

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Бакалавра

на тему: «Аналіз та планування маркетингової діяльності на підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу, групи
М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Анастасія ВАСЮТА



Керівник: д.е.н., проф.

Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц.

Ганна ГАПОНЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** Васюта Анастасія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Аналіз та планування маркетингової діяльності на підприємстві»

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

розглянути сутність маркетингової діяльності підприємства; визначити ключову роль планування у забезпеченні ефективної маркетингової діяльності; розглянути методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності; надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА»); провести аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА»); запропонувати стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Анастасія ВАСЮТА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства	8
1.2. Планування та його ключова роль в забезпеченні маркетингової діяльності підприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства	21
Висновки до 1 розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» «ЄВА» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції мережі ТОВ «РУШ» «ЄВА»	45
2.3. Розробка напрямків розвитку маркетингової діяльності підприємства...	57
Висновки до 2 розділу	64
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Для українських підприємств, зокрема таких як ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА»), що працює на ринку косметики та побутової хімії, питання ефективного управління маркетингом є критично важливим для збереження лідерських позицій та забезпечення сталого розвитку. Зростання конкуренції, зміни споживчих уподобань та вплив цифрових технологій вимагають від компаній гнучкості, інноваційності та системного підходу до оцінки ефективності маркетингових заходів.

В сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринкових відносин маркетингова діяльність стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне планування та реалізація маркетингових стратегій дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати стійкі конкурентні переваги, що є особливо виробничими для компаній, які функціонують у висококонкурентних галузях, таких як роздрібна торгівля. Саме тому дослідження теоретичних основ і практичних аспектів маркетингової діяльності підприємства буває особливої актуальності.

Питанням сутності, змісту та формування маркетингових стратегій присвячено значну кількість наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, ґрунтовні теоретичні положення щодо сутності маркетингової стратегії викладено у працях Н. М. Буняка, С. Я. Войтовича, І. П. Потапюк, Н. П. Карачиної, І. В. Зозулі, Д. Л. Мельника, О. С. Сенишина, О. В. Кривешка, О. Ніколайчук. Практичні аспекти формування й реалізації маркетингових стратегій розкриті у роботах Т. І. Балановської, О. М. Гавриша, К. А. Левченка, а також відображені в підручниках і навчальних посібниках С. С. Гаркавенка, Ф. Котлера, Г. Армстронга.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА») та формуванні практичних

рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.

Завдання роботи включають:

- обґрунтування ролі маркетингової діяльності підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності;
- визначення ключових етапів планування маркетингової діяльності та їх значення для ефективного функціонування компанії;
- оцінювання ефективності застосування існуючих методичних підходів до аналізу маркетингової діяльності;
- надання організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА»);
- визначення ринкової позиції компанії на основі конкурентного аналізу;
- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії діяльності ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА») з урахуванням особливостей цифрового середовища.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА»).

Предмет дослідження – теоретичні підходи та практичні механізми аналізу, планування й реалізації маркетингової діяльності компанії.

У дослідженні використано комплекс методів, що дозволив досягти поставленої мети: аналіз і синтез: опрацьовано наукові джерела з маркетингу та менеджменту; порівняльний аналіз: проведено аналіз конкурентних позицій ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА») порівняно з компаніями Watsons та Prostor за показниками: асортимент, канали комунікації, лояльність клієнтів, активність у соцмережах; економіко-статистичний метод: здійснено аналіз динаміки витрат на маркетинг, охоплення кампаній та ефективності програм лояльності на основі відкритих джерел (аналітика сайту ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»».ua); системний підхід: маркетингова діяльність розглядалася як елемент системи управління підприємством, що взаємодіє із зовнішнім ринковим

середовищем; SWOT-аналіз і PEST-аналіз: використані для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також впливу зовнішніх чинників на маркетингову діяльність.

Інформаційною базою стали - офіційний сайт ТОВ «РУШ» «ЄВА»; результати галузевих оглядів, публікації на сайтах Retailers.ua, AllRetail, MMR.ua; аналітичні огляди Nielsen Ukraine; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів.

Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані ТОВ «РУШ» (мережа магазинів «ЄВА») для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зокрема через впровадження персоналізованого маркетингу (використання історії покупок у додатку ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»») для сегментації клієнтів і запуску цільових кампаній); підвищення ефективності цифрових комунікацій шляхом моніторингу ключових показників ефективності (CTR, конверсії) у Facebook, Instagram, YouTube.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, включає 23 таблиці, 7 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства

Для досягнення довгострокових цілей своєї діяльності підприємства розробляють різні стратегії управління, серед яких важливу роль відіграють функціональні стратегії, зокрема виробнича, фінансова, стратегія загального управління, управління персоналом, обліку та маркетингова стратегія. Визначення поняття «маркетингова стратегія» має різні трактування, що створює труднощі як для теоретичного осмислення цієї проблеми, так і для практичного вибору та впровадження маркетингових стратегій на підприємствах.

Маркетингову стратегію розглядають як стратегічний напрям діяльності підприємства, довгостроковий план його маркетингової діяльності, план дій, засіб досягнення маркетингових цілей, а також як систему заходів. Однак існують деякі дискусії в трактуванні цього поняття:

– інколи маркетингову стратегію вважають просто планом дій, хоча це ширше поняття, що включає багато ключових елементів; – не завжди враховуються зовнішні фактори, що впливають на формування і реалізацію стратегії; – метою маркетингової стратегії має бути задоволення потреб не тільки споживачів, а й суспільства загалом; – маркетингова стратегія повинна впливати як на споживачів, так і на всіх учасників ринку; – вона має бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства в сфері маркетингу та здатна миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Враховуючи всі підходи до визначення «маркетингової стратегії», доцільно розглядати її як стратегічний напрям діяльності підприємства, який спрямований на досягнення маркетингових цілей і забезпечує адаптацію можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів до змін на

ринку, з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг. Основною метою реалізації маркетингової стратегії є завоювання конкурентної позиції на ринку і досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства через ефективне використання наявних ресурсів (табл.1.3).

Таблиця 1.1 – Трактуювання авторів поняття стратегічний напрям

Автор(и)	Визначення маркетингової стратегії
Буняк Н. [1]	Стратегічний напрям діяльності підприємства для досягнення маркетингових цілей, включаючи маркетингові заходи та вплив на цільові ринки.
Войтович С., Потапук І. [2]	Стратегічний напрям, що адаптує можливості підприємства до ринкової ситуації через середньо- та довгострокові рішення для цільових сегментів.
Гаркавенко С. [3]	Детальний план досягнення маркетингових цілей підприємства.
Сенишин О., Кривешко О. [4]	Вектор дій для створення цільових ринкових позицій підприємства.
Карачина Н., Зозуля І. [5]	Основний довгостроковий план, орієнтований на вибір цільових споживчих сегментів.
Мельник Д. [6]	Раціональна структура для ефективного вирішення маркетингових завдань підприємства.
Котлер Ф., Армстронг Г. [7]	Логічна схема маркетингових заходів для досягнення завдань через стратегії цільових ринків та маркетинговий комплекс.
Ніколайчук О. [8]	Довгострокова орієнтована модель, що використовує інструменти для досягнення цілей і адаптації до змін середовища.
Багорка М., Челак В. [9]	Загальна філософія бізнесу в умовах глобалізації, що забезпечує конкурентні переваги та адаптацію до змін ринку.

