерного фестивалю або іншого заходу
Пробували кататися, але не сподобався конкретний роллердром (8%)	Треба виявити причини невдоволеності й ліквідувати їх, якщо вони обґрунтовані або переконати в їхній безпідставності, якщо вони необґрунтовані
Іноді катаються (24%)	Можливо впливати шляхом пробудження інтересу
Регулярно катаються (7%)	Стимулювати інтерес до роликів, як до виду спорту, зацікавити переходити на професійний рівень
Фанати (1%)	Створювати й підтримувати субкультуру роллерного руху, сприяти участі й проведенню фестивалів, змагань і майстер-класів, запровадити години катання лише для професіоналів, коли на роллердромі не буде інших відвідувачів та можна буде встановити спеціальне обладнання

Критично важливим кроком для збільшення доходів роллердрому є підвищення рівня лояльності відвідувачів, адже саме лояльні постійні клієнти є головним генератором доходу (збільшення долі лояльних клієнтів на 5-20 % в залежності виду бізнесу подвоює чистий прибуток підприємства) та є головними промоутерами послуг підприємства (один лояльний клієнт може залучити до 6 нових клієнтів). На сьогодні частка постійних клієнтів, які відвідують роллердром раз на тиждень і частіше становить 20%, що не є граничним показником. Хоча відвідувачі загалом задоволені роллердромом, подібна оцінка не має сильної емоційної прив'язаності та свідчить про потенційну готовність віддати перевагу конкурентному закладу за умов наявності такого. Іншим аргументом «за» розвиток відносин із клієнтами є той

факт, що кількість населення м. Полтави недостатньо велика, щоби забезпечити постійний великий потік нових клієнтів, популярність роликового спорту загалом невисока, пасивний попит невисокий, тому ринок треба створювати й розвивати завдяки пропаганді даного виду спорту загалом. Той факт, що майже 50% «не клієнтів» роллердрому займаються іншими видами активного відпочинку раз на тиждень і частіше свідчить фінансову доцільність спроб їх переорієнтації на катання на роликах.

### **Пропозиції щодо удосконалення окремих складових системи маркетингу роллердрому ТРЦ «Київ»**

#### Асортиментна політика

- 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 та запчастинами й аксесуарами до них;
- Виділити сеанси «лише для дітей», «лише для професіоналів», «час для ігор», щоби дані категорії відвідувачів не заважали один одному кататися;
- Дати можливість кататися на роллердромі на схожих видах спортивних засобів (наприклад, лонгбординг);

– У літній час розглянути можливість організації виїзного відкритого роллердрому в паркових зонах міста (подібні роллердроми працюють у м. Київ та Запоріжжя).

#### Цінова політика

– Запровадити ранжовані ціни для різних сеансів (залежно від часу доби та дня тижня);

– Запровадити програму лояльності (дисконтні картки) – можливий випуск єдиної лояльної картки для різних напрямів бізнесу концерну (наприклад, Барма + роллердром);

– Дати можливість відвідувачам роллердрому зі знижкою придбати мінеральну воду або каву і випити не знімаючи роликів, а батькам влаштувати комфортне проведення часу, поки діти катаються (знижка в найближчому кафе, журнали та телевізори в холі роллердрому).

#### Політика просування

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

– Організувати і провести змагання за дисциплінами роликового 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 роллерного фестивалю, який буде широко анонсуватися для привернення уваги широкої громадськості;

– Запровадити мотиваційну програму – приведи друга на роллердром і отримай подарунок;

– Активно використовувати канали комунікації спрямовані на молодь;

– Створити навколо роллердрому субкультуру роллерів.

#### Персонал

- Брендинг для 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;
- У найбільш популярні сеанси залучати інструктора для роботи з відвідувачами та слідкування за безпекою на роллердромі;
- Підтримка прагнень персоналу розвиватися в рамках роллерного спорту.

#### Процес

- Розробити й запровадити стандарти якості обслуговування;
- Розробити й запровадити систему регулярного дослідження якості обслуговування;
- Залучати співробітників до внесення пропозицій щодо удосконалення роботи роллердрому (система подачі пропозицій, гуртки якості);
- Постійно удосконалювати роботу роллердрому за принципом «кайдзен»;
- Розробити систему роботи зі скаргами та побажаннями відвідувачів роллердрому (фіксація, систематизація, опрацювання, прийняття заходів щодо скарг).

## Додаток Ж

## Анкета опитування потенційного клієнта розважальних комплексів

Дана анкета призначена для дослідження популярних видів відпочинку. Зібрана інформація буде використана для покращення якості обслуговування та розширення асортименту послуг розважальних закладів.

1. Яким формам проведення вільного часу/відпочинку Ви віддаєте перевагу? (можна обрати кілька варіантів)
    - Боулінг
    - Похід до кінотеатру
    - Похід до нічного клубу
    - Катання на роликах
    - Катання на ковзанах
    - Більярд
    - Інше \_\_\_\_\_
  2. Чи вмієте Ви кататися на роликах?
    - Так
    - Ні
    - Декілька разів пробував/ла, але не вийшло
  3. Чи відвідували Ви коли-небудь роллердром?
    - Так, катаюся цілий рік на роллердромі
    - Так, катаюся взимку на роллердромі, а влітку на свіжому повітрі
    - Ні, катаюся на роликах лише влітку на свіжому повітрі
    - Відвідував/ла, але мені не сподобалося
    - Ні разу не був/ла на роллердромі
  4. Де у Вашому місті розміщений роллердром?
- 
5. Ви відвідуєте роллердром?

ЯКЩО ТАК	ЯКЩО НІ
Як часто ви відвідуєте роллердром? <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Частіше, ніж раз на тиждень</li> <li><input type="checkbox"/> Раз на тиждень</li> <li><input type="checkbox"/> Рідше, ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць</li> <li><input type="checkbox"/> Рідше, ніж раз на місяць</li> <li><input type="checkbox"/> Давно не відвідував/ла</li> </ul>	Чому Ви не катаєтесь на роликах? <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Не люблю даний вид спорту</li> <li><input type="checkbox"/> Не влаштовують наявні роллердроми</li> <li><input type="checkbox"/> Ніколи не пробував/ла кататися</li> <li><input type="checkbox"/> Нікому навчити кататися на роликах</li> <li><input type="checkbox"/> Дорогий вид спорту</li> <li><input type="checkbox"/> Наявні роллердроми незручно розташовані</li> <li><input type="checkbox"/> Не знаю, де розташований роллердром</li> <li><input type="checkbox"/> Я б відвідував/ла, але мої друзі/сім'я не любить ролики</li> <li><input type="checkbox"/> Ваш варіант _____</li> </ul>
Оцініть важливість наступних факторів при виборі роллердрому за 5-бальною шкалою: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Місце розташування</li> <li><input type="checkbox"/> Популярність</li> <li><input type="checkbox"/> Цікаві акції та заходи</li> <li><input type="checkbox"/> Чистота приміщення</li> </ul>	Як часто Ви займаєтесь активним видом відпочинку? <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Частіше, ніж раз на тиждень</li> <li><input type="checkbox"/> Раз на тиждень</li> <li><input type="checkbox"/> Рідше, ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць</li> </ul>

<input type="checkbox"/> Справність та стан інвентарю <input type="checkbox"/> Ціна <input type="checkbox"/> Приємний персонал <input type="checkbox"/> Супутній сервіс та додаткові пропозиції послуг Ваш варіант _____	<input type="checkbox"/> Рідше, ніж раз на місяць <input type="checkbox"/> Взагалі активно не відпочиваю
Який Ваш улюблений роллердром? Оцініть за 10-бальною шкалою готовність рекомендувати роллердром, який Ви відвідуєте своїм знайомим?	
Що б Ви запропонували зробити власникам роллердрому, щоб у Ваших товаришів з'явилося бажання відвідувати роллердром? За аналогією до мене.  _____ _____ _____ _____ _____	Що б Ви запропонували зробити власникам роллердрому, для того щоби Вам захотілося відвідувати роллердром? Проводити екстремальні шоу для залучення клієнтів. Як варіант для популяризації даного виду спорту. Створити інтернет-ресурс із матеріалами про катання на роликах (екстремальні відео, техніки, трюки) _____ _____ _____ _____ _____

6. Ваш вік
- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Молодше 18 | <input type="checkbox"/> 36-45     |
| <input type="checkbox"/> 18-25      | <input type="checkbox"/> 46-55     |
| <input type="checkbox"/> 26-35      | <input type="checkbox"/> Старше 55 |
7. Стать
- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ч | <input type="checkbox"/> Ж |
|----------------------------|----------------------------|
8. Ваш соціальний статус
- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Школяр/ка  | <input type="checkbox"/> Найманий працівник |
| <input type="checkbox"/> Студент/ка | <input type="checkbox"/> Підприємець        |
9. Сімейний стан
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Одружений/заміжня | <input type="checkbox"/> Неодружений/незаміжня |
|--|--|
10. Чи у вас є діти?
- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Так | <input type="checkbox"/> Ні |
|------------------------------|-----------------------------|
11. Який ваш рівень щомісячного доходу
- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Менше 1500 грн | <input type="checkbox"/> 3000-4500   |
| <input type="checkbox"/> 1500-3000 грн  | <input type="checkbox"/> Більше 4500 |

Дякуємо за Ваші відповіді!

