

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка маркетингових методів підвищення
конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee для ТОВ
«РУШ» (ТМ «EVA»)

ШИФР КРБ.МПіТ.1.117-03.ІІ.2.1

Здобувачки _____ Заливадної Д.Д.

3 курсу зі скор. т. н. 2 роки 10 міс.

групи ЕМ-482

Керівники _____ проф. Мардар М.Р.,

_____ доц. Донець Л.Я.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

Дарії ЗАЛИВАДНІЙ

1. Тема проекту (роботи) Розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee для ТОВ «РУШ» (ТМ «EVA») та керівники д.т.н., проф. Мардар М.Р., к.т.н., доц. Донець Л.Я. затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03 та у редакції, затвердженій наказом від «09» березня 2026 року № 117-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані бренду ТМ GlamBee (ТОВ «РУШ») та його конкурентів, матеріали звітів з питань економічної діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності продукції. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства. Розділ 3. Розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівники _____ д.т.н., проф. Мардар М.Р.,
_____ к.т.н., доц. Донець Л.Я.

Завдання прийняв до виконання _____ Заливадна Д.Д.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р	вико- нано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	16–26 вересня 2025 р.	вико- нано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	27 вересня–15 жовтня 2025 р.	вико- нано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей та подання на перевірку науковому керівнику	16 жовтня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	вико- нано
5.	Проходження комплексної практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	2 лютого – 2 березня 2026 р.	вико- нано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу	3 березня - 3 квітня 2026 р.	вико- нано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня –25 квітня 2026 р.	вико- нано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	26 квітня - 22 травня 2026 р.	вико- нано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	23-31 травня 2026 р.	вико- нано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	01 - 05 червня 2026 р.	вико- нано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	06-11 червня 2026р.	вико- нано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	12-15 червня 2026 р.	вико- нано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	17 червня 2026 р.	

Керівники проекту (роботи)

_____ Мардар М.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Донець Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник

_____ Заливадна Д.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Заливадна Д.Д.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» здобувачки Заливадної Дарії.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності декоративної косметики власної торгової марки GlamBee, а також розробки практичних маркетингових заходів для ТОВ «РУШ» (лінія магазинів «EVA»).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретично обґрунтованих та практично виправданих маркетингових методів, стратегій і заходів, спрямованих на подолання споживчих бар'єрів, оптимізацію асортименту та підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності ТМ GlamBee для забезпечення якісного зростання прибутковості роздрібною мережі.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee у структурі маркетингової діяльності ТОВ «РУШ».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні маркетингові методи підвищення рівня конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee.

Для виконання дослідження були застосовані такі методи, як PESTEL-аналіз та модель п'яти сил конкуренції М. Портера для вивчення ринкового середовища; концепція Jobs-To-Be-Done (модель чотирьох сил прогресу) для аналізу споживчих уподобань та бар'єрів; розрахунок інтегрального показника, побудова багатокутника конкурентоспроможності та SWOT-аналіз для оцінки поточних ринкових позицій; матриця «товар-ринок» за І. Ансоффом для обґрунтування напрямів розвитку;

комплекс маркетингу (4P) та розрахунок показника ROMI для розробки та оцінки ефективності проєктних заходів.

Загальний обсяг роботи складає 122 сторінки, з них 84 сторінок основного тексту. Робота містить 13 рисунків, 17 таблиць; список використаних джерел налічує 23 джерела.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, власна торгова марка (BTM), декоративна косметика, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, JTBD, ROMI.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	10
1.1. Конкурентоспроможність продукції: сутність поняття.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції.....	15
1.3. Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА...	27
2.1. Характеристика маркетингової діяльності підприємства.....	27
2.2. Аналіз макро- та мікросередовища.....	36
2.3. Аналіз споживчих уподобань ТМ GlamBee.....	43
2.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТМ GlamBee.....	60
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТМ GLAMBEE.....	66
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТМ GlamBee.....	66
3.2. Проєкт заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ТМ GlamBee.....	77
3.3. Прогноз ефективності реалізації запропонованого проєкту заходів ТМ GlamBee.....	83
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТОК А.....	93
ДОДАТОК Б.....	95
ДОДАТОК В.....	101
ДОДАТОК Г.....	102
ДОДАТОК Ґ.....	112
ДОДАТОК Д.....	113

ВСТУП

Сучасний український ринок декоративної косметики мас-маркет сегмента характеризується високою волатильністю, зниженням купівельної спроможності населення та жорсткої конкуренції серед виробників продукції. У цих обставинах важливою темою стає розвиток власних торгових марок великих роздрібних мереж, у яких є ресурси на створення гнучкого ціноутворення та швидкої адаптації до споживчих запитів. Декоративна косметика ТМ GlamBee, що ексклюзивно представлена в національній дрогері-мережі EVA (ТОВ «РУШ»), має вагомі логістичні переваги та максимальну фізичну дистрибуцію. Проте зміни ринкових трендів, загальна економічна криза, активне просування цифрових каналів конкурентів та наявність споживчих бар'єрів щодо бюджетної продукції обмежують потенціал бренду. Подальше зміцнення ринкових позицій ТМ GlamBee вимагає переходу до системного використання інноваційних маркетингових інструментів. Необхідність пошуку нецінових унікальних торгових пропозицій, оптимізації фізичного простору та розвитку цифрових каналів ТМ GlamBee підтверджують високу актуальність обраної теми.

Об'єктом дослідження виступає процес підвищення конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee у структурі маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» (мережі магазинів «EVA»).

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні маркетингові методи підвищення рівня конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee.

Метою дослідження є розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності декоративної косметики ТМ GlamBee для ТОВ «РУШ» (ТМ «EVA»)

Для досягнення поставленої мети сформовано та вирішено такі завдання:

1. Визначити сутність поняття конкурентоспроможності продукції в умовах сучасного економічного стану.
2. Дослідити наявні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності товарів на перенасичених ринках.
3. Систематизувати та класифікувати маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
4. Надати загальноекономічну характеристику підприємства та бренду, проаналізувати поточну маркетингову діяльність ТОВ «РУШ» (ТМ «EVA»), ТМ GlamBee.
5. Провести комплексний аналіз макро- та мікросередовища косметичного бренду GlamBee.
6. Дослідити споживчі уподобання на ринку декоративної косметики та здійснити сегментацію аудиторії на основі виявлених поведінкових інсайтів.
7. Здійснити якісну та кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції ТМ GlamBee відносно ключових ринкових конкурентів.
8. Обґрунтувати стратегічні напрямки та вектори довгострокового зростання досліджуваної торгової марки.
9. Розробити проєкт практичних маркетингових заходів щодо зміцнення конкурентних переваг або мінімізації недоліків бренду.
10. Здійснити прогноз фінансово-економічної ефективності та окупності інвестицій від реалізації запропонованого проєкту заходів.

Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових маркетингових методів. Для вирішення теоретичних завдань застосовано методи системного та порівняльного аналізу. При дослідженні середовища бренду використано аналіз чинників непрямого та прямого впливу (PESTEL-аналіз та модель п'яти сил М. Портера відповідно). Оцінка споживчої поведінки та бар'єрів базується на моделі чотирьох сил прогресу в межах концепції Jobs-To-Be-Done. Оцінка поточних ринкових позицій та

потенціалу компанії проведена за допомогою матриці SWOT-аналізу, розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності та побудови багатокутника конкурентоспроможності. Стратегічний вектор розвитку обґрунтовано за допомогою матриці І. Ансоффа. Практична реалізація заходів структурована через комплекс маркетингу 4P; розрахунок прогнозної ефективності та окупності інвестицій здійснено на основі моделі маркетингової конверсії та показника ROMI.

Емпіричну основу роботи складають офіційні дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «РУШ», внутрішня аналітична документація та звіти Департаменту власних торгових марок роздрібної мережі EVA. Особливості споживчої поведінки та оцінка якісних параметрів бренду сформовано на основі первинної маркетингової інформації, зібраної шляхом проведення глибинних інтерв'ю за допомогою телефонних дзвінків. Додатково використано профільні наукові публікації та матеріали періодичних видань.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації, зокрема концепція Fast Beauty, впровадження механіки обміну Trade-in, перехід до доказового маркетингу в SMM та модель поетапного мерчандайзингу, мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо інтегровані в діяльність Департаменту BTM ТОВ «РУШ» для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності бренду GlamBee.

Апробація роботи. Розробка стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності продукції декоративної косметики ТМ «GLAMBEE» Заливадна Д.Д., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Наукові керівники –Мардар М.Р., Донець Л.Я. /Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня

2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026.

С. 319-321

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Конкурентоспроможність продукції: сутність поняття

Конкурентоспроможність продукції в умовах сучасної економічної думки – це багатофакторна категорія, що відображає здатність товару задовольняти потреби споживачів краще за аналоги, представлені на ринку. У класичному розумінні, зокрема за Філіпом Котлером, цей показник визначається через сукупність споживчих властивостей, ціни та якості, які створюють вищу цінність для клієнта [1]. Проте в умовах перенасиченого ринку декоративної косметики, де знаходиться бренд GlamBee, традиційні підходи до оцінки технічних характеристик стають недостатніми для повного розуміння ринкового успіху.

Традиційна парадигма маркетингу фокусується на атрибутах продукту: стійкості помади, пігментації тіней або дизайну упаковки. Майкл Портер стверджує, що конкурентна перевага виникає або через лідерство у витратах, або через диференціацію [2]. Для GlamBee як власної торгової марки мережі EVA стратегія часто базується на поєднанні цих факторів: доступної ціни та швидкої адаптації до світових б'юті-трендів. Однак класичний підхід не дає відповіді на запитання, чому за однакових технічних характеристик споживач обирає один бренд замість іншого.

Для глибокого розуміння сутності конкурентоспроможності пропонується використання теорії робіт – Jobs-To-Be-Done [3]. Засновниками цієї теорії є Клейтон Крістенсен та Тоні Ульвік. В суті цієї концепції лежить твердження, що люди не купують товар, а «наймають» його для виконання певної «роботи» у своєму житті. Для концепції JTBD конкурентоспроможність продукції визначається тим, наскільки успішно

товар допомагає споживачеві досягти бажаного прогресу в конкретних обставинах.

Клейтон Крістенсен зазначає, що одиницею аналізу має бути не споживач чи продукт, а сама «робота» (Job) [4]. Розглядаючи GlamBee через таку призму, стає зрозуміло, що олівець для губ «наймається» не для фарбування губ. Залежно від контексту, він може виконувати роботу «Додати впевненості через підкреслені та яскраві губи», або, наприклад «Слідувати трендам без значних фінансових витрат». У такому разі конкурентами GlamBee стають не лише інші бюджетні бренди косметики, а будь-які рішення, що допомагають досягти того ж емоційного стану.

Тоні Ульвік доповнює цю теорію підходом Outcome-Driven Innovation (ODI), стверджуючи, що конкурентоспроможність залежить від того, наскільки продукт мінімізує зусилля споживача на шляху до результату [5]. Для GlamBee це може бути швидкість створення денного макіяжу або легкість нанесення текстури. Якщо продукт GlamBee виконує цю «роботу» швидше, дешевше або з меншою кількістю помилок (наприклад, не осипається протягом дня), його конкурентоспроможність зростає незалежно від обсягів рекламного бюджету конкурентів.

Суттєвим доповненням стає концепція прогресу. Крістенсен розглядає конкурентоспроможність як здатність продукту допомогти людині здійснити перехід від поточної ситуації до бажаного стану [4]. У цьому контексті GlamBee конкурує не звичайними характеристиками, а легкістю «звільнення» старих рішень. Наприклад, щоб обрати цей бренд, дівчина має подолати тривогу перед бюджетним сегментом або звичку користуватися лише перевіреними люксовими марками. Коли маркетингові методи – такі як тестери, відкрита викладка в EVA та позитивні відгуки у соцмережах – зменшують ці бар'єри, продукт стає по-справжньому конкурентним. Розуміння сил, що штовхають до змін або утримують у старих звичках,

дозволяє фокусуватися на психологічному комфорті споживача, а не лише на порівнянні цін.

Теорія робіт виділяє функціональні завдання разом з соціальними та емоційними складовими, які для ринку декоративної косметики часто є вирішальними. Соціальна робота GlamBee може полягати у прагненні споживача виглядати доглянуто та сучасно у своєму колі спілкування, не витрачаючи при цьому значну частину доходу. Це формує особливий тип конкурентоспроможності – здатність бренду підтримувати візуальний статус особистості за доступну ціну. Емоційна ж робота зазвичай пов'язана з коротким моментом радості або «б'юті-терапією», коли покупка нового блиску для губ стає способом покращити настрій після важкого дня. Тут конкурентоспроможність продукту визначається його здатністю бути тим самим доступним антистресом, який завжди під рукою завдяки широкій мережі магазинів.

Для визначення доцільності використання JTBD-підходу, варто порівняти його з класичним. Так, у класичному підході, конкурентоспроможність продукції визначається через порівняння параметрів продукту з параметрами прямих конкурентів у тій же товарній категорії. В свою чергу, JTBD-підхід розширює коло конкурентів до всіх можливих замінників, які виконують ту саму функцію [3]. Після важкого буднього дня в кінці роботи або навчання, коли є бажання освіжитися, конкурентом GlamBee може стати як матуюча серветка, так і Айс-лате; в залежності від контексту такі конкуренти змінюються і можуть бути абсолютно різними.

Ще одна відмінність полягає в способі вимірювання цінності. У традиційному маркетингу цінність часто пов'язана з брендом та статусом. У теорії Jobs-To-Be-Done цінність виникає в момент розв'язання проблеми [4]. Продукція GlamBee демонструє високу конкурентоспроможність саме в ситуативних сценаріях, коли «робота» полягає в отриманні швидкого

задоволення від покупки або експерименті з новим образом за мінімальні гроші.

Конкурентоспроможність GlamBee також тісно пов'язана з контекстом використання. Обставини, у яких опиняється споживач, є важливішими за його демографічні характеристики. Студентка та досвідчена жінка можуть «наймати» один і той же консилер GlamBee для абсолютно різних робіт: перша – щоб приховати сліди втоми після навчання, друга – як надійний засіб для швидкого макіяжу в авто перед роботою. Бренд стає конкурентним тоді, коли він ідеально вписується в ці обставини.

Сутність конкурентоспроможності в сучасних умовах полягає в емпатії до потреб споживача та здатності бренду стати найкращим інструментом для виконання його повсякденних «робіт». GlamBee, орієнтуючись на масовий ритейл та широку доступність у мережі EVA, займає нішу «доступного помічника». Його конкурентна перевага формується не через складні інноваційні формули, а через зрозумілість, доступність та здатність задовольнити емоційну потребу в оновленні тут і зараз.

Розуміння сутності конкурентоспроможності в межах теорії робіт вимагає аналізу динамічного балансу чотирьох сил, які зумовлюють або стримують прогрес споживача [3, 4]. Конкурентна перевага GlamBee виникає не лише через наявність певних характеристик, а й завдяки здатності бренду маніпулювати цими силами для схилення клієнта до зміни звичного вибору.

Такими факторами є 4 сили прогресу (The Forces of Progress): Push, Pull, Anxiety, Habit, які зазначені в рисунку 1.1.

The Forces of Progress

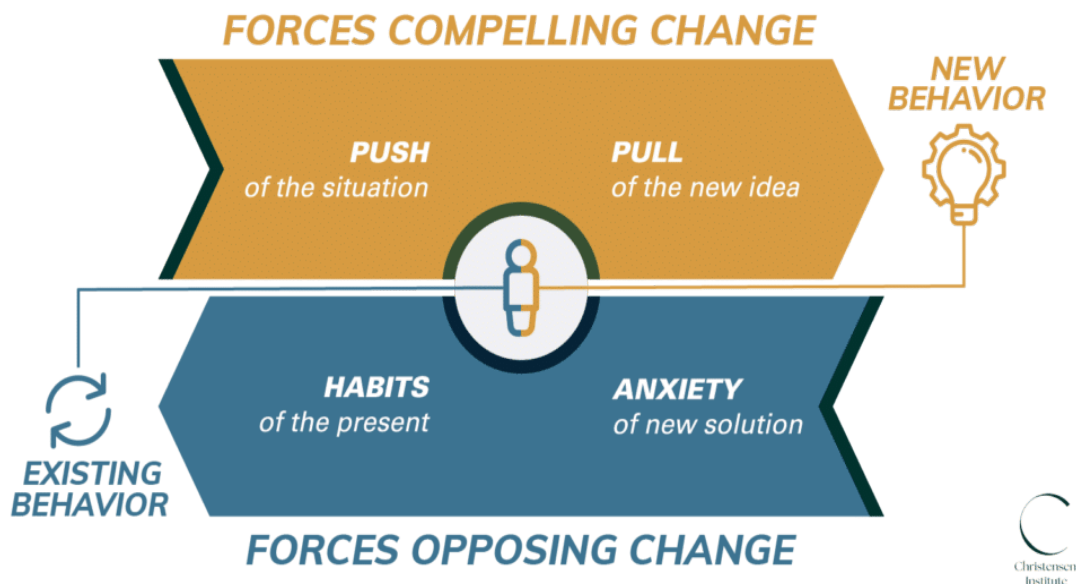


Рис. 1.1 – 4 сили прогресу (The Forces of Progress) [3].

Перша група факторів включає силу штовхання (Push), що виникає через незадоволеність поточною ситуацією або наявними продуктами, наприклад, через різке зростання цін на звичні європейські марки декоративної косметики. Паралельно діє сила тяжіння (Pull), яка створюється привабливістю нового рішення – у випадку GlamBee це може бути можливість швидкої реалізації експерименту за доступну ціну в найближчому магазині EVA.

Однак конкурентоспроможність не є гарантованою, оскільки їй протидіють дві стримувальні сили. Сила тривоги (Anxiety) виникає, наприклад, через сумніви щодо якості бюджетного сегмента або побоювання, що нова текстура засобу не підійде для конкретного типу шкіри. Разом з нею діє сила звички (Habit), що утримує споживача в межах використання старих, перевірених брендів.

Продукт стає по-справжньому конкурентним лише тоді, коли сумарний імпульс штовхання та тяжіння, Push та Pull, виявляється сильнішим за опір

тривоги та інерцію звичок, Anxiety та Habit. Для маркетингової стратегії GlamBee це означає необхідність активно працювати над зниженням бар'єрів входу через систему тестерів, зрозумілу комунікацію та відкриту викладку товарів, що безпосередньо впливає на інтегральну оцінку конкурентоздатності марки на ринку.

Для глибокого розуміння конкурентоспроможності GlamBee варто поєднувати технічну досконалість продукту (якість, безпечність, стійкість) зі здатністю ефективно виконувати функціональні, емоційні та соціальні «роботи» споживача в конкретних обставинах, так як конкурентоспроможність декоративної косметики є інтегральною характеристикою. Таке поєднання дозволяє ефективніші маркетингові стратегії, які спрямовані на покращення життя кінцевого споживача.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

Для об'єктивного аналізу позицій бренду GlamBee на ринку декоративної косметики необхідно використовувати інструментарій, що дозволяє порівняти товар із пропозиціями опонентів у реальних ринкових умовах. Базовим підходом у класичному маркетингу залишається аналіз комплексу маркетингу за моделлю 4P, де конкурентоспроможність розглядається через призму характеристик продукту, його цінової політики, ефективності каналів збуту та методів просування [1]. Цей метод дозволяє структурувати внутрішні ресурси мережі EVA та зрозуміти, які саме елементи маркетингу потребують підсилення для успішної боротьби за прихильність клієнта. Паралельно з цим традиційно використовується SWOT-аналіз та побудова багатокутника конкурентоспроможності, що дає змогу візуально зіставити сильні та слабкі сторони GlamBee з основними конкурентами [2].

Багатокутник конкурентоспроможності демонструє візуальне уявлення про ситуацію на ринку, і його доцільно використовувати після отримання

точних даних. Для такого у маркетинговій практиці використовують розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Цей показник є технічною базою, яка підтверджує об'єктивність висновків та надає цифрову основу для подальших міркувань. Формула інтегрального показника має наступний вигляд:

$$I_k = \sum_{i=1}^n (K_i \times W_i) \quad (1.1)$$

де

K_i – оцінка і-го параметра;

W_i – ваговий коефіцієнт важливості параметра;

n – кількість параметрів, що враховуються в оцінці.

Втім, інтегральний показник конкурентоспроможності дасть лише кількісну оцінку від споживачів в моменті та математичне обґрунтування конкурентних позицій. Для того, щоб розумітися на поведінці споживача, його відношенні до товару та бренду загалом, пропонується поєднати два методи дослідження: якісне та кількісне. В даному випадку в ролі якісного дослідження буде використовуватися теорія Jobs-To-Be-Done, а в ролі кількісного – формула інтегрального показника конкурентоспроможності.

Тоді, методологічне обґрунтування дослідження базується на дворівневій структурі, яка інтегрує якісні інсайти та кількісні вимірювання для забезпечення об'єктивного аналізу конкурентоспроможності ТМ GlamBee.

Структура якісного етапу орієнтована виявлення чотирьох сил прогресу, що визначають споживчу динаміку. Питання щодо мотивів придбання товарів GlamBee дозволить вичленити силу тяжіння Pull, тоді як питання про обставини покупки дозволять зрозуміти силу штовхання Push. Розбір сумнівів клієнта розкриє силу тривоги Anxiety та стійких звичок Habit, що виступають бар'єрами на шляху до покупки товару бренду. Успіх

продукту в межах такої методології вимірюється через здатність бренду нейтралізувати небажані результати клієнта при користуванні продуктом та забезпечувати бажані вигоди, такі як впевненість у результаті та відповідність ціни очікуванням.

Другий блок дослідження спрямований на отримання кількісний показників для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Об'єктами оцінювання виступають параметри якості, ціни, стійкості, зручності покупки та активності у соціальних мережах. Процедура збору даних передбачає послідовне визначення вагомості кожного параметра, після чого оцінюється ступінь задоволеності ними у продукції GlamBee.

Проте, кількісний блок анкети структуровано таким чином, щоб провести об'єктивний порівняльний аналіз ринкових позицій GlamBee відносно бренду Lamel. Вибір Lamel як основного об'єкта для порівняння обумовлений результатами попередніх наукових досліджень, а саме курсової роботи. За результатами попередніх досліджень було зафіксовано максимально наближені рівні інтегральної конкурентоспроможності: 3,96 балів для GlamBee та 3,99 бали для Lamel. Таке мінімальне коливання показників підтверджує статус Lamel як прямого конкурента, що знаходиться в одній стратегічній групі та претендує на аналогічні ресурси цільової аудиторії (Додаток А).

У межах анкетування реалізовано адаптивний алгоритм, де, якщо респондент не має досвіду використання продукції Lamel протягом останніх шести місяців, він самостійно визначає бренд, якому надає перевагу і яким користувався найчастіше за проміжок півроку. Це дозволяє уникнути отримання недостовірних даних, оскільки оцінювання параметрів базується виключно на реальному споживчому досвіді.

Застосування фільтр-питання про користування Lamel за останні півроку дозволяє ідентифікувати актуальних конкурентів для різних сегментів споживачів, які будуть виявлені в ході аналізу зібраних даних, не обмежуючи дослідження одним брендом у разі зміни ринкових уподобань респондента.

Збір даних відбуватиметься в форматі глибинного інтерв'ю.

