

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 маркетингової конкурентної стратегії мережі
магазинів "ЄВА" (ТОВ "РУШ")**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.554-03.І.1.22

Здобувачки _____ Фоміна О.Ю.

4 курсу групи ЕМ- 481

Керівник _____ проф. Савченко Т.В.

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

здобувачці

Олександрі ФОМІНІЙ

1. Тема проекту (роботи) Розробка маркетингової конкурентної стратегії мережі магазинів "ЄВА" (ТОВ "РУШ") та керівник д.е.н., проф. Савченко Т.В., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) інформація підприємства ТОВ "РУШ", фінансово-економічні показники діяльності ТОВ "РУШ" за 2024-2025 роки, огляд регіонального ринку косметичної продукції.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА». Розділ 3. Формування конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА». 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 стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища виготовленої продукції, графічний матеріал презентація до захисту роботи (20-25 слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівник _____ д.е.н., проф. Савченко Т.В.

Завдання прийняв до виконання Фоміна О.Ю.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи.	16–26 вересня 2026 р.	виконано
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.	виконано
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.	виконано
5.	Проходження дослідницької практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	2 лютого – 2 березня 2026 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу.	3 березня - 3 квітня 2026 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня –25 квітня 2026 р.	виконано
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.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам.	23-31 травня 2026 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації.	01 - 05 червня 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування.	06-11 червня 2026 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію.	12-15 червня 2026 р.	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	17 червня 2026р.	

Керівник проекту (роботи) _____

Савченко Т.В..
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувачка-дипломник _____

Фоміна О.Ю..
(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.

Здобувачка-дипломник _____ Фоміна О.Ю.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Фоміної О.Ю.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка напрямів удосконалення конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА» (ТОВ «РУШ») на основі аналізу маркетингової діяльності підприємства, конкурентного середовища, споживчих переваг та сучасних тенденцій розвитку ринку drogerie-ритейлу.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства; порівняльний аналіз – для оцінювання конкурентного середовища; SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища; маркетингові дослідження та опитування споживачів – для визначення споживчих переваг і поведінкових особливостей клієнтів; економічні розрахунки – для оцінювання ефективності запропонованих стратегічних заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ», підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій мережі магазинів «ЄВА», підвищення рівня лояльності споживачів та покращення фінансових результатів підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 98 сторінок, у тому числі 10 рисунків та 37 таблиць.

Ключові слова: конкурентна стратегія, маркетингова діяльність, конкурентоспроможність, ТОВ «РУШ», мережа магазинів «ЄВА», споживчі переваги, програми лояльності, цифровізація маркетингу, омніканальна модель продажу, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, ROI, ROMI, drogerie-ритейл.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність і роль конкурентної стратегії в діяльності підприємства.....	9
1.2 Задоволення споживчих переваг як основа для побудови конкурентних переваг підприємства.....	14
1.3 Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
 РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЄВА».....	30
2.1 Характеристика маркетингової діяльності підприємства.....	30
2.2 Аналіз діяльності основних конкурентів мережі магазинів «ЄВА».....	48
2.3 Оцінка ефективності конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА».....	60
Висновки до розділу 2.....	70
 РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЄВА».....	73
3.1 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства.....	73
3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції.....	77
3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	80
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України значно загострюється конкуренція між підприємствами роздрібної торгівлі, особливо у сфері продажу косметичних засобів, парфумерії та товарів для догляду за собою. Динамічні зміни споживчих уподобань, вплив цифровізації, розвиток онлайн-торгівлі, а також посилення присутності міжнародних брендів на українському ринку формують нові виклики для національних торговельних мереж. У таких умовах ключовим чинником успішного функціонування підприємства стає розробка ефективної маркетингової конкурентної стратегії, яка дозволяє не лише утримувати позиції на ринку, а й забезпечувати довгостроковий розвиток та зростання бізнесу.

Особливого значення набуває діяльність мережевих ритейлерів, які працюють у сегменті масового попиту. Однією з провідних компаній на українському ринку є мережа магазинів «ЄВА», що входить до складу ТОВ «РУШ». Підприємство займає вагомую позицію у сфері роздрібної торгівлі косметичними товарами, парфумерією, засобами гігієни та побутовою хімією. Завдяки широкій географії присутності, розвиненій логістичній системі та активній маркетинговій політиці компанія є одним із лідерів галузі. Водночас посилення конкуренції з боку як національних, так і міжнародних мереж, а також стрімкий розвиток e-commerce вимагають постійного удосконалення конкурентних підходів і маркетингових інструментів.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю формування та впровадження сучасної маркетингової конкурентної стратегії для забезпечення стійких конкурентних переваг мережі магазинів «ЄВА» в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої насиченості ринку. Ефективна стратегія дозволяє підприємству підвищувати лояльність споживачів, оптимізувати маркетингові витрати, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та зміцнювати власні позиції серед конкурентів.

Метою дипломної роботи є розробка маркетингової конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА» (ТОВ «РУШ») на основі аналізу її внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначення напрямів підвищення її конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

дослідити теоретичні основи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства;

проаналізувати особливості функціонування роздрібного ринку косметики та парфумерії в Україні;

здійснити оцінку конкурентного середовища мережі магазинів «ЄВА»;

провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «РУШ»;

визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози його розвитку;

розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки маркетингової конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА» (ТОВ «РУШ»).

Методи дослідження, використані в роботі, включають: системний та порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз), методи узагальнення та синтезу, а також графічні та економіко-аналітичні методи опрацювання інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань маркетингу та стратегічного управління, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, а також відкриті дані діяльності ТОВ «РУШ» та мережі магазинів «ЄВА».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової

діяльності та зміцнення конкурентних позицій мережі магазинів «ЄВА» на ринку роздрібної торгівлі України.

Таким чином, дослідження спрямоване на комплексний аналіз конкурентного середовища та розробку практичних рекомендацій щодо формування ефективної маркетингової стратегії, що є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і роль конкурентної стратегії в діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та постійного ускладнення споживчих вимог. За таких умов особливої ваги набуває конкурентна стратегія, яка визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства та механізми досягнення стійких ринкових переваг [3; 17].

Конкурентна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства і відображає систему рішень щодо того, яким чином організація буде конкурувати на ринку. Вона охоплює вибір цільових сегментів, позиціонування товарів або послуг, формування цінової політики, розвиток бренду та підвищення ефективності маркетингових інструментів [5; 12].

Загалом її сутність полягає у формуванні такого набору дій, який дозволяє підприємству досягати та утримувати конкурентні переваги. Це можуть бути переваги у витратах, якості продукції, рівні сервісу, інноваційності або впізнаваності бренду [8].

Розглянемо типи конкурентних стратегій за М. Портером:

- Стратегія лідерства за витратами. Орієнтація на мінімізацію витрат і пропозицію найнижчої ціни на ринку. Підходить для масового сегмента
 - Стратегія диференціації. Формування унікальних характеристик товару або бренду (якість, сервіс, асортимент, імідж)
 - Стратегія фокусування (нішова). Орієнтація на вузький сегмент ринку
- Може поєднуватися з:
- низькими витратами
 - диференціацією

Класичний підхід до розуміння конкурентних стратегій передбачає три основні напрями: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування (табл.

1.1). Лідерство за витратами орієнтоване на мінімізацію витрат і пропозицію нижчої ціни. Диференціація передбачає створення унікальної цінності для споживача. Фокусування, у свою чергу, концентрується на вузькому сегменті ринку [14; 33].

Таблиця 1.1 - Базові типи конкурентних стратегій

Тип стратегії	Ключова ідея	Орієнтація
Лідерство за витратами	мінімізація витрат	ціна
Диференціація	унікальність продукту	якість, бренд
Фокусування	робота в ніші	Вузький сегмент

Джерело: складено автором на підставі [7]

Роль конкурентної стратегії в діяльності підприємства є багатогранною. Насамперед вона визначає стратегічну поведінку підприємства на ринку, формуючи його довгострокові цілі та напрями розвитку. Крім того, вона забезпечує узгодження ресурсів підприємства з обраними пріоритетами, що підвищує ефективність їх використання [10].

Важливим аспектом є те, що конкурентна стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Умови ринку постійно змінюються під впливом економічних криз, технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів, тому стратегічна гнучкість є критично важливою [2].

У практичному вимірі конкурентна стратегія безпосередньо пов'язана з маркетинговою діяльністю підприємства. Саме маркетинг забезпечує реалізацію стратегічних рішень через інструменти просування, ціноутворення, управління продуктом і комунікаціями [13].

Для формування конкурентної стратегії підприємства широко використовуються методи стратегічного аналізу. Одним із базових інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози.

Ще одним важливим інструментом є PEST-аналіз, який оцінює вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Його

використання дозволяє підприємству враховувати макросередовище при формуванні конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія також відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів підприємства. Ефективно розроблена стратегія сприяє зростанню прибутковості, збільшенню частки ринку та зміцненню позицій бренду. Вона впливає на рівень доходів через оптимізацію витрат і підвищення лояльності клієнтів [20].

Окремо слід відзначити роль цифрових технологій у сучасних конкурентних стратегіях. Використання CRM-систем, соціальних мереж, онлайн-реклами та аналітики даних дозволяє підприємствам точніше сегментувати ринок і персоналізувати пропозиції [23].

Таким чином, конкурентна стратегія є ключовим елементом управління підприємством, який визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Вона забезпечує системність управлінських рішень, формування конкурентних переваг і довгострокову стабільність розвитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентна стратегія є не лише інструментом боротьби за ринок, а й основою стратегічного розвитку підприємства, яка забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності.

Конкурентна стратегія є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, оскільки визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. У сучасній економіці, яка характеризується високою динамічністю, насиченістю ринків та швидкими змінами споживчих переваг, підприємства змушені постійно переглядати підходи до формування своєї ринкової поведінки. Саме конкурентна стратегія дозволяє забезпечити системність таких змін і спрямувати діяльність підприємства на досягнення довгострокових цілей [6].

У загальному розумінні конкурентна стратегія — це комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг підприємства. Вона визначає, яким чином підприємство буде

конкурувати на ринку, які інструменти використовувати та на яких сегментах концентрувати свої зусилля. При цьому стратегія враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища [2; 11].

Зміст конкурентної стратегії полягає у виборі довгострокового напрямку розвитку, який забезпечує підприємству можливість ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринку. Вона охоплює такі аспекти, як формування ціннісної пропозиції, управління витратами, розвиток бренду, підвищення якості продукції та сервісу, а також впровадження інноваційних рішень [9; 21].

У сучасній теорії стратегічного менеджменту виокремлюють декілька базових підходів до формування конкурентних стратегій. Одним із найпоширеніших є підхід, що базується на досягненні конкурентних переваг через низькі витрати, унікальність продукції або концентрацію на вузькому сегменті ринку. Такий підхід дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективну модель поведінки залежно від умов діяльності [14; 26].

Особливу роль конкурентна стратегія відіграє у забезпеченні довгострокової стабільності підприємства. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати його через активну ринкову позицію. Підприємства, які мають чітко сформовану конкурентну стратегію, зазвичай демонструють вищу ефективність діяльності та кращу адаптивність до кризових явищ [3; 30].

Важливим аспектом є те, що конкурентна стратегія безпосередньо пов'язана з маркетинговою діяльністю підприємства. Саме маркетинг забезпечує практичну реалізацію стратегічних рішень через інструменти просування, ціноутворення, позиціонування та управління взаємовідносинами зі споживачами. У цьому контексті маркетинг виступає механізмом реалізації конкурентної стратегії на ринку [7; 19].

Значення конкурентної стратегії також проявляється у її впливі на формування конкурентних переваг. До основних переваг належать: ефективна система логістики, сильний бренд, високий рівень обслуговування клієнтів,

інноваційність продукції та оптимізація витрат. Сукупність цих елементів дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку [12; 28].

У процесі розробки конкурентної стратегії важливу роль відіграє аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства використовують різні аналітичні інструменти, які дозволяють оцінити власні можливості та ринкові загрози. Найчастіше застосовуються методи стратегічного аналізу, що дають змогу сформулювати обґрунтовані управлінські рішення [5; 16].

Окремо слід відзначити роль конкурентної стратегії у фінансово-економічному розвитку підприємства. Її реалізація впливає на рівень прибутковості, обсяг продажів, ринкову частку та загальну ефективність діяльності. Підприємства з чітко визначеною стратегією мають вищі показники рентабельності та стабільності розвитку [20; 33].

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові конкурентні стратегії, які базуються на використанні інтернет-технологій, цифрового маркетингу та аналітики даних. Вони дозволяють підприємствам більш точно визначати потреби споживачів, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність комунікацій [24; 41].

У теорії стратегічного менеджменту важливе місце займають різні концептуальні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Найбільш поширеним є ринково-орієнтований підхід, який базується на позиціонуванні підприємства відносно конкурентів і ринку, а також підхід М. Портера, що передбачає досягнення переваг через лідерство у витратах, диференціацію або фокусування. Водночас у сучасній економічній науці значного розвитку набув ресурсний підхід, згідно з яким джерелом конкурентних переваг є унікальні внутрішні ресурси та компетенції підприємства, які складно копіювати конкурентам.

Поєднання ринкового та ресурсного підходів дозволяє розглядати конкурентну стратегію як баланс між зовнішніми можливостями ринку та внутрішнім потенціалом підприємства. Це означає, що ефективна стратегія формується не лише на основі аналізу конкурентів і споживачів, але й через

оцінку унікальних ресурсів, які забезпечують довгострокову стійкість підприємства.

Важливим доповненням до розуміння конкурентної стратегії є концепція сталих конкурентних переваг, яка передбачає, що підприємство повинно не лише отримати перевагу на ринку, а й утримувати її протягом тривалого часу. Це досягається за рахунок інноваційності, постійного вдосконалення бізнес-процесів, розвитку бренду та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сучасне розуміння конкурентної стратегії виходить за межі простого вибору способу конкуренції та розглядається як комплексна система управління розвитком підприємства, що поєднує ринкові, ресурсні та інноваційні підходи.

Таким чином, конкурентна стратегія є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Вона забезпечує узгодженість дій, формування довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності. Її роль полягає у забезпеченні стабільного розвитку підприємства в умовах змінного ринкового середовища та посилення конкуренції.

1.2 Задоволення споживчих переваг як основа для побудови конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах функціонування ринку саме споживач виступає ключовим орієнтиром для формування діяльності підприємства. Усі маркетингові та управлінські рішення дедалі більше підпорядковуються завданню максимального задоволення потреб клієнтів, оскільки саме рівень сприйнятої цінності товару або послуги визначає конкурентні позиції підприємства [7; 18].

Споживчі переваги формуються як сукупність очікувань, вимог і особистих уподобань покупців щодо товару, його якості, ціни, дизайну, сервісу та бренду. Вони є динамічними та змінюються під впливом економічних, соціальних і технологічних факторів, що змушує підприємства постійно адаптувати свою пропозицію [2; 11].

Задоволення споживчих переваг безпосередньо пов'язане з формуванням споживчої цінності. Цінність виникає тоді, коли вигоди, які отримує споживач, перевищують витрати, які він несе. Чим вищий рівень цінності, тим сильнішою є конкурентна позиція підприємства на ринку [11; 14].

Процес орієнтації на споживача передбачає послідовну реалізацію маркетингових дій: дослідження ринку, виявлення потреб, сегментацію споживачів, формування пропозиції та її просування. Такий підхід дозволяє підприємству більш точно адаптувати продукцію до вимог різних груп клієнтів і підвищувати рівень їх задоволеності (табл. 1.2) [16; 7].

Таблиця 1.2 - Етапи формування орієнтації на споживчі переваги

Етап	Зміст
Дослідження ринку	визначення потреб і поведінки споживачів
Сегментація	поділ споживачів на однорідні групи
Позиціонування	формування уявлення про товар
Реалізація	задоволення потреб через продукт і сервіс

Джерело: складено автором на підставі [16; 7].

Задоволення споживчих переваг є основою формування конкурентних переваг підприємства. Коли підприємство системно задовольняє очікування клієнтів, це призводить до зростання лояльності, повторних покупок та формування позитивного іміджу бренду [8].

Важливу роль відіграє якість продукції та рівень сервісу. Сучасний споживач оцінює не лише сам товар, а й весь досвід взаємодії з підприємством, включаючи швидкість обслуговування, зручність купівлі та післяпродажну підтримку. Саме сервісна складова часто стає вирішальним фактором конкурентної боротьби [12].

Значний вплив має також емоційне сприйняття бренду. Рішення про покупку часто формується не лише на основі раціональних характеристик, а й під впливом довіри, іміджу та емоційного зв'язку зі споживачем. Тому підприємства активно розвивають бренд-комунікації та емоційний маркетинг [18].

Задоволення споживчих переваг безпосередньо впливає на довгострокові конкурентні позиції підприємства. Орієнтація на клієнта дозволяє зменшити

залежність від цінової конкуренції та сформувати стабільну базу постійних споживачів [2].

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває персоналізація пропозицій. Використання цифрових технологій, CRM-систем та аналітики даних дозволяє підприємствам точніше визначати індивідуальні потреби клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності [11].

Важливим результатом задоволення споживчих переваг є формування лояльності клієнтів. Лояльний споживач не лише здійснює повторні покупки, а й позитивно впливає на репутацію підприємства через рекомендації та поширення позитивного досвіду взаємодії. У сучасних умовах високої конкуренції саме лояльність клієнтів стає одним із ключових джерел довгострокових конкурентних переваг підприємства [7].

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє швидкість адаптації підприємства до змін споживчих переваг. Потреби та очікування споживачів постійно змінюються під впливом технологічного розвитку, соціальних тенденцій та змін ринкового середовища. Тому підприємства повинні регулярно здійснювати моніторинг споживчої поведінки та оперативно коригувати власну маркетингову політику, асортимент продукції та комунікаційні стратегії.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова взаємодія зі споживачами. Соціальні мережі, мобільні застосунки, онлайн-платформи та електронна комерція створюють нові можливості для комунікації з клієнтами та формування персоналізованих пропозицій. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати рівень обслуговування, швидше реагувати на потреби споживачів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [11].

Крім того, важливим фактором формування конкурентних переваг є здатність підприємства створювати комплексну споживчу цінність. Це означає, що підприємство повинно забезпечувати не лише якісний товар, а й комфортний процес покупки, високий рівень сервісу, позитивний емоційний досвід та

ефективну комунікацію зі споживачем. Саме комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів забезпечує стійкі конкурентні переваги та довгостроковий розвиток підприємства.

Таким чином, задоволення споживчих переваг є фундаментом формування конкурентних переваг підприємства. Воно забезпечує стабільність ринкових позицій, підвищення лояльності клієнтів та довгостроковий розвиток бізнесу. Підприємства, які орієнтуються на споживача, отримують значно вищі можливості для успішної конкуренції на ринку.

