

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра промислового маркетингу

До захисту допущено:

в.о. завідувача кафедри

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

«___» _____ 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»

спеціальності 075 Маркетинг

**на тему: «Удосконалення системи лояльності споживачів на ринку
фітнес-послуг»**

Виконала:

здобувачка 4 курсу, групи УМ-23

Єфіменко Юлія Вікторівна _____

Керівник:

Доктор фіз.-мат. наук, професор, професор кафедри промислового
маркетингу

Солнцев Сергій Олексійович _____

Рецензент:

Професор, д.е.н., професор кафедри економіки і підприємництва

Шашина Марина Володимирівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Здобувачка _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти : **перший (бакалаврський)**

Спеціальність: **075 Маркетинг**

Освітньо-професійна програма: **Промисловий маркетинг**

Сертифікатна програма (за наявності):

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри

_____ Жанна

ЖИГАЛКЕВИЧ

«20» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувачки
Єфіменко Юлії Вікторівни

- **Тема роботи:** «Удосконалення системи лояльності споживачів на ринку фітнес-послуг»

керівник роботи: Солнцев Сергій Олексійович, доктор фіз.-мат. наук,
професор, професор кафедри промислового маркетингу

затверджена наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.

- **Термін подання здобувачем роботи:** 07.06.2026 р.
- **Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативні документи, офіційні джерела статистичних даних, внутрішня інформація ТОВ “Фітнес Спейс”, статистична інформація на сайті державної служби статистики України, дані аналітичної платформи YouControl, офіційний сайт ТОВ “Фітнес Спейс”, веб-ресурси конкурентів.

- **Зміст пояснювальної записки:**

- а) аналітична частина:**

- надати характеристику діяльності підприємства на ринку;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
- здійснити аудит маркетингової діяльності підприємства;

- б) дослідницька частина:**

- розкрити сутність системи лояльності споживачів;
- розробити план та здійснити маркетингове дослідження;
- провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;

- в) рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт (програму) удосконалення / підвищення / впровадження удосконалення системи лояльності споживачів;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованого проєкту (програми).

5. Перелік ілюстративного матеріалу

- – титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
- – ціль, об'єкт, суб'єкт, предмет дипломної роботи;
- – характеристика підприємства та ринку;
- – SWOT-аналіз;
- – симптоми та маркетингова управлінська проблема;
- – планування дослідження;
- – результати дослідження;
- – опис проєкту (програми) удосконалення;
- – економічне обґрунтування;
- – висновки.

7. Дата видачі завдання: 10.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26-15.02.26	Виконано
2.	Характеристика діяльності ТОВ “Фітнес Спейс” на ринку фітнес послуг	16.02.26-21.02.26	Виконано
3.	Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ “Фітнес Спейс”	23.02.26-28.02.26	Виконано
4.	Аудит маркетингової діяльності ТОВ “Фітнес Спейс”	02.03.26-07.03.26	Виконано
5.	Теоретичні основи формування маркетингових комунікацій	09.03.26-21.03.26	Виконано
6.	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26-18.04.26	Виконано
7.	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26-02.05.26	Виконано
8.	Розроблення програми удосконалення системи лояльності споживачів ТОВ “Фітнес Спейс”	04.05.26-16.05.26	Виконано
9.	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	18.05.26-25.05.26	Виконано
10.	Оформлення роботи	26.05.26-01.06.26	Виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	01.06.26-03.06.26	Виконано
12.	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.26	Виконано
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26-07.06.26	Виконано

Здобувачка

Юлія ЄФІМЕНКО

Керівник

Сергій СОЛНЦЕВ

АНОТАЦІЯ

Єфіменко Ю.В. Удосконалення системи лояльності споживачів на ринку фітнес-послуг – Дипломна робота на правах рукопису, містить 95 сторінок, 36 таблиць, 3 рисунки, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Метою дипломної роботи є аналіз маркетингового середовища та системи лояльності клієнтів ТОВ "Фітнес Спейс» (спортивний клуб iGym, м. Київ) і розроблення науково обґрунтованої маркетингової програми її вдосконалення.

Результати дослідження. Проаналізовано маркетингове середовище ТОВ «Фітнес Спейс» методами PEST-, конкурентного та SWOT-аналізу. Встановлено, що жоден із локальних конкурентів не має повноцінної накопичувальної системи лояльності, а рівень відтоку клієнтів (23%) перевищує галузевий орієнтир (15–20%). Обґрунтовано теоретичні засади управління лояльністю у сфері послуг, класифіковано основні типи програм лояльності. Проведено онлайн-анкетування 40 активних клієнтів клубу (23 питання, травень 2026 р.), яке підтвердило маркетингову управлінську проблему: 65% клієнтів не розуміють умов програми лояльності, 85% не знають її деталей, 40% запитують накопичувальну бонусну систему. Розроблено маркетингову програму «iGym Loyalty» - цифрову накопичувальну систему лояльності з чотирма статусними рівнями, реалізовану через мобільний застосунок і Telegram-бот із CRM-інтеграцією. Загальні витрати - 277 700 грн, прогнозований додатковий дохід - 740 640 грн, ROMI - 166,7%, строк окупності - 6,9 місяця, приріст CLV - 22,6%.

Ключові слова: система лояльності, програма лояльності, фітнес-послуги, утримання клієнтів, маркетингове дослідження, CRM, цифровий маркетинг, лояльність споживачів.

ANNOTATION

Yefimenko Yu.V. Improving the Customer Loyalty System in the Fitness Services Market – Bachelor's thesis in manuscript form, contains 95 pages, 36 tables, 3 figures, 9 appendices. The reference list includes 31 items.

The purpose of the thesis is to analyse the marketing environment and customer loyalty system of Fitness Space LLC (iGym sports club, Kyiv) and to develop a scientifically grounded marketing programme for its improvement.

Research results. The marketing environment of Fitness Space LLC was analysed using PEST, competitive, and SWOT analysis methods. It was found that none of the local competitors has a full-scale cumulative loyalty programme, while the customer churn rate (23%) exceeds the industry benchmark (15–20%). The theoretical foundations of loyalty management in the service sector were substantiated and the main types of loyalty programmes were classified. An online survey of 40 active club members was conducted (23 questions, May 2026), confirming the core management problem: 65% of clients do not understand the loyalty programme terms, 85% are unaware of its details, and 40% expressed demand for a cumulative bonus system. A marketing programme iGym Loyalty was developed - a digital cumulative loyalty system with four status levels, implemented through a mobile application and a Telegram bot integrated with CRM. Total programme costs - UAH 277,700, projected additional revenue - UAH 740,640, ROMI - 166.7%, payback period - 6.9 months, CLV growth - 22.6%.

Keywords: loyalty system, loyalty programme, fitness services, customer retention, marketing research, CRM, digital marketing, consumer loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1.....	11
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС”: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ	11
1.1 Характеристика діяльності ТОВ “Фітнес Спейс” на ринку фітнес- послуг.....	11
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ “Фітнес Спейс”	19
1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ “Фітнес Спейс”	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2.....	41
ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС”	41
2.1 Теоретичні основи управління лояльністю клієнтів у сфері послуг	41
2.2 Планування і проведення маркетингового дослідження лояльності клієнтів.....	49
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження.....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3.....	68
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС”	68
3.1 Розроблення програми лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”	68
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	81
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
Додаток А	100
Додаток Б	101
Додаток В.....	102
Додаток Г	103
Додаток Д.....	105
Додаток Е.....	108
Додаток Ж.....	109
Додаток И	110
Додаток К.....	111

ВСТУП

В умовах насиченого конкурентного середовища та активного відновлення ринку фітнес-послуг в Україні дедалі більшого значення набуває здатність підприємств не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати наявних. Для незалежних фітнес-клубів, що конкурують із мережами за обмежених маркетингових бюджетів, лояльність клієнтів перетворюється з маркетингового інструменту на стратегічний чинник виживання та сталого розвитку. Дослідження свідчать, що залучення нового клієнта обходиться підприємству дорожче, ніж утримання наявного, а підвищення рівня утримання, навіть здатне суттєво збільшити прибуток. Отже, формування ефективної системи лояльності є економічно обґрунтованим пріоритетом управління маркетинговою діяльністю.

Глобальний ринок фітнес-індустрії демонструє стале зростання - у 2025 р. його обсяг оцінюється у 131 млрд дол. США із щорічними темпами приросту близько 9%. Вітчизняний ринок фітнес-послуг, попри виклики воєнного часу, також поступово відновлюється та розвивається. Водночас загострення конкуренції між мережевими і незалежними операторами актуалізує питання маркетингового управління відносинами з клієнтами - зокрема, побудови цифрових програм лояльності, персоналізованих комунікацій і автоматизованих CRM-рішень. Саме в цьому контексті управління лояльністю клієнтів набуває особливої теоретичної та прикладної значущості.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається необхідністю удосконалення системи лояльності споживачів ТОВ “Фітнес Спейс” (спортивний клуб iGym, м. Київ) - незалежного закладу середньо-преміального сегменту фітнес-ринку. Незважаючи на позитивну динаміку основних операційних показників, підприємство стикається з проблемою нереалізованого потенціалу утримання клієнтів, що виявляється у рівні

відтоку та низькій обізнаності клієнтів з умовами існуючої системи лояльності. Це зумовлює потребу в комплексному маркетинговому дослідженні та розробленні практичної програми вдосконалення.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі маркетингу послуг, управління споживчою лояльністю та маркетингових досліджень. Інформаційну базу утворюють внутрішні дані ТОВ “Фітнес Спейс”, результати власного маркетингового дослідження, відкриті дані про конкурентне середовище, а також галузеві та наукові публікації 2025–2026 рр.

Об’єктом дослідження є система лояльності споживачів ТОВ “Фітнес Спейс”.

Предметом дослідження є методи, інструменти та заходи формування і підвищення лояльності клієнтів фітнес-клубу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз маркетингового середовища та системи лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс” і розроблення науково обгрунтованої маркетингової програми її вдосконалення.

Для досягнення мети в роботі вирішено такі завдання:

- проаналізовано маркетингове середовище підприємства, а саме надано характеристику діяльності ТОВ “Фітнес Спейс”, досліджено зовнішнє середовище та проведено аудит маркетингової діяльності;
- обгрунтовано теоретичні засади управління лояльністю клієнтів у сфері послуг і класифіковано основні види програм лояльності;
- розроблено маркетингове дослідження лояльності клієнтів клубу, проведено збір і аналіз первинних даних методом анкетування;
- проінтерпретовано результати дослідження та сформульовано маркетингову управлінську проблему підприємства;
- розроблено маркетингову програму “iGym Loyalty” та здійснено її економічне обгрунтування.

У роботі застосовано такі методи дослідження: системний аналіз і синтез - для дослідження маркетингового середовища підприємства, PEST-аналіз і

конкурентний аналіз для оцінки зовнішнього середовища, SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз, анкетне опитування - для збору первинних даних у межах маркетингового дослідження, статистичний аналіз - для інтерпретації отриманих результатів, економіко-математичне моделювання - для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні готової до впровадження маркетингової програми лояльності, яка спирається на дані реального дослідження клієнтів підприємства, враховує конкурентне середовище і має детальне фінансове обґрунтування. Результати роботи можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ “Фітнес Спейс”, а запропонований підхід - адаптований для інших незалежних фітнес-клубів, що прагнуть підвищити рівень утримання клієнтів.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС”: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності ТОВ “Фітнес Спейс” на ринку фітнес-послуг

Спортивний клуб iGym працює в Києві з 2021 року. Юридично це товариство з обмеженою відповідальністю “Фітнес Спейс” - невелике підприємство, яке діє самостійно, без приналежності до фітнес-мережі чи франшизи. Адреса клубу - м. Київ, вул. Героїв Маріуполя, 8, мікрорайон Теремки Голосіївського району. Завдяки тому, що клуб незалежний, власник може швидко приймати рішення про ціни, нові послуги чи акції - без узгодження з мережею. Але є й зворотний бік, у клубу менший бюджет на рекламу і менше ресурсів, ніж у великих гравців ринку. Тому клуб конкурує з мережами не великим маркетинговим бюджетом, а якістю послуги та індивідуальним підходом до кожного клієнта [4].

Клуб відкрився у серпні 2021 року. У лютому 2022-го, через початок повномасштабного вторгнення, він тимчасово припинив роботу. У цей період абонементи всіх клієнтів автоматично заморозили - без втрати оплачених днів. Це згодом сформувало репутацію клубу як соціально відповідального. У серпні 2022 року клуб відновив роботу, а з 2023-го клієнтська база стабільно зростає. Це показує, що клуб уміє швидко адаптуватися до змін і відновлюватись після кризи. Динаміку клієнтської бази за 2022–2025 рр. подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Динаміка клієнтської бази та ключових операційних показників ТОВ “Фітнес Спейс” у 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4	5
Клієнтська база (на кінець року), осіб	270	390	530	620

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Чистий приріст бази за рік, осіб	—	+120	+140	+90
Темп зростання бази, %	—	44,4	35,9	17,0
Рівень поновлення абонементів, %	—	70	73	77
Частка пакетів від 3 міс., %	—	33	39	44
Кількість тренерів, осіб	7	9	10	11

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

З даних таблиці 1.1 видно дві важливі речі. По-перше, темп зростання бази уповільнюється - з 44,4% у 2023 р. до 17% у 2025 р. Це природно, бо клуб поступово виходить на “стелю” локального ринку Теремків. Сигнал зрозумілий, далі рости потрібно вже не стільки за рахунок нових клієнтів, скільки за рахунок утримання тих, хто вже прийшов. По-друге, видно позитивну динаміку двох показників лояльності, частка клієнтів, які поновлюють абонемент, зростає з 70% у 2023 р. до 77% у 2025 р., а частка довгих абонементів (від 3 місяців) - з 33% до 44%. Тобто клієнти, які залишаються, поступово купують довші абонементи і поглиблюють відносини з клубом. Але загальний відтік - 23% - поки що вищий за середній по галузі (15–20%), тому простір для покращення є.

Основний вид діяльності клубу - надання послуг з фізичної культури та спорту (КВЕД 93.13 - Діяльність фітнес-центрів). Загальна площа клубу - 2 500 кв. м, з них 850 кв. м припадає на тренажерну залу і CrossFit-зону, а решта 1 650 кв. м - на роздягальні з сауною, студії, ресепшн та зону відпочинку. Такий простір дозволяє клубу позиціонуватися в середньо-преміальному сегменті незалежних фітнес-закладів міста, на відміну від компактних клубів, де тренажери стоять щільно, у iGym клієнт відчуває “свій” зал без скупченості, і це відіграє важливу роль у тому, як він сприймає якість послуги [4].

Місія клубу - створити комфортне середовище для регулярних тренувань для мешканців Теремків і прилеглих районів. Клієнт має отримати тут не лише результат у формі та здоров'ї, а й відчуття приналежності до

спортивної спільноти району. Свою позицію на ринку клуб формулює як “доступний середній преміум” - ціни вищі, ніж у дешевих підписних клубів типу Apollo Next, але нижчі, ніж у повносервісних мережових клубів з басейном і SPA, як Sport Life. При цьому в абонемент уже включено набагато більше сервісів, ніж пропонують конкуренти на старті: сауна, бокс, паркінг, один гостьовий візит для друга та одне безкоштовне персональне тренування. Така позиція приваблює клієнта, який цінує якість обслуговування, простір і персональний підхід, але не хоче переплачувати за басейн і SPA - те, чим він користуватиметься рідко або взагалі не користуватиметься.

Базова послуга клубу - доступ до тренажерної зали за абонементом. Клієнт може обрати один із двох форматів: “Повний день” (без обмежень за часом) або “Ранок до 17:00” (для тих, хто тренується в першій половині дня і чутливий до ціни). Незалежно від формату, у вартість абонементу вже входить: тренажерна зала, CrossFit-зона, сауна, боксерський зал, один безкоштовний гостьовий візит для друга, одне безкоштовне тренування з персональним тренером і користування паркінгом. Клієнти сприймають таку комплектацію як “наповнений пакет” - те, що в інших клубах продається окремо, тут уже включено. Ціни на абонементи подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Цінова матриця абонементів спортивного клубу iGym, грн

Формат абонементу	1 місяць	3 місяці	6 місяців	12 місяців
1	2	3	4	5
Повний день	3 500	6 000	8 000	11 000
Ранок (до 17:00)	3 000	4 500	6 500	9 500
Ефективна ціна/міс. (повний день)	3 500	2 000	1 333	917
Ефективна ціна/міс. (ранок)	3 000	1 500	1 083	792

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Таблиця 1.2 показує, як клуб стимулює клієнтів обирати довші абонементи. У форматі “Повний день” перехід із місячного абонементу на річний знижує ефективну ціну за місяць у 3,8 разу (з 3 500 грн до 917 грн), у форматі “Ранок” - у 3,79 разу. Така політика працює одразу у двох напрямках. По-перше, вона збільшує загальну суму, яку клієнт залишає в клубі за весь час (у маркетингу це називають життєвою цінністю клієнта, або CLV), клієнт із річним абонементом приносить 11 000 грн і фіксований час перебування у клубі, а клієнт із місячним абонементом, який не поновлює послугу - лише 3 500 грн. По-друге, річний абонемент знижує ризик, що клієнт “зникне”, він і так у клубі весь рік, і за цей час встигає сформувати звичку до тренувань. Частка пакетів від 3 місяців у структурі продажів зросла з 33% у 2023 р. до 44% у 2025 р. [4].

Окрім абонементів, клуб пропонує персональні тренування з тренером - це другий за вагою напрям виручки і ключовий інструмент утримання клієнтів. У клубі працюють 11 тренерів, розподілених на чотири категорії за рівнем кваліфікації та ціною. Ціни на персональні тренування подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Цінова матриця послуг персональних тренувань ТОВ “Фітнес Спейс”, грн за одне заняття

Категорія тренера (кількість)	1 заняття	Пакет 5 занять	Пакет 10 занять	Пакет 20 занять
1	2	3	4	5
Персональний тренер (4 особи)	900	850	800	723
Тренер вищої категорії (3 особи)	1 100	1 050	1 000	925
VIP-тренер (2 особи)	1 300	1 250	1 200	1 100
VIP+-тренер (2 особи)	1 500	1 450	1 400	1 280

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Така диференціація цін охоплює клієнтів із різним рівнем платоспроможності та різним запитом щодо глибини супроводу. Новачки зазвичай починають із пакетів 5–10 занять із персональним тренером базової категорії - це дозволяє познайомитися з форматом і не ризикувати великою сумою на старті. Клієнти з вищим рівнем мотивації і доходу обирають тренерів вищої категорії, а преміум-сегмент працює з VIP-тренерами тривалий час і формує стабільне ядро лояльних клієнтів із найвищим CLV. Чим більший пакет тренувань купує клієнт, тим менша ефективна вартість одного заняття, знижка сягає 18–20%. Це водночас стимулює обирати довші пакети і фіксує клієнта у клубі на триваліший період. За даними внутрішнього обліку, понад половина клієнтів, які купили перший пакет персональних тренувань, надалі його поновлюють [4].

Структура клубу - лінійно-функціональна, у штаті близько 30 осіб, розподілених на шість функціональних блоків. Окремо клуб працює із зовнішніми підрядниками - спеціалістом з таргетованої реклами та операторами SMS-розсилок. Це економічно вигідніше - штатний таргетолог коштував би 25–35 тис. грн на місяць, а аутсорс цієї функції разом із рекламним бюджетом - 15–20 тис. грн. Схему організаційної структури подано на рис. 1.1.

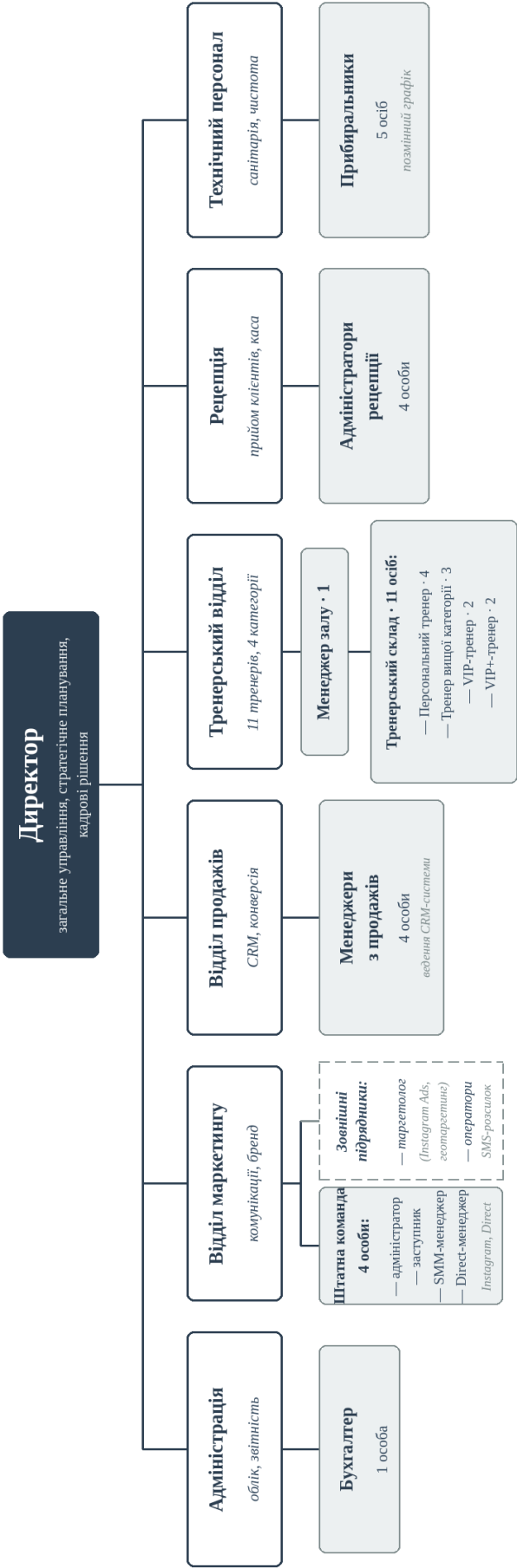


Рисунок 1.1 – Логіко-структурна схема організаційної побудови ТОВ “Фітнес Спейс”

Джерело: розроблено автором.

Якщо подивитися на структуру уважніше, видно одну системну особливість - CRM-система закріплена за відділом продажів (4 менеджери), а маркетинговий відділ має лише доступ до даних - для планування комунікацій. На практиці це означає таке: формально про кожного клієнта є повна інформація (який абонемент, який тренер, як часто відвідує зал, що купував раніше), але клуб не має автоматичних механізмів, які перетворювали б ці дані на персональні повідомлення. Якщо клієнт не відвідував зал 10 днів - жодне автоматичне нагадування не надсилається. Якщо клієнт тренується вже рік - привітання і бонус не відбуваються самі. Усе залежить від того, чи помітить це менеджер. А коли менеджерів небагато, а клієнтів багато, частина випадків неминуче «провалюється».