Глибинне інтерв'ю – це метод якісного маркетингового дослідження, який полягає у проведенні індивідуальної бесіди з респондентом для детального вивчення його ставлення до продукту або послуги [6]. Збір інформації здійснюється шляхом телефонного дзвінка, що дозволяє залучити респондентів із різних регіонів та забезпечити зручність участі у зручний для них час, а з метою стимулювання активності та формування необхідної вибірки передбачено систему винагороди, яка складає 150 гривень на бонусний рахунок EVA за успішне проходження анкети [7]. Це допомагає підвищити рівень залученості людей та отримати більш розгорнуті дані для подальшої сегментації та аналізу споживчої поведінки.

Для інтерв'юерів особливо важливою є методика проведення інтерв'ю. Методика вимагає від фахівця застосування принципів активного слухання. При проведенні інтерв'ю питання мають бути сформульовані чітко та ставитися від інтерв'юера без перефразувань, щоб не підштовхувати людину до конкретних висновків і зберігати об'єктивність отриманих даних [6]. Важливо уникати будь-якого тиску на співрозмовника та давати йому достатньо часу для обдумування відповіді, що сприяє розкриттю справжніх причин вибору конкретної марки чи товару [7]. Також, для отримання повної відповіді інтерв'юер має вміти правильно ставити питання і намагатися отримати якомога повну картину. Для цього використовуються техніки Follow Up.

Уточнювальні питання (Follow Up questions) – це спеціалізований інструмент якісного інтерв'ю, що являє собою додаткові або зондувальні запитання, які ставляться респонденту для розширення, деталізації або обґрунтування вже наданої їм відповіді [8]. На відміну від основних структурних питань, вони не жорстко регламентовані заздалегідь і виникають як реакція на специфічний контекст споживчого досвіду, що дозволяє фахівцю глибше зануритися в мотиваційні чинники [6]. Основне призначення таких запитань полягає в отриманні максимально точних даних та усуненні будь-яких неоднозначностей у тлумаченні слів респондента.

У межах концепції JTBD уточнювальні питання виконують роль механізму декомпозиції споживчого шляху, допомагаючи відокремити функціональні потреби від емоційних та соціальних очікувань [7]. Вони дозволяють виявити дрібні деталі, які формують сили тривоги та звички, що часто залишаються поза увагою при стандартному опитуванні і забезпечують високу якість первинної інформації.

1.3 Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності підприємства охоплюють систему факторів впливу на споживача, що дозволяють виділити продукцію серед аналогів та забезпечити її ринкову перевагу [1]. Традиційні підходи до підвищення конкурентоспроможності в основному зосереджені на покращенні та оптимізації маркетинг-міксу, який включає в себе теорію 4Р та 7Р (рис. 1.3) [2, 9]. Для бренду GlamBee, який функціонує в сегменті мас-маркету та є власною торговою маркою мережі

EVA, стратегія конкуренції вимагає глибшого розуміння обставин, у яких споживач взаємодіє з продуктом.



Рис. 1.3 – Маркетинг-мікс як метод підвищення конкурентоспроможності.

Для бренду декоративної косметики GlamBee кожен елемент цієї моделі виступає інструментом корекції споживчої поведінки, що дозволяє ефективно керувати динамікою вибору товару споживачем [9].

В межах товарної політики (Product) підвищення конкурентоспроможності досягається через якість, асортимент та візуальну привабливість косметичних засобів [1]. Для GlamBee ключовим моментом підвищення конкурентоспроможності є швидка адаптація до світових б'юті-трендів, що дозволяє пропонувати споживачам сучасні продукти за доступними цінами. Паралельно з цим, цінова політика (Price) виступає інструментом залучення масового споживача, де стратегія базується на поєднанні низької вартості з високою споживчою цінністю [2]. Це дає стійку перевагу в сегменті мас-маркету та дозволяє успішно конкурувати з аналогічними брендами декоративної косметики.

Методи просування (Promotion) спрямовані на формування впізнаваності та довіри до продукції через цифрові канали та активності в

точках продажу [9]. Використання соціальних мереж вдало візуалізує результати використання косметики, які отримає споживач після покупки, що в свою чергу підсилює інтерес цільової аудиторії та бажання володіти товаром. Разом з цим територіальна доступність, яка досягається елементом Place, у розгалуженій мережі магазинів EVA забезпечує фізичність близькості до клієнта, що є найважливішим фактором у випадку GlamBee, адже GlamBee є власною торговою маркою EVA [1]. Також, такий фактор є важливим для імпульсивних покупок, так як, коли товар інтегрований у повсякденний маршрут споживача, його конкурентна позиція зміцнюється завдяки значній економії часу та простоті доступу до асортименту.

Сервісна складова маркетингового комплексу включає безпосередню роботу з персоналом (People) та оптимізацію внутрішніх процесів (Process) [9]. Кваліфіковані консультанти допомагають споживачам зробити правильний вибір, що безпосередньо підвищує рівень задоволеності покупкою та лояльність до марки [8]. Консультант має перевагу, адже може порадити ті товари, збутову політику яких треба покращити. Процес вибору та покупки товару має бути максимально легким, щоб мінімізувати зусилля покупця. Це включає в себе, наприклад, наявність тестерів та зручність відкритої викладки.

Останнім елементом маркетинг-міксу є фізичні докази (Physical Evidence). Підтвердженням якості та сучасності бренду виступають дизайн пакування та загальна атмосфера торгового залу [9]. Естетичне пакування виділяє GlamBee серед конкурентів на полицях та підкріплює бажання клієнта підійти саме до стійки з GlamBee.

В сучасному розумінні підходи до підвищення конкурентоспроможності мають також включати вдосконалення всього споживчого досвіду, що дозволяє товару краще виконувати назначену йому роботу [3]. Це передбачає перехід від конкуренції характеристик до

конкуренції за краще розв'язання проблем клієнта через сервіс, пакування та емоційну комунікацію [4].

Для вдосконалення споживчого досвіду пропонується інтеграція традиційної моделі 7P з концепцією Jobs-To-Be-Done (JTBD), а саме з моделлю чотирьох сил прогресу. Таке доповнення з динамічною моделлю сил прогресу дозволяє розглядати конкурентоспроможність як результат роботи мотиваційних чинників у свідомості споживачів. Методи підвищення конкурентної позиції GlamBee в такому разі спрямовані на активне управління балансом чотирьох сил: штовхання Push, тяжіння Pull, тривоги Anxiety та звички Habit. Відповідно до концепції Jobs-To-Be-Done, ринковий успіх продукту досягається тоді, коли рушійні сили переважають над силами, що стримують споживача від змін [3, 10].

Ефективність обраних маркетингових методів безпосередньо залежить від того, наскільки влучно вони підсилюють силу штовхання (Push) та силу тяжіння (Pull) [10]. Сила штовхання виникає через незадоволеність поточною ситуацією, наприклад, через занадто високу ціну на звичну туш для вій, тоді як сила тяжіння створюється привабливістю рішення від GlamBee та обіцянкою швидкого результату за доступну ціну. Проте конкурентоспроможність бренду не буде максимальною, якщо не враховувати опір сил тривоги (Anxiety) та звички (Habit). Навіть за умови високого інтересу до новинки, споживач може залишитися зі старим брендом через страх, що бюджетна косметика виявиться неякісною, або через стійку багаторічну прив'язаність до перевірених марок.

Сервісна складова мережі EVA виступає одним із ключових методів підсилення позицій GlamBee, оскільки вона безпосередньо впливає на контекст покупки [10]. Коли споживач «наймає» косметику для швидкого оновлення образу, зручність вибору та наявність тестерів стають вирішальними факторами. Можливість протестувати текстуру та відтінок

безпосередньо в магазині допомагає нейтралізувати силу тривоги (Anxiety) перед покупкою бюджетного засобу [6]. Якщо сервісна модель забезпечує легкість вибору та впевненість у результаті ще до моменту оплати, конкурентоспроможність продукту зростає, оскільки він стає «безпечнішим» вибором порівняно з аналогами, які доступні лише в закритому пакуванні або через інтернет-доставку.

Пакування товарів GlamBee є важливим маркетинговим інструментом, що впливає на функціональну та соціальну складові «роботи» [5]. З точки зору концепції Outcome-Driven Innovation, пакування має мінімізувати зусилля споживача на шляху до результату [11]. Для GlamBee це означає розробку компактних форматів, які зручно використовувати «на ходу» або в обмеженому просторі, що ідеально вписується в обставини життя активної цільової аудиторії. Соціальна ж роль пакування полягає в тому, щоб задовольнити потребу виглядати «трендово». Використання сучасного дизайну, що відповідає актуальним б'юті-тенденціям, дозволяє клієнтці відчувати свою приналежність до сучасної спільноти без значних фінансових витрат, що посилює силу тяжіння (Pull) до бренду [4].

Емоційний зв'язок зі споживачем формується через методи маркетингових комунікацій, які мають бути сформульовані мовою результатів, а не властивостей [4]. У межах теорії робіт успіх комунікації залежить від того, наскільки точно бренд описує прогрес, якого прагне людина. Замість реклами «нової стійкої формули», ефективнішим методом є акцент на впевненості клієнтки протягом усього дня, наприклад, від ранкових пар в університеті до вечірньої зустрічі з друзями [3]. Коли комунікація в соціальних мережах або в точках продажу транслює розуміння реального життя споживача, вона допомагає подолати інерцію звички (Habit) користуватися лише люксовими марками. Продукт GlamBee в такому разі

стає не просто дешевою альтернативою, а розумним вибором, який забезпечує бажаний емоційний стан.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності також лежать у площині зменшення бар'єрів, які стримують споживача від змін [10]. Маркетингові методи мають бути спрямовані на те, щоб сумарний імпульс штовхання та тяжіння був потужнішим за опір тривоги та інерцію старих звичок. Використання відгуків реальних користувачів та відеодемонстрацій у TikTok чи Instagram працює на зниження тривоги щодо якості бюджетної косметики [7]. Це створює умови, за яких споживачеві легше «звільнити» своє попереднє рішення на користь GlamBee. Таким чином, інтегральна конкурентоспроможність марки формується через синергію доступності в мережі EVA, функціонального дизайну та емпатичної комунікації, що разом роблять бренд найкращим інструментом для виконання щоденних «робіт» клієнта.

У межах цього методу конкурентоспроможність GlamBee стає величиною, що залежить від виконання умови, за якої сумарний імпульс сил Push та Pull виявляється потужнішим за сукупний опір сил Anxiety та Habit [10]. Маркетингові методи, описані через комплекс 7Ps, стають інструментами для зміни цього рівняння. Наприклад, наявність тестерів у магазинах EVA та активна комунікація в соцмережах працюють на радикальне зменшення тривоги перед покупкою, водночас територіальна доступність магазинів дозволяє подолати інерцію звички за рахунок простоти переходу на новий бренд [9].

Висновки до розділу 1

За результатами розділу 1 встановлено, що в умовах сучасного ринку декоративної косметики категорія конкурентоспроможності виходить за межі класичного порівняння технічних характеристик та цінових параметрів.

Традиційні підходи, що базуються на атрибутах продукту, доповнено концепцією Jobs-to-be-Done (JTBD), згідно з якою споживач не просто купує товар, а «наймає» його для виконання певної «роботи» у своєму житті. Для бренду GlamBee це означає, що конкурентна перевага визначається здатністю продукту забезпечити клієнту бажаний прогрес – від функціонального результату макіяжу до емоційного задоволення та соціального самоствердження.

У межах теоретичної частини було обґрунтовано методологічний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, який базується на об'єднанні якісних та кількісних методів. Якісний блок дослідження орієнтований на аналіз динамічного балансу чотирьох сил прогресу: штовхання (Push) та тяжіння (Pull), що стимулюють зміни, а також тривоги (Anxiety) та звички (Habit), які їм протидіють і змушують клієнта стояти на місці і сумніватися в майбутній покупці. Кількісний блок передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою. Формула дає змогу отримати об'єктивну цифрову основу для порівняння GlamBee з ключовими конкурентами, серед яких виділено Lamel через встановлену в попередніх дослідженнях схожість. Використання глибинного інтерв'ю, в свою чергу, забезпечує детальне вивчення мотиваційних чинників та усунення неоднозначностей у тлумаченні споживчого досвіду.

Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності підприємства мають охоплювати всі елементи розширеного комплексу маркетингу 7P (Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence). Для GlamBee ці методи виступають інструментами безпосередньої корекції споживчої поведінки: від використання тестерів та емпатичних консультацій у магазинах EVA для нейтралізації тривоги до оптимізації процесів вибору та пакування з метою мінімізації зусиль споживача. Успіх бренду залежить від того, наскільки влучно маркетингові заходи підсилюють

рушійні сили прогресу, дозволяючи споживачеві легко «звільнити» старі рішення на користь GlamBee як найбільш ефективного інструменту для щоденних робіт.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика маркетингової діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» (ТОВ «РУШ»), що є засновником та оператором лінії магазинів EVA. Юридична особа ТОВ «РУШ», код ЄДРПОУ 32007740, було зареєстровано 22.05.2002 року в місті Дніпро (юридична адреса: 49101, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Володимира Антоновича, будинок 6). За понад 20 років діяльності компанія зросла від рівня локального ритейлера до рівня масштабної національної мережі дрогері [14]. У 2020 році компанія відкрила свій тисячний магазин, а також 65 власних торгових марок, до яких, в тому числі, відноситься ТМ GlamBee. Для забезпечення магазинів товарами створені п'ять логістичних центрів, розташованих у місті Києві, Дніпрі, Львові, Харкові та Одесі [12].

Місія ТОВ «РУШ» полягає у забезпеченні клієнтів якісними та доступними товарами для краси, здоров'я та дому, водночас створюючи позитивний досвід покупок через широкий асортимент і сервіс. Основними стратегічними цілями компанії на ринку косметики та парфумерії є посилення лідерських позицій у сегменті мас-маркету, діджиталізація взаємодії з клієнтами та розвиток унікального портфеля власних торгових марок. Портфель торгових марок ТОВ «РУШ» на даний момент включає в себе торгові марки наступних категорій: декоративна косметика; парфумерія; панчішно-шкарпеточні вироби; засоби по догляду за руками, ногами, тілом та обличчям; гребінці та галантерея; засоби по догляду за волоссям; професійні засоби по догляду за волоссям; засоби для фарбування волосся; професійні засоби для фарбування волосся; засоби жіночої гігієни; засоби по догляду за

порожниною рота та зубами; товари дитячої категорії; підгузки; товари для дому та побутова хімія; побутова хімія; паперово-гігієнічна продукція [13]. Такий портфель дозволяє забезпечувати потреби споживачів в достатньо широкому діапазоні та отримувати стабільне збільшення прибутку.

Бренд декоративної косметики GlamBee посідає стратегічне місце в структурі бізнесу ТОВ «РУШ» як одна з ключових власних торгових марок в напрямку декоративної косметики. У загальній моделі дохідності GlamBee виконує роль інструменту для отримання вищої маржинальності порівняно з імпортними брендами та формування ексклюзивної пропозиції, яку клієнт може знайти лише в мережі EVA, що дозволяє компанії безпосередньо впливати на ціноутворення та швидкість оновлення асортименту відповідно до актуальних б'юті-трендів [2].

Специфіка просування GlamBee полягає в систематичному та різноплановому стимулюванні попиту. Маркетингова стратегія бренду базується на постійній ротації акційних пропозицій, що дозволяє підтримувати високий рівень зацікавленості аудиторії. Найбільш розповсюдженими форматами є короткострокові цінові драйвери «WoW-вихідні», а також механіки кількісного стимулювання на кшталт «1+1=3» або «2=4» на певні види продукції [1]. Дана політика забезпечує бренду стабільно високий товарообіг та швидке тестування новинок. В розумінні комунікаційної складової GlamBee робить ставку на взаємодії з аудиторією через соціальні мережі, де конкурси та розіграші виступають інструментом розвитку лояльності та збору зворотного зв'язку споживачів. В контексті цільової аудиторії, якою більшою частиною є дівчата-підлітки, така комунікація має залучати споживачів, збільшувати лояльність до бренду та довгострокову перспективу дотиків через покупки.

Проаналізуємо систему управління ТОВ «РУШ» для розуміння як маркетингові ідеї ТМ GlamBee проходять повний шлях від розробки до

реалізації. Управління ТОВ «РУШ» побудоване за лінійно-функціональним типом організаційної структури [1]. Така модель є характерною для масштабних ритейл-компаній, оскільки дозволяє оптимізувати вертикаль підпорядкування з чіткою спеціалізацією підрозділів. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, проте оперативне керівництво здійснює Виконавчий директор, якому підпорядковуються директори за напрямками підрозділів, серед яких маркетинг, логістика, продажі, фінанси, торгові точки, тощо.

Місце служби маркетингу в структури ТОВ «РУШ» є централізованим, що забезпечує єдність комунікаційної політики всієї мережі EVA. Однак, мережа магазинів EVA славиться найбільшою кількістю власних торгових марок BTM [14]. Враховуючи стратегічну важливість BTM, прийняття рішень щодо GlamBee та інших BTM винесено в окрему вертикаль організації – Департамент власних торгових марок. Саме цей підрозділ несе відповідальність за життєвий цикл брендів.

Схема прийняття маркетингових рішень всередині компанії виглядає наступним чином:

Стратегічне планування та розробка продукту починається на рівні Департаменту BTM, де бренд-менеджери з департаменту виступають замовниками. На основі внутрішніх даних свого бренду, ринкових трендів, звітів з продажів та інших даних вони приймають рішення щодо створення нових продуктів, вибору постачальників, формування асортименту та встановлення роздрібних цін.

Наступним етапом є формування маркетингового завдання. Після затвердження продукту Департамент BTM формує завдання, яке отримує відділ маркетингу. Відділ маркетингу в такій ланці виступає виконавцем завдання, реалізує стратегію просування; відповідає за креатив, SMM-активність, дизайн пакування та запуск акційних механік.

Логістичний та роздрібний відділ забезпечує фізичну наявність товарів у магазинах мережі EVA; персонал торгових точок взаємодіє з покупцями щодо продукції бренду.

Завершальною ланкою прийняття маркетингових рішень в форматі власних торгових марок виступає відділ маркетингових досліджень, який аналізує результати продажів та відгуки споживачів, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових заходів і коригувати подальші стратегічні рішення щодо розвитку бренду.

Схема організаційної структури ТОВ «РУШ» із виділенням ключових підрозділів представлена на рисунку 2.1.

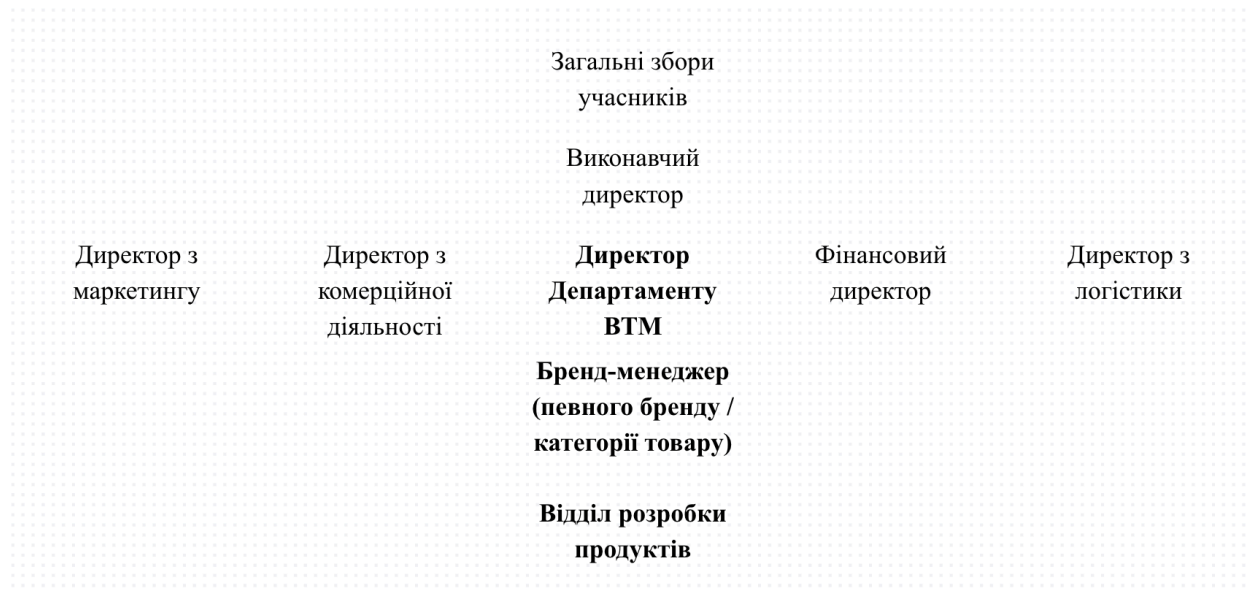


Рис. 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «РУШ».

Аналіз ефективності даної структури свідчить про її високу адаптивність до швидких змін ринку. Виділення окремої ланки управління під Департамент Власних торгових марок дозволяє утримувати первінство на українському ринку за числом ВТМ, а також ефективно управляти кожним брендом окремо, і зокрема сферою декоративної косметики, так як дозволяє оперативно реагувати на тренди та впроваджувати інновації швидше, ніж це роблять дистриб'ютори іноземних брендів. Головною перевагою є прямий

контроль над маржинальністю та ціноутворенням, що підтверджується економічними показниками, які будуть розглянуті нижче.

Дана організаційна структура та виокремлення спеціалізованого Департаменту ВТМ створює необхідне підґрунтя для масштабування бренду GlamBee. Проте маркетингова спроможність будь-якої системи управління має свій об'єктивний фінансовий еквівалент. Оцінка динаміки ключових техніко-економічних показників дозволить підтвердити обґрунтованість управлінських рішень та визначити рівень економічної стійкості ТОВ «РУШ» у поточному ринковому середовищі. Специфіка бізнес-моделі ВТМ полягає в тому, що прямий контроль над ланцюжком постачання та ціноутворенням дозволяє створювати вищу норму рентабельності порівняно з дистрибуцією брендів зовнішніх постачальників.

Ефективність маркетингової стратегії ТОВ «РУШ» безпосередньо відображається у фінансово-економічних результатах діяльності підприємства. Частка ВТМ у загальному товарообігу мережі слугує прямим індикатором її незалежності від цінової політики глобальних виробників. В умовах обмеженої купівельної спроможності 2024-2025 років саме категорія доступної декоративної косметики допомагає фінансово стабілізувати підприємство. Переорієнтація клієнтів на бюджетні альтернативи за умови збереження прийнятної якості забезпечила мережі стабільний грошовий потік. Прогнозування показників спирається на збереження цієї споживчої тенденції та подальшу мінімізацію операційних витрат завдяки безкоштовному просуванню бренду на власних торгових площах. Для оцінки ринкової стійкості компанії та визначення ролі ВТМ GlamBee у формуванні доходу, проведемо аналіз основних показників за 2024, 2025 роки та сформуємо прогноз на 2026 рік (табл. 2.1) [12].

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «РУШ» за 2024-2026

рр.