## Додаток 3

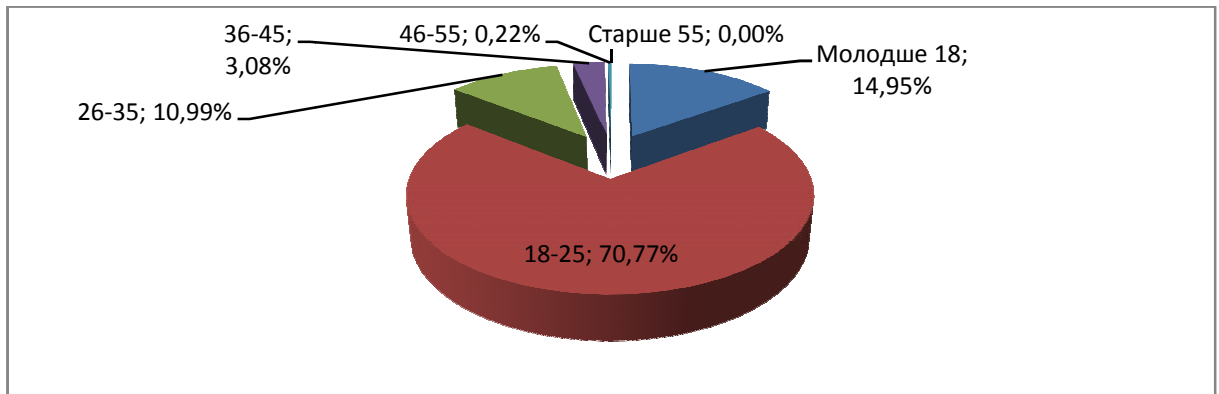


Рис. 3.1. Вікова структура респондентів дослідження потенційних клієнтів роллердромів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016рр.)

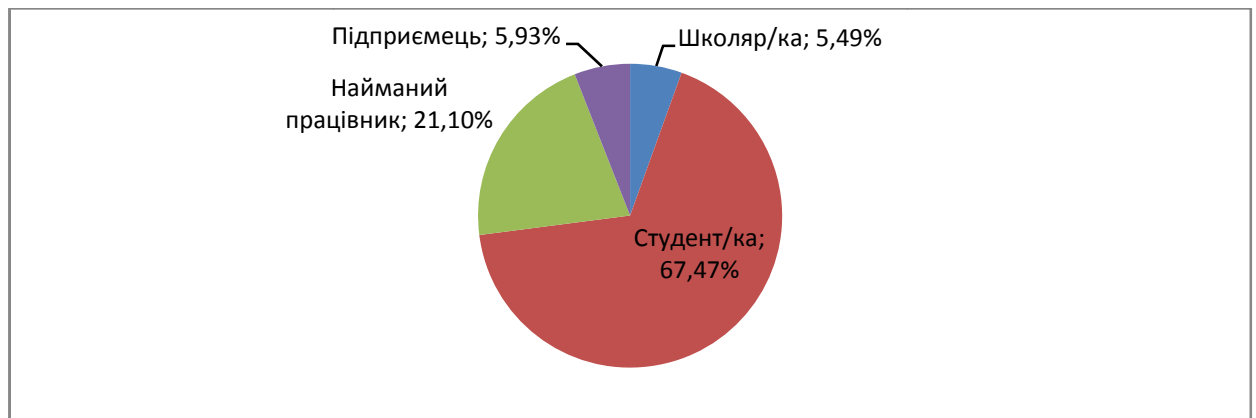


Рис. 3.2. Соціальна структура респондентів дослідження потенційних клієнтів роллердромів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016рр.)

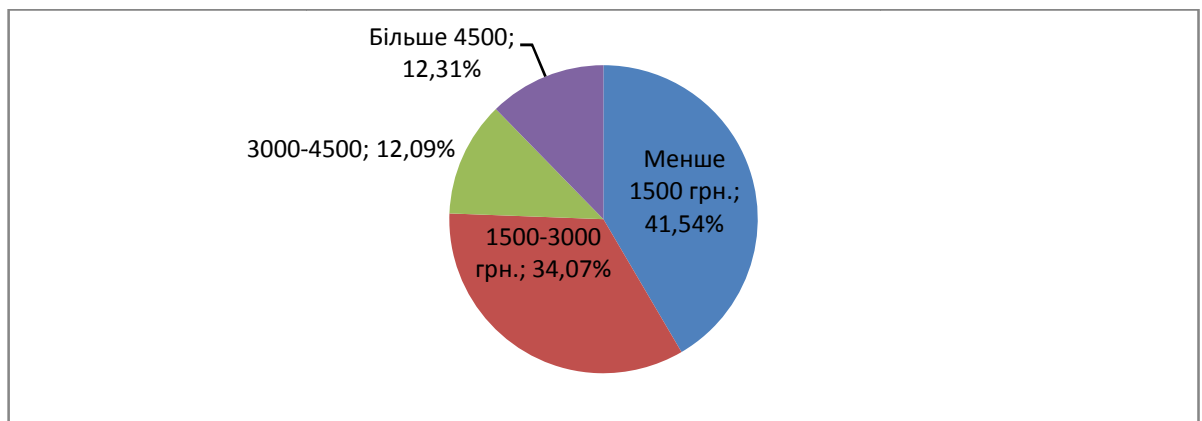


Рис. 3.3. Структура доходів респондентів дослідження потенційних клієнтів роллердромів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016рр.)

Таблиця 3.1

**Поширеність відвідування роллердромів, у відсотках (складено на основі дослідження автора у 2015-2016 рр.)**

	Так, катаюся цілий рік на роллердромі	Так, катаюся взимку на роллердромі, а влітку на свіжому повітрі	Ні, катаюся на роликах лише влітку на свіжому повітрі	Відвідував/ла, але мені не сподобалося	Ні разу не був/ла на роллердромі
Полтава	2,29	10,29	12,00	27,43	48,00
Суми	20,77	26,15	5,38	28,15	19,55
Харків	17,33	19,33	10,00	19,66	33,68
Загалом	<b>12,53</b>	<b>17,80</b>	<b>9,45</b>	<b>25,06</b>	<b>35,16</b>

Таблиця 3.2

**Частота відвідування роллердрому, у відсотках (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

	Частіше, ніж раз на тиждень	Раз на тиждень	Рідше, ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць	Рідше, ніж раз на місяць	Давно не відвідував/ла
Полтава	2,13	0,00	2,12	19,15	76,60
Суми	18,92	8,11	14,86	29,73	28,38
Харків	23,19	2,90	4,35	37,68	31,88
Загалом	<b>16,32</b>	<b>4,21</b>	<b>7,89</b>	<b>30,00</b>	<b>41,58</b>

Таблиця 3.3

**Важливість факторів під час вибору роллердрому за 5-бальною шкалою (складено на основі дослідження автора у 2015-2016 рр.)**

	Місце розташування	Популярність	Цікаві акції та заходи	Чистота приміщення	Справність та стан інвентарю	Ціна	Приємний персонал	Супутній сервіс та додаткові пропозиції послуг
Полтава	4,09	3,38	3,57	3,87	4,20	4,09	3,78	3,33
Суми	4,24	3,84	3,77	4,41	4,24	4,32	4,00	3,61
Харків	4,10	3,57	3,93	4,57	4,54	4,52	4,23	3,72
Загалом	<b>4,14</b>	<b>3,59</b>	<b>3,75</b>	<b>4,28</b>	<b>4,33</b>	<b>4,31</b>	<b>4,00</b>	<b>3,56</b>

Таблиця 3.4

**Розподіл причин відмови від відвідування роллердрому, у відсотках (складено на основі дослідження автора у 2015-2016 рр.)**

	Не люблю даний вид спорту	Не влаштовують наявні роллердроми	Ніколи не пробував/ла кататися	Нікому навчити кататися на роликах	Дорогий вид спорту	Наявні роллердроми незручно розташовані	Не знаю, де розташований роллердром	Я б відвідував/ла, але мої друзі/сім'я не любить ролики	Ваш варіант
Полтава	38,28	8,59	25,78	14,06	2,34	3,13	3,13	5,47	10,16
Суми	35,71	19,64	16,07	3,57	3,57	1,79	1,79	14,29	0,00
Харків	28,40	11,11	24,69	19,75	2,47	3,70	1,23	9,88	0,00
Загалом	<b>34,72</b>	<b>11,70</b>	<b>23,40</b>	<b>13,58</b>	<b>2,64</b>	<b>3,02</b>	<b>2,26</b>	<b>8,68</b>	<b>4,91</b>

Таблиця 3.5

**Частота відвідування роллердрому, у відсотках (складено на основі  
власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

	Частіше, ніж раз на тиждень	Раз на тиждень	Рідше, ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць	Рідше, ніж раз на місяць	Взагалі активно не відпочиваю
Полтава	29,69	23,44	21,88	17,97	7,03
Суми	19,85	21,43	29,95	19,84	8,93
Харків	29,63	24,69	22,22	18,52	4,94
Загалом	27,81	23,40	23,40	18,49	6,90

## Додаток И

## Анкета опитування відвідувача роллердрому

Дана анкета призначена для дослідження рівня задоволеності відвідувачів роллердромів. Зібрана інформація буде використана для покращення якості обслуговування та розширення асортименту послуг даного роллердрому.

## 1. Як часто Ви відвідуєте роллердроми?

- Частіше, ніж раз на тиждень  
 Один раз на тиждень  
 Рідше ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз в місяць  
 Рідше, ніж раз у місяць  
 Сьогодні перший раз

## 2. Що Вам заважає частіше відвідувати роллердроми?

- Для мене достатньо  
 Нестача коштів  
 Відсутність вільного часу  
 Відсутність компанії  
 Інші причини (вказіть які?) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 3. З якою метою Ви відвідуєте роллердроми?

- Просто люблю кататися на роликах  
 Проводжу час із компанією  
 Відпочинок усією сім'єю  
 Ваш варіант \_\_\_\_\_

## 4. Оцініть важливість для Вас таких факторів при виборі роллердрому для відвідування?

№ п/п	Фактор	Зовсім неважливо	Практично неважливо	Частково важливо	Важливо	Дуже важливо
1	Місце розташування	1	2	3	4	5
2	Популярність	1	2	3	4	5
3	Цікаві акції та заходи	1	2	3	4	5
4	Чистота приміщення	1	2	3	4	5
5	Стан та справність інвентарю	1	2	3	4	5
6	Ціна	1	2	3	4	5
7	Приємний персонал	1	2	3	4	5
8	Додатковий сервіс	1	2	3	4	5
9	Ваш варіант					
		1	2	3	4	5

## 5. Якщо Ви відвідували інші роллердроми, то що Вам сподобалося більше ніж на нашому?

## 6. Якими додатковими сервісами роллердрому Ви хотіли б користуватися?

## Оцініть даний роллердром за такими критеріями

№ п/п	Фактор	Зовсім недоволеній	Частково недоволеній	Частково задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
1	Місце розташування	1	2	3	4	5
2	Популярність	1	2	3	4	5
3	Цікаві акції та заходи	1	2	3	4	5
4	Чистота приміщення	1	2	3	4	5

5	Стан та справність інвентарю	1	2	3	4	5
6	Ціна	1	2	3	4	5
7	Приємний персонал	1	2	3	4	5
8	Додатковий сервіс	1	2	3	4	5
9	Ваш варіант					
		1	2	3	4	5

7. Оцініть свій загальний рівень задоволеності даним роллердромом:

- Зовсім незадоволений
  Не повністю задоволений  
 Частково незадоволений
  Повністю задоволений  
 Частково задоволений

8. Оцініть за 10-ти бальною шкалою готовність рекомендувати даний роллердром своїм знайомим:

У жодному разі не порекомендую	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Обов'язково порекомендує

Чому?