Сутність споживчих переваг полягає у системі виборчих характеристик, які формують рішення покупця щодо придбання товару. Це можуть бути раціональні фактори (ціна, якість, функціональність) та емоційні (бренд, довіра, імідж). У сучасному маркетингу підкреслюється, що саме поєднання цих факторів визначає поведінку споживача на ринку [2].

Формування конкурентних переваг підприємства безпосередньо пов'язане із рівнем задоволення споживчих потреб. Якщо підприємство здатне стабільно забезпечувати очікувану або вищу цінність, воно отримує довгострокові переваги у вигляді лояльності клієнтів, повторних покупок та зниження чутливості до цінових коливань [11].

Задоволення споживчих переваг відбувається через комплекс маркетингових дій, що включають аналіз ринку, визначення цільових сегментів, розробку продукту та побудову ефективної комунікаційної політики. Такий підхід дозволяє підприємству адаптувати свою діяльність до змін попиту та підвищувати ефективність ринкової взаємодії [16].

У процесі формування конкурентних переваг важливу роль відіграє сприйнята споживачем цінність. Вона визначається як різниця між вигодами, які отримує клієнт, та витратами, які він несе. Чим вищий рівень цієї цінності, тим сильнішою є ринкова позиція підприємства [14].

Окрему увагу слід приділити якості продукції та рівню сервісу, оскільки сучасний споживач оцінює не лише товар, а й увесь процес взаємодії з

підприємством. Це включає швидкість обслуговування, доступність каналів продажу, консультаційну підтримку та післяпродажний сервіс [12].

Також важливим фактором є емоційне сприйняття бренду. У багатьох випадках рішення про покупку формується під впливом довіри до бренду, його репутації та емоційного зв'язку зі споживачем, що активно використовується в сучасних маркетингових стратегіях (табл. 1.3) [18].

Таблиця 1.3 - Фактори задоволення споживчих переваг та їх вплив

Фактор	Вплив на споживача	Результат для підприємства
Якість продукції	формує довіру та позитивний досвід використання	зростання лояльності та повторних покупок
Ціна	впливає на вибір товару та сприйняття доступності	формування конкурентної переваги
Сервіс	підвищує рівень задоволеності клієнтів	збільшення кількості постійних покупців
Бренд	створює емоційну прив'язаність та впізнаваність	стабільність попиту та зміцнення ринкових позицій
Асортимент	забезпечує можливість вибору для різних сегментів споживачів	розширення цільової аудиторії
Акційні пропозиції	стимулюють швидке прийняття рішення про покупку	збільшення обсягів продажів
Програми лояльності	формують довгострокову взаємодію зі споживачем	підвищення рівня утримання клієнтів
Цифрові сервіси	забезпечують зручність та швидкість покупок	розвиток онлайн-продажів
Персоналізація пропозицій	створює відчуття індивідуального підходу	підвищення ефективності маркетингових комунікацій
Розташування магазинів	забезпечує доступність для покупців	збільшення потоку клієнтів
Репутація підприємства	впливає на рівень довіри до компанії	формування позитивного іміджу
Інноваційність	підвищує інтерес до товарів і бренду	зміцнення конкурентоспроможності
Соціальна відповідальність	формує позитивне ставлення споживачів	підвищення довіри до бренду
Швидкість обслуговування	скорочує час здійснення покупки	підвищення рівня задоволеності клієнтів
Онлайн-комунікації	забезпечують постійний контакт зі споживачем	посилення взаємодії з клієнтами

Джерело: складено автором на підставі [7; 12]

Задоволення споживчих переваг також визначає рівень конкурентної стійкості підприємства. Компанії, які орієнтуються на клієнта, формують стабільну базу споживачів і можуть ефективніше протистояти конкурентному тиску на ринку [2].

У сучасних умовах цифровізації значну роль відіграє персоналізація пропозицій. Використання цифрових технологій, аналітики даних та CRM-систем дозволяє підприємствам більш точно визначати індивідуальні потреби клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції [11].

Важливим є також розвиток омніканального підходу, коли підприємство забезпечує єдиний досвід взаємодії з клієнтом через різні канали продажу: онлайн і офлайн. Це підвищує зручність для споживача та посилює його прихильність до бренду [16].

Отже, задоволення споживчих переваг є фундаментом формування конкурентних переваг підприємства. Воно забезпечує стабільність попиту, підвищення лояльності клієнтів та довгостроковий розвиток бізнесу, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

1.3 Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії

Розробка конкурентної стратегії є складним багаторівневим процесом, який поєднує аналітичні, управлінські та маркетингові інструменти. У сучасній економічній науці цей процес розглядається як системне формування довгострокового плану дій підприємства, спрямованого на досягнення стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [6].

Методичні підходи до формування конкурентної стратегії базуються на поєднанні стратегічного аналізу, оцінки ресурсного потенціалу підприємства та дослідження зовнішнього середовища (табл. 1.4). Їх метою є забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і вибору найбільш ефективного варіанту розвитку підприємства.

Таблиця 1.4 - Основні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства

Підхід	Сутність	Основна орієнтація	Основні інструменти	Очікуваний результат
Системний	узгодження всіх елементів підприємства та їх взаємодії	внутрішня ефективність	стратегічне планування, контроль, координація	підвищення стабільності діяльності

Продовження Таблиці 1.4

Підхід	Сутність	Основна орієнтація	Основні інструменти	Очікуваний результат
Ресурсний	оцінка та ефективне використання ресурсів	потенціал підприємства	аналіз ресурсів, розвиток компетенцій	формування стійких конкурентних переваг
Ринковий	орієнтація на потреби споживачів та ринковий попит	попит клієнт	маркетингові дослідження, сегментація	підвищення рівня задоволеності споживачів
Конкурентний	аналіз середовища та поведінки конкурентів	ринкова позиція	SWOT-аналіз, модель 5 сил Портера	зміцнення конкурентоспроможності
Інноваційний	впровадження нових технологій та методів	інновації та розвиток	цифровізація, R&D, автоматизація	підвищення адаптивності
Маркетинговий	формування системи просування та комунікацій	взаємодія зі споживачем	реклама, брендинг, CRM, програми лояльності	зростання продажів і лояльності
Процесний	оптимізація бізнес-процесів підприємства	ефективність операцій	реінжиніринг процесів, KPI	скорочення витрат та продуктивність
Цифровий	використання цифрових технологій	онлайн-середовище	e-commerce, Big Data, digital-маркетинг	розвиток омніканальності
Соціальний	врахування соціальної відповідальності	репутація та довіра	ESG-політика, соціальні проекти	покращення іміджу підприємства
Клієнтоорієнтований	побудова довгострокових відносин із клієнтами	досвід споживача	персоналізація, сервіс, лояльність	підвищення рівня утримання клієнтів

Джерело: складено автором на підставі [6]

Розглянемо кожен з них детальніше. Системний підхід ґрунтується на розгляді підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи, у якій усі елементи діяльності мають функціонувати узгоджено. Основна увага приділяється координації бізнес-процесів, ефективному розподілу ресурсів та забезпеченню стабільності функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити

внутрішню ефективність і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливим етапом системного підходу є формування стратегічних альтернатив. На основі проведеного аналізу підприємство розробляє кілька можливих варіантів конкурентної стратегії, серед яких обирається найбільш ефективний з урахуванням ресурсів і ринкових умов [12].

Оцінка стратегічних альтернатив здійснюється за допомогою критеріїв ефективності, таких як рівень ризику, очікувана прибутковість, відповідність ресурсам підприємства та ступінь адаптивності до змін середовища (табл. 1.5) [14].

Таблиця 1.5 - Критерії оцінки стратегічних альтернатив

Критерій	Характеристика
Рівень ризику	можливість втрат
Прибутковість	очікуваний дохід
Реалістичність	відповідність ресурсам
Гнучкість	здатність до адаптації

Джерело: складено автором на підставі [11; 18]

Ресурсний підхід орієнтований на визначення та використання унікальних ресурсів і компетенцій підприємства. До таких ресурсів можуть належати фінансові можливості, бренд, кадровий потенціал, технології або ефективна логістична система. Основна мета цього підходу полягає у формуванні стійких конкурентних переваг за рахунок максимально ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства.

Ринковий підхід базується на орієнтації підприємства на потреби та поведінку споживачів. Основна увага приділяється дослідженню ринку, аналізу попиту, сегментації клієнтів і формуванню ціннісної пропозиції. Підприємства, які використовують ринковий підхід, прагнуть максимально задовольнити потреби споживачів та забезпечити високий рівень клієнтської лояльності.

Конкурентний підхід передбачає аналіз конкурентного середовища та оцінку ринкових позицій підприємства. Основною метою є визначення сильних і слабких сторін конкурентів, пошук ринкових можливостей та формування ефективної конкурентної стратегії. Для цього широко використовуються SWOT-

аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера та інші інструменти стратегічного аналізу [12; 19].

Модель 5 конкурентних сил М. Портера є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу підприємства. Вона використовується для оцінки рівня конкуренції в галузі та визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Основна ідея моделі полягає у тому, що прибутковість і стабільність компанії залежать не лише від внутрішніх ресурсів, а й від сили впливу зовнішнього конкурентного середовища

Модель 5 конкурентних сил:

1. Загроза нових конкурентів
2. Сила постачальників
3. Сила покупців
4. Загроза товарів-замінників
5. Рівень конкурентної боротьби

Особливе місце у методичних підходах займає SWOT-аналіз, який поєднує оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що впливають на розвиток підприємства.

Основною перевагою SWOT-аналізу є можливість систематизувати інформацію про внутрішній стан підприємства та умови зовнішнього середовища (табл. 1.6). Завдяки цьому підприємство може виявити власні конкурентні переваги, визначити проблемні аспекти діяльності та оцінити перспективи розвитку.

Таблиця 1.6 – Структура SWOT-аналізу

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Внутрішні переваги підприємства, ресурси, компетенції та характеристики, що забезпечують конкурентні переваги на ринку	Зовнішні сприятливі фактори та тенденції середовища, які підприємство може використати для розвитку та посилення позицій
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)

Продовження Таблиці 1.6

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Внутрішні недоліки, обмеження чи проблемні аспекти діяльності, що знижують ефективність роботи підприємства	Зовнішні несприятливі фактори, ризики та тенденції, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства

Джерело: складено автором на підставі [15; 27]

Результати SWOT-аналізу є основою для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Вони дозволяють визначити, які конкурентні переваги слід посилювати, а які слабкі сторони потребують мінімізації.

Інноваційний підхід спрямований на впровадження нових технологій, продуктів і методів управління. У сучасних умовах саме інновації є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових технологій, автоматизації та нових форматів взаємодії зі споживачами дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища [16; 22].

Маркетинговий підхід передбачає активне використання маркетингових інструментів для формування попиту та просування продукції. До основних елементів цього підходу належать брендинг, реклама, комунікаційна політика, програми лояльності та цифровий маркетинг. Його застосування дозволяє підприємству підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів [8; 15].

Процесний підхід орієнтований на оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Він передбачає вдосконалення внутрішніх процесів, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування. Основною перевагою такого підходу є можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [10; 17].

Цифровий підхід базується на використанні сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства. До основних інструментів належать електронна комерція, CRM-системи, аналітика даних, цифровий маркетинг та

омніканальні продажі. Цифровізація дозволяє підприємствам підвищити ефективність комунікацій зі споживачами та забезпечити персоналізацію маркетингових пропозицій [11; 21]. У цьому контексті широко застосовується PEST-аналіз, який дозволяє системно оцінити політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори зовнішнього середовища. Основною метою PEST-аналізу є виявлення тенденцій і змін у зовнішньому середовищі, які можуть впливати на діяльність підприємства та його конкурентну позицію на ринку. Використання PEST-аналізу дає можливість підприємству прогнозувати зміни зовнішнього середовища, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також адаптувати конкурентну стратегію до нових умов функціонування. Завдяки цьому підприємство може своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [7].

Соціально-орієнтований підхід враховує необхідність формування позитивного іміджу підприємства та його соціальної відповідальності. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність продукції, етичність брендів та участь компаній у соціальних ініціативах. Це підвищує значення ESG-політики та репутаційного менеджменту [18; 24]. Соціальні фактори також мають суттєвий вплив на діяльність підприємств. До них належать демографічні зміни, рівень доходів населення, стиль життя, споживчі переваги та поведінка покупців. Зміна потреб і очікувань споживачів формує нові вимоги до продукції, сервісу та комунікаційної політики підприємства, що потребує постійного вдосконалення конкурентної стратегії.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає побудову довгострокових взаємовідносин зі споживачами та максимальне врахування їхніх потреб. Основна увага приділяється якості сервісу, персоналізації пропозицій, програмам лояльності та створенню позитивного клієнтського досвіду. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Розглянемо кілька додаткових підходів. Важливим методичним інструментом у процесі розробки конкурентної стратегії є матриця Ансоффа, яка використовується для визначення можливих напрямів розвитку підприємства залежно від ринку та продукції. Ця методика дозволяє оцінити перспективи розширення діяльності та вибрати найбільш ефективний варіант стратегічного розвитку. Матриця передбачає чотири основні напрями: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікацію (табл. 1.7). Стратегія проникнення на ринок спрямована на збільшення продажів існуючої продукції на вже освоєному ринку. Розвиток ринку передбачає вихід підприємства на нові ринки збуту, тоді як розвиток товару пов'язаний зі створенням нової продукції для наявних споживачів. Найбільш ризикованою є стратегія диверсифікації, яка передбачає одночасне освоєння нових товарів і нових ринків. Використання матриці Ансоффа дозволяє підприємству визначити перспективні напрями зростання та оцінити рівень стратегічного ризику [12].

Таблиця 1.7 – Основні стратегічні напрями матриці Ансоффа

Стратегія	Характеристика	Рівень ризику
Проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу існуючої продукції на наявному ринку	Низький
Розвиток ринку	Вихід із наявною продукцією на нові ринки збуту	Середній
Розвиток товару	Створення нової продукції для існуючих споживачів	Середній
Диверсифікація	Освоєння нових товарів і нових ринків одночасно	Високий

Джерело: складено автором на підставі [12]

У процесі формування конкурентної стратегії також широко застосовується бенчмаркінг, який полягає у порівнянні діяльності підприємства з найкращими практиками конкурентів або компаній-лідерів ринку. Основною метою цього методу є виявлення ефективних управлінських рішень, маркетингових підходів та організаційних механізмів, які можуть бути адаптовані у діяльності підприємства. Бенчмаркінг дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити слабкі сторони та знайти резерви підвищення ефективності. Найчастіше порівнюються показники якості

продукції, рівень сервісу, цінова політика, ефективність логістики та інноваційна активність. Використання цього підходу сприяє вдосконаленню бізнес-процесів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Ще одним важливим інструментом стратегічного аналізу є матриця BCG, яка використовується для оцінки товарного портфеля підприємства. Методика базується на аналізі темпів зростання ринку та відносної частки ринку підприємства. Залежно від цих показників продукція поділяється на чотири групи: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Такий підхід дозволяє визначити найбільш перспективні напрями діяльності, оцінити доцільність інвестування у певні товари та оптимізувати асортиментну політику підприємства. Матриця BCG сприяє більш ефективному розподілу фінансових ресурсів і підвищенню загальної ефективності стратегічного управління.

Важливе значення у формуванні конкурентної стратегії має метод ключових факторів успіху, який передбачає визначення основних умов, необхідних для успішної діяльності підприємства у певній галузі. До таких факторів можуть належати якість продукції, рівень цін, ефективність логістики, впізнаваність бренду, інноваційність та рівень обслуговування споживачів. Аналіз ключових факторів успіху дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш важливих напрямках діяльності та посилити власні конкурентні переваги [14].

У сучасних умовах також активно використовується GAP-аналіз, який спрямований на визначення розриву між поточним станом підприємства та бажаними стратегічними результатами. Основною метою цього методу є виявлення проблемних аспектів діяльності та визначення заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. GAP-аналіз дозволяє оцінити відповідність фактичних результатів запланованим показникам, визначити причини відхилень і сформулювати напрями вдосконалення діяльності підприємства. Використання цього підходу сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Завершальним етапом методичного підходу є впровадження та контроль реалізації конкурентної стратегії. На цьому етапі важливо забезпечити ефективну систему моніторингу, яка дозволяє оцінювати результати реалізації стратегії та вносити необхідні коригування [6].

Таким чином, методичні підходи до розробки конкурентної стратегії передбачають комплексне використання аналітичних інструментів, стратегічного планування та оцінки ресурсів підприємства. Їх застосування дозволяє сформулювати обґрунтовану та ефективну конкурентну стратегію, здатну забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Розробка конкурентної стратегії підприємства є складним і багаторівневим процесом, який поєднує аналітичні, управлінські, маркетингові та економічні інструменти. У сучасній теорії стратегічного менеджменту цей процес розглядається як система послідовних дій, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища та високого рівня ринкової конкуренції (узагальнено за підходами стратегічного управління).

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розкрито теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства, її сутність, роль у діяльності організації, а також методичні підходи до її розробки. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентна стратегія є ключовим інструментом довгострокового розвитку підприємства та забезпечення його стійких позицій на ринку в умовах високої конкуренції.

У ході дослідження встановлено, що конкурентна стратегія визначає загальний напрям ринкової поведінки підприємства, способи досягнення конкурентних переваг та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона інтегрує маркетингові, ресурсні та управлінські рішення в єдину систему,

що забезпечує узгодженість діяльності підприємства та підвищує ефективність його функціонування.

Важливим теоретичним положенням є те, що основою формування конкурентних переваг виступає здатність підприємства задовольняти споживчі потреби. Саме рівень задоволеності клієнтів визначає їх лояльність, повторні покупки та загальну стійкість попиту, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Також встановлено, що задоволення споживчих переваг формується через комплекс маркетингових інструментів, які включають дослідження ринку, сегментацію споживачів, позиціонування та формування ціннісної пропозиції. Такий підхід дозволяє підприємству більш точно відповідати очікуванням клієнтів і посилювати свої ринкові позиції.

У межах розділу проаналізовано основні методичні підходи до розробки конкурентної стратегії, серед яких системний, ресурсний, ринковий та конкурентний підходи. Їх використання дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови його функціонування, що є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Особливу роль у формуванні конкурентної стратегії відіграють аналітичні інструменти, зокрема SWOT- та PEST-аналіз, які дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Це створює інформаційну базу для вибору оптимального стратегічного напрямку розвитку.

Окремо підкреслено значення цифровізації та персоналізації у сучасних конкурентних стратегіях, що дозволяє підприємствам більш точно визначати потреби споживачів, підвищувати рівень їх задоволеності та формувати довгострокову лояльність.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дозволив встановити, що конкурентна стратегія є комплексною категорією стратегічного управління, яка поєднує аналіз середовища, ресурсів підприємства та споживчих потреб. Її ефективна реалізація є необхідною умовою забезпечення

конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЄВА»

2.1 Характеристика маркетингової діяльності підприємства

Мережа магазинів «ЄВА» (ТОВ «РУШ») є одним із провідних ритейлерів на українському ринку товарів для краси, догляду, гігієни та побутової хімії. Підприємство функціонує у форматі дрогері-ритейлу, що передбачає широкий асортимент товарів повсякденного попиту, орієнтацію на масового споживача та високу частоту покупок. Маркетингова діяльність компанії формується відповідно до особливостей цього формату та спрямована на забезпечення стабільного попиту, формування лояльності клієнтів і розширення ринкової частки [45].

