

Спеціальність «Маркетинг»

Тема «Управління цифровим маркетингом підприємства»

Шифр «Цифрові квести»

2020 р.

ЗМІСТ:

| | |
|---|-----------|
| Вступ | 03 |
| 1. Теоретичні основи управління цифровим маркетингом підприємства | 05 |
| 1.1. Сутність управління цифровим маркетингом | 05 |
| 1.2. Цілі, завдання та інструменти цифрового маркетингу | 07 |
| 1.3. Функції управління цифровим маркетингом | 08 |
| 2. Аналіз онлайн та офлайн маркетингу ТОВ «Світ квестів» | 11 |
| 2.1. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства..... | 11 |
| 2.2. Аналіз внутрішнього маркетингового середовища підприємства | 13 |
| 2.3. Аналіз управління цифровим маркетингом підприємства..... | 17 |
| 3. Удосконалення управління цифровим маркетингом ТОВ «Світ квестів» | 20 |
| 3.1. Реорганізація організаційної структури управління цифровим маркетингом..... | 20 |
| 3.2. Запровадження автоматизованої системи управління базами даних клієнтів в режимі онлайн | 22 |
| 3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів | 24 |
| Висновки..... | 28 |
| Список використаних джерел | 31 |
| Додатки | |

ВСТУП

Активізація глобалізаційних процесів в сучасному світі зумовлює необхідність застосування новітніх підходів в управлінні маркетингом. Розвиток поведінкової економіки та інформаційного суспільства визначили формування нового напрямку маркетингової діяльності – цифрового маркетингу, який стрімко розвивається і створює можливості для ефективного конкурентного позиціонування компанії.

Цифровий маркетинг – це не просто набір цифрових інструментів для просування бізнесу, це цілісна система, яка включає в себе збір інформації, її обробку, дослідження і аналіз, виявлення основних проблем і напрямів для розвитку, засоби досягнення цілей бізнесу та маркетингу. Ефективність цифрового маркетингу підприємства, в першу чергу, залежить від грамотного управління даним процесом.

Питання управління та розвитку цифрового маркетингу вивчали такі зарубіжні та вітчизняні дослідники і практики, як С. І. Гриценко, Р. Дайс, Г. Картаджайя, Ф. Котлер, Є. Крюкова, І. Манн, Д. Савельєв, А. Сетіаван, П. Сміт, М. А. Окландер, О. О. Романенко, Є. В. Ромат, Р. Хеннеберрі, Д. Чаффі, Т. М. Янковець та інші.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління цифровим маркетингом ТОВ «Світ квестів».

Виходячи з цієї мети, у роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- розкрити сутність управління цифровим маркетингом;
- розглянути цілі, завдання та основні інструменти цифрового маркетингу;
- охарактеризувати функції управління цифровим маркетингом;
- надати характеристику зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «Світ квестів»;
- провести аналіз існуючої на підприємстві практики управління цифровим маркетингом;

- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури управління цифровим маркетингом;
- надати рекомендації щодо впровадження на підприємстві автоматизованої системи управління цифровими комунікаціями з клієнтами;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління цифровим маркетингом ТОВ «Світ квестів».

Предмет дослідження – принципи, методи та інструменти підвищення ефективності управління цифровим маркетингом підприємства.

Підприємство, за матеріалами якого виконано дослідження – дочірня компанія ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені», яка є найбільшою мережею квестів в Україні. На сайті TripAdvisor компанія займає друге місце у рейтингу серед 179 розваг у Києві.

Методи дослідження, використані у роботі, можна розділити на теоретичні та емпіричні. До теоретичних належать: порівняльний аналіз, узагальнення, класифікація; до емпіричних – моніторинг ЗМІ та мережі Інтернет, аналіз звітності компанії, сервіси-аналізатори, PEST-, SWOT-аналіз.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що ці результати, зокрема рекомендації щодо реорганізації управління цифровим маркетингом та щодо впровадження автоматизованої системи управління цифровими комунікаціями з клієнтами, можуть бути безпосередньо використані керівництвом ТОВ «Світ квестів» для підвищення ефективності управління цифровим маркетингом.

Основною формою апробації наукового дослідження є висвітлення даної тематики у науковій статті «Управління цифровим маркетингом підприємства».

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління цифровим маркетингом

Цифровий маркетинг є однією з найважливіших сфер сучасного інформаційного суспільства та актуальним напрямом маркетингу товарів і послуг, при якому використовуються цифрові канали та інструменти для залучення та утримання клієнтів; вдале управління ним є запорукою успіху.

Перед тим, як розкрити сутність поняття «управління цифровим маркетингом», доцільно розглянути теоретичні підходи науковців до вихідного поняття «управління маркетингом». Деякі визначення, надані відомими дослідниками, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «управління маркетингом»

| Автор | Визначення | Коментар |
|----------------------------|---|---|
| Ф. Котлер [10, с. 37] | Маркетингове управління – це аналіз, планування, реалізація та контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку й розширення вигідних відносин із цільовим покупцем для досягнення цілей організації. | Автор розглядає управління маркетингом як процес побудови взаємовигідних відносин між компанією та її покупцями, що свідчить про стратегічну орієнтацію даного процесу. |
| П. Дойль [7, с. 36]. | Маркетинг-менеджмент – це діяльність із виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розробки товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування й розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених споживачів. | У цьому визначенні чітко визначені етапи та простежується наголос на комплексному використанні усіх інструментів маркетингу для задоволення потреб споживачів. |
| Т. П. Данько [5, с. 42] | Управління маркетингом – це цілеспрямована діяльність компанії з регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю за виконанням кожної фази позиційної та діяльної поведінки компанії з урахуванням впливу закономірностей ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості й ефективності суб'єкта на ринку. | Автор розглядає даний процес з боку підприємства, при цьому інтереси споживача не враховані, що є суттєвим недоліком такого підходу до управління маркетингом. |

Джерело: складено автором

За результатами дослідження визначень поняття «управління маркетингом» зроблено висновок про важливість стратегічної ринкової орієнтованості на споживача та задоволення його потреб, цільової спрямованості маркетингу та системної побудови процесу управління ним за функціями управління та етапами здійснення маркетингової діяльності.

В умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій в управлінні маркетингом виокремлюється напрям управління цифровим маркетингом.

У загальному вигляді під цифровим маркетингом розуміється маркетинг товарів і послуг, який використовує цифрові канали для залучення і утримання клієнтів [4]. Такі автори, як М.А. Окландер, Т.П. Данько, І.І. Скоробогатих, Ф. Котлер, Г. Армстронг та інші виділили ключовий момент поняття цифрового маркетингу. Вони вважають, що це – комплекс маркетингових дій в онлайн та офлайн середовищах (додаток А).

Виходячи із проведеного дослідження, сформоване наступне визначення цифрового маркетингу: цифровий маркетинг – це маркетингова діяльність підприємства з використанням цифрових технологій, каналів, методів, інструментів, яка здійснюється для досягнення маркетингових цілей.

З урахуванням цього та на основі дослідження поняття «управління маркетингом» під управлінням цифровим маркетингом розуміється ринково-орієнтована маркетингова діяльність підприємства з формування довготривалих партнерських відносин з цільовими споживачами з застосуванням технологій, каналів, методів та інструментів цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг у порівнянні з традиційним надає підприємству певні переваги, оскільки, крім традиційних, включає цифрові канали та інструменти комунікацій та продажів: електронну пошту, відео, соціальні медіа чи маркетингові можливості на веб-сайті та у мобільному просторі [29].

Цифровий маркетинг охоплює наступні цифрові канали [3]: інтернет та допоміжні засоби (комп'ютери, планшети, телефони та інші); цифрове телебачення; мобільні пристрої; інтерактивні екрани.

1.2. Цілі, завдання та інструменти цифрового маркетингу

До основних цілей компанії, яка використовує цифровий маркетинг, відносяться [13]:

- впровадження інноваційних ідей для випередження конкурентів, використання ефективних стратегій залежно від мети: збільшення трафіку, збільшення кількості лідів або збільшення конверсії на сайті;
- створення креативних цифрових маркетингових кампаній, які допомагають організаціям отримати максимум уваги від своїх клієнтів;
- використання ключових слів, що збільшують рейтинг веб-сайту в різних пошукових системах;
- розробка інтерактивних маркетингових стратегій для створення довгострокових відносин з клієнтами;
- створення глобальної платформи для малих та середніх галузей промисловості, щоб йти в ногу з розвиненими країнами світу;
- забезпечення прозорості під час роботи з потенційними клієнтами;
- створення відкритого форуму, де люди чи глядачі можуть висловити свою думку щодо кращого обслуговування чи продукту;
- вивчення мінливих потреб та поведінки клієнтів для ефективних дій.

У ході дослідження виявлені основні завдання управління цифровим маркетингом [2, с. 376]:

- сформулювати цілі та визначити шляхи їх досягнення; цілі можуть бути, наприклад, такими: повернути вкладення; одержати прибуток; вийти на новий ринок; впровадити нову продукцію;
- проаналізувати ринок, попит, конкурентів, цільову аудиторію;
- забезпечити доступ до ресурсів, необхідних для досягнення цілей маркетингу;
- сформулювати організаційну маркетингову структуру, розподілити обов'язки, делегувати повноваження;
- визначити, як мотивувати працівників для підвищення їх продуктивності.

Також визначені головні напрями управління цифровим маркетингом: розробка та управління цифровими маркетинговими кампаніями; оптимізація вмісту веб-сайту та каналів соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram, YouTube та інші; відстеження потоку трафіку на веб-сайті; робота над SEO сторінок веб-сайту; редагування та розміщення вмісту, відео, подкастів та аудіовмісту на веб-сайтах; просування товарів та послуг компанії в цифровому просторі [28].

Під час управління цифровим маркетингом слід використовувати інструменти, які поділяються на цифрові та традиційні. До цифрових відносяться: контент-маркетинг (20%); Big Data, включаючи розуміння ринку, клієнтів і прогнозу аналітику (14%); штучний інтелект і машинне навчання (близько 14%); маркетинг в соціальних мережах (SMM) (10%); мобільний маркетинг, включаючи мобільну рекламу, розробку сайту і додатків (9%); маркетингова автоматизація, включаючи CRM, поведінковий email-маркетинг і web-персоналізацію (9%); оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту (5%); пошукова оптимізація (SEO) та інші [8].

1.3. Функції управління цифровим маркетингом

Управління маркетингом, як і всіма іншими напрямками діяльності підприємства, реалізується через функції управління. М. Мескон виділяє чотири основні функції управління: планування; організація; мотивація та контроль [12, с. 36].

Планування – функція, за якою встановлюються цілі підприємства та плануються дії робітників щодо досягнення результату.

Організація – функція, за якої формується структура підприємства.

Мотивація – функція, яка орієнтована на управління колективом та розрахована на лояльність цільової аудиторії внаслідок цього.

Контроль – процес нагляду за досягненням встановлених цілей.

Виділяють ще одну функцію управління маркетингом – аналіз.

Вважається, що він повинен йти перед плануванням. Для початку працівники повинні проаналізувати ринок, оцінити його потенціал, вивчити місткість, попит, поведінку споживачів, конкуренцію та інше. Найчастіше аналіз проводять за такими параметрами: розмір ринку; темпи зростання ринку; тенденції ринку; ринкова прибутковість; основні фактори успіху; канали розподілу; структура витрат галузі [3, с. 278].

Функції управління цифровим маркетингом такі самі, як і функції управління маркетингом в цілому, але мають певні особливості.