---



---



---

9. Ваш вік

- Молодше 18
  36-45  
 18-25
  46-55  
 26-35
  Старше 55

10. Стать

- Ч
  Ж

11. Ваш соціальний статус

- Школяр
  Найманий працівник  
 Студент
  Підприємець

12. Сімейний стан

- Одружений
  Неодружений

13. Чи у вас є діти?

- Так
  Ні

14. Який ваш рівень щомісячного доходу

- Менше 1500 грн
  Більше 4500  
 1500-3000 грн  
 3000-4500

Дякуємо за Ваші відповіді!

## Додаток К

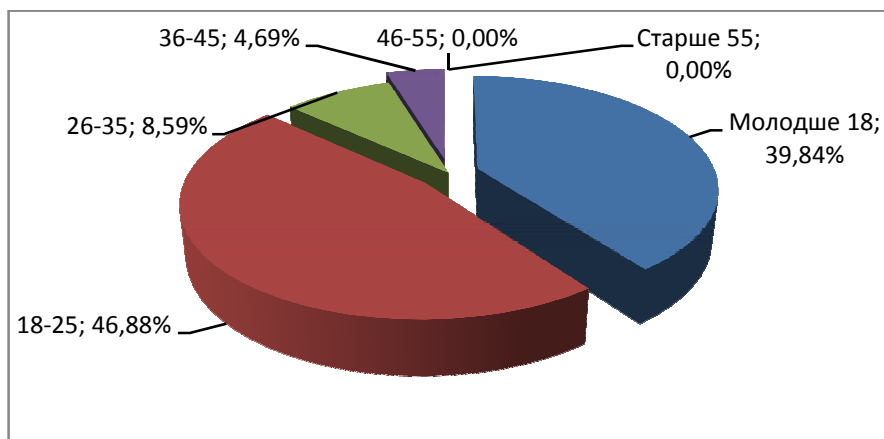


Рис. К.1. Вікова структура відвідувачів роллердромів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

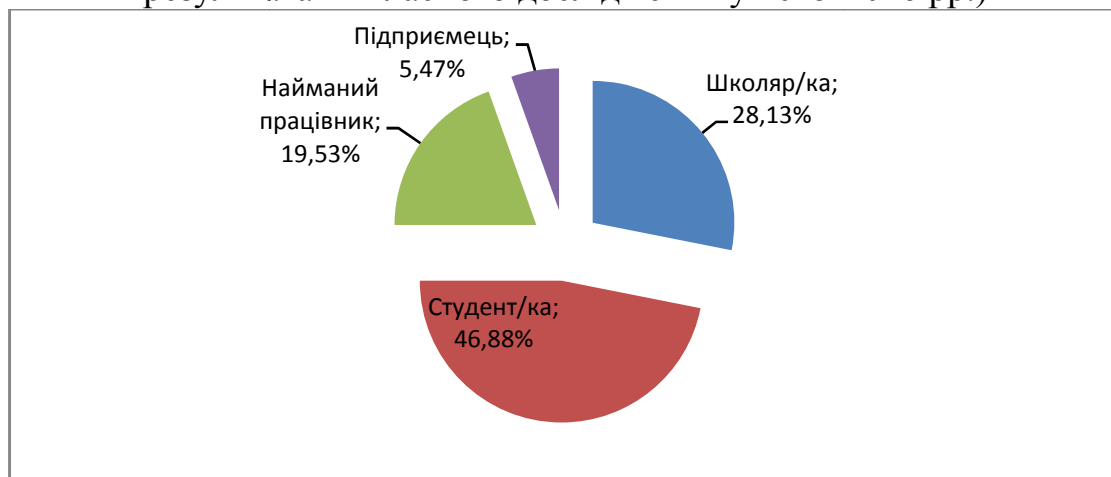


Рис. К.2. Соціальна структура відвідувачів роллердромів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

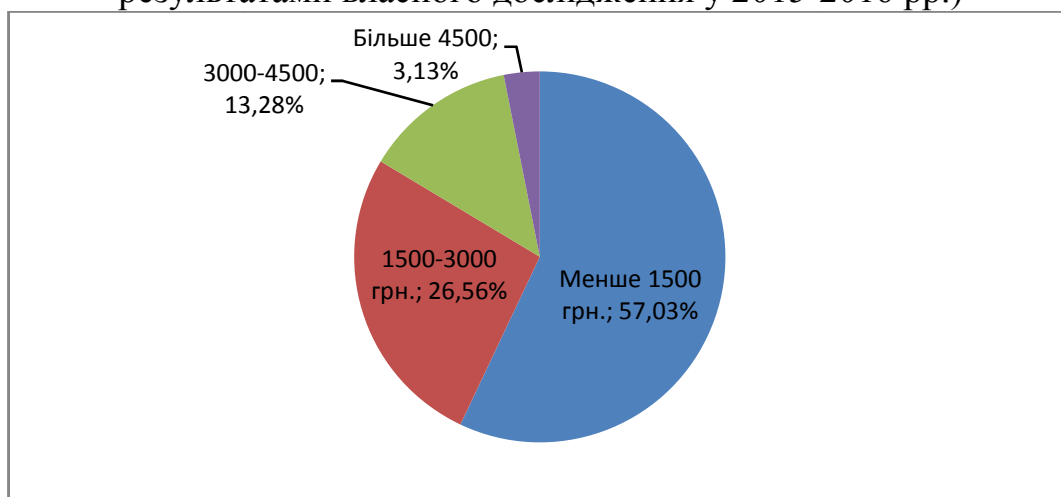


Рис. К.3. Структура доходів відвідувачів роллердромів (побудовано за результатами власного дослідження у 2015-2016 рр.)

Таблиця К.1

**Розподіл клієнтів роллердрому за частотою відвідування, у відсотках  
(складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

	Частіше, ніж раз на тиждень	Один раз на тиждень	Рідше, ніж раз на тиждень, але частіше, ніж раз на місяць	Рідше, ніж раз у місяць	Сьогодні перший раз
Полтава	5,00	15,00	27,50	37,50	15,00
Суми	41,31	13,04	13,04	21,74	10,87
Харків	23,81	16,67	19,05	28,57	11,90
Загалом	<b>24,22</b>	<b>14,84</b>	<b>19,53</b>	<b>28,91</b>	<b>12,50</b>

Таблиця К.2

**Стримуючі фактори збільшення частоти відвідувань роллердрому наявними клієнтами, у відсотках (складено на основі власного дослідження у 2015-2016 роках)**

	Для мене достатньо	Нестача коштів	Відсутність вільного часу	Відсутність компанії	Інші причини (вказіть які?)
Полтава	35,00	12,50	27,50	17,50	7,50
Суми	36,96	17,39	28,25	8,70	8,70
Харків	28,57	23,81	28,58	9,52	9,52
Загалом	<b>33,59</b>	<b>17,97</b>	<b>28,13</b>	<b>11,72</b>	<b>8,59</b>

Таблиця К.3

**Ключові причини відвідування роллердромів клієнтами, у відсотках  
(складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

	Просто люблю кататися на роликах	Проводжу час із компанією	Відпочинок усією сім'єю	Ваш варіант
Полтава	40,00	37,50	15,00	7,50
Суми	28,26	47,83	10,87	13,04
Харків	33,33	45,24	19,05	2,38
Загалом	<b>33,59</b>	<b>43,76</b>	<b>14,84</b>	<b>7,81</b>

Таблиця К.4

**Рівень задоволеності клієнтами роллердромами, у відсотках  
(складено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр.)**

	Зовсім незадоволений	Частково незадоволений	Частково задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
Полтава	2,50	2,50	10,00	52,50	32,50
Суми	4,35	8,70	26,09	13,04	47,83
Харків	2,38	2,38	16,67	23,81	54,76
Загалом	<b>3,13</b>	<b>4,69</b>	<b>17,97</b>	<b>28,90</b>	<b>45,31</b>

## Додаток Л

## Анкета відвідувача розважального комплексу

1	ПІБ		
2	Об'єкт дослідження		
3	Дата і час дослідження		
4	Вхідна зона була чистою	так/ні	
5	Інформаційні матеріали наявні та доступні для відвідувачів	так/ні	
6	Чим займався клієнт-менеджер під час наближення відвідувача до рецепції		
	Не було на місці		спілкувався з відвідувачами
	Просто сидів		Займався сторонніми справами
	Займався поточними робочими справами		
7	Касир привітався	так/ні	
8	Час звернення касира до клієнта		
	відразу під час наближення		Після того, як відвідувач почав вивчати інформаційні матеріали
	Відвідувач першим почав розмову		Інше....
9	Зовнішній вигляд касира:		
	Бейдж	так/ні	
	Форма встановленого зразка	так/ні	
	Чиста, вигладжена, акуратна	так/ні	
10	Касир посміхається, проявляє уважність та доброзичливість	так/ні	
11	Оцініть рівень компетенції касира в послугах роллердрому (за 5-бальною шкалою)		
12	Оцініть рівень зацікавленості касира в розв'язанні проблеми клієнта (за 5-бальною шкалою)		
	Чи запропонував касир додаткові послуги, розповів про наявні акції	так/ні	
	Ваш коментар		
13	Наявність черги на отримання роликів	так/ні	
14	Оператора складу роликів посміхається, проявляє уважність та доброзичливість	так/ні	
15	Ролики зберігаються в порядку	так/ні	
16	Ролики справні, чисті та презентабельно виглядають	так/ні	
17	Шапки для зберігання особистих речей чисті, замки справні	так/ні	

18	Місце очікування клієнтів наявне, комфортне, чисте	так/ні	
19	Чим займався інструктор		
	Не було на місці		Працював з відвідувачами
	Просто стояв		Займався посторонніми справами
20	Чи реагував інструктор на прохання відвідувачів	так/ні	
21	Оцініть компетенцію та уважність інструктора (за 5-бальною шкалою)		
22	Чи уважно слідував інструктор за безпекою на майданчику	так/ні	
	Коментар щодо катання на роллердромі		
23	Туалет чистий, туалетний папір, мило, фен для рук та серветки наявні	так/ні	
24	У залі було спекотно задусливо	так/ні	
25	Освітлення зони катання достатнє	так/ні	
26	Неприємні запахи відсутні	так/ні	
27	Фонова музика наявна, комфортної гучності	так/ні	
28	Персонал закладу попрощався й запросив приходити ще	так/ні	
29	Опишіть своє загальне враження про роллердром		

## Додаток М

### Інструкція для таємних покупців

#### Загальні положення

Перед проведенням візиту ретельно вивчіть дану інструкцію й чек-лист візиту.