Джерело: складено автором на основі [1-9]

Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) повинні бути освоєні підприємством, а також як саме це завдання можна здійснити [9]. Процес формування маркетингової стратегії вимагає детального аналізу вхідних елементів, таких як маркетингові цілі (збільшення обсягів товарообігу, прибутку, частки ринку), фактори зовнішнього (економічні, політичні, соціальні, демографічні, екологічні) та внутрішнього (маркетингові можливості підприємства, його

конкурентоспроможність і продукція) середовища підприємства, а також оцінки вихідних елементів стратегії. Це включає розробку стратегічних рішень щодо комплексу маркетингу (товарів, цін, ринків збуту, просування).

Маркетингова стратегія має кілька ключових ознак:

- вона тісно пов'язана з основною метою діяльності підприємства;
- включає прогнозування та розробку заходів для досягнення довгострокових цілей;
- забезпечує стабільну конкурентну позицію підприємства на ринку, враховуючи внутрішні можливості та ресурси;
- орієнтована на потреби споживачів;
- її інструменти дозволяють миттєво реагувати на зміни умов функціонування підприємства;
- займає важливе місце серед функціональних стратегій підприємства, сприяючи встановленню взаємовідносин з усіма учасниками ринку;
- є основою для формування інших функціональних стратегій підприємства.

Більшість науковців виділяють наступні етапи формування та реалізації маркетингової стратегії [2; 8]:

1. Визначення мети та базових передумов створення стратегії.
2. Аналіз поточної ринкової ситуації, можливостей і загроз.
3. Оцінка вихідних позицій підприємства на ринку, його сильних і слабких сторін.
4. Визначення ринкового сегменту, на якому підприємство повинно функціонувати.
5. Формування варіантів стратегічної поведінки, що є доцільними в умовах ринку.
6. Вибір оптимального варіанту реалізації стратегії.
7. Розробка плану і комплексу заходів для реалізації стратегії.
8. Реалізація маркетингової стратегії.
9. Контроль маркетингових результатів.

10. Аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії.

11. Коригування дій на довгострокову перспективу.

Один із ключових етапів формування та реалізації маркетингової стратегії – вибір її оптимального варіанту. Основним завданням є вибір такої стратегії серед численних варіантів, яка відповідатиме можливостям і ресурсам підприємства і допоможе досягти маркетингових цілей, а також загальної мети діяльності підприємства.

К. А. Левченко описує процес вибору маркетингової стратегії підприємства серед доступних альтернатив таким чином [12]:

1. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в рамках маркетингового та загального прогнозування:
 - аналіз стабільності змін у внутрішньому середовищі;
 - оцінка здатності підприємства прогнозувати зміни на ринку;
 - аналіз тенденцій зовнішнього середовища.
2. Оцінка ступеня прогнозованості змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
3. Визначення можливості застосування стратегічних альтернатив на підприємстві:
 - прогнозованість зовнішнього середовища;
 - готовність керівництва та співробітників до кардинальних змін у стратегії;
 - масштаби діяльності підприємства;
 - наявний ресурсний потенціал;
 - рівень централізації управління;
 - орієнтація маркетингових заходів на конкретні об'єкти.
4. Прийняття рішення щодо вибору маркетингової стратегії серед наявних альтернатив.

Маркетингова стратегія повинна змінюватися, а отже, має бути вибрана нова, тільки у разі, якщо змінюється ситуація на ринку, конкуренти змінюють свою стратегію, або якщо змінюються потреби чи пріоритети споживачів. Також

зміна стратегії може бути необхідною, якщо з'являються нові конкуренти, підприємство отримує нові можливості для зміцнення своєї ринкової позиції та збільшення прибутковості, або ж поточна стратегія не забезпечує досягнення поставлених цілей або ці цілі вже досягнуті.

Оцінка альтернативних стратегій здійснюється на основі можливостей, ресурсів підприємства та забезпеченості досягнення встановлених маркетингових і загальних цілей. Згідно з результатами оцінки вибирається найраціональніша альтернатива.

Вибір маркетингової стратегії з-поміж альтернатив визначається низкою факторів, таких як соціальні (рівень життя, традиції, культурні цінності), технологічні (стан техніки та технологій, інновації, можливість виробництва нової продукції), економічні (купівельна спроможність, структура споживання, еластичність попиту, рівень зайнятості та безробіття, умови кредитування, курс валют, інфляція), а також політичні (правовий уклад, наявність еліт, діяльність політичних партій). Висока непередбачуваність зовнішнього середовища не дозволяє розробляти маркетингові стратегії на тривалий період часу, вони більше нагадують оперативне планування. Частково ця проблема вирішується через підготовку висококваліфікованих маркетологів, здатних розробляти стратегії, чутливі до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та оперативно на них реагувати [10].

Отже, процес вибору маркетингової стратегії підприємства є багатогранним і вимагає комплексного підходу до аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Важливими етапами є оцінка можливостей підприємства, дослідження змін на ринку, а також вибір найбільш раціональної стратегії серед альтернатив. Зміни в стратегічному напрямку доцільні лише у разі суттєвих змін на ринку або внутрішньому середовищі підприємства, таких як поява нових конкурентів або зміни в потребах споживачів. Щоб забезпечити ефективність, маркетологи повинні бути здатними швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегії до нових умов.

1.2. Планування та його ключова роль в забезпеченні маркетингової діяльності підприємства

Маркетингове планування в умовах сучасного підприємництва розглядається як важливий складник стратегічного управління, який спрямований на забезпечення успіху в умовах посилення конкуренції та постійних змін на ринку. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, технологічному розвитку та динаміці конкурентного середовища. У такій ситуації маркетингове планування виконує роль стратегічного інструмента, що визначає напрями ефективної взаємодії з цільовою аудиторією та охоплює завдання з аналізу ринку, виявлення конкурентних переваг, розробки нових продуктів і формування маркетингових стратегій [11].

Маркетингове планування – це впорядкована послідовність дій і процедур, що передбачає формування маркетингових цілей, вибір відповідних стратегій і розробку заходів для їх реалізації в межах визначеного періоду. Цей процес ґрунтується на прогнозах майбутніх умов і є складовою частиною загальної системи маркетингового планування, яка зазвичай включає не лише створення самого плану, а й його реалізацію та подальший контроль.