Аналіз. Цифровий маркетинговий аналіз – це огляд позицій бренду на всіх цифрових каналах. При проведенні такого аналізу досліджується ринок, вивчаються конкуренти та оцінюється цифровий маркетинговий потенціал підприємства [26]. Використовуються такі ресурси, як: Wordstat, Google Trends, Google Analytics та інші [15-17]. Аналіз конкурентів проводиться за допомогою таких сервісів-аналізаторів: SimilarWeb, SERanking, semrush, plerdy, sessioncam та багато інших [18-22].

Планування. План цифрового маркетингу – це документ, в якому висвітлюють деталі цифрових маркетингових кампаній або дій. У ньому зазначають [11]: коротко-, середньо- та довгострокові цілі бізнесу; стратегії досягнення цілей на цифровому рівні; цифрові канали, які слід використовувати; плани дій та розвитку; інвестиції та бюджет; терміни та дорожню карту. За допомогою планування підприємство може покращити координацію маркетингових дій, цілей і цифрових засобів їх реалізації; формувати правильні ринкові стратегії у цифровому просторі [30].

Організація. Організація цифрового маркетингу означає імплементацію цифрової маркетингової діяльності до самої основи організації. Це означає, що діяльність в галузі цифрового маркетингу змінює функціонування компанії, включаючи її організаційну структуру, культуру, лідерів, те, як компанія приймає рішення, навчання працівників та стимули, міжфункціональну співпрацю та роль маркетингових можливостей [27].

У процесі мотивації у цифровому маркетингу керівництво встановлює й оцінює потреби працівників, у тому числі цифрові, та вирішує, в якому напрямі рухатись для того, щоб максимально їх задовольнити; розробляють програми для того, щоб морально та матеріально стимулювати працюючих та розкрити їх творчий потенціал; створюють комфортні умов всередині колективу задля підвищення ефективності діяльності підприємства [25].

Контроль. Контроль у цифровому маркетингу – це процес моніторингу виконання планів цифрового маркетингу та коригування дій в разі потреби. Контроль цифрового маркетингу передбачає вимірювання, оцінку та моніторинг цифрових маркетингових метрик, таких як: загальний трафік; джерела трафіку (органічний пошук, прямі відвідувачі, реферали, соціальні мережі); середня тривалість перебування на сайті; показник відмов; конверсія.

В табл. 1.2 наведено перелік інструментів цифрового маркетингу, які використовуються для здійснення тих чи інших функцій управління.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок функцій управління та інструментів цифрового маркетингу

| Функції | Інструменти |
|-------------|--|
| Аналіз | Big Data, штучний інтелект та машинне навчання |
| Планування | Big Data, CRM, web-персоналізація |
| Організація | Контент-маркетинг, SEO, SMM, маркетингова автоматизація, контекстна реклама, банерна реклама, мобільний маркетинг, поведінковий e-mail-маркетинг |
| Мотивація | Контент-маркетинг, SMM, поведінковий email-маркетинг, web-персоналізація |
| Контроль | Big Data, маркетингова автоматизація, включаючи CRM, оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту |

Джерело: складено автором

Отже, цифровий маркетинг – це маркетингова діяльність підприємства з використанням цифрових технологій. Управління цифровим маркетингом має на меті досягнення встановлених цілей шляхом використання специфічних інструментів маркетингу в рамках реалізації основних функцій управління.

Ефективне управління цифровим маркетингом допомагає покращити результати маркетингової діяльності і, зокрема, залучити більше клієнтів.

2. АНАЛІЗ ОНЛАЙН ТА ОФЛАЙН МАРКЕТИНГУ ТОВ «СВІТ КВЕСТІВ»

2.1. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства

Дослідження управління цифровим маркетингом підприємства проведено за матеріалами дочірньої компанії ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені».

Компанія є найбільшою мережею квестів в Україні. На сайті TripAdvisor у рейтингу займає друге місце серед 179 розваг у Києві. ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» швидко набрали популярність завдяки великій кількості видів послуг, серед яких: звичайні квест-кімнати; онлайн-квести; автомобільні квести; пішохідні квести; корпоративні квести; квести VR; квести InTime (докладніше див. додатки Б, В).

З 2014 р. квести захопили Східну Європу, в тому числі Україну. В Україні вже функціонує декілька великих мереж, що пропонують різноманітні квести у різних жанрах. Вимоги до квестів щороку зростають. Сьогодні на ринку формуються окремі ніші: квести-перфоманси за участю акторів, екшн-ігри, де потрібний не лише інтелект, а й сила та спритність, дитячі та сімейні квести. Нерідким є змішування жанрів – наприклад, класичних квестів в реальності і рольових квестів, де учасники можуть приміряти різні образи. Все активніше використовується віртуальна реальність. Так, у ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» чудову якість картинки і звуку забезпечують ергономічні шоломи HTC VivePro – новітня розробка на світовому ринку. У відповідь на посилення конкуренції учасники ринку пропонують клієнтам індивідуалізовані продукти – корпоративні квест-шоу чи проекти, спеціально розроблені під замовника.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища компанії доцільно розпочати з PEST-аналізу факторів макросередовища. Встановлено, що політичні фактори не здійснюють помітного впливу; за останній час єдиним негативним фактором стало введення карантину в Україні. Серед економічних факторів – зниження купівельної спроможності населення. Сприятливим соціокультурним фактором є зростання інтересу споживачів до інноваційних

форм проведення дозвілля. Вплив технологічних факторів пов'язаний насамперед з тим, що для залучення клієнтів потрібно застосовувати новітні технології – як у наданні послуг, так і у організації комунікації з клієнтами.

В рамках аналізу мікросередовища найбільшу увагу приділено аналізу цільових споживачів та конкурентної ситуації на ринку.

Цільовими споживачами ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» є чоловіки та жінки віком від 18 до 50 років. Вони надають перевагу активному способу життя, на вихідних відвідують кінотеатри, боулінг та кафе. Для них важливо з користю провести час із сім'єю або друзями. У компанії є два основних типи цільових споживачів, портрети яких подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Портрети цільових споживачів ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| Питання | Клієнт 1 | Клієнт 2 |
|--------------------------------------|---|--|
| Стать | Жіноча | Чоловіча |
| Вік | 23 | 35 |
| Місце проживання | Львів | Київ |
| Місце роботи | Економіст | Власний бізнес |
| Рівень доходу | Середній | Вище середнього |
| Хобі | Біг | Подорожі, футбол |
| Сімейне положення | Є молодий чоловік | Одружений |
| Діти | Ні | Є |
| Проблеми, які може вирішити компанія | Допоможе провести активно час із своїми друзями та відпочити від реальності | Підніме настрій дітям та батькам |
| Побажання | Цікаво та активно відпочити | Корисно провести час, стати ще ближчими один до одного |
| Страхи | Квест виявиться нецікавим | Дітям не сподобається |

Джерело: складено автором

Головні конкуренти компанії – «Ізоляція» (<http://www.izolyatsiya.com.ua/>), «Кадрум» (<https://kadroom.com/>) та «Під замком» (<https://podzamkom.ua/>). Це найбільші мережі квест-кімнат України. Вони швидко розвиваються та вже займають велику частку ринку. Загальна характеристика пропозицій конкурентів – географія надання послуг, асортимент продуктів, вартість послуг, фінансові умови та спеціальні пропозиції – подана в Додатку Д.

Діяльність конкурентів у цифровому маркетинговому середовищі проаналізована за такими напрямками: брендові пошукові запити; показники відвідування сайту; аналіз джерел трафіку; статистика груп у соціальних мережах (додаток Е).

Аналіз показав, що за брендовими пошуковими запитами «Замкнені» випереджають найближчого конкурента – компанію «Кадрум» – більше ніж втричі (28911 проти 8297 запитів), що свідчить про популярність бренду. За кількістю візитів на сайт «Замкнені» дещо поступаються «Ізоляції» та насамперед «Під замком», насамперед тому, що остання на початку карантину активно анонсувала онлайн-квести. «Замкнені» у цей час вже теж їх пропонували, але це не було новинкою для споживачів, тому сплеску візитів не спостерігалось. Що ж до часу перебування на сайті, кількості сторінок, переглянутих за візит, та показника відмов – «Замкнені» скрізь є лідером.

Серед джерел трафіку (табл. Е.4) найголовнішими показниками є органічний та платний трафік, і за ними «Замкнені» на сьогодні поступаються іншим компаніям. Низьким є також показник поштової розсилки, тому що була здійснена лише одна розсилка, яка повідомляла клієнтів про онлайн-квести. Отже, щодо джерел трафіку компанія має невикористані резерви.

Статистика груп в соціальних мережах (табл. Е.5) показує, що за активністю SMM у Facebook ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» поступається лише «Ізоляції», а в Instagram – як «Ізоляції», так і «Кадрум», а по окремих позиціях і «Під замком». Отже, цей напрям цифрового маркетингу потребує невідкладного удосконалення.

Перш ніж підвести загальні підсумки аналізу, розглянемо внутрішнє маркетингове середовище підприємства.

2.2. Аналіз внутрішнього маркетингового середовища підприємства

Перш за все визначимо споживчу цінність послуг ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені», а також конкурентне позиціонування пропозиції на ринку.

Основна цінність послуг. ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» дає людям відпочити від буденності та додає впевненості у собі.

Функціональна цінність. Компанія забезпечує основну складову цінності – комунікації. За допомогою квестів клієнти можуть зблизитись зі своїми друзями та сім'єю.

Раціональна цінність. Послуги надаються на високому рівні, співробітники хвилюються про думку кожного споживача та виправляють свої помилки.

Емоційна цінність. Більшість клієнтів залишаються дуже задоволеними та хочуть повернутися ще раз. Якщо деякі клієнти незадоволені послугами, менеджери компанії телефонують і вибачаються, а також пропонують знижки.

Порівняння раціональних та емоційних цінностей пропозицій компаній-конкурентів (табл. 2.2) надає змогу обґрунтувати конкурентне позиціонування.

Таблиця 2.2

Раціональні та емоційні цінності пропозицій компаній-конкурентів

| Назва компанії | Пропозиції | Раціональні цінності | Емоційні цінності |
|----------------|--|---|--|
| «Замкнені» | Звичайні квести Онлайн-квести Автомобільні квести Пішохідні квести Корпоративні квести VR-квести InTime (унікальні) Сертифікати | Великий вибір квестів Унікальність Якість обслуговування Різноманітні акції та пропозиції Постійно онлайн | Задоволення Гарний настрій Відчуття впевненості Відчуття, що компанія цікавиться думкою кожного клієнта |
| «Ізоляція» | Звичайні квести Дитячі розваги Сертифікати | Великий вибір квестів Різноманітні дитячі розваги | Задоволення Гарний настрій |
| «Кадрум» | Звичайні квести Сертифікати | Багато хоррор-квестів Великий вибір сертифікатів | Адреналін Гарний настрій |
| «Під замком» | Звичайні квести Онлайн-квести Пішохідні квести VR-квести Сертифікати | Великий вибір квестів Постійні анонси нових квестів | Гарний настрій Відчуття впевненості |

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» використовує позиціонування за атрибутом: унікальність і висока якість надання послуг. Позиціонування

акцентує не на відмінностях від конкурентів, а на унікальних властивостях послуг компанії, які роблять її пропозиції особливими.

Виходячи з цього, надамо характеристику основних складових комплексу маркетингу компанії.

Товарна політика. Як вже зазначалося, ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» надає клієнтам такі види послуг: звичайні квест-кімнати, серед яких – стандартні, $\frac{3}{4}$ (з кількістю до 3 осіб), баттл (дві кімнати з однаковими завданнями квесту для двох команд та з кількістю до 6 людей), онлайн-квести, автомобільні, пішохідні квести та корпоративні, VR, In Time, подарункові сертифікати.