Запам'ятайте параметри, за якими Ви будете контролювати й оцінювати під час візиту.

Підтверджувальними документами щодо здійснення візиту є заповнений чек-лист (анкета).

Анкета заповнюється послідовно за кожним із питань. Усі запитання анкети повинні бути заповнені. Пам'ятайте, що дані анкети будуть ретельно вивчені та проаналізовані, тому заповнюйте анкету коректно та розбірливо. Між запитаннями анкети не повинно виникати невідповідностей (в протилежному випадку це може поставитися під сумнів якість проведення візиту).

Сценарій візиту: таємні покупці отримують послуги розважального комплексу (катаються на роликах). Наявність спеціальної легенди не передбачено. Поведінка інспектуючого має нагадувати поведінку типового відвідувача розважального закладу.

Звертайте увагу на деталі, обов'язково фіксуйте їх, це дозволить оцінити правильність загальних суджень вказаних в анкеті.

#### Алгоритм здійснення візиту

1. Перед безпосереднім контактом із персоналом варто оцінити зовнішнє оформлення вхідної зони роллердрому, наявність та охайність викладки рекламної продукції, чистоту та порядок на робочому столі клієнт-менеджера щоби надалі заповнити відповідні пункти в чек-листі.

2. Під час наближення до касира опишіть його зовнішній вигляд. Зверніть увагу на те, чим він займався під час вашого наближення, зафіксуйте в пам'яті - хто перший почав розмову. Під час бесіди поведіться природно. Запам'ятовуйте ключові моменти взаємодії, щоби надалі заповнити анкету. Задайте кілька запитань про перелік послуг, які пропонує розважальний заклад, їхні особливості, розцінки та доступні акції. Це дасть змогу оцінити компетенцію касира та його настроєність на роботу з клієнтами. Касир має давати вичерпні відповіді та зацікавити вас скористатися послугами розважального закладу. Запам'ятайте ім'я касира, що вказане на бейджі.

3. Після проходу в роздягальню фактично починається надання послуги. Зверніть увагу на стан обладнання, чистоту та порядок у зберіганні. Ви повинні відчувати себе комфортно в роздягальні, персонал має проявляти уважність до вас та цікавитися наскільки вам зручно, пропонувати додаткові послуги та аксесуари, за наявності.

4. Коли ви почали кататися, зверніть увагу на наявність та поведінку тренера. На скільки він уважно стежить за відвідувачами, відповідає на їхні запитання та прохання. Запам'ятайте ім'я тренера, яке вказане на бейджі. Можете самі задати кілька запитань, щоб оцінити рівень компетенції та уважності тренера. Також зверніть увагу на поведінку інших відвідувачів розважального закладу. На скільки їм комфортно, чи не заважають вони один одному. Зверніть увагу на чистоту, освітленість та оформлення зони катання.

5. Після закінчення катання оцініть роботу персоналу під час здачі роликів, зверніть увагу на стан обладнання. Відвідайте туалет та оцініть його стан.

6. Чек-лист заповнюється протягом години після перевірки. Забороняється заповнювати чек-лист на території та біля досліджуваного об'єкта.

## Додаток Н

Таблиця Н.1

**Узагальнена оцінка якості обслуговування на роллердромах за методом  
«таємний покупець»**

Блоки та критерії оцінки	Суми	Полтава	Харків	Загалом
<b>Стан та вигляд приміщення</b>				
Вхідна зона була чистою	4,5	5	5	4,8
Інформаційні матеріали наявні та доступні для відвідувачів	3	5	5	4,3
Туалет чистий, туалетний папір, мило, фен для рук та серветки наявні	1	1	4	2,0
Підсумок	2,8	3,7	4,7	3,7
<b>Ділове спілкування</b>				
Характер зайнятості клієнт-менеджера	2	5	5	4,0
Клієнт-менеджер привітався	3,5	5	5	4,5
Час звернення менеджера до клієнта	1,5	4	3,5	3,0
Менеджер посміхається, проявляє уважність та доброзичливість	3,5	5	4	4,2
Оцініть рівень компетенції клієнт-менеджера в послугах роллердрому (за 5-бальною шкалою)	3,9	4,8	4,4	4,4
Оцініть рівень зацікавленості менеджера і розв'язанні проблеми клієнта (за 5-бальною шкалою)	3,1	4,7	4	3,9
Чи запропонував менеджер додаткові послуги, розповів про наявні акції	2	0	3,5	1,8
Персонал закладу попрощався і запросив приходити ще	0,5	4,5	2	2,3
Підсумок	2,5	4,1	3,9	3,5
<b>Зовнішній вигляд персоналу</b>				
Зовнішній вигляд клієнт-менеджера:				
Бейдж	1,5	5	0	2,2
Форма встановленого зразка	0,5	0,5	5	2,0
Чиста, вигладжена, акуратна	2	5	4	3,7
Зовнішній вигляд тренера:				
Бейдж	0,5	4	0	1,5
Форма встановленого зразка	0	0,5	0	0,2
Чиста, вигладжена, акуратна	1,5	4	4	3,2
Підсумок	1,0	3,2	2,2	2,1
<b>Стан матеріально-технічної бази</b>				
Ролики зберігаються в порядку	2,5	4	4	3,5
Ролики справні, чисті та презентабельно виглядають	0	2,5	2,5	1,7
Шапки для зберігання особистих речей чисті, замки справні	1,5	4	3	2,8

Місце очікування клієнтів наявне, комфортне, чисте	2	5	4,5	3,8
Підсумок	1,5	3,9	3,5	3,0
<b>Поведінка тренера</b>				
Характер зайнятості тренера	0	3	1	0,2
Чи реагував тренер на прохання відвідувачів	1,5	3	2,5	2,3
Чи уважно слідував тренер за безпекою на майданчику	1	3	2	2,0
Підсумок	0,8	3,0	1,8	1,5
<b>Мікроклімат у приміщенні</b>				
У залі було спекотно та задушливо	2	1,5	0,5	1,3
Освітлення зони катання достатнє	5	5	5	5,0
Неприємні запахи відсутні	4	4	4	4,0
Фонова музика наявна, комфортної гучності	3,5	4,5	4	4,0
Підсумок	3,6	3,8	3,4	3,6

## Додаток П

**Опитувальна картка по дослідженню підприємства**

## Загальний опис бізнесу

- Історія підприємства
- Структура бізнесу (мережа, група компаній, супутні бізнеси)
- Основні напрями бізнесу
- Ринкова позиція підприємства

## Опис ринку

- Місткість та насиченість ринку, частка підприємства на ньому
- Наявні конкуренти, їхня характеристика (їхні сильні та слабкі сторони, рівень загрози для підприємства)?
- Сезонність бізнесу?
- Стадія розвитку ринку
- Стан ринкової кон'юнктури?
- Які найбільші загрози та можливості диктує ринок?
- Які перспективи ринку?
- Які ключові фактори успіху на ринку?

## Стратегія менеджменту

- Наявність формалізованої стратегії розвитку та системи її реалізації
- Наявність тактичних планів розвитку бізнесу та конкретних цілей
- Чи наявні пріоритетні напрями розвитку підприємства?
- Яка активність участі власника в розвитку бізнесу?
- Як здійснюється моніторинг конкурентів?

## Стратегія та організація маркетингу

- Ключові компетенції та конкурентні переваги підприємства на ринку, наявність унікальної ринкової пропозиції?
- Як позиціонується бізнес, чи орієнтований на певний сегмент споживачів?
- Наявність формалізованого плану маркетингу
- Хто здійснює функції маркетингу?
- Чи наявна програма лояльності, які її умови?
- Чи практикуються подарункові сертифікати та картки?
- Яке співвідношення нових та постійних клієнтів?
- Як збирається інформація про потреби, рівень задоволеності клієнтів (вивчення клієнтів)?
- Чи проводяться партнерські акції або іншим чином стимулюються перехресні продажі?
- Як аналізується ефективність маркетингу (ключові показники, форми та періодичність контролю, як вносяться корективи) ?

## Продуктова політика

- Як виконується пошук нових послуг?
- Які зміни в переліку послуг були здійснені за останній рік?
- Які додаткові/супутні послуги наявні?
- На якому етапі життєвого циклу є ринок та підприємство?
- Чи надаються споживачам на певних умовах приємні сюрпризи та невеликі подарунки?

## Політика ціноутворення

- Як відбувається встановлення цін (методи ціноутворення)?
- Які є цінові знижки?
- Чи наявні цінові акції? Якщо так, то які?

- Який рівень цін у порівнянні з ринковими/ цінами конкурентів?