№ п / п	Показники	2024 рік (факт)	2025 рік (факт)	2026 рік (прогноз)	Відхилення			
					Абсолютне 2025/2024 , +/-	Абсолютне 2026/2025, +/-	Відносне, 2025/2024, %	Відносне 2026/2025, %
1	Обсяг реалізованої продукції ТМ GlamBee в натуральному вираженні, од	4 800 000	5 500 000	6 523 000	+700 000	+1 023 000	114,58	118,5
2	Обсяг реалізації продукції ТМ GlamBee у вартісному вираженні, тис. грн	540 500	690 250	879 200	+149 750	+188 950	127,71	127,37
3	Чистий дохід ТОВ «РУШ» від реалізації продукції, тис. грн	26 929 262	31 818 223	37 738 705	+4 888 962	+5 920 482	118,15	118,61
4	Собівартість реалізованої продукції ТОВ «РУШ», тис. грн	18 311 900	22 272 756	26 039 700	+ 3 960 858	+3 766 944	121,63	116,91
5	Адміністративні витрати ТОВ «РУШ», тис. грн	1 400 000	1 654 547	1 962 400	+254 227	+307 853	118,15	118,61
6	Витрати на збут ТОВ «РУШ», тис. грн	5 466 640	6 817 912	8 021 160	+1 351 272	+1 203 248	124,82	117,65
7	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «РУШ», тис. грн	25 178 860	30 745 215	36 023 260	+5 566 355	+5 278 045	122,11	117,17
8	Прибуток від реалізації продукції ТОВ «РУШ», тис. грн	1 750 402	1 073 008	1 715 445	-677 393	+642 437	61,30	159,87
9	Прибуток чистий ТОВ «РУШ», тис. грн	1 405 435	1 109 618	1 405 000	-295 817	+295 382	78,95	126,62

№ п/ п	Показники	2024 рік (факт)	2025 рік (факт)	2026 рік (прогноз)	Відхилення			
					Абсолютне 2025/2024, +/-	Абсолютне 2026/2025, +/-	Відносне , 2025/2024, %	Відносне 2026/2025, %
10	Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації ТОВ «РУШ», коп.	93,50	96,63	95,45	+3,13	-1,18	103,35	98,78
11	Рентабельність продукції ТОВ «РУШ», %	6,95	3,49	4,76	-3,46	+1,27	50,22	136,39

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «РУШ».

Побудуємо графік порівняльної динаміки темпів зростання ВТМ та ТОВ «РУШ» (рис. 2.2.)

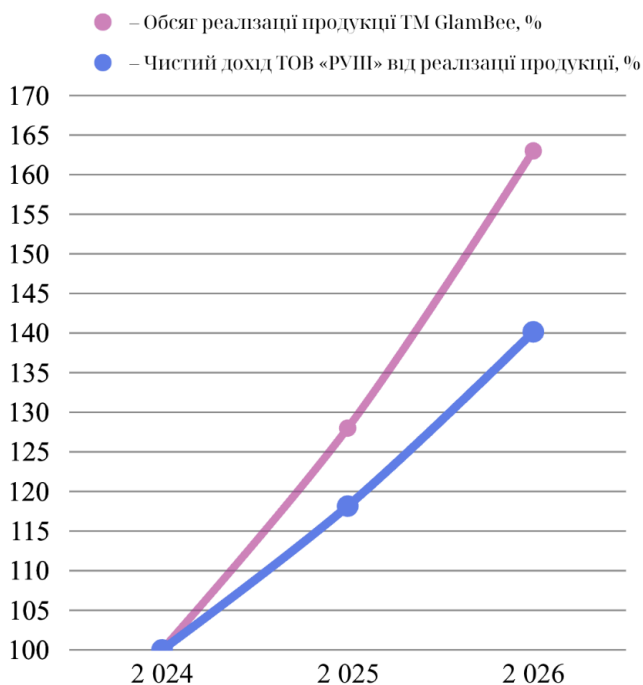


Рис. 2.2 – Порівняльна динаміка темпів зростання вартісного обсягу продажів ТМ GlamBee та чистого доходу ТОВ «РУШ» у 2024–2026 рр. (у % до базового 2024 року).

Індексний аналіз 2024-2026 років доводить, що темпи зростання продажів ТМ GlamBee стабільно випереджають збільшення загального доходу ТОВ «РУШ», що підтверджує стійку тенденцію переходу споживачів на доступний мас-маркет та економічну виправданість інвестицій у бренд.

У 2025 році обсяг продажів ТМ GlamBee зріс на 27,71%, значно випередивши загальне зростання чистого доходу ТОВ «РУШ» (18,15%). Попри зростання витрат, чистий прибуток компанії у 2025 році знизився на 21,05% через стрімке збільшення витрат на збут задля агресивного утримання ринкової частки. Як наслідок, рентабельність продукції впала з 6,95% до 3,49%, що свідчить про тимчасову поступку операційною ефективністю заради збереження стратегічної присутності на полиці.

Зниження рентабельності та стрімке зростання витрат на збут у 2025 році зумовлені наслідками війни та енергетичної кризи, а саме величезними витратами на підтримку автономності інфраструктури магазинів, подорожчанням логістики та запуском нових розподільчих центрів. Водночас прогноз на 2026 рік демонструє фазу окупності цих інвестицій: очікується зростання чистого прибутку на 26,52% (до 1,4 млрд грн) та підвищення рентабельності до 4,76%. Це стане можливим завдяки стабілізації витрат на просування та ефекту масштабу, оскільки залучення нових покупців GlamBee потребуватиме менших ресурсів.

За загальної картини економічних показників ТОВ «РУШ» компанія демонструє високу життєздатність бізнес-моделі. ТМ GlamBee створює стабільний потік прибутку при зниженні загальної маржинальності ринку косметики. Вектор розвитку ВТМ є правильним рішенням для збереження лідерства мережі EVA, і це підтверджується відносним відхиленням прибутку від реалізації у 2026 році на 58,87%.

Розглянемо елементи маркетингового комплексу 4Р для ТОВ «РУШ». Стійкість підприємства та успіх ТМ GlamBee в тому числі базуються на

синергії елементів маркетингового комплексу 4P, адаптованого до умов високої конкуренції в ритейлі [9].

Товарна політика EVA. Асортиментна матриця формується за принципом швидкого реагування на тренди, де ТМ GlamBee відіграє роль ексклюзивної пропозиції, яку неможливо знайти за межами мережі EVA. Компанія забезпечує високу швидкість оновлення лінійок декоративної косметики, фокусуючись на задоволенні актуальних потреб цільової аудиторії [13]. Компанія має ресурс на розвиток ВТМ, за рахунок чого збільшує свої прибутки і частку ринку в побутово-косметичній сфері.

Цінова політика EVA. В мережі застосовується стратегія вищої маржинальності за нижчої ціни для споживача, особливо порівняно з імпортними аналогами. Таким чином ТМ GlamBee займає частку ринку альтернативи дорогим брендам в бюджетному сегменті [2].

Збутова політика EVA. Канали розподілу поєднують розгалужену національну мережу офлайн-магазинів EVA, які налічують понад 1000 фізичних торгових точок, з активним розвитком e-commerce платформи [13, 14]. Централізована логістика ТОВ «РУШ» гарантує безперебійну наявність продукції в точках продажу.

Комунікаційна політика EVA. Акцент зміщено на цифрові канали комунікації, такі як TikTok, Instagram, та агресивне стимулювання збуту через акції «2=4», «1+1=3» та «WoW-вихідні» [1].

Таким чином ТОВ «РУШ» стабільно утримує лідерські позиції, а ТМ GlamBee стає стратегічно вигідною інвестицією в довгострокову перспективу, що демонструє випереджальні темпи зростання навіть у кризові періоди. Розуміючи, як працює компанія, можна перейти до подальшого аналізу конкурентного середовища у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз макро- та мікросередовища

Макросередовище в маркетингу охоплює глобальні зовнішні сили, які впливають на діяльність підприємства та ринок загалом, але перебувають поза безпосереднім контролем компанії. Дослідження цих чинників дозволяє бізнесу адаптувати стратегію до мінливих умов і вчасно виявляти ринкові можливості чи загрози [1].

Для комплексного оцінювання маркетингового середовища використовуються два інструменти: PESTEL-аналіз для дослідження макрофакторів непрямого впливу [16] та модель п'яти сил Портера для аналізу безпосередньої конкуренції прямого впливу [2].

До непрямих факторів відносяться:

Політичні фактори. Війна створює логістичні ризики та ускладнює постачання, проте державна підтримка внутрішнього виробника відкриває нові можливості для розвитку таких українських марок, як GlamBee.

Економічні фактори. Зниження доходів населення та інфляція змушують споживачів переходити на бюджетні товари, що дає GlamBee конкурентну перевагу на тлі стабільного попиту на косметику.

Соціальні фактори. Серед чутливої до ціни молодіжної аудиторії домінує запит на етичність і безпечність косметики, яка слугує інструментом психологічного комфорту.

Технологічні фактори. Розвиток e-commerce та цифровізація маркетингу роблять соцмережі (TikTok, Instagram) ключовим інструментом для комунікації, залучення інфлюенсерів та формування трендів.

Екологічні фактори. Глобальний тренд на зменшення пластику та концепція «свідомої краси» вимагають від бренду впровадження еко-пакування для зміцнення іміджу соціально відповідальної марки.

Правові фактори. Необхідність адаптації до умов воєнного стану, сертифікації безпеки та переходу на європейські стандарти маркування відкриває локальним брендам шлях на ринок ЄС.

Для подальшого аналізу було побудовано таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз BTM TOB «РУШ» GlamBee.

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Воєнні дії на території України	3	5	5	5	5	5	5	-1	-0,34
Зміни в законодавстві щодо декоративної косметики	3	4	5	4	4	5	4,4	-1	-0,3
Економічні фактори									
Інвестиційна привабливість галузі	1	3	3	2	3	3	2,8	1	0,06
Інфляція	3	4	4	4	5	4	4,2	-1	-0,29
Рівень доходів населення	3	4	5	5	5	5	4,8	-1	-0,33
Соціальні фактори									
Вплив інфлюенсерів і соцмереж	3	5	5	5	4	5	4,8	1	0,33
Демографічні зміни	1	3	2	3	2	3	2,6	-1	-0,06
Тренди краси і самовираження	3	4	4	5	5	5	4,6	1	0,31

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Технологічні фактори									
Розвиток діджитал-маркетингу	3	5	5	4	5	5	4,8	1	0,33
Впровадження ІТ-рішень у продажах	3	4	4	4	3	4	3,8	1	0,26
Інновації у формулі косметики	3	3	5	4	4	5	4,2	1	0,29
Автоматизація виробництва	2	3	3	4	4	5	3,8	1	0,17
Екологічні фактори									
Використання екоупаковки	2	4	4	3	4	4	3,8	1	0,17
Безпечність інгредієнтів	3	5	5	5	5	5	5	1	0,34
Тиск з боку еко-активістів	1	2	3	1	2	3	2,2	-1	-0,05
Правові фактори									
Стандарти якості	3	5	5	5	5	5	5	1	0,34
Регуляції щодо інгредієнтів	2	4	5	4	4	4	4,2	-1	-0,19
Захист прав споживачів	3	4	4	3	4	4	3,8	1	0,26
РАЗОМ	44								4,58

У таблиці 2.3 наведено результати експертної оцінки факторів PESTEL-аналізу з урахуванням ступеня (від 1 до 3), ймовірності та характеру їхнього впливу (+1 або -1). Такий підхід дозволяє відокремити другорядні

ринкові коливання від критичних чинників макросередовища, необхідних для формування стратегії бренду.

Таблиця 2.3 – Зведена таблиця PESTEL-аналізу BTM TOB «РУШ» «GlamBee».

Фактор	Значення	Фактор	Значення
Політичні фактори		Правові фактори	
Воєнні дії на території України	-0,34	Стандарти якості	0,34
Зміни в законодавстві щодо декоративної косметики	-0,3	Регуляції щодо інгредієнтів	-0,19
РАЗОМ	-0,64	Захист прав споживачів	0,26
Технологічні фактори		РАЗОМ	0,79
Розвиток діджитал-маркетингу	0,33	Соціальні	
Впровадження IT-рішень у продажах	0,26	Вплив інфлюенсерів і соцмереж	0,33
Інновації у формулі косметики	0,29	Демографічні зміни	-0,06
Автоматизація виробництва	0,17	Тренди краси і самовираження	0,31
РАЗОМ	1,05	РАЗОМ	0,7
Екологічні фактори		Економічні	
Використання екоупаковки	0,17	Коливання курсу валют	0,16
Безпечність інгредієнтів	0,34	Інвестиційна привабливість галузі	0,06
Тиск з боку еко-активістів	-0,05	Інфляція	-0,29
РАЗОМ	0,56	Рівень доходів населення	-0,33
		РАЗОМ	0,84

Аналіз макросередовища показує, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають технологічні (1,05), економічні (0,84) та правові (0,79) чинники, тоді як інші фактори формують додатковий ринковий контекст.

В умовах політико-економічних ризиків ключові перспективи для бренду лежать у площині діджитал-просування, інновацій та прямої комунікації з молодого цільовою аудиторією. Для перетворення цих висновків на практичні кроки розроблено зведену матрицю рекомендацій (Додаток Б), яка об'єднує оцінки для розстановки пріоритетів і зміцнення конкурентних переваг.

Оскільки вибір покупців у мас-маркеті сильно залежить від ситуативних чинників, запропоновані рекомендації моделюють поведінкові тригери для подолання ринкової інерції та створення додаткової ціннісної переваги бренду.

До факторів зовнішнього середовища прямого впливу належать споживачі, конкуренти, постачальники та контактні аудиторії, які формують безпосереднє ринкове оточення бренду.

Споживачі. Цільовою аудиторією бренду є чутлива до ціни молодь віком 16-35 років, яка схильна до емоційних покупок і активно реагує на б'юті-тренди у соцмережах та асортимент на платформі EVA.ua [13].

Конкуренти. Основним стратегічним суперником у сегменті мас-маркету виступає Lamel Professional, який має аналогічне позиціонування та також активно залучає молодь через digital-просування [15].

Постачальники. Безперебійне постачання централізовано забезпечує логістична система ТОВ «РУШ» [14], проте бренд залишається вразливим до валютних коливань та логістичних ризиків через залежність від імпорту сировини.

Контактні аудиторії. Вирішальний вплив на репутацію бренду та вибір нових клієнтів мають відеоогляди б'юті-блогерів в Instagram і TikTok, а також відгуки реальних покупців мережі EVA [13].

Для комплексної оцінки ринкового становища та рівня конкуренції в галузі доцільно використати модель п'яти сил Майкла Портера, яка дозволяє ідентифікувати ключові ризики, загрози з боку товарів-замінників і нових гравців, а також визначити стратегічні точки зростання для підвищення конкурентоспроможності бренду (Додаток Б) [2].

Згідно з трибальною шкалою, оцінка ступеня впливу до 1,66 бала вважається незначною, від 1,67 до 2,32 – помірною (потребує певної уваги), а понад 2,33 бали – сильною (вимагає прискіпливого аналізу та розробки стратегій протидії) [2]. Узагальнені результати оцінки конкурентних сил для GlamBee наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень конкурентної позиції ТМ GlamBee

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали	Характер впливу
Поява нових конкурентів	2,3	помірний
Інтенсивність конкуренції	2,6	сильний
Сила впливу постачальників	2,24	помірний
Сила впливу покупців	2,34	сильний
Вплив товарів-замінників	2,25	помірний

1. Загроза появи нових конкурентів (2,3 – помірний вплив). Вхідний бар'єр у галузь є високим через значні капіталовкладення, сертифікацію та потребу в масштабному маркетингу. Проте діджиталізація та e-commerce дозволяють новим гравцям виходити на ринок через онлайн-канали.

2. Інтенсивність конкуренції у галузі (2,6 – сильний вплив). Суперництво на ринку мас-маркету є критично високим. Бренди (зокрема Lamel як

ключовий B-brand) ведуть агресивну боротьбу за увагу аудиторії через віральний контент у TikTok, постійне оновлення лінійок та цінові драйвери.

3. Ринкова влада постачальників (2,24 – помірний вплив). Залежність від імпортової сировини та ускладнена воєнна логістика посилюють позиції постачальників. Проте інтеграція GlamBee у структуру великого ритейлера (ТОВ «РУШ») та наявність альтернативних контрактних виробництв частково нівелюють цей тиск.

4. Ринкова влада покупців (2,34 – сильний вплив). Клієнти мають максимальну ринкову владу через низькі витрати на переключення між брендами. JTBD-аналіз підтверджує, що покупці в мас-маркеті мають слабку силу звички і легко переходять до конкурентів під впливом знижок чи медійних тригерів.

5. Загроза з боку товарів-замінників (2,25 – помірний вплив). Альтернативні б'юті-рішення (наприклад, доглядова косметика з ефектом макіяжу або перманентні процедури) чинять стабільний тиск, проте не здатні повністю замінити категорію класичної декоративної косметики.

Отже, основна стратегічна увага GlamBee має бути спрямована на:

1. Нейтралізації бар'єрів покупців: Підвищувати якісні характеристики та стійкість продуктів (інновації у формулах), транслуючи це через тестери на офлайн-полицях та відеоогляди для уникнення змагання виключно за нижчу ціну.
2. Активація сили тяжіння: Розвивати емоційний капітал бренду, цифрову комунікацію та роботу з інфлюенсерами в TikTok / Instagram для залучення візуально-імпульсивного та медійного сегментів.
3. Подолання лояльності до конкурентів: Використовувати унікальну дистрибуцію мережі EVA (ексклюзивна присутність) у синергії з кількісними акціями на кшталт «2=4» для стимулювання першої покупки та формування власної стійкої звички споживання.

2.3 Аналіз споживчих уподобань ТМ GlamBee

Сучасний ринок декоративної косметики України характеризується високим ступенем насиченості та інтенсивною конкуренцією, особливо в сегменті мас-маркету, де ціновий фактор відіграє вирішальну роль у виборі споживача. Попри стабільну присутність на полицях потужних міжнародних брендів, таких як Eveline Cosmetics, Essence чи Catrice, найбільш значущим стратегічним конкурентом для ТМ GlamBee на поточному етапі розвитку є бренд Lamel Professional [2].

Так, бренди Lamel та GlamBee обидва фокусуються на молодій аудиторії, для яких косметичні засоби є інструментом самовираження та частиною цифрової культури. Або ж, Lamel демонструє надвисоку швидкість реакції на б'юті тренди в TikTok та Instagram, що безпосередньо корелює зі стратегією просування GlamBee у соціальних мережах. Обидва бренди працюють у ніші доступної косметики, проте використовують різні підходи до формування цінності продукту для клієнта [2]. І в умовах тривалого дослідження косметичного ринку навколо GlamBee в форматі курсових робіт, стає дедалі ясно, що Lamel є головним конкурентом.

Згідно з опитуванням споживачів GlamBee, бренд Lamel посів третє місце за частотою покупок. Першу позицію утримує сам GlamBee, а другу – міжнародний гігант Maybelline. Через суттєву різницю в масштабах дистрибуції та маркетингових бюджетах GlamBee наразі не має ресурсів для прямої боротьби з транснаціональними корпораціями. Lamel, навпаки, працює в аналогічному мас-маркет сегменті та орієнтується на ту саму аудиторію, чутливу до ціни та трендів «швидкої косметики» (fast beauty). Спільне цінове позиціонування та схожі продуктові лінійки критично знижують бар'єр перемикання для покупця: споживач легко замінює засіб одного бренду іншим під час імпульсивних покупок. Ці дані стали першим

емпіричним доказом того, що саме Lamel формує безпосереднє конкурентне середовище GlamBee (рис. 2.3) [7]. Конкуренція в цій ніші вимагатиме жорсткого моніторингу асортиментної матриці та промо-активностей Lamel, оскільки саме залучення їхньої аудиторії є найбільш реалістичним шляхом для зростання продажів.

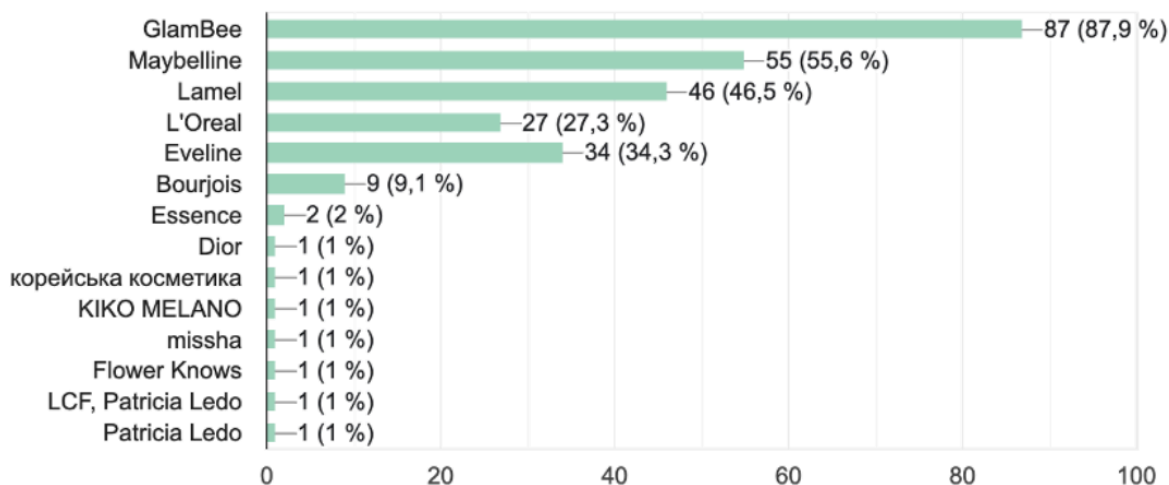


Рис. 2.3 – Результати опитування респондентів.

В ході проведення дослідження курсової роботи з дисципліни Стратегії та планування маркетингу було розроблено рейтинг інтегрального показника конкурентоспроможності, де GlamBee та Lamel відрізняються лише на 0,03 бали (Додаток В), де GlamBee має 3,96 бали, а Lamel в свою чергу 3,99.

Конкурентне середовище GlamBee вимагає стратегічного підходу для збільшення емоційної лояльності цільової аудиторії до бренду. В даних умовах, коли чистий дохід мережі EVA демонструє зростання від року в рік [12], критично важливим є розуміння за якими саме якісними та емоційними характеристиками Lamel наразі утримує лідерство в уподобаннях молодіжної аудиторії.

Бренд Lamel Professional, заснований у Великій Британії, у 2015 році українською бізнесвумен, позиціонує себе як міжнародний проєкт, орієнтований на поєднання професійної якості та доступної вартості косметичних засобів [15]. Філософія бренду базується на підтримці

індивідуальності споживача та забезпеченні інструментів для креативного самовираження.

На основі аналізу місії та діяльності бренду можна виділити основні стратегічні вектори розвитку Lamel. Ключовою цінністю бренду є свобода самовираження, яка реалізується через розробку креативних та функціональних косметичних продуктів, призначених для щоденних експериментів з образом [15].

Також важливим напрямком є етична складова позиціонування. Бренд наголошує на етичних стандартах та дотримується жорсткої політики відмови від тестування продукції на тваринах. Також, компанія бере активну участь у гуманітарних проєктах, співпрацює з організацією UAnimals та підтримує культурні інституції, зокрема Театр імені Івана Франка [15]. Додатковим стратегічним напрямом є підтримка прав жінок через платформу «Empowering Women's Voices».

Серед основних конкурентних переваг, що обумовлюють вибір споживачів, можна виділити фокус бренду – якісна косметика не обов'язково має бути дорогою. Lamel працює над тим, щоб професійні текстури та інноваційні формули стали доступними для широкого кола покупців у мас-маркеті. Це дозволяє вигравати в плані конкуренції у дорожчих брендів, пропонуючи аналогічний результат за менші кошти [2].