Щоб оцінити, які саме внутрішні ресурси є сильною стороною клубу, а які - обмеженням, проведено ресурсний аналіз. Результати - у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Ресурсний аналіз ТОВ “Фітнес Спейс”

Вид ресурсу	Характеристик а ресурсів	Оцінка достатності / стану	Вплив на маркетингову діяльність	Сильна сторона / обмеження
1	2	3	4	5
Матеріальні	Площа 2 500 кв. м, тренажерна зала і CrossFit-зона 850 кв. м, сауна, боксерський зал, паркінг	Достатній, частина тренажерів потребує оновлення	Формує продуктову пропозицію та відрізняє від компактних клубів	Сильна сторона з частковим обмеженням
Фінансові	Стабільний потік від абонементів і тренувань, розстрочка Monobank	Помірний, без значних інвестиційних резервів	Обмежує бюджет на платний трафік (30–50 тис. грн/міс. проти 200+ тис. у мережах)	Обмеження

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Кадрові	30 осіб штату, 11 тренерів 4 категорій, 4 менеджери з продажу, 4 спеціалісти маркетингу	Достатній	Тренерський склад - ключовий чинник утримання і сприйняття клубу	Сильна сторона
Інформаційні	CRM-система з повною історією кожного клієнта (абонемент, тренер, частота, оплати)	Достатній за обсягом даних, недостатній за рівнем використання	Дані є, проте аналітика поведінки клієнтів і її трансляція у комунікації не ведуться	Сильна сторона з істотним обмеженням
Цифрові	Сайт, Instagram (6 877 підп.), мобільний застосунок (з 2025 р.), SMS, push	Помірний, застосунок не повністю інтегрований з CRM	Обмежує автоматизацію комунікацій і запуск цифрової програми лояльності	Обмеження
Нематеріальні	Репутація серед мешканців Теремків, бренд iGym, відгуки в Google Maps, локальна спільнота	Достатній на локальному рівні	Підтримує органічне залучення через рекомендації (близько чверті нових клієнтів)	Сильна сторона

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

З таблиці видно, що клуб має дві значущі сильні сторони - матеріальну інфраструктуру і кваліфікований тренерський склад. Саме вони формують ядро того, за чим клієнти приходять у клуб. Водночас головне обмеження лежить у площині цифрових та інформаційних ресурсів, CRM-система містить достатньо даних про кожного клієнта, але ці дані не використовуються для персональних повідомлень. Тобто інформація про клієнтів є - але її цінність не реалізується. Вона залишається пасивним активом, який не приносить додаткового доходу через утримання.

Якщо коротко підсумувати характеристику клубу, то iGym - це сформований, операційно стабільний незалежний фітнес-клуб середньо-преміального сегмента з вираженою орієнтацією на якість послуги. Його

сильна сторона - поєднання просторової інфраструктури і тренерського складу. Завдяки цьому клуб може конкурувати з мережами не низькою ціною, а якістю. Найсуттєвіші внутрішні обмеження - у цифрових ресурсах і системності інструментів утримання. Саме з цим обмеженням прямо пов'язаний показник відтоку клієнтів.

Отже, у клубу є все, що потрібно для зростання: якісна послуга, лояльні тренери, наповнена інфраструктура, наявна база клієнтських даних і відносна фінансова стабільність. Чого поки немає - це “сполучної ланки” між цими активами, яка перетворила б їх на системне утримання клієнтів. Внутрішні передумови сприятливі, але щоб реалізувати їх повністю, потрібно перейти від ситуативного управління лояльністю (коли все залежить від уваги менеджерів) до єдиної, постійно діючої системи з чіткими, зрозумілими клієнту правилами, яка працює автоматично на основі даних CRM.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Зовнішнє маркетингове середовище клубу зручно розглядати на трьох рівнях. Мікросередовище - це найближче оточення, тобто споживачі, конкуренти, постачальники, посередники і контактні аудиторії. Мезосередовище - це сама галузь фітнес-послуг і локальний ринок Теремків. Макросередовище - широкі чинники: демографічні, економічні, політико-правові, технологічні, соціокультурні та природні. Такий поділ дозволяє побачити загальну картину ринку і простежити, які саме чинники прямо впливають на формування і утримання клієнтської бази.

Основна аудиторія клубу - мешканці Теремків і прилеглих районів від 16 років зі середнім і вищим за середній рівнем доходу. Близькість залу до дому або роботи - найважливіше для людей, які обирають саме незалежний клуб у своєму районі: чим довше клієнту добиратися, тим швидше він припиняє відвідування. На основі внутрішніх даних клубу клієнтська база

поділяється на чотири сегменти: новачки (близько 20%), які щойно прийшли і ще не сформували звичку; постійні клієнти (близько 50%), які забезпечують основний дохід і базу органічного зростання; преміум-сегмент (близько 18%), що активно користується послугами VIP-тренерів; і ситуативні клієнти (близько 12%), які купують короткі абонементи у періоди підвищеної мотивації [4]. Узагальнений аналіз споживачів подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналіз споживачів ТОВ “Фітнес Спейс”

Параметри аналізу	Характеристика	Динаміка / тенденція	Значення для маркетингової проблеми
1	2	3	4
Основні сегменти	Новачки (20%), постійні (50%), преміум (18%), ситуативні (12%)	Зростання частки абонементів від 3 міс. з 33% (2023) до 44% (2025)	Можливість поглиблювати відносини з постійним сегментом через інструменти утримання
Потреби та мотиви	Здоров'я і форма, тренування під керівництвом тренера, належність до спільноти, зручність розташування	Зростання запиту на персоналізацію тренувального процесу	Тренер - головний фактор сприйнятої якості й утримання
Поведінкові особливості	57% клієнтів тренуються з тренерами клубу, 43% - самостійно; поновлення зросло з 70% до 77%	Зростання частки клієнтів із персональним тренером	Утримання сильно залежить від якості тренерського супроводу
Чутливість до ціни	Помірна; готовність платити за тренера і простір; зростає ближче до дати поновлення за відсутності відчутних вигод лояльності	Зростає в міру підвищення цін мереж та інфляції	Цінова конкуренція не є головною загрозою за наявності прозорих бонусів
Канали комунікації	Instagram (6 877 підп.), Direct, SMS, особистий контакт менеджерів	Зростання ваги Instagram Direct і месенджерів, зниження ефективності масових SMS	Потреба переходу до персональних автоматичних комунікацій на основі CRM-даних

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Щоб надалі обрати цільові сегменти і вибудувати позиціонування, споживачів клубу проаналізовано через сегментацію. Для цього використано чотири групи ознак: географічну (місце проживання - за умовчанням Теремки і прилеглі райони, тому в таблиці окремо її не виносимо), демографічну (вік, рівень доходу), поведінкову (стаж у клубі, частота відвідувань, тип абонементу, робота з тренером) і за цінністю клієнта для клубу (показник життєвої цінності CLV). За цими ознаками виокремлено чотири сегменти, описані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Сегментація споживачів і вибір цільових сегментів ТОВ “Фітнес Спейс”

Сегмент (частка)	Демографічні ознаки	Поведінкові ознаки	Потреби та мотиви	Цінність для клубу	Цільовий?
1	2	3	4	5	6
Постійні клієнти (50%)	Переважає 25–45 років, дохід середній і вищий за середній	Стаж у клубі понад рік, регулярні відвідування, часто з тренером, поновлюють абонемент	Здоров’я і форма як спосіб життя, належність до спільноти клубу, стабільна звичка	Основний дохід, джерело рекомендацій	Так - головний
Новачки (20%)	Переважає 18–35 років, дохід середній і вищий за середній, часто нові мешканці району	Стаж до 3–6 місяців, нерегулярна частота, звичка ще не сформована	Почати тренуватися, скинути вагу або набрати форму, шукають мотивацію і підтримку	Майбутні постійні, найвищий ризик відтоку у перші 90 днів	Так
Преміум (18%)	30–50 років, високий дохід	Працюють із VIP-тренерами тривалий час, купують пакети 10–20 занять	Якісний індивідуальний супровід, час як головний ресурс, готовність платити за результат	Найвищий дохід на одного клієнта (CLV)	Так
Ситуативні (12%)	20–40 років, дохід середній	Короткі абонементи (1 міс.), купують у періоди мотивації (Новий рік, перед літом)	Сезонні цілі: підготовка до відпустки, окрема подія, не готові до тривалих зобов’язань	Нерегулярний дохід; складно прогнозувати	Ні - реактивна

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Маючи обмежений бюджет, клуб не може однаково сильно працювати з усіма сегментами, тому для стратегії утримання обрано три цільові сегменти, де результат найбільш досяжний: постійні клієнти (основний дохід і джерело рекомендацій), новачки (їх треба довести до статусу постійних) і преміум-сегмент (найвищий дохід на одного клієнта). Ситуативні клієнти не є основним фокусом утримання - для них доцільні окремі інструменти повернення між сплесками мотивації. Саме на ці три цільові сегменти клуб і будує своє позиціонування, докладніше розглянуте в підрозділі 1.3.

Особливість поведінки споживачів клубу полягає в тому, що для значної частини клієнтів головним чинником утримання виступає тренер, а не клуб як організація. На це вказує висока концентрація персональних тренувань (57% клієнтів працюють із тренерами клубу) та практика тривалої співпраці клієнта з одним тренером. Цю залежність можна перетворити з ризику на перевагу, тобто лояльність до тренера сама по собі корисна - вона утримує клієнта, завдання не прибрати її, а додати поверх неї “клубну” складову лояльності - спільноту, статуси за стаж, бонуси і події, прив’язані до клубу, а не до конкретного тренера. Тоді клієнта тримає одразу і тренер, і клуб. Паралельно це означає роботу з утриманням самих тренерів (умови, мотивація), щоб вони не йшли разом зі своїми клієнтами. У такій комбінації прив’язка до тренера стає не вразливістю, а подвійним якорем утримання [4].

Сегмент новачків (близько 20% бази) найбільш чутливий до якості перших трьох місяців взаємодії з клубом. Галузеві дослідження показують, що близько 50% нових членів фітнес-клубів припиняють відвідування протягом перших шести місяців, причому більшість - уже в перші 90 днів, натомість клієнти, які пройшли якісний супровід на старті, демонструють 87% утримання через 6 місяців проти 60% без нього [8]. У ТОВ “Фітнес Спейс” функція супроводу частково реалізована через включене у вартість безкоштовне персональне тренування, проте програма супроводу новачка (вступне інтерв’ю, постановка цілей, перевірка прогресу, мотиваційні повідомлення у перші 30/60/90 днів) не вибудована як єдиний постійний

процес, однаковий для всіх, що залишає простір для покращення утримання саме в цьому критичному сегменті.

Сегмент постійних клієнтів (близько 50% бази) - основне джерело виручки і водночас база органічного зростання через рекомендації, за оцінками внутрішнього обліку близько чверті нових клієнтів приходять до iGym за рекомендаціями наявних. Однак саме в роботі з цим сегментом найбільш помітний дефіцит системних інструментів утримання, клієнт зі стажем три роки отримує той самий набір привілеїв, що й клієнт зі стажем три місяці, бо накопичувальна механіка не запроваджена. Преміум-сегмент (близько 18%) є найприбутковішим у розрахунку на одного клієнта і концентрується на послугах VIP-тренерів, тоді як ситуативні клієнти (12%) купують короткі абонементи в періоди сезонної мотивації і потребують окремих інструментів повернення між періодами активності.

Щоб зрозуміти, що саме утримує клієнта в клубі, фактори вибору фітнес-клубу впорядковано за значущістю. Це впорядкування зроблено на основі двох джерел. По-перше, внутрішніх даних клубу та регулярних бесід із менеджерами з продажу і власником, які щодня спілкуються з клієнтами і фіксують причини, через які люди приходять, залишаються або йдуть [4]. По-друге, галузевих досліджень чинників утримання у фітнесі, що дозволяють зіставити локальні спостереження із загальними закономірностями ринку [8]. За результатами такого зіставлення фактори розташовано так. Перший за вагою - близькість до місця проживання або роботи: за галузевими даними це один із головних мотивів залишатися саме в цьому клубі [8], і менеджери клубу підтверджують, що чим довше клієнту добиратися, тим швидше він припиняє відвідування [4]. Другий - якість взаємодії з персоналом: це сильна сторона iGym завдяки системі персональних менеджерів і кваліфікованому тренерському складу, і саме особистий контакт клієнти найчастіше називають причиною лишатися [4]. Третій - якість і стан обладнання, що для iGym є чинником із частковим обмеженням через потребу оновлення частини тренажерів. Четвертим, дедалі вагомішим, є цифровий досвід (мобільний

застосунок, зрозуміла програма лояльності, прозорі комунікації): саме тут iGym поступається мережам і саме тут - найбільший резерв підвищення утримання.

Конкурентами ТОВ “Фітнес Спейс” вважаються клуби, які борються за тих самих клієнтів - мешканців Теремків і прилеглих районів, що обирають, де регулярно тренуватися. Клуб є конкурентом, якщо потенційний клієнт реально розглядає його як альтернативу iGym, навіть коли набір послуг і ціна відрізняються. За цим критерієм у безпосередньому оточенні три конкуренти, і кожен “перетягує” свою частину аудиторії: Sport Club DOG конкурує за ту саму серцевину аудиторії (силові та функціональні тренування) за подібну ціну, Sport Life тягне аудиторію вгору, забираючи найбільш платоспроможних клієнтів, Apollo Next тягне вниз, забираючи ціночутливих. Зведений порівняльний аналіз подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Конкурент	Ринкова позиція	Основні переваги	Основні слабкі сторони	Висновок для підприємства
1	2	3	4	5
Sport Club DOG (Теремки)	Мережа з 3 клубів у Києві, 1 070 кв. м на Теремках	Сертифікований CrossFit-клуб, мобільний застосунок, єдиноборства, дитячий фітнес	Менша площа тренажерної зали, немає повноцінної сауни	Конкурує за CrossFit-аудиторію, iGym має перевагу в масштабі тренажерного простору
Sport Life (Теремки)	Найбільша мережа в Україні (30 клубів у Києві), великий преміумклуб 8 000 кв. м	Басейн, банний комплекс із кабінетами масажу, дитяча академія, повний набір цифрових сервісів, мобільний застосунок, велика аудиторія в соцмережах	Великий мережевий формат, де клієнт - “один із тисяч”, немає персонального менеджера	Конкурує за повносервісний сегмент; iGym має перевагу персоналізації й атмосфери “свого” залу
Apollo Next	Мережа з 8 клубів (Fozzy Group), переважно у ТРЦ, підписна модель	Підписка 399–729 грн/міс., перший тиждень за 1 грн, мобільний застосунок	Немає сауни, паркінгу та персонального тренерського супроводу	Конкурує за ціновий сегмент; iGym має перевагу якості послуги і додаткових сервісів

Джерело: складено автором на основі офіційних сайтів конкурентів [10; 11; 12].

Аналіз конкурентів виявляє стратегічно важливу закономірність, жоден з основних конкурентів ТОВ “Фітнес Спейс” не має повноцінної накопичувальної бонусної системи лояльності. Усі вони використовують переважно цінові інструменти - знижки, сезонні акції, сімейні абонементи, безкоштовні дні при відкритті - але не пропонують системи накопичення винагород за регулярні відвідування і тривалість перебування у клубі. Накопичувальна бонусна програма не є новацією на ринку загалом (її давно використовують банки, кав'ярні, авіакомпанії), проте в локальному фітнес-середовищі вона залишається порожньою нішею, і клуб, який першим запровадить її системно, отримає першість сприйняття. Водночас Sport Life та Apollo Next мають значно розвиненішу цифрову інфраструктуру (мобільні застосунки, особисті кабінети, автоматичні підписки), що створює загрозу для iGym, бо молода аудиторія 18–35 років очікує від клубу того рівня цифрового досвіду, який має від банків і сервісів доставки [8].

Найближчим за форматом конкурентом є Sport Club DOG Теремки - мережа з трьох клубів у Києві, що працює з 2024 р. і має сертифікацію CrossFit [12]. Площа клубу на Теремках - 1 070 кв. м, що у 2,3 разу менше за iGym, тому його ключова стратегія - концентрація на CrossFit-аудиторії та функціональному тренінгу. У клубі є мобільний застосунок, дитячий фітнес і єдиноборства, проте немає сауни та паркінгу, які входять у комплектацію абонементу iGym. Ціновий діапазон DOG приблизно відповідає базовому рівню iGym, а перевага лежить у спортивній ніші (CrossFit), а не в загальній інфраструктурі. Тобто пряма конкуренція з DOG відбувається переважно за аудиторію функціонального тренінгу, тоді як клієнти, орієнтовані на класичне силове тренування, сауну і простір, природно обирають iGym.

Sport Life Теремки - це інший тип конкурента. Це клуб найбільшої в Україні мережі (30 клубів у Києві), площею 8 000 кв. м із повним набором цифрових сервісів (мобільний застосунок, особистий онлайн-кабінет, онлайн-

оплата і запис), а також басейном, банним комплексом, кабінетами масажу і дитячою академією [10]. Його послуги ширші, а ціна вища за iGym, тому на перший погляд це “не той самий продукт”. Конкурентом він є з іншої причини, він розташований у тому самому районі й бореться за ту саму людину, що шукає клуб поруч із домом. Частина клієнтів iGym із вищим бюджетом, які цінують якість, цілком можуть обрати Sport Life заради басейну і SPA - саме цю верхню, найбільш платоспроможну частину аудиторії він і перетягує. Перевагою iGym у цьому порівнянні залишається атмосфера “свого” залу і персональний менеджер, бо в мережевому форматі на тисячі клієнтів індивідуальний підхід об’єктивно неможливий.

Apollo Next - третій тип конкурента, який залучає клієнтів передусім низькою ціною входу. Це мережа з 8 клубів, що належить торговельно-промисловій групі Fozzy Group (тієї самій, що володіє супермаркетами “Сільпо” і “Фора”). Клуби розташовані переважно у торговельних центрах Києва. Бізнес-модель - підписна, клієнт платить невелику суму щомісяця, як підписку на сервіс, з автоматичним списанням з картки. Підписка коштує від 399 до 729 грн на місяць, плюс одноразовий членський внесок 799 грн на 42-й день дії договору [11]. Маркетинг побудований навколо “дешевого входу” - перший тиждень за 1 грн. Також у Apollo Next є мобільний застосунок і власна бонусна програма. На самих Теремках Apollo Next прямо не представлений, але мешканці району можуть обирати клуб у сусідніх ТРЦ. Тиск з боку Apollo Next відчуває переважно ціночутлива частина аудиторії iGym. Перевагою iGym у цьому порівнянні залишаються персональний тренерський супровід, сауна, паркінг і розташування в житловому кварталі, тоді як Apollo Next у форматі ТРЦ орієнтований на короткі візити без додаткових сервісів.

Окремою категорією конкурентного тиску є товари-замінники - це домашні тренування з власним інвентарем, онлайн-фітнес через мобільні застосунки (Peloton, Nike Training Club, локальні онлайн-марафони) та вуличні спортивні майданчики. За даними галузевих оглядів, частка людей, які тренуються виключно вдома, у 2024–2025 рр. знизилася порівняно з 2021–

2022 рр., проте залишається на рівні близько 20–22% і формує постійний відтік клієнтів зі стаціонарних клубів [6]. Водночас понад половина клієнтів, які пробували виключно домашній або онлайн-формат у 2022–2023 рр., повернулися до клубного фітнесу у 2024–2025 рр. - переважно через брак мотивації, обмежений набір тренажерів і відсутність соціального оточення. Це дає iGym додаткову можливість позиціонувати клуб не лише як “місце з тренажерами”, а як “місце, куди хочеться повертатися”, де цінність визначається спільнотою і атмосферою.

Постачальницький блок ТОВ “Фітнес Спейс” представлений виробниками і дистриб’юторами спортивного обладнання, постачальниками клінінгових послуг та енергопостачальними компаніями, залежність від конкретних постачальників низька. Маркетингові посередники представлені трьома групами: операторами SMS-розсилок, фахівцем-таргетологом на аутсорсі та платіжним сервісом Monobank, що забезпечує розстрочку на 6- і 12-місячні абонементи (близько 35–40% довгих пакетів купується з розстрочкою) [4]. Зведений аналіз мікросередовища подано в Додатку А.

Галузь фітнес-послуг показує стійке відновлення. Глобальний ринок фітнес-клубів становив 121,19 млрд дол. США у 2024 р. і за прогнозом досягне 244,70 млрд дол. США до 2032 р., із середньорічним темпом зростання 9,30% у 2025–2032 рр. [1]. Український ринок, попри суттєве просідання у 2022 р., з 2023 р. показує позитивну динаміку. За даними галузевих оглядів, ще до повномасштабного вторгнення в Україні налічувалося понад 1 500 фітнес-клубів, а у 2025 р. ринок відновлює докризові обсяги - переважно у сегменті незалежних клубів середнього і вищого за середній цінового рівня [3]. Тобто для розвитку клубу контекст сприятливий. Узагальнення мезосередовища подано в Додатку Б.

Окремої уваги заслуговують поточні тенденції розвитку фітнес-послуг в Україні у 2025–2026 рр. По-перше, відбувається перехід від “фітнесу заради форми” до “фітнесу заради здоров’я і ментального добробуту” - клієнти все частіше обирають клуб не лише за тренажерами, а й за атмосферою,

спільнотою і можливістю відновлення (сауна, масаж) [6]. По-друге, прискорено поширюється тренд персоналізації - клієнт очікує, що клуб знатиме його ім'я, цілі та історію взаємодії й пропонуватиме адресні рекомендації, а не масові розсилки [6]. По-третє, підприємства, які впровадили накопичувальні системи балів і статусні рівні, фіксують до 40% зростання утримання клієнтів і 20% приросту купівель додаткових послуг порівняно з компаніями та клубами, що працюють за традиційною моделлю знижок [13]. Отже, мезосередовище формує не лише сприятливий контекст, а й конкретний поведінковий стандарт, відставання від якого створює реальний ризик відтоку.

Локальний ринок Теремків відносно стабільний, із чотирма ключовими гравцями у безпосередній близькості та високими бар'єрами для появи нових конкурентів. Це створює сприятливі умови для довгострокового розвитку, проте посилює значущість утримання, оскільки витрати на залучення нових клієнтів високі. За даними Ф. Райхельда, залучення одного нового клієнта у сфері послуг у 5 разів дорожче за утримання наявного, а сучасні дослідження фітнес-індустрії фіксують цей коефіцієнт у діапазоні від 5 до 25 разів [7; 8]. Згідно з цим же джерелом, підвищення утримання на 5% здатне збільшити прибуток підприємства на 25–95% [7]. Поточний рівень утримання в iGym (77% у 2025 р.) вищий за середину галузі, проте нижчий за лідерів сегмента, що означає реальну можливість для підвищення.

Макросередовище ТОВ «Фітнес Спейс» формується сукупністю чинників різного рівня впливу, кожен з яких тією чи іншою мірою позначається на поведінці клієнтів та умовах функціонування клубу. У межах роботи зосереджено увагу на тих факторах, які прямо пов'язані з утриманням клієнтів і цифровим середовищем послуги, оскільки саме вони є визначальними для маркетингової проблеми, що досліджується. Аналіз охоплює демографічні, економічні, політико-правові, технологічні, соціокультурні та природні чинники, проте найбільш суттєвий вплив на діяльність клубу мають технологічний та соціокультурний фактори.

Деталізований аналіз подано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Аналіз макросередовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Фактор	Прояв фактору	Тенденція	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
1	2	3	4	5
Демографічні	Зменшення населення Києва через міграцію, концентрація молоді 20–35 р. на Теремках	Стабілізація профілю Теремків у 2025–2026 рр.	Помірний, локальна аудиторія залишається ємною для клубу такого масштабу	Можливість
Економічні	Поступове відновлення доходів, інфляція, здорожчання абонементів у мережах	Зростання чутливості до ціни і витрат на необов’язкові послуги	Підкреслює значущість утримання і прозорих бонусів як альтернативи прямому зниженню цін	Загроза
Політико-правові	Воєнний стан, мобілізаційні обмеження, зміни щодо соціальних категорій (ЗСУ, ВПО)	Тривалі правові обмеження для частини чоловіків 25–60 р.	Вимагає програм для ЗСУ і гнучкої політики заморозки абонементів	Можливість і загроза
Технологічні	Поширення CRM, мобільних застосунків, push-комунікацій, автоматичних програм лояльності, гейміфікації	Прискорена цифровізація галузі; клуби з гейміфікованими програмами демонструють до 40% зростання утримання [13]	Визначальний фактор, задає сучасний стандарт досвіду, відставання формує реальний ризик відтоку до більш “цифрових” конкурентів	Можливість
Соціокультурні	Зростання уваги до здоров’я і спортивного способу життя, популяризація фітнес-контенту в TikTok та Instagram	Стійке зростання інтересу до фітнесу серед молоді 18–35 р.	Розширює потенційну аудиторію і знижує бар’єри сприйняття регулярних тренувань	Можливість
Природні	Зимовий сезон підвищує попит на критий простір, влітку частина клієнтів переходить на вулицю	Стабільна сезонність із незначною річною мінливістю	Низький, враховується сезонними акціями	Нейтрально

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 9; 13].