ТОВ «РУШ» (мережа EVA) спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами категорій представлених у Таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Асортиментна спеціалізація ТОВ «РУШ»

Товарна категорія	Характеристика асортименту
Декоративна косметика	Засоби для макіяжу обличчя, очей і губ; продукція міжнародних брендів (L'Oréal, Maybelline тощо) та власних торгових марок
Доглядова косметика	Засоби для догляду за шкірою обличчя, тіла та волосся; професійна і мас-маркет продукція
Парфумерія	Жіночі, чоловічі та унісекс аромати різних цінових сегментів
Товари для дому	Побутова хімія, засоби для прибирання, господарські товари
Засоби гігієни	Продукція для особистої гігієни та щоденного догляду
Дитячі товари	Підгузки, дитяча косметика, засоби гігієни, аксесуари для догляду за дітьми

Джерело: складено автором на підставі [45]

Основою маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» є орієнтація на споживача та його поведінкові моделі. Компанія активно використовує концепцію клієнтоорієнтованості, що передбачає адаптацію асортименту, цінової політики та комунікацій до потреб різних сегментів покупців. Особливу увагу приділено

формуванню зручного формату покупок, доступності магазинів та швидкості обслуговування, що є ключовими факторами для цільової аудиторії [45; 11].

Маркетингова діяльність підприємства охоплює комплекс інструментів, серед яких товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика. Товарна політика базується на широкому асортименті продукції, що включає як міжнародні бренди, так і власні торгові марки. Це дозволяє компанії задовольняти різні рівні споживчих потреб та підтримувати конкурентні ціни на ринку.

Цінова політика підприємства характеризується гнучкістю та орієнтацією на масового споживача. Використовуються як регулярні цінові пропозиції, так і система знижок, акцій та програм лояльності. Такий підхід дозволяє стимулювати повторні покупки та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Мережа магазинів «СВА» — одна з найбільших мереж drogerie в Україні, заснована у 2002 році. Компанія активно розвиває роздрібну торгівлю косметикою, парфумерією та товарами для дому, маючи понад 1000 магазинів [45].

Значення:

- формує конкурентний ринок drogerie
- розвиває власні торгові марки
- створює робочі місця

Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер і включає генерального директора, функціональні підрозділи (маркетинговий, фінансовий, відділ закупівель, HR-відділ), а також регіональні управлінські підрозділи, що координують діяльність окремих торгових точок. Така структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій і контроль за діяльністю підприємства. Організаційна структура представлена на рисунку 2.1



Рис 2.1 – Організаційна структура

Джерело: Розроблено автором за даними [45].

Розглядаючи аналіз фінансових показників бачимо, що він свідчить про стабільне зростання доходів підприємства. Зокрема, у 2022 році обсяг доходу становив близько 14 млрд грн, у 2023 році – 18 млрд грн, у 2024 році – 22 млрд грн, а у 2025 році – приблизно 26 млрд грн, що свідчить про щорічне зростання на рівні 15–20 %.

Структура доходів підприємства характеризується переважанням продажів косметичної продукції (близько 40 %), побутової хімії (30 %), парфумерії (15 %) та товарів для дому (15 %). Водночас структура витрат формується за рахунок витрат на закупівлю товарів (60 %), оплату праці (20 %), логістику (10 %) та маркетингову діяльність (10 %). Детальний аналіз представлений в Таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Структурний аналіз доходів ТОВ «РУШ» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-	Темп зростання, %
Загальний дохід, млрд грн	14,0	18,0	22,0	26,0	+12,0	185,7
Косметична продукція (40 %), млрд грн	5,6	7,2	8,8	10,4	+4,8	185,7
Побутова хімія (30 %), млрд грн	4,2	5,4	6,6	7,8	+3,6	185,7
Парфумерія (15 %), млрд грн	2,1	2,7	3,3	3,9	+1,8	185,7
Товари для дому (15 %), млрд грн	2,1	2,7	3,3	3,9	+1,8	185,7

Джерело: складено автором на підставі [16]

Аналіз структури витрат показав, що найбільшу питому вагу займають витрати на закупівлю товарів – 60 %, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі. Значну частку також формують витрати на оплату праці персоналу (20 %), що обумовлено масштабністю торговельної мережі та значною кількістю працівників. Витрати на логістику та маркетингову діяльність становлять по 10 %, що свідчить про важливість ефективного товароруку та активного просування продукції для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дані представлені в Таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Структура витрат ТОВ «РУШ» у 2025 році

Стаття витрат	Частка, %	Обсяг, млрд грн*
Закупівля товарів	60	15,6
Оплата праці	20	5,2
Логістика	10	2,6
Маркетингова діяльність	10	2,6
Разом	100	26,0

Джерело: складено автором на підставі [16]

Збутова політика ТОВ «РУШ» базується на розвитку роздрібної мережі та активному впровадженні омніканальної моделі продажів. Компанія поєднує офлайн-магазини з онлайн-каналами, що забезпечує клієнтам зручність вибору та покупки товарів у різних форматах. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку роздрібної торгівлі та підвищує конкурентоспроможність підприємства [16].

Комунікаційна політика підприємства є одним із ключових елементів маркетингової діяльності. Вона включає використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, мобільних застосунків, e-mail-розсилок та рекламних кампаній. Значна увага приділяється персоналізованим пропозиціям і програмам лояльності, що дозволяє формувати довгострокові відносини зі споживачами.

Діаграма, яка представлена на Рисунку 2.2 - це порівняння чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку ТОВ «РУШ» за 2022–2025 рр. демонструє стійку позитивну динаміку ключових фінансових показників підприємства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації

продукції зріс з 14 млрд грн у 2022 році до 26 млрд грн у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Загальний приріст чистого доходу за аналізований період становив 12 млрд грн, або 85,7 %, що характеризує високі темпи розвитку торговельної мережі EVA (рис. 2.2).

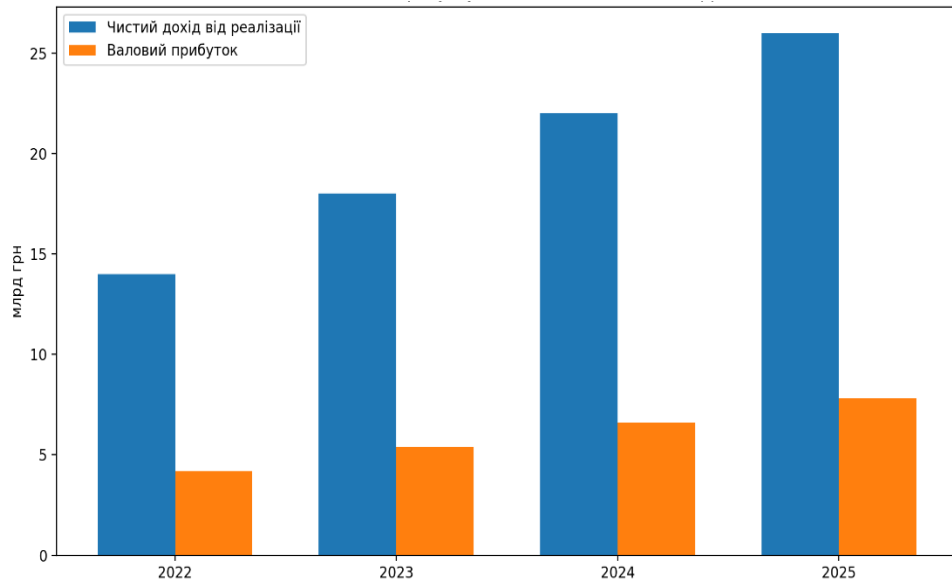


Рисунок 2.2 - порівняння чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку ТОВ «РУШ» за 2022–2025 рр.

Джерело: Розроблено автором за даними [17,45]

Одночасно спостерігається пропорційне зростання валового прибутку підприємства: з 4,2 млрд грн у 2022 році до 7,8 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про збереження стабільного рівня валової рентабельності підприємства та ефективне управління собівартістю реалізованої продукції. Позитивна динаміка валового прибутку підтверджує здатність підприємства не лише нарощувати обсяги продажів, але й підтримувати належний рівень торговельної націнки та контролювати витрати на закупівлю товарів.

Особливо показовим є те, що темпи зростання валового прибутку відповідають темпам зростання чистого доходу, що свідчить про стабільність комерційної моделі підприємства та відсутність суттєвого погіршення маржинальності продажів у досліджуваному періоді. Така тенденція може бути

результатом ефективної цінової політики, оптимізації асортиментної структури та посилення позицій власних торгових марок у товарному портфелі компанії.

Зростання фінансових показників також може бути обумовлене розширенням мережі торгових точок, активним розвитком онлайн-каналів продажу, підвищенням впізнаваності бренду EVA на ринку та зростанням попиту на товари повсякденного вжитку. Крім того, стабільне збільшення валового прибутку створює передумови для подальшого інвестування у розвиток інфраструктури, маркетингові заходи та масштабування діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про позитивну фінансову динаміку ТОВ «РУШ», високий рівень ефективності його операційної діяльності та стійкість бізнес-моделі підприємства в умовах конкурентного ринку роздрібно́ї торгівлі.

Динаміка рентабельності продажів ТОВ «РУШ» за 2022–2025 рр. свідчить про стабільний рівень показника протягом усього досліджуваного періоду – на рівні 30 %. Це вказує на збереження підприємством сталої ефективності основної операційної діяльності та незмінного співвідношення між чистим доходом від реалізації продукції й валовим прибутком.

Стабільність рентабельності продажів свідчить про ефективне управління собівартістю реалізованої продукції, раціональну закупівельну політику та здатність підприємства підтримувати оптимальний рівень торговельної націнки навіть в умовах зростання масштабів діяльності. Незважаючи на суттєве збільшення обсягів реалізації, підприємству вдається зберігати незмінну прибутковість продажів, що є позитивною ознакою фінансової стійкості.

Крім того, постійний рівень рентабельності може свідчити про ефективність асортиментної політики, збереження балансу між високорентабельними та масовими товарними категоріями, а також про результативність маркетингової стратегії підприємства. У сукупності це підтверджує стабільність бізнес-моделі ТОВ «РУШ» та його здатність забезпечувати прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі.

Особливістю маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» є активне використання програм лояльності, які дозволяють накопичувати бонуси та отримувати персональні знижки. Це сприяє формуванню стабільної клієнтської бази та підвищенню частоти покупок, що є важливим показником ефективності маркетингової стратегії [45].

Важливу роль у маркетинговій діяльності відіграє аналіз споживчої поведінки. Підприємство використовує дані про покупки клієнтів для формування персоналізованих пропозицій, прогнозування попиту та оптимізації асортименту. Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність маркетингових рішень і зменшувати витрати на просування.

Також слід відзначити, що маркетингова діяльність компанії спрямована на посилення бренду «ЄВА» як доступного та надійного ритейлера у сфері краси та догляду. Формування позитивного іміджу здійснюється через рекламні кампанії, соціальні ініціативи та активну присутність у цифровому середовищі.

Маркетингова діяльність ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА») формується як комплексна система управління попитом, яка охоплює аналіз ринку, планування асортименту, формування цінової політики, організацію збуту та комунікації зі споживачами. Підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку drogerie-ритейлу, де ключовими факторами успіху виступають доступність товарів, швидкість обслуговування, цінова привабливість та емоційне сприйняття бренду [45; 16].

Базовим принципом маркетингової діяльності компанії є клієнтоорієнтованість, яка передбачає постійне вивчення потреб споживачів і адаптацію пропозиції під зміну їх поведінки. «ЄВА» орієнтується на масового споживача, переважно жінок працездатного віку, які купують товари щоденного попиту. Це визначає специфіку маркетингових рішень, що базуються на частоті покупок і швидкому обороті товарів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Асортиментна структура

Категорія	Частка в асортименті, %
Косметика	35%
Засоби гігієни	25%
Побутова хімія	20%

Продовження Таблиці 2.4

Категорія	Частка в асортименті, %
Парфумерія	10%
Інше	10%

Джерело: складено автором на підставі [45]

Важливим елементом маркетингової діяльності є управління асортиментом. Компанія формує широкий товарний портфель, який включає косметику, засоби гігієни, побутову хімію, товари для дому та продукцію власних торгових марок. Така структура дозволяє задовольняти різні сегменти споживачів — від економ до середнього цінового сегмента, що забезпечує гнучкість конкурентної позиції підприємства.

Окрему роль відіграє розвиток власних торгових марок, які дозволяють компанії підвищувати маржинальність та контролювати якість продукції. Власні бренди також сприяють формуванню унікальної торговельної пропозиції, що є важливим інструментом конкурентної боротьби.

Цінова політика підприємства базується на принципі доступності та регулярного стимулювання попиту. Використовуються механізми акційних пропозицій, знижок, сезонних розпродажів і персональних бонусів. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень обороту товарів і стимулювати імпульсні покупки, що особливо важливо для ринку товарів повсякденного попиту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Інструменти цінової політики ТОВ «РУШ»

Інструмент	Мета використання
Акції	стимулювання попиту
Знижки	утримання клієнтів
Бонусна система	формування лояльності
Персональні пропозиції	індивідуалізація продажів

Джерело: складено автором на підставі [45]

Збутова політика підприємства базується на розвиненій мережі фізичних магазинів та активному розвитку онлайн-каналів. Компанія використовує омніканальний підхід, який забезпечує інтеграцію офлайн- і онлайн-продажів.

Це дозволяє клієнтам обирати найбільш зручний спосіб покупки та підвищує загальний рівень сервісу [16].

Особливістю маркетингової діяльності є активне використання цифрових технологій. Підприємство застосовує CRM-системи для аналізу поведінки клієнтів, формування персоналізованих пропозицій та управління програмами лояльності. Це дозволяє підвищувати ефективність маркетингових кампаній і зменшувати витрати на залучення нових клієнтів [11].

Комунікаційна політика компанії є багатоканальною і включає використання соціальних мереж, мобільного застосунку, e-mail-розсилок, таргетованої реклами та інфлюенсер-маркетингу. Значна увага приділяється формуванню емоційного зв'язку зі споживачем через бренд-комунікації та візуальну айдентику [18].

Аналіз цінового позиціонування свідчить, що ТОВ «РУШ» переважно функціонує у середньому та середньо-низькому цінових сегментах, пропонуючи товари за цінами, які в більшості категорій є нижчими за середньоринкові показники конкурентів. Найбільш помітна цінова перевага спостерігається у категоріях парфумерії, товарів для дому та засобів догляду за тілом, де рівень цін нижчий у середньому на 15–30% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ціновий сегмент ТОВ «РУШ»

Категорія товарів	Середня ціна в ТОВ «РУШ», грн	Середня ціна у конкурентів, грн	Відхилення від конкурентів, %	Цінова позиція ТОВ «РУШ»
Шампуні	120–180	130–220	нижче на 8–18%	Середньо-низький сегмент
Креми	90–250	110–300	нижче на 10–20%	Середній сегмент
Парфуми	300–800	400–1200	нижче на 15–33%	Середньо-низький сегмент
Декоративна косметика	100–400	120–500	нижче на 10–20%	Середній сегмент
Засоби для догляду за тілом	80–250	100–320	нижче на 15–25%	Середньо-низький сегмент
Побутова хімія	70–300	90–350	нижче на 10–22%	Середньо-низький сегмент
Товари для дому	50–250	70–300	нижче на 15–28%	Середньо-низький сегмент

Джерело: складено автором на підставі [18]

Цінова політика ТОВ «РУШ» орієнтована на забезпечення доступності продукції для широкого кола споживачів, що відповідає сучасним споживчим перевагам на ринку drogerie-ритейлу. Компанія успішно використовує помірноризьке цінове позиціонування як інструмент конкурентної боротьби, що підсилює її ринкові позиції та сприяє залученню ціново-чутливих покупців.

Окремим напрямом є програма лояльності, яка дозволяє клієнтам накопичувати бонуси та отримувати індивідуальні знижки. Така система стимулює повторні покупки та формує довгострокові відносини між брендом і споживачем, що є критично важливим для роздрібно́ї торгівлі [7].

Маркетингова діяльність також включає постійний моніторинг ринку та конкурентного середовища. Підприємство аналізує поведінку основних конкурентів, їх цінову політику, асортимент та маркетингові активності. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку та коригувати власну стратегію [2].

Важливим аспектом є робота з даними про споживачів. Компанія використовує аналітику покупок для прогнозування попиту, оптимізації товарних запасів і формування індивідуальних пропозицій. Це підвищує точність маркетингових рішень та ефективність управління асортиментом [12].

Також слід відзначити активну соціальну та іміджеву складову маркетингової діяльності. «ЄВА» бере участь у соціальних проєктах, благодійних ініціативах та підтримує локальні ком'юніті, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню рівня довіри споживачів [45].

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «РУШ» є багатокомпонентною системою, що поєднує традиційні інструменти ритейлу та сучасні цифрові технології. Вона спрямована на забезпечення стабільного попиту, формування лояльності споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на українському ринку роздрібно́ї торгівлі.

Також варто додати, що маркетингова діяльність підприємства ТОВ «РУШ» значною мірою залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища, яке визначає можливості розвитку, рівень ризиків та характер

конкурентної боротьби. У сучасних умовах ринок drogerie-ритейлу є висококонкурентним, що потребує постійного моніторингу факторів впливу та адаптації маркетингових рішень до змін ринкової ситуації.

Зовнішнє середовище підприємства формується під впливом макроекономічних, соціальних, технологічних та конкурентних факторів. Економічна ситуація в Україні безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення, що визначає структуру попиту на товари повсякденного споживання. У періоди зниження доходів споживачі переходять до більш економних брендів, що підсилює значення цінової політики підприємства [11].

Соціальні фактори проявляються у зміні стилю життя споживачів, зростанні уваги до догляду за собою, екологічності продукції та здорового способу життя. Це формує нові вимоги до асортименту та якості товарів, що пропонуються мережею «ЄВА» [45].

Технологічні фактори відіграють особливо важливу роль, оскільки розвиток e-commerce, мобільних додатків та цифрового маркетингу змінює модель взаємодії з клієнтами. Використання онлайн-платформ та CRM-систем дозволяє підприємству більш точно аналізувати поведінку споживачів і формувати персоналізовані пропозиції [16].

Конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю боротьби між національними та міжнародними мережами дрогері-ритейлу. Основними конкурентами мережі «ЄВА» є інші великі торговельні мережі, які також активно розвивають омніканальні продажі, програми лояльності та власні бренди. Це змушує підприємство постійно вдосконалювати маркетингові інструменти та підвищувати якість сервісу (табл. 2.7).