За період 2018-2019 рр. у ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» проведено 53604 гри, середній чек яких становив 678 грн. Отже, загальна сума, яка була отримана від квестів у цей період, становила 36343,51 тис. грн. (додаток Є).

Цінова політика. З 1 лютого 2020 року для звичайних квестів у м. Києві діють ціни, що представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ціни на квести ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| Час початку гри | Пн | Вт | Ср | Чт | Пт | Сб | Сн |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 06:00-12:59 | 650 | 650 | 650 | 650 | 650 | 760 | 760 |
| 13:00-18:59 | 760 | 760 | 760 | 760 | 760 | 980 | 980 |
| 19:00-19:59 | 760 | 760 | 760 | 760 | 870 | 980 | 980 |
| 20:00-05:59 | 760 | 760 | 760 | 760 | 870 | 980 | 870 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Окрім звичайних квестів, у компанії є VR, $\frac{3}{4}$, до 6 гравців, а також квести в інших містах (Львів, Харків, Кривий Ріг, Хмельницький). Ціни на квести у інших містах подані в табл. 2.4.

Ціни на сертифікати становлять 980 грн., а на онлайн-квести та пішохідні/автомобільні квести немає сталих цін. Вони коливаються від 200 до 300 грн. за команду.

Також, у компанії діють наступні знижки: -20% на день народження (+7 днів), -200 грн. у будні для школярів та студентів, акція «Продовження».

Ціни на квести інших форматів та містах

| Параметр | Пн-чт | Пт | Сб-Вс |
|--------------|-----------|-----------|-----------|
| VR | 200-250/1 | 200-300/1 | 250-300/1 |
| 3/4 | 520-540 | 520-620 | 570-680 |
| До 6 гравців | 850-960 | 850-1070 | 960-1180 |
| Інші міста | 500-700 | 500-700 | 600-700 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Збутова політика. Канали збуту ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» є прямими, тобто компанія надає послуги без посередників.

Політика комунікацій. Основні цифрові канали комунікацій компанії охарактеризовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Канали цифрових комунікацій ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| Канал | Характеристика |
|---------------------|---|
| Сайт | За допомогою сайту компанія збирає онлайн-заявки, доносить клієнтам актуальну інформацію, що дозволяє розміщувати рекламу в Google Ads та впроваджувати інші різні дії, необхідні для залучення команд в квест-рум. |
| SEO | Один з найбільш популярних і відносно недорогих маркетингових каналів для квестів. Забезпечує трафік цільових клієнтів у довгостроковій перспективі. |
| Контекстна реклама | В основному пропонує дешеві броні на квест. |
| SMM | Добре оформлені сторінки Instagram і Facebook забезпечують дуже високу ефективність даного каналу. Проте пости публікуються лише декілька разів на тиждень, а анонси онлайн-квестів відбуваються лише за день. |
| Контент-маркетинг | Для квест-кімнат – це ведення сторінок в Instagram і Facebook, опис послуг і огляди деяких квестів. |
| Таргетована реклама | Оголошення компанії в соцмережах бачать тільки ті користувачі, які зацікавлені в квест-кімнатах |
| Email-маркетинг | Через e-mail клієнти отримують лише підтвердження бронювання. У компанії майже відсутні кампанія залучення та сегментаційні кампанії. |
| Месенджер-маркетинг | Компанія веде свій канал в Telegramm месенджері, де пишуть в основному про онлайн-квести. |
| Агрегатори відгуків | Компанія просуває свої послуги на сайті TripAdvisor, де люди діляться своїми враженнями. Відгуки – це відмінний каталізатор прийняття рішення про те, піти на квест чи ні. |

Джерело: складено автором

Отже, компанія ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» є номером один на ринку квестів в Україні. Але у неї з'явився потужний конкурент, компанія «Під замком», яка намагається наслідувати її стратегію.

2.3. Аналіз управління цифровим маркетингом підприємства

Управління – це процес цілеспрямованого впливу на об’єкт, що здійснюється для організації його функціонування за заданим планом. Управління цифровим маркетингом ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» орієнтовано на досягнення цілей, які подані в табл. 2.6 за ієрархією: бізнес-цілі, маркетингові та комунікаційні цілі.

Таблиця 2.6

Цілі управління цифровим маркетингом ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| Бізнес-цілі | Маркетингові цілі | Комунікаційні цілі |
|---|---|--|
| Втримати лідерство на ринку Збільшити продажів на 5% Окупити нові квести за рік Вийти на міжнародний ринок | Залучити більше аудиторії Збільшити відвідування квестів Підвищити лояльність клієнтів Залучити більше трафіку Створювати якісні ліди | Впровадити культуру спільного відпочинку сім’ї, сприяти зміцненню корпоративних відносин Укріпити імідж бренду Утримати існуючих клієнтів і збільшити їх покупки Залучити нових клієнтів через існуючих Більше показувати «закулісся» компанії для підвищення лояльності |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для досягнення зазначених цілей у ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» створена організаційна структура управління, до якої входять: директор, відділ продажів, корпоративний відділ, бухгалтерія, адміністративний відділ та оператори (докладніше див. додаток Ж, рис. Ж.1).

Управління цифровим маркетингом відбувається наступним чином:

Директор. Директор контролює виконання цілей, що пов’язані із цифровим маркетингом. Кожного тижня отримує звіт щодо виконаної роботи та вносить свої зміни.

Відділ продажів. Спеціалісти контролюють всі локації, реагують на запити клієнтів та надають знижки клієнтам у разі необхідності для підвищення лояльності до бренду. Також, саме вони на сторінках у Instagram та Facebook відповідають клієнтам у коментарях та у директ.

Корпоративний відділ. Тут створюється основа цифрового маркетингу ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені». Співробітники відділу: займаються підготовкою міських та автомобільних квестів; розглядають ідеї щодо нових квест-кімнат; розробляють нові акції; доповнюють або змінюють пропозиції компанії; стежать за якістю проведення міських та автомобільних квестів.

Напрями діяльності відділу подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Напрями діяльності корпоративного відділу

| Напрямок | Характеристика |
|---|---|
| Аналітика | Аналіз інформації про ринок, клієнта, продукти, продажі для прийняття управлінських рішень. |
| Клієнтський досвід і маркетингові інновації | Виявлення клієнтських сегментів, формування стратегії обслуговування клієнтів і розробка орієнтованих на клієнта маркетингових інновацій. |
| Маркетингова стратегія і планування | Визначення маркетингової стратегії. |
| Маркетингові операції | Багатофункціональне управління програмами і маркетинговими інструментами, удосконалення процесів і звітність. |
| Маркетингові технології | Формування досвіду застосування технічно складних технологій цифрового маркетингу |

Джерело: складено автором за даними підприємства

У корпоративному відділі працює SMM-спеціаліст, який: керує сторінками бренду в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter); просуває послуги за допомогою платної реклами; веде канал в Telegram; розробляє стратегію онлайн-контенту; створює, редагує і публікує контент; виконує маркетинговий план в соціальних мережах; аналізує звітну інформацію про трафік, демографію та ефективність; співпрацює з іншими відділами, щоб управляти репутацією компанії, координувати рекламні акції і збільшувати охоплення. SMM-спеціаліст компанії має хорошу освіту, позитивні відгуки від клієнтів, має аналітичний склад розуму і вміє обґрунтовувати маркетингові дії, які здатні сприяти підвищенню прибутку компанії.

Отже, у ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» цифровим маркетингом займаються відділ продажів та корпоративний відділ. Це є недоліком, оскільки ефективність продажів при цьому знижується.

За результатами розгляду маркетингової діяльності ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» у онлайн та офлайн середовищі складено заключну матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8). Кількісні оцінки значущості факторів отримані на підставі експертного опитування представників корпоративного відділу компанії (докладніше див. додаток И, табл. И.1 та И.2).

Таблиця 2.8

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| | |
|--|--|
| <p>Можливості (O) Зростаючий інтерес до квестів (+6,4) Активне використання реклами в Інтернеті (+1,5) Залучення більшої кількості клієнтів (+2,8) Захоплення частки іноземного ринку (+3,0) Взаємодія з розважальними проектами (кафе, кінотеатри і т.д.) з метою залучення клієнтської бази (+4,2)</p> | <p>Загрози (T) Поява нових конкурентів (-2,4) Цінова боротьба між існуючими конкурентами(-4,8) Реалізація великої кількості реклами за короткий термін (-3,0) Велика чутливість цього виду бізнесу до умов зовнішнього середовища (-4,2) Нестабільність політико-правового середовища (-2,5) Фіскальний тиск на бізнес з боку податкових органів (-3,5)</p> |
| <p>Сили (S) Сюжет та якість (+0,15) Якісне просування в Інтернеті (+0,45) Зручне розташування у центрі міста (+0,10) Свобода дій (+0,10) Робота, спрямована на конкретний сегмент ринку, що знижує витрати на рекламу (+0,20) Наявність сайту, сторінок в соціальних мережах, що забезпечує зручність переглядів і бронювання локації (+0,30)</p> | <p>Слабкості (W) Організація системи кадрового розвитку для персоналу (-0,10) Оперативність надання зворотного зв'язку клієнтам (-0,30) Система контролю якості послуг (-0,20)</p> |

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» має у зовнішньому середовищі більше загроз, аніж можливостей, однак більше сильних сторін, аніж слабкостей. Тобто, використовуючи внутрішні і зовнішні дані, спеціалісти компанії повинні розробити стратегію для подолання загроз за рахунок використання сильних сторін підприємства.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Реорганізація організаційної структури управління цифровим маркетингом

Аналіз практики управління цифровим маркетингом в ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» дозволив виявити певні проблеми у організації такого управління. Так, існуюча схема управління цифровим маркетингом передбачає виконання всіх функцій просування послуг в мережі інтернет лише SMM-спеціалістом. Має місце також дублювання деяких маркетингових функцій відділом продажів та корпоративним відділом. Недостатньо ефективно виконуються такі важливі функції управління, як маркетинговий аналіз, SEO, організація прямих комунікацій з представниками корпоративного сегменту споживачів (спілкування з топ-менеджментом компаній, які бажають здійснити замовлення з метою організації тим-білдінгів та корпоративів). Зокрема, функція SEO віддана на аутсорсінг, а функція маркетингового аналізу виконується SMM-спеціалістом лише епізодично – на вимогу керівництва.

Для ліквідації виявлених недоліків пропонується внести зміни до організаційної структури управління, а саме створити на базі корпоративного відділу підрозділ цифрового маркетингу, до якого увійдуть: керівник (в особі діючого керівника корпоративного відділу), SEO-спеціаліст та SMM-спеціаліст.

Оновлена організаційна структура подана в додатку Ж, рис. Ж.2. На наш погляд, вона має відповідати матричному типу. Це створить передумови для зростання гнучкості у виконанні поставлених топ-менеджментом підприємства маркетингових завдань. Також зросте рівень контролю за реалізацією маркетингових заходів з боку керівництва корпоративного відділу.

Для кожного спеціаліста новоствореного підрозділу необхідно розробити посадові інструкції, у яких відобразити відповідні функціональні обов'язки. Так, основні обов'язки для нової посади SEO-спеціаліста:

- аналіз генерування трафіку сайту підприємства та визначення перспективних напрямів оптимізації трафіку в мережі Інтернет;
- робота над розкручуванням сайту через ряд веб-платформ (зокрема, Google, Meta, Bigmir тощо);
- моделювання алгоритмів автоматизації для зростання рівня органічного трафіку (на бінарних платформах);
- внесення пропозицій щодо покращення контенту сайту, його дизайну та структури;
- CSS та HTML верстка окремих сторінок сайту.