Серед чинників макросередовища технологічний фактор має визначальний вплив на діяльність клубу. Активна цифровізація фітнес-галузі

- впровадження мобільних застосунків, автоматичних CRM-комунікацій, бонусних систем і персональних push-повідомлень - задає новий стандарт клієнтського досвіду, який клієнти переносять з інших галузей на фітнес. За даними дослідження українського ринку програм лояльності 2025 р., 56% споживачів змінювали свої купівельні звички саме через програми лояльності, а 71% очікують відчутну вигоду ще до моменту купівлі [9]. У фітнес-індустрії клуби, які впровадили гейміфіковані програми лояльності з балами, бонусами і статусами, фіксують до 40% зростання утримання і 20% приросту купівель додаткових послуг [13]. Отже, технологічний фактор створює не лише можливість, а й системний ризик - клуб, який залишається у площині неформальних, ситуативних комунікацій, поступається не у якості тренувань, а у сприйнятті самого клубу як сучасної організації.

Соціокультурний фактор підкріплює технологічний, молода аудиторія 18–35 р. виросла в цифровому середовищі й очікує від клубу того рівня сервісу, який має від банків (Monobank), таксі (Uklon) і доставки їжі (Glovo). Зрозуміла програма лояльності з накопиченням балів, миттєві сповіщення, повноцінний мобільний застосунок - це не “додаткова перевага”, а звичне очікування цієї аудиторії. Економічні чинники, попри загальну несприятливість, парадоксально посилюють значення програми лояльності, за зростання цінової чутливості клієнти схильні залишатися в клубах, які пропонують відчутну і прозору цінність за свої гроші.

Якщо узагальнити аналіз зовнішнього середовища, видно, що ринок дає клубу одночасно і значні можливості, і реальні загрози. До можливостей належать: зростаючий ринок, відкрита ніша накопичувальних програм лояльності, цифровізація галузі і стабільність локального ринку Теремків. До загроз - висока конкуренція мережових клубів, відставання у цифровій інфраструктурі та залучення клієнтів дешевими підписками. Ключовий стратегічний факт - у безпосередніх конкурентів немає повноцінної цифрової системи лояльності. Це відкриває для iGym “вікно можливостей” - запуск такої

системи дозволить зайняти першість сприйняття у локальному ринку і не вступати у пряму фінансову конкуренцію з мережами на полі цін і медіа.

Якщо поєднати висновки з аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, можна побачити важливу річ - внутрішнє обмеження клубу (відсутність накопичувальної програми лояльності, неавтоматизовані комунікації) і зовнішня можливість (відкрита ніша цифрових програм лояльності у фітнес-сегменті Теремків) - фактично дзеркальні. Той самий чинник, який сьогодні є слабкою стороною iGym, одночасно є сферою, де у конкурентів теж немає системних рішень. Це означає, що запровадження постійно діючої цифрової програми лояльності одночасно усуває внутрішнє обмеження і реалізує зовнішню можливість - подвійний стратегічний ефект. Випередження конкурентів у цьому напрямі дозволить клубу закріпити унікальне позиціонування ще до того, як аналогічні рішення впровадять Sport Life і Apollo Next.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ “Фітнес Спейс”

Ефективний маркетинговий аудит може допомогти досягти глибокого розуміння кожного аспекту вашої маркетингової стратегії. Цей набір процесів допомагає оцінити маркетингову стратегію вашого бізнесу та прийняти важливі рішення щодо того, куди інвестувати - або припинити інвестувати - ресурси [28]. Важливим фактором ефективності бізнес-процесів у компаніях є наявність правильно налагодженої системи маркетингу, що дозволяє комплексно аналізувати зовнішню та внутрішню інформацію, а, отже, приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів і отримання максимального прибутку [29]. Аудит маркетингової діяльності ТОВ “Фітнес Спейс” проведено як системну оцінку маркетингових рішень підприємства, узгодженості його дій з ринковими умовами та відповідності наявних ресурсів поставленим цілям. Аудит структуровано за

основними напрямками маркетингової діяльності: товарно-сервісний портфель, конкурентна, цінова і продуктова стратегії, комунікаційна політика та система лояльності й утримання клієнтів. Кожен із цих напрямів послідовно розглянуто далі.

Підприємство надає три основні групи послуг, проаналізовані за матрицею BCG у табл. 1.9, абонементи (близько 70% виручки), персональні тренування з тренерами клубу (близько 25%) і додаткові сервіси - силові змагання, корпоративні пакети (близько 5%) [4].

Таблиця 1.9 – Аналіз товарно-сервісного портфеля ТОВ “Фітнес Спейс”

Сервісний напрям	Частка у виручці	Темп зростання	Поведінка у портфелі (за BCG)	Висновок для маркетингу
1	2	3	4	5
Абонементи (зала, CrossFit, сауна)	70%	Високий (+17% бази у 2025 р.)	“Зірка” - ядро бізнесу, основний потік клієнтів і виручки	Інвестувати в утримання і поновлення
Персональні тренування з тренерами	25%	Помірний (стабільне річне зростання)	“Дійна корова” - стабільний дохід із високою лояльністю до тренерів	Підтримувати, систематизувати компенсації при ротації тренерів
Додаткові сервіси (змагання, корпоративні пакети)	5%	Низький (нерегулярні)	“Знак питання” - потенціал не реалізовано	Систематизувати, інтегрувати у програму лояльності як інструмент клубної ідентичності

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Стратегічно значущим є потенціал додаткових сервісів, передусім відкритих силових змагань, як інструменту формування “клубної” лояльності, не прив’язаної до конкретного тренера. Підприємство реалізує стратегію диференціації у середньо-преміальному сегменті з опорою на персональний менеджмент, якість тренерського складу і наповнений абонемент. Цінова

стратегія є гібридною, пакетна цінова дискримінація на рівні абонементів (знижка до 73% при переході від місячного до річного) і цінова сегментація за рівнем тренера. Деталізований аналіз конкурентної стратегії подано в Додатку В.

Саме на три цільові сегменти, визначені в підрозділі 1.2 (постійні, новачки, преміум), клуб будує своє позиціонування. Для людини, яка цінує простір, якісне обладнання, особистий супровід тренера й атмосферу спільноти, але рідко користувалася б басейном чи SPA, iGym позиціонується як “доступний середній преміум”: дорожче за дешеві підписки, але дешевше за повносервісні клуби з басейном і SPA, при цьому з ширшим набором уже включених у ціну послуг. Як це позиціонування виглядає у цінах порівняно з конкурентами, показано в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Порівняння цінового позиціонування ТОВ “Фітнес Спейс” та основних конкурентів на ринку фітнес-послуг Києва

Клуб	Мінім. ціна за міс., грн	Стандартна річна, грн/міс.	Членський / перший внесок, грн	Що включено у базовий абонемент
1	2	3	4	5
Apollo Next (SmartPass)	399–675	675–729	799 (на 42-й день)	Зала, базові групові програми, мобільний застосунок
Apollo Next (SuperPass)	899	899	799 (на 42-й день)	Зала, мобільний застосунок
Sport Club DOG (Теремки)	1 167	1 167	–	Зала, CrossFit, єдиноборства, дитячий фітнес, застосунок
iGym (Ранок)	792	792	–	Зала, CrossFit, сауна, бокс, гостьовий візит, 1 безкоштовне тренування, паркінг
iGym (Повний день)	917	917	–	Усе вищеперелічене без обмежень за часом
Sport Life (Теремки) Classic	від 1 200	від 1 200	разові ситуативні	Зала, групові програми, басейн

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4	5
Sport Life (Теремки) Premium&SPA	від 1 800	від 1 800	разові ситуативні	Усе вищеперелічене + SPA, банний комплекс, сквош, застосунок

Джерело: складено автором на основі офіційних сайтів конкурентів [10; 11; 12].

Аналіз табл. 1.10 виявляє особливість цінового позиціонування iGym. У форматі “Ранок” (792 грн/міс.) клуб конкурує з Apollo Next у його ж ціновому діапазоні, проте без обов’язкового членського внеску і з суттєво ширшим набором сервісів (сауна, бокс, паркінг, гостьовий візит), яких в Apollo Next немає взагалі. У форматі “Повний день” (917 грн/міс.) клуб конкурує зі Sport Club DOG за подібну ціну, надаючи у 2,3 рази більшу площу залу і повноцінний сауно-боксерський комплекс. Sport Life у будь-якому форматі залишається дорожчим, проте має об’єктивно ширшу інфраструктуру (басейн, SPA). Така позиція й описується як “доступний середній преміум”. Продуктова стратегія характеризується помірною шириною (два формати абонементів, чотири категорії тренерів) і достатньою глибиною (чотири пакетні пропозиції за тривалістю та обсягом тренувань). Загальна особливість маркетингу клубу - конкурентні переваги є реальними, проте недостатньо донесеними в цифрових каналах і не закріпленими у програмі лояльності.

Комунікаційна політика побудована за дворівневим принципом - масові канали (Instagram, сайт, SMS, таргетована реклама) виконують функцію залучення, персональні (менеджери, Direct, телефон) - функцію утримання. Між цими рівнями немає автоматичної сполучної ланки, CRM-дані не перетворюються на автоматичні (тригерні) повідомлення, реакція менеджерів є ситуативною. За клієнтської бази 620 осіб і 4 менеджерів навантаження становить близько 155 клієнтів на менеджера, що робить ручне відстеження поведінки кожного клієнта фізично неможливим. Характеристику окремих каналів подано в Додатку Г.

На момент проведення аудиту в ТОВ “Фітнес Спейс” функціонує понад 12 окремих інструментів лояльності - від пакетних знижок та знижки 20% на день народження до реферальних розіграшів, безкоштовних тренувань при звільненні тренера та знижки 20% для військовослужбовців ЗСУ із безлімітною заморозкою [4]. Перелік та оцінку інструментів за типом впливу, системністю дії і впливом на утримання подано в табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Інструменти лояльності ТОВ “Фітнес Спейс” та їхня оцінка

Інструмент	Опис	Тип впливу	Чи діє системно	Вплив на утримання
1	2	3	4	5
Пакетна цінова дискримінація	Знижка до 73% при переході від місячного до річного абонементу	Фінансовий	Так, постійне правило	Високий
Розстрочка Monobank	Безпроцентна оплата 6- і 12-місячних абонементів частинами	Фінансовий	Так, постійне правило	Середній
Знижка 20% на день народження	Персональна знижка протягом тижня до/після дати, повідомляє менеджер	Емоційний	Ні, ситуативно (вручну)	Низький
Реферальна програма з призами	Розіграш призів серед клієнтів, які привели друзів (25% нових клієнтів)	Соціальний	Частково (ситуативні розіграші)	Середній
1 безкоштовний гостьовий візит	Включений в абонемент: клієнт може запросити друга на одне тренування	Соціальний	Так, постійне правило	Помірний
1 безкоштовне тренування з тренером	Включене в абонемент, знижує бар'єр першого замовлення персональних тренувань	Продуктовий	Так, постійне правило	Середній
Сезонні акції	Чорна п'ятниця, новорічні, передлітні пропозиції без чіткого календаря	Фінансовий	Ні, ситуативно	Помірний
Знижка 20% для ЗСУ	Безстрокова знижка на абонементи для військовослужбовців	Соціальний	Так, постійне правило	Високий (для сегмента ЗСУ)

Продовження таблиці 1.11

1	2	3	4	5
Безлімітна заморозка для ЗСУ	Можливість призупинити дію абонементу без обмежень за часом	Соціальний	Так, постійне правило	Високий (для сегмента ЗСУ)
3 безкоштовні тренування при звільненні тренера	Компенсація при звільненні тренера, спрацьовує вже після появи проблеми	Емоційний	Частково	Середній
Корпоративні пакети	Знижки для груп співробітників однієї компанії	Фінансовий	Ні, індивідуальні домовленості	Низький (нерегулярні)
Знижки за обсяг тренувань	Пакети 5/10/20 занять зі знижкою до 20% від разової ціни	Фінансовий	Так, постійне правило	Високий

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Аналіз табл. 1.11 виявляє два системні дефекти. По-перше, лише 6 із 12 інструментів діють системно (за постійними, відомими клієнту правилами), решта спрацьовують ситуативно або вже після появи проблеми. По-друге, інструменти не об'єднані в єдину архітектуру з накопичувальною механікою, тому клієнт зі стажем три роки і клієнт зі стажем два місяці отримують однаковий набір привілеїв. Це порушує базовий принцип ефективної програми лояльності, де нагорода має зростати пропорційно до глибини відносин із клієнтом [5]. За даними дослідження українського ринку 2025 р., 56% споживачів змінювали купівельні звички саме через програми лояльності, проте незрозумілі умови і складні механіки - одна з головних причин, чому люди залишають такі програми [9]. Поточна сукупність інструментів iGym виконує лише функцію утримання, і то частково, а функції підвищення залученості, збирання даних і генерації рекомендацій залишаються нереалізованими через відсутність єдиної системи.

Сутність матриці SWOT полягає у тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми відповідно до умов

ринкового середовища [31]. Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища систематизовано у SWOT-матриці (табл. 1.12). Сильні та слабкі сторони характеризують внутрішнє середовище клубу, тоді як можливості й загрози описують зовнішні чинники, які стосуються ринку загалом, а не лише iGym.

Таблиця 1.12 – SWOT-матриця ТОВ “Фітнес Спейс”

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Сильний тренерський склад S2. Велика площа клубу без скупченості S3. Наповнений абонемент (багато включено в ціну) S4. CRM-система з повною історією кожного клієнта S5. Персональний менеджер для кожного клієнта S6. Розстрочка Monobank S7. Гнучка цінова матриця S8. Реферальна програма з призами S9. Соціальна позиція (–20% і заморозка для ЗСУ) S10. Відкриті силові змагання і потенціал спільноти	W1. Відтік клієнтів 23% (вище за 15–20%) W2. Немає накопичувальної бонусної системи W3. Непрозора, розрізнена програма лояльності W4. Мала Instagram-аудиторія W5. Частина тренажерів потребує оновлення W6. Немає проактивного відстеження відвідуваності W7. TikTok не оновлюється з 2024 р. W8. CRM-дані не перетворюються на автоматичні повідомлення W9. Мобільний застосунок з обмеженою функціональністю
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Зростання ринку фітнес-послуг в Україні та світі O2. Відкрита ніша, у конкурентів немає накопичувальної програми лояльності O3. Цифровізація галузі й доступність готових інструментів (CRM, застосунки) O4. Зростання попиту на персоналізацію і прозорі бонуси, особливо в молоді O5. Повернення частини клієнтів із домашнього/онлайн-формату до клубів O6. Незайняті сегменти на локальному ринку (корпоративні, підлітки) O7. Можливість партнерств із локальним бізнесом Теремків O8. Стабільність локального ринку і високі бар'єри входу	T1. Оновлення Sport Life до великого повносервісного формату у 2026 р. T2. Переманювання ціночутливих клієнтів дешевими підписками Apollo Next T3. Інфляція і зниження доходів - зростання цінової чутливості T4. Воєнні та мобілізаційні ризики T5. Зростання вимог клієнтів до цифрового досвіду T6. Ризик переходу тренерів (і прив'язаних клієнтів) до конкурентів

Джерело: складено автором.

Дані SWOT-матриці підтверджують дзеркальність внутрішніх обмежень і зовнішніх можливостей, чинники, які є слабкими сторонами iGym (W2, W3, W8), одночасно є сферою, де у конкурентів також немає системних рішень

(O2). Запровадження постійно діючої цифрової програми лояльності водночас усуває внутрішнє обмеження і реалізує зовнішню можливість O2, формуючи подвійний стратегічний ефект. Стратегічні взаємозв'язки між окремими чинниками за чотирма полями (S–O, S–T, W–O, W–T) подано у перехресному SWOT-аналізі (табл. 1.13), де кожен рядок зіставляє одну сильну або слабку сторону з однією можливістю або загрозою.

Таблиця 1.13 – Перехресний SWOT-аналіз ТОВ “Фітнес Спейс”

Пара	Як це працює
S4 і O2	CRM з повною історією клієнтів має змогу першими зайняти відкриту нішу - запустити накопичувальну програму лояльності на вже наявних даних.
S7 і O1	Гнучка цінова матриця на зростаючому ринку дозволяє легше залучати нових клієнтів і переводити їх на довші абонементи.
S5 і T6	Персональний менеджер прив'язує клієнта до клубу, а не лише до тренера, тож зменшує ризик піти разом із тренером.
S7 і T2	Формат “Ранок” гнучкої цінової матриці дозволяє конкурувати з дешевими підписками Apollo Next у його ж ціновому діапазоні, не знижуючи якість.
S10 і T1	Відкриті силові змагання і спільнота дають причину лишатися в iGym, яку великий мережевий Sport Life не відтворює.
W2 і O2	Поки немає власної накопичувальної системи - клуб не може зайняти відкриту нішу, слабка сторона блокує можливість.
W4 і O6	Мала Instagram-аудиторія ускладнює вихід на нові сегменти ринку.
W1 і T2	Високий відтік (23%) разом із дешевими підписками Apollo Next поруч створює критичний ризик прискорення відтоку.
W8 і T6	Без перетворення CRM-даних на автоматичні сигнали можна не помітити, як цілі групи клієнтів одного тренера тихо йдуть.

Джерело: складено автором.

Виявлені у ході аудиту прояви негативної маркетингової ситуації та їх імовірні причини систематизовано в табл. 1.14. Принципово важливо розрізняти симптом і проблему: симптом — це зовнішній прояв небажаної ситуації, а проблема — глибинна причина, яка цей симптом породжує. Таке розмежування є необхідною умовою коректної постановки маркетингового завдання, адже усунення лише симптому без впливу на причину не дає стійкого результату. Деталізований аналіз подано в табл. 1.14.

Таблиця 1.14 – Симптоми маркетингової проблеми та їх імовірні причини у ТОВ “Фітнес Спейс”

Виявлений симптом	Прояв симптому	Імовірні причини
1	2	3
Відтік клієнтів 23% - вище за інші клуби (15–20%)	Кожен четвертий клієнт не поновлює абонемент після закінчення	Немає накопичувальної системи, бонуси ситуативні, немає проактивної реакції на зниження відвідуваності
Низька впізнаваність бренду в цифровому просторі	6 877 підписників в Instagram проти значно більшої аудиторії мережеских конкурентів	Недостатня системність контенту, TikTok не оновлюється з 2024 р.
Низька проінформованість клієнтів про програму лояльності	12 інструментів, проте клієнт сприймає їх як разові знижки	Програма не вибудована як єдина, бонуси непрозорі, немає єдиної точки комунікації лояльності
Зростання цінового і цифрового тиску з боку Apollo Next і Sport Life	Частина клієнтів сприймає цифровий досвід iGym як менш сучасний	Технологічне відставання у CRM-комунікаціях, обмежений функціонал мобільного застосунку

Джерело: складено автором.

Усі виявлені симптоми мають спільну глибинну природу - відсутність єдиної, постійно діючої та автоматичної системи лояльності, яка використовувала б наявні інформаційні і кадрові ресурси підприємства для проактивного утримання клієнтів. Така система має водночас формувати «клубну» складову прихильності - спільноту і бонуси, не прив'язані до конкретного тренера, - що додатково зміцнює утримання.

Маркетингова управлінська проблема ТОВ “Фітнес Спейс” виглядає так. У клубу є хороші внутрішні передумови (якісна послуга, лояльні тренери, наявна CRM-база) і хороше зовнішнє оточення (зростаючий ринок, відкрита ніша накопичувальних програм лояльності у конкурентному оточенні Теремків). Але клуб не реалізує потенціал утримання клієнтів, бо в нього немає єдиної, постійно діючої та цифрової програми лояльності. Через це конкурентна позиція клубу обмежена, а можливості подальшого зростання клієнтської бази - теж.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено ситуаційний аналіз маркетингового середовища ТОВ “Фітнес Спейс” - спортивного клубу iGym, що працює на ринку фітнес-послуг міста Києва з 2021 р. Аналіз побудовано на трьох рівнях: внутрішнє середовище, зовнішнє маркетингове середовище і аудит маркетингової діяльності. На основі цього сформульовано маркетингову управлінську проблему клубу.

Клуб є незалежним фітнес-закладом середньо-преміального сегмента. Його площа - 2 500 кв. м, у штаті 11 тренерів чотирьох категорій, клієнтська база зросла з 270 осіб у 2022 р. до 620 осіб у 2025 р. Сильні сторони клубу - матеріальна інфраструктура, кваліфікований тренерський склад, наповнений абонемент і наявна CRM-система з повною історією кожного клієнта. Внутрішні обмеження - у цифрових ресурсах і системності інструментів утримання, 12 наявних інструментів лояльності не об'єднані в єдину архітектуру, а CRM-дані не перетворюються на автоматичні повідомлення. Через це утримання залежить від ручної роботи менеджерів.

Зовнішнє середовище - переважно сприятливе. Глобальний ринок фітнес-послуг зростає із середньорічним темпом 9,30% у 2025–2032 рр. [1], в Україні з 2023 р. галузь відновлюється [3], локальний ринок Теремків стабільний. Серед основних конкурентів (Sport Club DOG, Sport Life, Apollo Next) у жодного немає повноцінної накопичувальної бонусної системи лояльності - це відкрита ніша для iGym. Основні зовнішні загрози - залучення клієнтів дешевими підписками Apollo Next, оновлення Sport Life Теремки до великого повносервісного формату у 2026 р. і зростаючі вимоги клієнтів до цифрового досвіду.

Маркетингова управлінська проблема ТОВ “Фітнес Спейс” - у тому, що клуб не реалізує потенціал утримання клієнтів через відсутність єдиної, постійно діючої та цифрової програми лояльності, і саме це обмежує його конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС”

2.1 Теоретичні основи управління лояльністю клієнтів у сфері послуг

Сутність поняття “лояльність споживачів”. У сучасній маркетинговій науці лояльність споживачів розглядається як багатовимірний конструкт, що поєднує поведінкові та психологічні складові. Аналіз наукових джерел показує, що до самого поняття “лояльність” існує декілька підходів. Термін “лояльність” походить від англійського слова “loyal” - вірний, відданий. У деяких книгах автори використовують замість терміна “лояльність” слово “відданість”, що в принципі є синонімом цього поняття [26]. У науковій літературі А. Дік і К. Басу визначили лояльність як силу зв'язку між відносним ставленням клієнта і його повторною купівлею, що опосередковується соціальними нормами і ситуативними факторами [14]. У такому підході лояльність формується на основі трьох взаємопов'язаних компонентів відносного ставлення, когнітивного (інформація про бренд, його атрибути, переваги), афективного (емоції і почуття щодо бренду) та конативного (поведінкова готовність діяти на користь бренду).

Р. Олівер запропонував розуміти лояльність як глибоку прихильність до повторної купівлі або повторного звернення до бажаного продукту чи послуги стабільно у майбутньому, що спричиняє повторні купівлі однієї і тієї самої марки, попри ситуативні впливи і маркетингові зусилля з боку конкурентів, спрямовані на спричинення зміни поведінки [15]. Принципово важливим тут є акцент на стійкості купівельної поведінки навіть за наявності привабливих альтернатив - саме цей аспект відрізняє істинну лояльність від простої повторюваності купівлі через звичку чи відсутність кращих варіантів.

В українській науковій літературі лояльність споживачів трактується через подвійну природу - як поведінкову (стійкість повторних купівель,

частота відвідувань, тривалість відносин) і емоційну (прихильність до бренду, готовність рекомендувати, толерантність до підвищення ціни) складові [5; 16]. Така подвійна структура є особливо актуальною для сфери послуг, де якість послуги невіддільна від процесу її надання і безпосередньо пов'язана з суб'єктивним сприйняттям клієнта.