#### Політика просування

- Чи є чітке розуміння бренду підприємства?
- Чи наявний план рекламних заходів?
- Які канали та методи просування використовуються?
- Як відстежується ефективність рекламних кампаній?
- Які цілі переслідуються рекламною політикою?
- Які ключові посили рекламних повідомлень?
- Чим рекламна політика відрізняється від конкурентів (форми диференціації)?
- Як формується бюджет на рекламу?
- Які подієві заходи/акції проводяться?

#### Політика розподілу

- На скільки вдалим є поточне місце розташування підприємства з позиції клієнтоконцентруючої функції?
- Чи достатньо зрозуміла наявна система навігації та візуальної ідентифікації підприємства для його знаходження?

#### Персонал

- Чи наявні документовані посадові обов'язки, на скільки вони збігаються з реальними?
- Чи наявна нерівномірність завантаження працівників?
- На скільки мотивовані співробітники підприємства?
- Система мотивації прив'язана до стандартів обслуговування?
- Як здійснюється підбір персоналу(родичі, критерії підбору)?
- Штат укомплектований, який рівень плинності кадрів?

### Матеріальні свідоцтва

- Який рівень матеріально-технічної бази підприємства?
- На скільки матеріально-технічна база відповідає вимогам ринку та конкурентам?
- Чи здійснюється робота з точками контактів?
- Чи наявний впізнаваний фірмовий стиль підприємства?
- Які «фішки» наявні в підприємства?
- Як визначається та контролюються комфортні умови перебування споживачів (температура повітря, фонова музика, освітлення)?

### Процеси

- Бізнес-процеси формалізовані та регламентовані?
- На скільки ви вважаєте важливим їхнє дотримання та оптимізацію?
- Наявність стандартів якості обслуговування
- Система навчання та контролю дотримання стандартів обслуговування

### Продуктивність/якість

- Чи ведеться аналіз продажів?
- Як відстежується рівень задоволеності споживачів?
- Як організований зворотний зв'язок зі споживачами, як проводиться робота зі скаргами?
- Як контролюється якість обслуговування?
- Чи наявні випадки нерівномірного завантаження, які дії приймаються в цьому напрямі?
- Чи є можливість попереднього замовлення надання послуги споживачами?

Додаток Р

Таблиця Р.1

**Зведений SWOT-аналіз досліджуваних роллердромів (розроблено автором)**

1	ТРЦ «Київ» 2	ТЦ «Універмаг Київ» 3	РЦ «Шато ледо» 4
Переваги	<p>Вдале місце розташування (на перетині великих транспортних магістралей, у межах великого мікрорайону, недалеко від центру міста);</p> <p>Синергетичний ефект відвідуваності через велику площу та значну кількість різнопланових орендарів;</p> <p>Цільовою аудиторією ТРЦ за рівнем доходів є середній клас, що є найбільш масовою групою населення;</p> <p>Висока активність проведення розважальних заходів, які приваблюють відвідувачів;</p> <p>Нове покриття роллердрому є комфортним та презентабельним</p>	<p>Вдале місце розташування в центрі м. Суми;</p> <p>Тривала історія існування і високий рівень обізнаності щодо роллердрому;</p> <p>Навколо роллердрому створюється субкультура роллерів, що опосередковано підвищує рівень популярності закладу</p>	<p>Роллердром розташований в одному з найбільш популярних ТРЦ м. Харкова, що приваблює значну кількість відвідувачів, в тому числі й платоспроможних (з рівнем доходу вище середнього);</p> <p>Наявність чіткого позиціонування та впізнаваного бренду;</p> <p>Наявність програми лояльності;</p> <p>Великий вибір програм навчання катанню на роликах;</p> <p>Використання прогресивних заходів стимулювання збуту (партнерські акції, акції спрямовані на крос-продажі послуг інших розважальних зон ТРЦ):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Безлімітні флаєра на катання;</li> <li>- Знижки на катання іменинникам;</li> <li>- Абонементи на катання та інші види розваг;</li> <li>- Знижки студентам і школярам;</li> <li>- Подарунковий сертифікат;</li> </ul> <p>В приміщенні роллердрому функціонує кафе, що дозволяє батькам спостерігати за дітьми, збільшує тривалість відвідування роллердрому та дозволяє отримувати додаткові доходи;</p> <p>Гарний інтер'єр з чіткою концепцією приваблює відвідувачів</p>

Продовження табл. Р.1

1	2	3	4
Недоліки	<p>Розташування навколо роллердрому закладів громадського харчування, у яких продають алкоголь відвертає частину потенційних клієнтів орієнтованих на сімейний відпочинок;</p> <p>Роллердром не належить до найбільш популярних місць проведення дозвілля студентської молоді</p>	<p>Значний рівень зносу матеріально-технічної бази, особливо стосується роликового парку;</p> <p>У пікові години завантаження може виникати дефіцит роликів ходових розмірів;</p> <p>Через застаріле архітектурне планування та малу кількість популярних мережевих орендарів, ТРЦ не є лідером у популярності серед сумчан, особливо з рівнем доходів вище середнього;</p> <p>Слабкий рівень кадрового забезпечення роллердрому через недоукомплектування штату;</p> <p>Покриттям роллердрому служить бетонна підлога, що не сприяє комфорту катання;</p> <p>Інтер'єр недостатньо презентабельний</p>	<p>Віддаленість місця розташування від центру міста (частково нівелюється наявністю безкоштовних автобусів, що курсують до ТРЦ із найближчої станції метро);</p> <p>Невелика площа катання не влаштовує професійних роллерів та обмежує «пропускну спроможність» роллердрому;</p> <p>Покриття роллердрому якісне, але зношене й потребує ремонту або заміни;</p> <p>Ролики великих розмірів потребують оновлення та заміни</p>
Можливості	<p>Будівництво другої черги ТРЦ розширить перелік орендарів та імовірно збільшить відвідуваність;</p> <p>Нестабільність роботи роллердрому в ТРЦ «Екватор» забезпечує монопольне положення на ринку роллердрому в ТРЦ «Київ»</p>	<p>Великий рівень насиченості рівня розваг і відпочинку зменшує імовірність появи нових конкурентів;</p> <p>Відсутність у м. Суми критого льодового катка приваблює відвідувачів до роллердрому в теплу пору року;</p> <p>Тривала історія роликового спорту в місті (перші роллердроми відкрилися наприкінці 1990-х) забезпечує стабільно високий рівень популярності катання на роликах, як виду розваг</p>	<p>Наявність обласного осередку федерації роликового спорту, яка активно проводить заходи спрямовані на популяризацію роликового спорту розширює коло потенційних клієнтів;</p> <p>Великий розмір населеного пункту та статус одного з найбільших в Україні студентських центрів забезпечую стабільно широку потенційну цільову аудиторію</p>

*Продовження табл. Р.1*

Загрози	За умови організації стабільної роботи роллердрому в ТРЦ «Екватор», він може стати сильним конкурентом; Слабкий рівень популярності катання на роликах загалом у місті обмежує коло потенційних клієнтів	Здача в експлуатацію нового торговельного комплексу «Євробазар» на території центрального ринку може зменшити рівень відвідуваності ТРЦ і, як наслідок, роллердрому; Обмежені можливості щодо архітектурного перепланування ТРЦ та роллердрому в порівнянні з конкурентними ТРЦ у перспективі може зменшити рівень відвідуваності	Невелика насиченість ринку роллердромів (нижче середнього рівня по країні) може призвести до виходу на ринок нових операторів, що підвищить інтенсивність конкурентної боротьби; Агресивна політика цінового демпінгування з боку роллердрому в ТРЦ «Магелан» загострює конкурентну боротьбу
---------	---	--	---

## Додаток С

Таблиця С.1

**Фазовий аналіз ролледромів (розроблено на основі власного дослідження у 2015-2016 рр. та [61; 200])**

Фаза	Характеристика	Ролледроми
Зелена фаза	перший «дитячий» етап розвитку підприємства, який характеризується високою мотивацією й недостатністю ресурсів. Ключовими точками докладання зусиль на цьому етапі є навчання, колегіальність у прийнятті рішень і максимальне розширення зв'язків із зовнішнім середовищем	ТРЦ «Екватор» (Полтава)
Ізумрудна фаза	період активного розвитку й росту підприємства, максимальної лояльності персоналу й забезпеченості ресурсами. На цьому етапі реалізуються найбільш амбіційні проекти. Для підприємства на цьому етапі характерною є наявність суперечності між силою і творчим потенціалом, з одного боку, та системністю і впорядкованістю, з іншого. У той момент, коли бажання максимально зарегулювати роботу підприємства стає панівним, починається перехід у наступну фазу. Також аналогічним індикатором виступає закріплення статусних бар'єрів між співробітниками. Важелю, що може відтермінувати фінал ізумрудної фази є реалізація великого проекту, який буде потребувати активної участі всіх співробітників	РЦ «Шато Ледо» (Харків), «Магелан» (Харків)
Жовта фаза	апогей розвитку підприємства, стадія зрілості й зупинки розвитку. На цьому етапі досягається максимальна ефективність, підприємство являє собою добре налагоджений механізм. У компанії достатньо ресурсів, показники стабільні, але, з іншого боку, персонал слабо мотивований, неформальна культура набуває рис інтриганства та внутрішньої політики. На цій фазі підприємство є вразливим до ринкових змін та інертна щодо внутрішніх перетворень. Для того, щоби вивести підприємство із жовтої фази необхідно змінити систему цільових показників ефективності або зробити «ін'єкцію хаосу» (контрольовану дестабілізацію роботи підприємства щоби змусити його пристосуватися до нових умов), також хороші результати може дати «переливання крові» (заміна або ротація значної частини персоналу)	ТРЦ «Київ» (Полтава), ТРЦ «Універмаг Київ» (Суми), РЦ «Лавина» (Суми)
Червона фаза	останній етап розвитку підприємства, на якому зникає стабільність і прогнозованість, руйнуються основи його існування. На цьому етапі варто детально проаналізувати систему організації й виділити в її структурі працездатні елементи, які можна зберегти й непрацездатні, які необхідно змінити. Після цього потрібно стабілізувати роботу підприємства й чекати на слушний момент для проведення суттєвих змін	Парк ім. Горького (Харків)

## Додаток Т

Дана анкета заповнюється таємно, її результати будуть надаватися керівництву в узагальненому вигляді. Прохання уважно та відверто заповнити всі пункти. Результати даного опитування будуть слугувати основою для покращення Ваших умов праці.