Підходи до планування маркетингу можуть суттєво відрізнятися залежно від особливостей організації. У деяких випадках план може обмежуватися діяльністю збутового відділу, в інших – охоплювати весь спектр маркетингових дій відповідно до загальної бізнес-стратегії, включаючи всі ринки та товари. У малих підприємствах нерідко використовується єдиний бізнес-план або кілька окремих маркетингових планів. Такий план зазвичай містить дані про споживчі потреби, сегментацію ринку, конкурентне середовище, маркетингові стратегії та прогноз продажів на найближчі роки.

У процесі маркетингового планування підприємство здійснює аналіз та оцінку ринкових можливостей, визначає цільові ринки, формує стратегії й програми маркетингової діяльності, а також організовує управління всією системою маркетингових зусиль (рис.1.1) [12].



Рисунок 1.2 – Цикл дослідження

Джерело: складено автором на основі [12]

У стрімко змінюваному світі сучасного бізнесу, де панують висока конкуренція та постійні трансформації, маркетингове планування відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг і забезпеченні стабільного розвитку компанії. Аналіз цих підходів дозволяє сформувати всебічне розуміння змісту маркетингового планування, розкриваючи його багатогранність і різні напрями реалізації. Завдяки цьому з'являється можливість глибше усвідомити,

як маркетингове планування може застосовуватися в різних сферах діяльності підприємства [13].

Спостерігається помітна трансформація стратегічного підходу компаній – від акценту на самостійну операційну діяльність до управління широким спектром товарів і послуг через володіння брендами та співпрацю з підрядними структурами. Сучасні підприємства все частіше делегують виконання окремих функцій зовнішнім партнерам, які можуть виконати ці завдання ефективніше та з меншими витратами [14].

У сфері сучасного маркетингу важливу роль відіграють інтернет-торгівля та комплексні комунікації, спрямовані на формування та просування бренду. Компанії активно застосовують різні канали комунікації для підтримання взаємодії зі споживачами та для ефективного позиціонування на ринку.

Водночас важливою тенденцією є перехід від суто локального підходу до концепції «глокальності», що поєднує глобальні стандарти з адаптацією до особливостей місцевих ринків. Це потребує гнучкого підходу та вміння знаходити баланс між централізованим управлінням і локальними ініціативами.

Зростає також увага до нематеріальних активів як до стратегічно важливого ресурсу. До них належать бренди, база клієнтів, інтелектуальний капітал та інші нематеріальні елементи, що створюють додаткову вартість.

Однією з провідних тенденцій сучасності є зміщення акценту з матеріальних активів на нематеріальні, зокрема бренди, партнерські зв'язки та інтелектуальні ресурси. Підприємства визнають необхідність поєднання централізованого управління з елементами децентралізації, що дозволяє бути більш гнучкими та адаптивними до умов, що постійно змінюються [15].

У підсумку можна стверджувати, що сучасний маркетинг вимагає від підприємств інноваційності, адаптивності та постійного вдосконалення для ефективної відповіді на виклики ринку та потреби споживачів. Саме тому особливо важливим стає вдосконалення системи маркетингового планування підприємства.

З огляду на це, доцільно проаналізувати роль маркетингового планування в загальній системі управління підприємством. Практичне місце маркетингового планування в управлінському процесі ілюструється на наступному рисунку 1.2 [16].

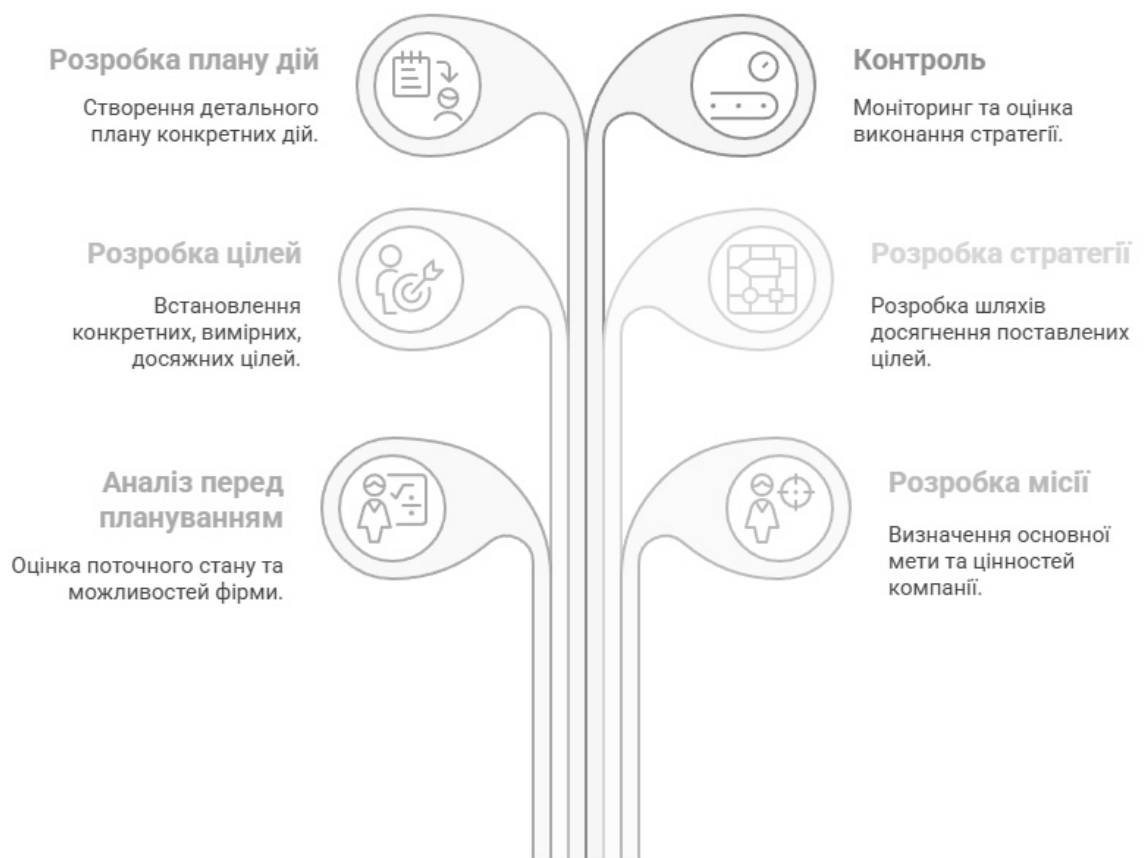


Рисунок 1.2. – Порядок планування маркетингу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16]

Розгляньмо ключові вимоги до ефективного маркетингового планування:

1. Терміни та оперативність розробки: Ідеальним вважається такий термін планування, який укладається в календарний день з урахуванням процесів моніторингу, аналізу, оцінки та збереження маркетингових даних. Швидкість підготовки плану є критично важливою для ефективного управління.