Структурні моделі формування лояльності. А. Дік і К. Басу запропонували двовимірну модель структури лояльності, яка базується на перетині двох чинників - відносного ставлення клієнта (висока чи низька прихильність) і поведінки повторної купівлі (висока чи низька частота повторного звернення) [14]. На цій основі виокремлюють чотири типи стану клієнта: істинна лояльність (висока прихильність + висока частота повторної купівлі), латентна лояльність (висока прихильність, низька частота через ситуативні бар'єри), фальшива лояльність (низька прихильність, висока частота через інерцію чи відсутність альтернатив), відсутність лояльності. Для маркетингу така класифікація є важливою, оскільки кожен тип клієнтів потребує окремої стратегії: істинно лояльних - заохочувати і утримувати, латентно лояльних - знімати бар'єри для повторної купівлі, фальшиво лояльних - перетворювати на істинно лояльних до того, як вони перейдуть до конкурента.

Р. Олівер запропонував чотиристадійну послідовність формування лояльності [15]: когнітивна - афективна - конативна - дієва лояльність. На стадії когнітивної лояльності клієнт оцінює інформацію про підприємство і його послуги, формує переконання про переваги порівняно з конкурентами. На афективній стадії додається емоційна прив'язаність на основі досвіду взаємодії і задоволеності. Конативна стадія є етапом сформованого наміру повторної купівлі і готовності рекомендувати. Найвища - дієва лояльність - виявляється у стійкій купівельній поведінці і опорі переключенню на конкурентів. Кожна стадія є вразливою до різних маркетингових загроз, на когнітивній - клієнт може бути переключений ціновою пропозицією

конкурента, на афективній - незадоволеністю якістю послуги, на конативній - більш привабливими альтернативами, на дієвій - системними кризами довіри.

У сфері послуг, до якої належить діяльність фітнес-клубу, формування лояльності має істотні особливості порівняно з ринком матеріальних товарів. По-перше, послуга є невіддільною від процесу її надання і від особистості того, хто її надає, тому особистий контакт із персоналом стає одним з ключових факторів лояльності. У контексті ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС” це проявляється у високій залежності утримання клієнтів від конкретних тренерів. По-друге, послуга має нематеріальну природу, тому сприйняття якості формується не лише на основі результату, а й на основі процесу і атмосфери надання. По-третє, послуга є нестабільною за якістю від одного епізоду споживання до іншого, тому ключову роль відіграє управління очікуваннями клієнта. По-четверте, послуга споживається у момент її надання і не може бути збережена, що формує особливу значущість регулярності і ритмічності взаємодії з клієнтом, які поступово перетворюються на звичку [5; 16].

Вдоволеність споживачів впливає на позитивне ставлення й сприйняття бренду та є основною складовою для формування відданості клієнтів і збереження стійкої ринкової позиції. Використання програм лояльності та знаходження правильного підходу є запорукою створення конкурентоспроможного бренду на ринку. Відсутність виражених системних підходів до створення таких програм та не точне впровадження інструментів лояльності на підприємстві, призводить до збитковості таких заходів [24]. Програма лояльності як маркетинговий інструмент управління відносинами з клієнтами визначається як системно організована сукупність взаємопов'язаних заохочень і винагород, що надаються підприємством клієнтам за стабільну купівельну поведінку з метою формування і підтримки їхньої лояльності [5]. Сучасні програми лояльності виконують щонайменше шість функцій, які мають бути взаємопов'язані для досягнення системного ефекту - утримання

клієнтів (зменшення відтоку), підвищення залученості (зростання частоти і глибини взаємодії), збирання даних про поведінку клієнтів для подальшої персоналізації, створення конкурентної переваги через бар'єри переключення, генерація рекомендацій, а також зростання прибутку через підвищення довгострокової цінності клієнта [5]. Багато хто насамперед розглядає лояльність як явище, що базується на ставленні споживачів, на яке можуть суттєво впливати ініціативи з управління взаємовідносинами з клієнтами, зокрема популярні програми лояльності та партнерські програми. Водночас результати емпіричних досліджень свідчать, що на конкурентних ринках повторних покупок лояльність частіше формується через пасивне прийняття бренду, а не через стійке позитивне ставлення до нього. Тому можливості програм лояльності щодо суттєвого зростання попиту є більш обмеженими, ніж може здаватися [22].

За механізмом стимулювання виокремлюють дисконтні програми лояльності (знижка від базової ціни), бонусні (нарахування балів за купівлі з подальшим обміном на винагороди), накопичувальні з рівнями клієнтського статусу, коаліційні (об'єднання кількох підприємств у спільну програму), партнерські (взаємні переваги між суміжними бізнесами), реферальні (винагорода за рекомендацію), гейміфіковані (програми з елементами ігрової механіки - виклики, рейтинги активності). За формою заохочення - матеріальні (знижки, бонуси, подарунки) та нематеріальні (статус, доступ до ексклюзивних подій, персональне визнання). За рівнем персоналізації - масові, сегментовані, індивідуально-персоналізовані. За тривалістю - разові акції, сезонні та постійні програми. За технологічною основою - офлайнові (фізичні картки), цифрові (мобільні застосунки), гібридні. Зведений огляд видів програм лояльності з оцінкою їх застосовності для фітнес-клубу подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Класифікація програм лояльності та їх застосовність для фітнес-клубу

Вид програми	Сутність і механізм	Переваги	Застосовність для фітнес-клубу
1	2	3	4
Дисконтна	Знижка від базової ціни абонементу, постійна або накопичувальна	Простота розуміння клієнтом, легкість впровадження	Висока як базовий рівень; не може бути єдиним інструментом через ризик руйнування цінової економіки
Бонусна (накопичувальна)	Нарахування балів за відвідування, купівлі, активність з можливістю обміну на винагороди	Стимулює регулярність, формує відчуття прогресу, дозволяє збирати дані поведінки	Дуже висока, формує бар'єр переключення і поглиблює прив'язаність до клубу
Багаторівнева статусна	Клієнтські рівні (наприклад, базовий, срібний, золотий, VIP) з прогресивними привілеями	Стимулює прагнення до зростання статусу, добре працює з преміум-аудиторією	Висока; особливо ефективна у поєднанні з накопичувальною механікою
Партнерська (коаліційна)	Спільні бонуси з суміжними бізнесами (кав'ярні, спортивні магазини, медичні центри)	Розширює сприйнятну цінність без прямих інвестицій клубу	Помірна; доречна як доповнення до основної програми
Реферальна	Винагорода клієнтам за залучення нових клієнтів за рекомендацією	Низька вартість залучення, висока довіра нових клієнтів до рекомендацій	Висока; вже частково реалізована у клубі через реферальні розіграші
Гейміфікована	Елементи ігрової механіки, виклики, рейтинги активності	Підвищує залученість, стимулює регулярність тренувань	Висока; узгоджується зі спортивною природою послуги
Емоційна (спільнотна)	Соціальна позиція бренду, належність до спільноти, нематеріальне визнання	Формує афективну лояльність, що не залежить від ціни конкурента	Висока, клуб вже реалізує через позицію щодо ЗСУ і регулярні силові змагання

Джерело: складено автором на основі [5; 16]

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що для фітнес-клубу немає єдиного виду програми лояльності - ефективні рішення зазвичай поєднують кілька

механізмів, причому бонусна (накопичувальна) механіка і багаторівнева статусна система найкраще відповідають специфіці клубної послуги, оскільки обидві стимулюють регулярність відвідувань і формують довгострокову прив'язаність до клубу як організації, а не лише до конкретного тренера.

Метрики оцінки лояльності клієнтів. Для коректного вимірювання рівня лояльності необхідно використовувати систему взаємодоповнювальних метрик, кожна з яких висвітлює окрему складову лояльності. Найпоширеніші у сучасній маркетинговій практиці метрики систематизовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Метрики оцінки лояльності клієнтів у сфері послуг

Метрика	Сутність і що вимірює	Шкала	Орієнтовні значення
1	2	3	4
NPS - індекс готовності рекомендувати (Net Promoter Score)	Чистий індекс лояльності на основі готовності клієнта рекомендувати компанію. Клієнтам ставиться питання за шкалою 0–10 балів, після чого розраховується індекс як різниця часток промоутерів і детракторів. Вимірює емоційну і поведінкову лояльність [18]	Шкала 0–10 балів	Вище 0 - добре, 10 - відмінно
CSAT - індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score)	Частка клієнтів, задоволених послугою або її окремим аспектом (оцінки 4 і 5 за 5-бальною шкалою). Вимірює задоволеність як необхідну (але не достатню) умову лояльності	0–100%	Вище 75% - добре, вище 90% - відмінно
CES - індекс зусиль клієнта (Customer Effort Score)	Середня оцінка зусиль, які клієнт витрачає на взаємодію з підприємством за шкалою 1–7 балів. Вимірює простоту користування послугами	1–7	Вище 5,5 - добре; вище 6 - відмінно
Коефіцієнт утримання / відтоку клієнтів (Retention Rate / Churn Rate)	Частка клієнтів, які залишилися з підприємством протягом певного періоду (утримання), або припинили відносини (відтік). Вимірює фактичну поведінкову лояльність	0–100%	Для фітнес-індустрії 70–85% утримання - добрий показник

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
CLV - довгострокова цінність клієнта (Customer Lifetime Value)	Прогнозований сукупний дохід від клієнта за весь період співпраці. Дозволяє оцінити економічний результат лояльності	У грошових одиницях	Залежить від галузі і середнього чека

Джерело: складено автором на основі [7; 18]

Для розрахунку метрик використовуються наступні формули. Індекс готовності рекомендувати (NPS) розраховується за формулою:

$$NPS = Чп - Чд \quad (2.1)$$

де Чп - частка промоутерів (клієнтів, які поставили оцінку 9 або 10 за шкалою 0–10), %;

Чд - частка клієнтів, які поставили оцінку 0–6 за шкалою 0–10, %.

Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) розраховується за формулою:

$$CSAT = (Кз / Кв) * 100\%, \quad (2.2)$$

де Кз - кількість задоволених клієнтів (тих, що поставили оцінку 4 або 5 за 5-бальною шкалою), осіб;

Кв - загальна кількість опитаних клієнтів, осіб.

Довгострокова цінність клієнта (CLV) розраховується за формулою :

$$CLV = Дс * Тс \quad (2.3)$$

де CLV - довгострокова цінність клієнта, грн;

Дс - середній дохід з одного клієнта за період (місяць або рік), грн;

Тс - тривалість співпраці з клієнтом, виражена у тих самих одиницях часу, що і Дс.

Окрему увагу заслуговує метрика NPS, яку запропонував Ф. Райхельд. За результатами його дослідження у 11 з 14 досліджених галузей готовність клієнтів рекомендувати компанію друзям була найкращим показником

майбутнього зростання порівняно з традиційними питаннями про задоволеність чи намір повторної купівлі [18]. Логіка метрики базується на тому, що рекомендація вимагає від клієнта “ставити на карту” свою репутацію перед знайомими, тому готовність до рекомендації є сильнішим індикатором глибокої лояльності, ніж пасивна задоволеність. У практиці NPS використовується разом з іншими метриками - зокрема з CSAT для розуміння факторів задоволеності та коефіцієнтом утримання для верифікації фактичної поведінки [8].

Управління лояльністю - це дуже місткий процес, що має абсолютно унікальні властивості, прояви, методи, ризики та ін. На нашу думку, процес управління лояльністю слід розглядати як єдиний організм, який функціонує за певними правилами [25]. На основі систематизованих теоретичних положень побудовано логіко-структурну модель управління лояльністю клієнтів, адаптовану до специфіки фітнес-клубу (рис. 2.1). Модель об'єднує чотири послідовні етапи управлінського циклу - аналіз клієнтської бази, вимірювання лояльності, проектування програми, реалізацію і моніторинг - та інтегрує їх з чотиристадійною моделлю формування лояльності (когнітивна - афективна - конативна - дієва). Зворотний зв'язок між етапом моніторингу та етапом аналізу забезпечує безперервне вдосконалення програми на основі отриманих метрик.

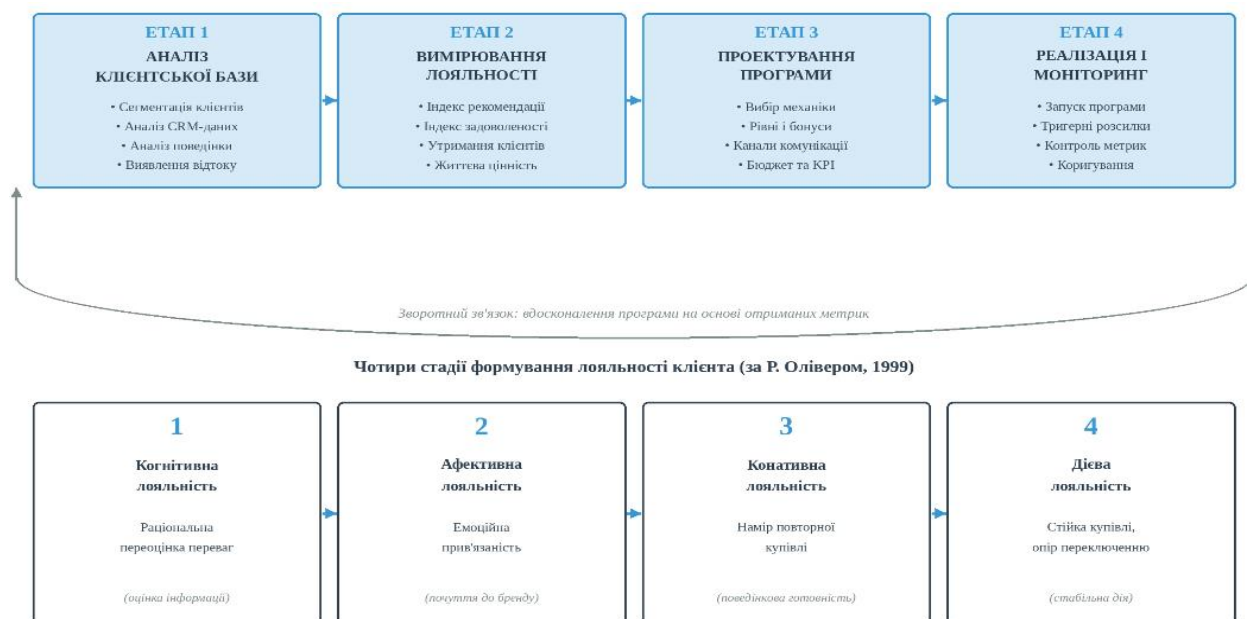


Рисунок 2.1 - Логіко-структурна модель управління лояльністю клієнтів фітнес-клубу

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 5; 18], згенеровано за допомогою Claude

Перший етап моделі - аналіз клієнтської бази - передбачає сегментацію клієнтів, опрацювання даних CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами) та аналіз поведінкових патернів. Для цього застосовують RFM-аналіз (від англ. Recency - свіжість останньої взаємодії, Frequency - частота відвідувань, Monetary - обсяг витрат), який дозволяє виявити цінні сегменти клієнтів і клієнтів у зоні ризику відтоку. Другий етап - вимірювання лояльності - об'єднує застосування метрик NPS, CSAT, CES, коефіцієнта утримання та CLV, що покривають усі чотири стадії формування лояльності. Третій етап - проектування програми лояльності - передбачає вибір цільової механіки (бонусна, рівнева, гейміфікована або їх комбінація), визначення кількості і змісту клієнтських рівнів, набору винагород, бюджету і ключових показників ефективності (KPI). Четвертий етап - реалізація і моніторинг - охоплює технічне впровадження, налаштування тригерних розсилок (автоматичних повідомлень, що активуються певними подіями - зниженням відвідуваності, наближенням дати поновлення абонементу, днем народження) на основі даних CRM-системи, контроль метрик у динаміці та коригування механіки на основі отриманих результатів. Така модель є методологічною основою для подальшого емпіричного дослідження лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”.

2.2 Планування і проведення маркетингового дослідження лояльності клієнтів

Маркетингові дослідження - це систематичний збір та аналіз, пов'язаних з наявною ситуацією даних щодо маркетингової діяльності підприємства чи організації.

Мета маркетингових досліджень - виявити можливості підприємства для оволодіння конкурентними позиціями на конкретному ринку, знизити рівень невизначеності та комерційного ризику, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності підприємства на ринку. Результатом маркетингових досліджень є обґрунтоване планування маркетингової діяльності підприємства або організації, ідентифікація маркетингових можливостей та загроз, а також формування гнучкої системи реагування на зміни чинників зовнішнього середовища [29].

Виявлена за результатами ситуаційного аналізу маркетингова управлінська проблема ТОВ “Фітнес Спейс” - нереалізований потенціал утримання клієнтів через відсутність систематизованої цифрової програми лояльності - визначає необхідність отримання прямої інформації від клієнтів про їхнє ставлення до клубу, фактичні фактори лояльності і конкретні очікування щодо інструментів стимулювання. У даному підрозділі представлено повний дизайн маркетингового дослідження, сформульовано його мету і завдання, узгоджено завдання з пошуковими питаннями, обґрунтовано вибір методів і вибірки, описано процес розробки і апробації анкети.

Метою маркетингового дослідження є оцінити рівень лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”, виявити фактори задоволеності і незадоволеності, визначити проблемні зони чинної системи лояльності та сформувати пріоритети для її вдосконалення. Для досягнення поставленої мети сформульовано п'ять взаємопов'язаних завдань дослідження:

- 1) оцінити рівень задоволеності клієнтів за ключовими аспектами обслуговування;
- 2) виявити поведінкові наміри і фактичні фактори лояльності клієнтів;
- 3) оцінити обізнаність клієнтів з чинною програмою лояльності та її сприйняття;
- 4) оцінити ефективність комунікаційних каналів клубу;
- 5) виявити потреби і конкретні пропозиції клієнтів щодо вдосконалення системи лояльності.

Кожне завдання дослідження конкретизується через пошукове питання - загальне питання, на яке дослідження має дати відповідь, - і набір питань анкети, за допомогою яких це пошукове питання розкривається. Узгодження завдань, пошукових питань, питань анкети і формату очікуваного результату подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Узгодження завдань дослідження, пошукових питань і питань анкети

Завдання	Пошукове питання	Як розкривається в анкеті	Шкала / тип	Результат
1	2	3	4	5
1. Оцінити задоволеність за ключовими аспектами обслуговування	Наскільки клієнти задоволені різними аспектами роботи клубу?	10 питань про задоволеність: якість залу, обладнання, тренери, адміністратори, ціна, програма лояльності, комунікація, застосунок, загальна оцінка	5-бальна шкала задоволеності (1 - “зовсім не задоволений”, 5 - “повністю задоволений”)	Середній бал по кожному аспекту, CSAT за загальною оцінкою
2. Виявити поведінкові наміри і фактори лояльності клієнтів	Що утримує клієнтів у клубі і чи мають вони намір залишатися?	“Чи плануєте поновити абонемент?” “Чи рекомендували клуб?” “Головна причина залишатися?”	Питання із закритим переліком варіантів відповідей (один варіант)	Розподіл відповідей у %; адаптована оцінка NPS (різниця часток тих, хто рекомендував, і тих, хто не рекомендував би)
3. Оцінити обізнаність клієнтів з програмою лояльності	Чи знають клієнти про програму лояльності і чого від неї очікують?	“Чи знаєте умови програми лояльності?” “Що змусило б ходити частіше?”	Питання із закритим переліком варіантів відповідей (один варіант)	Розподіл відповідей у %
4. Оцінити ефективність комунікаційних каналів клубу	Через які канали клієнти отримують інформацію від клубу і як вони це оцінюють?	“Як дізнаєтесь про акції клубу?”, питання про Instagram-підписку і сприйняття контенту	Питання із закритим переліком варіантів відповідей (один варіант)	Розподіл відповідей у %

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
5. Виявити потреби і пропозиції клієнтів щодо вдосконалення системи лояльності	Що конкретно клієнти хочуть змінити або додати у клубі?	“Що б ви змінили або додали у клубі?” (відкрите питання, необов'язкове)	Відкрита відповідь (текст)	Групування за тематичними категоріями з підрахунком частоти згадок

Джерело: складено автором

Для отримання інформації відповідно до сформульованих завдань і пошукових питань обрано кількісний метод анкетного опитування. Вибір кількісного методу обґрунтований трьома обставинами. По-перше, основна частина пошукових питань потребує числових оцінок (рівень задоволеності, частки клієнтів за різними сегментами), які забезпечують можливість порівняння і відстеження динаміки у майбутньому. По-друге, кількісне опитування дозволяє охопити більшу частину клієнтської бази, ніж якісні методи (фокус-групи, глибинні інтерв'ю), при значно нижчих часових і ресурсних витратах. По-третє, результати кількісного опитування є відтворюваними і можуть бути використані як базова точка для оцінки ефективності майбутніх маркетингових заходів. Якісне доповнення забезпечується включенням до анкети одного відкритого питання, відповіді на яке групуються за тематичними категоріями і дають додаткові відомості про мотивацію клієнтів.

Генеральною сукупністю дослідження є активна клієнтська база ТОВ “Фітнес Спейс”, що станом на травень 2026 р. налічує близько 620 осіб (дані внутрішньої CRM-системи клубу [4]). Метод відбору респондентів - цілеспрямована (доступна) вибірка з активних клієнтів клубу, охоплених через два канали: повідомлення менеджерів своїм клієнтам і розсилку через Instagram Direct клубу. Розмір вибірки склав 40 респондентів, що становить приблизно 6,5% від обсягу генеральної сукупності. У статистичному сенсі така вибірка не дозволяє будувати строгих довірчих інтервалів з низькою

похибкою, проте є достатньою для виявлення основних тенденцій з урахуванням локального характеру ринку і однорідності клієнтської бази.

Важливо зазначити обмеження вибірки, що мають враховуватися при інтерпретації результатів. По-перше, цілеспрямований характер вибірки і самовідбір респондентів формують зміщення на користь більш залучених і лояльних клієнтів - ті, хто погоджуються відповісти на опитування, як правило, мають позитивніше ставлення до клубу, ніж клієнтська база загалом. Це означає, що реальні показники задоволеності і лояльності можуть бути дещо нижчими за зафіксовані у вибірці. По-друге, малий обсяг вибірки (40 осіб) обмежує можливість перехресного аналізу за дрібними сегментами. По-третє, дослідження проводилося у конкретний часовий проміжок (травень 2026 р.) і відображає ситуативний стан, тому потребує повторення для відстеження динаміки. Програму маркетингового дослідження систематизовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Програма маркетингового дослідження лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Елемент програми	Зміст
1	2
Мета дослідження	Оцінити рівень лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”, виявити фактори задоволеності і незадоволеності, визначити проблемні зони чинної системи лояльності та сформулювати пріоритети для її вдосконалення
Об'єкт дослідження	Система лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”
Предмет дослідження	Методи, інструменти та заходи формування і підвищення лояльності клієнтів фітнес-клубу
Метод збору даних	Онлайн-анкетування через сервіс Google Forms; посилання розповсюджувалось через Instagram Direct клубу і персональні повідомлення менеджерів клієнтам
Тип вибірки і обсяг	Цілеспрямована (доступна) вибірка, 40 респондентів з активної клієнтської бази (приблизно 6,5% від генеральної сукупності 620 осіб)
Період проведення	4–10 травня 2026 р.