Внутрішнє середовище підприємства характеризується розвиненою організаційною структурою, ефективною системою логістики та значними маркетинговими ресурсами. Компанія має широку мережу магазинів, що забезпечує високу доступність товарів для споживачів у різних регіонах України [14].

Таблиця 2.7 – Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «РУШ»

Тип середовища	Основні фактори	Характеристика впливу	Вплив на підприємство
Зовнішнє	економічна ситуація	рівень інфляції, доходи населення	впливає на обсяги продажів і попит
Зовнішнє	конкуренція на ринку	діяльність Watsons, Prostor та онлайн-магазинів	формування конкурентної стратегії
Зовнішнє	технологічний розвиток	цифровізація, розвиток e-commerce, CRM	розвиток онлайн-продажів і персоналізації
Зовнішнє	споживчі переваги	зростання попиту на акції та цифрові сервіси	адаптація маркетингових інструментів
Зовнішнє	політична ситуація	воєнний стан, зміни держрегулювання	ризики для стабільності діяльності
Зовнішнє	соціальні фактори	демографічні зміни, міграція населення	зміна структури споживчого попиту
Зовнішнє	постачальники	умови співпраці та стабільність поставок	вплив на асортимент і ціни
Зовнішнє	цифрові канали	популярність мобільних застосунків	посилення омніканальної моделі
Внутрішнє	фінансові ресурси	наявність коштів для розвитку та інвестицій	забезпечення стабільності діяльності
Внутрішнє	логістична система	швидкість постачання та управління запасами	ефективність товарообігу
Внутрішнє	персонал	кваліфікація працівників і якість сервісу	рівень обслуговування клієнтів
Внутрішнє	маркетингова діяльність	реклама, програми лояльності, комунікації	підвищення впізнаваності бренду
Внутрішнє	асортиментна політика	ширина та глибина асортименту	залучення різних сегментів споживачів
Внутрішнє	власні торгові марки	розвиток продукції private label	підвищення прибутковості
Внутрішнє	цифрові сервіси	мобільний застосунок, онлайн-магазин	підвищення зручності для покупців
Внутрішнє	корпоративна культура	мотивація персоналу та комунікація	підвищення продуктивності праці
Внутрішнє	імідж бренду	рівень довіри споживачів до мережі	формування лояльності клієнтів

Джерело: складено автором на підставі [2; 11]

Важливим елементом внутрішнього середовища є кадровий потенціал підприємства. Кваліфікований персонал забезпечує якісний рівень обслуговування клієнтів, що є критично важливим у сфері роздрібної торгівлі.

Компанія приділяє значну увагу навчанню працівників та розвитку корпоративної культури.

Фінансові ресурси підприємства дозволяють здійснювати масштабні маркетингові кампанії, розвивати цифрові канали продажів та впроваджувати інноваційні рішення. Це забезпечує стабільність маркетингової діяльності навіть в умовах економічної нестабільності [45].

Маркетингові інструменти:

- програма лояльності EVA МОЗАІКА;
- регулярні акції (-30%, 1+1=3);
- мобільний додаток;
- SMM (Instagram, TikTok);
- email-маркетинг.

Сильними сторонами підприємства є розвинена мережа магазинів, впізнаваний бренд, широкий асортимент продукції та активна маркетингова політика. Це формує високий рівень довіри споживачів та стабільний попит.

До слабких сторін можна віднести високу залежність від імпортової продукції, значну конкуренцію в сегменті та чутливість до змін купівельної спроможності населення. Ці фактори потребують постійного вдосконалення стратегічного управління.

Можливостями розвитку підприємства є розширення онлайн-каналів продажу, впровадження нових цифрових технологій, розвиток власних торгових марок та вихід на нові регіональні ринки. Це дозволяє посилити конкурентні позиції та збільшити частку ринку [18].

Загрозами для підприємства виступають посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміна споживчих уподобань та зростання витрат на логістику. У таких умовах особливо важливою є гнучкість маркетингової стратегії.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «РУШ» свідчить про наявність як значних можливостей для розвитку, так і низки ризиків, які потребують ефективного управління. Це створює необхідність

постійного удосконалення маркетингової стратегії підприємства та адаптації її до змін ринкових умов.

Ситуаційний аналіз маркетингового середовища ТОВ «РУШ» є важливим етапом оцінки поточного стану підприємства, який дозволяє визначити реальні умови його функціонування, виявити ключові фактори впливу та сформулювати обґрунтовані стратегічні напрями розвитку. У сучасному ритейлі, особливо у сфері *drogerie*, ситуаційний аналіз є необхідним інструментом, оскільки ринок характеризується високою динамікою попиту, жорсткою конкуренцією та швидкими змінами споживчих уподобань [45; 11].

У межах ситуаційного аналізу особлива увага приділяється оцінці ринкової позиції підприємства, яка формується на основі частки ринку, впізнаваності бренду, рівня лояльності споживачів та ефективності маркетингових комунікацій. Мережа «ЄВА» займає одну з провідних позицій у сегменті дрогері-ритейлу в Україні, що забезпечується широкою географією магазинів, доступною ціновою політикою та активним використанням програм лояльності. Водночас зберігається висока конкуренція з боку інших національних мереж, що змушує підприємство постійно посилювати свої конкурентні переваги [45; 18].

Важливою складовою ситуаційного аналізу є дослідження поведінки споживачів, яка в умовах сучасного ринку стає дедалі більш складною та багатофакторною. Споживачі мережі «ЄВА» орієнтуються не лише на ціну, але й на зручність розташування магазинів, асортимент, наявність акційних пропозицій та рівень сервісу. Значний вплив також мають цифрові канали взаємодії, зокрема мобільний застосунок і онлайн-магазин, які формують нову модель споживчої поведінки, що поєднує офлайн і онлайн покупки.

Окремим напрямом ситуаційного аналізу є оцінка конкурентного середовища, яке характеризується високим рівнем насиченості та агресивною маркетинговою політикою основних гравців ринку. Конкуренти активно використовують цінові війни, програми лояльності та цифровий маркетинг для залучення клієнтів, що створює додатковий тиск на підприємство. У таких

умовах «ЄВА» змушена постійно оновлювати маркетингові інструменти та підвищувати ефективність комунікацій зі споживачами.

Суттєве значення має аналіз внутрішнього маркетингового потенціалу підприємства, який включає оцінку асортиментної політики, ефективності логістики, рівня автоматизації процесів та кваліфікації персоналу. Сильними сторонами підприємства є розвинена мережа магазинів, ефективна система постачання та впровадження цифрових технологій управління продажами. Це забезпечує стабільність операційної діяльності та високу доступність товарів для споживачів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Основні результати ситуаційного аналізу маркетингового середовища мережі магазинів «ЄВА»

Напрямок аналізу	Характеристика	Вплив на підприємство
Ринкова позиція	висока частка ринку	стабільний попит
Споживачі	орієнтація на ціну та зручність	потреба у гнучкому маркетингу
Конкуренція	висока інтенсивність	необхідність диференціації
Внутрішній потенціал	розвинена мережа і логістика	конкурентна стійкість

Джерело: складено автором на підставі [2; 45; 18]

У межах ситуаційного аналізу також важливо оцінити рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства. ТОВ «РУШ» активно впроваджує цифрові інструменти, включаючи CRM-системи, мобільні застосунки та аналітику великих даних. Це дозволяє більш точно прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових кампаній [45].

Водночас існують і певні проблемні аспекти, які впливають на ефективність маркетингової діяльності. Серед них можна виділити залежність від зовнішніх постачальників, коливання валютних курсів, зростання витрат на логістику та необхідність постійного оновлення асортименту. Ці фактори підвищують рівень ризику та вимагають гнучкого управління маркетинговою стратегією [7].

Окрему увагу слід приділити аналізу ефективності комунікаційної політики підприємства. Маркетингові комунікації «ЄВА» базуються на багатоканальному підході, який включає соціальні мережі, мобільні повідомлення, e-mail-розсилки та рекламні кампанії. Такий підхід дозволяє охоплювати широку аудиторію та підтримувати постійний контакт зі споживачами, що позитивно впливає на рівень лояльності [12; 18].

Загалом ситуаційний аналіз показує, що мережа «ЄВА» функціонує в умовах високої ринкової конкуренції, але має значний внутрішній потенціал для розвитку. Ефективне використання маркетингових інструментів, цифрових технологій та орієнтація на споживача дозволяють підприємству утримувати стабільні позиції на ринку та створювати передумови для подальшого зростання.

Додатково у межах ситуаційного аналізу доцільно розглянути тенденції розвитку ринку drogerie-ритейлу в Україні, оскільки вони безпосередньо впливають на стратегічні можливості ТОВ «РУШ». Ринок характеризується стабільним попитом на товари повсякденного використання, однак водночас спостерігається посилення конкуренції, розширення форматів онлайн-торгівлі та зростання вимог до швидкості обслуговування. Це формує необхідність постійного вдосконалення маркетингових інструментів підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища [7; 11].

Важливою складовою ситуаційного аналізу є оцінка споживчої лояльності, яка у випадку мережі «ЄВА» формується через програму лояльності, персоналізовані пропозиції та регулярні акційні кампанії. Споживачі демонструють високу чутливість до знижок та бонусних програм, що є характерною рисою ринку товарів масового попиту. Саме тому ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства утримувати баланс між ціною, якістю та доданою цінністю для клієнта [2; 12].

Окремо слід виділити аналіз конкурентних стратегій основних гравців ринку, які активно впроваджують цифрові платформи, розширюють асортимент та розвивають власні торгові марки. Це створює високий рівень насиченості ринку та змушує підприємство постійно шукати нові інструменти диференціації.

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток бренду «ЄВА» як доступної та зручної мережі для щоденних покупок, що дозволяє підтримувати стабільну конкурентну позицію [14; 18].

Внутрішній маркетинговий потенціал підприємства також потребує постійного удосконалення, зокрема в частині автоматизації процесів управління запасами, аналітики продажів та інтеграції цифрових каналів комунікації. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати товарні запаси та зменшити витрати на маркетингові активності, що є важливим чинником підвищення ефективності діяльності [11; 16].

Додатково варто звернути увагу на регіональні особливості діяльності мережі, оскільки споживча поведінка в різних регіонах України може суттєво відрізнятися. Це вимагає адаптації асортиментної та цінової політики відповідно до локальних потреб, що підсилює значення сегментаційного підходу в маркетинговому управлінні [7].

Таким чином, поглиблений ситуаційний аналіз маркетингового середовища мережі магазинів «ЄВА» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах складної конкурентної динаміки, але має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку. Основними напрямками підвищення ефективності є посилення цифровізації, розвиток персоналізованого маркетингу та вдосконалення системи управління споживчим досвідом, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Подальший аналіз маркетингового середовища ТОВ «РУШ» доцільно поглибити через оцінку ефективності маркетингових каналів комунікації, оскільки саме вони формують ключовий контакт між брендом і споживачем. У сучасних умовах підприємство використовує багатоканальну систему взаємодії, яка включає офлайн-магазини, мобільний застосунок, сайт, соціальні мережі та програму лояльності. Така модель забезпечує безперервний контакт зі споживачем і підвищує рівень залученості клієнтів, що є критично важливим для ритейлу масового попиту.

Важливим аспектом є аналіз ефективності цифрових маркетингових інструментів, які дедалі більше визначають конкурентні позиції підприємства. Використання таргетованої реклами, аналітики поведінки користувачів, персоналізованих пропозицій та автоматизованих розсилок дозволяє значно підвищити точність маркетингових комунікацій. Це сприяє зниженню витрат на залучення клієнтів і водночас підвищує рівень конверсії продажів, що є важливою перевагою в умовах високої конкуренції.

Окремо слід розглянути вплив поведінкових факторів споживачів на результати маркетингової діяльності. Сучасний покупець мережі «ЄВА» характеризується високою інформованістю, порівнює ціни між різними мережами, активно реагує на акційні пропозиції та очікує швидкого обслуговування. Це формує необхідність постійного оновлення маркетингових стратегій і гнучкого реагування на зміну споживчих уподобань.

Суттєвим елементом ситуаційного аналізу є оцінка ефективності асортиментної політики. Мережа «ЄВА» працює з широким спектром товарів, що дозволяє задовольняти різні сегменти споживачів, однак водночас створює складність в управлінні товарними запасами. Тому важливого значення набуває оптимізація асортименту на основі аналітики продажів та прогнозування попиту [14].

Також необхідно враховувати вплив логістичної системи на маркетингову ефективність підприємства. Швидкість постачання товарів, наявність продукції на полицях та ефективність розподільчих центрів безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів. У цьому контексті логістика виступає не лише операційною функцією, а й важливим елементом маркетингової стратегії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Ключові елементи ситуаційного маркетингового аналізу ТОВ «РУШ»

Елемент	Характеристика	Вплив на результати
Цифрові канали	мобільний застосунок, сайт, соцмережі	підвищення залученості
Споживачі	чутливість до цін та акцій	висока динаміка попиту

Продовження Таблиці 2.9

Елемент	Характеристика	Вплив на результати
Асортимент	широкий товарний портфель	охоплення різних сегментів
Логістика	розвинена система постачання	стабільність продажів

Джерело: складено автором на підставі [45; 11; 16]

Окремої уваги потребує аналіз іміджевої складової бренду «ЄВА». Формування позитивного образу компанії здійснюється через маркетингові комунікації, соціальні ініціативи та активну присутність у цифровому середовищі. Позитивний імідж сприяє підвищенню довіри споживачів та зміцненню лояльності, що є важливою конкурентною перевагою у сфері роздрібної торгівлі [18].

Також слід враховувати ризики зовнішнього середовища, які впливають на маркетингову діяльність підприємства. До них належать економічна нестабільність, коливання валютних курсів, зростання витрат на логістику та зміни у споживчих доходах населення. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на обсяги продажів та структуру попиту [7].

Підсумовуючи, можна зазначити, що ситуаційний аналіз маркетингового середовища мережі «ЄВА» демонструє складну, але керовану систему взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Підприємство має розвинену маркетингову інфраструктуру та значний потенціал цифрового розвитку, однак потребує постійної адаптації до змін ринку, посилення персоналізації маркетингу та підвищення ефективності управління споживчим досвідом.

2.2 Аналіз діяльності основних конкурентів мережі магазинів «ЄВА»

Аналіз діяльності основних конкурентів підприємства ТОВ «РУШ» та переваг продукції конкурентів у сфері дрогері-ритейлу є важливою складовою стратегічного маркетингового дослідження, оскільки дозволяє визначити сильні сторони ринкових гравців, оцінити рівень їх впливу на споживчий вибір та сформувані напрями підвищення конкурентоспроможності власного підприємства. У сучасних умовах ринку України конкуренція в сегменті товарів

для краси, гігієни та догляду характеризується високою інтенсивністю, що зумовлює необхідність постійного моніторингу асортименту, цінових стратегій та маркетингових інструментів основних конкурентів [7; 14].

Основні конкуренти:

- Watsons
- Prostor
- Makeup (онлайн)

Основними конкурентами мережі «ЄВА» на українському ринку є мережі дрогері-ритейлу та аптечно-косметичні формати, які активно розвивають власні торгові марки, цифрові канали продажу та програми лояльності. Серед ключових конкурентних переваг їх продукції можна виділити цінову доступність, широкий асортимент, активне просування власних брендів та агресивну акційну політику. Саме ці фактори суттєво впливають на споживчий вибір і формують високий рівень конкуренції в галузі.

У межах дослідження конкурентного середовища доцільно детально розглянути основних конкурентів підприємства, серед яких ключове місце займають мережі Watsons та Prostor.

Watsons є міжнародною мережею роздрібної торгівлі, яка характеризується високим рівнем впізнаваності бренду, широким асортиментом продукції та високими стандартами обслуговування. Водночас недоліком компанії є відносно високий рівень цін, що обмежує доступність продукції для частини споживачів.

Prostor є національною мережею, яка орієнтується на середній ціновий сегмент. Основними перевагами компанії є доступність продукції та широка географія розміщення магазинів, однак слабшою стороною є менш ефективна маркетингова політика та нижчий рівень брендової впізнаваності.

Порівняльний аналіз фінансових результатів представлений у Таблиці 2.10 свідчить, що у 2025 році підприємство «ЄВА» займає лідируючі позиції на ринку з часткою близько 35 %, тоді як Watsons займає приблизно 25 %, а Prostor – близько 20 %.

Таблиця 2.10 - Порівняльний аналіз мережі «ЄВА» та її конкурентів

Компанія	Частка ринку у 2025 році	Позиція на ринку	Характеристика позиціонування	Ключові особливості діяльності	Узагальнений висновок
EVA	близько 35%	Лідер ринку	Мас-маркет з широким асортиментом косметики, побутової хімії та товарів для догляду	Сильна мережа магазинів по Україні, активний розвиток e-commerce, власні торгові марки, агресивна маркетингова політика	Займає провідні позиції завдяки масштабуванню мережі, ефективній логістиці та сильному бренду
Watsons	близько 25%	Сильний конкурент (друге місце)	Преміально-середній сегмент, акцент на beauty та health продукції	Міжнародний бренд, висока впізнаваність, акцент на косметику та догляд, програми лояльності	Конкурує за рахунок бренду та сервісу, але поступається за масштабом мережі
Prostor	близько 20%	Третя позиція на ринку	Мас-маркет, орієнтація на доступність і широкий вибір товарів	Розвинена мережа в Україні, орієнтація на доступні ціни, регулярні акції та знижки	Стабільний гравець ринку, конкурує через цінову політику та промо-активності

Джерело: складено автором на підставі [45; 11]

Додатково аналіз конкурентного середовища було здійснено з використанням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, яка показала високий рівень конкуренції у галузі, значний вплив споживачів та високу загрозу товарів-замінників, зокрема з боку інтернет-магазинів (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 - Аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика впливу на ринок	Пояснення для галузі
Конкуренція між існуючими гравцями	Високий	Інтенсивна боротьба за частку ринку між ключовими мережами	Ринок характеризується наявністю сильних конкурентів, таких як EVA, Watsons та Prostor, які активно конкурують через ціни, асортимент, маркетинг та програми лояльності
Вплив покупців (споживачів)	Високий	Споживачі мають широкий вибір і легко змінюють бренд	Висока чутливість до цін, акцій та якості сервісу змушує компанії постійно вдосконалювати пропозицію та підтримувати лояльність клієнтів
Вплив постачальників	Середній	Залежність від постачання косметики	Великі мережі іноді мають можливість диктувати умови постачальникам

Продовження Таблиці 2.11

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика впливу на ринок	Пояснення для галузі
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Вхід на ринок потребує значних інвестицій	Висока конкуренція та вже сформовані мережі ускладнюють вихід нових гравців, однак розвиток онлайн-форматів знижує бар'єри входу
Загроза товарів-замінників	Високий	Зростання ролі онлайн-торгівлі та маркетплейсів	Інтернет-магазини та маркетплейси частково замінюють офлайн-дрогері мережі, пропонуючи нижчі ціни та зручність доставки

Джерело: складено автором на підставі [12]

Аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера свідчить, що ринок дрогері-ритейлу в Україні є висококонкурентним. Найбільший тиск формується з боку існуючих конкурентів, споживачів та товарів-замінників (особливо онлайн-каналів продажу). Це змушує компанії постійно підвищувати ефективність, розширювати асортимент і розвивати омніканальні продажі.