2. Доступність для розуміння: Маркетинговий план має бути сформульований таким чином, щоб він був зрозумілий навіть тим виконавцям, які не мають спеціалізованої маркетингової підготовки. Це сприяє успішному виконанню завдань.
3. Адаптивність: Планування повинно враховувати постійну зміну ринкових умов. Гнучкість дає змогу оперативно реагувати на нові виклики та залишатися релевантними в динамічному бізнес-середовищі.
4. Комплексність: Ефективність плану полягає у його повноті – він має включати всі важливі елементи. Відсутність хоча б однієї складової може негативно вплинути на реалізацію всього плану.

Основні етапи планування включають:

- передплановий аналіз;
 - формування місії підприємства;
 - визначення чітких цілей;
 - розробку стратегій досягнення цілей;
 - складання конкретних дій та альтернативних сценаріїв;
 - контроль виконання.
5. Безперервність процесу планування: якість планування підвищується за умов систематичної участі працівників у цьому процесі, що забезпечує стабільне функціонування компанії навіть у непередбачуваних обставинах.
 6. Поєднання функцій планування та реалізації: об'єднання процесів планування та його виконання в межах одних повноважень підвищує мотивацію персоналу й забезпечує реалістичність поставлених завдань.
 7. Контроль за реалізацією: важливо, щоб план не був просто декларативним документом, а використовувався як основа для практичного аналізу результатів і навчання управлінців [17].
 8. Лаконічність: надмірно об'ємні плани втрачають ефективність. План повинен бути коротким, чітким і сфокусованим на основних завданнях.

Сьогодні багато підприємств утримуються від складання деталізованих маркетингових планів через швидкоплинні зміни зовнішнього середовища – зміну споживчих вподобань, появу нових технологій, зростання конкуренції та нестабільність економіки. Проте такий підхід є хибним. Незважаючи на зовнішні коливання, планування залишається необхідним інструментом для досягнення довгострокових результатів, прогнозування попиту, аналізу доступних ресурсів і формування стратегій в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Аналізуючи наукові джерела, присвячені маркетинговому плануванню, можна виокремити таку класифікацію маркетингових планів, які використовуються на підприємстві:

1. За рівнем управління:

- для керівництва вищої ланки: такі плани мають більш загальний характер, є формалізованими та окреслюють стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності компанії;
- для середньої та нижчої управлінської ланки: ці плани більш конкретні, детально орієнтовані на вирішення окремих маркетингових завдань і проблем, що виникають у процесі діяльності.

2. За тривалістю дії:

- короткострокові (до одного року);
- середньострокові (на період від двох до чотирьох років);
- довгострокові (на п'ять і більше років);
- часто підприємства комбінують різні типи планів для досягнення балансу між гнучкістю та стратегічною стійкістю.

3. За охопленням продукції:

- плани для окремих товарів;
- інтегровані плани, що охоплюють увесь асортимент продукції підприємства [18].

4. За масштабом охоплення маркетингових завдань:

- стратегічні плани;
- тактичні плани;
- окремі маркетингові програми.

5. За способом розробки:

- централізовані плани: переважно застосовуються в японських корпораціях, де основна відповідальність за планування належить верхівці управлінської структури;
- децентралізовані плани: характерні для підприємств Західної Європи, де більша автономія надається підрозділам. Деякі компанії обирають змішаний підхід, коли розробка планів здійснюється у співпраці між керівництвом і працівниками нижчих рівнів із урахуванням стратегічних пріоритетів.

Незалежно від обраного підходу, маркетинговий план є основоположним документом, який забезпечує координацію, цілеспрямованість та результативність усієї маркетингової діяльності підприємства [19].

Опис підходів до маркетингового планування підприємства наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Опис підходів до маркетингового планування підприємства

Підхід	Характеристика
Системний підхід	Орієнтований на формування комплексу взаємозалежних цілей та завдань. Включає підсистеми входу (інформація з внутрішніх та зовнішніх джерел), процесу (визначення цілей, стратегій для товарів, цін, збуту та комунікацій) і виходу (підсумковий маркетинговий план).
Інтегрований підхід	Передбачає узгодження планів між різними підрозділами підприємства. Забезпечує спільну діяльність усіх структур для досягнення загальних маркетингових цілей.
Програмно-цільовий підхід	Ґрунтується на визначенні стратегічних цілей і пріоритетів, на основі яких створюються маркетингові програми та плани для досягнення конкретних результатів.

Продовження таблиці 1.2

Багаторівневий підхід	Враховує два рівні впливу: зовнішній (на ринок, конкурентів, споживачів) та внутрішній (внутрішня структура, ресурси, взаємодія між підрозділами). Забезпечує комплексний вплив на маркетингове середовище.
Логічний підхід	Передбачає послідовну розробку маркетингового плану: постановка цілей, вибір стратегії, формування бюджету, перевірка відповідності ринковим умовам.

Джерело: складено автором на основі [19]

Кожен із підходів до маркетингового планування відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Залежно від поставлених цілей, специфіки завдань та особливостей функціонування компанії, може бути обрано один підхід або їх комбінація. Своєчасне, всебічне планування у сфері маркетингу дає змогу підприємству чітко визначити стратегічний курс, гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та підвищувати прибутковість.

Маркетингове планування виступає ключовим компонентом стратегічного управління, формуючи основні орієнтири для розвитку маркетингової діяльності. Воно забезпечує узгодженість між загальними цілями, конкретними завданнями та вибраними стратегіями, сприяючи адаптації до змін на ринку, досягненню конкурентних переваг і задоволенню потреб цільових споживачів.

Застосування різних підходів – таких як системний, інтегрований, програмно-цільовий, багаторівневий і логічний – дозволяє створювати цілісні, структуровані плани, які враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Такий комплексний підхід допомагає підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на виклики ринку та досягати довгострокових стратегічних результатів [20].

Отже, маркетингове планування є невід’ємною складовою успішної діяльності підприємства, адже воно дозволяє чітко формувати цілі, узгоджувати дії різних структурних підрозділів, адаптуватися до змін ринкового середовища та раціонально використовувати ресурси.

Застосування відповідного підходу – чи то системного, інтегрованого, програмно-цільового, багаторівневого або логічного – забезпечує не лише ефективність управлінських рішень, а й конкурентоспроможність підприємства. Комбінація цих підходів відкриває широкі можливості для гнучкого, адаптивного та стратегічно виваженого планування маркетингової діяльності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що маркетингове планування – це не просто формальна процедура, а дієвий інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємству впевнено розвиватися, досягати поставлених цілей та відповідати викликам сучасного ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Розгляд методик визначення ефективності маркетингових заходів має передувати уточненню сутності поняття «ефективність маркетингу». Аналіз наукових досліджень у цій сфері показує, що серед маркетологів немає єдиної думки щодо цього питання. Ефективність маркетингу визначається як показник оптимальності проведених маркетингових заходів, спрямованих на зниження витрат і досягнення бажаних результатів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Вивчаючи підходи науковців до трактування поняття «ефективність маркетингової діяльності», ми поділяємо точку зору, яка визначає, що «ефективність маркетингової діяльності» у загальному сенсі означає співвідношення між результатом (ефектом) від маркетингових заходів і витратами, що з ними пов'язані. Ефективність підприємства в цілому залежить від ефективності його складових, зокрема маркетингу, що вказує на важливість визначення підсистеми, яка забезпечує маркетинг [21].