1. Оцініть ВАЖЛИВІСТЬ перелічених нижче факторів для задоволеності роботою (обведіть потрібне число)

№ п/п	Фактор задоволеності роботою	Зовсім неважливо	Практично неважливо	Частково важливо	Важливо	Дуже важливо
1	Рівень заробітної плати	1	2	3	4	5
2	Стабільність та надійність роботи	1	2	3	4	5
3	Комфортні умови праці	1	2	3	4	5
4	Можливість отримувати нові навички та знання	1	2	3	4	5
5	Колектив та психологічний клімат у ньому	1	2	3	4	5
6	Достойна оцінка результатів роботи керівництвом	1	2	3	4	5
7	Цікавість роботи	1	2	3	4	5
8	Можливість спілкуватися з людьми	1	2	3	4	5
9	Пільги та подарунки працівникам від підприємства	1	2	3	4	5
10	Режим роботи	1	2	3	4	5
11	Участь у прийнятті рішень підприємства	1	2	3	4	5
12	Дотримання норм трудового законодавства (вихідні, свята, відпустка, лікарняні тощо)	1	2	3	4	5

2. Оцініть ВАШУ ЗАДОВОЛЕНІСТЬ роботою за переліченими нижче факторами (обведіть відповідне число)

№ п/п	Фактор задоволеності роботою	Жахливо	Незадовільно	Задовільно	Добре	Відмінно
1	Рівень заробітної плати	1	2	3	4	5
2	Стабільність та надійність роботи	1	2	3	4	5
3	Комфортні умови праці	1	2	3	4	5
4	Можливість отримувати нові навички та знання	1	2	3	4	5
5	Колектив та психологічний клімат у ньому	1	2	3	4	5

6	Достойна оцінка результатів роботи керівництвом	1	2	3	4	5
7	Цікавість роботи	1	2	3	4	5
8	Можливість спілкуватися з людьми	1	2	3	4	5
9	Пільги та подарунки працівникам від підприємства	1	2	3	4	5
10	Режим роботи	1	2	3	4	5
11	Участь у прийнятті рішень підприємства	1	2	3	4	5
12	Дотримання норм трудового законодавства (вихідні, свята, відпустка, лікарняні тощо)	1	2	3	4	5

3. Оцініть якість роботи вашого підприємства за наступними критеріями:

№ п/п	Фактор	Абсолютно не згоден	Частково незгоден	Іноді	Здебільшого згоден	Повністю згоден
1	У підприємства позитивний імідж	1	2	3	4	5
2	Рівень обслуговування високий	1	2	3	4	5
3	Реклама підприємства хороша та дієва	1	2	3	4	5
4	Акції та заходи, які проводить підприємство цікаві	1	2	3	4	5
5	Матеріальна база підприємства потужна	1	2	3	4	5
6	Підприємство краще за конкурентів	1	2	3	4	5
7	Клієнти залишаються задоволеними	1	2	3	4	5
8	Керівництво справедливо оцінює роботу працівників					
9	Робота підприємства добре організована (збої відсутні, «аврари» виникають рідко)	1	2	3	4	5
10	Клієнти рідко скаржаться, а за наявними скаргами приймаються міри	1	2	3	4	5
11	Керівництво цікавиться думкою працівників та впроваджує ідеї працівників	1	2	3	4	5

4. Оцініть свою готовність рекомендувати підприємство на якому працюєте знайомим за 10-ти бальною шкалою

У жодному разі не порекомендую	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Обов'язково порекомендує

Дякуємо за заповнення даної анкети, удачі вам у роботі!

**Характеристика етапів концептуального підходу до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку (розроблено автором)**

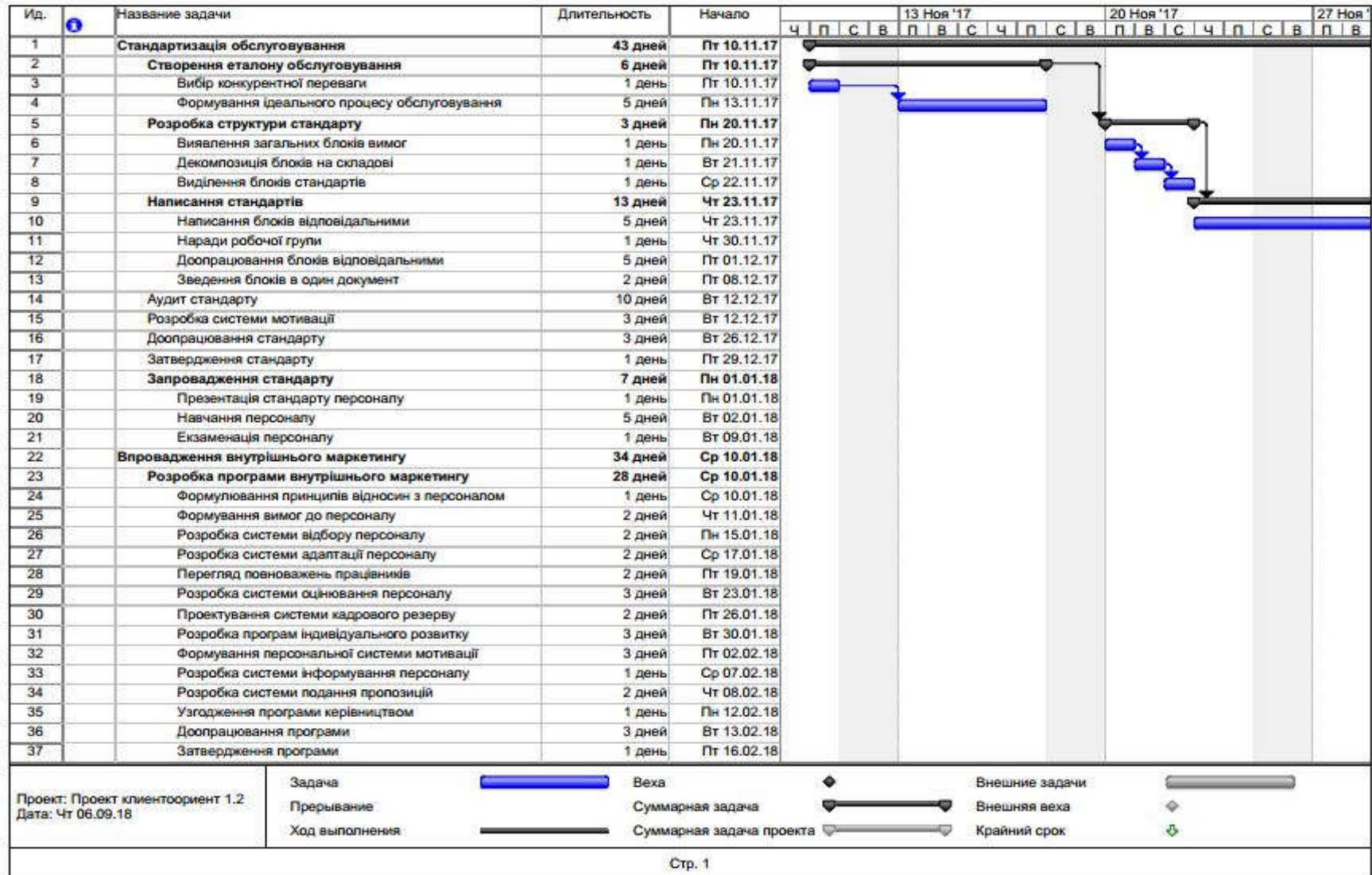
Етап	Короткий зміст	Очікуваний результат
1. Постановка цілей клієнтоорієнтованості	Формування цілей, що відповідають критеріям конкретності, вимірюваності, досяжності, значущості та визначеності в часі	Визначення відповідності між клієнтоорієнтованістю та стратегією бізнесу, формулювання бажаного результату від впровадження клієнтоорієнтованості
2. Збір маркетингової інформації	Дослідження наявних та потенційних клієнтів, аналіз якості обслуговування, дослідження когнітивного ефіру всередині та ззовні підприємства, дослідження процесу та середовища надання послуги, дослідження рівня задоволеності та мотивації персоналу, дослідження конкурентів	Формування інформаційної бази для визначення цільової ідентичності та розробки стратегії клієнтоорієнтованості
3. Формування цільової ідентичності	Вибір соціальної парадигми та міфу, формулювання цільової ідентичності, вибір когнітивних детермінант, через які буде трансливатися ідентичність	Пропозиція конкретної цільової ідентичності підприємства
4. Розробка стратегії клієнтоорієнтованості	Проектування процесу обслуговування, формування комфортного середовища надання послуги, стандартизація обслуговування, формування політики внутрішнього маркетингу, формування політики довгострокових відносин із клієнтами, формування системи роботи зі скаргами, формування системи відстеження лояльності	Формування чіткого стратегічного плану впровадження клієнтоорієнтованості
5. Реалізація програми клієнтоорієнтованості	Створення зведеного плану проекту, управління людськими ресурсами, управління предметною областю, управління часовими параметрами, управління вартістю й ресурсами, управління взаємодією	Комплектація команди проекту, підготовка календарного графіка реалізації, кошторису проекту, регламентів взаємодії між учасниками
6. Контроль і ревізія клієнтоорієнтованості	Моніторинг рівня задоволеності та лояльності клієнтів, моніторинг рівня задоволеності та лояльності персоналу, аудит точок контакту, аналіз сформованої цільової ідентичності в когнітивному ефірі, удосконалення обслуговування за принципами «кайдзен», залучення працівників до удосконалення роботи підприємства, розгляд скарг та удосконалення обслуговування на їхній основі	Створення системи контролю та удосконалення діяльності підприємства в розрізі клієнтоорієнтованості