Присутність бренду на ринках 26 країн та понад 20-річний досвід команди бренду роботи в б'юті індустрії дозволяють компанії створювати актуальні продукти-бестселери, а фокус на розвитку e-commerce, створенні простого процесу онлайн-покупок, дозволяє отримати споживачеві необхідні засоби у декілька кліків [15], що додатково заохочує споживачів робити повторні покупки.

Для глибокого розуміння природи конкуренцією між Lamel та GlamBee, варто звернутися до класичної ієрархії брендів у маркетингу. Згідно з

концепцією Ф. Котлера та К. Л. Келлера, ринок можна розділити на А-бренди (світові лідери), В-бренди (нішеві інноватори) та Власні торгові марки (Private Labels) [1]. У цій структурі Lamel Professional чітко ідентифікується як В-brand – він швидше адаптується до трендів і має сильний емоційний зв'язок із молоддю. У той же час GlamBee є типовою ВТМ (Private Label), чия основна перевага раніше базувалася суто на ціні та дистрибуції. Проте сучасна динаміка ринку змушує ці категорії перетинатися: GlamBee починає запозичувати інструменти В-брендів, що і робить їхнє протистояння ключовим для нашого аналізу».

Незважаючи на те, що Lamel Professional є глобальним брендом, в той час коли GlamBee є локальною власною торговою маркою, їхнє порівняння цілком логічне. В даному етапі конкуренція відбувається не на рівні міжнародного ринку декоративної косметики, а на останній ланці перед покупкою – безпосередньо біля полиці.

Для дівчини, яка стоїть перед стелажми в магазині з невеликим бюджетом на руках, немає різниці, в скількох країнах продається Lamel. Вона обирає між двома конкретними стендами. На рівні конкретної торгової точки бренди є прямими замінниками одне одного [2].

В даному випадку Lamel виступає як еталонний товар. Щоб розвивати GlamBee, ми не порівнюємо бренд з гіршими брендами, або такими ж локальними марками. Необхідно порівнювати GlamBee з найкращим конкурентом у заданий ніші. Lamel задає планку в Digital-комунікації та пакуванні, і GlamBee має розуміти як відповідати цьому рівню, щоб не тільки розвиватися далі, а й не втратити аудиторію [1]. Власні торгові марки завжди створюються для того, щоб забирати частку ринку у лідерів категорії. Цьому відповідає концепція А/В/С бренди, де Lamel виступає В-брендом, доступним брендом, тому GlamBee має з ним конкурувати.

Незважаючи на глобальну присутність Lamel Professional у 26 країнах, на українському ринку цей бренд виступає прямим конкурентом локальної BTM GlamBee. Їхня конкуренція відбувається на рівні ідентичних цільових сегментів та схожих ціннісних пропозицій, що робить Lamel об'єктивним еталонним товаром для аналізу конкурентоспроможності GlamBee.

Для наочного порівняння сильних і слабких сторін головних брендів ринку декоративної косметики побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на основі середніх споживчих оцінок за вісьмома ключовими параметрами.

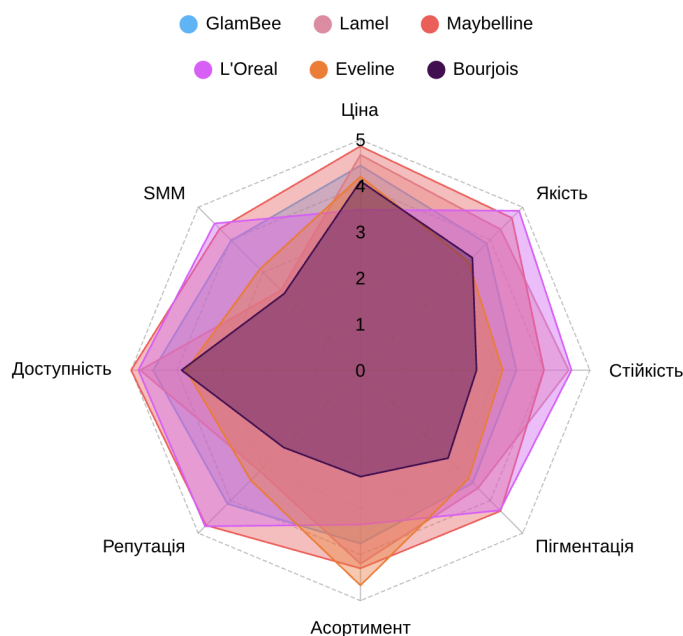


Рис. 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності виробників декоративної косметики.

Аналіз показує, що GlamBee суттєво поступається лідерам (Maybelline, L'Oreal) та прямому конкуренту Lamel за якістю, стійкістю і пігментацією, але витягнутий за параметрами ціни та доступності. Отже, для скорочення цього відставання подальша стратегія бренду має фокусуватися на покращенні саме продуктових характеристик.

Найбільш ефективним інструментом для тактичного зіставлення є маркетинговий комплекс 4P [9].

Порівняльний аналіз за цією методологією дозволить продемонструвати методи, якими ТМ GlamBee та Lamel Professional реалізують свої ринкові стратегії в точках продажу та в цифровому просторі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз 4P Lamel та GlamBee.

Елемент 4P	ТМ GlamBee	ТМ Lamel Professional
Товарна політика (Product)	Поєднання перевірених базових формул із регулярним випуском тематичних лімітованих колекцій.	Швидке впровадження люксових трендів.
Цінова політика (Price)	Стратегія максимально вигідної ціни в категорії. Акцент на раціональній вигоді та можливість зібрати повну косметичку за мінімальні кошти.	Ціна на 10-15% вища за GlamBee. Позиціонування як професійного інструменту за доступні кошти, де цінова надбавка виправдовується іміджем бренду та якісним пакуванням.
Збутова політика (Place)	Ексклюзивна присутність у мережі EVA (понад 1000 торгових точок в країні). Стратегія доступного бренду та глибока інтеграція в торговий простір шляхом брендovаних зон та акцентах на полиці.	Мультиканальність: представленість в EVA, на маркетплейсах (Makeup, Rozetka) та власний e-commerce. Фокус на присутності в усіх цифрових точках контакту з клієнтом.
Комунікаційна політика (Promotion)	Активний TikTok через конкурси, огляди косметики, колаборації з інфлюенсерами, лайфхаки. Емоція: співпереживання, доступність та лояльність спільноти.	Фокус на високоякісному візуальному контенті, туторіалах від візажистів та колабораціях з інфлюенсерами. Емоція: натхнення, експертність та причетність до глобальних трендів.

Порівняння маркетингових комплексів обох брендів підсвічує стратегічну різницю: GlamBee переросла статус звичайної BTM, але ще не до кінця закріпилася в ролі В-бренду, де зараз домінує Lamel Professional. Обидва бренди змагаються за увагу в TikTok, але з різними векторами, де GlamBee через масове залучення аудиторії до створення власного контенту і лояльності споживачів, а Lamel через імітацію люксової експертності.

Висновки щодо конкурентних позицій брендів потребують підтвердження через аналіз реального споживчого сприйняття. Відтак, наступний етап присвячений аналізу результатів досліджень, проведених в форматі глибинного інтерв'ю, та вивченню даних від респондентів [7].

Дизайн дослідження – це загальний план або концептуальна структура, яка визначає стратегію збору, вимірювання та аналізу даних для вирішення конкретних маркетингових завдань. Він слугує фундаментом, що поєднує теоретичні цілі роботи з практичними методами їх досягнення, визначаючи тип необхідної інформації, джерела її отримання та процедуру обробки. [17].

Якісний етап дослідження базується на виявленні глибинних мотивів, що визначають вибір споживача, та реконструкції шляху клієнта від виникнення потреби до моменту використання продукту [6]. Процес організації дослідження, включаючи формування бази даних респондентів та протокол польового етапу, детально наведено у Додатках В та Г.

Метою дослідження є виявлення та комплексний аналіз причин здійснення покупок та відмов від них, а також вивчення специфіки поведінки цільової аудиторії бренду GlamBee.

Вибірка дослідження є цільовою та включає в себе 20 валідних анкет від респонденток віком від 16 до 25 років які є прямими споживачами продукції ТМ GlamBee та купували продукцію в період з серпня 2025 року по січень 2026 року. Попри те, що ядро цільової аудиторії бренду становлять дівчата віком 16-25 років, у ході дослідження виявлено групу респондентів

покупців, які здійснювали покупку для кінцевих споживачів. Прикладом такої поведінки є подарунок матері для доньки. Проте для аналізу поведінкових патернів у межах JTBD-інтерв'ю основний акцент було залишено на безпосередніх користувачах продукції, а група покупців залишена як додаткові анкети [4]. Загалом дослідження включає в себе 20 валідних анкет від респондентів-споживачів та 2 додаткові анкети від групи респондентів-покупців. Відбір респондентів здійснювався за допомогою фільтр-питання, яке з'ясовувало, чи пам'ятають респонденти що купували певний товар в певну дату та в певному місті країни. Фрагмент масиву первинних даних представлений в Додатку Г.

Процедура реалізації дослідницького етапу передбачала проведення індивідуальних інтерв'ю в дистанційному форматі за допомогою телефонних дзвінків [7]. Кожна бесіда тривала в середньому від 10 до 30 хвилин, що дозволило підлаштовуватися під темп кожного респондента та отримати вичерпні відповіді без втрати концентрації уваги. Весь процес підготовки та безпосередньої комунікації, включаючи принцип бази даних, зафіксовано в Додатку Б.

Під час бесіди застосовувалися техніки follow-up, які допомагали розкрити справжні мотиви та уникнути шаблонних відповідей [6]. Структура інтерв'ю та перелік ключових запитань містяться у інструкції дослідження (Додаток Г). Аналіз отриманих результатів та класифікація цитат здійснювалися на основі моделі чотирьох сил прогресу (Forces of Progress) [10], деталізація якої наведена у Додатку Д:

1. Push (Штовхання): обставини або проблеми з поточними засобами, що змушують шукати нове рішення;
2. Pull (Тяжіння): характеристики та переваги продукту, що приваблюють споживача саме до цього бренду;

3. Anxiety (Тривога): внутрішні сумніви, бар'єри та побоювання, що виникають перед моментом покупки;

4. Habit (Звичка): старі патерни поведінки або відданість попереднім брендам, що заважають спробувати новий продукт.

Процес обробки масиву даних якісного блоку складався з трьох етапів: транскрибування та структурування, аналіз чотирьох сил, створення висновків та інсайтів [11]. Дослідження проведено з дотриманням етичних норм, за умови добровільної участі та використання даних виключно в узагальненому вигляді.

В ході розподілення цитат респондентів за моделлю Чотирьох сил, було виділено наступні сегменти та кейси аудиторії (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Виділені сегменти та кейси дослідження.

№ С	Сегмент або кейс	№ П/С	Підгрупа сегменту або кейсу	Номера анкет, які відносяться до підгрупи
1	Кейс цінової вигоди	1	Вигідна акційна пропозиція	3
2	Сегмент впливу соціальних мереж	2	Просування в соціальних мережах від бренду	4, 7, 15
		3	Вплив б'юті блогерів (не від бренду)	17
		4	Блогер	22
3	Ситуативний сегмент (специфічна потреба)	5	Необхідність подарунку	5, 12
		6	Швидка потреба в специфічному товарі	6, 19
4	Сегмент візуально-імпульсивного вибору	7	Привабливе пакування	27
		8	Імпульсивна покупка	8, 14, 18, 23
		9	Бажання новизни	16
		10	Привабливий новий товар	25
5	Сегмент зручності товару та покупки	11	Зручність товару	11, 21
		12	Допомога консультанта	24

№ С	Сегмент або кейс	№ П/С	Підгрупа сегменту або кейсу	Номера анкет, які відносяться до підгрупи
6	Кейс переходу від конкурентів	13	Прихильник Lamel	20
7	Бар'єрний кейс	14	Алергія на товар	26

Підгрупи сегментів були виділені шляхом визначення головної причини купівлі товару або визначення головного влучного опису анкети, виходячи з аналізу прямої мови респондентів.

Кейс – це опис ситуації, з якою зіткнулася організація, команда або компанія [19].

Візуальний розподіл сегментів за кількістю анкет наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 – Кругова діаграма сегментів.

Як видно з демонстрування сегментів, найбільшу частку займає сегмент Візуально-імпульсивного вибору, займаючи 31,8% або 7 анкет. Таблиці з головними цитатами сегментів та кейсів наведені в Додатку Д.

Цей сегмент характеризується спонтанністю та низьким рівнем залученості в процес планування до моменту безпосереднього візуального контакту з товаром. Силою штовхання, яка змушує шукати зміни, у цього сегменту виступає не внутрішня проблема чи незадоволеність іншим брендом, а зовнішні обставини, такі як фізична присутність споживача в магазині та випадковий візуальний контакт з продукцією. Покупка стає випадковим рішенням в ході певного контексту, як-от прогулянка з друзями або пошук товарів іншої категорії, що перетворює GlamBee на об'єкт випадкової уваги.

Сила тяжіння у цій групі базується на ефекті новизни та миттєвому емоційному імпульсі. Споживача може притягнути бажання спробувати новий товар, який раніше не бачив, або привабливе пакування. Рішення про покупку в даному випадку приймається швидко під впливом бажання отримати емоції від покупки, інші характеристики товару не так цікавлять.

Для даного сегменту відповідним є повна відсутність сили тривоги або її низький рівень. Це відбувається через те, що покупка радше стає способом емоційної розрядки, споживач з самого початку погоджується на ризик того, що товар може не підійти. Водночас, через імпульсивність характеру покупки, у цього сегменту абсолютно не розвинена сила звички, що означає, що для цього сегменту минулий досвід або прихильність до інших брендів не мають значення в момент виникнення імпульсу покупки, що робить цю групу найбільш відкритою до нових брендів і товарів.

Наступним крупним сегментом є Сегмент впливу соціальних мереж, займаючи 22,7% або 5 анкет. Сюди входять анкети, які здійснили покупки під впливом просування GlamBee в соціальних мережах, впливом б'юті блогерів та анкета одного блогера. Цей сегмент об'єднує спільне місце обміну інформації – соціальні мережі.

Цей сегмент характеризується високим рівнем планування ще до походу в магазин та раціональним підходом до вибору.

Силою штовхання тут виступає, наприклад, необхідність створення контенту для соціальних мереж чи соціальний тригер у вигляді рекомендації аналога дорогого популярного товару від близького оточення.

Сила тяжіння основана на цифровому середовищі, такими як огляди товарів в TikTok чи рекомендаціями від блогерів. Споживачі цього сегменту прискіпливо відносяться до якості товару, тому приймають рішення про покупку лише після того, як їм доведуть доцільність витрат на товар.

Сила тривоги спрямована на підтвердження заявленої якості. Споживачі йдуть в магазин за товаром в тому числі, щоб подивитися на нього в дії за допомогою тестерів. Споживачі перевіряють відтінок, текстуру, пігментованість тощо, щоб уникнути розчарування.

Сила звички проявляється у бажанні максимально спростити процес покупки, обираючи товар в інтернеті і лише на останньому етапі йдуть в магазин. Вони уникають незручностей при виборі або тривалого перебуванні в магазині, надаючи перевагу або перевіреним роками засобам, або чітко визначеним заздалегідь товарам.

Наступним за масштабністю є Ситуативний сегмент (специфічна потреба), який займає 18,2% частки або 4 анкети.

Цей сегмент визначається наявністю конкретної зовнішньої задачі та дефіцитом часу, де найбільш розвинутою є сила штовхання. Покупка в даному сегменті – це вимушена реакція на обставини, якими можуть бути необхідність подарунку, тимчасова заміна улюбленого засобу або термінова заміна продукту перед важливою подією, де він необхідний.

Сила тяжіння базується на візуальній доступності та актуальності товару. Респонденти купують те, що першим кидається у очі або є

популярним у поточному асортименті, обираючи продукт як швидке та ефективне рішення для проблеми.

Сила тривоги майже не проявляється через дефіцит часу, який змушує ігнорувати сумніви і швидко обирати. Споживачі обмежуються поверхневим оглядом характеристик товару.

Сила звички, у випадку необхідності подарунку, ґрунтується на знанні вподобань отримувача, тоді як у випадку нагальної проблеми заміни товару звичка не розвинена.

Окремо в межах ситуативного сегменту знаходяться дві анкети, які купували товари на подарунок та не користувалися товарами особисто. Ці анкети мають відхилення від початкового дизайну дослідження, проте такі кейси дозволяють розглянути логіку вибору товару, так як дозволяє проаналізувати мотивацію споживача, який орієнтується не на власні уподобання, а на ймовірну радість людини, якій буде дарувати товар.

Останнім крупним сегментом, який вдалося виявити в ході дослідження, є сегмент Зручності товару та покупки, який займає 13,6% частки або 3 анкети.

Сила штовхання у цьому сегменті полягає у прагненні мінімізувати складний вибір та делегувати його фахівцю або вже перевіреним товарам. Поштовхом стає небажання обирати та певне скорочення купівельної спроможності, що перетворює GlamBee на доступний інструмент.

Сила тяжіння сформована на практичності та функціональності товару та його універсальністю, яку споживачі характеризують як зручність. Покупців приваблює поєднання фізичних характеристик з соціальним підтвердженням від фахівця, в даному випадку консультанта.

Сила тривоги проявляється в формі легкої недовіри до об'єктивності поради консультанта, проте цей бар'єр нівелюється фізичними характеристиками товару.

Сила звички у даному сегменті практично не розвинена, так як у споживачів відсутня стійка прив'язаність до конкретного бренду чи рутини. Це створює певний ризик, так як робить споживачів відкритими до зміни продукту за зовнішньою рекомендацією.

Наступним для розглядання є Кейс цінової вигоди. До неї відноситься 1 анкета, а сам кейс займає 4,5% частки.

В даному кейсі силою штовхання виступає потреба в оновленні продукту з зростанням цін на звичні бренди середнього сегменту, що змушує споживача шукати бюджетні альтернативи.

Сила тяжіння формується через вигідні акційні пропозиції та просування в соціальних мережах реклами з продуктом, але головною причиною покупки все ще залишається вигідна акційна пропозиція.

Сила тривоги повністю нівелюється низькою ціною на товар та готовність споживача до будь-якого рівня якості за рахунок низької ціни.

Сила звички до конкурентів є слабкою через байдужість покупця до якості, головним пріоритетом залишається цінова вигода.

Наступним цікавим кейсом є Кейс переходу від конкурентів. Сюди також входить 1 анкета і кейс займає 4,5% частки.

Цей кейс є найціннішим для аналізу конкурентоспроможності, так як анкета характеризується прихильництвом бренду Lamel Professional та демонструє механіку переходу лояльного клієнта до прямого конкурента.

Силою штовхання в даному випадку виступає соціальний тиск від подруг, а не якась внутрішня незадоволеність товаром.

Сила тяжіння основана на бажанні перевірити позитивний досвід друзів, хоча сам бренд для респондента залишається вторинним.

Сила тривоги виражена максимально гостро через порівняння зі звичним брендом та страхом щодо якості засобу.

Сила звички є критично високою та домінуючою, оскільки базується на довгій лояльності до звичного бренду, емоційній прив'язаності та довіри до цінової політики.

Останній кейсом є Бар'єрний кейс, а саме Кейс з алергією на товар. В ході проведення інтерв'ю незадоволеність товаром водночас вилилась в агресію зі сторони респондента, що вказує на сильний та гострий бар'єр перед майбутньою покупкою.

Сила штовхання виступає тут нетипово, так як набуває форми критичного негативного досвіду. Респондент зазначив печіння, слъозливість та почервоніння очей, що стає безповоротним поштовхом до припинення використання. Усвідомлення втрачений грошей перетворює товар на розчарування, через що респондент викинув товар.

Сила тяжіння була зосереджена суто на візуальному уподобанні та очікуваному результаті від використання, що є єдиним стимулом до покупки.

Сила тривоги проявляється вже після покупки у вигляді певної рефлексії, що якби у респондента були сумніви щодо реакції на товар, подібного інциденту не сталося б. Респондент висловлює скептицизм щодо необхідності перевірки кожного товару на алергени, але водночас відчуває жаль через ігнорування ризиків.

Сила звички повністю відсутня, що підкреслює вразливість бренду перед новими користувачами, де за відсутністю лояльності будь-який негативний досвід розриває зв'язок із споживачем. Таблиця споживацьких оцінок параметрів брендів наведена нижче (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Споживацькі оцінки брендів.

№	Параметр	TM GlamBee	Lamel Professional
1	Висока якість	3,91	4,54
2	Низька ціна	4,55	4,00
3	Стійкість	3,91	4,51

№	Параметр	TM GlamBee	Lamel Professional
4	Зручність покупки	4,23	4,6
5	Активність в соціальних мережах	3,68	4,47

Для наочності результатів було побудовано пелюсткову діаграму (рис. 2.6.)

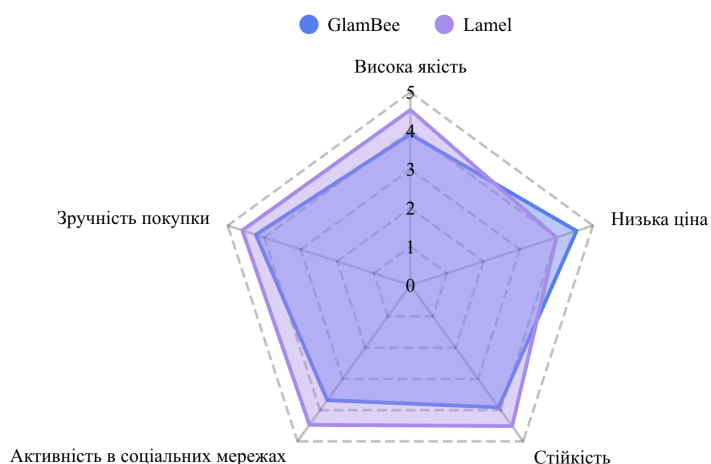


Рис. 2.6 – Пелюсткова діаграма споживацьких оцінок брендів.

На цьому етапі аналізуються виключно середні бали оцінювання, які відображають думки респондентів, тоді як інтеграція показників важливості цих факторів для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності буде представлена у наступному пункті.

Для аналізу було обрано бренд Lamel, який виступає одночасно найближчим конкурентом у категорії мас-маркету та певним еталоном для порівняння параметрів.

Lamel утримує позицію еталону за критерієм високої якості з оцінкою 4,54, що підтверджує його репутацію стабільного гравця на ринку [15]. Ця ж тенденція зберігається у параметрі Стійкість, де міжнародний бренд отримав 4,51 бала порівняно з 3,91 у GlamBee. Для досліджуваної торгової марки

оцінка 3,91 є прийнятним показником базового рівня, проте відставання від конкурента фіксує наявність споживчих бар'єрів. Вищі функціональні характеристики продукції Lamel ефективніше знижують силу Тривоги покупців щодо витривалості макіяжу протягом дня [8].

Найбільший розрив на користь GlamBee спостерігається у параметрі Низька ціна: 4,55 бала проти 4,00 у конкурента. Lamel сприймається споживачами як дещо дорожчий бренд бюджетного сегмента, натомість GlamBee залишається в зоні максимальної фінансової доступності. Це робить бренд беззаперечним лідером для аудиторії, чією основною задачею є отримання максимальної цінової вигоди без критичної втрати якості [2].