Однією з найбільш значущих конкурентних переваг продукції конкурентів є розвиток власних торгових марок, які дозволяють знижувати кінцеву ціну для споживача та одночасно забезпечувати вищу маржинальність для підприємства. Такі бренди часто позиціонуються як доступна альтернатива відомим міжнародним маркам, що особливо приваблює ціново чутливих споживачів. Це створює додатковий тиск на ринок і змушує інші мережі, включно з «СВА», розширювати власні лінійки продукції [12; 18].

З метою більш глибокого дослідження конкурентного середовища на ринку дрогері-ритейлу України доцільно провести аналіз стратегічних груп основних конкурентів ТОВ «РУШ». Такий підхід дозволяє не лише визначити позиції підприємств на ринку, але й виявити їхні сильні та слабкі сторони за ключовими стратегічними параметрами.

Для оцінювання конкурентів було сформовано систему показників, яка відображає основні фактори конкурентоспроможності у сфері роздрібною торгівлі косметичними, парфумерними та побутовими товарами. До таких показників віднесено: рівень цін, якість обслуговування, ширину асортименту,

маркетингову активність, темпи зростання частки ринку та рівень інноваційного розвитку компаній.

Кожен із зазначених показників оцінюється за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню розвитку характеристики, а 5 балів – максимальному. Така система дозволяє здійснити уніфіковане порівняння компаній між собою та сформувати об'єктивну картину їх стратегічного позиціонування.

Результати оцінювання конкурентів ТОВ «РУШ» за обраними критеріями наведено у таблиці 2.12, 2.13, що дозволяє візуалізувати відмінності між ключовими гравцями ринку, такими як EVA, Watsons та Prostor.

Таблиця 2.12 – Система оцінки для порівняльного аналізу конкурентів у сфері дрогері-ритейлу

Показник	1	2	3	4	5
Середній рівень цін	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Рівень обслуговування	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Асортимент	Дуже вузький	Вузький	Середній	Широкий	Дуже широкий
Маркетингова активність	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Темпи зростання частки ринку	Дуже низькі	Низькі	Середні	Високі	Дуже високі
Рівень інноваційності	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий

Джерело: складено автором на підставі [18]

Таблиця 2.13 – Порівняльна оцінка стратегічних характеристик конкурентів

Компанія	Ціни	Обслуговування	Асортимент	Маркетинг	Зростання частки	Інновації
EVA	3	4	5	5	4	4
Watsons	4	4	4	4	3	4
Prostor	3	3	4	4	3	3

Джерело: складено автором на підставі [18]

На основі отриманих оцінок було проведено подальший стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств. Для наочності результати порівняння

представлені у вигляді діаграм, що дозволяє більш детально оцінити розподіл конкурентних переваг між основними гравцями ринку.

Зокрема, побудовано три аналітичні діаграми:

- перша діаграма відображає співвідношення між рівнем цін та рівнем обслуговування, що дозволяє оцінити цінову політику компаній у поєднанні з якістю сервісу (рис. 2.3);

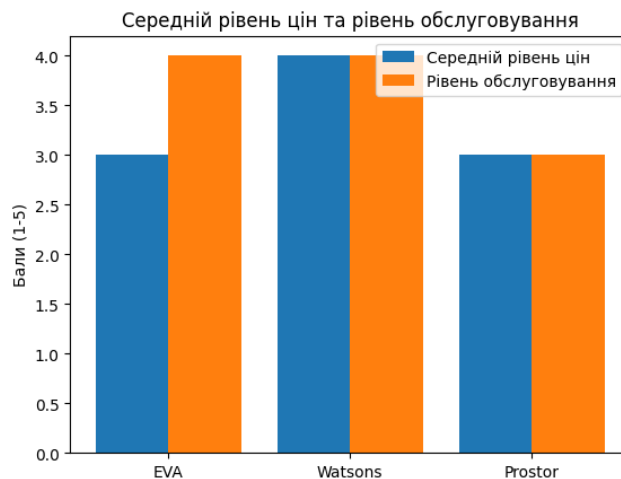


Рис. 2.3 – Рівень цін та обслуговування

Джерело: розроблено автором

- друга діаграма демонструє залежність між шириною асортименту та маркетинговою активністю, що є ключовими факторами формування попиту (рис. 2.4);

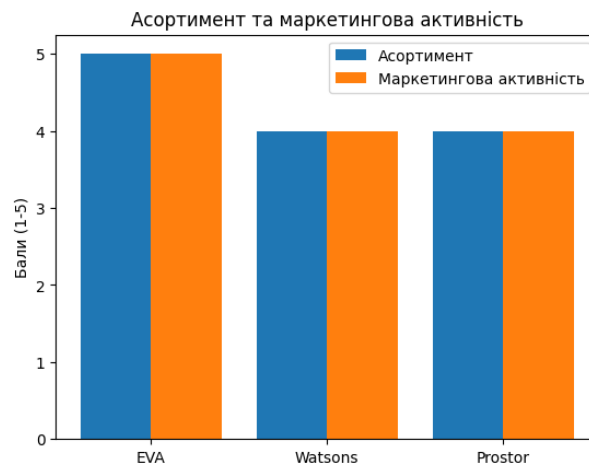


Рис. 2.4 – Асортимент та маркетингова активність

Джерело: розроблено автором

- третя діаграма характеризує темпи зростання частки ринку та рівень інноваційності, що визначає стратегічний потенціал розвитку компаній у довгостроковій перспективі (рис. 2.5).

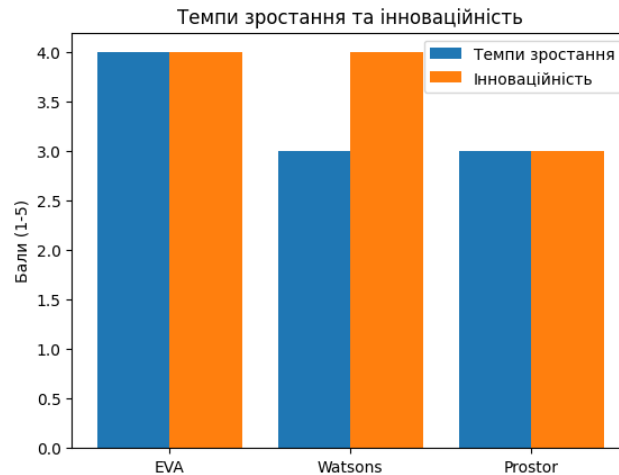


Рис. 2.5 – темпи зростання та інноваційність
Джерело: розроблено автором

За результатами оцінювання привабливості компаній у сегменті роздрібної торгівлі косметикою та товарами для догляду лідерську позицію займає мережа EVA. Це пояснюється її найбільш розгалуженою мережею магазинів в Україні, широким асортиментом продукції, активною маркетинговою політикою та високою впізнаваністю серед споживачів (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 - Рейтинг привабливості

Компанія	Рейтинг привабливості (1–10)	Коротка характеристика
EVA	9	Найбільша мережа, сильна присутність в Україні, активний маркетинг, широкий асортимент
Watsons	8	Міжнародний бренд, висока якість сервісу, але менша адаптація до локального ринку
Prostor	7	Добра впізнаваність, але поступається EVA за масштабом і асортиментом

Джерело: складено автором на підставі [20]

Компанія Watsons посідає друге місце, маючи сильні позиції завдяки міжнародному бренду, стабільній якості сервісу та довірі клієнтів, однак

поступається EVA за масштабом присутності на ринку та адаптацією до локальних споживчих потреб.

Мережа Prostor займає третю позицію, демонструючи достатній рівень привабливості, проте її розвиток і ринкові позиції є слабшими порівняно з основними конкурентами, що пов'язано з меншою мережею магазинів та нижчим рівнем маркетингової активності.

У цілому, ринок характеризується високою конкуренцією, де перевагу отримують компанії з найбільш розвиненою інфраструктурою, сильним брендом та ефективною стратегією взаємодії зі споживачами.

Важливою конкурентною перевагою є також активна акційна політика, яка включає регулярні знижки, «три за ціною двох», сезонні розпродажі та персоналізовані пропозиції. Такі інструменти стимулюють імпульсні покупки та підвищують оборот товарів, що є особливо ефективним у сегменті товарів повсякденного попиту [7].

Окремо слід відзначити високий рівень розвитку цифрових платформ конкурентів, які активно використовують мобільні застосунки, онлайн-магазини та системи персоналізованих рекомендацій. Це дозволяє їм більш точно впливати на поведінку споживачів та формувати індивідуальні пропозиції, що підвищує ефективність продажів (табл. 2.15) [11].

Таблиця 2.15 - Порівняння конкурентних переваг продукції основних ринкових гравців

Критерій	Конкуренти	Особливість
Власні бренди	широко розвинені	нижча ціна
Асортимент	дуже широкий	покриття всіх сегментів
Ціни	агресивні знижки	висока чутливість споживача
Цифрові сервіси	розвинені	персоналізація пропозицій

Джерело: складено автором на підставі [2; 7; 14]

Конкурентні переваги продукції також формуються за рахунок високого рівня адаптації до потреб локального споживача. Конкуренти активно аналізують регіональні особливості попиту та коригують асортимент відповідно

до специфіки кожного регіону. Це дозволяє їм більш ефективно задовольняти споживчі потреби та підвищувати рівень лояльності клієнтів [12].

Суттєвим фактором є також якість товарів, яка у конкурентів підтримується за рахунок співпраці з міжнародними виробниками та ретельного контролю постачання. Поєднання доступної ціни та прийнятної якості створює сильну конкурентну позицію, особливо в сегменті масового споживання [18].

Водночас варто зазначити, що надмірна орієнтація на цінову конкуренцію може призводити до зниження рівня диференціації брендів. Це створює ризик уніфікації пропозицій на ринку та посилює значення нематеріальних факторів конкуренції, таких як бренд, сервіс та клієнтський досвід [7].

Таким чином, аналіз конкурентних переваг продукції конкурентів свідчить про високу насиченість ринку та активне використання цінових, асортиментних і цифрових інструментів конкуренції. Для ТОВ «РУШ» це означає необхідність постійного вдосконалення власної продуктово-маркетингової політики, розвитку власних торгових марок та посилення персоналізації пропозицій для збереження конкурентних позицій.

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА») є логічним продовженням аналізу конкурентного середовища та дозволяє визначити фактичний рівень ринкової сили підприємства, його здатність протидіяти конкурентному тиску та формувати стійкі переваги. У сучасних умовах українського ринку дрогері-ритейлу конкурентна позиція визначається сукупністю таких факторів, як частка ринку, впізнаваність бренду, ефективність маркетингових комунікацій, рівень сервісу та глибина взаємодії зі споживачем.

ТОВ «РУШ» займає одну з провідних позицій у сегменті магазинів формату drogerie, що забезпечується широкою розгалуженою мережею торгових точок, стабільним попитом на товари повсякденного використання та активною маркетинговою політикою. Підприємство орієнтується на масового споживача, що дозволяє забезпечувати високий товарообіг навіть в умовах економічної нестабільності. Водночас ринок залишається висококонкурентним, що вимагає постійного посилення позицій через інноваційні маркетингові інструменти.

Одним із ключових факторів конкурентної позиції є впізнаваність бренду «ЄВА», яка формується через багаторічну присутність на ринку, активні рекламні кампанії та розвинену систему лояльності. Бренд асоціюється у споживачів із доступністю, зручністю та широким асортиментом товарів, що підсилює його конкурентні переваги у порівнянні з іншими мережами [18].

Важливим елементом є також цінова позиція підприємства, яка орієнтована на середній та нижчий ціновий сегмент. Використання акцій, знижок та бонусних програм дозволяє утримувати клієнтів та стимулювати повторні покупки. Така стратегія є особливо ефективною в умовах високої цінової чутливості споживачів (табл. 2.16) [7].

Таблиця 2.16 - Оцінка ключових складових конкурентної позиції ТОВ «РУШ»

Складова	Характеристика	Рівень розвитку
Бренд	висока впізнаваність	сильний
Асортимент	широкий товарний ряд	високий
Цінова політика	орієнтація на доступність	конкурентний
Сервіс	омніканальна взаємодія	середньо-високий

Джерело: складено автором на підставі [2; 11; 18]

Суттєвим фактором конкурентної позиції є розвиток омніканальної моделі продажів, яка поєднує офлайн-магазини та цифрові канали. Це дозволяє підприємству забезпечувати безперервний доступ споживачів до товарів, підвищувати зручність покупок та формувати позитивний клієнтський досвід [16].

Окрему роль відіграє система управління клієнтськими даними, яка дозволяє аналізувати поведінку споживачів і формувати персоналізовані пропозиції. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній і сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства на ринку [11].

Водночас конкурентна позиція мережі «ЄВА» має і певні виклики. Серед них можна виділити високу залежність від загальної економічної ситуації в

країні, зростання витрат на логістику, а також посилення конкуренції з боку інших мереж, які активно впроваджують інноваційні маркетингові рішення [7].

Важливо зазначити, що подальше зміцнення конкурентної позиції підприємства значною мірою залежить від здатності до інновацій, розвитку власних торгових марок та підвищення рівня персоналізації маркетингових пропозицій. Саме ці напрямки визначають перспективи довгострокового розвитку компанії [14; 18].

Таким чином, оцінка конкурентної позиції мережі «ЄВА» свідчить про її достатньо високий рівень у межах українського ринку дрогері-ритейлу. Підприємство має сильний бренд, розвинену мережу та ефективні маркетингові інструменти, однак потребує постійного вдосконалення цифрових технологій та посилення диференціації пропозиції для збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг [2; 11; 16].

Важливим аспектом є оцінка еластичності попиту на продукцію мережі «ЄВА». Оскільки підприємство працює переважно у сегменті товарів повсякденного попиту, попит характеризується відносною стабільністю, але водночас високою чутливістю до ціни та акційних пропозицій. Це означає, що конкурентна позиція значною мірою залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на цінові зміни ринку та підтримувати привабливість пропозиції [2; 14].

Окремо слід виділити роль нематеріальних факторів конкурентної позиції, серед яких особливе значення має бренд-капітал, рівень довіри споживачів та емоційне сприйняття торгової мережі. Бренд «ЄВА» сформував асоціації з доступністю, зручністю та широким асортиментом, що позитивно впливає на споживчий вибір і дозволяє утримувати стабільну клієнтську базу навіть за умов посилення конкуренції [18].

Важливою складовою є також ефективність маркетингових комунікацій, яка визначає здатність підприємства підтримувати постійний контакт зі споживачами. Використання цифрових каналів, соціальних мереж та персоналізованих повідомлень дозволяє підвищувати рівень залученості клієнтів

і формувати довгострокові відносини з ними. Це безпосередньо впливає на конкурентну позицію підприємства, оскільки лояльні споживачі є стабільним джерелом доходу (табл. 2.17) [11; 16].

Таблиця 2.17 - Фактори стійкості конкурентної позиції ТОВ «РУШ»

Фактор	Характеристика	Вплив
Бренд	висока впізнаваність	формування довіри
Ціна	конкурентна політика	утримання клієнтів
Асортимент	широкий вибір	задоволення потреб
Комунікації	цифрові канали	підвищення лояльності

Джерело: складено автором на підставі [2; 7; 18]

Суттєвим елементом оцінки конкурентної позиції є також рівень інноваційності підприємства. ТОВ «РУШ» поступово впроваджує цифрові рішення, автоматизацію управління запасами та аналітику великих даних, що дозволяє підвищувати ефективність прийняття маркетингових рішень. Інноваційність у ритейлі стає одним із ключових чинників конкурентної переваги, оскільки дозволяє зменшувати витрати та підвищувати якість обслуговування [11].

Водночас існують фактори, які можуть послаблювати конкурентну позицію підприємства. Серед них - висока залежність від постачальників, коливання валютного курсу, зростання операційних витрат та посилення конкуренції з боку онлайн-ритейлу. Ці фактори підвищують рівень невизначеності та вимагають гнучкого стратегічного управління [7].

Важливо також враховувати, що конкурентна позиція підприємства формується не лише за рахунок поточних результатів, але й через довгострокові стратегічні інвестиції у бренд, технології та клієнтський досвід. Саме ці елементи забезпечують стійкість позицій на ринку та здатність підприємства до масштабування діяльності [14; 18].

Таким чином, поглиблена оцінка конкурентної позиції мережі «ЄВА» свідчить про її достатньо високий рівень, підприємство «ЄВА» займає лідируючі позиції на ринку з часткою близько 35 %. Також аналіз стратегічних

характеристик конкурентів показує, що EVA займає лідируючі позиції серед основних конкурентів за показниками асортименту та маркетингової активності. Найвищий бал за асортиментом свідчить про широкий вибір товарів, наявність різних цінових сегментів і активний розвиток власних торгових марок. Висока оцінка маркетингу підтверджує ефективність рекламної діяльності, активне використання цифрових каналів комунікації, програм лояльності та акційних механізмів для залучення споживачів.

Крім того, підприємство демонструє достатньо високий рівень обслуговування та інноваційності, що забезпечує підтримку лояльності клієнтів і сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку дрогері-ритейлу. Показник зростання частки ринку також є вищим, ніж у конкурентів, що свідчить про стабільний розвиток мережі та ефективність обраної конкурентної стратегії.

Водночас у сфері цінової політики EVA поступається Watsons, який має вищу оцінку за цим критерієм. Це може свідчити про більш агресивну систему цінових пропозицій або вигідніше сприйняття цін споживачами. Також певним слабшим аспектом для EVA є рівень інновацій, де компанія хоча й має високі показники, проте не демонструє суттєвої переваги над Watsons.

Отже, EVA є лідером за широтою асортименту, маркетинговою активністю та темпами розвитку, однак для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємству доцільно посилити цінову конкурентоспроможність та продовжити розвиток інноваційних рішень у сфері сервісу й цифрових технологій.

2.3 Оцінка ефективності конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА»

Ефективність конкурентної стратегії мережі «ЄВА» визначається здатністю підприємства утримувати стабільні ринкові позиції в умовах високої конкуренції з мережами Watsons та Prostor, забезпечувати зростання клієнтської бази та формувати стійкий попит на продукцію в сегменті дрогері-ритейлу [17]. У сучасних умовах ефективність стратегії оцінюється не лише фінансовими

показниками, а й рівнем лояльності споживачів, частотою покупок та силою бренду [5; 12].

Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» дозволяє визначити, що підприємство реалізує комбіновану конкурентну стратегію, яка поєднує елементи лідерства за витратами та диференціації [8]. З одного боку, компанія орієнтується на доступний рівень цін, регулярні акційні пропозиції та бонусні програми, що характерно для цінової конкуренції та стратегії мінімізації витрат [14]. З іншого боку, підприємство розвиває елементи диференціації через програму лояльності, широкий асортимент, сервісні переваги та цифрові канали взаємодії зі споживачами [11; 12].