Оновлена організаційна структура збільшить темпи обробки маркетингової інформації, підвищить результативність комунікацій, що дозволяє прогнозувати зростання обсягів замовлень послуг на 10-20%. В додатку К, табл. К.1, виконано розрахунок можливого зростання операційного прибутку, виходячи з гіпотези про мінімальне зростання замовлень на 10%. При цьому за основу взято фінансову звітність підприємства (додаток Л).

Показано, що без урахування заходів з реорганізації маркетингового управління прогнозується приріст прибутку на 12777,6 тис. грн., а з урахуванням реорганізації – на 14108,3 тис. грн. Таким чином, приріст операційного прибутку складе 1330,6 тис. грн.

В табл. К.2 виконано розрахунок фонду оплати праці SEO-спеціаліста, виходячи з того, що середньомісячна заробітна плата такого фахівця на сьогодні становить в середньому 35 тис. грн. нетто. Також додатково необхідно враховувати податкове навантаження на фонд оплати праці, яке нині становить 42% від обсягу заробітної плати (18% – податок на доходи фізичних осіб, 1,5% – військовий збір, 22% – єдиний соціальний внесок, 0,5% – комісія банку). В цілому планові витрати на SEO-спеціаліста складуть 575,1 тис. грн. Відповідно, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення організації управління цифровим маркетингом складе:

$$E = 1330,6 - 575,1 = 755,5 \text{ тис. грн.}$$

Це підтверджує доцільність впровадження рекомендованих заходів.

3.2. Запровадження автоматизованої системи управління базами даних клієнтів в режимі онлайн

Окрім організаційних заходів щодо удосконалення управління цифровим маркетингом, розглянута також можливість впровадження інструментів оптимізації просування послуг підприємства в мережі Інтернет.

Досить важливим для функціонування цифрового маркетингу та активного розвитку воронки продажів є впровадження автоматизованих систем управління базами даних клієнтів, які є дуже важливим елементом у процесі узгодження каналів комунікацій і заходів з активізації збуту послуг. В сучасних умовах досить значною перевагою є сполучення таких з засобами формування програм лояльності. Для підприємства ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» пропонуємо реорганізувати підхід до формування системи просування послуг в мережі інтернет через впровадження CRM-системи як засобу sales force.

Серед наявних на ринку рішень одним з найбільш ефективних на сьогодні є Salesforce-CRM, яка має досить широкий ранкінг варіантів для підписки та може легко змінювати свої функціональні характеристики в залежності від переходу на різні варіанти абонентної плати.

SalesForce-CRM система створить можливість швидкого підключення до сайту підприємства, облікової системи (нині підприємство використовує американський сервіс QuickBooks), а також до сервісів розсилок повідомлень. Сервісом розсилок повідомлень запропоновано обрати «Е-Супутник». Він володіє можливостями не лише доставки повідомлень різними каналами – sms, електронна пошта, нотифікації у Viber, Telegramm, WhatsApp – а й надає можливість акумулювати статистику відносно різних подій з цими повідомленнями: прочитування, видалення, зворотна відповідь тощо.

SalesForce-CRM дає можливість налагодити синхронізацію між сайтом підприємства (особистим кабінетом користувача) та онлайн-сервісами аналітики (Google-Analitics та Google-Adwards, в перспективі можливим є швидке розширення переліку підключень до сервісів аналітики). Від цих

сервісів буде надходити статистика стосовно активності клієнтів, які зареєстровані в соціальних мережах Facebook та Instagram, а також статистика відносно пошукових запитів користувачів на ключові слова, які визначені як семантичне ядро сайту ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені».

Алгоритм функціонування пропонованої моделі синхронізації збуту та активізації комунікацій в режимі онлайн подано на рис. 3.1.

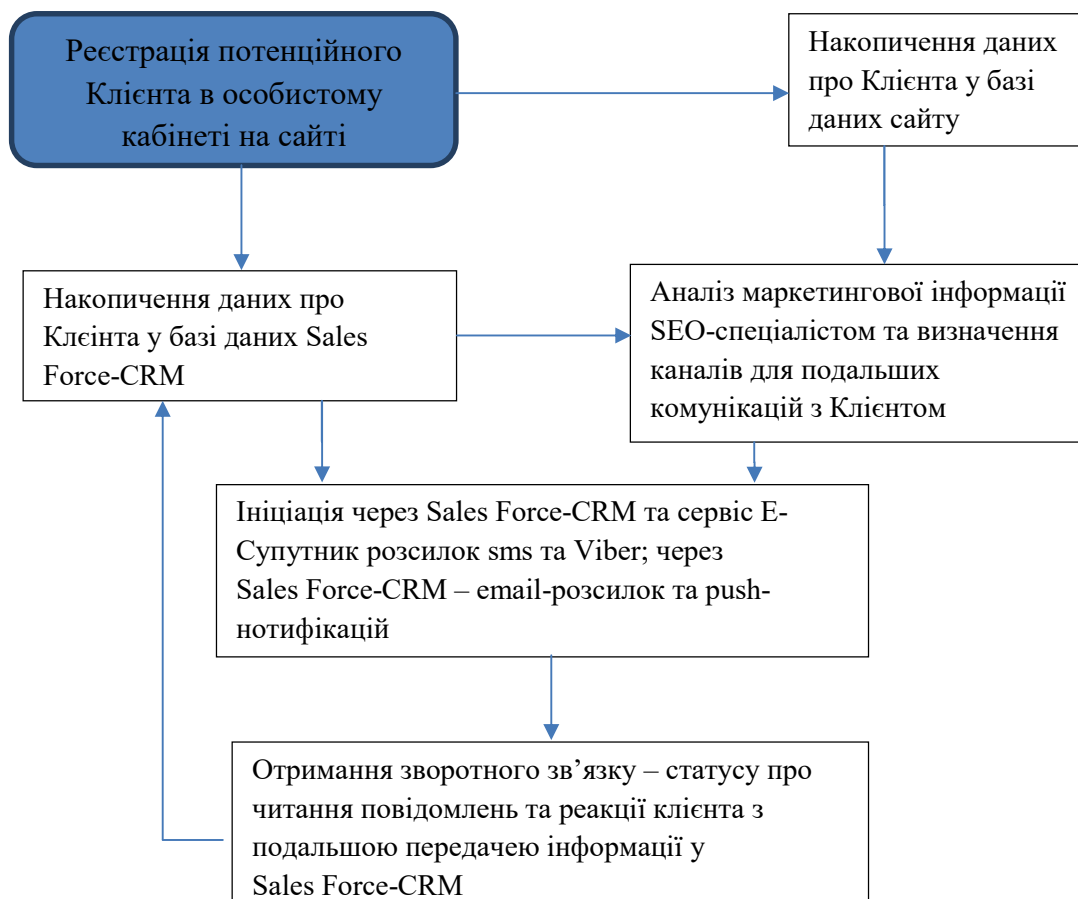


Рис. 3.1. Модель синхронізації збуту та активізації комунікацій в режимі онлайн для ТОВ «Світ квестів» –Замкнені

Джерело: складено автором

Реєстрація потенційного клієнта в особистому кабінеті на сайті дає можливість здійснювати накопичення даних про нього у базі даних сайту, а також у базі даних SalesForce-CRM.

Наведена інформація у базах даних групується за алгоритмами, які має створити SEO-спеціаліст на основі аналізу маркетингової інформації. За

результатами обробки даних SEO-спеціалістом мають бути визначені канали для подальших комунікацій з клієнтом.

Виходячи з цього, з використанням вбудованих налаштувань подій у системі Sales Force-CRM та сервісі E-Супутник здійснюватиметься надсилання sms та Viber-повідомлень клієнтам, а також надсилання email-повідомлень та push-нотифікацій через інструменти, які мають бути розроблені на стороні сайту компанії.

На основі отриманих даних буде отримано зворотний зв'язок – статус про читання повідомлень та реакції клієнта з подальшою передачею інформації у Sales Force-CRM.

У системі Sales Force-CRM є можливість створення різних варіантів для реалізації програм лояльності (наприклад, використання математичних лічильників для визначення різних винагород клієнтам за певні активності на сайті у особистому кабінеті, генерування призів та заохочень тощо).

Головними завданнями, які вирішуватимуться за допомогою SalesForce-CRM, є: управління контактами; лідогенерація; прогнозування; ведення звітів; автоматизація робочого процесу; мобільність доступу.

Отже, для ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» пропонується реорганізувати підхід до формування системи просування послуг в мережі Інтернет через впровадження CRM-системи як засобу sales force.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Для удосконалення процесу управління цифровим маркетингом на підприємстві ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» з використанням Sales Force-CRM сформовано програму та графік виконання заходів щодо впровадження Sales Force-CRM та доопрацювання сайту підприємства, що в цілому має на меті як узгодження цифрових каналів комунікації та продажів підприємства, так і досягнення більшого обсягу продажів послуг (табл. 3.1).

**Програма удосконалення управління цифровим маркетингом
на підприємстві ТОВ «Світ квестів»– «Замкнені»**

| Заходи програми | Ресурси для виконання | Часовий інтервал для реалізації завдань | | | Разом, дн. |
|---|---|---|------------|------------|------------|
| | | 4 кв. 2020 | 1 кв. 2021 | 2 кв. 2021 | |
| <i>1) Створення відділу маркетингу на базі корпоративного відділу</i> | | | | | |
| 1.1. Розміщення оголошення на пошук SEO-спеціаліста у мережі Інтернет | Керівник корпоративного відділу | 1 | - | - | 1 |
| 1.2. Проведення персональних співбесід керівником корпоративного відділу та відділу продажу | Керівник корпоративного відділу | 20 | - | - | 20 |
| 1.3. Прийняття SEO-спеціаліста у штат, формування його посадових обов'язків | Керівник корпоративного відділу, керівник відділу продажу | 3 | - | - | 3 |
| <i>2) Впровадження SalesForce-CRM та налаштування її взаємодії із сайтом, веб-сервісами та сервісом розсилання повідомлень E-Супутник</i> | | | | | |
| 3.1. Аналіз функціональних характеристик SalesForce-CRM | Керівник корпоративного відділу, керівник відділу продажу | 30 | - | - | 30 |
| 3.2. Оформлення підписки на право використання SalesForce-CRM в обраній конфігурації | Керівник корпоративного відділу | 1 | - | - | 1 |
| 3.3. Налаштування взаємодії SalesForce-CRM з сайтом підприємства, організація бази даних системи | ІТ-компанія підрядник | 20 | 5 | - | 25 |
| 3.4. Тестування проміжних результатів фахівцями підприємства ТОВ «Світ квестів» | SEO-спеціаліст | - | 3 | - | 3 |
| 3.4. Формування взаємодії SalesForce-CRM з E-Супутник та засобами веб-аналітики, створення алгоритмів для аналізу даних | ІТ-компанія підрядник | 30 | 5 | 5 | 40 |
| Разом | - | 105 | 13 | 5 | 123 |

Джерело: складено автором

Отже, для здійснення заходів щодо удосконалення управління цифровим маркетингом на підприємстві ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» передбачено період часу у 123 календарних дні.