Показники зручності покупки є високими для обох брендів, проте Lamel має відчутну перевагу з результатом 4,60 бала. Такий розподіл пояснюється ширшою представленістю конкурента на різноманітних мультибрендових платформах [15], тоді як GlamBee залишається ексклюзивною маркою однієї мережі [14]. Оцінка 4,23 для GlamBee підтверджує загальну ефективність стратегії розташування стендів у фізичних точках доступу споживача.

Lamel значно випереджає досліджуваний бренд за оцінкою активності в соціальних мережах: 4,47 бала проти 3,68. Потужна цифрова присутність бенчмарка підтверджує вагомий вплив медійного контенту, який виступає головною силою тяжіння для залучення нової молодшої аудиторії [1]. Споживачі набагато частіше помічають та виділяють комунікацію Lamel, тоді як зусилля GlamBee у соціальних мережах конвертуються у реальне споживче сприйняття гірше.

Аналіз оцінок показує домінування бренду Lamel за функціональними властивостями та медійним капіталом. При цьому GlamBee продовжує успішно утримувати аудиторію завдяки значній перевазі в ціновому сприйнятті та стабільному рівню дистрибуції.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТМ GlamBee

Для проведення порівняльного аналізу застосовуємо метод інтегральної оцінки, що базується на нормуванні вагових коефіцієнтів значущості ключових ринкових атрибутів [16, 21]. Це дасть можливість зрозуміти відмінності в пріоритетах клієнтських вподобань, де вага окремих параметрів має різний вплив на рішення про покупку.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності I_K здійснюється за формулою 1.1. Для реалізації моделі розрахунку були використані нормовані коефіцієнти, розраховані на основі первинної суми балів важливості (16,22), що дозволило стандартизувати вагу кожного чинника так, щоб сума була 1. Як продемонстровано на рис. 2.7, пріоритетним чинником для споживача є низька ціна, що свідчить про домінування раціональних мотивів при виборі декоративної косметики від споживачів GlamBee.

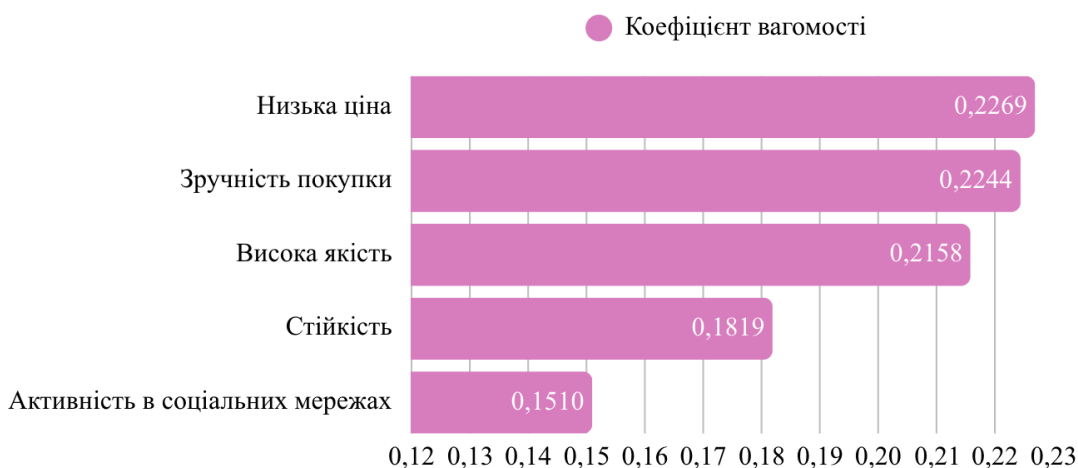


Рис. 2.7 – Структура значущості чинників конкурентоспроможності продукції.

Для розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності побудовано матрицю конкурентоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця конкурентоспроможності.

№	Параметр (i)	Вага (W_i)	Оцінка GlamBee (K_G)	Інтеграл GlamBee ($W_i \times K_G$)	Оцінка Lamel (K_L)	Інтеграл Lamel ($W_i \times K_L$)
1	Низька ціна	0,2269	4,55	1,032	4,00	0,908
2	Зручність покупки	0,2244	4,23	0,949	4,6	1,032
3	Висока якість	0,2158	3,91	0,844	4,54	0,980
4	Стійкість	0,1819	3,91	0,711	4,51	0,820
5	Активність в соціальних мережах	0,1510	3,68	0,556	4,47	0,675
Разом		1,0000		4,092		4,415

Зведена таблиця інтегрального показника конкурентоспроможності брендів наведена у таблиці 2.9:

Таблиця 2.9 – Зведена таблиця інтегрального показника конкурентоспроможності.

№	Параметр	I_K GlamBee	I_K Lamel
1	Низька ціна	1,032	0,908
2	Зручність покупки	0,949	1,032
3	Висока якість	0,844	0,980
4	Стійкість	0,711	0,820
5	Активність в соціальних мережах	0,556	0,675
Разом		4,092	4,415

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності демонструє відставання власної торгової марки від міжнародного бренду-еталона: загальний індекс Lamel становить 4,415 бала проти 4,092

бала у GlamBee. Детальний аналіз матриці виявляє ключові зони розриву між брендами. GlamBee утримує лідерську позицію тільки за параметром Низька ціна, випереджаючи конкурента на 0,124 бали, і ця перевага є закономірною для формату ВТМ завдяки оптимізованому ланцюгу постачання та відсутності націнок посередників [12, 13]. У контексті методології JTBD цінова доступність продовжує слугувати головною силою штовхання, яка мотивує споживача зробити першу покупку на користь власної торгової марки [10].

За всіма іншими критеріями спостерігається домінування Lamel. За параметром Зручності покупки еталонний бренд отримав 1,032 бали порівняно з 0,949 у GlamBee. Таке відставання пояснюється ексклюзивністю GlamBee порівняно з міжнародним брендом, який представлений у більшості маркетплейсах та у 26 країнах [15]. Оцінка Високої якості товарів (0,980 проти 0,844) та оцінка Стійкості (0,820 проти 0,711) демонструють, що Lamel має кращу здатність долати силу Тривоги покупця. Споживачі сприймають косметику Lamel як надійніший вибір, що зменшує їхні ризики розчарування від макіяжу протягом дня [10, 11].

Слабким місцем GlamBee виступає параметр Активність в соціальних мережах. Незважаючи на те, що бренд вкладає великі ресурси в просування в соціальних мережах, для споживачів цей чинник є найменш значущим за інші параметри і, до того ж, оцінюють GlamBee нижче за Lamel (0,556 бали проти 0,675). Розрив свідчить про низьку конверсію цих зусиль у реальне споживче сприйняття, незважаючи на присутність в медіапросторі. Водночас, комунікаційна стратегія Lamel точніше потрапляє в цільову аудиторію, збільшуючи силу Тяжіння завдяки актуальному контенту [3, 4].

Параметр Активності в соціальних мережах має найнижчу оцінку вагомості у загальній структурі споживчих пріоритетів. Однак саме в комбінації з відставанням інших показників, зокрема якості, він формує

фінальний розрив в 0,323 бали за загальним індексом конкурентоспроможності [2].

У комбінації з певним відставанням за функціональними показниками якості, параметр Активності в соціальних мережах формує підсумковий розрив у 0,323 бала за загальним індексом конкурентоспроможності. Такі результати демонструють вичерпання потенціалу зростання GlamBee суто за рахунок цінової переваги. Майбутнє підвищення ринкових позицій бренду вимагає розробки нових маркетингових заходів.

На етапі попередніх досліджень, наведених в Додатку А, висновок щодо вичерпання потенціалу цінового домінування базувався на прямому кількісному аналізі [7, 17], проте в даному дослідженні цей висновок отримав глибоке методологічне обґрунтування за рахунок інтеграції теорії Jobs-To-Be-Done в нове кількісне дослідження шляхом розрахунку нормованих вагових коефіцієнтів та інтегрального індексу [5].

Застосування такого змішаного дизайну дослідження [6] чітко продемонструвало причини стагнації BTM, де чиста цінова перевага як сила Штовхання більше не здатна компенсувати наявність споживчих бар'єрів. Це формує об'єктивне розуміння ринкової ситуації, яке важливе для наступних маркетингових стратегічних рішень.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» та зовнішнього ринкового середовища показує, що власна торгова марка GlamBee виступає важливим інструментом створення прибутку. В умовах інтенсивності конкуренції на ринку декоративної косметики покупці мають низькі бар'єри для зміни бренду. Відповідно, самої лише ексклюзивної дистрибуції в мережі EVA стає недостатньо для втримання аудиторії. Головний конкурент Lamel Professional

задає високий еталон у мас-маркеті, що вимагає від GlamBee постійної адаптації та пошуку нових нецінових точок диференціації.

За результатами PESTEL-аналізу, макросередовище бренду визначається технологічними, економічними та правовими чинниками, які вимагають компенсації зовнішніх ризиків через цифрові інновації. В свою чергу, аналіз п'яти сил Портера вказує на високу інтенсивність конкуренції в мас-маркеті та максимальну ринкову владу покупців, які легко змінюють продукт. Проте, вплив постачальників, нових гравців та товарів-замінників залишається помірним, оскільки ці загрози ефективно стримуються фінансовими бар'єрами галузі та інтеграцією ТМ GlamBee в систему ТОВ «РУШ».

Дослідження споживчої поведінки за методологією Jobs-To-Be-Done виявило критичну вразливість моделі позиціонування бренду. GlamBee ефективно використовує низьку ціну як силу штовхання (Push), проте не формує емоційної прив'язки та сили тяжіння (Pull). Споживачі потребують додаткової цінності у вигляді трендовості чи приналежності до ком'юніті, гарного пакування тощо. Через відсутність такого емоційного забарвлення та високий рівень тривоги щодо якості та стійкості, споживачі легко перемикаються на інші бренди при нагоді.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності математично довів і показав цю проблему. Загальний індекс Lamel становить 4,415 бала проти 4,092 бала у GlamBee, причому GlamBee утримує першість виключно за параметром найнижчої ціни. Ці дані доводять, що бренд досяг стелі зростання за рахунок демпінгу цін. Подальше використання суто цінової моделі без розвитку емоційного капіталу призведе до втрати рентабельності цілої торгової марки.

Для забезпечення високого трафіку в мережі EVA торгова марка повинна розвиватися. Для збереження лояльності покупців компанії

необхідно відмовитися від прямої конкуренції на користь асиметричних рішень: фокусу на продажах категорії базового ядра товарів, використанні моделі Fast-beauty та якісного переформатування контенту в соціальних мережах. Опрацювання цих напрямів становить основу проектної частини у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТМ GLAMBEE

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТМ GlamBee

Результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності та якісні інсайти демонструють досягнення лімітів поточної маркетингової моделі GlamBee [16]. Загальний розрив у 0,323 бала порівняно з брендом-еталоном Lamel (4,092 проти 4,415) виник через вичерпання ресурсів за рахунок низької ціни. Незважаючи на те, що GlamBee має в своєму розпорядженні фізичну доступність в загальнонаціональній дрогері-мережі [13, 14], на даному етапі розвитку стратегії низьких цін недостатньо і для подальшої ефективної роботи бренду необхідно переглянути в якому напрямку рухається бренд [2].

Фінансова звітність ТОВ «РУШ» показує постійне зростання обсягів реалізації продукції GlamBee [12]. Проте це зростання має яскраво виражений екстенсивний характер. Воно забезпечується масовим переходом споживачів на бюджетні товари через зниження купівельної спроможності, волатильності ринку [7], а також підтримується жорстким акційним тиском та пріоритетним розміщенням товарів усередині EVA [14]. Мережа нарощує валовий оборот, штучно просуваючи бренд, але заробляє на кожній одиниці товару менше через високі витрати на промо-активності та загальне падіння рентабельності.

Така позитивна динаміка продажів, яку було розглянуто раніше, виступає головним бізнес-аргументом для подальших інвестицій: бренд є затребуваним і має реальну ринкову життєздатність та сталість. В такому випадку завдання третього, проєктного розділу, полягає у перетворенні

кількісного зростання обсягів у якісне зростання прибутковості. Компанії варто змістити фокус з фінансового стимулювання покупок на створення емоційної причини для споживача та розвитку нецінкової диференціації торгової марки [9].

У форматі JTBD низька вартість тривалий час слугувала основною силою штовхання (Push), яка мотивувала споживачів купувати косметику GlamBee [4, 10]. Сьогодні цей ресурс уже не здатний компенсувати відставання за іншими критеріями [3]. Подальше зниження ціни є економічно небезпечним, оскільки воно здатне посилювати стійкі асоціації між низькою вартістю та низькою якістю продукту. В такому випадку завданням проєктного розділу буде мінімізація сили Тривоги та розробка сили Тяжіння [1, 10].

Для трансформування поведінкових інсайтів у конкретні ринкові дії, необхідно зіставити внутрішній ресурсний потенціал бренду із зовнішнім контекстом. Для цього доцільно спиратися на сформовані результати SWOT-аналізу ТМ GlamBee які детально описані нижче (табл. 3.2).

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони компанії, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) з боку зовнішнього середовища [16]. Його використовують для виявлення внутрішніх ресурсів бренду та розуміння зовнішніх чинників, які можуть впливати на розвиток. Це допомагає ухвалювати зважені маркетингові рішення, адаптувати стратегії та знаходити точки росту [1].

На практиці SWOT-аналіз використовується як матриця, тобто об'єднує декілька параметрів аналізу [16]. Метод визначає, наскільки наявні переваги здатні забезпечити захоплення нових ніш, та чи достатньо ресурсів для перекриття вразливих зон під тиском конкурентів. Заповнена матриця SWOT-аналізу ТМ GlamBee виглядає наступним чином (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу бренду GlamBee.

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	S-сильні сторони	W-слабкі сторони
	1. Лідерство за параметром ціни. 2. Ексклюзивна дистрибуція у мережі EVA. 3. Наявність підтримки консультантів у торгових точках. 4. Широкий асортимент універсальної та базової косметики.	1. Низька конверсія вкладених зусиль в SMM. 2. Високий бар'єр від споживачів щодо стійкості, пігментації та загальної якості, особливо порівняно з В-брендами. 3. Переважно імпульсивний та ситуативний характер покупки; не розвинена стійка лояльність до бренду.
О – можливості	SO – стратегічні рішення на основі сильних сторін та можливостей	WO – стратегічні рішення на основі слабких сторін та можливостей
1. Висока схильність цільової аудиторії до імпульсивного вибору біля полиці. 2. Стабільне зростання попиту на бюджетні альтернативи через зниження купівельної спроможності та стрес (покупка як швидкий спосіб отримати задоволення). 3. Формування нових звичок під впливом трендів в соціальних мережах.	1. Реалізація моделі Fast Beauty, де використовується короткий ланцюг постачання BTM для надшвидкого випуску бюджетних аналогів віральних товарів. 2. Організація особливої поетапної викладки товарів на стенді.	1. Запуск лімітованих капсульних колекцій для посилення ефекту FOMO, що компенсує відсутність стійкої лояльності та створює повторні покупки на фоні азіотажу. 2. Переробка контенту на формат екстремальних краш-тестів для агресивного та наочного руйнування бар'єру тривоги щодо якості та стійкості продуктів мас-маркету.
Т – загрози	ST – стратегічні рішення на основі загроз та сильних сторін	WT – стратегічні рішення на основі слабких сторін та загроз
1. Домінування міжнародних В-брендів (Lamel) в інтернет-просторі. 2. Висока сила звички і лояльності аудиторії до брендів-конкурентів.	1. Впровадження механік обміну порожніх упаковок конкурентів та знижку GlamBee, або обмін порожніх упаковок GlamBee безпосередньо у точках продажу.	1. Створення стратегічного базового ядра бренду з якісною формулою для позитивного знайомства нових споживачів з брендом.

T – загрози	ST – стратегічні рішення на основі загроз та сильних сторін	WT – стратегічні рішення на основі слабких сторін та загроз
3. Ризик втрати клієнта через одиничний негативний досвід (наприклад, алергічна реакція).	2. Пропонується консультантам в першу чергу радити базові товари з ядра бренду для поступового розвитку лояльності споживача.	

Сформована матриця окреслює ринкове становище ТМ GlamBee: наявна цінова перевага та потужна фізична дистрибуція мережі EVA мають стати базою для мінімізації ключових слабкостей бренду, зокрема бар'єра споживчої тривоги та відсутності розвинутої лояльності. Запропоновані ініціативи в стратегічних рішеннях дають вектор якісного зростання BTM. Детальне розглянення цих рішень та формування конкретних маркетингових заходів з їхнім економічним обґрунтуванням будуть розглядатися в наступних кроках.

Для наукового обґрунтування вибору стратегічних напрямів зростання бренду необхідно використати матрицю Ансоффа.

Першим кроком матриці Ансоффа слугує розглядання можливості зростання на поточному ринку декоративної косметики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Можливості зростання на поточному ринку для стратегії проникнення.

Стратегія проникнення	Чи є можливості зростання на поточному ринку косметики мас-маркету?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і поточного товару	Поточний ринок: роздрібна торгівля в мережі EVA. Поточний товар: базова декоративна косметика GlamBee.		

Стратегія проникнення	Чи є можливості зростання на поточному ринку косметики мас-маркету?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Темп зростання ринку		Ринок волатильний, підтримується імпульсивним попитом	
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Високий		
Частота використання товару ЦА	Щоденно		
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Максимальний (національна мережа)		
Рівень знання бренду	Високий		
Економія від масштабу	Є через логістику ВТМ		
Товар має конкурентну перевагу		Так (ціна та фізична доступність)	

2 крок: розглянемо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки.

Таблиця 3.3 – Можливість виходу на нові ринки (Стратегія розвитку ринку).

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи доцільно виходити з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і поточного товару	Новий ринок: Закордонний роздріб або інша ЦА. Поточний товар: базовий асортимент.		

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи доцільно виходити з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)		Є недоліки у довірі.	
Кількість гравців на новому ринку		Високий рівень насичення	
Темпи зростання нового ринку		Невизначені	
Вхідні бар'єри на новому ринку			Високі фінансові ризики
Товар володіє унікальною технологією			Ні

3 крок: Розглянемо можливість створення нового товару на поточному ринку.

Таблиця 3.4 – Можливість створення нового товару (Стратегія розвитку товару).

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і нового товару	Поточний ринок: покупці EVA. Новий товар: аналоги дорогих товарів (дюпи), лімітовані колекції).		
Темпи зростання поточного ринку		Волатильний	
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий		
Поточний товар застарів / має недоліки		Потребує емоційного оновлення	
Внутрішньогалузева конкуренція	Жорстка		
Успіх залежить від інноваційності		Можлива (нові бюджетні бренди)	
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так (швидка реакція на тренди)		

Продовження таблиці 3.4.

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у конкурентів	Високий		

4 крок: Розглянемо можливість створення нового товару на нових ринках.

Таблиця 3.5 – Можливість створення нового товару на нових ринках (Стратегія диверсифікації).

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і нового товару	Новий ринок: нетипова ЦА. Новий товар: продукція поза сегментом мас-маркет косметики		
Темпи зростання поточних ринків компанії		Ринок волатильний	
Конкуренція на поточних ринках	Тенденції до посилення		
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку			Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку			Ні
Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Так (перехоплен ня аудиторії конкурентів)		

Оберемо одну стратегію з розглянутих раніше альтернатив. Згідно з проведеним аналізом, бренду доцільно дотримуватися стратегії проникнення на ринок (табл. 3.6). Оскільки GlamBee має гарантований доступ до полиць

мережі EVA, ключовим завданням стає стратегія глибокого проникнення на ринок.

Таблиця 3.6 – Матриця Ансоффа.

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія проникнення (розглядається)	Стратегія розвитку ринку (не розглядається)
Новий товар	Стратегія розвитку продукту (не розглядається)	Стратегія диверсифікації (не розглядається)

Враховуючи максимальний рівень фізичної дистрибуції бренду в мережі EVA та специфіку BTM, найдоцільнішим вектором розвитку для GlamBee є стратегія глибокого проникнення на ринок. Економічно найвигідніше не диверсифікувати ресурси компанії на пошук нових ніш чи географічну експансію, а агресивно перехоплювати частку прямих конкурентів за рахунок роботи з існуючим трафіком магазинів та соцмереж. Оскільки головною перешкодою до покупки є психологічний бар'єр недовіри до якості бюджетної косметики, подальші проєктні заходи зосереджені на двох практичних напрямках подолання цієї тривоги: зміні вектора комунікацій на доказовий формат та комплексній оптимізації асортиментно-роздрібного простору.

Реалізація цього стратегічного вибору вимагає точкових змін у поточному комплексі маркетингу 4P, де кожен елемент працюватиме на мінімізацію бар'єру клієнтської тривоги та посилення сили тяжіння:

Product (Товар): створення та підтримка надійного ядра основного асортименту (базові тональний крем, туш, гель для брів тощо) та паралельне впровадження моделі Fast-beauty (оперативний випуск доступних аналогів віральних світових трендів) і лімітованих капсульних колекцій.

Price (Ціна): фіксація позицій у першій ціновій лінії мас-маркету з додаванням стимулюючої механіки Trade-in (обмін порожньої тари від косметики будь-яких брендів на знижку на наступну покупку GlamBee).

Place (Збут): ексклюзивний продаж через інфраструктуру мережі EVA та платформу e-commerce з локальним створенням особливого мерчендайзингу.

Promotion (Просування): перехід до інтерактивного та доказового маркетингу, де головний акцент зміщується на масштабні «краш-тести» обраних продуктів для наочного підтвердження їхньої якості.

Комплекс 4Р сформований на рис. 3.1

Розглянемо два напрямки підвищення конкурентоспроможності GlamBee, що безпосередньо впливають із обраної стратегії та сформованого комплексу маркетингу:



Рис. 3.1 – Стратегія для кожного елементу комплексу маркетингу.

Першим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності GlamBee є трансформація комунікації для формування сили Тяжіння (Pull) [10]. Оскільки бренд уже активно інвестує в просування в соціальних мережах, головне завдання полягає в зміні характеру контенту. Доцільно переключити увагу аудиторії на формат споживчих «краш-тестів» косметики – наприклад, водостійкість туші чи різні ситуації, при яких звичайний макіяж може змиватися чи пливти. Це створить наочну демонстрація стійкості, пігментації та реального використання засобів у стресових умовах та дозволить буквально руйнувати бар'єр тривоги покупців щодо якості товарів [8]. Активна інтеграція користувацького контенту (UGC) та адаптація під віральні TikTok-тренди допоможуть створити емоційну причину для покупки, яка стимулюватиме молоду аудиторію обирати BTM замість продуктів Lamel [15]. Це може бути, наприклад, історія користування брендом; щось, що буде об'єднувати аудиторію.

Другим напрямом виступає оптимізація товарного портфеля та максимальне використання переваг фізичної доступності в роздрібній мережі EVA [14]. На рівні управління асортиментом пропонується впровадження концепції швидкої краси («Fast-beauty»), яка набуває особливої актуальності на фоні високої волатильності ринку та зниження купівельної спроможності. В умовах постійного стресу та економічних криз спрацьовує феномен «ефекту губної помади», коли декоративна косметика стає для аудиторії інструментом миттєвого покращення емоційного стану і отримання швидкого задоволення та компенсувати ймовірну неможливість великих покупок. Ефект виник у США під час Великої депресії, коли на тлі кризи стрімко зросли продажі доступної декоративної косметики для підняття настрою. В умовах ринкової волатильності купівля недорогих б'юті-продуктів залишається для аудиторії найпростішим способом отримати швидку маленьку радість. Для GlamBee цей ефект є головним рушієм постійного

зростання продажів, адже бренд пропонує трендові новинки за мінімальною ціною [20].