Ефективність обраної стратегії підтверджується стабільним попитом на продукцію та високою частотою повторних покупок, що свідчить про результативність політики утримання клієнтів [8; 16]. Важливим результатом є також розширення клієнтської бази, що підтверджує ефективність стратегії масового охоплення ринку [7; 11].

Конкурентні переваги мережі «ЄВА» формуються насамперед за рахунок цінового фактора, широкого асортименту та зручності розташування магазинів [2; 14]. Водночас зростає роль цифрових інструментів, зокрема мобільного застосунку, онлайн-каналів продажу та CRM-систем, які забезпечують персоналізацію пропозицій та підвищення якості взаємодії зі споживачами [11].

Порівняльний аналіз конкурентного середовища показує, що у порівнянні з Watsons та Prostor мережа «ЄВА» має сильні позиції у ціновому сегменті та промоційній політиці, однак поступається у рівні преміальності бренду та глибині сервісної диференціації [18]. Це підтверджує орієнтацію підприємства на масовий ринок із середнім та середньо-низьким рівнем доходу споживачів [14].

Важливим фактором ефективності є поведінка споживачів. Споживчі переваги безпосередньо формують і коригують конкурентну стратегію ТОВ «РУШ». Споживачі мережі «ЄВА» формують попит переважно на товари повсякденного використання, що включають косметичні засоби, продукцію для

догляду, гігієни та побутової хімії. Основними критеріями вибору є ціна, якість, доступність магазину та наявність акційних пропозицій. При цьому значну роль відіграє емоційний фактор, зокрема довіра до бренду та загальний досвід взаємодії з торговою мережею (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Основні фактори формування споживчих переваг клієнтів мережі магазинів «ЄВА»

Фактор	Характеристика	Вплив на вибір
Ціна	доступність товарів	ключовий мотив покупки
Якість	відповідність очікуванням	формування довіри
Акції	знижки, бонуси	стимулювання попиту
Зручність	розташування та онлайн-доступ	підвищення лояльності

Джерело: складено автором на підставі [2; 8; 14]

Окремо слід відзначити, що значна частина споживачів орієнтується на комплексну цінність, яка включає не лише товар, але й рівень сервісу, швидкість обслуговування та загальний досвід покупок. Саме сервісна складова дедалі більше впливає на формування споживчих переваг і стає важливим фактором конкурентної боротьби [12].

Результати умовного опитування свідчать, що основним фактором вибору магазину косметики та товарів догляду для споживачів є ціна (45%). Це підтверджує високу цінову чутливість покупців у даному сегменті ринку. Другим за значущістю фактором є акційні пропозиції (25%), що показує важливість стимулювання попиту через знижки та спеціальні пропозиції.

Асортимент продукції впливає на вибір 20% респондентів, що свідчить про необхідність підтримання широкого та різноманітного товарного портфеля. Найменший вплив має бренд (10%), однак він залишається додатковим фактором довіри до магазину.

Аналіз поведінки споживачів показує, що 70% покупців орієнтуються на акційні товари, що підтверджує домінування цінових стимулів у процесі прийняття рішення про покупку. 60% респондентів активно користуються картками лояльності, що свідчить про ефективність програм утримання клієнтів.

40% споживачів здійснюють онлайн-покупки, що вказує на поступове зростання ролі цифрових каналів продажу (рис. 2.6)



Рис. 2.6 – Фактори вибору та поведінка споживачів

Джерело: розроблено автором

Отримані результати демонструють, що ключовим драйвером споживчого вибору в даному сегменті є ціна та акційні пропозиції. Водночас значна частка клієнтів використовує програми лояльності та онлайн-канали, що свідчить про зміну споживчих звичок у бік цифровізації та персоналізованих пропозицій. Для підвищення конкурентоспроможності компаніям доцільно поєднувати цінові

Також варто відзначити роль цінової стабільності у формуванні споживчих переваг. Часті зміни цін можуть негативно впливати на довіру споживачів, тоді як передбачувана цінова політика та прозора система знижок сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду. У цьому контексті важливого значення набуває баланс між акційними пропозиціями та базовим рівнем цін (табл. 2.19) [7].

Таблиця 2.19 - Фактори формування повторних покупок споживачів

Фактор	Характер впливу	Результат
Асортимент	стабільність наявності товарів	регулярні покупки
Цифрові сервіси	персоналізація пропозицій	підвищення лояльності
Психологічні фактори	звичка, довіра	закріплення бренду
Ціна	стабільність та акції	стимулювання попиту

Джерело: складено автором на підставі [2; 11; 14]

Таким чином, аналіз споживчих переваг показує, що клієнти ТОВ «РУШ» орієнтуються на поєднання ціни, якості, зручності та емоційної цінності бренду. Ефективне врахування цих факторів дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, підвищувати рівень лояльності та забезпечувати стабільний попит на продукцію в умовах високої конкуренції.

Наступним етапом після визначення впливу всіх факторів, доцільно провести оцінку ефективності конкурентної стратегії ТОВ «РУШ». Проведемо оцінку за одним з представлених методичних підходів в Розділі 1, а саме за конкурентним підходом.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів конкурентного підходу для оцінки ефективності конкурентної стратегії та стратегічного маркетингового дослідження, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Для ТОВ «РУШ» його застосування є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку дрогері-ритейлу, де швидкість адаптації до змін середовища визначає рівень конкурентоспроможності [7; 11].

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «РУШ» представлений у Таблиці 2.20

Таблиця 2.20 - SWOT аналіз підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока впізнаваність бренду на ринку дрогері-ритейлу;	1. Висока залежність від цінової конкуренції;
2. Широка мережа магазинів по Україні;	2. Значна чутливість споживачів до акційних пропозицій;
3. Доступний рівень цін;	3. Нижчий рівень преміальності бренду порівняно з окремими конкурентами;
4. Розвинена система акцій та програм лояльності;	4. Високі витрати на підтримку великої мережі магазинів;
5. Широкий асортимент товарів;	5. Залежність від імпортової продукції та валютних коливань.
6. Розвиток онлайн-магазину та мобільного застосунку;	
7. Висока частота повторних покупок;	
8. Зручне розташування торгових точок;	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Подальший розвиток цифрових каналів продажу;	1. Високий рівень конкуренції з боку Watsons, Prostor та інших мереж;
2. Зростання попиту на онлайн-покупки;	2. Зниження купівельної спроможності населення;

Продовження Таблиці 2.20

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розширення асортименту власних торгових марок;	3. Зростання інфляції та валютні коливання;
2. Використання CRM-систем для персоналізації пропозицій;	4. Зміна споживчих переваг;
3. Розвиток омніканальної моделі продажу;	5. Посилення конкуренції в онлайн-сегменті;
4. Зростання попиту на доступні товари повсякденного використання;	6. Зростання логістичних витрат;
	7. Економічна нестабільність в країні.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, SWOT-аналіз мережі «СВА» показує, що підприємство має значний внутрішній потенціал розвитку, однак функціонує в умовах суттєвих зовнішніх викликів. Ефективне використання сильних сторін і можливостей при одночасному мінімізації слабких сторін і загроз є ключовою умовою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку, на основі цього аналізу в Таблиці 2.21 представлені стратегічні рішення.

Таблиця 2.21 – Стратегічні рішення на основі SWOT-аналізу ТОВ «РУШ»

Комбінація факторів	Стратегічні рішення
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	1. Активне розширення онлайн-магазину та мобільного застосунку з використанням високої впізнаваності бренду.
	2. Розвиток омніканальної моделі продажу через поєднання офлайн-мережі та цифрових каналів.
	3. Розширення асортименту власних торгових марок у сегменті доступних товарів повсякденного попиту.
	4. Використання програм лояльності та CRM-систем для персоналізації пропозицій.
ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	1. Посилення маркетингової активності для утримання конкурентних позицій на ринку дрогері-ритейлу.
	2. Оптимізація асортименту відповідно до змін споживчих переваг.
	3. Розвиток власних торгових марок для зменшення впливу валютних коливань та інфляції.
	4. Підвищення ефективності логістичних процесів і управління запасами.
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	1. Використання цифрових технологій для підвищення рівня персоналізації сервісу й формування лояльності.
	2. Розвиток преміальних товарних категорій і власних брендів для покращення іміджу.
	3. Автоматизація бізнес-процесів та розвиток онлайн-продажів для зниження витрат.

Продовження Таблиці 2.21

Комбінація факторів	Стратегічні рішення
	4. Диверсифікація постачальників для зменшення залежності від імпорту.
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	1. Контроль витрат та оптимізація операційної діяльності в умовах економічної нестабільності.
	2. Зменшення залежності від акційної моделі продажу шляхом підвищення цінності бренду.
	3. Розробка антикризових заходів для швидкого реагування на зміни ринку.
	4. Посилення аналітики споживчої поведінки для прогнозування попиту.

Джерело: розроблено автором

Тобто підприємство має значний потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій завдяки високій впізнаваності бренду, широкій мережі магазинів та активному розвитку цифрових каналів продажу. Водночас ключовими напрямками стратегічного розвитку повинні стати розширення омніканальної моделі продажу, розвиток власних торгових марок, впровадження сучасних CRM-технологій та оптимізація логістичних процесів.

Також не менш важливим в оцінці ефективності конкурентної стратегії є PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити, наскільки стратегія мережі магазинів «СВА» є адаптивною до зовнішнього середовища. Висока ефективність конкурентної стратегії проявляється тоді, коли компанія здатна одночасно враховувати економічну нестабільність, соціальні тренди, технологічні зміни та регуляторні вимоги.

«СВА» демонструє стабільне зростання частки ринку, утримує клієнтів завдяки цифровим сервісам, оперативно реагує на зміни попиту та впроваджує інновації, це свідчить про сильну конкурентну позицію. Натомість слабка адаптація до політичних ризиків або технологічного відставання знижує ефективність стратегії та послаблює ринкові позиції (табл. 2.22)

Таблиця 2.22 – Визначення ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «РУШ» (PESTEL-аналіз)

Опис фактора	Вплив	Опис фактора	Вплив	Опис фактора	Вплив
Політичні		Економічні		Соціальні	
Військові дії	3	Зменшення доходів	3	Зміна звичок	3
Держрегулювання	2	Рівень інфляції	3	Попит на товари	2

Продовження Таблиці 2.22

Опис фактора	Вплив	Опис фактора	Вплив	Опис фактора	Вплив
Податкові зміни	2	Валютний курс	2	Роль онлайн-покупок	3
Підтримка бізнесу	1	Витрати фірми	3	Демографія	2
Політ. Нестабільність	2	Купівельна спроможність	3	Міграція	2
Технологічні	-	Правові	-	Екологічні	-
Цифрові технології	3	Трудове право	2	Екологічність	2
CRM-системи	2	Контроль якості	2	Ризики логістики	2
Автоматизація	2	Захист споживачів	2	Еco-friendly товари	2
E-commerce	3	Рекламна діяльність	1	Пластикові відходи	1
Мобільні додатки	2	Дані клієнтів	2	Логістичні ланцюги	2

Джерело: складено автором на основі [7; 45; 14; 18]

Проведемо оцінку ймовірності зміни факторів зовнішнього середовища у майбутньому. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 1 означає низьку ймовірність змін, а 5 – дуже високу ймовірність виникнення або посилення впливу фактора (табл 2.23).

Таблиця 2.23 – Оцінка ймовірності зміни факторів зовнішнього середовища для мережі «ЄВА»

Фактор	Вплив	1	2	3	4	5	Середня оцінка
Зменшення доходів населення	3	5	5	4	5	5	4,8
Зростання інфляції	3	4	5	4	5	4	4,4
Посилення ролі онлайн-покупок	3	5	4	5	5	5	4,8
Розвиток цифрових технологій	3	4	5	5	4	5	4,6
Коливання валютного курсу	2	4	3	4	4	4	3,8
Міграція населення	2	3	4	4	5	4	4,0
Військові дії в Україні	3	5	5	5	5	5	5,0
Зростання витрат підприємства	3	4	4	5	4	5	4,4
Розвиток e-commerce	3	5	5	4	5	5	4,8
Зростання вимог до екологічності товарів	2	3	3	4	4	4	3,6

Джерело: складено автором

Оцінювання показує, що найбільш значущими для ТОВ «РУШ» є економічні та технологічні фактори. Високий рівень інфляції, зниження доходів населення та зростання витрат підприємства безпосередньо впливають на купівельну активність споживачів і фінансові результати компанії. Водночас активний розвиток цифрових технологій та онлайн-торгівлі створює додаткові можливості для розвитку омніканальної моделі продажів і персоналізації взаємодії зі споживачами (табл. 2.24)

Таблиця 2.24 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «РУШ»

Фактор	Середня ймовірність	Характер впливу	Стандартизований вплив
Зменшення доходів населення	4,8	-1	-0,08
Зростання інфляції	4,4	-1	-0,07
Коливання валютного курсу	3,8	-1	-0,06
Зростання витрат підприємства	4,4	-1	-0,07
Військові дії в Україні	5,0	-1	-0,08
Посилення ролі онлайн-покупок	4,8	+1	0,08
Розвиток цифрових технологій	4,6	+1	0,07
Розвиток e-commerce	4,8	+1	0,08
Розвиток CRM-систем	4,0	+1	0,06
Зростання вимог до екологічності товарів	3,6	+1	0,05

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать про те, що найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «РУШ» мають економічна нестабільність, військові ризики та зниження купівельної спроможності населення. Водночас розвиток цифрових технологій, e-commerce та персоналізованих сервісів формує нові конкурентні можливості для підприємства та дозволяє підвищувати рівень лояльності клієнтів [7; 14].

На основі результатів PESTEL-аналізу доцільно визначити стратегічні напрями реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища (табл. 2.25).

Таблиця 2.25 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу ТОВ «РУШ»

Фактор	Вплив	Вплив на підприємство	Стратегічні рішення
Зменшення доходів населення	-0,08	Зниження попиту	Розширення асортименту товарів економ-сегмента
Зростання інфляції	-0,07	Зростання витрат	Оптимізація витрат і розвиток власних торгових марок
Військові ризики	-0,08	Порушення логістики та роботи магазинів	Диверсифікація логістичних каналів
Розвиток e-commerce	0,08	Зростання онлайн-продажів	Посилення цифрових каналів продажу
Розвиток цифрових технологій	0,07	Підвищення ефективності маркетингу	Впровадження CRM та персоналізованих пропозицій
Зростання ролі онлайн-покупок	0,08	Зміна поведінки споживачів	Розвиток мобільного застосунку та доставки
Екологічні вимоги	0,05	Підвищення вимог до продукції	Розширення eco-friendly асортименту

Джерело: складено автором

PESTEL-аналіз показує, що діяльність мережі «ЄВА» значною мірою залежить від економічних та технологічних факторів зовнішнього середовища. Основними ризиками залишаються інфляція, зниження доходів населення та військова нестабільність. Водночас цифровізація, розвиток онлайн-торгівлі та персоналізація маркетингу створюють можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення ефективності його конкурентної стратегії [11; 18].

Таким чином, оцінка ефективності комбінованої конкурентної стратегії мережі «ЄВА» була проведена за конкурентним підходом, який включає в себе SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз. Проведені аналізи факторів дозволяють зробити висновок, що конкурентна стратегія ТОВ «РУШ» є ефективною в умовах масового ринку дрогері-ритейлу, оскільки забезпечує стабільний попит, високу частоту повторних покупок та розширення клієнтської бази. Водночас значна залежність від цінового фактора та акційних пропозицій створює певні ризики довгострокової стійкості конкурентних переваг (рис. 2.7).

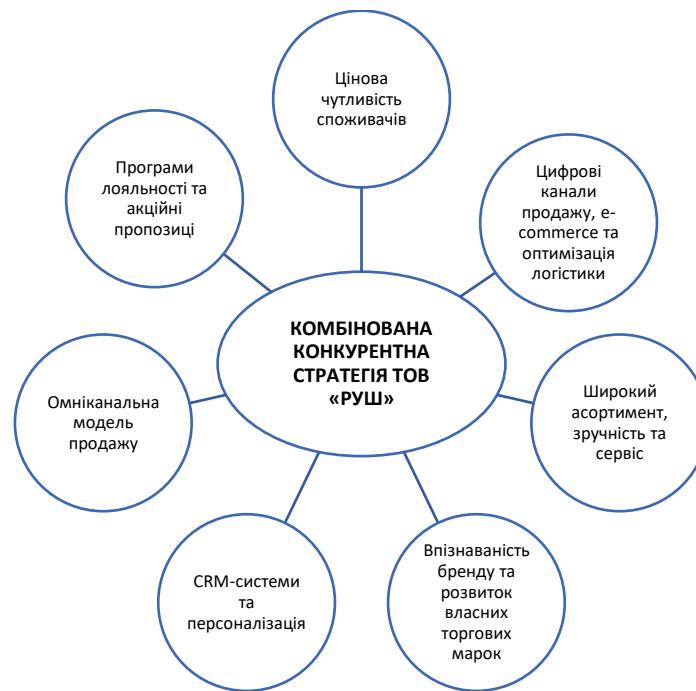


Рис. 2.7 - Основні фактори впливу на ефективність конкурентної стратегії ТОВ «РУШ»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, конкурентну стратегію мережі магазинів «ЄВА» можна оцінити як ефективну в коротко- та середньостроковій перспективі з орієнтацією на масовий сегмент ринку, цінову конкуренцію та часткову диференціацію через сервіс і цифрові інструменти.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз та оцінку конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА» (ТОВ «РУШ»), досліджено особливості його конкурентного середовища, маркетингової діяльності, споживчих переваг та факторів, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Проведене дослідження дозволило оцінити ефективність ринкової поведінки підприємства та визначити його позиції на ринку дрогері-ритейлу України.

У процесі оцінки встановлено, що ТОВ «РУШ» використовує комбіновану конкурентну стратегію, яка поєднує елементи диференціації та лідерства за витратами. Підприємство орієнтується на забезпечення доступного рівня цін при

одночасному формуванні додаткової цінності для споживача через широкий асортимент, розвинену систему сервісу, програми лояльності та цифрові сервіси. Це дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції та охоплювати широкий сегмент споживачів.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища показало, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійної зміни споживчих уподобань. Водночас «ЄВА» має значні конкурентні переваги, серед яких — впізнаваний бренд, широка мережа магазинів, активний розвиток онлайн-каналів продажу, ефективна логістична система та високий рівень адаптації до ринкових змін.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін підприємства, пов'язаних із розвиненою мережею збуту, активною маркетинговою діяльністю та високим рівнем лояльності клієнтів. Разом із цим визначено певні слабкі сторони, зокрема залежність від цінової конкуренції та високий вплив економічної нестабільності на купівельну поведінку споживачів. Серед основних можливостей для розвитку виділено цифровізацію, розвиток e-commerce та персоналізацію маркетингових комунікацій.

PESTEL-аналіз дозволив визначити ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Найбільший негативний вплив мають інфляційні процеси, зниження доходів населення та військова нестабільність, тоді як розвиток цифрових технологій, онлайн-торгівлі та CRM-систем формує нові можливості для посилення конкурентних позицій підприємства.