Бюджет на впровадження запланованих заходів подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет на реалізацію заходів з удосконалення управління цифровим маркетингом ТОВ «Світ квестів»– «Замкнені»

| Назва заходу | Вплив заходу на результати роботи підприємства | Витрати на реалізацію заходу, тис.грн |
|---|--|--|
| Створення відділу цифрового маркетингу на базі корпоративного відділу | Зростання доходів підприємства до 10-20% щорічно. Для розрахунків приймаємо мінімальне значення – 10% | Прийняття на роботу SEO-спеціаліста. Обсяг витрат на оплату праці складе 575,1 тис. грн. (розраховано у п. 3.1) |
| Впровадження SalesForce-CRM та налаштування її взаємодії із сайтом, веб-сервісами та сервісом розсилання повідомлень E-Супутник | Заходи дадуть можливість значно підвищити ефективність маркетингових комунікацій та збільшити реалізацію послуг додатково на 15% | Впровадження комплексу заходів потребувати залучення фахівців аутсорсингової ІТ-компанії, ставка фахівця – 40 дол/год. Загальні витрати на впровадження та обслуговування Sales Force-CRM – орієнтовно 582,4 тис. грн. на рік (середньоринкова ціна) |
| Разом | - | 1157,5 тис. грн. |

Розрахуємо прогнозний економічний ефект від впровадження усіх заходів, які було обґрунтовано у пп. 3.1-3.2 роботи. При цьому для проведення розрахунків приймаємо такі гіпотези:

- створення відділу цифрового маркетингу дасть можливість підвищити обсяги продажу послуг на 10% (відповідні розрахунки виконано у п. 3.1);
- впровадження системи Sales Force-CRM дасть можливість підвищити обсяги продажу послуг на 15%.

Вплив усіх заходів має відбуватися одночасно, що має забезпечити певну синергію, за рахунок якої можливий ще додатковий приріст доходів від реалізації послуг в рамках 5%. Таким чином, загальний приріст складе 30%.

Оцінку можливого економічного ефекту від впровадження заходів наведено у табл. 3.3.

**Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів
з удосконалення процесу управління цифровим маркетингом
на підприємстві ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»**

| Показники | Прогнозний рік | | Відхилення | |
|---|------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| | Без врахування заходів | З врахуванням заходів | абсолютне, Δ | відносне, % |
| Виручка від надання послуг, тис. грн. | 22 783,6 | 29618,7 | 6835,1 | 30,0 |
| Собівартість послуг (прямі витрати), тис. грн. | 9 477,3 | 12 320,5 | 2843,2 | 30,0 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 13 306,3 | 17 298,2 | 3991,9 | 30,0 |
| Непрямі витрати, тис. грн. | 528,7 | 528,7 | - | - |
| Операційний прибуток, тис. грн. | 12 777,6 | 16 769,5 | 3 991,9 | 31,2 |
| Приріст операційного прибутку від впровадження заходів, тис. грн. | | | | 3 991,9 |
| Витрати на впровадження заходів, тис. грн. | | | | 1 157,5 |
| Економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн. | | | | 2834,4 |

**складено автором*

Отже, за результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення процесу управління цифровим маркетингом на підприємстві ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» у прогнозованому році складе 2834,4 тис. грн. При цьому, сумарний бюджет заходів становить 1157,5 тис. грн., в тому числі: на створення відділу цифрового маркетингу на базі корпоративного відділу передбачається витратити 575,1 тис. грн.; на впровадження Salesforce-CRM та налаштування її взаємодії із сайтом, веб-сервісами та сервісом розсилання повідомлень E-Suputnik планується витратити 582,4 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На початку XXI ст. в умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій в управлінні маркетингом виокремлюється напрям управління цифровим маркетингом.

Аналіз наукових поглядів відомих дослідників дозволив зробити висновок, що цифровий маркетинг – це маркетингова діяльність підприємства з використанням цифрових технологій, каналів, методів, інструментів, яка здійснюється для досягнення маркетингових цілей. Відповідно, під управлінням цифровим маркетингом розуміється ринково-орієнтована маркетингова діяльність підприємства з формування довготривалих партнерських відносин з цільовими споживачами з застосуванням технологій, каналів, методів та інструментів цифрового маркетингу.

Управління цифровим маркетингом орієнтовано на досягнення комплексу цілей та вирішення відповідних завдань. Інструментами управлінського впливу виступають інструменти цифрового маркетингу, до яких належать: контент-маркетинг; Big Data; штучний інтелект і машинне навчання; маркетинг в соціальних мережах (SMM); мобільний маркетинг; маркетингова автоматизація, включаючи CRM; оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту; пошукова оптимізація (SEO) та інші.

До основних функцій управління цифровим маркетингом належать аналіз, планування, організація і мотивація, контроль. Відповідно до об'єкту управління вони мають певну специфіку. Так, аналіз в цифровому маркетингу – це огляд позицій бренду на всіх цифрових каналах. Планування передбачає детальний опис майбутніх цифрових маркетингових кампаній або дій. Організація цифрового маркетингу означає імплементацію цифрової маркетингової діяльності до самої основи організації. У процесі мотивації керівництво встановлює й оцінює потреби працівників, у тому числі цифрові, та вирішує, як максимально їх задовольнити. Контроль – це процес моніторингу виконання планів цифрового маркетингу та коригування дій в разі потреби.

Дослідження управління цифровим маркетингом виконано за матеріалами дочірньої компанії ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені». Компанія є найбільшою мережею квестів в Україні. На сайті TripAdvisor у рейтингу займає друге місце серед 179 розваг у Києві. ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» швидко набрали популярність завдяки великій кількості видів послуг, серед яких: звичайні квест-кімнати; онлайн-квести; автомобільні квести; пішохідні квести; корпоративні квести; квести VR; квести InTime тощо.

Ринок квестів в Україні стрімко розвивається, зростають вимоги до їх якості. PEST-аналіз факторів макросередовища показав, що серед політичних факторів на діяльність компанії найбільш негативно вплинуло введення карантину, серед економічних – зниження купівельної спроможності населення. Вплив соціокультурних та технологічних факторів є скоріше сприятливим, оскільки зростає інтерес населення до інноваційних форм проведення дозвілля і стають доступними новітні технології задоволення відповідної потреби.

Дослідження мікросередовища дозволило скласти портрети типових споживачів послуг підприємства та виявити основних конкурентів – компанії «Ізоляція», «Кадрум» і «Під замком». Аналіз діяльності конкурентів у цифровому маркетинговому середовищі показав, що в цілому ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» посідають позицію лідера, проте є резерви по окремих напрямках діяльності – обсяг органічного та платного трафіку, поштові розсилання, активність у соціальних мережах.

Основною цінністю послуг компанії є те, що вони дають людям відпочити від буденності та додають впевненості у собі. Компанія використовує конкурентне позиціонування за атрибутом: унікальність і висока якість надання послуг. Компанія пропонує найширший асортимент квестів, серед яких є унікальні на ринку (наприклад, InTime – за мотивами відповідного фільму). Ціни на послуги є конкурентними; використовується прямий канал збуту та широкий спектр інструментів цифрової комунікації, серед яких – сайт, SEO, контекстна реклама, SMM, контент-маркетинг, таргетована реклама, e-mail-маркетинг, месенджер-маркетинг, агрегатори відгуків.

Досліджено організацію процесу управління цифровим маркетингом на підприємстві. Встановлено, що частину функцій управління зосереджено у відділі продажів, а решту виконує корпоративний відділ, і зокрема SMM-спеціаліст. Недостатньо ефективно виконуються такі важливі функції управління, як маркетинговий аналіз, SEO, комунікації з клієнтами-представниками корпоративного сектору.

За результатами проведеного аналізу складена матриця SWOT, яка показала, що ТОВ «Світ квестів» має у зовнішньому середовищі більше загроз, аніж можливостей, проте більше сильних сторін, аніж слабких. Тобто, необхідно розробити стратегію, яка дозволила б подолати загрози за рахунок використання сильних сторін.

Для ліквідації виявлених в ході аналізу практики управління цифровим маркетингом недоліків рекомендовано:

- створити на базі корпоративного відділу підрозділ цифрового маркетингу, в якому, крім існуючої посади SMM-спеціаліста, передбачити також нову посаду SEO-спеціаліста (загальні витрати 575,1 тис. грн.);

- реорганізувати підхід до формування системи просування послуг в мережі інтернет через запровадження автоматизованої системи Sales Force-CRM та сервісу розсилки повідомлень «Е-Супутник» (582,4 тис. грн.).

Розроблено посадові обов'язки SEO-спеціаліста, модель синхронізації збуту та активізації комунікацій з використанням системи Sales Force-CRM, а також програму та часовий графік впровадження запланованих заходів.

Сумарні витрати на впровадження заходів складуть 1157,5 тис. грн. Розроблено прогноз, відповідно до якого створення відділу цифрового маркетингу та впровадження системи CRM забезпечать приріст продажів на рівні 30%, що відповідає приросту операційного прибутку на 3991,9 тис. грн. Сумарний економічний ефект складе 2834,4 тис. грн. Отже, рекомендовані заходи з удосконалення управління цифровим маркетингом на підприємстві ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені» є ефективними і можуть бути рекомендовані для впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз цифрового маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profiletree.com/digital-marketing-analysis/>.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / [Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова]. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник . К.: КНЕУ, 2009. 328 с.
4. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/105892/5-Gritsenko.pdf?sequence=1>.
5. Данько Т.П. Управление маркетингом : Учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп М. : ИНФРА-М, 2001. 334 с.
6. Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге: [монография] / Т.П. Данько, И. И. Скоробогатых. СПб. : Питер, 2005. 384 с.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент / Пер з англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 544 с.
8. Офіційний сайт компанії Smart Insights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.smartinsights.com/>
9. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван: пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
11. Лігідов Р.М. Управління маркетинговою діяльністю на основі мотивації споживчої поведінки [Електронний ресурс] / Р.М. Лігідов, Р.А. Токмакова. – Режим доступу: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17641>.
12. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : Пер. с англ., 3-е изд. М. : Вильямс, 2017. 672 с.

13. Окландер М.А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу / М. А. Окландер, О. О. Романенко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2015. С. 362-371.
14. Постановка цілей цифрового маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/goals-kpis/goals-for-your-digital-marketing/>.
15. Serpstat [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://serpstat.com/ru/>.
16. GoogleTrends [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://trends.google.ru/>.
17. GoogleAnalytics [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://analytics.google.com/>.
18. SimilarWeb [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://www.similarweb.com/>.
19. SEMrush [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://www.semrush.com/>.
20. Plerdy [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://plerdy.com/>.
21. SessionCam [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://sessioncam.com/>.
22. SERanking [Електронний ресурс] / Сайт-аналізатор. – Режим доступу: <https://seranking.ru/>.
23. Сміт П. Досконалість цифрового маркетингу: планування, оптимізація та інтеграція в Інтернет / П. Сміт, Д. Чеффі ; Пер з англ. під ред. П. Антонова. 2017. 660 с.
24. Управління маркетингом на підприємстві: концепції і процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://maed.ru/upravlenie-marketingom-predpriyatiya/>.

25. Феоклістова О. Digital-маркетинг – що це? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.ringostat.com/ru/digital-marketing-chno-eto/>.
26. Цифровий маркетинговий аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://websurgenow.com/digital-marketing-analysis/>.
27. Чому слід створити організацію цифрового маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2017/08/29/why-you-should-build-a-digital-marketing-organization/#43699263024e>.
28. Що таке Digital Marketing (цифровий маркетинг)? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inlick.com.ua/chno-takoe-digital-marketing-cifrovoj-marketing/>.
29. Що таке цифровий маркетинг і чому він потрібен бізнесу вже сьогодні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lafounder.com/article/digital-marketing>.
30. Як спланувати кампанію цифрового маркетингу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/planning-a-digital-marketing-campaign>.
31. Янковець Т.М. Цифрові технології підвищення вартості брендів // Вісник КНТЕУ. № 4 (126), 2019. С. 85-100.
32. Yankovets T. Innovations and digital marketing: current trends of development / T. Yankovets, M. Vyshnevskya // European Journal of Economics and Management. Volume 5. Issue 4. 2019. P. 21-27.
33. Вертайм К. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи при помощи социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий / К. Вертайм, Я. Фенвик. М.: Альпина Паблишер, 2010. 377 с.
34. Чаффі Д., Сміт П. Досконалість цифрового маркетингу: планування, оптимізація та інтеграція інтернет-маркетингу / Д. Чаффі, П. Сміт. 5-те видання. 2017. 691 с.