Продовження таблиці 2.4

1	2
Структура анкети	20 питань, розділених на 4 блоки: - блок 1: загальна інформація про клієнта (4 питання); - блок 2: оцінка задоволеності за 10 аспектами за 5-бальною шкалою задоволеності (5 - “повністю задоволений”, 1 - “зовсім не задоволений”); - блок 3: наміри поновлення, готовність рекомендувати, фактори утримання, обізнаність з програмою лояльності (5 питань); - блок 4: оцінка комунікацій клубу і відкрите питання (1 питання)
Методи аналізу даних	Описова статистика (частоти, відсотки, середні значення), розрахунок CSAT і адаптованої оцінки NPS, перехресний аналіз за сегментами стажу і формату тренувань, тематичне групування відкритих відповідей за категоріями
Обмеження дослідження	Малий обсяг вибірки (40 осіб), самовідбір респондентів може формувати зміщення на користь більш залучених клієнтів; одномоментний характер дослідження

Джерело: складено автором

Розробка анкети здійснювалася поетапно: трансформація пошукових питань у вимірювані індикатори, формулювання конкретних питань і формату шкали, побудова логіки анкети з угрупованням питань у тематичні блоки, формулювання інструкцій для респондентів. Трансформацію пошукових питань у конкретні питання анкети з обґрунтуванням типу шкали подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Трансформація пошукових питань у питання анкети

Блок анкети	Пошукове питання	Питання анкети	Тип шкали
1	2	3	4
Блок 1. Загальна інформація	Демографічна структура респондентів	Стать, вік, стаж відвідування клубу, формат тренувань (з тренером / самостійно)	Категоріальна (номінальна)
Блок 2. Задоволеність	Який рівень задоволеності за 10 ключовими аспектами обслуговування?	Якість тренажерної зали, стан тренажерів, кваліфікація тренерів, ставлення тренера, робота адміністраторів, цінова доступність, прозорість програми лояльності, комунікація, мобільний застосунок, загальна задоволеність	5-бальна шкала задоволеності (1 - “зовсім не задоволений”, 5 - “повністю задоволений”)

Продовження таблиці 2.5

Блок анкети	Пошукове питання	Питання анкети	Тип шкали
Блок 3. Наміри і поведінка	Чи планує клієнт поновити абонемент? Чи рекомендував клуб? Що є головною причиною залишатися? Чи знає умови програми лояльності? Що спонукало б ходити частіше?	Чи плануєте поновити абонемент? Чи рекомендували клуб знайомим? Головна причина залишатися в клубі? Обізнаність з умовами програми лояльності? Що змусило б відвідувати частіше?	Категоріальна (єдиний вибір)
Блок 4. Комунікації	Ефективність комунікаційних каналів клубу	Підписані на Instagram? Як сприймаєте контент? Через які канали дізнаєтесь про акції?	Категоріальна (єдиний вибір)
Відкрите питання	Які конкретні зміни клієнти пропонують?	Що б ви змінили або додали у клубі для покращення вашого досвіду?	Відкрита (текст)

Джерело: складено автором

Для основного блоку оцінок задоволеності обрано 5-бальну шкалу задоволеності (1 - “зовсім не задоволений”, 2 - “швидше не задоволений”, 3 - “нейтрально”, 4 - “швидше задоволений”, 5 - “повністю задоволений”). Ця шкала дозволяє одночасно отримати кількісні оцінки (середній бал за аспектом) і структуру відповідей (частку клієнтів у кожній категорії), необхідні для розрахунку CSAT та виявлення проблемних зон. Категоріальні шкали у блоках поведінкових намірів і комунікацій забезпечують отримання структурних показників (часток), що дозволяє розрахувати адаптовану оцінку NPS, ідентифікувати головні фактори утримання і ефективні канали комунікації. Повну структуру анкети наведено у Додатку Д.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

Анкетування проведено з 4 по 10 травня 2026 р. онлайн через Google Forms серед клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”. Посилання на анкету надсиалося через Instagram Direct клубу і персональні повідомлення менеджерів своїм клієнтам. Загалом отримано 40 повністю заповнених анкет. Аналіз проводиться послідовно за п'ятьма завданнями дослідження, сформульованими у підрозділі 2.2: задоволеність, поведінкові наміри і фактори лояльності, обізнаність з програмою лояльності, ефективність комунікацій, аналіз відкритих відповідей.

Демографічний профіль учасників дослідження. Структуру вибірки за основними характеристиками подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Демографічний профіль учасників дослідження

Характеристика	Категорія	К-сть, осіб	Частка, %
1	2	3	4
Стать	Чоловіча	22	55
	Жіноча	18	45
Вік	16–24 роки	9	22
	25–34 роки	15	38
	35–44 роки	11	27
	45+ років	5	13
Стаж відвідування	До 6 місяців	8	20
	6–12 місяців	11	27
	1–2 роки	13	33
	Понад 2 роки	8	20
Формат тренувань	З тренером клубу	24	60
	Самостійно або з онлайн-тренером	16	40

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Демографічна структура вибірки загалом відповідає профілю клієнтської бази клубу за внутрішніми даними [4]. Найбільша група - клієнти 25–34 роки (38%) і 35–44 роки (27%), тобто 65% вибірки - це люди економічно активного віку зі стабільним розпорядком дня, для яких заняття в залі є

частиною регулярного способу життя. Ще одна важлива деталь: 60% опитаних тренуються з тренером клубу, 40% - самостійно. Цей розподіл є принциповим для аналізу, оскільки, як показано далі, поведінка і мотивація цих двох груп суттєво відрізняється.

Завдання 1. Оцінка задоволеності за ключовими аспектами обслуговування. Кожен аспект оцінювався за 5-бальною шкалою задоволеності. Результати оцінок за десятьма аспектами подано у табл. 2.7, а детальну інтерпретацію кожного - у Додатку Е.

Таблиця 2.7 - Оцінки задоволеності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс” за ключовими аспектами

Аспект	1–2, %	3, %	4, %	5, %	Середня оцінка (з 5)
1	2	3	4	5	6
Якість і простір тренажерного залу	0	5	42	53	4,5
Стан і оновлення тренажерів	10	35	42	13	3,6
Кваліфікація тренерів	0	2	23	75	4,7
Ставлення тренера до клієнта особисто	0	5	20	75	4,7
Робота адміністраторів рецепції	2	13	53	32	4,1
Цінова доступність абонементу	15	37	36	12	3,4
Прозорість умов програми лояльності	22	43	28	7	3,2
Комунікація клубу (Instagram, SMS)	5	22	48	25	3,9
Зручність мобільного застосунку	18	27	38	17	3,5
Загальна задоволеність	0	7	48	45	4,4

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Дані табл. 2.7 чітко ділять усі аспекти на три групи. Перша група - сильні сторони (середня оцінка 4,0 і вище), кваліфікація тренерів і ставлення тренера до клієнта (по 4,7), якість і простір залу (4,5), загальна задоволеність (4,4), робота адміністраторів (4,1). Ці аспекти є конкурентними перевагами клубу і мають підтримуватися на поточному рівні. Показово, що жоден з 40

респондентів не поставив тренерам оцінку нижче 3 - це виняткова рівномірність, яка свідчить про системно сильний тренерський склад, а не про окремих хороших фахівців.

Друга група - аспекти середнього рівня, що потребують уваги (3,5–3,9): комунікація клубу (3,9), мобільний застосунок (3,5), стан тренажерів (3,6). Третя група - проблемні зони з оцінками нижче 3,5 - цінова доступність (3,4) і прозорість програми лояльності (3,2). Прозорість програми лояльності - найнижчий бал серед усіх аспектів, причому 22% клієнтів поставили оцінку 1–2, а 43% - нейтральну 3. Разом це 65% клієнтів, які не розуміють умов програми, - і це прямо підтверджує управлінську проблему, сформульовану у розділі 1. Також нижче показано Рис. 2.2, на якому наглядно показані середні оцінки.

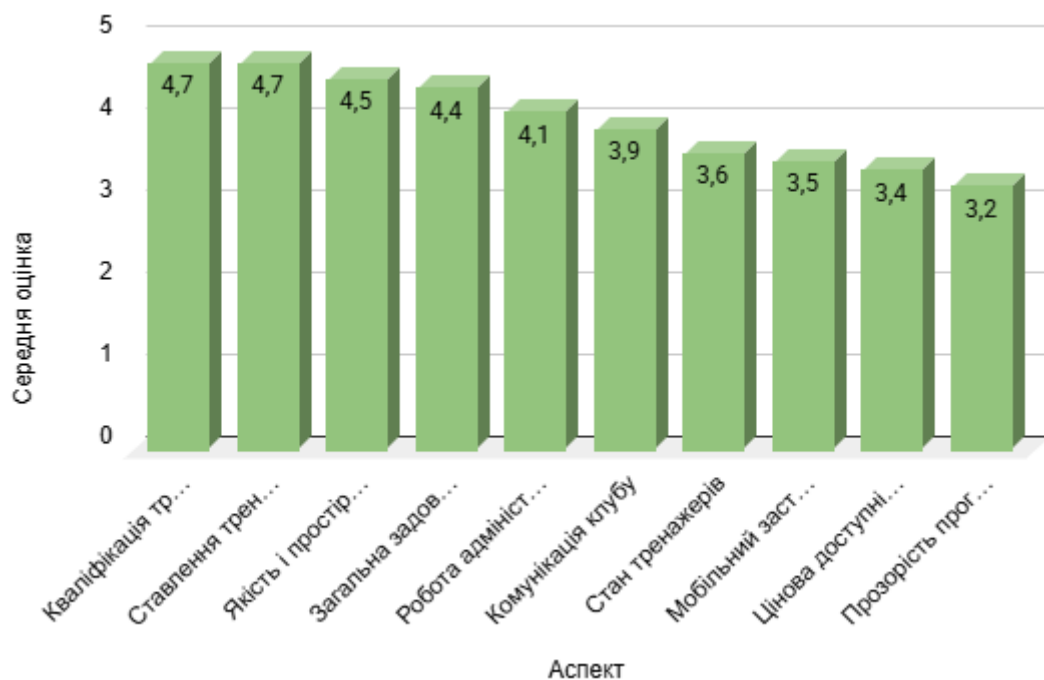


Рисунок 2.2 - Середні оцінки задоволеності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Джерело: сформовано автором на основі результатів онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Розрахунок CSAT. Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) за загальною задоволеністю розраховується за формулою:

$$CSAT = (K_z / K_v) * 100\% = ((18 + 19) / 40) * 100\% = 93\%$$

(2.4)

де $K_z = 37$ осіб (18 осіб з оцінкою “5” + 19 осіб з оцінкою “4”);

$K_v = 40$ осіб.

Показник $CSAT = 93\%$ перевищує орієнтовний поріг “відмінного” рівня (90%) і підтверджує, що загальна якість клубу є сильною. Це важливий контекст: проблемні зони (прозорість програми, мобільний застосунок) не руйнують загальне сприйняття, але є конкретними точками для вдосконалення.

Завдання 2. Поведінкові наміри і фактори лояльності. Результати цього блоку подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Поведінкові наміри і фактори лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість відповідей і частка, %
1	2	3
Чи плануєте поновити абонемент?	Так, однозначно	25 осіб (62%)
	Швидше так	8 осіб (20%)
	Не впевнений/а	5 осіб (13%)
	Швидше ні або ні	2 особи (5%)
Чи рекомендували клуб знайомим?	Так, вже рекомендував/ла	29 осіб (72%)
	Ні, але рекомендував/ла б	7 осіб (18%)
	Не рекомендував/ла б	4 особи (10%)
Головна причина залишатися в клубі	Тренер (особисті стосунки)	19 осіб (48%)
	Зручне розташування	11 осіб (27%)
	Якість обладнання	5 осіб (12%)
	Ціна і акції	3 особи (8%)
	Атмосфера і спільнота	2 особи (5%)

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Наміри поновлення абонементу. Загалом 82% клієнтів планують поновити абонемент (62% + 20%). Це узгоджується з фактичним рівнем

поновлення 77%, зафіксованим у внутрішніх даних клубу за 2025 р. [4]. Невелика розбіжність між наміром (82%) і фактичною дією (77%) є звичайним явищем у подібних дослідженнях і пояснюється ситуативними причинами: фінансові труднощі, переїзд, зміна розкладу. При цьому 18% клієнтів відповіли “не впевнений/а” або “швидше ні” - у масштабі всієї бази 620 осіб це близько 112 людей у зоні ризику відтоку. Вони ще є клієнтами, але їхнє рішення про поновлення не визначене - і саме цей сегмент є першочерговою аудиторією для програми лояльності.

Адаптована оцінка NPS. На основі відповідей про рекомендацію розраховано адаптовану оцінку індексу готовності рекомендувати за формулою (2.1). Оскільки в анкеті використовувалося категоріальне питання (три варіанти відповіді), а не класична шкала 0–10, клієнтів, які вже рекомендували клуб (72%), прирівнюємо до умовних “промоутерів”, а тих, хто не рекомендував би (10%), - до умовних “детракторів”:

$$\text{Адаптована оцінка NPS} = 72\% - 10\% = +62.$$

Значення +62 суттєво перевищує орієнтовний поріг “відмінного” рівня (вище +50). Це наближена оцінка - класичний NPS вимагає шкали 0–10 балів. Проте для внутрішнього порівняння між різними хвилями опитувань адаптована оцінка є цілком придатною, оскільки методологія залишається однаковою.

Фактори утримання клієнтів і роль тренера. Найпоказовіший результат цього блоку - 48% клієнтів назвали тренера головною причиною залишатися в клубі. Це більше, ніж решта факторів разом, розташування (27%), обладнання (12%), ціна (8%) і атмосфера (5%). На перший погляд, це може здаватися ризиком - якщо тренер залишає клуб, він може забрати з собою до половини своїх клієнтів. Проте той самий факт має інше читання - позитивне. Клієнти, прив'язані до конкретного тренера, є найбільш стабільними відвідувачами і найрідше пропускають тренування. Вони не переходять до конкурентів з причин ціни чи нового обладнання, бо їх тримає особиста довіра. Ця прив'язаність - ресурс, яким клуб може управляти.

Управлінська логіка така - якщо тренер є головним чинником утримання, то утримання самого тренера стає маркетинговим завданням. Клуб, який дбає про тренерів - надає їм стабільний розклад, преміює за утримання клієнтів, включає до процесу розробки програм лояльності, будує спільноту всередині команди - знижує ризик їхнього відходу. Паралельно програма лояльності може допомогти перенести частину прив'язаності з тренера на клуб: якщо клієнт накопичує бали, бере участь у клубних заходах і відчуває себе частиною спільноти iGym, то навіть при зміні тренера він з більшою ймовірністю залишиться в клубі, а не піде слідом. Таким чином, проблема тренерської лояльності розв'язується не вибором між “зробити клієнта лояльним до клубу” або “зберегти тренера”, а одночасно обома шляхами.

Перехресний аналіз за форматом тренувань підтверджує цю логіку. Серед клієнтів, що тренуються з тренером клубу (24 особи), 67% назвали тренера головним фактором утримання, серед самостійних клієнтів (16 осіб) - лише 19%, натомість для них на першому місці - розташування (44%). Ця відмінність принципова: самостійний клієнт, який тримається за клуб через місце розташування, значно легше переходить до іншого залу поблизу, якщо той запропонує нижчу ціну або нове обладнання. Саме цей сегмент (40% бази, приблизно 248 осіб) є найбільш вразливим до конкурентного впливу і найбільше потребує програми лояльності з накопичувальними бонусами, які стають фінансовим бар'єром переключення. Водночас аналіз за стажем відвідування показує, що клієнти з досвідом понад рік демонструють вищу залученість незалежно від формату тренувань, що свідчить про поступове формування звички та емоційної прив'язаності до клубу.

Завдання 3. Обізнаність з програмою лояльності і очікування клієнтів. Результати цього блоку подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Обізнаність клієнтів з програмою лояльності і що стимулювало б частіші відвідування

Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість відповідей і частка, %
1	2	3
Чи знаєте умови програми лояльності iGym?	Так, знаю деталі	6 осіб (15%)
	Чув/ла про акції, деталей не знаю	28 осіб (71%)
	Вперше чую про програму	6 осіб (14%)
Що змусило б відвідувати зал частіше?	Бонуси за відвідування	18 осіб (45%)
	Нові тренажери	11 осіб (28%)
	Персональні пропозиції від клубу	7 осіб (18%)
	Нічого, і так ходжу регулярно	4 особи (9%)

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Дані табл. 2.9 виявляють ключову проблему - лише 15% клієнтів знають деталі програми лояльності, 71% чули про окремі акції, але не знають умов, ще 14% чують про неї вперше. Сукупно 85% клієнтів не можуть скористатися програмою свідомо. При цьому оцінка прозорості програми (3,2/5 у табл. 2.7) є найнижчою серед усіх аспектів - клієнти не просто не знають умов, вони незадоволені цим фактом.

Серед клієнтів, що відвідують клуб понад 2 роки (8 осіб), 88% хоча б чули про програму, серед клієнтів з терміном до 6 місяців (8 осіб) - лише 50%. Нові клієнти опиняються в найбільш вразливій ситуації, перші 3–6 місяців - це критичний період, коли формується звичка ходити в зал і приймається перше рішення про поновлення. Саме в цей час клієнт найбільше потребує розуміти, що отримує від клубу понад заняття. Відсутність системного ознайомлення нових клієнтів з програмою лояльності означає, що клуб втрачає можливість “прив'язати” їх з перших місяців.

Відповіді на питання “що змусило б ходити частіше” показують, що клієнти не очікують нічого надвисокого, 45% хочуть бонуси за відвідування,

18% - персональні пропозиції від клубу. Разом це 63% клієнтів, для яких стимулом до частіших відвідувань є інструменти, які можна реалізувати через цифрову програму лояльності, вже інтегровану з наявним застосунком і CRM-системою клубу.

Завдання 4. Ефективність комунікаційних каналів. Результати блоку комунікацій подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка комунікаційних каналів клубу клієнтами

Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість відповідей і частка, %
1	2	3
Як дізнаєтесь про акції клубу?	Від менеджера або персонально	20 осіб (49%)
	Через Instagram або SMS	14 осіб (35%)
	Від інших клієнтів або тренера	6 осіб (16%)
Чи підписані на Instagram клубу?	Так, стежу регулярно	23 особи (58%)
	Підписаний/а, але рідко переглядаю	11 осіб (27%)
	Не підписаний/а	6 осіб (15%)
Як оцінюєте контент Instagram клубу?	Корисний і цікавий	18 осіб (44%)
	Середній	15 осіб (38%)
	Не цікавить	7 осіб (18%)

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Дані табл. 2.10 виявляють характерну суперечність. Instagram-сторінка клубу охоплює 85% клієнтів (58% стежать регулярно + 27% підписані, але рідко переглядають), однак лише 35% дізнаються про акції саме через Instagram. Основним каналом поширення інформації залишається менеджер (49%) - особистий контакт, який потребує часу і не масштабується, а при зростанні клієнтської бази до 700–800 осіб навантаження на менеджерів стане критичним, і якість комунікації неминуче впаде. Водночас 44% клієнтів оцінюють контент Instagram як корисний, а 38% - як середній. Це означає, що канал налагоджений і має аудиторію, але використовується переважно для

загального контенту, а не для конкретних повідомлень про програму лояльності і персональні пропозиції. Деталізований аналіз Instagram-блоку подано у Додатку Ж.

Завдання 5. Аналіз відкритих відповідей клієнтів. Відкрите питання “Що б ви змінили або додали у клубі для покращення вашого досвіду?” заповнили 30 з 40 респондентів (75%). Така висока частка для необов'язкового відкритого питання свідчить про те, що клієнти дійсно хочуть бути почутими. Відповіді згруповано за тематичними категоріями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Тематичне групування відкритих відповідей клієнтів

Тема	Частота (з 30 відповід ей)	Типові формулювання
1	2	3
Накопичувальна бонусна картка	12 (40%)	“Хотілося б, щоб частота відвідувань давала знижку або бонус”, “Хочу бачити, що мене цінують за те, що ходжу регулярно”
Прозорість умов знижок та акцій	11 (37%)	“Важко зрозуміти, які знижки доступні і коли”, “Хочеться бачити умови програми прямо в застосунку”
Все влаштовує, змін не потрібно	9 (30%)	Переважно клієнти зі стажем понад 2 роки, що тренуються з тренером
Оновлення тренажерів	5 (18%)	“Деякі тренажери вже застаріли”, “Додайте більше вагових дисків”
Розширення функцій застосунку	4 (15%)	“Хочеться бачити розклад в застосунку”, “Зробіть особистий кабінет з історією відвідувань”

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Відкриті відповіді підтверджують і деталізують результати закритих питань. Найчастіші теми - накопичувальна бонусна картка (40%) і прозорість умов знижок (37%) - разом складають 77% усіх відповідей. Важливо, що клієнти не просять чогось складного, вони хочуть знати, що отримують за лояльність, і бачити це в зручному цифровому форматі. Повне зведення відповідей з категоризацією подано у Додатку И.

Узагальнення результатів дослідження. За результатами аналізу п'ятих блоків анкети сформовано зведену карту проблем і можливостей системи лояльності ТОВ “Фітнес Спейс” (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Зведена карта проблем і можливостей системи лояльності за результатами дослідження

Сфера	Проблема / ризик	Можливість / управлінська відповідь
1	2	3
Тренерська лояльність	48% клієнтів прив'язані до тренера, а не до клубу - при звільненні тренера клуб може втратити його клієнтів	Утримання тренерів як маркетингова задача, паралельне формування “клубного якоря” через програму лояльності, спільноту і клубні події
Програма лояльності	85% клієнтів не знають деталей програми лояльності, прозорість оцінена на 3,2/5 - найнижчий показник	Запровадити єдину, зрозумілу цифрову програму з накопичувальними бонусами і прозорими умовами, видимими в застосунку
Нові клієнти	Клієнти до 6 місяців найменш обізнані з програмою (50%) - ризик відтоку після першого абонементу	Системне ознайомлення з програмою лояльності з першого дня - через менеджера, застосунок і Welcome-повідомлення
Самостійні клієнти	40% клієнтів тримаються лише за розташування - найбільш вразливий сегмент до переходу до конкурента	Накопичувальні бонуси створюють фінансовий бар'єр переключення, не пов'язаний з особистістю тренера
Комунікації	49% клієнтів дізнаються про акції тільки від менеджера - ручний канал, що не масштабується	Автоматизовані тригерні повідомлення через застосунок і SMS на основі CRM-тригерів; контент Instagram - з фокусом на програмі лояльності
Зона ризику відтоку	18% клієнтів (112 осіб у масштабі бази) невизначені щодо поновлення абонементу	Адресні пропозиції для “невизначених” клієнтів за 2–3 тижні до закінчення абонементу через CRM-тригер

Джерело: складено автором за результатами онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Результати дослідження засвідчують, що загальний фундамент клубу є сильним - CSAT 93%, адаптована оцінка NPS +62, 82% клієнтів планують поновити абонемент. Проте ці показники не відображають реальний потенціал

системи лояльності, вони досягаються завдяки якості тренерів і зручному розташуванню, а не завдяки системній роботі з клієнтами через програму лояльності. Програма лояльності сьогодні практично невидима для клієнтів і, відповідно, не виконує своєї функції. Клієнти самі сформулювали, чого хочуть - це накопичувальні бонуси за відвідування, зрозумілі умови в застосунку, персональні пропозиції. Реалізація цього запиту і є основою рекомендацій, що розробляються у третьому розділі дипломної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне обґрунтування і емпіричне дослідження лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”, що дозволило підтвердити виявлену у першому розділі управлінську проблему і конкретизувати пріоритети для її розв'язання.

Систематизація теоретичних підходів сформувала методологічну базу дослідження - двовимірну модель структури лояльності [14], чотиристадійна модель її формування [15], класифікація програм лояльності за сімома видами і система метрик оцінювання (NPS, CSAT, CES, коефіцієнт утримання, CLV) [23]. На цій основі побудовано логіко-структурну модель управління лояльністю клієнтів фітнес-клубу, що об'єднує чотири управлінські етапи з чотирма стадіями формування лояльності.

Маркетингове дослідження проведено у формі онлайн-анкетування 40 клієнтів клубу з 4 по 10 травня 2026 р. Анкета з 21 питання охоплює п'ять блоків, що відповідають п'ятьом завданням дослідження. Кожне завдання узгоджене з одним пошуковим питанням і конкретними питаннями анкети, що його розкривають. Аналіз результатів проведено за кожним завданням із розрахунком показників і перехресним аналізом за двома сегментами: формат тренувань і стаж відвідування.