Оцінка споживчих переваг показала, що основними факторами вибору для клієнтів мережі «ЄВА» є доступна ціна, акційні пропозиції, широкий асортимент товарів, зручність розташування магазинів та рівень сервісу. Значну роль також відіграють емоційна довіра до бренду, програми лояльності та персоналізовані цифрові пропозиції. Це підтверджує ефективність обраної конкурентної стратегії підприємства, орієнтованої на масового споживача та формування довгострокової клієнтської лояльності.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що конкурентна стратегія мережі «ЄВА» є достатньо ефективною, оскільки забезпечує стабільне утримання ринкових позицій, високий рівень впізнаваності бренду та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Водночас сучасні умови розвитку ринку потребують подальшого вдосконалення цифрових каналів взаємодії зі споживачами, посилення персоналізації маркетингових інструментів та розвитку омніканальної моделі продажів.

Отже, другий розділ дипломної роботи дозволив комплексно оцінити конкурентну стратегію мережі магазинів «ЄВА», визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Отримані результати формують основу для розробки напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства, які будуть запропоновані у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЄВА»

3.1 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства

На основі проведеного аналізу та оцінки конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» встановлено, що підприємство займає сильні позиції на ринку дрогері-ритейлу України та демонструє стабільний рівень конкурентоспроможності. Компанія активно використовує інструменти цінової конкуренції, програми лояльності, цифрові сервіси та широку мережу магазинів, що дозволяє утримувати значну частку ринку та забезпечувати високий рівень впізнаваності бренду. Проте посилення конкуренції, зміна споживчих переваг, розвиток онлайн-торгівлі та економічна нестабільність потребують постійного вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Проведений SWOT-аналіз показав, що мережа «ЄВА» має значну кількість сильних сторін, серед яких: широка мережа магазинів, ефективна система логістики, високий рівень впізнаваності бренду, активне використання цифрових каналів комунікації та розвинені програми лояльності. Водночас виявлено і певні слабкі сторони, зокрема високу залежність від акційної політики, посилення конкуренції у сегменті дрогері-ритейлу та залежність споживчого попиту від рівня доходів населення.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що конкурентна стратегія мережі «ЄВА» найбільшою мірою відповідає комбінованій стратегії диференціації та лідерства за витратами. Вибір саме такої стратегії зумовлений специфікою ринку дрогері-ритейлу, де ключовими факторами конкурентної боротьби виступають ціна, акційні пропозиції та доступність товарів, що підтверджується високою ціновою чутливістю споживачів.

Водночас результати аналізу споживчих переваг показали, що для клієнтів «ЄВА» важливими є не лише цінові характеристики, але й додаткова цінність у вигляді зручності покупок, широкого асортименту, програм лояльності,

цифрових сервісів та загального рівня сервісу. Це свідчить про необхідність поєднання цінової доступності з елементами диференціації.

Саме тому підприємство реалізує модель, за якої лідерство за витратами забезпечується через оптимізацію операційних витрат, масштаб мережі та розвиток власних торгових марок, що дозволяє утримувати конкурентні ціни. Одночасно диференціація формується за рахунок розвитку EVA Club, персоналізованих пропозицій, цифрових каналів продажу, омніканальної моделі взаємодії та покращення клієнтського досвіду.

Основними напрямками удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» повинні стати розвиток цифровізації, посилення персоналізації маркетингових комунікацій, удосконалення омніканальної моделі продажів, розширення асортименту власних торгових марок та підвищення якості клієнтського сервісу. Особливу увагу доцільно приділити зміцненню емоційної лояльності споживачів, оскільки сучасна конкуренція у сфері ритейлу дедалі більше переходить із цінової площини у сферу клієнтського досвіду (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Напрямки удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ»

Напрямок зміни стратегії	Обґрунтування	Очікуваний ефект
Посилення цінової доступності та гнучкої системи знижок	45% споживачів обирають магазин за ціною, 70% орієнтуються на акційні товари — висока цінова чутливість ринку	Збільшення частоти покупок і середнього чека
Розширення асортименту та розвиток BTM	20% респондентів вказують асортимент як ключовий фактор вибору — попит на різноманітність товарів	Залучення нових сегментів споживачів
Розвиток цифрових сервісів (EVA Club, мобільний застосунок)	40% здійснюють онлайн-покупки, 60% користуються лояльністю — тренд на цифровізацію	Зростання клієнтської бази та лояльності
Посилення персоналізації маркетингу	Висока частка повторних покупок та використання лояльності — потреба в індивідуальних пропозиціях	Підвищення утримання клієнтів
Підвищення ролі бренду та комунікацій	Бренд має лише 10% впливу, що свідчить про низьку емоційну прив'язаність	Формування довгострокової лояльності

Джерело: складено автором

У результаті проведеного опитування споживачів ТОВ «РУШ» було визначено ключові фактори, що впливають на вибір магазину косметики та товарів повсякденного попиту. Найбільш значущими з них є ціна (45%), акційні пропозиції (25%), асортимент (20%) та бренд (10%). Також встановлено, що 70% покупців орієнтуються на акційні товари, 60% використовують програму лояльності EVA Club, а 40% здійснюють покупки через онлайн-канали. Узагальнимо результати схемою представленою на рис. 3.1

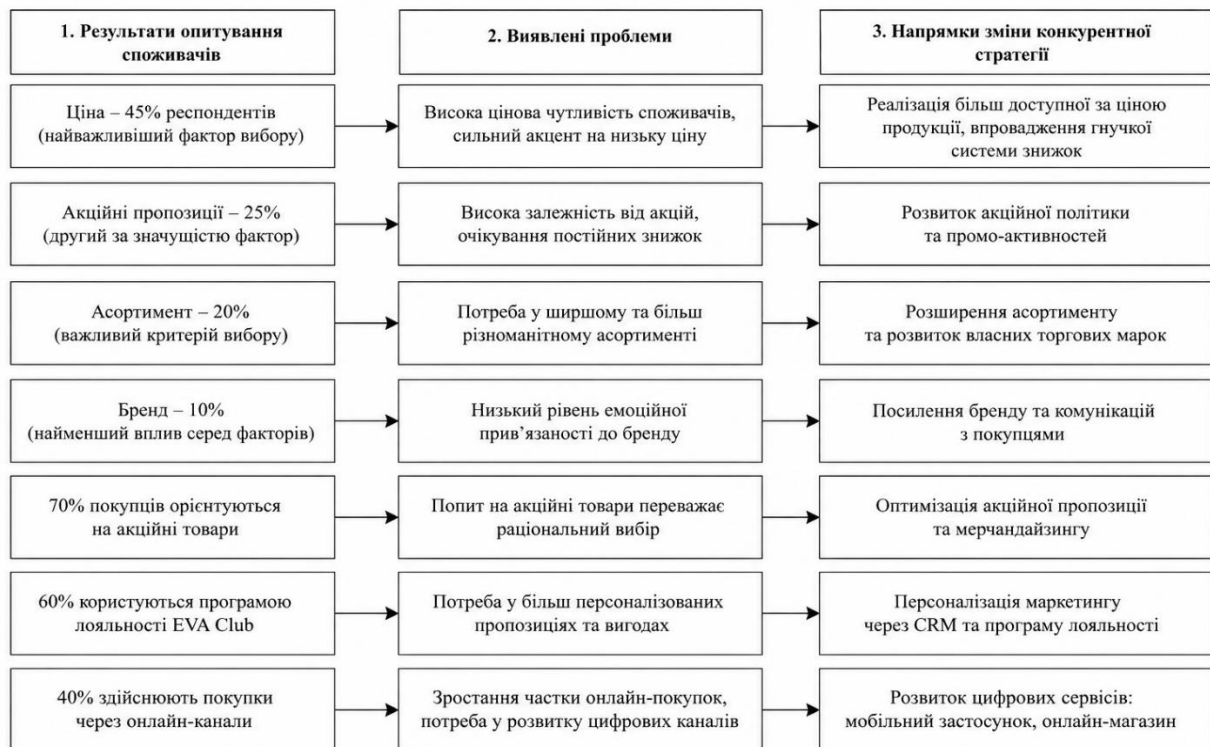


Рис. 3.1 - Удосконалення стратегії на основі опитування

Джерело: розроблено автором

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно реалізувати комплекс практичних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг та підвищення ефективності маркетингової діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Рекомендовані заходи удосконалення конкурентної стратегії мережі «ЄВА»

Перспектива	Рекомендовані заходи
Фінанси	Розширення асортименту власних торгових марок
	Оптимізація витрат через цифровізацію бізнес-процесів
Клієнти	Розвиток персоналізованих пропозицій у мобільному застосунку
	Удосконалення програми лояльності та системи бонусів

Продовження Таблиці 3.2

Перспектива	Рекомендовані заходи
	Активізація комунікації у соціальних мережах
Бізнес-процеси	Розвиток омніканальної моделі продажів
	Впровадження аналітики поведінки споживачів
	Автоматизація маркетингових процесів
Навчання та розвиток	Проведення тренінгів із сервісу та digital-маркетингу
	Розвиток системи мотивації персоналу
	Покращення умов праці та корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» є розвиток цифрових сервісів та омніканальної моделі продажів. Сучасні споживачі дедалі частіше поєднують онлайн- та офлайн-покупки, тому підприємству важливо забезпечити єдиний клієнтський досвід у всіх каналах взаємодії. Для цього доцільно вдосконалити мобільний застосунок, персоналізувати рекомендації товарів та розширити функціонал онлайн-магазину [11].

Важливим напрямом є також розвиток власних торгових марок. Власні бренди дозволяють підприємству формувати унікальну ціннісну пропозицію, підвищувати рентабельність та зменшувати залежність від постачальників. Крім того, це сприяє зміцненню стратегії диференціації та формуванню додаткових конкурентних переваг [14].

Особливу увагу необхідно приділити персоналізації маркетингових комунікацій. Використання CRM-систем та аналітики даних дозволить підприємству формувати індивідуальні пропозиції відповідно до поведінки споживачів, історії покупок та рівня активності клієнтів. Це сприятиме підвищенню рівня лояльності та збільшенню частоти повторних покупок [18].

Не менш важливим є підвищення якості клієнтського сервісу. У сучасних умовах сервіс стає одним із ключових факторів конкурентної боротьби, тому підприємству необхідно інвестувати у навчання персоналу, розвиток корпоративної культури та покращення стандартів обслуговування.

Таким чином, удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» повинно базуватися на поєднанні цифровізації, персоналізації, розвитку омніканальності, посилення бренду та підвищення якості сервісу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити рівень лояльності споживачів та забезпечити стабільне зростання в умовах висококонкурентного ринку.

3.2 Проєкт заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції

На основі проведених досліджень встановлено, що удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» доцільно здійснювати в межах стратегії диференціації з елементами омніканальної та клієнтоорієнтованої стратегії.

Такий підхід передбачає формування конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку цифрових каналів продажу, персоналізації взаємодії зі споживачами, підвищення якості сервісу та посилення бренду підприємства.

Реалізація зазначеної стратегії потребує впровадження комплексу організаційних, маркетингових і цифрових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Основним із ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження програми лояльності у вигляді кешбеку та створення тематичних наборів косметики. Запровадження кешбеку у розмірі 5–10 % дозволить стимулювати повторні покупки, тоді як формування б'юті-наборів сприятиме збільшенню середнього чека та популяризації нових товарів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Склад та вартість тематичного набору (EVA "Daily Care")

Категорія товару	Склад набору	Ціна (орієнтовно), грн
Догляд за обличчям	Гідрофільна олія або міцелярна вода	180
Догляд за волоссям	Тканинна маска або міні-сироватка	75
Декоративна косметика	Туш для вій або бальзам для губ	150
Гігієна	Крем для рук або гель для душу	95
Упаковка	Брендована коробка та наповнювач	50
РАЗОМ	Сумарна вартість товарів	550
ЦІНА БОКСУ	Спеціальна ціна зі знижкою	450

Джерело: розроблено автором

Запровадження диференційованого кешбеку (5% на звичайні товари та 10% на бокси або BTM) створює потужний фінансовий стимул для клієнта.

1. Психологічний ефект: Клієнт сприймає кешбек як «віртуальні гроші», які вже лежать на його рахунку, що змушує його повернутися саме в цю мережу, аби їх витратити.

2. Збір даних (Big Data): Програма кешбеку через мобільний застосунок дозволяє відстежувати, які саме товари в б'юті-наборах сподобалися покупцю, і в подальшому робити йому персоналізовані пропозиції.

3. LTV (Life Time Value): Завдяки кешбеку зростає життєвий цикл клієнта - він стає «адвокатом бренду», що безпосередньо впливає на стабільність прогнозованого доходу

Очікується, що реалізація зазначених заходів забезпечить зростання доходу підприємства до 30 млрд грн, збільшення клієнтської бази на 15–20 % та підвищення частки ринку до 40 % (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Прогнозовані показники після впровадження заходів

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Очікуваний приріст
Річний дохід	27,0 млрд грн	30,0 млрд грн	+11%
Частка ринку	37%	40%	+3 в.п.
Клієнтська база	Базовий рівень	+15–20%	+18% (середнє)
Середній чек	Базовий рівень	+12%	+12%

Джерело: розроблено автором

Отже, розберемо детальніше реалізацію заходів. Першим напрямом реалізації є вдосконалення цінової політики ТОВ «РУШ». У межах заходу пропонується впровадження системи персоналізованих знижок у межах програми лояльності EVA Club. Знижки формуються автоматично на основі поведінкових тригерів: частота покупок, середній чек та категорії товарів. Зокрема, для нових користувачів застосовується стартова знижка 3–5% на перші покупки, для активних клієнтів — накопичувальна шкала до 10%, а для сегмента з високою частотою покупок — персональні пропозиції до 15% на улюблені категорії товарів. Додатково впроваджуються тригерні механіки: знижка після 14–21 дня без покупок, персональні купони до дня народження та «reactivation

offers» для неактивних клієнтів. Це дозволяє підвищити конверсію повторних покупок і забезпечує прогнозоване зростання середнього чека на 12%.

Другим напрямом є розвиток власних торгових марок (BTM) у мережі EVA з акцентом на підвищення маржинальності та конкурентоспроможності. Планується розширення портфеля BTM у категоріях доглядової косметики, декоративної косметики та товарів для гігієни шляхом запуску нових продуктових ліній та оновлення існуючих. Передбачається збільшення частки BTM у структурі асортименту до 25–30%, а також розширення присутності у найбільш маржинальних категоріях (догляд за обличчям, body care, hair care). Додатково застосовується стратегія «private label-first placement», коли BTM розміщується на рівні з топ-брендами у планогамі полиць та активно просувається через digital-канали EVA Club. Це забезпечує зростання лояльності клієнтів та збільшення загальної частки ринку до 40%.

Третім напрямом є цифровізація маркетингових процесів у мережі «ЄВА» через розвиток CRM- та data-driven маркетингу. Передбачається впровадження системи автоматизованих сценаріїв комунікації (marketing automation journeys) у мобільному застосунку EVA. Зокрема, використовуються такі тригери: welcome-сценарій для нових користувачів, reminder-повідомлення про покинуті покупки, персональні рекомендації товарів на основі purchase history та AI-сегментація клієнтів за RFM-моделлю (recency, frequency, monetary). Додатково впроваджується система push- та email-кампаній з динамічним контентом, що змінюється залежно від поведінки користувача. Це дозволяє оптимізувати рекламні витрати, підвищити точність таргетингу та забезпечити зростання клієнтської бази на 15–20%.

Четвертим напрямом є удосконалення комунікаційної політики мережі «ЄВА». Передбачається активізація присутності бренду в соціальних мережах (Instagram, TikTok, YouTube) через регулярний контент-план, що включає огляди продукції, beauty-лайфхаки, UGC-контент та інтерактивні формати (опитування, челенджі, прямі ефіри). Додатково пропонується розширення інфлюенсер-маркетингу із залученням мікро- та макроінфлюенсерів у beauty-сегменті для

просування власних торгових марок EVA. Також впроваджуються персоналізовані рекламні повідомлення в межах EVA Club на основі сегментації клієнтів (вік, стать, категорії покупок, частота відвідувань), що дозволяє підвищити релевантність комунікацій та рівень впізнаваності бренду.

П'ятим напрямом є покращення клієнтського досвіду в роздрібній мережі ТОВ «РУШ». Передбачається оптимізація викладки товарів за принципом категорійного мерчандайзингу (planogram optimization), що забезпечує логічне групування товарів і підвищує зручність вибору. Додатково впроваджується скорочення часу обслуговування за рахунок розширення функціоналу кас самообслуговування та оптимізації роботи персоналу в пікові години. Також передбачено регулярне навчання працівників стандартам сервісу EVA, включаючи скрипти спілкування з клієнтами та техніки продажу. Сукупність цих заходів спрямована на підвищення рівня задоволеності клієнтів та збільшення частки повторних покупок.

Таким чином, запропонований проєкт заходів охоплює ключові напрями реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» та спрямований на посилення його ринкових позицій через цифровізацію, розвиток бренду, вдосконалення цінової політики та підвищення якості клієнтського досвіду. Комплексне впровадження цих заходів забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, розширений опис проєкту заходів реалізації конкурентної стратегії мережі «ЄВА» свідчить про необхідність комплексного підходу, який поєднує цифровізацію, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток персоналу, розвиток бренду, вдосконалення цінової політики та підвищення якості клієнтського досвіду. Узгоджене впровадження цих заходів забезпечить підвищення конкурентних позицій підприємства, зростання рівня лояльності споживачів та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства

Ефективність реалізації стратегії диференціації з елементами омніканальної та клієнтоорієнтованої конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» є

ключовим критерієм оцінки доцільності та результативності запропонованих стратегічних заходів. У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективність визначається не лише фінансовими результатами, але й рівнем задоволеності споживачів, зміцненням бренду, зростанням лояльності клієнтів та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність запропонованої стратегії обумовлена її відповідністю сучасним умовам ринку та потребам споживачів. Поєднання елементів диференціації та стимулювання попиту дозволяє підприємству підвищити рівень лояльності клієнтів, збільшити обсяги продажів та зміцнити свої конкурентні позиції.

Запуск проєкту EVA "Daily Care" для ТОВ «РУШ» (мережа EVA) має на меті не лише збільшення товарообігу, а й підвищення лояльності до власних торгових марок (BTM). Очікується, що завдяки комплексному підходу (готовий набір косметики + вигідна ціна) фінансовий результат організації значно покращиться. Набори дозволяють стабілізувати грошовий потік, оскільки стимулюють регулярні закупівлі через мобільний застосунок (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Вплив запропонованого проєкту заходів на фінансові показники ТОВ «РУШ» (EVA) на 2026 р.