У більш вузькому сенсі ефективність маркетингової діяльності підприємства можна трактувати як ефективність реалізації стратегії та тактики маркетингу для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Повну оцінку ефективності маркетингу можна здійснити через визначення та аналіз специфічних показників ефективності управлінських заходів, таких як ефективність поточних витрат на впровадження маркетингового комплексу, ефективність маркетингових процесів і ефективність використання управлінських ресурсів.

Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Огляд методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності в розрізі складників маркетингової діяльності

Складники маркетингової діяльності	Показники оцінки ефективності	Автори
Реалізація маркетингових стратегій	Оцінка адаптації стратегії в певний період часу до змін зовнішнього середовища	І. Ансофф, Ж.Ж. Ламбен
Система маркетингового менеджменту	Співвідношення між прибутком або доходом, отриманим завдяки маркетинговій діяльності, та витратами, що з нею пов'язані	Е. Дихтль, Х. Хершен, А. Войчак, А. Павленко, П.Г. Перерва
Логістична діяльність підприємства	Співвідношення економічного ефекту від реалізації логістичної концепції до обсягу капіталу, інвестованого в логістику	В.М. Семенов, Є.В. Крикавський
Маркетингові інформаційні системи	Ранжування повідомлень для визначення найбільш важливих, які слід обробляти першочергово	Є.П. Голубков

Джерело: складено автором на основі [21]

Показники оцінки ефективності маркетингу згідно з концепціями управління маркетингом можна побачити в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності маркетингу відповідно до концепцій управління маркетингом

Назва концепції	Показники
Концепція вдосконалення виробництва	Завантаження виробничих потужностей; зниження витрат виробництва; обсяг виробництва; собівартість товару
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Обсяги продажу; широкомасштабне охоплення ринку
Концепція маркетингу	Потреби споживачів; задоволеність споживачів; лояльність споживачів; якість товару; ціна; сервіс
Концепція соціально-етичного маркетингу	Благоустрій суспільства; задоволеність споживачів; ефективність використання людських, природних ресурсів; прибутковість фірми

Джерело: складено автором на основі [21]

Оскільки маркетингова діяльність підприємства має багато аспектів, оцінка її ефективності повинна включати такі напрямки, як ефективність реалізації функцій маркетингу, ефективність реалізації маркетингового комплексу та ефективність використання ресурсів маркетингу [22]. Для оцінки рівня ефективності маркетингової діяльності потрібно враховувати як стратегічні, так і тактичні аспекти діяльності підприємства (табл.1.5) [23].

Особливу увагу заслуговує методика оцінки часткових показників комплексу маркетингу, запропонована І.Я. Кулиняком [23].

Таблиця 1.5 – Система показників оцінки функціональної підсистеми маркетингової діяльності підприємства

Напрями оцінки ефективності	Показники оцінки
Ефективність стратегічного управління маркетингом	Чіткість цілей; динаміка прибутку; рентабельність інвестицій; частка ринку; рівень конкурентоспроможності продукції; імідж бренду та репутація; лояльність клієнта до товарів фірми; технологічний рівень; обсяг інвестицій у нові товари та послуги; точка беззбитковості; позитивна цінність клієнта; можливості виробничого процесу
Ефективність організації відділу маркетингу	Міра взаємодії відділу маркетингу з іншими відділами підприємства; гнучкість оргструктури відділу маркетингу; час обробки і виконання замовлення
Ефективність мотивації працівників	Дохід працівника відділу; задоволення працівників; кількість висунутих пропозицій щодо вдосконалення на одного працівника
Ефективність реалізації тактичних планів	Обсяги збуту (дохід від реалізації продукції); рентабельність товарів; рентабельність товарного асортименту; прибутковість сегмента; кількість нових клієнтів; кількість скарг та рекламацій; частка знижок та повернення коштів; вчасність доставки; співвідношення «ціна – якість», рівень сервісного обслуговування; ефективність маркетингових комунікацій; воронка продажів

Джерело: складено автором на основі [23]

Отже, для ефективної оцінки маркетингової діяльності необхідно враховувати різні аспекти, зокрема стратегічне управління, організацію роботи відділу маркетингу, мотивацію працівників та реалізацію тактичних планів. Кожен з цих напрямів має свої специфічні показники, що дозволяють точно виміряти ефективність та приймати обґрунтовані рішення щодо коригування або удосконалення маркетингових стратегій у діяльності підприємства.

Висновки до 1 розділу

Сутність маркетингової діяльності полягає у систематичному вивченні ринку, споживачів, конкурентів і зовнішнього середовища задля формування ефективної стратегії просування товарів чи послуг, задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей підприємства.

Планування є важливим етапом, який дозволяє визначити цілі, ресурси та шляхи досягнення конкурентних переваг. Ефективна маркетингова діяльність передбачає узгоджену роботу всіх функціональних підрозділів і орієнтацію на потреби споживачів через управління виробництвом, ціноутворенням, просуванням і збутом.

Методичні підходи до оцінювання маркетингу дають змогу вимірювати вплив заходів на конкурентоспроможність, імідж бренду та лояльність клієнтів, а також оперативно коригувати стратегії на основі тактичних і стратегічних показників.

Сучасний ринок вимагає гнучкості та адаптивності. Постійний аналіз поведінки споживачів і дій конкурентів дозволяє своєчасно змінювати стратегії та зберігати ефективність.

Цифрові технології й аналітика значно підвищують результативність маркетингової діяльності, забезпечують точне сегментування ринку, персоналізацію пропозицій та оптимізацію витрат.

Отже, планування маркетингової діяльності є основою для досягнення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» «ЄВА» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «РУШ» (бренд ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»») є власником мережі магазинів, що спеціалізуються на роздрібній торгівлі непродовольчими товарами. Основними напрямками діяльності підприємства є: роздрібна торгівля товарами, які не належать до інших категорій; оптова торгівля; посередництво в продажу широкого асортименту товарів.

Магазини ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»» – це загальнонаціональна мережа, яка стала популярною завдяки своїй зручності та орієнтації на жіночу аудиторію. У асортименті можна знайти засоби для догляду за особистою гігієною, косметику, побутову хімію, аксесуари та біжутерію. Пропонуючи понад 18 000 різних товарів, мережа створює атмосферу затишку, приваблюючи покупців зручними локаціями, привітним персоналом і доступними цінами (табл.2.1) [24].