Ключові результати дослідження такі. CSAT = 93% і адаптована оцінка NPS = +62 свідчать про сильний загальний фундамент клубу, проте він тримається переважно на якості тренерів (4,7/5), а не на системі лояльності (3,2/5 - найнижчий показник). 48% клієнтів тримаються в клубі через особисті стосунки з тренером. Це водночас ризик і ресурс: ризик - при звільненні тренера клуб може втратити клієнтів; ресурс - тренерська прив'язаність утримує людей надійніше, ніж будь-який інший фактор. Управлінська відповідь - утримувати тренерів і паралельно будувати “клубний якір” через програму лояльності і спільноту. 85% клієнтів не знають деталей програми лояльності, 40% у відкритих відповідях прямо просять накопичувальну бонусну картку, 37% - прозорості умов. 49% дізнаються про акції виключно від менеджера - ручний канал, що не масштабується при зростанні бази. 18% клієнтів (112 осіб у масштабі всієї бази) знаходяться у зоні ризику відтоку і можуть бути утримані адресними пропозиціями через CRM-систему.

Сукупність результатів підтверджує управлінську проблему і визначає конкретний напрям її розв'язання - запровадження цифрової накопичувальної програми лояльності з прозорими умовами, інтегрованої з мобільним застосунком і CRM-системою клубу, доповненої автоматичними повідомленнями і заходами з розбудови клубної спільноти.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ФІТНЕС СПЕЙС”

3.1 Розроблення програми лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Утримання клієнтів може безпосередньо допомогти спортивним залам та іншим фітнес-центрам збільшити свої доходи. Чим більше клієнтів відвідують тренажерний зал на тривалій основі, тим прибутковішим буде центр. Крім того, задоволені учасники з більшою ймовірністю направлять своїх друзів і сім'ю до тренажерного залу, що допоможе розширити охоплення та залучити нових клієнтів. І навпаки, нездатність утримати членів може призвести до зниження відгуків клієнтів і погіршення взаєморозуміння [27]. За результатами ситуаційного аналізу в розділі 1 та маркетингового дослідження в розділі 2, маркетингова управлінська проблема ТОВ “Фітнес Спейс” сформульована так - клуб не реалізує потенціал утримання клієнтів через відсутність єдиної, постійно діючої та прозорої цифрової програми лояльності. Ця проблема виявляється у трьох конкретних симптомах. Перший - рівень відтоку клієнтів становить 23% на рік, що перевищує галузевий орієнтир 15–20%. Другий - 85% клієнтів не знають умов чинної системи лояльності, а оцінка її прозорості - 3,2 бали з 5 - є найнижчою серед усіх аспектів обслуговування. Третій - 45% клієнтів у ході опитування зазначили, що бонуси за відвідування заохочували б їх ходити частіше.

Причина цих симптомів - не відсутність окремих інструментів лояльності, а відсутність системи, яка б об'єднувала їх в єдину, зрозумілу клієнту і автоматично функціонуючу архітектуру. Наявні інструменти діють розрізнено, клієнт зі стажем три роки і клієнт зі стажем два місяці отримують однаковий набір привілеїв, CRM-дані не перетворюються на автоматичні персональні повідомлення, а 49% клієнтів дізнаються про акції лише безпосередньо від менеджера - ручний канал, що не масштабується.

Для вирішення зазначеної проблеми розроблено маркетингову програму “iGym Loyalty” - накопичувальну цифрову програму лояльності, реалізовану через доопрацьований мобільний застосунок iGym і персоналізований Telegram-бот. Концептуальна логіка програми спирається на три принципи.

Перший - прозорість. Клієнт у будь-який момент бачить свій поточний баланс балів, статус і умови переходу на наступний рівень безпосередньо в застосунку або через Telegram-бот, без необхідності запитувати менеджера. Повний текст умов програми розміщується на офіційному сайті клубу за постійним посиланням і продубльований у розділі "Умови" в застосунку та Telegram-боті.

Другий - автоматизація. Програма надсилає клієнту персональні повідомлення автоматично залежно від його конкретних дій. Наприклад: відвідав зал - отримав повідомлення з новим балансом, не приходив 14 днів - отримав нагадування, закінчується абонемент - отримав пропозицію поновити. Жодного ручного втручання менеджерів не потрібно, що дозволяє охоплювати всю клієнтську базу рівномірно.

Третій - накопичувальна механіка. Чим довше і частіше клієнт відвідує клуб, тим більше балів накопичує і тим вищий статус отримує. Кожен наступний статус дає більше привілеїв, що формує реальний фінансовий і емоційний бар'єр для переходу до конкурентів.

Важливо зазначити, що накопичувальна бонусна програма лояльності з елементами статусної системи вже давно і успішно застосовується у банківській сфері (Monobank) та мережах кав'ярень (Coffeeshop Company). Однак, у фітнес-сегменті Теремків жоден з основних конкурентів iGym - Sport Club DOG, Sport Life, Apollo Next - не має повноцінної накопичувальної системи лояльності. Тобто мова йде про перенесення перевіреного механізму до середовища, де він ще не застосовувався, - що є набагато меншим ризиком, ніж впровадження абсолютно нової ідеї [21].

Серед семи видів програм лояльності, розглянутих у підрозділі 2.1 (табл. 2.1), бонусна накопичувальна програма з рівнями статусу визнана найбільш

придатною для фітнес-клубу, оскільки вона стимулює регулярність відвідувань (кожне тренування наближає клієнта до нагороди або нового статусу), формує поведінковий бар'єр переключення (накопичені бали і статус губляться при переході до іншого клубу), дозволяє збирати дані про поведінку клієнтів для персоналізованих комунікацій, задіює матеріальну складову лояльності - знижки і безкоштовні тренування - і нематеріальну, тобто ту що не пов'язана з грошима напряду - це відчуття статусу, приналежності до спільноти і визнання як постійного члена клубу.

Загальну характеристику маркетингової програми “iGym Loyalty” подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика маркетингової програми “iGym Loyalty”

Складова	Характеристика
1	2
Назва	Маркетингова програма “iGym Loyalty”
Мета	Підвищити рівень утримання клієнтів з 77% до 83% за 12 місяців, знизити відтік з 23% до 17%, підвищити оцінку прозорості програми лояльності з 3,2 до 4,0 балів з 5
Цільова аудиторія	Клієнти клубу - три сегменти: постійні клієнти (50% бази), новачки (20% бази), преміум-сегмент (18% бази), внутрішня аудиторія - тренери клубу
Основна ідея	Єдина накопичувальна бонусна система з чотирма статусними рівнями для клієнтів і системою заохочення для тренерів, реалізована через доопрацьований застосунок iGym і персоналізований Telegram-бот
Ціннісна пропозиція	Клієнт бачить у застосунку або Telegram-боті, скільки балів накопичив, який має статус і що може отримати - в реальному часі, без звернення до менеджера
Канали реалізації	Мобільний застосунок iGym - головний канал, Telegram-бот - для клієнтів без застосунку, SMS - резервний канал для найважливіших подій
Очікуваний результат	Зниження відтоку з 23% до 17%, зростання поновлення до 83%, збільшення частки клієнтів, що знають умови програми, з 15% до 70%; оцінка прозорості - не менше 4,0 балів

Джерело: розроблено автором.

Цифровий канал реалізації програми. Програма реалізується через два паралельні канали.

Перший - доопрацьований мобільний застосунок iGym. Наразі застосунок виконує лише базові функції: QR-код для входу і відображення поточного абонементу. У рамках програми до застосунку додається розділ “Моя лояльність”, який відображає поточний баланс балів (оновлюється після кожного відвідування або купівлі), назву статусу і прогрес до наступного рівня з конкретною кількістю балів, перелік доступних нагород із кнопкою “Активувати” - клієнт може одразу обміняти бали на нагороду прямо в застосунку, без звернення до менеджера, хронологію нарахувань і списань, розділ “Умови програми” з повним текстом правил і посиланням на відповідну сторінку сайту клубу.

Другий - Telegram-бот iGym Loyalty Bot. Для клієнтів, які не користуються застосунком, бот є повноцінним інформаційним каналом. Через нього клієнт може дізнатись поточний баланс (кнопка “Мій баланс”), переглянути доступні нагороди і отримати посилання на умови на сайті, отримувати автоматичні персональні повідомлення про нарахування балів, нагадування і нові статуси. Важлива відмінність між каналами це те, що активувати і оплатити нагороди бонусами можна лише через застосунок - бот є лише інформаційним. Це пояснюється тим, що застосунок інтегрований безпосередньо з CRM і може автоматично перевірити баланс та провести списання, а бот такого доступу до платіжних операцій не має. Клієнти, які обирають нагороду через Telegram-бот, підтверджують обмін балів у менеджера клубу. Для клієнтів без жодного з каналів, SMS залишається резервним для двох подій, перше повідомлення після реєстрації і нагадування про закінчення абонементу (бали можна побачити в CRM, так як там фіксується відвідуваність).

Технічна реалізація. CRM-система є центральним сховищем даних, три нових поля - баланс балів, поточний статус і дата останнього відвідування (вже наявна). Застосунок і Telegram-бот отримують дані через API-інтеграцію. Автоматичний цикл - клієнт відвідав зал - QR-код - CRM нарахувала бали -

оновила баланс - надіслала персональне повідомлення. Весь процес без участі менеджера.

Механізм нарахування балів. Правила нарахування незмінні, опубліковані на сайті клубу і продубльовані в застосунку та Telegram-боті.

Правила нарахування iGym-балів:

- 1 самостійне відвідування залу = 10 балів;
- 1 заняття з персональним тренером клубу = 20 балів (вдвічі більше, щоб заохочувати купівлю занять з тренером, що додатково збільшує дохід клубу);
- Поновлення абонементу терміном 3 місяці і більше = 100 балів одноразово при кожному такому поновленні;
- Запрошення нового клієнта за рекомендацією = 200 балів (після першої оплати нового клієнта);
- Участь у відкритих силових змаганнях iGym = 50 балів, перше місце = 150 балів (для учасників будь-якого статусу).

Термін дії балів і збереження статусу. Бали мають термін дії - 12 місяців з дати нарахування. Якщо клієнт жодного разу не скористався накопиченими балами протягом 12 місяців, вони анулюються. Це правило стимулює регулярно відвідувати зал і активно користуватися програмою. Водночас статус клієнта при анулюванні балів зберігається. Статус - це підтвердження загальної лояльності клієнта, а не його поточного балансу. Наприклад, якщо клієнт досяг статусу "Платиновий" і протягом наступного року не скористався жодним балом - його статус залишається "Платиновим". Переглянути статус вниз можливо лише вручну, за окремим рішенням клубу у виняткових випадках - наприклад, при перерві у відвідуваннях більше ніж 18 місяців підряд без будь-якої активності.

Обмін балів на нагороди. Клієнт обмінює бали через застосунок самостійно або через Telegram-бот з підтвердженням у менеджера. Перелік нагород, доступних усім учасникам незалежно від статусу:

- Знижка на наступний абонемент: 200 балів = 50 грн знижки (можна накопичити декілька разів і застосувати разом);
- Безкоштовне персональне тренування з тренером = 500 балів;
- Гостьовий візит для друга = 300 балів;
- Знижка 10% у кав'ярні на території клубу = 250 балів (партнерська нагорода, підтверджується QR-кодом із застосунку або через менеджера);
- Знижка 10% на спортивне харчування - батончики, протеїнові добавки - у клубі = 250 балів (партнерська нагорода);
- Знижка 10% на послугу масажу в масажному кабінеті на території клубу = 350 балів (послуга суміжного підприємства, підтверджується через менеджера).

Партнерські нагороди - кав'ярня, спортивне харчування і масажний кабінет - є суміжними підприємствами на території клубу. Умови партнерства прописуються в окремих угодах, проте для клієнта взаємодія виглядає цілісно - бали, зароблені тренуваннями, можна витратити одразу після тренування на місці.

Правила поєднання знижок. Ці правила публічно розміщені на сайті клубу і в розділі “Умови” в застосунку та боті.

Правило 1. Знижка від обміну балів і знижка на день народження 20% на абонемент - два окремі інструменти, що не підсумовуються. Знижка 20% на день народження діє протягом тижня, 3 дні до і після дня народження, і застосовується виключно до абонементу. Знижка від балів - це окремий інструмент, який клієнт може витратити на будь-яку послугу в будь-який інший час. Клієнти зі статусом “Срібний” і вище у тиждень свого дня

народження автоматично отримують +100 бонусних балів. Клієнти зі статусом “Золотий” і “Платиновий” у тиждень дня народження отримують підвищену знижку на абонемент - 25% замість стандартних 20%, ці додаткові 5% є частиною статусних привілеїв, а не поєднанням двох знижок.

Правило 2. Знижка від обміну балів і сезонні акційні знижки (Чорна п'ятниця, новорічні акції, акції до 8 Березня та інші) не підсумовуються. У період дії акції клієнт обирає або акційну ціну, або використовує бали - але не одночасно. Це захищає клуб від надмірної глибини знижок і зберігає реальну цінність абонементу.

Статусна система програми “iGym Loyalty”. Програма передбачає чотири статусних рівні. Рівень визначається кількістю накопичених балів і надає відповідний набір привілеїв. Усі клієнти одного статусу накопичують однакову кількість балів за однакові дії - різниця між рівнями виключно у привілеях. Статус не анулюється при обнуленні балів. Детальний опис рівнів наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Статусна система програми “iGym Loyalty”

Статус	Поріг входу	Привілеї
1	2	3
Старт	0–499 балів	Нарахування балів за всі відвідування і купівлі, доступ до всіх нагород програми, гостьовий візит для друга (вже включено в абонемент)
Срібний	500–1 499 балів	Всі привілеї “Старт” + знижка 5% на пакети персональних тренувань + 100 бонусних балів у тиждень дня народження + знижка 20% на абонемент у тиждень дня народження
Золотий	1 500–2 999 балів	Всі привілеї “Срібний” + знижка 10% на персональні тренування + підвищена знижка 25% на абонемент у тиждень дня народження
Платиновий	3 000+ балів	Всі привілеї “Золотий” + знижка 15% на персональні тренування + спеціальний бейдж "Платиновий" у застосунку

Джерело: розроблено автором.

Досягнення статусу “Срібний” (500 балів) - реалістична ціль. Клієнт, який відвідує зал 3 рази на тиждень (12 самостійних відвідувань на місяць), накопичує $12 * 10 = 120$ балів і досягне “Срібного” за 4 місяці. Якщо він також займається з тренером 2 рази на тиждень, темп зростає, $(4 \text{ самостійних} * 10) + (8 \text{ з тренером} * 20) = 200$ балів на місяць - і “Срібний” вже за 2,5 місяці. Таким чином, перший привілейований статус клієнт може здобути протягом першого або другого абонементного циклу.

Автоматичні персональні сповіщення. Ключова відмінність програми від поточного стану в тому, що клієнт отримує персональні повідомлення автоматично на основі своїх дій - без ручного втручання менеджерів. Нагадаємо, що 49% клієнтів дізнаються про умови програми виключно від менеджера (підрозділ 2.3) - такий підхід є ненадійним і не охоплює всю базу рівномірно. Автоматичні сповіщення надходять через застосунок або Telegram-бот залежно від обраного каналу. Усі шість сценаріїв описано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Сценарії автоматичних персональних сповіщень програми “iGym Loyalty”

Подія	Коли надсилається	Зміст повідомлення (приклад)	Канал
1	2	3	4
Перше відвідування - реєстрація в програмі	В день першого відвідування після купівлі абонементу	“Привіт, Максиме! Ти тепер учасник iGym Loyalty. Баланс: 10 балів. До статусу Срібний - 490 балів. Умови: [посилання на сайт] або у застосунку”	Застосунок або Telegram-бот, для клієнтів без них - SMS з посиланням на сайт
Нарахування балів після відвідування або купівлі	Одразу після фіксації відвідування або оплати в CRM	“Ти відвідав зал і отримав 10 балів. Поточний баланс: 340 балів. До статусу Срібний - 160 балів, ще 16 самостійних відвідувань”	Застосунок або Telegram-бот

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Тривала відсутність	Якщо клієнт не з'являвся у залі 14 і більше днів	“Ми скучили! Твої 340 балів чекають. Пам'ятай, бали діють 12 місяців - повертайся і накопичуй далі”	Застосунок + Telegram-бот + SMS
Закінчення абонементу	За 21 день до дати закінчення	“Твій абонемент закінчується 01.08. Поновиш зараз на 3+ місяці - +100 балів і збережеш статус Срібний”	Застосунок + Telegram-бот + SMS
День народження	За 3 дні до дня народження	“З наближенням дня народження! Тобі вже нараховано +100 бонусних балів. Знижка на абонемент цього тижня - 20%. Вітаємо! iGym Loyalty”	Застосунок + Telegram-бот
Досягнення нового статусу	Коли баланс балів перетинає поріг наступного рівня	“Вітаємо! Ти досяг статусу Золотий. Нові привілеї: знижка 10% на тренування, знижка 25% на абонемент у день народження. Переглянь усі нагороди в застосунку або на сайті”	Застосунок + Telegram-бот

Джерело: розроблено автором

Процес знайомства нових клієнтів з програмою. Маркетингове дослідження (підрозділ 2.3) виявило, що клієнти зі стажем до 6 місяців найменш обізнані з програмою лояльності. Перші місяці є критичним вікном, саме тоді клієнт вирішує, чи залишатися після першого абонементу. Для нових клієнтів розроблено чотирикроковий процес знайомства.

Крок 1 - День 1. При оформленні абонементу менеджер коротко пояснює суть програми, допомагає встановити застосунок або підключитися до

Telegram-бота. Клієнт одразу отримує перші 10 балів і бачить їх на екрані - миттєве підтвердження, що програма вже працює.

Крок 2 - День 1 (автоматично). Клієнт отримує привітальне повідомлення з балансом, статусом “Старт” і посиланням на умови програми на сайті клубу.

Крок 3 - День 30 (автоматично). Підсумок першого місяця, скільки балів накопичено, скільки до “Срібного” і нагадування про +100 балів при поновленні на 3 + місяці.

Крок 4 - День 60 (автоматично). Персональне повідомлення з поточним прогресом і конкретним балансом - мотивація до поновлення і продовження участі.

Система заохочення тренерів. Маркетингове дослідження (підрозділ 2.3) виявило, що 48% клієнтів називають тренування з тренером головною причиною залишатися в клубі. Якщо тренер іде - він може забрати з собою значну частину своїх клієнтів. Тому утримання тренерів є маркетинговим завданням, не менш важливим, ніж утримання клієнтів. Система заохочення тренерів у рамках програми “iGym Loyalty” описана у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Система заохочення тренерів у рамках програми “iGym Loyalty”

Елемент	Умова і розмір	Чому це важливо
1	2	3
Квартальний бонус за утримання клієнтів	Якщо 80% і більше клієнтів тренера поновили абонемент за квартал - бонус 3 000 грн, якщо 90% і більше - бонус 5 000 грн. Виплачується наприкінці кожного кварталу	Дохід тренера прямо пов'язаний з тим, чи лишаються його клієнти в клубі. Тренер стає зацікавленим не лише у проведенні занять, а й у тому, щоб клієнти поновлювали абонементи
Прозора система розрахунку виплат	Кожен тренер у своєму розділі в застосунку або CRM бачить кількість проведених занять за місяць, розраховану виплату і динаміку відвідуваності своїх клієнтів	Непрозорість нарахувань - одна з головних причин незадоволення і звільнень персоналу. Якщо тренер бачить все в реальному часі, питань і конфліктів стає набагато менше

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Відзнака “Тренер місяця” і річна премія	Щомісяця тренер із найвищим відсотком поновлення клієнтів або найвищою середньою оцінкою від клієнтів отримує іменний диплом. За підсумками року тренер з найбільшою кількістю таких дипломів отримує грошову премію 5 000 грн	Щомісячна відзнака підтверджує цінність роботи тренера. Річна премія 5 000 грн - відчутний фінансовий стимул, на який тренер може орієнтуватися весь рік
Участь у розвитку програми	Раз на квартал - коротка зустріч (30–40 хв) маркетолога з тренерами, що клієнти хвалять і що їм не подобається.	Тренер відчуває себе частиною рішень клубу, а не просто виконавцем - це суттєво знижує бажання змінити місце роботи
Навчання і підвищення кваліфікації	Клуб повністю оплачує 3 навчальні заходи на рік для всього тренерського складу. Заняття проводяться запрошеним спікером у двох групах (половина тренерів на одному сеансі, інша половина - наступного дня), щоб зал не залишався без тренерів	Тренер, у розвиток якого клуб вкладає кошти, значно рідше переходить до конкурентів. Вища кваліфікація тренера безпосередньо покращує якість послуги для клієнтів

Джерело: розроблено автором

Система заохочення тренерів є відносно недорогою, більшість елементів нефінансові або умовні - бонус виплачується лише при досягненні порогового показника. Проте її вплив на бізнес-результат є значним, так як кожен тренер, що залишається, зберігає у клубі свою групу клієнтів. Важливо також, що система заохочення формує у тренерів відчуття причетності до спільного результату клубу, а не лише особисту матеріальну зацікавленість, що сприяє підвищенню загального рівня клієнтоорієнтованості персоналу. Отже, система заохочення тренерів є не допоміжним, а повноцінним стратегічним елементом програми «iGym Loyalty», який адресує один із ключових ризиків відтоку, виявлених у ході маркетингового дослідження.

Ризики реалізації програми та заходи мінімізації. Для кожного ризику визначено ймовірність, можливі наслідки і конкретний захід, що знижує цей ризик (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Ризики реалізації програми “iGym Loyalty” та заходи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Можливі наслідки	Захід мінімізації
1	2	3	4
Низьке залучення клієнтів на старті - не реєструються в програмі або не встановлюють застосунок	Середня	Програма не набирає достатньо учасників і не дає помітного ефекту утримання	Активна комунікація при запуску, серія публікацій в Instagram, пояснення від менеджерів при кожному контакті, стартовий бонус - 50 балів одразу за реєстрацію в програмі
Технічні збої в застосунку або Telegram-боті: хибне нарахування балів або затримка у відображенні балансу	Середня	Недовіра клієнтів до програми, скарги, репутаційні ризики	Двотижневе тестування на 20–30 клієнтах до офіційного запуску; ручна перевірка перших 200 транзакцій, функція “Повідомити про помилку в нарахуванні балів” у застосунку і боті
Перевищення витрат на нагороди - клієнти обмінюють більше балів, ніж прогнозувалося	Низька	Перевищення планового бюджету на нагороди в окремому місяці	Щомісячний моніторинг рівня обміну балів, встановлення місячного ліміту нагород у грошовому вираженні, можливість тимчасово обмежити певні нагороди
Незадоволення тренерів умовами системи заохочення	Низька	Пасивне ставлення тренерів до програми, небажання залучати клієнтів	Умови обговорюються з тренерами ще до запуску, порогові показники для бонусів встановлюються на основі реальних поточних показників поновлення, а не завищених цілей

Джерело: розроблено автором

План реалізації програми “iGym Loyalty”. Реалізація розбита на три послідовні етапи загальною тривалістю 12 місяців із початком у липні 2026 р. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – План реалізації маркетингової програми “iGym Loyalty”

Етап	Зміст робіт	Ресурси та відповідальні	Терміни	Результат
1	2	3	4	5
1. Підготовчий	Доопрацювання застосунку (розділ “Моя лояльність”, функція оплати бонусами, API-інтеграція з CRM), розробка Telegram-бота, налаштування автоматичних сповіщень у CRM і SMS-операторі, публікація умов програми на сайті, навчання менеджерів (2 сесії по 3 год) і тренерів (1 сесія - умови системи заохочення), тестування на 20–30 клієнтах	ІТ-підрядник, Telegram-розробник, веб-розробник, маркетолог. Відповідальний - маркетолог	Липень–серпень 2026	Готова система
2. Запуск і комунікація	Офіційний запуск для всієї клієнтської бази, повідомлення через застосунок/Telegram-бот/SMS з посиланням на умови на сайті, серія публікацій в Instagram (4 пости + Stories), пояснення від менеджерів при кожному контакті, старт процесу знайомства для нових клієнтів, запуск системи заохочення тренерів	Маркетолог, менеджери, SMM-спеціаліст. Відповідальний - маркетолог	Вересень 2026	Більше 50% бази в програмі
3. Моніторинг і корекція	Щомісячний контроль KPI (рівень утримання, частка учасників, рівень обміну балів, оцінка прозорості), аналіз найпопулярніших нагород, щоквартальні зустрічі з тренерами, активація партнерських нагород (жовтень–листопад 2026 р.)	Маркетолог, менеджери. Відповідальний - маркетолог	Жовтень 2026 – червень 2027	Цільові KPI

Джерело: розроблено автором

Програма “iGym Loyalty” є логічним і практично реалізованим продовженням активів, які клуб вже має - заповнена CRM-база, мобільний застосунок, кваліфікований тренерський склад і наявність окремих

інструментів лояльності. Впровадження програми трансформує ці активи з розділених елементів в єдину, автоматично функціонуючу систему утримання клієнтів.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Мета підрозділу - кількісно підтвердити доцільність впровадження програми “iGym Loyalty” шляхом оцінки витрат, прогнозованих результатів і показників економічної ефективності. Усі розрахунки базуються на реальних даних ТОВ “Фітнес Спейс” (розділи 1 і 2).