Таблиця У.2

**Категорії відвідувачів роллердрому та відповідні методи впливу  
(розроблено на основі власного дослідження у 2015-2016 р.)**

Категорія	Методи впливу
Взагалі не люблять кататися на роликах (15-25% цільової аудиторії потенційних клієнтів)	Частина безперспективні клієнти, частину можливо переконати, стимулювавши пробне відвідування роллердрому
Ніколи не пробували кататися на роликах або ще не визначилися, подобається їм кататися чи ні (20-35%)	Необхідно стимулювати пробне відвідування роллердрому, повернути інтерес до роликів, наприклад, завдяки проведенню великого роллерного фестивалю або іншого заходу
Пробували кататися, але не сподобався конкретний роллердром (8-19%)	Треба виявити причини невдоволеності й ліквідувати їх, якщо вони обґрунтовані або переконати в їхній безпідставності, якщо вони необґрунтовані
Іноді катаються (24-33%)	Можливо впливати шляхом пробудження інтересу
Регулярно катаються (7-13%)	Стимулювати інтерес до роликів, як до виду спорту, зацікавити переходити на професійний рівень
Фанати (1-11%)	Створювати й підтримувати субкультуру роллерного руху, сприяти участі і проведенню фестивалів, змагань і майстер-класів, запровадити години катання лише для професіоналів, коли на роллердромі не буде інших відвідувачів та можна буде встановити спеціальне обладнання

## Додаток Ф



Ид.	Название задачи	Длительность	Начало	13 Ноя '17				20 Ноя '17				27 Ноя '17			
				ч	п	с	в	п	в	с	ч	п	с	в	п
38	Презентация програми співробітникам	1 день	Ср 10.01.18												
39	Впровадження програми	1 день	Ср 10.01.18												
40	<b>Розробка програми навчання</b>	<b>3 дней</b>	<b>Пн 19.02.18</b>												
41	Навчання методикам продажу	1 день	Пн 19.02.18												
42	Навчання технічним навичкам	1 день	Вт 20.02.18												
43	Навчання якісному обслуговуванню	1 день	Ср 21.02.18												
44	Розробка програми командування	3 дней	Чт 22.02.18												
45	<b>Впровадження системи управління скаргами</b>	<b>17 дней</b>	<b>Пт 10.11.17</b>	[Task bar]											
46	<b>Формування системи роботи зі скаргами</b>	<b>16 дней</b>	<b>Пт 10.11.17</b>	[Task bar]											
47	Розробка регламенту роботи зі скаргами	1 день	Пт 10.11.17												
48	Систематизація найбільш поширених скарг	2 дней	Пн 13.11.17												
49	Розробка інструкцій реакції на скарги	3 дней	Ср 15.11.17												
50	Опис всіх джерел збору скарг	1 день	Пн 20.11.17												
51	Розробка системи накопичення скарг	2 дней	Вт 21.11.17												
52	Розробка системи аналізу скарг	2 дней	Чт 23.11.17												
53	Узгодження з керівництвом	1 день	Пн 27.11.17												
54	Доопрацювання системи	3 дней	Вт 28.11.17												
55	Затвердження системи	1 день	Пт 01.12.17												
56	Презентація системи працівникам	1 день	Пн 04.12.17												

Проект: Проект клієнтоорієнт 1.2 Дата: Чт 06.09.18	Задача		Вежа		Внешние задачи	
	Прерывание		Суммарная задача		Внешняя вежа	
	Ход выполнения		Суммарная задача проекта		Крайний срок	

Стр. 2

## Додаток Х

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

## 1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

## 1.1. Публікації в наукових фахових виданнях України

1. Юрко І. В., Устьян О. Ю. Еволюція теорії маркетингу в розрізі українських реалій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2012. № 3 (54). С. 127–131. *Особистий внесок: визначені основні еволюційні шляхи маркетингу, обґрунтовано перехід конкуренції в емоційну площину.*

2. Устьян О. Ю. Особливості сучасного розуміння сфери послуг як об'єкта дослідження маркетингової теорії. *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2410> (дата звернення: 22.01.2018).

3. 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, 2015. Вип. 1 (21). С. 334–342.*

## 1.2 Публікації в наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. Юрко І. В., Устьян О. Ю. Соціальні передумови виникнення та еволюція концепції маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2013. № 6. С. 189–193 (Index Copernicus, Google Scholar). *Особистий внесок: обґрунтовано значення маркетингу взаємовідносин, як однієї з домінуючих маркетингових концепцій.*

2. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку *Вісник соціально-економічних досліджень. Сер. Економічні науки*. 2017. № 2-3 (63-64). С. 61–68 (Index Copernicus, Google Scholar, Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics (RePEc)).

3. Устьян О. Ю. Дослідження особливостей споживацької поведінки та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2018. № 1 (86). С. 56–61 (Index Copernicus).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Устьян О. Ю. Особливості комплексу маркетингу у сфері послуг. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 17-18 квіт. 2013 р. Полтава: ПУЕТ, 2013. С. 166–168.

2. Устьян О. Ю. Економіка вражень як новий етап розвитку сфери послуг. *Фінансова політика та забезпечення економічної стабільності держави* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Полтава, 3 грудня, 2013 р. Полтава, 2013. С. 212–213.

3. 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 2014 р. Полтава: ПУЕТ, 2014. С. 177–181.

4. Устьян А. Интармаркетинг как современная концепция маркетинга. *Економика Болгарии и Европейского союза – современные проблемы и подходы*

к их решению : материалы Десятой юбилейной международной научной конференции молодых ученых, 13 ноября 2014 г., София, 2014. С. 886–892.

5. Устьян О. Ю. Внутрішній маркетинг як основа конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД* : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 15-16 квітня 2015 р. Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 127–130.

6. Устьян А. Комплексное исследование клиентоориентированности предприятий сферы развлечений и отдыха. *The Economy of Bulgaria and the European Union: Competitiveness and Innovations. Book of Scientific Papers*, София: УНСС, 2016. С. 165–169.

7. Устьян О. Ю. Методичні аспекти дослідження середовища надання послуги. *Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 20-21 квітня 2016 р. Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 120–122.

8. Устьян О. Ю. Визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємства сфери розваг і відпочинку методом аналізу ієрархій. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали XXXII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав-Хмельницький, 19 квітня, 2017 р. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 32. С. 49–52.

9. Устьян О. Ю. Тенденції розвитку сфери розваг і відпочинку України. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 27–28 квітня 2017р., Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 127-130.



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ**  
(Держстат)

вул. Шота Руставелі, 3, м. Київ, 01601, телефон (044) 287 24 22, факс (044) 235 37 39  
E-mail: office@ukrstat.gov.ua Web: http:// www.ukrstat.gov.ua Код ЄДРПОУ 37507880

27.06.2017 № 17.4-26/Ч-68-17/62 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Устьян О. Ю.  
м. Полтава, вул. І. Мазепи,  
буд. 32, кв. 85  
aleksanrustian@gmail.com

На Ваш запит, який надійшов на адресу Держстату 14.06.2017, щодо оприлюднення річних даних з питань діяльності підприємств сфери нефінансових послуг повідомляємо.

До 2015 року в розділі "Послуги" збірника "Статистичний щорічник України" поширювалась інформація щодо обсягу реалізованих послуг на підставі форми державного статистичного спостереження № 1-послуги (річна) "Звіт про обсяги реалізованих послуг". З 2015 року періодичність форми № 1-послуги змінено з "річної" на "квартальну", що відповідає міжнародним стандартам з питань короткострокової статистики підприємств.

Форма державного статистичного спостереження № 1-послуги (квартальна) "Звіт про обсяги реалізованих послуг" затверджена наказом Держстату від 19.11.2014 № 350 і введена в дію зі звіту за I квартал 2015 року. Відповідно до цього наказу також припинено збирання інформації за формою № 1-послуги (річна) з 01.03.2015.

Визначення головних положень та методів проведення державного статистичного спостереження за формою № 1-послуги (квартальна) містяться в Методологічних положеннях з організації державного спостереження щодо основних показників економічної діяльності підприємств сфери нефінансових послуг (далі – Методологічні положення), затверджених наказом Держстату від 30.01.2015 № 27.

Методологічні положення та бланк форми № 1-послуги (квартальна) розміщені на офіційному веб-сайті Держстату ([www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)) у розділах "Методологія і класифікатори"/"Статистична методологія"/"Економічна статистика"/"Економічна діяльність"/"Послуги" та "Респондентам"/"Альбом форм державних статистичних спостережень на 2017 рік"/"Економічна статистика"/"Економічна діяльність"/"Послуги" відповідно.

Узагальнена інформація за формою № 1-послуги (квартальна) публікується у щоквартальному статистичному бюлетені "Діяльність підприємств сфери послуг" (розміщений на офіційному веб-сайті Держстату в розділі "Публікації"/"Економічна статистика"/"Економічна діяльність"/"Послуги").

Перший заступник Голови

А. Іщенко

ФІЗИЧНА ОСОБА  
ПІДПРИЄМЕЦЬ БІДНИЙ ГЕОРГІЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ

с.Кам'янка вул.Ярова 1а Диканського району Полтавської області  
Свідоцтво про державну реєстрацію Серія В01 №414526 видане 09.11.2001р.  
Банківська Гарантія виконання зобов'язань №Г-170613-1 видана 13.06.17р.



## Гірськолижний комплекс "Сорочин Яр"

Вих № 03/00-12.07  
Big 12.07.2017р

### ДОВІДКА

про впровадження в практичну діяльність ФОП Бідного Георгія Валентиновича на гірськолижному комплексі «Сорочин Яр» результатів дисертаційної роботи Устьяна Олександра Юрійовича на тему: «Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку»

Довідка видана в підтвердження того, що ФОП Бідний Г.В. прийняв до практичного застосування запропоновані методи впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві, які є частиною результатів дисертаційної роботи Устьяна О. Ю., аспіранта кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Серед положень дисертації впроваджених на гірськолижному комплексі «Сорочин Яр» (Полтавська область, Диканський район, с. Кам'янка, вул. Ярова 1а) є:

- контроль якості обслуговування методом «таємний покупець»;
- удосконалення «точок контактів» взаємодії з клієнтами;
- активізація заходів спрямованих на підвищення лояльності клієнтів;
- стандартизація та регламентація процесу обслуговування клієнтів;
- навчання персоналу методам ефективного спілкування з клієнтами.