Таблиця 2.1 – Паспорт «EVA»

Параметр	Дані
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»»
Офіційний сайт	https://ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»».ua/
Керівник	Шищук Олексій Анатолійович
Адреса	м. Дніпро, вул. Володимира Антоновича, 6

Продовження таблиці 2.1

Види діяльності	1. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 2. Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною 3. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 4. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами 5. Неспеціалізована оптова торгівля 6. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування 7. Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приладами 8. Роздрібна торгівля, яка здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет 9. Вантажний автомобільний транспорт 10. Складування 11. Транспортне оброблення вантажів 12. Допоміжна діяльність у сфері транспорту 13. Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна 14. Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 15. Поштова та кур'єрська діяльність 16. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
-----------------	--

Джерело: складено автором на основі [24]

За 19 років діяльності компанія значно розширила свою мережу, відкривши 1116 магазинів по всій Україні та запропонувавши понад 180 000 найменувань товарів в інтернет-магазині (ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»».ua). Крім цього, на сьогодні функціонує понад 1000 фірмових магазинів у різних регіонах країни. Загальна чисельність персоналу становить 12 336 осіб. Компанія дотримується високих стандартів обслуговування та корпоративної етики, що відображено в її слогані: «ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»» – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою» [24].

ТОВ «РУШ» «EVA» позиціонує себе як лідер і експерт у сфері краси та здоров'я, пропонуючи широкий асортимент якісної косметичної продукції під

брендом «Мережа магазинів «ЄВА». Завдяки розгалуженій мережі магазинів та онлайн-платформі, компанія забезпечує зручний доступ до своєї продукції для широкої аудиторії. Основна увага приділяється високій якості обслуговування та задоволенню потреб клієнтів, включаючи надання професійних порад та сервісу на високому рівні [26].

Згідно зі статутом, управління компанією здійснюється вищим органом управління та виконавчим органом – колегіальною дирекцією. До складу дирекції входять генеральний директор, виконавчий директор, директор з продажу, директор з ІТ, директор з персоналу та фінансовий директор. У компанії впроваджено ефективну систему менеджменту, яка забезпечує комплексний контроль за діяльністю структурних підрозділів та сприяє динамічному розвитку підприємства (табл. 2.2) [27].

У таблиці 2.2 подано характеристику управлінської структури ТОВ «РУШ» «EVA».

Таблиця 2.2 – Характеристика менеджменту ТОВ «РУШ» «EVA»

Категорія	Зміст
Місія	Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення
Бачення	Мережа магазинів «Єва» — найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент декоративної та доглядової косметики, аксесуарів, парфумерії, товарів для дітей і побутових засобів.
Цінності	Команда, ефективність, відповідальність (особиста та соціальна), клієнтоорієнтованість, сервіс
Філософія	Компанія пропонує широкий асортимент товарів для краси та здоров'я, високий рівень обслуговування та доступні ціни. Модель сервісу: «ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»» — це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою»
Цілі	- Відкрити shop-in-shop у Києві, Львові, Одесі- Збільшити асортимент до ~120 тис. товарів- Зайняти 81% ринку у нішевому сегменті (проти 79%)- Збільшити власні ТМ до 55 (проти 51)- Побудувати логістичний комплекс в Одесі- Автоматизувати склади у Львові- Масштабувати кур'єрську службу доставки по Україні (поки працює лише в Києві)

Продовження таблиці 2.2

Види діяльності (КВЕД)	- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування- 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами- 47.91 Роздрібна торгівля через Інтернет- 52.10 Складування- 52.24 Транспортне оброблення вантажів- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність- 77.11 Надання в оренду автомобілів- 73.20 Дослідження ринку та громадської думки
------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [24]

Мережа магазинів «ЄВА» вирізняється серед конкурентів завдяки наявності унікального логотипу та уніфікованого фірмового стилю, що застосовується в оформленні всіх торгових точок. Це забезпечує цілісність бренду та послідовність його візуального образу, що сприяє кращому впізнаванню та формуванню позитивного іміджу серед цільової аудиторії. Такий підхід є важливою складовою маркетингової стратегії компанії, яка має на меті зміцнення її позицій на ринку та привернення уваги споживачів. Логотип мережі зображено на рисунку 2.1 [28].



Рис.2.1 Логотип мережі магазинів «ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»»»

ТОВ «РУШ» «EVA» визначає розвиток власних торгових марок (ВТМ) як один із ключових напрямів своєї діяльності. Портфель компанії налічує понад 51 бренд, що представлено у таблиці 2.3. У межах цього напрямку підприємство співпрацює з понад 90 фабриками в Україні, а також з виробниками з 17 країн світу, серед яких Польща, Китай, Італія та інші. Останніми роками компанія активно просуває продукцію своїх ВТМ на міжнародному рівні, зокрема – на

виставці PLMA's Private Label Trade Show, де демонструє свої розробки нарівні з такими світовими гігантами, як Auchan, Albert Heijn, Aldi, IKEA, Kruidvat, Metro Cash & Carry, Wal-Mart тощо (табл.2.3) [29].

Таблиця 2.3 – Напрями та країни-виробники ТОВ «РУШ» «EVA»

Бренд	Напрямок	Країна-виробник
About body, About face, About hair, About sun	Доглядова косметика для обличчя, тіла, волосся та сонцезахист	Китай, Україна, Польща
AmiGA, AmiGO, Defile comfort, Sensi fly, Viv'en petty	Одяг	Україна
Dr. Morgen, ICEBERG	Здоров'я	Китай, Україна
artCAPELLY, Colibri, Portfolio	Волосся (фарба)	Україна, Туреччина
Crazy Mo, Honey Bunny miss, Honey Bunny, Joy, LuckyPin, Tini Wini	Дітям	Польща, Україна, Туреччина, Чехія, Китай
MAY hair, MAY body, MAY face, MAY for men	Доглядова косметика для обличчя, тіла, волосся та чоловіків	Китай, Україна, В'єтнам, Польща
Estima, GEN 96 genetic lab, IQ code, Izumi, Level, Rambootan	Волосся (догляд)	Польща, Україна, Італія, Республіка Корея
Fabien Marche, Le Bouquet parfait, Mari Queen, Play and Live, Ralf Cristoff, The City Spirit	Парфумерія	Франція, Україна
GlamBee, LCF, Patricia Ledo	Декоративна косметика	Китай, Словенія, Україна, Польща
Green Way, Lito, Полісся	Догляд за собою	Україна
GEN63, Instagood, Just Kawaii	Доглядова косметика	Китай, Україна, Польща

Продовження таблиці 2.3

KONEN, KOMODO, SCHWARZ, SKY style, Управдом, K.O.S, Sovart	Для дому	Польща, Україна, Китай
MAN key, Мохам'м, Lingery, Ombrello, Uterra native, Bye bad hair	Волосся (гребінці), Засоби особистої гігієни	Китай, Іспанія, Бельгія, В'єтнам, Україна

Джерело: складено автором на основі [24]

Щоб забезпечити своєчасне постачання товарів до магазинів, у 2019 році компанія відкрила новий сучасний розподільчий центр у Львові, який став третім у мережі ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»» (разом з уже діючими центрами у Броварах та Дніпрі). У розподільчому центрі в Броварах було здійснено модернізацію складів, закуплено нове логістичне обладнання та створено окрему зону для обробки замовлень, отриманих через інтернет.