Витрати на реалізацію програми. Витрати поділено на дві категорії: одноразові витрати на підготовку і запуск (липень–вересень 2026 р.) та поточні операційні витрати (жовтень 2026 – червень 2027 р., тобто 9 місяців). Для кожної статті зазначено суму, місячний розмір (де доречно) і частку у загальних витратах - це дозволяє побачити структуру бюджету і найбільш ресурсомісткі напрями.

Таблиця 3.7 – Витрати на реалізацію програми “iGym Loyalty”

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Примітка
1	2	3	4
Одноразові витрати - підготовка і запуск (липень–вересень 2026 р.)			
Доопрацювання мобільного застосунку iGym - розробка розділу “Моя лояльність”, функція оплати нагород бонусами, API-інтеграція з CRM, тестування	28 000	10.1	Послуги ІТ-підрядника, нова функціональність поверх наявного застосунку

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Розробка Telegram-бота - персоналізований бот з кнопковим меню, інтеграція з CRM, налаштування автоматичних повідомлень, тестування	20 000	7.2	Послуги Telegram-розробника
Налаштування автоматичних сповіщень у CRM і SMS-операторі - логіка шести сценаріїв (коли, кому, який текст)	9 000	3.2	ІТ-підрядник і маркетолог
Розробка дизайну - інтерфейс розділу в застосунку, шаблони повідомлень, графіка для Instagram	8 000	2.9	Послуги дизайнера
Публікація умов програми на сайті клубу - окрема сторінка з повним текстом правил, таблицею статусів	5 000	1.8	Веб-розробник і копірайтер
Навчання персоналу - 2 сесії по 3 год для менеджерів і 1 сесія для тренерів - компенсація часу поза графіком, методичні матеріали	6 000	2.2	Внутрішні ресурси + компенсація за позаробочий час
Комунікаційна кампанія запуску - 4 пости + Stories в Instagram, таргетована реклама	14 000	5.0	SMM-спеціаліст - 6 000 грн, рекламний бюджет - 8 000 грн
Одноразові витрати разом	90 000	32.4	

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Поточні операційні витрати (жовтень 2026 – червень 2027 р., 9 місяців)			
SMS-розсилка - резервний канал для клієнтів без застосунку і Telegram (приблизно 700 SMS/міс.)	16 200	5.8	1 800 грн/міс. * 9 міс.
Технічна підтримка застосунку і Telegram-бота - виправлення помилок, оновлення при зміні умов програми	31 500	11.3	3 500 грн/міс. * 9 міс.
Часткова зайнятість маркетолога - моніторинг КРІ, щомісячні звіти, взаємодія з партнерами	36 000	13.0	4 000 грн/міс. * 9 міс.
Вартість нагород - обмін балів на знижки і безкоштовні тренування (розрахунок нижче)	49 500	17.8	5 500 грн/міс. * 9 міс.
Квартальні бонуси тренерів за утримання клієнтів. Розрахунок - 3 тренери * 3 000 грн * 3 квартали = 27 000 грн	27 000	9.7	3 000 грн/міс. умовно рівномірно
Навчання тренерів - 3 навчальні заходи на рік для всього складу (запрошений спікер, 2 групи). Вартість одного заходу - 10 000 грн; за рік: 30 000 грн, за 9 міс. - 30 000 / 12 * 9 = 22 500 грн	22 500	8.1	2 500 грн/міс. умовно рівномірно
Річна премія тренеру за найбільшу кількість відзнак "Тренер місяця" (виплачується одноразово наприкінці року)	5 000	1.8	Разова виплата в червні 2027
Поточні витрати разом (9 місяців)	187 700	67.6	Сума 16 200+31 500+36 000+49 500+27 000+22 500+5 000
Загальні витрати за 12 місяців	277 700	100,0	90 000 + 187 700

Джерело: розроблено автором

Пояснення розрахунку щомісячної вартості нагород. Після 2–3 місяців роботи програми прогнозується, що близько 35% клієнтської бази ($620 * 0,35 = 217$ клієнтів) активно накопичують і використовують бали. Клієнт із 12 самостійними відвідуваннями на місяць накопичує $12 * 10 = 120$ балів. За галузевими дослідженнями програм лояльності реально обмінюється 40–50% нарахованих балів [21]. Щомісячна кількість балів до обміну - $217 * 120 * 0,45 = 11\,718$ балів. Оскільки середня вартість нагороди становить 250–300 балів, у середньому відбувається $11\,718 / 275 = 43$ обміни на місяць. Умовна вартість одного обміну для клубу - 120–130 грн (знижка або частина вартості тренування): $43 * 127 = 5\,461$ грн. Прийнято консервативне значення 5 500 грн/міс.

Поточні фінансові показники клубу - база для розрахунків.

Клієнтська база - 620 осіб. Поточний рівень відтоку 23% на рік, тобто $620 * 0,23 = 143$ особи на рік не поновлюють абонемент і покидають клуб. Структура доходу клубу 70% - абонементи, 25% - персональні тренування, 5% - інші послуги (участь у змаганнях, корпоративні пакети, разові відвідування).

Середній дохід на одного клієнта на місяць (Д) розраховується так. Середньозважена вартість абонементу - $(792 + 917) / 2 = 854,5$ грн/міс. 57% клієнтів купують пакети занять з тренером (підрозділ 2.3). Середній пакет: 5 занять * 350 грн (базовий тренер) = 1 750 грн.

$D = 854,5 * 0,70 + 1\,750 * 0,25 * 0,57 + 854,5 * 0,05 = 598,2 + 249,4 + 42,7 = 890$ грн/клієнт/міс.,

Перший доданок - дохід від абонементів (70% структури).

Другий - дохід від персональних тренувань (25% структури, але лише для 57% клієнтів, що їх купують).

Третій - дохід від інших послуг (5% структури).

Поточний місячний дохід клубу = $620 * 890 = 551\,800$ грн. Поточний річний дохід $551\,800 * 12 = 6\,621\,600$ грн.

Прогнозовані ефекти програми. Після впровадження очікуються два незалежні ефекти.

Ефект 1 - зниження відтоку клієнтів. Прогнозується зниження відтоку з 23% до 17%. Цей прогноз базується на галузевих даних, впровадження накопичувальних програм лояльності у суміжних галузях сервісу дає зниження відтоку на 25–40% від поточного рівня [21], прийнято консервативну оцінку - зниження на 26%, тобто $23\% - (23\% * 0,26) = 17\%$. Після впровадження програми кількість клієнтів, що покидають клуб $620 * 0,17 = 105$ осіб/рік. Кількість клієнтів, яких вдалося утримати завдяки програмі $143 - 105 = 38$ осіб на рік. Це клієнти, які без програми пішли б до конкурентів, але завдяки ній лишилися. Дохід від цих 38 клієнтів за рік $38 * 890 * 12 = 405\,840$ грн.

Ефект 2 - зростання середнього доходу на клієнта на 5%. Програма заохочує клієнтів купувати більше персональних тренувань (20 балів за заняття з тренером проти 10 за самостійне відвідування) і переходити на триваліші абонементи (+100 балів при поновленні на 3+ місяці). Прогнозований середній дохід: $890 * 1,05 = 934,5 = 935$ грн/клієнт/міс. Додатковий дохід від зростання $620 * (935 - 890) * 12 = 620 * 45 * 12 = 334\,800$ грн/рік.

Загальний прогнозований додатковий дохід за рік $405\,840 + 334\,800 = 740\,640$ грн.

Таблиця 3.8 – Прогноз результатів впровадження програми “iGym Loyalty”

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна
1	2	3	4
Рівень утримання клієнтів, %	77	83	+6%
Рівень відтоку клієнтів, %	23	17	–6%
Кількість клієнтів, що покидають клуб за рік, осіб	143	105	–38 осіб
Середній дохід на клієнта на місяць, грн	890	935	+45

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
Річний дохід клубу, грн	6 621 600	7 362 240	+740 640
Частка клієнтів, що знають умови програми, %	15	70 (ціль)	+55%
Оцінка прозорості програми лояльності, балів (з 5)	3,2	4,0 (ціль)	+0,8

Джерело: розроблено автором

Показники економічної ефективності програми. Для оцінки результативності розраховано чотири показники - кожен відповідає на окреме питання.

Показник 1. Приріст прибутку ($\Delta\P$). Відповідає на питання: “Скільки чистого прибутку принесе програма після покриття всіх витрат?” Оскільки клуб надає послуги і зростання відвідувань відбувається в межах наявної потужності залу, кожна додаткова гривня доходу практично повністю перетворюється на прибуток за вирахуванням змінних витрат. Операційна маржа (частка прибутку від доходу) для фітнес-клубу середнього сегмента становить, прийнято значення 65%.

$$\Delta\P = \text{Ддод} * \text{Мопер} - \text{Впрог} \quad (3.1)$$

Ддод - прогнозований додатковий дохід за рік, грн,

Мопер - операційна маржа, 0,65

Впрог - загальні витрати на програму за 12 місяців, грн.

$$\Delta\P = 740\,640 * 0,65 - 277\,700 = 481\,416 - 277\,700 = 203\,716 \text{ грн/рік.}$$

Тобто, після повного покриття всіх витрат на програму клуб отримує понад 203 тис. грн чистого приросту прибутку за перший рік.

Показник 2. ROMI - рентабельність маркетингових інвестицій (Return on Marketing Investment). ROMI показує, скільки гривень додаткового доходу клуб отримує на кожную вкладену в програму гривню:

$$\text{ROMI} = (\text{Ддод} - \text{Впрог}) / \text{Впрог} * 100\%, \quad (3.2)$$

де Ддод = 740 640 грн

Впрог = 277 700 грн.

$ROMI = (740\,640 - 277\,700) / 277\,700 * 100\% = 462\,940 / 277\,700 * 100\% = 166,7\%.$

ROMI 166,7% означає, що на кожен вкладений гривню клуб отримує 2,67 грн доходу. Будь-яке позитивне значення ROMI (понад 0%) означає, що програма прибуткова. У песимістичному сценарії, де реальний ефект становить 60% від прогнозованого ($Д_{дод} = 740\,640 * 0,60 = 444\,384$ грн):

$ROMI_{песим} = (444\,384 - 277\,700) / 277\,700 * 100\% = 166\,684 / 277\,700 * 100\% = 60,0\%.$

Навіть якщо реальний ефект виявиться трохи меншим, ніж прогнозується, ROMI залишається позитивним - програма поверне більше, ніж у неї вкладено.

Показник 3. Строк окупності інвестицій (СО). Відповідає на питання: “Через який час накопичений прибуток від програми покриє всі витрати на її реалізацію?”:

$$CO = Впрог / \Delta П/міс, \quad (3.3)$$

Впрог = 277 700 грн

$\Delta П/міс$ - середньомісячний приріст прибутку, грн.

$\Delta П/міс = (Ддод * Мопер) / 12 = (740\,640 * 0,65) / 12 = 481\,416 / 12 = 40\,118$ грн/міс.

Зауваження - у формулі строку окупності використовується місячний прибуток від додаткового доходу (без вирахування витрат на програму), оскільки мета - визначити, за скільки місяців накопичений ефект покриє загальні витрати.

$CO = 277\,700 / 40\,118 = 6,9$ місяця.

Усі витрати на програму окупляться приблизно за 7 місяців від старту. Оскільки реальний фінансовий ефект починає накопичуватися з місяця 3

(після підготовчого етапу), фактичний строк від першого результату - приблизно 4–5 місяців. Для маркетингових програм у сфері послуг такий строк є дуже коротким і свідчить про фінансову привабливість рішення.

Показник 4. CLV - довгострокова цінність клієнта (Customer Lifetime Value). CLV - це сукупний дохід, який клуб отримує від одного клієнта за весь час їхніх відносин. Показник важливий, бо підвищення утримання збільшує не лише поточний, а й майбутній дохід - ефект, що накопичується роками.

Формула (2.3):

$$CLV = D * T_c \quad (3.4)$$

D - середній дохід з одного клієнта за місяць, грн

T_c - середня тривалість співпраці, місяців.

Поточний CLV при рівні утримання 77% середній клієнт залишається 24 місяці. $CLV = 890 * 24 = 21\,360$ грн. Прогнозований CLV після програми, при зростанні утримання до 83% середній строк зростає до 28 місяців. $CLV_{\text{прог}} = 935 * 28 = 26\,180$ грн. Приріст $26\,180 - 21\,360 = 4\,820$ грн на кожного клієнта, або +22,6%. Це означає, що клуб отримуватиме від кожного клієнта на 22,6% більше доходу за весь термін співпраці - без додаткових витрат на його залучення.

Таблиця 3.9 – Зведена оцінка економічної ефективності програми “iGym Loyalty”

Показник	Значення	Інтерпретація
1	2	3
Загальні витрати за 12 місяців, грн	277 700	90 000 - одноразові (підготовка і запуск), 187 700 - поточні (9 місяців роботи)
Прогнозований додатковий дохід за рік, грн	740 640	405 840 - від утримання 38 клієнтів, 334 800 - від зростання середнього доходу (+5%)
Приріст прибутку (ΔП) за рік, грн	203 716	$740\,640 * 0,65 - 277\,700$, після повного покриття всіх витрат на програму

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
ROMI, %	166,7%	На кожную вкладену гривню - 2,67 грн доходу; ROMI > 0% = програма прибуткова
ROMI у песимістичному сценарії (ефект 60%), %	60,0%	Навіть при ефекті 60% від прогнозу програма залишається прибутковою
Строк окупності (CO), місяців	= 6,9	Від старту програми; від першого фінансового результату (місяць 3) - фактично 4–5 місяців
CLV до впровадження, грн	21 360	890 грн/міс. * 24 місяці середнього строку співпраці
CLV після впровадження, грн	26 180	935 грн/міс. * 28 місяців; +4 820 грн (+22,6%) на кожного клієнта

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників підтверджує економічну доцільність програми. ROMI 166,7% означає, що кожна вкладена гривня повертається як 2,67 грн доходу. Термін окупності близько 7 місяців є прийнятним для маркетингових програм у сфері послуг. Приріст CLV на 22,6% відображає довгостроковий ефект - клієнти, що лишаються довше, приносять значно більше доходу без додаткових витрат на їхнє залучення. Навіть у песимістичному сценарії (ефект 60% від прогнозу) ROMI зберігається на рівні 60,0% - програма залишається прибутковою.

Додатково слід врахувати реферальний ефект, не включений у прямі розрахунки. За даними дослідження, 25% нових клієнтів клубу вже приходять за рекомендаціями наявних. Лояльніші клієнти рекомендують частіше. Якщо ця частка зросте до 30%, клуб додатково залучатиме 10–12 нових клієнтів на рік без витрат на рекламу - що еквівалентно економії від 5 000 до 12 000 грн на маркетинговий бюджет щороку.

Таким чином, програма “iGym Loyalty” є фінансово виправданою і стратегічно обґрунтованою. При бюджеті 277 700 грн вона генерує 740 640 грн додаткового доходу і 203 716 грн чистого приросту прибутку за перший рік. Програма перетворює наявні активи клубу - CRM, застосунок, тренерський

склад - з пасивних елементів в активний механізм утримання клієнтів і зростання доходу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено маркетингову програму “iGym Loyalty” і проведено її детальне економічне обґрунтування.

Програма є прямою відповіддю на маркетингову управлінську проблему, сформульовану в розділі 1 і підтверджену дослідженням розділу 2 - клуб не реалізує потенціал утримання клієнтів через відсутність єдиної, прозорої та автоматично функціонуючої програми лояльності. Програма переносить перевірений механізм накопичувальної бонусної системи до фітнес-середовища, де серед локальних конкурентів iGym він ще не застосовувався.

Програма реалізується через два паралельні канали: доопрацьований мобільний застосунок iGym (головний канал, включаючи оплату нагород бонусами) і персоналізований Telegram-бот (інформаційний канал; активація нагород - через менеджера). Умови програми розміщені на сайті клубу і продубльовані в застосунку та боті. Обидва канали інтегровані з CRM.

Ключові елементи програми - накопичувальна бонусна механіка (10 балів за самостійне відвідування, 20 - за заняття з тренером, 100 - за поновлення на 3+ місяці), чотири статусні рівні (“Старт”, “Срібний”, “Золотий”, “Платиновий”) зі збереженням статусу при анулюванні балів, шість сценаріїв автоматичних персональних сповіщень, чіткі правила поєднання знижок, партнерські нагороди в кав'ярні, на спортивне харчування і в масажному кабінеті, система заохочення тренерів (квартальні бонуси за утримання, прозора система виплат, відзнака “Тренер місяця” і річна премія 5 000 грн, навчання за рахунок клубу тричі на рік).

Загальний бюджет програми на 12 місяців - 277 700 грн (90 000 - одноразові витрати, 187 700 - поточні). Прогнозований додатковий дохід - 740

640 грн/рік. Чистий приріст прибутку - 203 716 грн. ROMI - 166,7%. Термін окупності - близько 7 місяців. Приріст CLV - +22,6% на кожного клієнта. У песимістичному сценарії ROMI - 60,0%, що підтверджує стійкість рішення.

Програма “iGym Loyalty” є практично реалізованим, фінансово обґрунтованим і стратегічно доцільним рішенням, яке може бути впроваджено у діяльність ТОВ “Фітнес Спейс” починаючи з липня 2026 р.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи лояльності споживачів ТОВ “Фітнес Спейс” (спортивний клуб iGym, м. Київ). Зокрема:

1. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ “Фітнес Спейс” - незалежного фітнес-клубу середньо-преміального сегменту, що функціонує з 2021 року у Голосіївському районі Києва. Визначено ключові напрями діяльності підприємства, його структуру та позицію на ринку фітнес-послуг. Клієнтська база налічує 620 осіб, річний дохід становить 6 621 600 грн, середній дохід з одного клієнта - 890 грн/міс. Встановлено, що попри позитивну загальну динаміку, підприємство стикається з нереалізованим потенціалом утримання клієнтів, рівень відтоку становить 23% на рік, що перевищує галузевий орієнтир 15–20%, а 85% клієнтів не знають детальних умов дійсної системи лояльності.

2. Проведено аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства з використанням PEST-аналізу та конкурентного аналізу. Встановлено, що глобальний ринок фітнес-індустрії у 2025 р. оцінюється у 131 млрд дол. США із щорічними темпами приросту близько 9%. Визначено основні фактори зовнішнього середовища: інфляційний тиск на платоспроможність клієнтів, загострення конкуренції між мережевими та незалежними операторами, зростання попиту на цифрові інструменти управління відносинами з клієнтами. Виявлено, що серед локальних конкурентів iGym (Sport Club DOG, Sport Life, Apollo Next) жоден не має повноцінної накопичувальної системи лояльності, що є конкурентною можливістю для підприємства.

3. Здійснено аудит маркетингової діяльності ТОВ “Фітнес Спейс” із застосуванням SWOT-аналізу. Виявлено сильні сторони підприємства, а саме: висока кваліфікація тренерського складу (оцінка 4,7/5), якісна матеріальна інфраструктура залу (4,5/5), загальна задоволеність клієнтів CSAT = 93%. До

слабких сторін віднесено низьку прозорість програми лояльності (3,2/5 - найнижча оцінка в дослідженні), обмежений функціонал мобільного застосунку (3,5/5), надмірну залежність від ручного каналу комунікацій (49% клієнтів дізнаються про акції лише від менеджера особисто).

4. Обґрунтовано теоретичні засади управління лояльністю клієнтів у сфері послуг. Систематизовано сучасні підходи до визначення поняття споживчої лояльності та класифіковано основні типи програм лояльності - транзакційні, статусні та гібридні. Встановлено, що для незалежного фітнес-клубу оптимальною є гібридна модель із поєднанням накопичувальної бонусної системи та диференційованих статусних рівнів, що забезпечує баланс між вартістю впровадження та утримуючим ефектом.

5. Розроблено та проведено маркетингове дослідження лояльності клієнтів методом онлайн-анкетування. Анкета охоплювала 23 питання, згруповані у чотири блоки: профіль клієнта, лояльність і утримання, програма лояльності та комунікації клубу. Дослідження проводилось у травні 2026 р. серед 40 активних клієнтів ТОВ "Фітнес Спейс". Застосована методологія дозволила отримати первинні дані щодо ключових аспектів задоволеності та поведінкових патернів цільової аудиторії.

6. Проаналізовано результати маркетингового дослідження. Встановлено, що 93% клієнтів задоволені клубом загалом, 73% є лояльними, а ключовим мотиватором утримання для 48% є саме тренування із тренером. Виявлено маркетингову управлінську проблему - 65% клієнтів не розуміють умов існуючої програми лояльності (22% незадоволені, 43% нейтральні за показником прозорості 3,2/5). За результатами відкритих відповідей, 40% клієнтів хотіли би накопичувальну бонусну картку, а 37% - прозорі умови знижок у цифровому форматі. Сформульовано маркетингову управлінську проблему - клуб не реалізує потенціал утримання клієнтів через відсутність єдиної, постійно діючої та прозорої цифрової програми лояльності.

7. Розроблено маркетингову програму "iGym Loyalty" - накопичувальну цифрову систему лояльності з чотирма статусними рівнями (старт, срібний,

золотий, платиновий), реалізовану через доопрацьований мобільний застосунок iGym і персоналізований Telegram-бот з API-інтеграцією з CRM. Механіка нарахування балів: 10 балів за самостійне відвідування, 20 - за заняття з тренером, 100 - за поновлення абонементу на 3 і більше місяці, 200 - за реферальну рекомендацію. Передбачено шість сценаріїв автоматичних персональних сповіщень, що усувають залежність від ручного каналу комунікацій. Розроблено систему заохочення тренерів із квартальними бонусами за утримання клієнтів (3 000–5 000 грн за квартал) та річною премією 5 000 грн, що спрямована на зниження ризику відтоку тренерського складу. Визначено план реалізації програми на 12 місяців із трьома послідовними етапами: підготовчий (липень–серпень 2026 р.), запуск (вересень 2026 р.) і моніторинг (жовтень 2026 - червень 2027 р.).

8. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми. Загальні витрати на 12 місяців складають 277 700 грн (90 000 грн - одноразові витрати на підготовку і запуск; 187 700 грн - поточні операційні витрати). Прогнозований додатковий дохід за рік становить 740 640 грн, 405 840 грн - від утримання 38 додаткових клієнтів (зниження відтоку з 23% до 17%) та 334 800 грн - від зростання середнього доходу на клієнта на 5% (з 890 до 935 грн/міс.). Приріст чистого прибутку - 203 716 грн/рік. ROMI програми становить 166,7% (у песимістичному сценарії - 60,0%), строк окупності - 6,9 місяця, приріст CLV - 22,6% (з 21 360 до 26 180 грн на клієнта). Отримані показники підтверджують фінансову привабливість та стратегічну обґрунтованість запропонованих заходів.