Використання короткого ланцюга постачання BTM для оперативного випуску бюджетних аналогів віральних товарів дозволить GlamBee безумовно закривати потребу в таких маленьких радощах. Бренд зможе миттєво перехоплювати гарячий імпульсивний попит, даючи молодій аудиторії відчуття приналежності до світових трендів без суттєвого удару по бюджету та швидке відчуття задоволення.

Водночас на рівні роботи в торгових залах необхідно впровадити стратегію Безпечних, базових товарів. Для захисту від повного відтоку клієнтів у моменти високої Тривоги щодо якості формул чи алергічних реакцій, фокус продажів за допомогою консультантів EVA має зміщуватися на категорії з мінімальним ризиком відторгнення – універсальні базові засоби (олії для губ, прозорі гелі для брів, олівці для губ тощо) [5]. Такий підхід утримує споживача та зберігає силу Звички до покупки приватної марки [10]. Зниження суб'єктивного ризику через просування таких продуктів нейтралізує бар'єр первинного вибору та виконує функцію безпечного знайомства і розвитку подальшої лояльності до GlamBee. Це створює сходи для подальших крос-продажів інших більш специфічних товарів декоративної косметики після того, як споживач переконається у базовій якості BTM.

Реалізація визначених напрямів повністю забезпечена наявними ресурсами ТОВ «РУШ» [12]. Компанія володіє масштабною мережею фізичних точок продажу [14], має пріоритетний доступ до найкращих місць на полицях та штат підготовленого персоналу, здатного управляти вибором клієнта безпосередньо біля стенда. Комплексне впровадження цих шляхів дозволить подолати розрахований конкурентний розрив та перетворити поточне кількісне зростання обсягів продажів GlamBee у якісну довгострокову прихильність споживачів до бренду. Використання

потужностей власної роздрібної інфраструктури суттєво знижує витрати на просування кожної одиниці товару, забезпечуючи високу рентабельність операційної діяльності.

Дерево цілей GlamBee представлено на рисунку 3.2.

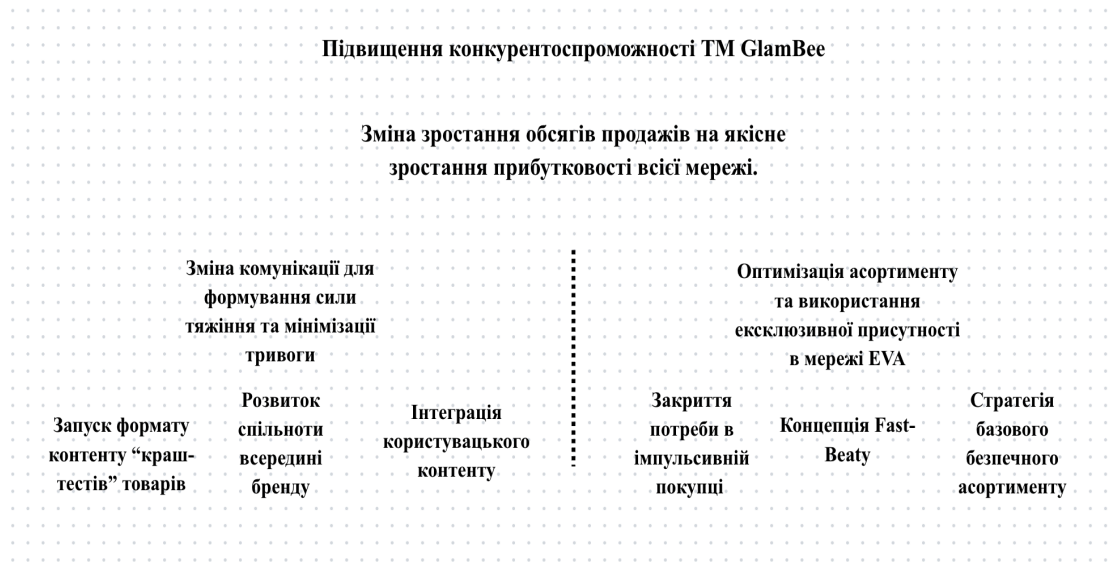


Рис. 3.2 – Дерево цілей GlamBee.

Схема показує головну мету – підвищення конкурентоспроможності GlamBee – та напрямки її досягнення. Для досягнення мети запропоновано два напрямки, де перший включає в себе трансформацію комунікації бренду, а другий напрямок фокусується на асортиментній складовій та фізичній доступності. Детальний план реалізації та розрахунок економічного ефекту від цих кроків розглянуто в наступному пункті.

3.2. Проєкт заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства TM GlamBee

Для досягнення цілі, яка були виділена в минулому пункті, розроблено проєкт з двох основних напрямків: комунікаційного та асортиментно-роздрібного. Головною ціллю проєкту є загальне підвищення

конкурентоспроможності, проте також важливим є зміна зростання обсягів продажів у GlamBee на якісне зростання прибутковості всієї мережі [16].

Напрямок 1. Комунікаційна стратегія

При аналізі соціальних мереж ТМ GlamBee було виявлено певні переваги та недоліки [22]. З переваг варто відзначити, що бренд вже багато інвестує в SMM, створює багато відео-колаборацій з блогерами, створює конкурси, креативи тощо. При реалізації проєкту не потребуватиметься перероблювати комунікацію загалом, так як сторінка активна і над ній вже працює маркетинговий відділ. Достатньо змінити вектор розвитку з розважального на доказовий, або зробити це одним з напрямків розвитку SMM, що дозволить подолати бар'єр споживчої Тривоги щодо якості товарів [3, 10]. Для цього впроваджується триступенева контент-воронка [9]:

1. Запуск доказового контенту на сторінці бренду. Варто почати з декількох динамічних відео у соцмережі (TikTok), де поміщаємо товари у максимально стресові побутові умови. Такі відео чудово впишуться в наявний вектор, оскільки будуть достатньо креативні та яскраві, щоб не вибиватися з загального стилю. Наприклад, показуємо серію окремих випадків: що станеться з тушшю якщо випадково попасти під дощ, або як поведе себе тональний крем після спортзалу, або чи залишається помада на чашці з-під кави. В останній серії роликів створюється коротка компіляція всіх подій краш-тестів. Головним завданням на даному етапі створити побутові ситуації, через які проходить кожен споживач декоративної косметики [1].

2. Інфлюенсер-кампанія з фокусними продуктами. Так як доказових відео суто від бренду буде замало для формування соціального доказу, ключовим етапом буде цільова інтеграція з б'юті та лайфстайл блогерами [7]. В свою чергу, щоб уникнути репутаційних ризиків, пов'язаних із тестуванням усього асортименту, кампанія будуватиметься виключно навколо 3-5 ідеальних

продуктів, в яких бренд впевнений (водостійка туш, матова помада). Бренд замовляє 1-2 відео у різних інфлюенсерів, де вони тестують саме ці позиції у реальних подіях свого звичайного дня [6].

3. Створення соціального доказу. Останнім етапом такої воронки є компіляція всіх блогерів, які взяли участь в кампанії, на головному акаунті GlamBee. Це створить соціальний доказ для споживачів і знизить бар'єри щодо стійкості та якості продукції при мінімальних вкладеннях і ризиках репутації [8].

Воронку продемонстровано на рис. 3.3.

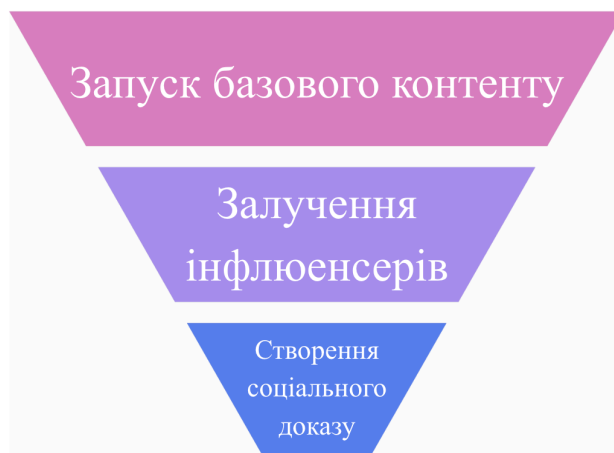


Рис. 3.3 – Воронка контенту.

Відповідальними за цей захід буде маркетинговий відділ компанії та залучені відеомейкери, бюджет заходу наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет комунікаційних заходів.

Стаття витрат	Детальний опис	Орієнтовна вартість, грн
Продакшн базового контенту (1 етап воронки)	Зйомка 4-5 професійних динамічних відео (оренда локацій типу спортзалу, реквізит, робота оператора, моделей, монтаж).	55000
Гонорари інфлюенсерів (2 етап воронки)	Цільова інтеграція з 6-8 мікро- та макро-інфлюенсерами (замовлення на 1-2 відео краш-тестів у кожного).	120000

Стаття витрат	Детальний опис	Орієнтовна вартість, грн
PR-бокси та логістика	Формування та відправка наборів з 3-5 товарами для блогерів у фірмовому пакуванні	8000
Пост-продакшн (3 етап воронки)	Зведення та монтаж фінальної копії з відео блогерів	5000
Таргетована реклама	Бюджет на рекламні кабінети	100000
РАЗОМ		288000

Загальний бюджет запропонованого заходу складає 288 тисяч гривень. Найбільшу статтю витрат формують гонорари блогерів (41,6%) та бюджет на таргетовану рекламу (34,7%), що є цілком виправданим розподілом для кампанії, націленої на швидке формування соціального доказу та максимізацію охоплень.

Напрямок 2. Асортиментно-роздрібна стратегія.

Цей напрямок буде будуватися навколо нових стратегій створення товарів та переваги фізичної дистрибуції в мережі EVA та можливості прямого контакту з покупцем біля полиці [13, 14].

1. Модель Fast Beauty та лімітовані капсули. Головним рішенням заходу є запуск лімітованих капсульних колекцій, які будуть стимулювати ефект FOMO. В мас-маркеті буває важко сформувати глибоку та стійку лояльність до бренду, тому виникає можливість цим скористатися через емоційні тригери. Для цього впроваджується регулярний випуск лімітованих капсульних колекцій, які будуть створювати штучний ажіотаж, що генеруватиме повторні імпульсні покупки серед наявної аудиторії [4, 5]. Це може привести аудиторію експериментаторів, які будуть очікувати наступної колекції. Захід буде реалізовуватися за допомогою мережі EVA, використовуючи короткий ланцюг постачання власної торгової марки, таким

чином дозволить миттєво перехоплювати гарячий імпульсивний попит у соцмережах [12].

2. Кампанія Trade-in. Для прямого перехоплення клієнтів у конкурентів і руйнування їхньої сили Звички купувати продукцію конкурентів [10], пропонується запустити кампанію обміну порожніх упаковок в точках продажу на знижку на продукцію GlamBee. Для реалізації потребуватимуться промо-акції для розголосу, а сам споживач має принести в будь-яку торгову точку порожню упаковку від продукту будь-якого бренду (або самого GlamBee) і отримати знижку на нову одиницю косметики GlamBee. Це може стати потужним інструментом для створення сили звички до бренду і залучити нову аудиторію [11]. Для стимулювання споживачів взяти участь у акції можна зробити акцент на екологічності: мережа буде здавати порожні упаковки на правильне утилізування, таким чином залучаючи додатково аудиторію екологічно-свідомих споживачів.

3. Стратегія безпечного ядра товарів. Паралельно з креативними лінійками косметики, які відповідають кроку запуску лімітованих колекцій, створюємо ядро бренду, в яке буде входити 1 товар з кожної категорії: тональний крем, гель для брів тощо. У таких товарів буде базовий брендований дизайн та якість, на яку можна покластися у випадку непередбачуваних ситуацій з лімітованими колекціями [2, 16].

4. Поетапний мерчендайзинг. Тут максимально використовується перевага ВТМ: впроваджується інтуїтивно зрозуміла викладка товарів на стендах, що імітує етапи нанесення макіяжу [9]. Зверху розташовуються праймери та бази, після чого тональні основи, нижче товари для оформлення обличчя (рум'яна, контури, хайлайтери), потім йде макіяж очей і в самому низу засоби для губ. Важливо прослідкувати щоб всі товари легко чіплялися оком, а для просування оновлених стендів запускається хештег-флешмоб з закликом знімати відео чи фото біля полиць.

Бюджет для другого заходу оформлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Бюджет маркетингових заходів

Стаття витрат	Детальний опис	Орієнтовна вартість, грн
Оновлення мерчендайзингу	Друк та логістика нових POS-матеріалів для стендів GlamBee (розділювачі полиць, шелфтокери та наклейки, що пояснюють поетапний макіяж).	180000
Обладнання для Trade-in	Виробництво та брендування картонних боксів для збору порожніх упаковок косметики в торгових залах EVA.	120000
Компенсаційний фонд акції Trade-in	Бюджет на покриття наданих знижок за здану тару (закладається як промо-фонд на перший тестовий місяць роботи акції).	150000
Маркетингова підтримка нових лінійок	Виділення капсульних колекцій та товарів «безпечної бази» на полицях (воблери, спеціальні цінники).	90000
Стимулювання хештег-флешмобу	Призовий фонд (подарункові бокси/сертифікати) для покупців за створення фото/відео контенту біля нових інтерактивних стендів.	40000
РАЗОМ		580000

Загальний маркетинговий бюджет другого заходу складає 580000 грн. Для такого масштабного заходу це цілком адекватна сума для національної роздрібної мережі масштабів EVA. Найбільшими статтями витрати є оновлення мерчендайзингу (31%) та компенсаційний фонд акції Trade-in (25,8%). Ці інвестиції направлені на максимізацію конверсії безпосереднього біля полиці та закріплення звички купувати косметику GlamBee.

Разом з комунікаційним заходом загальний бюджет становить 868000 грн. Наступним етапом є розрахунок економічної ефективності цих заходів та прогнозування приросту продажів для оцінки окупності інвестиції.

3.3. Прогноз ефективності реалізації запропонованого проєкту заходів TM GlamBee

Маркетингова стратегія завжди вимагає фінансового обґрунтування. Специфіка функціонування мережі EVA вимагає ухвалення рішень щодо запуску нових проєктів на основі чітких кількісних показників. Кожна креативна ініціатива має бути впроваджена після об'єктивного розрахунку окупності інвестицій [23].

На минулому етапі дослідження були сформовані чіткі заходи, які відповідають стратегічним напрямкам, та кошторис кожного заходу. На даному етапі заходи – комунікаційний та асортиментно-роздрібний – потребують комплексної економічної оцінки. Для розрахунку комерційної спроможності заходів та подальшого визначення показника ROMI всі сформовані витрати для реалізації були зведені в структуру розподілу маркетингового бюджету (рис 3.4).

Загальний бюджет проєкту складає 868 000 грн. Як видно на діаграмі, найбільшу частку кошторису складає оновлення мерчендайзингу, що складає 20,7%. Таке розподілення виникає, оскільки саме фізична викладка товарів та створення фокусних зон формують вирішальний етап конверсії та впливають на фінальне рішення про покупку біля полиці [9]. Решта бюджету збалансовано розподілена між витратами на комунікаційний захід та решту асортиментно-роздрібного заходу, що забезпечує проєкту комплексне охоплення аудиторії. Це усуває ризик виникнення розриву між етапом формування первинного інтересу в медіапросторі та фінальним вибором споживача у торговій залі. Фінансування обох напрямів гарантує, що залучена аудиторія буде ефективно утримана всередині магазину, що максимізує окупність сукупних витрат і мінімізує втрати клієнтів на кожному рівні маркетингової воронки.

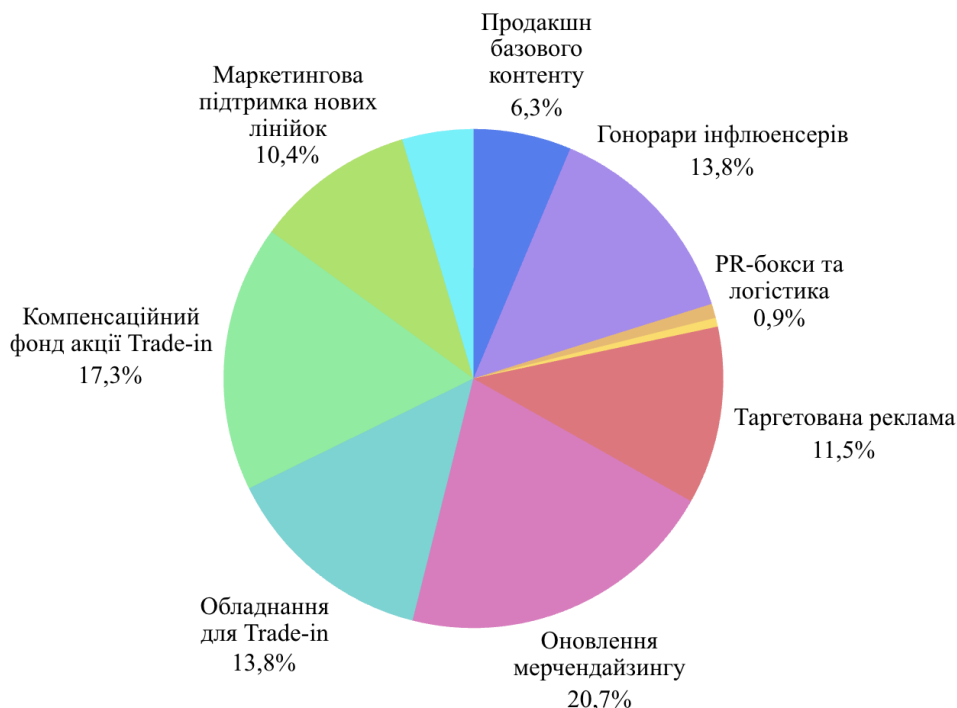


Рис. 3.4 – Структура загального маркетингового бюджету проекту ТМ GlamBee.

Загальний бюджет проекту становить 868 000 грн. Прогнозований фінансовий результат розраховується через воронку маркетингової конверсії та базову маржинальність власної торгової марки. Запланована комунікаційна кампанія забезпечить охоплення на рівні 600 000 контактів із цільовою аудиторією. При консервативному показнику конверсії у покупку 2,5% та середньому чеку 300 грн (еквівалент двох базових засобів), розрахунок очікуваного додаткового товарообігу здійснюється за формулою:

$$TR_{\text{дод}} = O \times \frac{CR}{100\%} \times P \quad (3.1)$$

де $TR_{\text{дод}}$ – очікуваний товарообіг;

O – охоплення;

P – середній чек.

$$TR_{\text{дод}} = 600000 \times 0,025 \times 300 = 4500000 \text{ грн}$$

Оскільки GlamBee є власною торговою маркою мережі EVA з оптимізованим ланцюгом постачання, норма її маржинального прибутку становить 30%. Додатковий чистий прибуток за шість місяців розраховується наступним чином:

$$\Pi_{\text{дод}} = TR_{\text{дод}} \times \frac{H_{\text{м}}}{100\%} \quad (3.2)$$

де $\Pi_{\text{дод}}$ – додатковий прибуток;

$TR_{\text{дод}}$ – очікуваний додатковий товарообіг;

$H_{\text{м}}$ – маржинальний прибуток.

$$\Pi_{\text{дод}} = 4500000 \times 0,30 = 1350000 \text{ грн}$$

Для масштабу національної мережі EVA, що охоплює понад 1 000 магазинів, ці результати розбивається у необхідність залучення всього 25 грн додаткового виторгу (що дорівнює 7,5 грн чистого прибутку) з однієї торгової точки на день. Розрахунок демонструє абсолютну реалістичність закладених фінансових прогнозів і гарантує виконання плану продажів.

Оцінка економічної доцільності та окупності капіталовкладень здійснюється за допомогою показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). Розрахунок проводиться за формулою (3.3):

$$ROMI = \frac{\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Фінансові показники у формулі виглядають наступним чином:

$$ROMI = \frac{1\,350\,000 - 868\,000}{868\,000} \times 100\% = 55,5\%$$

Значення коефіцієнта ROMI 55,5% свідчить про високу економічну ефективність розробленого проєкту, оскільки значно перевищує точку беззбитковості (0%). Це означає, що кожна 1 гривня, інвестована Департаментом ВТМ у зміну вектору комунікації та реструктуризації асортиментно-роздрібного простору повністю окупує себе, а також приносить компанії 0,56 гривні чистого прибутку.

Якщо загальний прогнозований прибуток за 6 місяців становить 1 350 000 грн, то середньомісячний додатковий дохід складає 225 000 грн.

Розрахуємо термін окупності:

$$TO = \frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{Щомісячний прибуток}} = \frac{868\,000}{225\,000} = 3,85 \text{ місяця}$$

Таким чином, повне повернення вкладених коштів у маркетингову кампанію відбудеться за 3,8 місяця. Така висока швидкість окупності мінімізує фінансові ризики роздрібної мережі і підтверджує доцільність та ефективність реалізації розроблених заходів.

Висновки до розділу 3

Стратегічний вектор розвитку ТМ GlamBee базується на поєднанні поведінкових інсайтів моделі чотирьох сил прогресу JTBD, результатів SWOT-аналізу та оцінки альтернатив за матрицею Ансоффа. Така аналітична база підкреслює, що найбільш перспективним напрямком є реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок, інтегрованої з концепцією Fast Beauty. Бренд фокусується на перехопленні покупців у конкурентів всередині своєї материнською роздрібною мережі шляхом нейтралізації споживчих бар'єрів тривоги щодо якості бюджетної продукції.

Для практичної реалізації стратегічного напрямку було розроблено комплексний проєкт, який об'єднав комунікаційний та асортиментно-роздрібний заходи. Комунікаційний захід передбачає зміну вектора SMM-активності на користь доказового маркетингу і створення соціального доказу через створення серії відео на сторінці бренду та інтеграції з інфлюенсерами. Асортиментно-роздрібний захід спрямований на роботу з трафіком у торгових точках через регулярне оновлення лімітованих капсульних колекцій та запуск акції обміну порожніх тар на знижку, а також

реструктуризацію викладки бренду на користь інтуїтивно зрозумілого поетапного мерчендайзингу.

Фінансово-економічна оцінка запропонованого проєкту заходів підтвердила високу комерційну спроможність та інвестиційну привабливість для компанії, оскільки очікуваний додатковий товарообіг після проведення заходів складає 4 500 000 грн, а очікуваний додатковий прибуток складе 1 350 000 грн. Показник рентабельності маркетингових інвестицій ROMI склав 55%, значно перевищуючи точку беззбитковості.

Згідно з прогнозуванням додаткових результатів, побудованих на моделі маркетингової конверсії з урахуванням високої маржинальності BTM, проєкт демонструє перевищення точки беззбитковості. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій та короткий термін окупності капіталовкладень засвідчують низький рівень фінансових ризиків. В свою чергу це підтверджує важливість переходу бренду до якісного підвищення прибутковості бренду у структурі мережі EVA.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведено теоретичний аналіз проблеми конкурентоспроможності на перенасичених мас-маркет ринках, в результаті чого встановлено неефективність класичних цінових методів конкурентоспроможності. Оцінка продукції вимагає зміщення фокусу з технічних характеристик товару на справжні мотиви споживачів. Інтеграція методології Jobs-To-Be-Done та моделі чотирьох сил прогресу в методики класичної маркетингової методології дає можливість виявити приховані психологічні бар'єри, які стимулюють конверсію.