35. Українців В.Б. Технологія блокчейн в логістиці: цифровізація і перспективи використання / В.Б. Українців, А.М. Ахохов // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2017. № 6 (83). С. 42-48.
36. Сучасні інструменти цифрового маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/36.pdf
37. Хенлон Е. Цифровий маркетинг: стратегічне планування та інтеграція. 2019. 416 с.
38. Тенденції в індустрії квестів і як максимально використовувати їх [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro.regiondo.com/escape-room-industry-trends/>.
39. Україна: Ескейп-Квести <https://www.tripadvisor.ru/Attractions-g294473-Activities-c56-t208-Ukraine.html>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Наукові підходи до визначення дефініції «цифровий маркетинг»

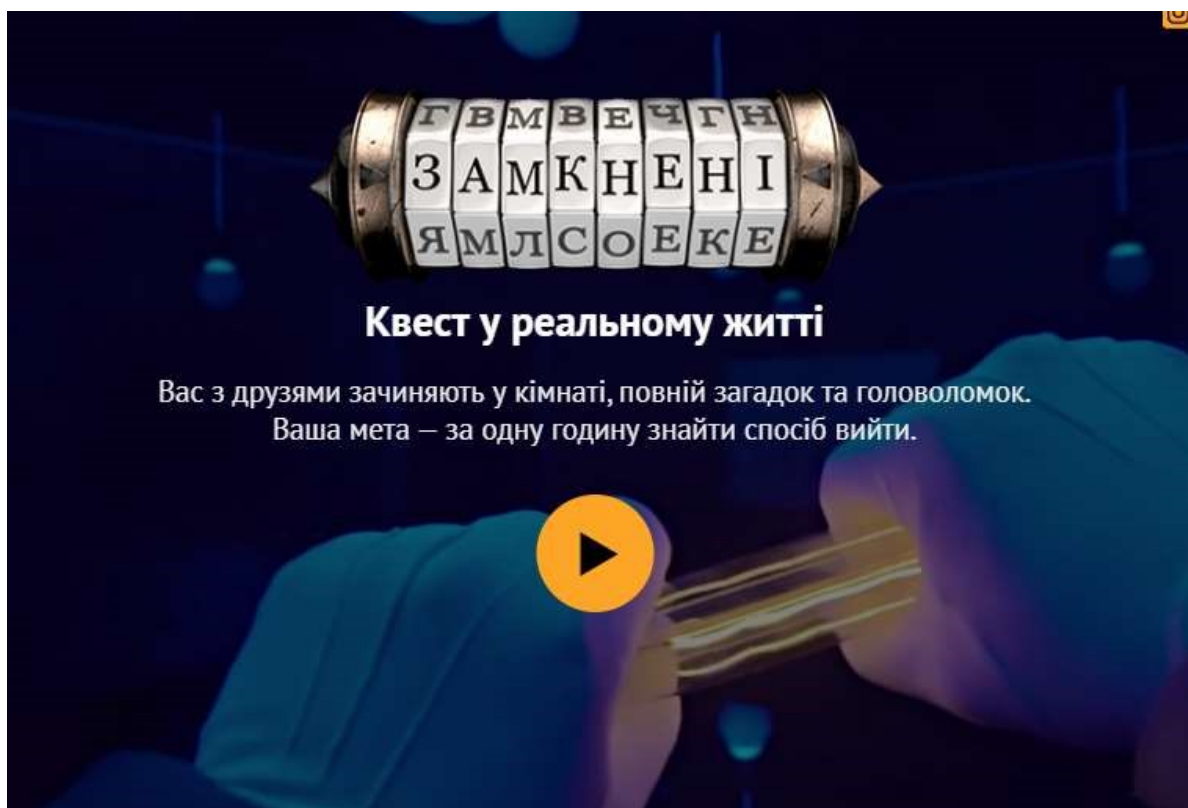
| Автор | Визначення | Суттєві ознаки |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Окландер М.А., Романенко О.О. [13, с. 362] | вид маркетингової діяльності, який за цифровими каналами дає змогу взаємодіяти з цільовими сегментами ринку в онлайн та офлайн середовищах. Цифровий маркетинг – це весь комплекс маркетингових дій у сучасному світі. Тобто це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується у віртуальному, а частина – в реальному середовищах | маркетингова діяльність, онлайн та офлайн середовище комплекс маркетингових дій |
| Данько Т.П., Скоробогатих І.І. [6, с. 261] | маркетинг, який забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв, у більш широкому сенсі – це реалізація маркетингової діяльності з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій | взаємодія з клієнтами та партнерами, цифрові інформаційно-комунікаційні технології |
| Котлер Ф., Армстронг Г. | форма прямого маркетингу, яка зв'язує споживачів з продавцями в електронному вигляді за допомогою інтерактивних технологій, таких як електронна пошта, веб-сайти, онлайн-форуми, інтерактивне телебачення, мобільний зв'язок і т.д. | інтерактивні технології |
| Яцюк Д.В. | передбачає використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду. Комунікації в цифровому маркетингу дають змогу досягати цільової аудиторії в офлайн-середовищі (використання додатків у телефонах, sms/mms, рекламні дисплеї на вулицях тощо). До складу цифрових медіа, окрім Інтернету, включають: цифрове телебачення, радіо, монітори, дисплеї та інші цифрові засоби зв'язку | використання всіх форм цифрових каналів |
| Вертайм К., Фенвик Я. [33, с.40] | новий етап еволюції маркетингу. Цей етап настане, коли більша частина або весь маркетинг компанії стане здійснюватися з використанням цифрових каналів. Це адресні канали, що дозволяють маркетологам вести постійний двосторонній персоналізований діалог з кожним споживачем. Такий діалог, побудований на використанні даних, які отримані в результаті минулих взаємодій зі споживачем, для обслуговування таких контактів, працює подібно нейронної мережі. Крім того, маркетологи постійно використовують інформацію поведінкового характеру, що надходить до них в режимі реального часу, і пряму зворотний зв'язок, щоб поліпшити і оптимізувати взаємодію | адресні канали, двосторонній персоналізований діалог, інформація поведінкового характеру |

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| <p>Чаффі Д., Сміт П. [34, с.13-14]</p> | <p>спосіб мислення, спосіб поставити клієнта в основу всіх онлайн-заходів; напр. отримання різних груп користувачів для тестування вашого веб-сайту в різних браузерах у різних налаштуваннях на різних з'єднаннях.</p> <p>Web маркетинг в Інтернеті через веб-сайти, рекламу в Інтернеті, оптимальну пошту, мобільні додатки або нові платформи. Він передбачає наближення до клієнтів, краще їх розуміння та підтримка діалогу з ними. Він ширший, ніж електронна комерція, оскільки не обмежується транзакціями між організацією та її зацікавленими сторонами, але включає всі процеси, пов'язані з маркетингом</p> | <p>спосіб мислення, наближення до клієнтів</p> |
| <p>Українців В.Б., Ахохов А.М. [35, с. 45]</p> | <p>один з різновидів маркетингу, який забезпечує взаємодію між виробником і споживачем товарів і послуг, а також бізнес-партнерами за допомогою використання цифрових технологій, в тому числі електронних пристроїв. Реалізація компанією своєї маркетингової діяльності, використовуючи при цьому інформаційно-комунікаційні технології для просування організації на ринку і залучення споживачів. Іншими словами, це новий етап еволюції бізнес-процесів, який передбачає завоювання організаціями інтересів своєї цільової аудиторії за допомогою різних видів цифрових медіаресурсів</p> | <p>використання цифрових технологій, новий етап еволюції, завоювання інтересів</p> |
| <p>Рубан В.В. [36]</p> | <p>сучасний засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою цифрових каналів просування товару (підприємства) з метою ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищах</p> | <p>взаємодія з потенційними або реальними споживачами</p> |
| <p>Хенлон Е. [37, с. 1]</p> | <p>подорож, яка може провести організацію до нових ринків, відкрити нові можливості та захистити поточну ситуацію</p> | <p>відкриття нових можливостей</p> |
| <p>Янковець Т.М. [31, с. 92]</p> | <p>маркетингова діяльність компанії з використанням цифрових технологій, методів, інструментів, а також традиційних медіа, що дозволяє за рахунок присутності водночас в онлайн та оффлайн середовищах та інтерактивної взаємодії зі споживачем розробляти адресні пропозиції з метою збільшення капіталу та сили брэнда, продажів, прибутку, прибутковості та підвищення вартості брэнда.</p> | <p>маркетингова діяльність, омніканальність, адресність пропозиції, орієнтованість на розвиток брэнда</p> |

Джерело: складено автором

Додаток Б

Фрагменти офіційного сайту ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»



Додаток В

Таблиця В.1

Характеристика асортименту квестів ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| Назва | Характеристика |
|------------------------|---|
| Звичайні квест-кімнати | Інтелектуальна гра, в ході якої компанію з кількох гравців закривають у приміщенні. Щоб вибратися звідти переможцями, у них є певний обмежений час. Для знаходження виходу гравцям доводиться шукати різні предмети і вирішувати головоломки. «Замкнені» пропонують квести у форматі $\frac{3}{4}$ (до 3 людей), баттл (дві однакові кімнати, де команди можуть позмагатись на швидкість), до 6 людей |
| Онлайн-квести | Звичайний квест, але у режимі онлайн. Проходити квест можна, навіть коли всі учасники команди знаходяться в різних місцях, але потрібно мати при собі ноутбук, планшет або телефон із доступом в інтернет. В онлайн квестах використовується спеціальна ігрова система, де гравці отримують завдання, підказки і вводять відповіді, щоб пройти далі. У грі, як правило, близько 15 рівнів, об'єднаних сценарієм. Щоб пройти весь квест, може знадобитись 1-3 години |
| Автомобільні квести | Це командна гра, яка проходить вулицями міста. Ключова особливість автомобільного квесту в тому, що від завдання до завдання команда переміщується на автомобілі. Гра йде на змагальній основі. Щоб перемогти, потрібно вчасно приймати правильні рішення і швидко справлятися з будь-якими поставленими завданнями |
| Пішохідні квести | На відміну від автоквеста, команди пересуваються між завданнями пішки. Такий квест можна провести де завгодно. Використовується заздалегідь підготовлений реквізит і можливості самого майданчика. Середній час для пішохідного квесту становить близько двох годин. За цей час гравці проходять близько 10-20 різних активностей і логічних завдань |
| Корпоративні квести | Організація корпоративів у форматі шоу для того, щоб згуртувати колектив та подарувати їм порцію нових відчуттів |
| VR | Це класичні квест-кімнати, дія яких перенесена в іншу реальність. Учасникам належить зрозуміти, що від них вимагається і як саме цього досягти. При цьому квест вимагатиме від гравців неординарних рішень і дій, які в простих іграх не використовуються. Простіше кажучи, віртуальні квести ідеально підходять тим, хто любить подумати і отримує задоволення від вирішення загадок |
| In Time | Це новий масштабний проект за мотивами фільму «InTime». Тривалість – 3 години (безліч завдань і головоломок, більше 20 задіяних акторів, до 200 одночасно граючих учасників, можливість гри великим колективом, територія НСК «Олімпійський» в 15 000 кв. м., вихід на стадіон). |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Д