У грудні 2020 року компанія придбала 100% корпоративних прав ТОВ «Таврія-Хаб», яке раніше викупило земельні ділянки поблизу Одеси для будівництва четвертого розподільчого центру ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»» [30].

Якісне цілодобове обслуговування клієнтів забезпечується за рахунок діяльності власного контакт-центру, який функціонує з 2017 року. Уже в перший місяць своєї роботи він прийняв утричі більше дзвінків, ніж було заплановано, що підтверджує його значення у загальній системі обслуговування клієнтів. Контакт-центр працює без вихідних, обробляючи звернення від клієнтів як щодо сервісу, так і замовлень з інтернет-магазину, загалом приймаючи в середньому 47 000 звернень на місяць [31].

Крім того, мережа ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»» активно застосовує соціальні мережі, зокрема Facebook та Instagram, як інструменти комунікації з клієнтами. На Facebook створено спеціальний додаток, який дозволяє користувачам щодня отримувати бонуси на картку лояльності. В Instagram

клієнти можуть переглядати огляди косметичних засобів, прямі ефіри та інший розважальний контент.

У сфері управління персоналом компанія дотримується чітко визначених процедур у процесах підбору кадрів, системах винагород, можливостях кар'єрного росту, навчанні та розвитку працівників. Основні пріоритети кадрової політики включають:

- залучення висококваліфікованих фахівців;
- забезпечення конкурентного рівня оплати праці та мотивації персоналу;
- розвиток потенціалу співробітників;
- формування єдиної корпоративної культури.

Сформована система управління персоналом сприяє ініціативності працівників та ефективному функціонуванню команди. Станом на сьогодні штатна чисельність працівників ТОВ «РУШ» «EVA» становить 12 336 осіб. У таблиці 2.4 представлено детальний розподіл персоналу за віковими групами, статтю та посадою. Компанія відіграє важливу роль у розвитку зайнятості в регіонах України, де провадить свою діяльність, забезпечуючи працівникам стабільну оплату праці, соціальні гарантії та дотримання трудового законодавства (табл.2.4) [32].

Таблиця 2.4 – Розподіл персоналу ТОВ «РУШ» «EVA» за віком, гендером та посадою

Категорія	Чисельність
Жінки на керівних посадах	
В головному офісі	136 осіб
В роздрібній торгівлі	1142 осіб
За гендером	
Чоловіки	2547 осіб
Жінки	9789 осіб

Продовження таблиці 2.4

За віком	
До 30 років	4923 осіб
Від 30 до 50 років	5821 осіб
Старші за 50 років	1592 осіб

Джерело: складено автором на основі [24]

Мережа магазинів ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»» вже кілька років поспіль бере участь у виставці PLMA's Private Label Trade Show, змагаючись поруч з такими світовими гігантами, як Auchan, Albert Heijn, Aldi, Hema, IKEA, Kruidvat, Etos, Metro Cash & Carry, Wal-Mart та іншими. Продукція для виставки в Залі «Слави та Інновацій» відбирається експертами асоціації PLMA (Private Label Manufacturers Association). Тільки найуспішніші private label року можуть бути представлені у цьому залі. Асоціація PLMA обрала три лінійки продуктів ТМ ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»» для демонстрації:

1. «Здоров'я» – SPA засоби «Uterra native»,
2. «Краса» – парфумована вода «Le Bouquet parfait»,
3. «Догляд» – засоби для догляду за волоссям «Level».

Згідно з дослідженням ринку компанії «GT Partners Ukraine», сектор роздрібної торгівлі в Україні подолав кризові показники та демонструє позитивні тенденції. Так, обсяг роздрібного товарообігу в Україні зріс на 4,3% порівняно з тим самим періодом попереднього року. Найбільший приріст спостерігається в Вінницькій (+16,1%), Сумській (+10,2%), Дніпропетровській (+7,9%) та Київській (+7,9%) областях, а також у місті Київ (+8,7%) [33].

Загальний обсяг ринку «drogerie» в Україні оцінюється аналітиками в межах \$4 млрд, при цьому на магазини формату «drogerie», до яких належать магазини ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»», припадає близько 30% цього ринку. На ринку «drogerie» працюють чотири основні оператори та понад 20 регіональних мереж. Однак три оператори – ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»»,

Watsons та PROSTOR – представлені на всій території України. Лідером ринку за роздрібним товарообігом, торгівельною площею та кількістю магазинів є мережа магазинів ТОВ «РУШ» «ТОВ РУШ «EVA»».

Організаційна структура ТОВ «РУШ» «EVA» має лінійний тип, що є перевагою, оскільки така структура є простою, чіткою та забезпечує високу узгодженість між департаментами компанії (рис.2.2) [34].



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «РУШ» «EVA»

Джерело: складено автором на основі [24]

У структурі комунікацій між підрозділами та дирекцією ТОВ «РУШ» «EVA» виділяються кілька основних типів взаємодії:

- висхідна комунікація: Департаменти готують звіти для своїх керівників, які, у свою чергу, узагальнюють отриману інформацію та передають її дирекції, включаючи генерального, виконавчого або операційного директора;
- низхідна комунікація: Генеральний, виконавчий та операційний директори формулюють стратегічні завдання та передають їх відповідним структурним підрозділам для реалізації;
- горизонтальна комунікація: Забезпечується активна взаємодія між директорами та департаментами одного рівня з метою досягнення спільних результатів. Наприклад, фінансовий департамент тісно співпрацює з логістичним підрозділом, департаментом інновацій та підрозділом власних торгових марок; департамент продажів – із фінансовим та іншими структурними одиницями;
- взаємодія типу «керівник – підлеглий»: Чітко визначені управлінські рівні, де керівні посади обіймають директори департаментів та вищі управлінці (генеральний, виконавчий, операційний директори), а підлеглі представлені співробітниками департаментів;
- зворотний зв'язок: У компанії важливою складовою управлінської діяльності є не лише передача вказівок, а й отримання відгуків як від працівників, так і від клієнтів. Очікується регулярний зворотній зв'язок щодо ефективності роботи, зокрема про якість сервісу – від споживачів, та про фінансові результати – від фінансового директора [35].

Перевагами мережі магазинів «ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»» порівняно з конкурентами є ширший асортимент продукції, гнучка цінова політика та висока якість товарів. «ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»» позиціонує себе як мережа магазинів, орієнтованих на жінок. У магазинах широко впроваджена система самообслуговування, що дозволяє покупцям тестувати продукцію.

Не існує стандартної формули успіху, але секретом досягнень ТОВ «РУШ» «EVA» на ринку є ефективне використання маркетингових стратегій. В умовах сучасного ринку успіх здобуває та організація, яка здатна не тільки задовольняти потреби клієнтів, а й передбачати їх. Саме до цього прагне ТОВ «РУШ» «EVA».