Дослідження маркетингового середовища ТОВ «РУШ», до якого належить мережа магазинів EVA, вказує на високу залежність ринку декоративної косметики від макро- та мікроекономічних коливань. Зниження реальної купівельної спроможності стимулює перехід аудиторії до бюджетного сегмента. За проведенням PESTEL-аналізом, найбільше на макросередовище декоративної косметики впливають технологічні (1,05 бала), правові (0,79 бала) та економічні (0,84 бала) фактори, це зумовлене статусом GlamBee як ВТМ, а також через специфіку індустрії. Технологічний фактор лідирує через залежність комунікації з аудиторією від трендів в соцмережах та онлайн-шопінгу, а правовий фактор покладає відповідальність за безпеку формул. В свою чергу економічний фактор чинить подвійний вплив: обмежує загальну купівельну спроможність населення і стимулює приплив клієнтів із дорожчих брендів до доступного мас-маркету.

На мікрорівні за аналізом п'яти сил Портера спостерігається максимальний тиск ринкової влади покупців та внутрішньогалузевої конкуренції, що відповідає насиченості ринку бюджетної декоративної косметики. Вплив споживачів пов'язаний із мінімальними витратами на переключення на інші бренди, через що вибір косметики часто має спонтанний характер і залежить зовнішніх поштовхів. Це провокує жорстку

конкуренцію на ринку, де Міжнародні В-бренди активно інвестують у цифрову присутність, перехоплюючи молоду аудиторію у власних торгових марок ритейлерів. Така ситуація змушує GlamBee інвестувати в оновлення асортименту та розвиток комунікації.

Аналіз споживчих уподобань показує ситуативний та імпульсивний характер купівлі декоративної косметики. Сегментація аудиторії на основі поведінкових інсайтів показала, що головним поштовхом вибору ВТМ залишається сила Штовхання – а саме прагнення заощадити кошти. Однак цей мотив блокується силою Тривоги щодо стійкості бюджетних формул та силою Звички користуватися перевіреними продуктами інших брендів.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності математично показує ліміти потенціалу зростання ТМ GlamBee лише за рахунок низької ціни. Загальний індекс бренду (4,092 бала) поступається ключовому конкуренту Lamel (4,415 бала). Розрив формується через низьку конверсію комунікаційних зусиль у реальне споживче сприйняття та споживчі бар'єри в вигляді недовіри до якості. Побудований багатокутник конкурентоспроможності візуально показує становище ринку декоративної косметики.

Вирішення комплексу цих проблем реалізовано через розробку проєкту за допомогою матричного SWOT-аналізу та стратегії глибокого проникнення на ринок, обґрунтованої матрицею Ансоффа. Реалізація проєкту має під собою два заходи.

У межах комунікаційної стратегії розроблено захід переходу до соціального доказу в контенті. Захід реалізується шляхом запуску формату краш-тестів у соціальних мережах та інтеграція через блогерів. Це руйнує упередження аудиторії щодо низької якості бюджетних засобів за мінімальних репутаційних ризиків для бренду.

Асортиментно-роздрібний напрямок максимально використовує перевагу ексклюзивної фізичної присутності торгової марки в мережі EVA. Впровадження моделі Fast Beauty з регулярним випуском лімітованих капсул стимулює імпульсивні покупки через емоційний тригер очікування. Запуск механіки Trade-in (обмін порожньої тари на знижку для продукції GlamBee) дає змогу перехоплювати чужу аудиторію та змінювати купівельну звичку. Для спрощення вибору та збільшення взаємодії з товаром в торговому залі пропонується поетапний мерчандайзинг.

Загальний маркетинговий бюджет проєкту становить 868 000 грн. За розрахунками, очікуваний додатковий товарообіг після проведення заходів складе 4 500 000 грн. За рахунок підвищення конверсії біля стендів та залучення нових клієнтів прогнозується отримання 1 350 000 грн додаткового чистого прибутку за перші шість місяців кампанії.

Розрахований показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) досягає 55,5%, а вкладені кошти повністю окупаються за 3,8 місяця. Практичне впровадження розробленого проєкту здатне перевести ТМ GlamBee від кількісного зростання обсягів продажів до якісного підвищення прибутковості всієї торгової мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 720 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стабільність / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.
3. Jobs to be Done. Christensen Institute. URL: <https://www.christenseninstitute.org/theory/jobs-to-be-done/> (дата звернення: 24.03.2026).
4. Крістенсен К. М., Холл Т., Діллон К., Дункан Д. С. Стратегія інноватора. Як створити продукт, який куплять / пер. з англ. Харків : Фабула, 2021. 256 с.
5. Ulwick T. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. New York : McGraw-Hill Education, 2005. 208 p.
6. Квале С. Дослідницьке інтерв'ю. К.: Дух і Літера, 2007. 312 с.
7. Малхотра Н. К. Маркетингові дослідження. Практичне керівництво. М.: Вільямс, 2007. 1200 с.
8. Гілл Н., Меррілл Дж., Спінкворт В. Задоволеність клієнтів. Вимірювання та управління. М.: Видавництво «Діло та Сервіс», 2004. 256 с.
9. Маркетинг: Модель 7Р : навч. посіб. / за ред. М. А. Окландера. Дніпро : УМСФ, 2023. 142 с.
10. Moesta B. Demand-Side Sales 101: Stop Selling and Help Your Customers Make Progress. Lioncrest Publishing, 2020. 190 p.
11. Outcome-Driven Innovation: JTBD Theory in Practice. URL: <https://jobs-to-be-done.com/outcome-driven-innovation-odi-is-jobs-to-be-done-theory-in-practice-2944c6ebc40e> (дата звернення: 25.03.2026).
12. Опендатабот. ТОВ «РУШ» URL: <https://opendatabot.ua/c/32007740> (дата звернення: 25.03.2026).

13. Сайт EVA. URL: <https://eva.ua/ua/> (дата звернення: 25.03.2026).
14. Instagram EVA. URL: https://www.instagram.com/eva_ua/?hl=en (дата звернення: 25.03.2026).
15. Lamel Professional: Official Website. URL: <https://lamelcosmetics.com/> (дата звернення: 25.03.2026).
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
17. Малхотра Н. К. Маркетингові дослідження. Практичне керівництво / Нареш К. Малхотра. — 4-те вид. — М.: Вільямс, 2007. — С. 104-106.
18. Merriam-Webster Dictionary.
19. Кейс – це інструмент для аналізу та вирішення реальних проблем. URL: <https://it-rating.ua/keys-tse-instrument-dlya-analizu-ta-virishennya-realnih-problem> (дата звернення: 25.03.2026).
20. Lip service. What lipstick sales tell you about the economy. URL: <https://www.economist.com/unknown/2009/01/23/lip-service> (дата звернення: 25.03.2026).
21. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
22. Tik-Tok. Сторінка glambee.ua. URL: <https://www.tiktok.com/@glambee.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
23. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. 3rd ed. Pearson FT Press, 2015. 432 p.

ДОДАТОК А

Обґрунтування Lamel як головного конкурента GlamBee

Багатокутник конкурентоспроможності, що порівнює GlamBee та Lamel, як основних конкурентів, на основі інтегрального показника конкурентоспроможності, можна побачити на рис. А.1. Даний багатокутник конкурентоспроможності заснований на минулих дослідженнях ринку декоративної косметики в Україні.

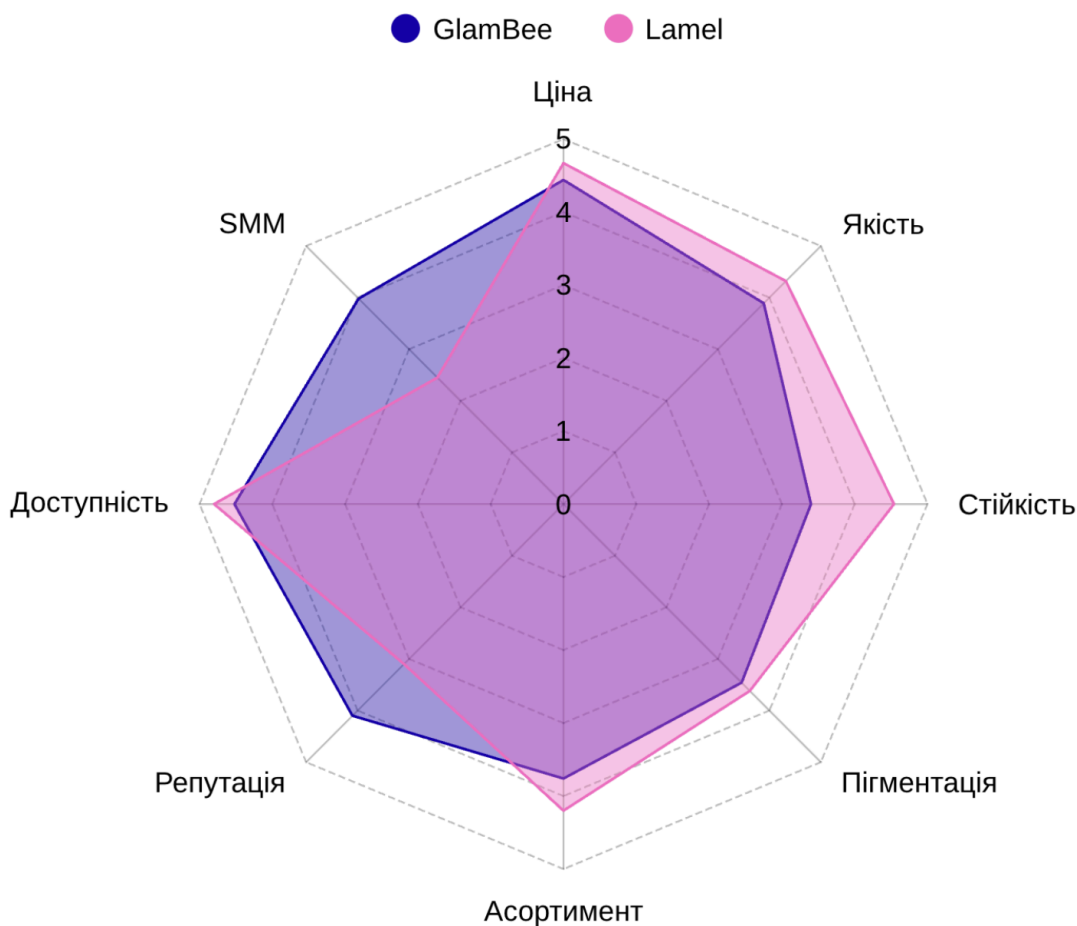


Рис. А.1 – Багатокутник конкурентоспроможності GlamBee та Lamel

Розглянемо таблицю рейтингу інтегрального показника конкурентоспроможності, наведену в минулій курсовій роботі (табл. А.1).

Таблиця А.1 – Рейтинг інтегрального показника конкурентоспроможності.

Бренд	Інтегральний показник I_k	Рейтинг
<i>GlamBee</i>	3.96	4
<i>Lamel</i>	3.99	3
Maybelline	4.55	1
L'Oreal	4.33	2
Eveline	3.63	5
Bourjois	2.90	6

ДОДАТОК Б

Аналіз макро- та мікросередовища

Стратегічні рішення на основі PESTEL-аналізу наведені в таблиці Б.1.

Таблиця Б.1 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу для підприємства BTM TOB «РУШ» «GlamBee»

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Політичні фактори				
Воєнні дії на території України	-0,34	Зниження попиту, проблеми з логістикою.	Ускладнення доставки та постачання сировини.	Зосередитися на онлайн-продажах, безпечна доставка, стабільні залишки на складах.
Зміни в законодавстві щодо декоративної косметики	-0,3	Ускладнення сертифікації, нові вимоги до продукції.	Можливі витрати на переробку упаковки чи формул.	Регулярний моніторинг законодавства, консультації з експертами, адаптація ще на етапі розробки.
Економічні фактори				
Коливання курсу валют	0,16	Зростання цін на імпортовані компоненти.	Підвищення собівартості продукції.	Пошук локальних постачальників, оптимізація логістики.
Інфляція	-0,29	Зниження купівельної спроможності.	Менше продажів у середньому і високому сегменті.	Запуск бюджетної серії, просування через методи стимулювання збуту
Рівень доходів населення	-0,33	Споживачі обирають дешевші бренди.	Можлива втрата частини ЦА.	Бюджетні формати, пробники, вигідні набори.

Фактор	Вплив (стандартизо ване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Соціальні фактори				
Вплив інфлюенсерів і соцмереж	0,33	Зростання попиту завдяки трендам у соцмережах.	Можливість збільшити охоплення цільової аудиторії.	Активне співробітництво з інфлюенсерами, просування у TikTok та Instagram.
Демографічні зміни	-0,06	Зміна споживчої структури та потреб.	Необхідність адаптації до нових запитів молоді або старших споживачів.	Розширення лінійок для різних вікових груп.
Тренди краси і самовираження	0,31	Збільшення інтересу до індивідуального стилю.	Попит на нові нестандартні продукти.	Випуск лімітованих серій і персоналізованих продуктів.
Технологічні фактори				
Розвиток діджитал-маркетингу	0,33	Зміщення фокусу на онлайн-продажі.	Можливість швидко масштабувати кампанії.	Інвестування в таргетовану рекламу та аналітику.
Впровадження IT-рішень у продажах	0,26	Розвиток e-commerce і CRM.	Покращення обслуговування клієнтів.	Впровадження CRM, автоматизованих чат-ботів.
Автоматизація виробництва	0,17	Оптимізація витрат у галузі.	Зменшення витрат і людського чинника.	Інвестиції в автоматизовані процеси фасування і пакування.

Фактор	Вплив (стандартизо ване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Екологічні фактори				
Використання екоупаковки	0,17	Зростання вимог до сталого виробництва.	Перевага в очах екосвідомих клієнтів.	Перехід на перероблювану упаковку.
Безпечність інгредієнтів	0,34	Підвищення стандартів безпечності.	Потреба сертифікації і прозорості.	Використання сертифікованих натуральних компонентів.
Тиск з боку еко-активістів	-0,05	Збільшення контролю з боку громадськості.	Репутаційні ризики при недотриманні стандартів.	Публічні звіти про сталий розвиток.
Правові фактори				
Стандарти якості	0,34	Єдині правила виробництва.	Необхідність дотримання вимог.	Впровадження системи контролю якості.
Регуляції щодо інгредієнтів	-0,19	Обмеження на використання певних компонентів.	Перегляд рецептур.	Адаптація формул до норм ЄС.
Захист прав споживачів	0,26	Посилення відповідальності брендів.	Ризик скарг і перевірок.	Прозора комунікація і чесне маркування.

Таблиця Б.2 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища.

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Рівень «вхідного бар'єру» (Загроза появи конкурентів)			
Обсяг необхідних капіталовкладень (розробка формул, сертифікація, реклама)	0,30	2	0,6
Лояльність покупців до існуючих брендів	0,30	3	0,9
Насиченість торговельних каналів і партнерських мереж	0,10	2	0,4
Вимоги до сертифікації та безпечності продукції	0,20	2	0,4
Разом	1		2,3
Інтенсивність конкуренції			
Кількість діючих брендів у середньому ціновому сегменті	0,25	3	0,75
Темпи зростання ринку декоративної косметики	0,23	2	0,46
Відмінності у позиціонуванні та стратегії брендів	0,20	3	0,6
Однорідність асортименту (тональні засоби, тіні, блиски)	0,17	2	0,34

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Інтенсивність конкуренції			
Кількість великих постачальників сировини та пакування	0,11	2	0,22
Залежність від імпортних компонентів (пігменти, аромати, упаковка)	0,24	3	0,72
Цінова політика постачальників	0,25	2	0,5
Сконцентрованість групи постачальників	0,26	2	0,52
Вартість переходу до іншого постачальника	0,14	2	0,28
Разом	1		2,24
Сила впливу покупців			
Прихильність покупців до бренду GlamBee	0,20	2	0,40
Важливість косметики як товару для покупців	0,15	3	0,45
Сила впливу покупців			
Наявність постійних покупців	0,15	2	0,3
Чутливість покупців до цін	0,16	3	0,49
Вартість переходу до іншого бренду	0,13	1	0,13

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Сила впливу покупців			
Активність покупців у відгуках, блогах, рекомендаціях	0,07	2	0,15
Разом	1		2,34
Вплив товарів-замінників			
Популярність доглядової косметики як альтернативи макіяжу	0,25	2	0,50
Тренд на натуральність і мінімалізм	0,16	2	0,32
Конкурентоспроможність есо- та vegan-брендів	0,25	3	0,75
Доступність заміників у масмаркеті	0,14	2	0,28
Активність у просуванні заміників (доглядова, корейська косметика)	0,20	2	0,40
Разом	1		2,25

ДОДАТОК В

Журнал організації проведення дослідження

У даному додатку наведено журнал реєстрації контактів (базу даних), що була сформована для проведення глибинних інтерв'ю. База даних наведена на рис. В.1:

Номер телефону	ПІБ	Дата покупки	Товар	Місце покупки	Статус дзвінка	Час якщо відкладений	Кількість спроб	Інтерв'юєр	Анкета
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь повна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь неповна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Вимкнений		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Немає відповіді		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Поза зоною		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відмова		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь повна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь неповна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Вимкнений		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Немає відповіді		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Поза зоною		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відмова		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь повна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь неповна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Вимкнений		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Немає відповіді		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Поза зоною		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відмова		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь повна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відповідь неповна		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Вимкнений		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Немає відповіді		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Поза зоною		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI
3801234567890	Іванова І.	01.08.2025	Туш для вій GlamBee HIT м. Одеса, Старосінна площа, 2	2	Відмова		1	Дарія	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSiNztC0aFzFI

Рис. В.1 – База даних GlamBee

На даному рисунку представлений приклад заповнення бази даних. База даних містить номер телефону, ім'я респондента. Також дату покупки, яка підпадає під обраний період часу з серпня 2025 року по січень 2026 року, товар, місце покупки (місто, торгова точка), статус дзвінка, відкладений час дзвінка, кількість спроб, дані хто інтерв'ював та посилання на анкету. Дані про відповіді респондентів далі заносяться в масив відповідей.

Номер телефону та ПІБ респондентів надані в якості неіснуючого формату та є прикладом. Всі дані захищені.

ДОДАТОК Г

Технічний протокол проведення глибинного інтерв'ю

Анкета для проведення глибинного інтерв'ю розбита на декілька блоків та під-блоків. Перший блок анкети включає в себе привітання, яке містить в собі інформування хто телефонує і навіщо, інформацію про винагороду в випадку успішно проведеного інтерв'ю та питання про згоду провести опитування. Після згоди респондента провести інтерв'ю йде фільтр-питання, яке дає змогу з'ясувати чи пам'ятає респондент що купував товар (рис. Г.1).

The screenshot shows a web-based questionnaire for GlamBee. At the top is the GlamBee logo, which includes a stylized bee. Below the logo is a section titled "Глибинне інтерв'ю GlamBee". The text in this section reads: "Добрий день! Мене звати Дарія, я представник компанії EVA. Ми проводимо дослідження на тему декоративної косметики. За успішне проходження опитування ви можете отримати 150 грн бонусів на вашу бонусну картку EVA. Чи зручно вам приділити до 10 хвилин?". Below this text is a red asterisk icon and the text "* Indicates required question". The next section contains the question: "Бачимо, що Ви купували _дата_ в _місто_ _товар GlamBee_. Чи пам'ятаєте Ви, що купували цей / ці товар?". There are two radio button options: "Так" (Yes) and "Ні" (No). At the bottom left is a "Next" button, and at the bottom right is a "Clear form" link.

Рис. Г.1 – Привітання та фільтр-питання глибинного інтерв'ю.

На даному етапі задачею інтерв'юера є привітатися за скриптом, який наведений вверху анкети, задати перше питання та за потреби максимально детально описати товар, у випадку якщо респондент не до кінця пам'ятає товар.

У випадку, якщо респондент взагалі не пам'ятає, анкета веде на сторінку, де вказується, що для опитування шукаються люди, які купували товар GlamBee за останні півроку, і анкета завершується (рис. Г.2)



GlamBee

Глибинне інтерв'ю GlamBee

НІ

Дякую за ваш відповідь. Ми шукаємо людей, які купували декоративну косметику GlamBee за останні півроку. На все добре!

☐ гарного дня

Back Submit Clear form

Рис. Г.2 – Завершення анкети після фільтр-питання.

Наступним блоком є якісна частина опитування, яка включає в себе питання, направлені на з'ясування контексту покупки. Чи користувався респондент самостійно товарами, які придбав? Чому саме респондент обрав покупку? Як саме відбувався процес? Які сумніви були перед покупкою? Всі

ці питання дають змогу скласти картину поведінки споживача разом з чотирма силами прогресу (рис. Г.3).

Глибинне інтерв'ю GlamBee

* Indicates required question

ТАК

Скажіть будь-ласка, чи користувались ви самостійно _товар GlamBee_? *

☐ Так

☐ Ні

Чому саме ви вирішили обрати _товар_? *

Що ще вплинуло на ваше рішення купити _товар_?

Your answer

Як саме ви обирали _товар_? *

Що вплинуло найбільше?

Your answer

Які сумніви у вас були перед покупкою _товар_? *

Які страхи у вас були перед покупкою?

Your answer

Рис. Г.3 – Блок питань про досвід покупки GlamBee.

Третій блок анкети починає кількісний етап опитування і включає в себе оцінку важливості різних параметрів декоративної косметики для

респондента. Параметри включають в себе Висока якість, Низька ціна, Стійкість, Зручність покупки, Активність в соціальних мережах. Оцінка важливості параметрів дасть Вагомість W_i , яка знадобиться при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (рис. Г.4).

Оцініть, будь ласка, важливість **високої якості** продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5. *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Оцініть, будь ласка, важливість **низької ціни** продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5. *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Оцініть, будь ласка, важливість **стійкості** продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5. *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Оцініть, будь ласка, важливість **зручності покупки** продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5. *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Оцініть, будь ласка, важливість **активності в соціальних мережах бренду** продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5. *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Рис. Г.4 – Оцінка важливості параметрів декоративної косметики.

За цим одразу слідує блок Оцінки параметрів декоративної косметики безпосередньо для ТМ GlamBee, який дасть частку K_i для подальших розрахунків (рис. Г.5).