Таблиця Д.1

Характеристика пропозицій конкурентів ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

| Параметр вивчення | Ізоляція | Кадрум | Під замком |
|-----------------------|--|---|---|
| Географія послуг | Київська, Харківська, Одеська, Дніпропетровська, Запорізька, Полтавська, Вінницька, Чернігівська, Сумська, Криворізька, Черкаська області. В Болгарії, Вірменії, Польщі | Київ | Київ, Умань |
| Діапазон пропозицій | Звичайні квести, дитячі квести, свята | Звичайні квести, хоррор квести, квести з акторами. Середня ціна 400-1100 грн. | Звичайні квести |
| Вартість послуг | Будні – 550-850 грн. Вихідні – 650-850 грн. | Будні – 400-1100 грн. Вихідні – 400-1200 грн. На кожну квест-кімнату своя цінова політика | Будні – 600-1200 грн Вихідні – 700-1200 грн На кожну квест-кімнату своя цінова політика |
| Фінансові умови | Оплата на місці, онлайн оплата | Оплата на місці, онлайн оплата | Оплата на місці |
| Спеціальні пропозиції | Знижка іменинникам – 10%, але не в усіх містах. Сезонні знижки | Іменинникам – 200 грн знижка. 150 грн знижка на друге відвідування протягом 48 годин. 50% знижка студентам кожен вівторок | Іменинникам – 20%. Студентам – 100 грн. Корпоратив – 10%. При оплаті бронювання заздалегідь (за кілька днів до гри), карткою або через Приват24 – 15%. При оплаті за 10 днів і більше – 15% знижки, за 5 днів – 10% і так далі. Знижка зменшується щодня. |

Джерело: складено автором

Додаток Е

**Характеристика діяльності конкурентів ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»
у цифровому маркетинговому середовищі**

Таблиця Е.1

Аналіз брендів пошукових запитів, од

| Параметр | «Замкнені» | «Ізоляція» | «Кадрум» | «Під замком» |
|--------------------------|------------|------------|----------|--------------|
| Брендові пошукові запити | 28 911 | 60 | 8 297 | 5 835 |

Джерело: складено автором

Таблиця Е.2

Аналіз загальних пошукових запитів, од

| Ключова фраза | Кількість запитів згідно Wordstat Яндекс | Частотність фрази у місяць згідно SerpStat |
|--------------------|--|--|
| квест комната | 18 601 | 9 900 |
| квест комнаты киев | 38 | 12 100 |
| квест | 1 648 331 | 9 900 |
| квесты онлайн | 65 272 | 320 |
| игры квесты | 131 051 | 1 300 |

Джерело: складено автором

Таблиця Е.3

Аналіз загальних показників відвідування сайту

| Показник | «Замкнені» | «Ізоляція» | «Кадрум» | «Під замком» |
|---|------------|------------|----------|--------------|
| Щомісячна кількість візитів на сайт (totalvisits), тис. візитів | 10 600 | 13 900 | 9 900 | 14 200 |
| Середній час перебування користувача на сайті (avg. visitduration), хв. : с | 14:02 | 2:25 | 2:19 | 12:14 |
| Кількість сторінок, переглянутих за візит (pagespervisit). | 7,91 | 2,69 | 3,70 | 6,91 |
| Показник відмов (bounce rate), % | 38,09 | 66,17 | 15,66 | 82,22 |

Джерело: складено автором

Аналіз джерел трафіку

| Показник | «Замкнені» | «Ізоляція» | «Кадрум» | «Під замком» |
|--|---------------------------------------|------------------------|--|--|
| Прямі заходи (direct), % | 39,35 | 20,23 | 61,35 | 54,28 |
| Посилання (referrals), % | 3,61 | 0,04 | 3,23 | 3,36 |
| Основні (top referring sites), % | bodo.ua (66,67) google.com (11,11) | - | google.com (41,35), dzh.com.ua (14,40), drivers.in.ua (6,42) | ukr.net (60,46), google.com (19,77) |
| Органічна видача (organic), % | - | 55,52 | 15,30 | 22,41 |
| Платні контекстні об'яви (paid), % | 6,51 | 17,66 | 17,91 | 8,39 |
| Соціальні медіа (social), % | 6,25 | 5,13 | 2,19 | 9,59 |
| Основні соціальні мережі | Instagram, Facebook | Instagram, Facebook | Instagram, Facebook | Instagram, Facebook |
| Поштова розсилка (mail), % | 0,32 | 1,41 | 0 | 1,26 |
| Реклама (display), % | 0,15 | 0 | 0,03 | 0,78 |
| Основні рекламні майданчики (toppublishers) | Google Ads | Google Ads | Google Ads | Google Ads |
| Наявність мобільних додатків (relatedmobileapps) | Vzaperti | - | - | - |

Джерело: складено автором

Таблиця Е.5

Аналіз статистики груп в соціальних мережах

| Показник | «Замкнені» | «Ізоляція» | «Кадрум» | «Під замком» |
|--|------------|------------|----------|--------------|
| Facebook | | | | |
| Кількість підписників, тис. користувачів | 19 252 | 27 114 | 3 694 | 7 123 |
| Кількість публікацій | 1 588 | 2 640 | 2 576 | 979 |
| Кількість лайків | 73 331 | 114 261 | 81 008 | 17 861 |
| Кількість коментарів | 12 011 | 8 403 | 6 725 | 3 766 |
| Кількість перепостів | 6 920 | 7 975 | 2 771 | 1 763 |
| Instagram | | | | |
| Кількість підписників, тис. користувачів | 4 253 | 26 818 | 10 273 | 2 645 |
| Кількість публікацій | 191 | 1 348 | 349 | 487 |
| Кількість лайків | 31 613 | 191 395 | 48 556 | 10 114 |
| Кількість коментарів | 3 260 | 22 015 | 1 090 | 142 |

Джерело: складено автором

Додаток Є

| Название | Значение |
|--|----------|
| Количество игр | 28737 |
| Средний чек | 660 грн |
| Количество поздних отмен | 1339 |
| Количество предварительных отмен | 6802 |
| Сложность квестов | 12% |
| Среднее время прохождения игры | 51 мин |
| Процент состоявшихся игр относительно открытых игр | 17.0% |



Рис. Є.1. Загальні дані про проведені ігри за 2018 р.

| Название | Значение |
|--|----------|
| Количество игр | 24867 |
| Средний чек | 696 грн |
| Количество поздних отмен | 1165 |
| Количество предварительных отмен | 6708 |
| Сложность квестов | 14% |
| Среднее время прохождения игры | 50 мин |
| Процент состоявшихся игр относительно открытых игр | 15.9% |

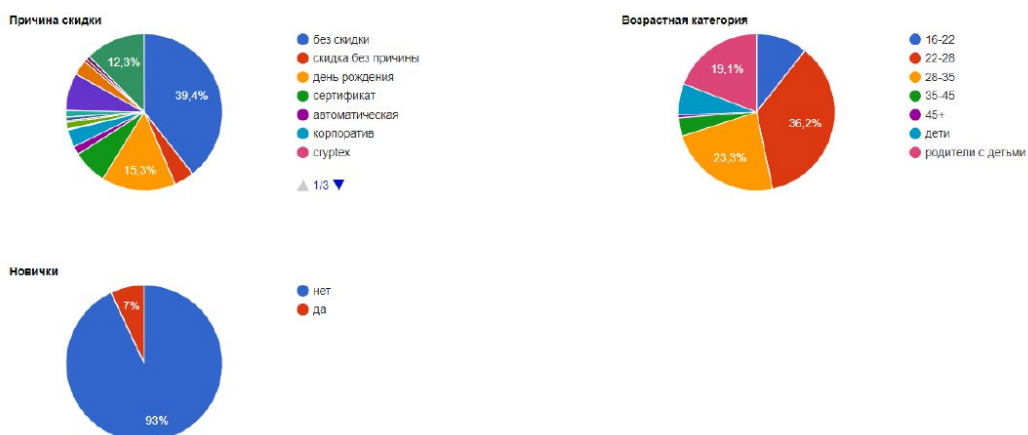


Рис. Є.2. Загальні дані про проведені ігри за 2019 р.

Додаток Ж

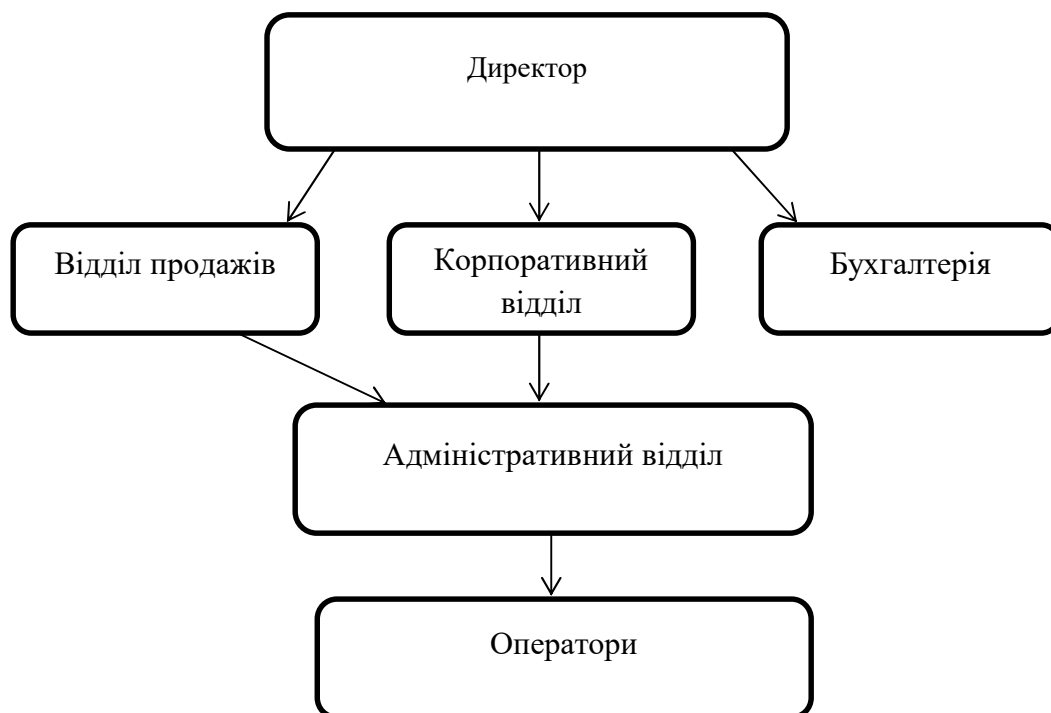


Рис. Ж.1. Існуюча організаційна структура ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»