Показник	Звіт 2025 р.	Проєкт 2026 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення (%)
Чистий дохід (виручка), млн грн	64400,00	77280,00	12880,00	20,00%
Повні витрати, млн грн	63000,00	75669,00	12669,00	20,11%
Витрати на маркетингове просування beauty-наборів та кешбек-програми, млн грн	x	120	+120	x
Чистий прибуток, млн грн	1400,00	1611,00	211,00	15,00%
Витрати на 1 грн виручки, коп.	97,82	97,91	0,09	0,09%
Рентабельність продажів, %	2,17	2,08	-0,09	x

Джерело: розроблено автором

Рентабельність:

- прибуток зріс на 15%
- продажі +20%

ROI (Розрахунок ефективності усіх витрат підприємства):

$$\text{ROI} = (\text{прибуток} / \text{витрати}) \times 100\%$$

$$\text{ROI} = (1\,611,00 / 75\,669,00) \times 100\% = 2,13\%$$

Позитивне значення ROI та стабільне зростання чистого прибутку на 15% свідчать про те, що стратегія впровадження б'юті-наборів та оновленої системи кешбеку є ефективною. Показник ROI у 2,13% для великого ритейлу в секторі DROGERIE є хорошим індикатором того, що кожна інвестована гривня приносить реальний чистий прибуток.

До складу витрат на маркетингове просування запропонованого проєкту включено витрати на digital-рекламу, просування beauty-наборів у соціальних мережах, CRM-комунікації, push- та email-розсилки, influencer-маркетинг, а також рекламне оформлення магазинів і просування cashback-програми в мобільному застосунку EVA Club.

Загальний бюджет маркетингового просування становить 120 млн грн, що складає близько 0,16% від прогнозованого чистого доходу підприємства у 2026 році, тому є економічно обґрунтованим для великої мережі drogerie-ритейлу.

Структура маркетингових витрат включає:

- digital-рекламу та таргетоване просування — 45 млн грн;
- SMM та influencer-маркетинг — 25 млн грн;
- CRM-маркетинг і персоналізовані розсилки — 20 млн грн;
- внутрішньомагазинне просування та POS-матеріали — 15 млн грн;
- просування мобільного застосунку EVA Club і cashback-програми — 15 млн грн.

Такі витрати спрямовані на підвищення впізнаваності beauty-наборів, стимулювання повторних покупок, розширення клієнтської бази та посилення омніканальної взаємодії зі споживачами.

ROMI (Розрахунок ефективності маркетингових витрат)

$$\text{ROMI} = ((211 - 120) / 120) \times 100\% = 75,8\%$$

де: 211 млн грн — приріст чистого прибутку; 120 млн грн — витрати на маркетингове просування.

Отримане значення ROMI свідчить про високу ефективність маркетингових інвестицій. Це означає, що витрати на просування beauty-наборів, cashback-програми та цифрових сервісів не лише окуповуються, але й забезпечують додатковий прибуток підприємству. Позитивне значення ROMI підтверджує доцільність реалізації запропонованої конкурентної стратегії та ефективність використання маркетингових інструментів у діяльності ТОВ «РУШ» (EVA).

На рис. 3.2 представлено економічний ефект від запуску проекту б'юті-наборів та оновленої системи кешбеку в мережі ТОВ «РУШ». Отримані результати свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на фінансові показники підприємства.



Рисунок 3.2 - Економічний ефект від запуску проекту (зростання чистого прибутку), млн. грн.

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.3 представлено динаміку рентабельності продажів ТОВ «РУШ» у 2025 році та прогнозний показник після впровадження проекту б'юті-наборів у 2026 році. За результатами розрахунків рентабельність продажів у 2025 році

становила 2,17%, тоді як у прогностному періоді вона становить 2,08%. Таким чином, показник знизився на 0,09 відсоткових пункти.

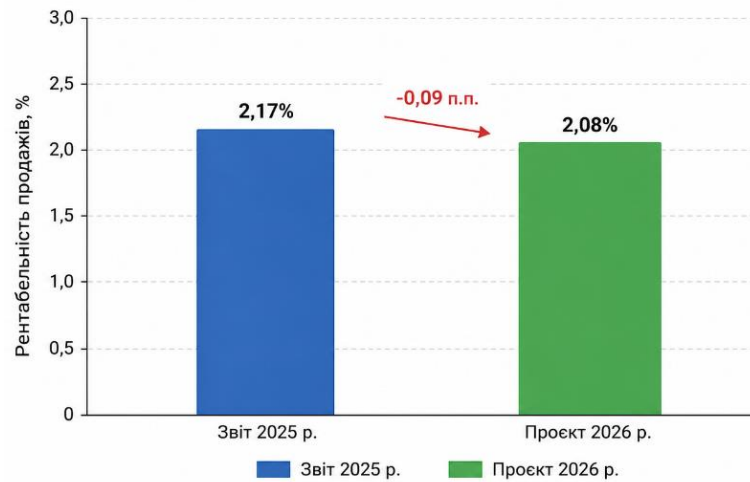


Рисунок 3.3 - Динаміка рентабельності продажів мережі «СВА»

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на незначне скорочення рівня рентабельності, загальна ефективність діяльності підприємства залишається позитивною, оскільки чистий прибуток зріс на 15%, а обсяг продажів — на 20%. Це свідчить про активне розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення товарообігу після впровадження нової конкурентної стратегії.

Зниження рентабельності пояснюється тим, що темпи зростання витрат виявилися дещо вищими за темпи зростання прибутку. Основними причинами є витрати на запуск проєкту б'юті-наборів, оновлення системи кешбеку, маркетингове просування та розвиток цифрових сервісів. Такі витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, представлена діаграма демонструє, що реалізація запропонованих заходів сприяє збільшенню фінансових результатів та обсягів продажів ТОВ «РУШ». Незначне зниження рентабельності на початковому етапі впровадження проєкту є економічно обґрунтованим і пов'язане з активними інвестиціями у розвиток конкурентної стратегії підприємства.

Окрему увагу слід приділити оцінці ефективності цифрових інструментів, які активно використовуються підприємством. Використання CRM-систем,

аналітики великих даних та автоматизованих маркетингових платформ дозволяє підвищити точність прийняття управлінських рішень і оптимізувати витрати на маркетинг. Це сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства [11].

Також слід враховувати, що ефективність реалізації стратегії має довгостроковий характер і проявляється поступово. Деякі результати, зокрема підвищення лояльності клієнтів або зміцнення бренду, не можуть бути оцінені миттєво, але мають значний вплив на майбутній розвиток підприємства [7].

Таким чином, ефективність реалізації конкурентної стратегії мережі «ЄВА» визначається комплексом взаємопов'язаних показників, що відображають фінансові, маркетингові та операційні результати діяльності. Системний підхід до оцінки ефективності, поєднаний із постійним моніторингом та адаптацією стратегічних рішень, забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг і стійкий розвиток підприємства.

Поглиблюючи оцінку ефективності реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РУШ», доцільно акцентувати увагу на взаємозв'язку між короткостроковими та довгостроковими результатами діяльності підприємства. У короткостроковому періоді ефективність проявляється через зростання обсягів продажів, активізацію попиту, збільшення середнього чека та частоти покупок. Водночас у довгостроковій перспективі ключовими індикаторами виступають формування стабільної клієнтської бази, зміцнення бренду та підвищення рівня ринкової капіталізації підприємства [7; 11].

Не менш значущим є фактор ризиків, які можуть впливати на ефективність реалізації стратегії. До них належать економічна нестабільність, зміни споживчих переваг, посилення конкуренції та зростання витрат. Управління ризиками передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації негативного впливу [7; 14].

Також слід зазначити, що ефективність реалізації конкурентної стратегії значною мірою залежить від рівня організаційної узгодженості та якості управління. Чітке розподілення відповідальності, ефективна комунікація між

підрозділами та підтримка стратегічних ініціатив керівництвом забезпечують успішну реалізацію поставлених завдань [11].

Таким чином, розширений аналіз ефективності реалізації конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА» свідчить про її багатовимірний характер, що включає фінансові, маркетингові, операційні та соціальні аспекти. Комплексна оцінка результатів, поєднана з системою контролю та управління ризиками, дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей і стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» та обґрунтовано доцільність впровадження нових маркетингових і цифрових рішень для зміцнення конкурентних позицій підприємства. На основі проведеного аналізу визначено, що підприємство використовує комбіновану конкурентну стратегію, яка поєднує елементи диференціації та стратегії доступних цін. Такий підхід дозволяє компанії утримувати широку цільову аудиторію та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку дрогері-ритейлу.

У процесі дослідження встановлено, що ключовими напрямками удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» є розвиток цифрових каналів продажу, персоналізація маркетингових комунікацій, посилення програм лояльності, удосконалення клієнтського сервісу та впровадження нових форматів продукції. Особливу увагу приділено проєкту запуску б'юті-боксів та оновленої системи кешбеку, які спрямовані на підвищення лояльності споживачів, збільшення середнього чека та формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Для оцінки результативності запропонованих заходів було проведено розрахунок економічної ефективності проєкту. Отримані результати свідчать про позитивний вплив запропонованих рішень на фінансові показники підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу на 20%, а

чистого прибутку — на 15%. Розрахований показник ROI становить 2,13%, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованої конкурентної стратегії.

Проведений аналіз також показав, що, незважаючи на незначне зниження рентабельності продажів з 2,17% до 2,08%, загальна ефективність діяльності підприємства покращується. Таке зниження пояснюється збільшенням витрат на маркетингове просування, цифровізацію та запуск нових сервісів, які мають інвестиційний характер і спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що запропоновані заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ТОВ «РУШ», підвищенню рівня лояльності клієнтів, збільшенню обсягів продажів та покращенню фінансових результатів. Реалізація удосконаленої конкурентної стратегії дозволить підприємству підвищити адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання дипломної роботи на тему «Розробка маркетингової конкурентної стратегії мережі магазинів «ЄВА» (ТОВ «РУШ») було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, проаналізовано маркетингову діяльність підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності.

У ході дослідження встановлено, що конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, який забезпечує формування стійких конкурентних переваг і визначає напрями його розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії базуються на орієнтації на споживача, використанні інноваційних маркетингових інструментів та інтеграції всіх функціональних напрямів діяльності підприємства в єдину систему управління.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» показав, що підприємство має стабільні позиції на ринку дрогері-ритейлу України, що забезпечується розвиненою мережею магазинів, впізнаваним брендом, широким асортиментом товарів та активним використанням маркетингових інструментів. Водночас встановлено, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін споживчих переваг, що потребує вдосконалення стратегічного управління.

У процесі дослідження маркетингового середовища було визначено, що ключовими чинниками впливу на діяльність підприємства є цифровізація, розвиток онлайн-торгівлі, зростання ролі персоналізації та підвищення вимог споживачів до якості сервісу. Аналіз конкурентного середовища засвідчив наявність сильного конкурентного тиску, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Дослідження споживчих переваг показало, що основними критеріями вибору є ціна, якість, зручність здійснення покупок та рівень обслуговування. Значний вплив мають програми лояльності, цифрові сервіси та персоналізовані пропозиції, що формують довгострокові відносини зі споживачами.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких розвинена мережа, ефективна маркетингова діяльність і впізнаваність бренду, а також слабкі сторони, пов'язані з залежністю від зовнішніх факторів та високим рівнем конкуренції. Виявлені можливості та загрози стали основою для формування конкурентної стратегії підприємства.

На основі проведеного аналізу було розроблено конкурентну стратегію ТОВ «РУШ», яка передбачає поєднання цінової доступності, розвитку власних торгових марок, цифровізації маркетингових процесів та підвищення якості клієнтського досвіду. Запропонована стратегія спрямована на зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

З метою реалізації стратегії було запропоновано комплекс заходів, що включає вдосконалення цінової політики, розвиток персоналізованого маркетингу, розширення асортименту, впровадження сучасних цифрових технологій, підвищення якості обслуговування та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стійкий розвиток.

Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії показала, що її результативність визначається комплексом фінансових, маркетингових та операційних показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей. Важливу роль відіграє система контролю та моніторингу, що забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень.

З урахуванням проведеного дослідження сформульовано такі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ»:

- удосконалити систему персоналізованого маркетингу шляхом активного використання CRM-технологій та аналітики даних;
- розширити частку власних торгових марок у загальній структурі асортименту;
- посилити розвиток омніканальної моделі продажів та цифрових сервісів;
- підвищити рівень клієнтського досвіду через вдосконалення сервісу та стандартів обслуговування;
- оптимізувати логістичні процеси та управління товарними запасами;

– впровадити систему регулярного моніторингу ефективності маркетингової діяльності.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «РУШ», зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Маркетинг. Збірник завдань для практичних занять. Київ : БІСДО, 2020. 112 с.
2. Антонюк А. А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С. 45–50.
3. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51.
5. Беспалов А. Управлінські інновації як важливе забезпечення стратегічного розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 1. С. 59–70.
6. Богуцька О. А. Пріоритети та оптимальна структура фінансування інноваційних витрат промислових підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 62–67.
7. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
8. Бурлаков А. Н. Стратегічний маркетинг. Вінниця : Бізнес-школа, 2015. 60 с.
9. Вачевський М. В., Долішній М. І., Скотний В. Г. Маркетинг для менеджера. Стрий : Просвіта, 2020. 114 с.
10. Васильців Н. М. Нейромаркетинг: позитивні та негативні аспекти. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 394–398.
11. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77–81.

12. Войчак А. В., Павленко А. Ф. Системи та характеристики сучасного маркетингу. Київ : КДЕУ, 2018. 163 с.
13. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65–72.
14. Воронов А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2019. 268 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2021. 384 с.
17. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Львів : Світло, 2019. 270 с.
18. Герасимчук В. Г. Маркетинг. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2020. 300 с.
19. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ : Вища школа, 2018. 327 с.
20. Голубенко Є. П. Стратегічне планування та роль маркетингу в організації. Маркетинг та реклама. 2022. № 3. С. 19–28.
21. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
22. Гречаник О. Є., Хлебнікова Т. М., Темченко О. В. Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 74–80.
23. Грицишин А. Облік збутової діяльності. Вісник ТНЕУ. 2020. Вип. 1. С. 200–212.
24. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства. Соціальна економіка. 2020. № 60(1). С. 87–96.
25. Гусаріна Н. В. Компетентнісна модель підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 220–225.
26. Диба О. М. Інноваційний розвиток підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 111–118.

27. Ємельянов О., Петрушка Т., Симак А. Інноваційність розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 37.
28. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю. Вінниця : ВНТУ, 2019. 383 с.
29. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології в бізнесі. 2018. С. 93–102.
30. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Маркетингова стратегія підприємства. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165–172.
31. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України. 2016. С. 150–154.
32. Ковчуга Л. І. Конкуренція та інновації. Екон. вісник Донбасу. 2018. № 2. С. 124–133.
33. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
34. Кравчук А. В. Інноваційна діяльність підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 57–65.
35. Крилов Д. В. Оцінювання інновацій. Ефективна економіка. 2022. № 5.
36. Крючкова І. Р. Інноваційно-інвестиційна діяльність. Одеса, 2015. 189 с.
37. Кулиняк І. Я. Ефективність маркетингу. 2017. С. 94–100.
38. Кухта П. В. Інноваційні проекти. 2018. № 12.
39. Левченко К. А. Маркетингова стратегія. 2018. С. 113–117.
40. Лисюк Т. В. Інновації в туризмі. 2016. С. 141–149.
41. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія. 2009. С. 213–219.
42. Москаленко О. Д., Зозульов О. В. Нейромаркетинг. 2018. С. 373–382.
43. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія. 2019. С. 111–118.
44. Палехова Л. Л. Інноваційний маркетинг. 2021.
45. ТОВ «РУШ». EVA. URL: <https://eva.ua>

Іноземні джерела:

46. Agarwal S., Dutta T. Neuromarketing and consumer neuroscience. Decision. 2015.
47. Fortunato V. K. R., Giraldi J. M. E., Oliveira J. H. C. Neuromarketing research review. 2014.
48. Kotler P. Marketing Management. Pearson, 2017.
49. Porter M. Competitive Strategy. Free Press, 2008.
50. Keller K. Strategic Brand Management. Pearson, 2013.
51. Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson, 2020.
52. Chaffey D. Digital Marketing. Pearson, 2022.
53. Solomon M. Consumer Behavior. Pearson, 2018.
54. Ryan D. Understanding Digital Marketing. Kogan Page, 2016.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для дослідження споживчих переваг клієнтів мережі «ЄВА»

1. Як часто Ви здійснюєте покупки у магазинах «ЄВА»?

- А) щодня
- Б) кілька разів на тиждень
- В) кілька разів на місяць
- Г) рідше

2. Що є основним фактором вибору магазину?

- А) ціна
- Б) якість товарів
- В) асортимент
- Г) зручність розташування
- Д) обслуговування

3. Які категорії товарів Ви купуєте найчастіше?

- А) косметика
- Б) засоби гігієни
- В) побутова хімія
- Г) товари для дому

4. Чи користуєтесь Ви програмами лояльності?

- А) так
- Б) ні

5. Оцініть рівень обслуговування у магазинах «ЄВА»:

- А) високий
- Б) середній

В) низький

6. Чи впливають акції та знижки на Ваш вибір?

А) так

Б) ні

7. Що, на Вашу думку, потрібно покращити в роботі магазину? (дайте розгорнуту відповідь)

ДОДАТОК Б

SWOT-аналіз мережі магазинів «ЄВА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
9. Висока впізнаваність бренду на ринку дрогері-ритейлу;	1. Висока залежність від цінової конкуренції;
10. Широка мережа магазинів по Україні;	2. Значна чутливість споживачів до акційних пропозицій;
11. Доступний рівень цін;	3. Нижчий рівень преміальності бренду порівняно з окремими конкурентами;
12. Розвинена система акцій та програм лояльності;	4. Високі витрати на підтримку великої мережі магазинів;
13. Широкий асортимент товарів;	5. Залежність від імпортової продукції та валютних коливань.
14. Розвиток онлайн-магазину та мобільного застосунку;	
15. Висока частота повторних покупок;	
16. Зручне розташування торгових точок;	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
5. Подальший розвиток цифрових каналів продажу;	1. Високий рівень конкуренції з боку Watsons, Prostor та інших мереж;
6. Зростання попиту на онлайн-покупки;	2. Зниження купівельної спроможності населення;
7. Розширення асортименту власних торгових марок;	3. Зростання інфляції та валютні коливання;
8. Використання CRM-систем для персоналізації пропозицій;	4. Зміна споживчих переваг;
9. Розвиток омніканальної моделі продажу;	5. Посилення конкуренції в онлайн-сегменті;
10. Зростання попиту на доступні товари повсякденного використання;	6. Зростання логістичних витрат;
	7. Економічна нестабільність в країні.

ДОДАТОК В**Ключові показники ефективності (КПІ) реалізації конкурентної стратегії**

Показник	Формула розрахунку	Значення
Обсяг продажів	Дохід за період	Зростання
Рентабельність	Прибуток / витрати	Підвищення
Середній чек	Загальний дохід / кількість покупок	Зростання
Лояльність клієнтів	Повторні покупки / загальна кількість	Збільшення
Частка ринку	Продажі підприємства / загальний ринок	Розширення