Як ви оцінете **якість** продукції GlamBee за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **ціну** продукції GlamBee за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **стійкість** продукції GlamBee за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **зручність покупки** продукції GlamBee за шкалою від 1 до 5? *

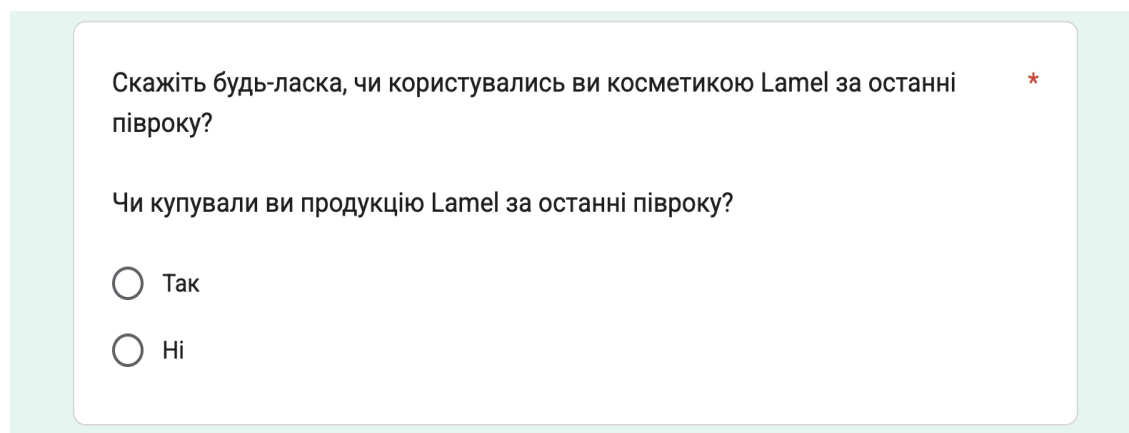
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **активність в соціальних мережах бренду** продукції GlamBee за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.5 – Оцінка параметрів декоративної косметики для ТМ GlamBee.

Так як для порівняння було обрано бренд Lamel Professional як референтний бренд, наступним слідує фільтр-питання чи купували або користувалися респонденти брендом Lamel Professional за останні півроку (рис. Г.6). В даному випадку дані про Lamel Professional будуть виступати ідеальними показниками для порівняння з ТМ GlamBee.



Скажіть будь-ласка, чи користувались ви косметикою Lamel за останні півроку? *

Чи купували ви продукцію Lamel за останні півроку?

☐ Так

☐ Ні

Рис. Г.6 – Фільтр-питання Lamel Professional.

У випадку, якщо респондент користується Lamel Professional, наступним блоком буде Оцінка параметрів декоративної косметики для Lamel Professional (рис. В.7). Так як об'єктом дослідження є ТМ GlamBee, а Lamel Professional виступає референтним об'єктом, у нього немає окремого блоку якісного дослідження, так як Lamel Professional не є самостійним об'єктом вивчення. Оскільки методологія JTBD та глибинні інтерв'ю спрямовані на деконструкцію унікальних внутрішніх мотивів та «робіт», на які споживач наймає саме GlamBee, розширення якісного етапу на бренд-конкурент призвело б до розмиття фокусу дослідження, тоді як для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності цілком достатньо кількісного блоку дослідження та аналізу вторинних даних щодо ринкових характеристик Lamel Professional.

Скажіть будь-ласка, як ви оцінете **якість** продукції Lamel за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **ціну** продукції Lamel за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **стійкість** продукції Lamel за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **зручність покупки** продукції Lamel за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінете **активність в соціальних мережах бренду** продукції Lamel за шкалою від 1 до 5? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.7 – Оцінка параметрів декоративної косметики Lamel Professional.

Якщо ж респондент не користувався та не купував Lamel Professional, далі по анкеті йде уточнююче питання яким саме брендом декоративної косметики користувався респондент (рис. Г.8)

Скажіть будь ласка, яким брендом, окрім GlamBee, ви користувались найчастіше за останні півроку? *

Your answer _____

Рис. Г.8 – Уточнююче питання про бренд декоративної косметики.

Після чого йде такий самий блок питань Оцінки параметрів декоративної косметики для вказаного респондентом бренда (рис. Г.9).

Як ви оціните **якість** продукції _бренду_ за шкалою від 1 до 5? *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Як ви оціните **ціну** продукції _бренду_ за шкалою від 1 до 5? *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Як ви оціните **стійкість** продукції _бренду_ за шкалою від 1 до 5? *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Як ви оціните **зручність покупки** продукції _бренду_ за шкалою від 1 до 5? *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Як ви оціните **активність в соціальних мережах бренду** продукції _бренду_ за шкалою від 1 до 5? *

1 2 3 4 5

♡ ♡ ♡ ♡ ♡

Рис. В.9 – Оцінка параметрів для вказаного бренду.

Останньою частиною анкети є її завершення. В середині анкети це виглядає як короткий текст, який інтерв'юер зачитує респонденту (рис. Г.10).



GlamBee

Глибинне інтерв'ю GlamBee

Дякуємо за проходження анкетування! За ваші відповіді EVA нараховує на вашу бонусну картку 150 грн. Використати можна на будь-які товари, діє півроку. Підкажіть будь-ласка, ваша бонусна картка прив'язана до цього номеру телефону? Про нарахування повідомимо в Viber.

Рис. Г.10 – Завершення анкети.

Для професійного проведення інтерв'ю варто знати декілька важливих речей. Так, дзвонити можна лише в період з 9:00 до 18:00, кількість спроб не має перевищувати 3. Дзвінки здійснюються через спеціальний сервіс. Питання всередині анкети неможна перефразовувати, але важливо максимально детально опитувати респондентів про досвід. Наприклад, якщо респондент вказує, що товар GlamBee став заміною іншого товару, важливо запитати чим респондент користувався до того.

Важливо використовувати активне слухання та витримувати паузи після відповідей респондента, що стимулює його до більш розгорнутих відповідей та дає відчуття довіри. Окрему увагу варто приділити етичності, де в кінці привітання обов'язковим питанням є «Чи зручно вам приділити до 10 хвилин?», що дає змогу респонденту самому керувати розмовою, та за потребою перенести дзвінок на комфортний респонденту час.

Не можна використовувати питання, які наштовхують на відповідь. Замість питання «Вам сподобалася упаковка GlamBee, так?» слід запитати

«Яка була ваша реакція на упаковку GlamBee?». Важливо давати респонденту відчуття безпеки, наприклад, не перебивати його, звертатися на Ви. Респондент має право завершити анкету в будь-який момент.

У разі виникнення технічних збоїв або якщо респондент знаходиться у невідповідних для тривалої розмови умовах (шум, присутність сторонніх осіб), інтерв'ю може бути перенесене на інший час.

ДОДАТОК Г

Фрагмент масиву первинних даних глибинного інтерв'ю

Через значний обсяг даних (22 повні та 5 неповних анкет) у додатку представлено лише фрагмент масиву (рис. Д.1). Усі результати анонімізовано, проте пряму мову респондентів збережено для точності JTBD-аналізу та формування інсайтів за моделлю «Чотирьох сил прогресу».

Бачимо, що Ви купували „дата„ в „місто„ товар GlamBee„ Чи пам'ятаєте Ви, що купували цей / ці товар?	Скажіть будь-ласка, чи користувались ви самостійно „товар GlamBee„?	Чому саме ви вирішили обрати „товар„?	Як саме ви обирали „товар„?	Які сумніви у вас були перед покупкою „товар„?	Оцініть, будь ласка, важливість високої якості продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5.	Оцініть, будь ласка, важливість низької ціни продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5.	Оцініть, будь ласка, важливість високої якості продукції декоративної косметики за шкалою від 1 до 5.
1	Ні						
2	Ні						
3	Так	Так	Ви знаєте, була дуже вигідна ціна. Я побачила	Ну як, я побачила ось це відео в ті	Ой ніяких не було. Подивилася просто щоб ме	4	5
4	Так	Так	Я бачила багато відео в Тік-Ток. Стало цікаво, :	От я бачила ці відео, і пішла цілен	Жодних сумнівів не було, я ціленаправлено йд	5	5
5	Так	Ні	Моя донька користується, як я розумію це так	Ну, я зайшла в Єву. Мені необхідн	Я лише дивилася щоб це не було вже у доньки	2	4
6	Так	Так	Мені треба було купити якийсь консилер для	Ну, я завтра мала паспорт робити,	Не було сумнівів, мені просто треба було конс	5	2
7	Так	Так	Я побачила відео в Тік-ток, де блогерка показу	Зайшла - подивилася - купила. Я в	Ніяких, навіть якби мені сказали що праймер і	4	1
8	Так	Так	Ввечері по дорозі додому зайшла в Єву, мені т	По кольорам, я давно хотіла собі я	Тільки щоб олівці добре змивалися, бо я чула :	4	5
9	Ні						
10	Ні						
11	Так	Так	Нуу, я багато користуюся цим брендом. Якщо і	Тінти швидко кінчаються якщо їх і	Не було сумнівів. Ні, не було.	3	5
12	Так	Ні	Зараз популярна така косметика, желейні оці	Побачила огляди в інтернеті і купи	Не-не, не було. Не було, да.	2	4
13	Ні						
14	Так	Так	Нуу, як. Першочергово мене привабила стійка	Взагалі я зайшла за гелем для дщ	Я була не впевнена що мені взагалі треба цей	3	5
15	Так	Так	Мені подружка скинула тіктох що ось штука ц	По факту, не обирала. Я вже, так би	Знаєте блискітки бувають різні. Бувають прос	4	5
16	Так	Так	Була приваблива ціна. Хотіла спробувати щос	Ох, ніяк. Просто купила з того що	Сумніви - не сумніви. Не було нічого.	2	3
17	Так	Так	Бо я цим олівцем користуюся роками. Це той	Коли, вперше? А, ну я просто тоді	Ніяких.	5	1
18	Так	Так	Ми гуляли з подругами і зайшли в Єву щось пс	Дивилася як воно виглядає на ру	Та ні.	4	4
19	Так	Так	Я подорожувала в інше місто і забула олівець,	Щоб він був тонкий, була щіточка	Та таких якихось сумнівів не було. Мені потріб	2	5
20	Так	Так	Ну, це було майже случайно. У мене майже вс	Мене змусили (сміх). І все по тому	Ну, це все ж таки не L'oreal. А я звикла до цьог	5	5

Рис. Г.1 – Фрагмент масиву первинних даних глибинного інтерв'ю.

ДОДАТОК Д

Розподілені цитати респондентів по моделі Чотирьох сил прогресу та сегментація

Модель Чотирьох сил прогресу наведена в таблиці Д.1:

Таблиця Д.1 – Модель Чотирьох сил прогресу.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Опис елементу
Push (Штовхання)	Обставини або проблеми з поточними засобами, що змушують шукати нове рішення.
Pull (Тяжіння)	Характеристики та переваги продукту, що приваблюють споживача саме до цього бренду.
Anxiety (Тривога)	Внутрішні сумніви, бар'єри та побоювання, що виникають перед моментом покупки. Додатково те, що не сподобалося під час використання продукту.
Habit (Звичка)	Старі патерни поведінки або відданість попереднім брендам, що заважають спробувати новий продукт.

Фрагмент аналіз відповідей за моделлю Чотирьох сил прогресу наведений на рис. Д.1:

Push	Обставини або проблеми з поточними засобами, що змушують шукати нове рішення				
Pull	Характеристики та переваги продукту, що приваблюють споживача саме до цього бренду				
Anxiety	Внутрішні сумніви, бар'єри та побоювання, що виникають перед моментом покупки. Додатково те, що не сподобалося під час використання продукту				
Habit	Старі патерни поведінки або відданість попереднім брендам, що заважають спробувати новий продукт				
Анкета №3				Анкета №4	
Покупка декоративної косметики GlamBee за останні півроку (серпень 2025-січень 2026)				Покупка декоративної косметики GlamBee за останні півроку (серпень 2025-січень 2026)	
Push	"...стара туш трішки все підсохла" "Раніше Maybelline користувалась, але вона останнім часом сильно дорога"			Push	"Бо всі користуються кругом, я вирішила що мені теж потрібно"
	"Я побачила в тік-тоці акцію на туш ось цю кольорову 2+4"				"Я бачила багато відео в Тік-Ток"
Pull	"Була дуже вигідна ціна" "Ну, дуже вигідно, мені тієї туші вистачить на півроку мінімум"			Pull	"Стало цікаво, зайшла в Сьу, обрала собі" "Я зробила оцей свотч, мені сподобався відтінок і купила"
	"На всі випадки життя. "				"Плюс, там ще ціна була приємна"
	"Ну як, я побачила ось це відео в тік-ток, подумала собі "Угу, треба взяти""				"От я бачила ці відео, і пішла ціленаправлено в магазин обрати щось собі"
	"Як такої потреби у мене не було"				"Найбільше вплинуло, напевно, відео в Тік-Ток"
	"Все ж таки така акція дуже приваблює"				"Там бачила багато конкурсів, і просто як користуються"
Anxiety	"Ой ніяких не було"				"Казали хороший продукт за свої гроші"
	"Фарбує - вже добре"				"Я ціленаправлено йшла в магазин саме обрати собі щось з бренду"
	"Раніше Maybelline користувалась"			Anxiety	"Лише дивилася щоб відтінок мені подобався"
Habit	"Мені, в цілому, без різниці на щіточку, які там властивості у туші. Фарбує - вже добре"			Habit	"Жодних сумнівів не було"
					-
Анкета №5				Анкета №6	
Покупка декоративної косметики GlamBee за останні півроку (серпень 2025-січень 2026)				Покупка декоративної косметики GlamBee за останні півроку (серпень 2025-січень 2026)	

Рис. Д.1 – Аналіз відповідей за моделлю Чотирьох сил прогресу.

Нижче наведено перелік ключових тез та прямої мови респондентів, які найбільш влучно описують їхній споживчий досвід. Ці цитати наочно демонструватимуть бар'єри та мотиви покупки (табл. Д.2).

Таблиця Д.2 – Ключові цитати респондентів, розподілені за моделлю Чотирьох сил.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
1. Push (Штовхання)	1. «Раніше Maybelline користувалась, але вона останнім часом сильно дорога.» (3). 2. «Мені треба було купити якийсь консилер для фотографії на паспорт.» (6). 3. «...я не маю можливості купляти дорогу косметику.» (11). 4. «Я подорожувала в інше місто і забула олівець для брів.» (19). 5. «...мені сильно подруги рекомендували спробувати карандаш для губ від GlamBee.» (20). 6. «Я знімаю відео з макіяжами, і хотіла одразу і зняти конкурс, і огляд на косметику GlamBee.» (22).
2. Pull (Тяжіння)	1. «Ну, дуже вигідно, мені тієї туші вистачить на півроку мінімум.» (3). 2. «Я бачила багато відео в Тік-Ток.» (4). 3. «Першочергово мене привабила стійка з косметикою.» (14). 4. «І зручно, і гарно.» (15). 5. «Я люблю такі базові перевірені товари.» (17). 6. «це такий класний мультаскер без позначки «мультитаскер».» (21). 7. «Я розумію, що у неї (в консультанта) є завдання продати певний товар, але я погодилась.» (24).

3. Anxiety (Тривога)	1. «Тільки щоб олівці добре змивалися, бо я чула з цим бувають проблеми. І такі да, вони погано змиваються міцеляркою, але це того вартує.» (8). 2. «Я була не впевнена що мені взагалі треба цей олівець.» (14). 3. «Знаєте блискітки бувають різні. Бувають просто як глітер, а є з якоюсь кольоровою підложкою. І такі не дуже виглядають в тіні. У цих блискіток така проблема є.» (15). 4. «Та таких якихось сумнівів не було. Мені потрібна була тимчасова заміна.» (19). 5. «Ну, це все ж таки не Lamel.» (20). 6. «Ось це, що у консультанта є план продаж окремих брендів, мене трохи насторожив.» (24). 7. «Краще б у мене були сумніви чи не буде алергії.» (26).
4. Habit (Звичка)	1. «Мені взагалі обирати не подобається - я маю одразу знати що я купую, інакше я надовго застрягну в магазині.» (7). 2. «...я багато користуюся цим брендом.» (11). 3. «Бо я цим олівцем користуюся роками.» (17). 4. «У мене все від Lamel. Він дешевий і я знаю яку якість я купую.» (20).

В ході розподілення цитат респондентів за моделлю Чотирьох сил, було виділено наступні сегменти та кейси аудиторії (табл. Д.3):

Таблиця Д.3 – Виділені сегменти та кейси дослідження.

№ С	Сегмент або кейс	№ П/С	Підгрупа сегменту або кейсу	Номера анкет, які відносяться до підгрупи
1	Кейс цінової вигоди	1	Вигідна акційна пропозиція	3

2	Сегмент впливу соціальних мереж	2	Просування в соціальних мережах від бренду	4, 7, 15
		3	Вплив б'юті блогерів (не від бренду)	17
		4	Блогер	22
3	Ситуативний сегмент (специфічна потреба)	5	Необхідність подарунку	5, 12
		6	Швидка потреба в специфічному товарі	6, 19
4	Сегмент візуально-імпульсивного вибору	7	Привабливе пакування	27
		8	Імпульсивна покупка	8, 14, 18, 23
		9	Бажання новизни	16
		10	Привабливий новий товар	25
5	Сегмент зручності товару та покупки	11	Зручність товару	11, 21
		12	Допомога консультанта	24
6	Кейс переходу від конкурентів	13	Прихильник Lamel	20
7	Бар'єрний кейс	14	Алергія на товар	26

Розглянемо таблицю за моделлю Чотирьох сил з найвлучнішими цитатами, які описують сегмент Візуально-імпульсивного вибору (табл. Д.4):

Таблиця Д.4 – Головні цитати сегменту Візуально-імпульсивного вибору.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	«Просто воно було поруч і я звернула увагу. Так я би не звернула.» «Ми гуляли з подругами і зайшли в Єву щось подивитися.» «Взагалі я зайшла за гелем для душу.»

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Pull	1. «...там якась нова лінійка яку я ще не бачила.» 2. «Просто в моменті захотілося.» 3. «Коли обирала, очі розбігалися, але я обрала з доступного і купила.»
Anxiety	1. «...навіть якщо не підійде, не так страшно.» 2. «Я була не впевнена що мені взагалі треба цей олівець.»
Habit	Немає

Цитати сегменту Впливу соціальних мереж наведені в таблиці Д.5.

Таблиця Д.5 – Головні цитати сегменту Впливу соціальних мереж

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	1. «Я знімаю відео з макіяжами, і хотіла одразу і зняти конкурс, і огляд на косметику GlamBee.» 2. «Мені подружка скинула тіток що оця штука це як дублікат іншого товару. Чи як це називається, аналог?»
Pull	1. «Я бачила багато відео в Тік-Ток.» 2. «...бонусом те що я зможу використати при зйомці конкурсу.» «...я просто тоді дивилася б'юті блогерів, і я тоді помітила, що багато хто використовує цей олівець в цьому відтінку саме. І я стала жертвою маркетингу.»
Anxiety	1. «...просто прийшла в магазин щоб свотчі зробити і точно упевнитися що воно хороше.» 2. «Знаєте, блискітки бувають різні. Бувають просто як глітер, а є з якоюсь кольоровою підложкою. І такі не дуже виглядають в тіні. У цих блискіток така проблема є.»

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Habit	1. «Мені взагалі обирати не подобається – я маю одразу знати що я купую, інакше я надовго застрягну в магазині.» 2. «Бо я цим олівцем користуюся роками.»

Головні цитати сегменту наведені в таблиці Д.6:

Таблиця Д.6 – Головні цитати Ситуативного сегменту (специфічна потреба).

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	1. «Мені необхідно було обрати подарунки доньці, колегам, мамі.» 2. «Ну, я завтра мала паспорт робити, а у мене консилер скінчився, треба було щось купити швидко щоб і на фото було, і потім я користувалась в житті.» 3. «Треба було купити щось дешеве і нормальне, щоб користуватися чисто в період коли я в іншому місті.» 4. «Купила подрузі на подарунок.»
Pull	1. «Зараз популярна така косметика, желейні оці блискітки.» 2. «...мені якраз цей консилер кинувся у вічі.»
Anxiety	1. «Я тільки відтінок подивилася, щоб плюс-мінус підходив до шкіри.» 2. «Та таких якихось сумнівів не було. Мені потрібна була тимчасова заміна.»
Habit	1. «...донька, я просто знаю що вона цією косметикою користується, і їй точно сподобається.»

Розглянемо типові головні цитати для сегменту (табл. Д.7):

Таблиця Д.7 – Головні цитати сегменту Зручності товару та покупки.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	1. «Я не хотіла сама обирати, і мені дівчина допомогла.» 2. «...я не маю можливості купувати дорогу косметику.»
Pull	1. «Довго тримається, не треба постійно фарбуватися... не залишає слідів на чашці, нічого не пачкається.» 2. «...це такий класний мультитаскер без позначки «мультитаскер».» 3. «...це універсальна річ.» 4. «Прийшла в магазин, мені консультант допоміг обрати. Сказала, що цей беруть найчастіше. Я розумію, що у неї є завдання продати певний товар, але я погодилась. І не пожалкувала.»
Anxiety	1. «Ось це, що у консультанта є план продаж окремих брендів, мене трохи насторожив.» 2. «Та ніяких (сумнівів), це такий класний мультаскер без позначки «мультитаскер».»
Habit	1. «...я просто люблю такий ефект на губах.»

Розглянемо цитати кейсу Цінової вигоди (табл. Д.8):

Таблиці Д.8 – Цитати кейсу Цінової вигоди за моделлю Чотирьох сил.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	1. «...стара туш трішки все підсохла.» 2. «Раніше Maybelline користувалась, але вона останнім часом сильно дорога.»
Pull	1. «Я побачила в тік-тоці акцію на туш ось цю кольорову 2=4.» 2. «...була дуже вигідна ціна.»

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Pull	3. «Ну, дуже вигідно, мені тієї туші вистачить на півроку мінімум.» 4. «На всі випадки життя.» 5. «Ну як, я побачила ось це відео в тік-ток, подумала собі «Угу, треба взяти».» 6. «Як такої потреби у мене не було.» 7. «Все ж таки така акція дуже приваблює.»
Anxiety	1. «Ой ніяких не було.» 2. «Фарбує – вже добре.»
Habit	1. «Раніше Maybelline користувалась.» 2. «Мені, в цілому, без різниці на щіточку, які там властивості у туші. Фарбує – вже добре.»

Цитати наступного кейсу Переходу від конкурентів наведені нижче (табл. Д.9):

Таблиця Д.9 – Цитати кейсу Переходу від конкурентів за моделлю Чотирьох сил.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	1. «...мені сильно подруги рекомендували спробувати карандаш для губ від GlamBee.» 2. «...з часом я все ж таки рішилася, можна сказати під тиском.» 3. «Мене змусили (сміх).»
Pull	1. «...мені сильно подруги рекомендували спробувати.» 2. «(Чи будуть купувати в майбутньому GlamBee) Насправді навіть не знаю. Скоріше так, ніж ні.»

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Anxiety	1. «Ну, це все ж таки не Lamel.» 2. «Насправді навіть не знаю.»
Habit	1. «У мене все від Lamel. Він дешевий і я знаю яку якість я купую.» 2. «У мене майже вся косметика Lamel. Мені подобається все в цій косметиці.» 3. «Так я би і далі обирала Lamel.» 4. «А я звикла до цього бренду.»

Останній кейс – Бар’єрний кейс (Алергія на товар) – наведений нижче (табл. Д.10):

Таблиця Д.10 – Цитати Бар’єрного кейсу за моделлю Чотирьох сил.

Елемент Чотирьох сил прогресу	Цитати респондентів
Push	1. «...він викликав печіння в очах.» 2. «...у мене очі почали пекти, вони почервоніли.» 3. «Слезитися почали.» 4. «Гроші на вітер.» 5. «...я його просто викинула, на жаль.»
Pull	1. «Гарний колір.» 2. «я подумала буде гарно підкреслювати очі.» 3. «Колір. І все, нічого більше.»
Anxiety	1. «...а чому я маю питати?» 2. «Мені що, на кожен товар питати чи не буде алергії?» 3. «Краще б у мене були сумніви чи не буде алергії.»
Habit	Немає