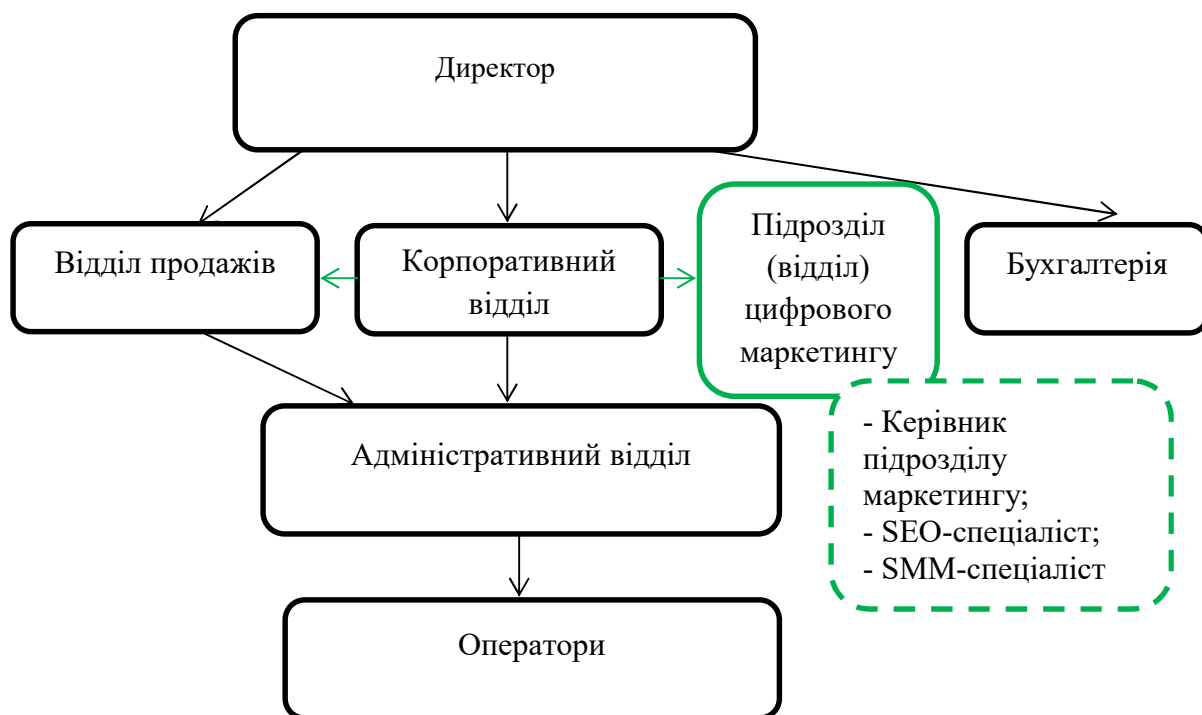


Рис. Ж.2. Організаційна структура ТОВ «Світ квестів»– Замкнені, що пропонується

Додаток И

Таблиця И.1

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Світ квестів»

| Фактори | Важли- вість, балів B_i | Сприятлива зміна (можливість) | | Несприятлива зміна (загроза) | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------------------|---------------------|
| | | Імовір- ність, P_{mi} | $P_{mi} \times B_i$ | Імовір- ність, P_{zi} | $P_{zi} \times B_i$ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Зростаючий інтерес до квестів | 8 | 0,8 | 6,4 | 0,2 | 1,6 |
| Активне використання реклами в Інтернеті | 5 | 0,3 | 1,5 | 0,2 | 1 |
| Зростання кількості клієнтів | 4 | 0,7 | 2,8 | 0,3 | 1,2 |
| Захоплення частки іноземного ринку | 6 | 0,5 | 3 | 0,4 | 2,4 |
| Взаємодія з розважальними проектами (кафе, кінотеатри і т.д.) з метою залучення клієнтської бази | 6 | 0,7 | 4,2 | 0,3 | 1,8 |
| Поява нових конкурентів | 4 | 0,4 | 1,6 | 0,6 | 2,4 |
| Цінова боротьба між існуючими конкурентами | 6 | 0,2 | 1,2 | 0,8 | 4,8 |
| Реалізація великої кількості реклами за короткий термін | 5 | 0,4 | 2 | 0,6 | 3 |
| Велика чутливість цього виду бізнесу до умов зовнішнього середовища | 7 | 0,4 | 2,8 | 0,6 | 4,2 |
| Нестабільність політико-правового середовища | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,5 | 2,5 |
| Фіскальний тиск на бізнес з боку податкових органів | 5 | 0,3 | 1,5 | 0,7 | 3,5 |
| Всього: | - | - | 27,5 | - | 28,4 |

Джерело: складено автором

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «Світ квестів»

| Фактори | Вага P_i | «Ізоляція» | | «Кадрум» | | «Під замком» | | ТОВ «Світ квестів» | | | |
|---|---------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|
| | | Звичайна B_{1i} | $P_i \times B_{1i}$ | Звичайна B_{2i} | $P_i \times B_{2i}$ | Звичайна B_{3i} | $P_i \times B_{3i}$ | Звичайна B_{Pi} | $P_i \times B_{Pi}$ | Абсолютна Δ_{Pi} | $P_i \times \Delta_{Pi}$ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Сюжет та якість | 0,15 | 5 | 0,75 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 6 | 0,9 | 1 | 0,15 |
| Якісне просування в інтернеті | 0,15 | 5 | 0,75 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 | 8 | 1,2 | 3 | 0,45 |
| Зручне розташування у центрі міста | 0,10 | 3 | 0,3 | 6 | 0,6 | 5 | 0,5 | 8 | 0,8 | 2 | 0,2 |
| Свобода дій | 0,10 | 2 | 0,2 | 5 | 0,5 | 6 | 0,6 | 7 | 0,7 | 1 | 0,10 |
| Робота, спрямована на конкретний сегмент ринку, що знижує витрати на рекламу | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 5 | 0,5 | 7 | 0,7 | 2 | 0,20 |
| Наявність сайту, сторінок в соціальних мережах, що забезпечує зручність переглядів і бронювання локації | 0,10 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 5 | 0,5 | 8 | 0,8 | 3 | 0,30 |
| Організація системи кадрового розвитку для персоналу | 0,10 | 5 | 0,5 | 6 | 0,6 | 8 | 0,8 | 7 | 0,7 | -1 | -0,1 |
| Оперативність надання зворотного зв'язку клієнтам | 0,10 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 9 | 0,9 | 6 | 0,6 | -3 | -0,3 |
| Система контролю якості послуг | 0,10 | 6 | 0,6 | 8 | 0,8 | 9 | 0,9 | 7 | 0,7 | -2 | -0,2 |
| Всього: | 1,00 | - | - | - | - | - | - | - | - | 6 | 0,8 |

Джерело: складено автором

Додаток К

Таблиця К.1

**Розрахунок зростання операційного прибутку від реорганізації
організаційної структури ТОВ «Світ квестів» – «Замкнені»**

| Показники | Фактичні значення | | Темп приросту 2019/2018, % | Прогнозний рік | |
|--|-------------------|----------|----------------------------|------------------------|-----------------------|
| | 2018 | 2019 | | Без врахування заходів | З врахуванням заходів |
| Виручка від надання послуг, тис. грн. | 16 786,8 | 19 556,7 | 16,5 | 22 783,6 | 25 062,0 |
| Собівартість послуг (прямі витрати), тис. грн. | 7 372,9 | 8 359,2 | 13,4 | 9 477,3 | 10 425,1 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 9 413,9 | 11 197,6 | - | 13 306,3 | 14 636,9 |
| Непрямі витрати, тис. грн. | 395,4 | 457,2 | 15,6 | 528,7 | 528,7 |
| Операційний прибуток, тис. грн. | 9 018,5 | 10 740,4 | - | 12 777,6 | 14 108,3 |

Джерело: складено автором

Таблиця К.2

Витрати на оплату праці SEO-спеціаліста у прогнозованому році

| Місяці року | Витрати на оплату праці, нетто (тис.грн) | Податкове навантаження (тис.грн) | Загальні витрати (тис.грн) |
|-------------|--|----------------------------------|----------------------------|
| 1 | 30,0 (випробувальний термін) | 12,6 | 42,6 |
| 2 | 30,0 (випробувальний термін) | 12,6 | 42,6 |
| 3 | 30,0 (випробувальний термін) | 12,6 | 42,6 |
| 4 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 5 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 6 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 7 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 8 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 9 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 10 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 11 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| 12 | 35,0 | 14,7 | 49,7 |
| Разом | 405,0 | 170,1 | 575,1 |

Джерело: складено автором

Додаток Л

Таблиця Л.1

Звіт про фінансові результати за 2019 р.

| | | | |
|---|-----------|------------|----|
| до Національного положення (стандарту) | | | |
| бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги | | | |
| до фінансової звітності» | | | |
| Дата (рік, місяць, число) | КОДИ | | |
| | 2020 | 01 | 01 |
| Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Світ квестів" | за ЄДРПОУ | 42852695 | |
| Територія: Україна | за КОАТУУ | 3211600000 | |
| Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 | |
| Вид економічної діяльності: інші види діяльності з організації відпочинку та розваг | за КВЕД | 93.29 | |

Адреса, телефон: 03057, м. Київ, вул. Олександра Довженка, буд. 18; тел.: +380931701445

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| V |
|---|

БАЛАНС

(Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

| Актив | Форма № 1 | Код за ДКУД | 1801001 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 4 | 16 |
| первісна вартість | 1001 | 190 | 204 |
| накопичена амортизація | 1002 | 186 | 188 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 104 | 178 |
| Основні засоби | 1010 | 4 338 | 4 516 |
| первісна вартість | 1011 | 5 958 | 6 349 |
| знос | 1012 | 1 620 | 1 833 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 6 993 | 7 776 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | - | - |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 350 | 197 |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 4796 | 4907 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 714 | 2 100 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | - | - |
| за виданими авансами | 1130 | - | - |

Продовження табл. Л.1

| | | | | |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|--|
| з бюджетом | 1135 | 58 | 70 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 256 | 234 | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 572 | 478 | |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 160 | 76 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 2 456 | 2 994 | |
| Усього за розділом II | 1195 | 6216 | 5952 | |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - | |
| Баланс | 1300 | 11012 | 10859 | |
| | | | | |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 50 | 50 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 5 | 7 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 94 | 94 | |
| Резервний капітал | 1415 | - | - | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 9 403 | 8 828 | |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - | |
| Вилучений капітал | 1430 | - | - | |
| Усього за розділом I | 1495 | 9552 | 8979 | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | 0 | 0 | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | - | - | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | - | - | |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - | |
| Усього за розділом II | 1595 | - | - | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 433 | 425 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | - | - | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 918 | 1 303 | |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 38 | 53 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 19 | 26 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 7 | 10 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | - | - | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 46 | 65 | |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 460 | 1 881 | |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - | |
| Баланс | 1900 | 11 012 | 10 860 | |
| | | | | |

Керівник

Логінов Олексій Михайлович

Джерело: бухгалтерська звітність підприємства

Таблиця Л.2

| | | | | |
|--|---------------------------|----------|----|----|
| Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Світ квестів" (найменування) | Дата (рік, місяць, число) | 2020 | 01 | 01 |
| | за СДРПОУ | 42852695 | | |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.**

| | | |
|-----------|-------------|---------|
| Форма № 2 | Код за ДКУД | 1801003 |
|-----------|-------------|---------|

I. Фінансові результати

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 19 556,7 | 16 786,8 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 8 359,1 | 7 372,9 |
| Валовий: | | - | - |
| прибуток | 2090 | 11 197,6 | 9 413,9 |
| збиток | 2095 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | - | - |
| Адміністративні витрати | 2130 | 401,4 | 301,2 |
| Витрати на збут | 2150 | 55,8 | 94,2 |
| Інші операційні витрати | 2180 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | - | - |
| прибуток | 2190 | 10 740,4 | 9 018,5 |
| збиток | 2195 | - | - |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | - | - |
| Інші доходи | 2240 | - | - |
| Фінансові витрати | 2250 | - | - |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 2270 | - | - |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | - | - |
| прибуток | 2290 | 10 740,4 | 9 018,5 |
| збиток | 2295 | - | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 1 933,3 | 1 623,3 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | - | - |
| прибуток | 2350 | 8 807,1 | 7 395,2 |
| збиток | 2355 | - | - |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |

| | | | |
|--|-------------|-------------------|---|
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | - | - |
| III. Елементи операційних витрат | | | |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 363,1 | 325,5 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 5 677,7 | 4 558,3 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2 157,6 | 1 732,2 |
| Амортизація | 2515 | 62,6 | 81,9 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 555,3 | 1 070,4 |
| Разом | 2550 | 8 816,3 | 7 768,3 |

Керівник

Логінов Олексій Михайлович

Джерело: бухгалтерська звітність підприємства