Використання в господарській діяльності ФОП Бідний Г.В. підходів дисертаційної роботи Устьяна О. Ю. сприяє зростанню кількості відвідувачів, підвищенню дохідності операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

ФОП Бідний Г.В.



# ON TOP Wake

36009, м. Полтава, вул. Кондратенка, 5    ontopwakepark@gmail.com    тел. (095) 824-27-50

вих. № 05/03-16  
від "10" березня 2016р.

## ДОВІДКА

про впровадження в практичну діяльність ФОП Шевченко Є.В.  
результатів дисертаційної роботи Устьяна Олександра Юрійовича на тему:  
“Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і  
відпочинку”

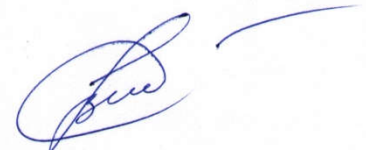
Довідка видана в підтвердження того, що ФОП Шевченко Є.В прийняв до практичного впровадження запропоновані методи впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві, які є частиною результатів дисертаційної роботи Устьяна Олександра Юрійовича, аспіранта кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі”.

Серед положень дисертації, прийнятих до практичного впровадження на об'єкті ON TOP Wake Park є:

- впровадження методики роботи з «точками контакту»;
- розробка та впровадження єдиного фірмового стилю;
- активізація комунікаційної політики з метою популяризації спорту;
- сприяння формуванню середовища любителів спорту.

Застосування на практиці керівництвом ФОП Шевченко Є.В результатів дисертаційної роботи Устьяна О. Ю. сприяє розширенню попиту на послуги вейкпарку, збільшенню кола постійних клієнтів та посилює позиції підприємства на ринку.

Шевченко Є.В.



## Товариство з обмеженою відповідальністю «ДРАГОБРАТ»

90601, Рахівський р-н., трз „Драгобрат 1”  
Тел./факс (05322) 2-09-50, тел. 50-83-75  
Закарпатська обл., смт. Ясіня.  
E-mail: dragobrat\_snow@i.ua  
www.drago-brat.com



Вих № 04/01-07.06  
Від 07.06.2017р.

### ДОВІДКА

про впровадження в практичну діяльність ТОВ «Драгобрат» на гірськолижному комплексі «Драгобрат» результатів дисертаційної роботи Устьяна Олександра Юрійовича на тему:  
«Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку»

Довідка видана в підтвердження того, що ТОВ «Драгобрат» прийняло до практичного застосування запропоновані методи впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві, які є частиною результатів дисертаційної роботи Устьяна О. Ю., аспіранта кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Серед положень дисертації впроваджених на гірськолижному комплексі «Драгобрат» (Закарпатська область, Рахівський район, смт. Ясіня, РТЗ «Драгобрат 1») є:

- контроль якості обслуговування методом «таємний покупець»;
- удосконалення «точок контактів» взаємодії з клієнтами;
- активізація заходів спрямованих на підвищення лояльності клієнтів;
- стандартизація та регламентація процесу обслуговування клієнтів;
- навчання персоналу методам ефективного спілкування з клієнтами.

Використання в господарській діяльності ТОВ «Драгобрат» підходів дисертаційної роботи Устьяна О. Ю. сприяє зростанню кількості відвідувачів, підвищенню дохідності операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Директор ТОВ «Драгобрат»

Бідний Г. В.





*Кооперація: взаємодопомога, демократія та мир!*

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

36014, м. Полтава, вул. Коваля 3  
п/р26008000019421 в АТ «Укресімбанк», МФО 322313, код за ЄДРПОУ 01597997  
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: can@uccu.org.ua

№ 45-15/81 від 25 12 2017 р.  
на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження в навчальний процес результатів  
дисертаційного дослідження Устьяна Олександра Юрійовича за темою  
«Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Устьяна О.Ю. поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були використані у навчально-методичній роботі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на кафедрі комерційної діяльності та підприємництва (протокол засідання кафедри №3 від 27.11.2017 р.) і кафедрі маркетингу (протокол засідання кафедри №4 від 19.12.2017 р.) під час розробки навчальних і робочих програм, рекомендовано до впровадження в освітній процес:

- методичні підходи до маркетингового дослідження ринку та маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку, а також щодо визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємств сфери розваг та відпочинку, що ґрунтується на використанні методу аналізу ієрархій, під час викладання дисципліни «Маркетинг послуг»;
- методичний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах сфери розваг і відпочинку, що ґрунтується на комплексі методів, залучених зі сфер управління персоналом, операційного менеджменту та когнітивної психології під час викладання дисципліни «Товарознавство (послуги)».

Ректор



О.О. Нестуля

Дзевєріна 56 37 03

008232



Полтавська міська рада  
Виконавчий комітет  
**РАДА ПІДПРИЄМЦІВ м. ПОЛТАВИ**  
36000 м. Полтава, вул. Соборності, 36  
Тел. 56 -40-58

№ 01/12-03 від 12.03. 2018 р.

**ДОВІДКА**  
про впровадження результатів наукового дослідження  
Устьяна Олександра Юрійовича

Довідка видана здобувачеві кафедри комерційної діяльності та підприємництва Устьяну Олександрю Юрійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи “Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку” були розглянуті та впроваджені в діяльність Ради підприємців м.Полтава.

З прикладних положень дисертації заслуговують на особливу увагу підходи до дослідження умов господарювання підприємств, методи роботи з “точками контактів”, удосконалення стандартів обслуговування за принципами “кайдзен”.

Розроблений підхід до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємствах використовується в ході методичної підтримки підприємств сфери малого та середнього бізнесу сфери послуг Полтавської області, що позитивно відображається на результатах їх господарської діяльності.

Голова ради  
підприємців м. Полтави

Є. Дикань



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ЦЕНТР "КИЇВ"

Україна, м. Полтава, вул. Зіньківська, 6/1а  
тел./факс: +38 (0532) 51-12-19

Код ЄДРПОУ 36324299, № свід. 100199088, інд. номер 363242916012  
р/р 26001189575 в ПОФ АКБ «Райффайзен банк Аваль», МФО 380805

Вих. № 10/00-003061  
Від «2» 03 2018 року

### ДОВІДКА

про впровадження в практичну діяльність Приватного підприємства  
"Торгівельний центр "Київ" на об'єкті ТРЦ «Київ» результатів дисертаційної роботи Устяна  
Олександра Юрійовича на тему:  
"Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку"

Довідка видана в підтвердження того, що ПП "Торгівельний центр "Київ" прийняло до практичного впровадження запропоновані методи формування клієнтоорієнтованої системи маркетингу на підприємстві, які є частиною результатів дисертаційної роботи Устяна Олександра Юрійовича, аспіранта кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі".

Серед положень дисертації, прийнятих до практичного впровадження на об'єкті ТРЦ «Київ» (м. Полтава) є:

- дослідження якості обслуговування методом «таємний покупець» за спеціально адаптованою методикою проведення;
- впровадження методики роботи з «точками контакту» на регулярній основі;
- розробка та впровадження єдиного фірмового стилю для підтримки бренду роллердрому;
- активізація комунікаційної політики з метою популяризації роликового спорту;
- сприяння формуванню середовища любителів роликового спорту навколо роллердрому;
- стандартизація та регламентація ключових процесів обслуговування клієнтів;
- мотивація та навчання персоналу ефективним методам взаємодії з клієнтами.

Застосування на практиці керівництвом ПП "Торгівельний центр "Київ" результатів дисертаційної роботи Устяна О. Ю. сприяє розширенню попиту на послуги роллердрому, підвищенню лояльності клієнтів закладу, сприяє зростанню операційної ефективності та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

В.о генерального директора  
ПП "Торгівельний центр "Київ"



Скубачевська Н.О.



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ЦЕНТР "КИЇВ"

Україна, м. Полтава, вул. Зіньківська, 6/1а  
тел./факс: +38 (0532) 51-12-19

Код ЄДРПОУ 36324299, № свід. 100199088, інд. номер 363242916012  
р/р 26001189575 в ПОФ АКБ «Райффайзен банк Аваль», МФО 380805

Вих. № 19/00-003060  
Від «2» 03 2018 року

### ДОВІДКА

про впровадження в практичну діяльність Приватного підприємства  
"Торгівельний центр "Київ" на об'єкті ТЦ «Універмаг Київ» результатів дисертаційної роботи  
Устьяна Олександра Юрійовича на тему:  
"Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку"

Довідка видана в підтвердження того, що ПП "Торгівельний центр "Київ" прийняло до практичного впровадження запропоновані методи формування клієнтоорієнтованої системи маркетингу на підприємстві, які є частиною результатів дисертаційної роботи Устьяна Олександра Юрійовича, аспіранта кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі".

Серед положень дисертації, прийнятих до практичного впровадження на об'єкті ТЦ «Універмаг Київ» (м. Суми) є:

- дослідження якості обслуговування методом «тасмний покупець» на регулярній основі;
- удосконалення ключових моментів взаємодії клієнтів з фізичним середовищем роллердрому;
- розробка еталонного сценарію обслуговування та впровадження його в практику;
- ребрендинг роллердрому та формування фірмового стилю;
- активізація комунікаційної політики з метою популяризації роликового спорту;
- стандартизація та регламентація процесу обслуговування клієнтів;
- виховання духу клієнтоорієнтованості у персоналу підприємства.

Застосування на практиці керівництвом ПП "Торгівельний центр "Київ" результатів дисертаційної роботи Устьяна О. Ю. сприяє збільшенню відвідуваності роллердрому, формуванню навколо підприємства кола любителів роликового спорту, сприяє підвищенню ефективності діяльності та посилює конкурентну позицію підприємства на ринку.

В.о генерального директора  
ПП «Торгівельний центр «Київ»



Скубачевська Н.О.