Таким чином, у роботі вирішено всі поставлені завдання та досягнуто мету дослідження - розроблено науково обґрунтовану маркетингову програму вдосконалення системи лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”. Програма “iGym Loyalty” перетворює наявні активи клубу - CRM-базу, мобільний застосунок, кваліфікований тренерський склад - з розділених елементів на єдиний автоматизований механізм утримання клієнтів і зростання доходу. Результати роботи мають практичну цінність і можуть бути безпосередньо

впроваджені в діяльність ТОВ “Фітнес Спейс”, а запропонований підхід - адаптований для інших незалежних фітнес-клубів в умовах зростаючої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Health and Fitness Club Market Size, Share & Industry Analysis, By Type, By Member Type, and Regional Forecast, 2025–2032. Fortune Business Insights. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/health-and-fitness-club-market-108652> (дата звернення: 05.05.2026).
2. HFA Releases 2025 Fitness Industry Benchmarking Report. Health & Fitness Association. URL: <https://www.healthandfitness.org/2025-fitness-industry-benchmarking-report/> (дата звернення: 06.05.2026).
3. Як повномасштабне вторгнення вплинуло на фітнес-індустрію в 2022–2023 роках. Академія Фітнесу України. 2023. URL: <https://fitnessacademy.com.ua/articles/iak-povnomasshtabne-vtorhnennia-vplynulo-na-fitness-industriiu-u-2022-2023-rokakh/> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Внутрішні дані ТОВ «Фітнес Спейс»: звітність, статистика клієнтської бази, CRM-система спортивного клубу iGym за 2022–2025 рр. (дата звернення: 07.05.2026).
5. Скригун Н. П., Москвіна М. Є., Бойко І. А. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4747> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Фітнес-індустрія 2025: ключові тенденції та статистика. Блог PerfectGym. URL: <https://www.perfectgym.com/en/blog/business/fitness-industry-statistics-trends> (дата звернення: 12.05.2026).
7. Галло А. Цінність утримання правильних клієнтів. Harvard Business Review. Жовтень 2014. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата звернення: 12.05.2026).

8. Gym Membership Statistics You Need to Know [2026]. Glofox. URL: <https://www.glofox.com/blog/gym-membership-statistics/> (дата звернення: 12.05.2026).
9. Дослідження програм лояльності 2025. Devlight. URL: <https://devlight.io/loyalty-research-2025/> (дата звернення: 13.05.2026).
10. Sport Life Теремки: офіційна сторінка фітнес-клубу. URL: <https://sportlife.ua/uk/clubs/kyiv/teremki/> (дата звернення: 11.05.2026).
11. APOLLO NEXT: офіційний сайт мережі спортивних клубів. URL: <https://apollo.online/> (дата звернення: 11.05.2026).
12. Sport Club DOG Теремки: офіційна сторінка спортивного клубу. URL: https://dogsportclub.com.ua/ing_location/teremky/ (дата звернення: 11.05.2026).
13. Boosting Member Retention Through Gamification and Effective Loyalty Tactics. BRP Systems. URL: <https://www.brpsystems.com/blog/boosting-member-retention-through-gamification-and-effective-loyalty-tactics> (дата звернення: 14.05.2026).
14. Dick A.S., Basu K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1994. Vol. 22, No. 2. P. 99–113. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>. (дата звернення: 15.05.2026).
15. Еваншіцкі Г., Войзетшлегер Д.М. Лояльність клієнтів: удосконалена концептуалізація, вимірювання та модель. *Журнал роздрібної торгівлі та споживчих послуг*. 2024. Том 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103963> (дата звернення: 15.05.2026).
16. Жегус О.В., Ілляшенко О.В. Управління лояльністю клієнтів у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах нових викликів. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-3-118-125> (дата звернення: 15.05.2026).

17. Програми лояльності: види, переваги, недоліки. Економіка та суспільство. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7691> (дата звернення: 16.05.2026).
18. Лі Л., Фернандес Т., Хайман М. Використання індексу Net Promoter Score (NPS) для прогнозування зростання продажів. Журнал Академії маркетингових наук. 2022. Том 50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2> (дата звернення: 13.05.2026).
19. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. Молодий вчений. 2022. № 1 (101). С. 217–222. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48> (дата звернення: 29.05.2026).
20. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28> (дата звернення: 29.05.2026).
21. Boosting Member Retention Through Gamification and Effective Loyalty Tactics. BRP Systems. URL: <https://www.brpsystems.com/blog/boosting-member-retention-through-gamification-and-effective-loyalty-tactics> (дата звернення: 29.05.2026).
22. Uncles M. D., Dowling G. R., Hammond K. Customer loyalty and customer loyalty programs. Journal of Consumer Marketing. 2003. Vol. 20, No. 4. P. 294–316. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363760310483676>.
23. Маруняк Ю. Маркетингові метрики та КРІ: гайд з формулами і прикладами. Projector Institute. 15 жовтня 2025. URL: <https://prjctr.com/knowledge-base/marketing/how-to-analyze-digital-marketing-with-marketing-metrics-kpi> (дата звернення: 01.06.2026).
24. Ільчевський В. Лояльність споживачів: загальні підходи. Університетські наукові записки ДТЕУ. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0bf689f4-1ccb-4b0c-a21a-94fadfee4532/content> (дата звернення: 28.05.2026).

25. Неткова В. М. Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 313–318. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/56.pdf (дата звернення: 28.05.2026).
26. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. Електронний архів КПП ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5517d6c7-bfdf-421d-b802-1e77e135d512/content> (дата звернення: 28.05.2026).
27. 9 Techniques for Improving Customer Retention in Fitness Centers. QR Code Chimp. URL: <https://uk.qrcodechimp.com/customer-retention-in-fitness-centers/> (дата звернення: 29.05.2026).
28. Маркетинговий аудит: що це таке і як його провести. MMR.ua. URL: <https://mmr.ua/longreads/marketyng/marketyngovyuy-audyt-shho-cze-take-i-yak-yogo-provesty/> (дата звернення: 29.05.2026).
29. Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І. Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. Галицький економічний вісник. 2019. № 5 (60). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.05. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
30. Сутність маркетингових досліджень. Маркетинг: навчальний курс. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-2/2-1-sutnistvmarketynhovykh-doslidzhen> (дата звернення: 01.06.2026).
31. Процес та методи аналізу маркетингового середовища. Підручники для вузів онлайн. URL: https://pidru4niki.com/1281041940022/marketing/protses_metodi_analizu_marketi ngovogo_seredovischa (дата звернення: 01.06.2026)

Аналіз мікросередовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Таблиця А.1 – Аналіз мікросередовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Елемент мікросередовища	Основні характеристики	Тенденції / зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
1	2	3	4	5
Споживачі	Мешканці Теремків від 16 років, 4 сегменти, тренер - важливий чинник утримання	Зростання запиту на персоналізацію і прозорі бонуси у 2025–2026 рр.	Висока залежність бізнесу від утримання постійного сегмента	Можливість
Конкуренти	Sport Club DOG, Sport Life, Apollo Next; у жодного немає накопичувальної бонусної системи	Цифровізація лояльності у Sport Life, дешеві підписки Apollo Next	Тиск на ціну і прозорість програм лояльності	Загроза і водночас можливість (відкрита ніша)
Постачальники	Виробники обладнання, клінінгові служби, енергопостачальні компанії	Стабільні відносини, низька залежність	Несуттєвий	Нейтрально
Маркетингові посередники	Monobank (розстрочка), таргетолог на аутсорсі, оператори SMS-розсилок	Зростання ролі розстрочки у конверсії довгих пакетів (35–40%)	Підвищення доступності пакетів 6/12 міс. для клієнтів зі середніми доходами	Можливість
Контактні аудиторії	Локальна спільнота Теремків, Instagram-аудиторія, відгуки в Google Maps, потенційні партнери	Зростання впливу відгуків Google Maps на рішення нових мешканців	Підкріплює органічну лояльність через рекомендації	Можливість

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Додаток Б

Аналіз мезосередовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Таблиця Б.1 – Аналіз мезосередовища ТОВ “Фітнес Спейс”

Елемент мезосередовища	Характеристика	Поточний стан / тенденція	Значення для маркетингової проблеми
1	2	3	4
Галузь	Послуги фітнес-клубів, КВЕД 93.13	Глобальне зростання 9,30% CAGR у 2025–2032 рр., в Україні - відновлювальне зростання з 2023 р.	Підтверджує ринкову актуальність розвитку клубу та інвестицій в утримання
Базовий ринок	Незалежні фітнес-клуби середньо-преміального сегмента м. Києва	Поступове відновлення попиту у 2025 р., повернення клієнтів, що раніше тренувалися вдома	Сприятливий контекст для розширення бази постійних клієнтів
Локальні особливості	На Теремках 4 фітнес-клуби у радіусі 1,5 км; близькість - ключовий критерій вибору	Оновлення Sport Life Теремки до 8 000 кв. м у 2026 р.	Конкуренція за утримання критично важлива, бо переключення на конкурента не потребує переїзду
Регіональна конкуренція	У Києві понад 200 фітнес-закладів різного формату	Найвищий рівень галузевої конкуренції серед регіонів України	Висока конкурентна напруга, особливо для незалежних клубів
Бар'єри входу	Високі: інвестиції в інфраструктуру, оренда 2 000+ кв. м, обладнання	Зростають через здорожчання обладнання і оренди	Захищають поточну ринкову позицію клубу від нових гравців

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4].

Додаток В

Аналіз конкурентної стратегії ТОВ “Фітнес Спейс”

Таблиця В.1 – Аналіз конкурентної стратегії ТОВ “Фітнес Спейс”

Елемент аналізу	Характеристика	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам
1	2	3	4
Тип стратегії	Диференціація у середньо-преміальному сегменті	Реалізується частково: продукт диференційований, проте диференціація слабо донесена до клієнта	Помірна, потенціал не реалізовано повністю
Джерела переваг	Тренери, площа, сауна, гостьовий візит, наповнений абонемент, персональний менеджер	Переваги реальні, проте не доносяться системно в цифрових каналах і не закріплені у програмі лояльності	Сильні переваги, недокомуніковані і аудиторії
Цільові сегменти	Постійні клієнти Теремків, преміум-аудиторія, новачки	Чітко окреслено, відповідає продуктивній пропозиції	Висока відповідність
Поведінка конкурентів	Sport Life - інфраструктура; Apollo Next - низькі ціни підписок, Sport Club DOG - CrossFit	Конкуренти займають відмінні позиції, iGym не вступає у пряме лобове протистояння	Висока конкуренція, проте ніша iGym залишається унікальною
Стійкість позиції	Помірна, залежить від утримання тренерів і репутації	Вразлива до переходу тренерів і дешевих підписок Apollo Next	Потребує посилення системними інструментами клубної лояльності

Джерело: складено автором.

Додаток Г

Аналіз каналів маркетингових комунікацій ТОВ “Фітнес Спейс”

Таблиця Г.1 – Характеристика каналів маркетингових комунікацій ТОВ “Фітнес Спейс”

Канал	Формат / охоплення	Призначення	Регулярність	Ефективність
1	2	3	4	5
Instagram (6 877 підп.)	Пости, Reels, Stories	Залучення, формування бренду, анонс акцій	Щодня	Висока для залучення, низька для утримання
Instagram Direct	Особисте листування з лідами і клієнтами	Лідогенерація, відповіді, конверсія	Щодня	Висока
Таргетована реклама (аутсорс)	Instagram Ads, геотаргетинг по Теремках	Залучення нових клієнтів із зони охоплення	Постійно, 30–50 тис. грн/міс.	Висока
Сайт	Ціни, послуги, контакти, опис тренерів	Інформування, конверсія через пошук	Оновлення за потреби	Середня
SMS-розсилка	Масові повідомлення бази	Анонс акцій, нагадування про закінчення абонементу	За календарем акцій	Висока для нагадувань, низька для персоналізації
Push (мобільний застосунок)	Повідомлення активним користувачам застосунку	Нагадування, QR-вхід у зал	Епізодично	Низька через обмежений функціонал
Менеджери (телефон / месенджер)	Особистий контакт із кожним клієнтом	Утримання, поновлення, продаж тренувань	Постійно у робочий час	Дуже висока (ключовий канал утримання)

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [4].

Аналіз даних табл. Г.1 свідчить, що найефективнішими каналами утримання є менеджери та Instagram Direct, проте обидва є ручними і не масштабуються пропорційно до зростання клієнтської бази. При зростанні клубу до 700–800 клієнтів навантаження на менеджерів зростає до критичних значень, і утримання почне погіршуватися саме через брак ресурсів для індивідуальної комунікації. Масові канали (Instagram, SMS) ефективні для

залучення, проте не реагують на поведінку конкретного клієнта. Це підтверджує об'єктивну необхідність побудови автоматичної сполучної ланки між CRM-даними і комунікаційними каналами клубу.

Анкета маркетингового дослідження лояльності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Шановний клієнте! Просимо Вас відповісти на кілька питань, які допоможуть нам зрозуміти Ваші потреби і зробити клуб кращим. Анкета займе не більше 5 хвилин. Відповіді є анонімними і використовуються виключно в наукових цілях.

Блок 1. Загальна інформація про Вас

1. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

2. Ваш вік:

- 16–24 роки
- 25–34 роки
- 35–44 роки
- 45 і старше

3. Як давно Ви є клієнтом клубу iGym?

- До 6 місяців
- 6–12 місяців
- 1–2 роки
- Понад 2 роки

4. Формат Ваших тренувань:

- З тренером клубу
- Самостійно або з онлайн-тренером

Блок 2. Оцінка задоволеності клубом

Оцініть кожен аспект за шкалою від 1 до 5, де: 1 - зовсім не задоволений, 3 - нейтрально, 5 - повністю задоволений.

Таблиця Д.1 - Анкета оцінок обслуговування

№	Аспект обслуговування	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
5	Якість і простір тренажерного залу	-	-	-	-	-
6	Стан і оновлення тренажерів	-	-	-	-	-
7	Кваліфікація тренерів	-	-	-	-	-
8	Ставлення тренера до Вас особисто	-	-	-	-	-
9	Робота адміністраторів рецепції	-	-	-	-	-
10	Цінова доступність абонементу	-	-	-	-	-

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7
11	Прозорість умов програми лояльності	-	-	-	-	-
12	Комунікація клубу (Instagram, SMS)	-	-	-	-	-
13	Зручність мобільного застосунку	-	-	-	-	-
14	Загальна задоволеність клубом	-	-	-	-	-

*Джерело: складено автором***Блок 3. Ваші наміри і ставлення до клубу****15.** Чи плануєте поновити абонемент після закінчення поточного?

- Так, однозначно
- Швидше так
- Не впевнений / не впевнена
- Швидше ні або ні

16. Чи рекомендували Ви клуб iGym знайомим або друзям?

- Так, вже рекомендував / рекомендувала
- Ні, але рекомендував / рекомендувала б
- Не рекомендував / не рекомендувала б

17. Що є для Вас головною причиною залишатися в клубі? (один варіант)

- Тренер (особисті стосунки)
- Зручне розташування
- Якість обладнання
- Ціна і акції
- Атмосфера і спільнота

18. Чи знаєте Ви деталі чинної програми лояльності iGym?

- Так, знаю деталі
- Чув / чула про акції, але деталей не знаю
- Вперше чую про програму

19. Що змусило б Вас відвідувати зал частіше? (один варіант)

- Бонуси за відвідування
- Нові тренажери
- Персональні пропозиції від клубу
- Нічого, і так ходжу регулярно

Блок 4. Комунікації клубу**20.** Як Ви дізнаєтесь про акції та новини клубу? (один варіант)

- Від менеджера або персонально
- Через Instagram або SMS
- Від інших клієнтів або тренера

21. Чи підписані Ви на Instagram клубу iGym?

- Так, стежу регулярно
- Підписаний / підписана, але рідко переглядаю
- Не підписаний / не підписана

22. Як Ви загалом оцінюєте контент Instagram клубу?

- Корисний і цікавий
- Середній - можна і краще
- Не цікавить

Відкрите питання (необов'язково)

23. Що б Ви змінили або додали у клубі для покращення Вашого досвіду?

Додаток Е

Деталізований аналіз оцінок задоволеності клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Таблиця Е.1 - Деталізований аналіз оцінок задоволеності за аспектами

Аспект / Оцінка	Інтерпретація
1	2
Якість і простір тренажерного залу - 4,5/5	Жоден клієнт не поставив оцінку нижче 3, 95% задоволені або повністю задоволені. Підтверджує матеріальну інфраструктуру як конкурентну перевагу клубу.
Стан і оновлення тренажерів - 3,6/5	10% незадоволених, 35% нейтральних. Це зона для поступового інвестування. Відображає відставання оновлення від зростання клієнтської бази. Узгоджується з відкритими відповідями, 18% згадали оновлення тренажерів.
Кваліфікація тренерів - 4,7/5	Найвища оцінка серед усіх аспектів разом зі ставленням тренера. 75% - максимальний бал, жодного незадоволеного. Підтверджує тренерський склад як основну сильну сторону клубу.
Ставлення тренера до клієнта - 4,7/5	Аналогічно кваліфікації: 75% - максимальний бал, 0% незадоволених. Підтверджує, що особистий контакт є ключовим фактором лояльності і основною причиною, чому клієнти залишаються (48% у блоці 3).
Робота адміністраторів - 4,1/5	85% задоволені або повністю задоволені. Невелика частка нейтральних (13%) пов'язана з ситуативними затримками під час пік-навантаження. Загалом - сильний показник.
Цінова доступність - 3,4/5	52% клієнтів поставили оцінки 1–3. Відображає чутливість до ціни в умовах інфляції 2025–2026 рр. Управлінська відповідь - не зниження ціни, а посилення сприйнятої цінності через прозору програму лояльності.
Прозорість програми лояльності - 3,2/5	Найнижча оцінка. 22% незадоволених, 43% нейтральних - разом 65%. Підтверджує ключову управлінську проблему: програма існує, але клієнти не розуміють її умов.
Комунікація клубу - 3,9/5	73% задоволені або повністю задоволені. Канали комунікації оцінюються добре загалом, але відкриті відповіді показують: клієнти хочуть отримувати умови програми лояльності саме через цифрові канали, а не від менеджерів.
Мобільний застосунок - 3,5/5	18% незадоволених, 27% нейтральних. Застосунок надає лише базові функції (QR-вхід, поточний абонемент). Клієнти очікують повноцінного інтерфейсу програми лояльності всередині застосунку.
Загальна задоволеність - 4,4/5	93% задоволені (оцінки 4-5). CSAT = 93% - перевищує орієнтир “відмінного” рівня. Попри окремі слабкі ділянки, загальне сприйняття клубу є дуже сильним.

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Деталізований аналіз Instagram-блоку анкети клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Таблиця Ж.1 - Відповіді клієнтів щодо Instagram-сторінки клубу

Питання	Варіант відповіді	Частка, %
1	2	3
Чи підписані Ви на Instagram iGym?	Так, стежу регулярно	58
	Підписаний/а, але рідко переглядаю	27
	Не підписаний/а	15
Як Ви оцінюєте контент Instagram iGym?	Корисний і цікавий	44
	Середній	38
	Не цікавить	18

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”, травень 2026 р.

Аналіз даних табл. И.1 показує, що 85% клієнтів є підписниками Instagram-сторінки клубу (58% + 27%), що є дуже високим показником охоплення власної клієнтської бази. Водночас лише 44% оцінюють контент як корисний і цікавий, а 38% - як середній. Це означає, що канал охоплює аудиторію, але не повністю реалізує свій потенціал впливу: контент переглядають, проте він не завжди мотивує до дії (переходу до програми лояльності, поновлення абонементу, рекомендації клубу знайомим). Підтвердженням цього є те, що лише 35% клієнтів дізнаються про акції клубу саме через Instagram або SMS, тоді як 49% - особисто від менеджера. Резерв ефективності Instagram полягає у переорієнтації частини контенту на комунікацію програми лояльності: статуси клієнтів, прогрес відвідувань, персональні досягнення.

Додаток И

Зведення відкритих відповідей клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Питання: “Що б ви змінили або додали у клубі для покращення вашого досвіду?” Відповіли 30 з 40 респондентів (75%). Відповіді згруповано за тематичними категоріями.

Таблиця И.1 - Зведені відкриті відповіді опитування

Категорія (частка від тих, хто відповів)	Типові формулювання відповідей
1	2
Накопичувальна бонусна картка (40%)	“Було б добре мати картку, щоб бали накопичувалися за відвідування”, “Хочу бачити, що мене цінують за регулярні тренування”, “Хотілося б, щоб частота відвідувань давала якусь знижку або бонус”
Прозорість умов знижок та акцій (37%)	“Важко зрозуміти, які знижки доступні і коли”, “Менеджер кожен раз пояснює умови, а хочеться бачити їх у застосунку”, “Не знаю, що потрібно зробити, щоб отримати знижку”
Все влаштовує (30%)	“Все чудово, нічого б не змінював”, “Задоволений усім, особливо тренером”, “Клуб і так хороший” (переважно клієнти зі стажем понад 2 роки, що тренуються з тренером)
Оновлення тренажерів (18%)	“Деякі тренажери вже застаріли”, “Хотілося б нові кардіо-тренажери”, “Додайте більше вагових дисків”
Розширення функцій застосунку (15%)	“Хочеться бачити розклад і баланс балів прямо в застосунку”, “Зробіть особистий кабінет у застосунку з історією відвідувань”

Джерело: результати онлайн-анкетування клієнтів ТОВ “Фітнес Спейс”

Додаток К

Карта шляху клієнта програми “iGym Loyalty”

Карта шляху клієнта - схема послідовності ключових точок контакту клієнта з програмою лояльності від першого відвідування до досягнення найвищого статусу. Вона допомагає перевірити, чи не залишається клієнт без уваги клубу на жодному з етапів [20].

Таблиця К.1 – Карта шляху клієнта програми “iGym Loyalty”

Етап	Що робить клієнт	Точка контакту	Емоції	Що робить клуб
1	2	3	4	5
День 1 - купівля абонементу	Оформляє абонемент, знайомиться з менеджером	Менеджер, застосунок або Telegram-бот; SMS	Цікавість, невпевненість	Менеджер пояснює програму, клієнт отримує перші 10 балів і автоматичне повідомлення з балансом і посиланням на умови на сайті
Дні 1–30 - новачок	Відвідує зал, звикає до розпорядку	Автоматичне повідомлення після кожного відвідування	Мотивація, відчуття прогресу	Після кожного тренування - повідомлення з новим балансом і кількістю балів до “Срібного”
День 30	Перевіряє баланс у застосунку або боті	Автоматичне повідомлення	Задоволення від накопиченого	“Перший місяць - Х балів. До Срібного - У. Поновиш на 3+ місяці - +100 балів одразу”
Місяці 2–4 - статус “Срібний”	Перетинає поріг 500 балів	Автоматичне повідомлення про новий статус	Радість, гордість	“Вітаємо! Ти Срібний. Нові привілеї: знижка 5% на тренування, +100 балів у день народження”
Місяць 5 - поновлення	Отримує нагадування за 21 день	Автоматичне повідомлення + SMS	Оцінює отриману цінність	“Абонемент закінчується 01.08. Поновиш зараз - +100 балів, статус збережено”
Місяці 6–12 - шлях до “Золотого”	Тренується, бере участь у змаганнях, рекомендує клуб	Клубні події, застосунок/бот, Instagram	Відчуття приналежності до спільноти	Нагадування про нагороди в кав'ярні і на спортхарч, “+50 балів за участь у змаганнях”

Джерело: розроблено автором