Попри глобальну пандемію та економічну кризу, компанія продовжує інвестувати в стратегічно важливі напрямки для розвитку, такі як розширення мережі, онлайн-платформи, інформаційні технології та логістика. У 2020 році компанія інвестувала понад 100 млн грн у відкриття нових торгових точок, вдосконалення інформаційних технологій та розвиток логістики [36].

Війна внесла значні корективи в діяльність бізнесу. Згідно з повідомленням керівництва компанії, з 24 лютого 2022 року 200 магазинів ТОВ «РУШ» «EVA» зазнали пошкоджень. На сьогоднішній день 178 з них не працюють. Дані про знищені та пошкоджені торгові точки є орієнтовними, оскільки доступ до деяких, зокрема в Маріуполі, відсутній. Воєнні збитки компанії за товар складають 300 млн грн, ще близько 60 млн грн складають втрати в обладнанні, техніці та матеріалах.

Одним із ключових показників ефективності компанії є її фінансовий стан. Аналіз фінансових показників є важливою частиною управління підприємством, оскільки він дає об'єктивну оцінку конкурентоспроможності компанії та її потенціалу. Ці показники відображають ефективність використання фінансових ресурсів протягом певного періоду, що може допомогти у отриманні банківських та інших видів кредитів, а також зробити компанію більш привабливою для інвесторів та постачальників (табл.2.5) [37].

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Найменування показників	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2023- 2022)	Темп приросту, %
Виручка від реалізації продукції (тис. грн.)	15,689,849	21,000,332	5,310,483	33.85
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	11,757,667	13,867,815	2,110,148	17.95

Продовження таблиці 2.5

Вартість основних виробничих фондів (тис. грн.)	4,601,096	5,014,730	413,634	08.99
Оборотні кошти (тис. грн.)	5,749,679	10,018,916	4,269,237	74.25
Середня чисельність працівників (чол.)	12,688	12,336	-352	-2.77
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірі (грн.)	1,236.59	1,702.36	465.77	37.67
Фондовіддача основних фондів (грн.)	03.41	04.19	0.78	22.81
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	02.73	02.11	-0.63	-23.19
Чистий прибуток (тис. грн.)	718,032	2,083,699	1,366,667	190.2
Рентабельність виробництва (%)	7	14	7	-
Рентабельність продукції (%)	6	15	9	-

Джерело: складено автором на основі [24]

Згідно з даними, які наведено в таблиці 2.5, у 2023 році виручка від реалізації збільшилася на 5310483 тис. грн або на 33,9%, а собівартість продукції зросла на 2110148 тис. грн або на 17,95%. Це зростання було забезпечено за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на 413634 тис. грн або на 9%, а також суттєвого зростання оборотних коштів на 74,25%. Такі зміни стали можливими через формування додаткових запасів готової продукції на складах, що є доцільним в умовах воєнного стану [38].

Незважаючи на збільшення виручки, відбулося невелике скорочення чисельності персоналу на 352 особи або на 2,77%, що позитивно вплинуло на продуктивність праці, яка зросла на 465,77 тис. грн/особу або на 37,67%. Зростання виручки також сприяло підвищенню фондовіддачі основних фондів, яка збільшилася на 0,78 грн/грн або на 22,81%. Проте зростання оборотних коштів негативно вплинуло на коефіцієнт оборотності оборотних коштів, зменшивши його на 23,19%.

Збільшення виручки також сприяло значному росту чистого прибутку, який майже подвоївся, що в свою чергу позитивно відобразилося на

рентабельності. Рентабельність виробництва зросла на 7%, а рентабельність продукції – на 9%, досягнувши рівня 14% та 15% відповідно в 2023 році. Для більш глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства рекомендується здійснити аналіз балансу, який наведено в таблицях 2.6 та 2.7 [39].

Таблиця 2.6 – Аналіз структури балансу ТОВ «РУШ» «EVA» за 2022 та 2023 роки, тис. грн

Статті балансу	2022	2023	Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву	Абс. відх. структури
Необоротні активи	4601096	5014730	109	44.0	413634
Оборотні активи	5749679	10018916	174	56.0	4269237
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1101584	2049683	186	11.0	948099
дебіторська заборгованість	2131397	2171003	102	21.0	39606
матеріальні обігові кошти	3267522	5769454	231	38.0	3267522
інші обігові кошти	14766	28776	195	0.0	14010
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0.0	0
Власний капітал	3886608	6109472	157	38.0	2222864
статутний капітал	10000	21007	210	0.1	11007
нерозподілений прибуток	3236082	5317890	164	31.0	2081808
Довгострокові зобов'язання	2786749	2989635	107	27.0	202886
Поточні зобов'язання	3677418	5934539	161	36.0	2257121
кредиторська заборгованість	3409536	5409990	159	33.0	2000454
короткострокові кредити	120883	312614	259	2.0	191731
інші короткострокові зобов'язання	0	0	0	0.0	0
БАЛАНС	10350775	15033646	145	100.0	4682871

Джерело: складено автором на основі [24]

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «РУШ»
«EVA»,
тис. грн.

Статті балансу	2022	2023	Відхилення Абсолютне	Відхилення Відносне (%)
Актив				
Необоротні активи	4,601,096	5,014,730	413,634	9.0
Оборотні активи	5,749,679	10,018,916	4,269,237	74.3
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1,101,584	2,049,683	948,099	86.1
дебіторська заборгованість	2,131,397	2,171,003	39,606	01.09
матеріальні обігові кошти	2,501,932	5,769,454	3,267,522	130.6
інші обігові кошти	14,766	28,776	14,01	94.9
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0.0
Пасив				
Власний капітал	3,886,608	6,109,472	2,222,864	57.2
статутний капітал	10	21,007	11,007	110.1
нерозподілений прибуток	3,236,082	5,317,890	2,081,808	64.3
Довгострокові зобов'язання	2,786,749	2,989,635	202,886	07.043
Поточні зобов'язання	3,677,418	5,934,539	2,257,121	61.4
кредиторська заборгованість	3,409,536	5,409,990	2,000,454	58.7
короткострокові кредити	120,883	312,614	191,731	258.6
інші короткострокові зобов'язання	0	0	0	0.0
БАЛАНС	10,350,775	15,033,646	4,683,871	45.2

Джерело: складено автором на основі [24]

Спираючись на данні, які наведено в таблиці 2.6 та 2.7, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства значно покращився. Порівняння з попереднім періодом показує, що обсяг активів збільшився на 4 682 871 тис. грн або на 45%, що свідчить про підвищення фінансової стійкості ТОВ «РУШ»

«EVA». Це підтверджується також ростом власного капіталу на 2 222 864 тис. грн (57%). Крім того, сума нерозподіленого прибутку зросла на 2 081 808 тис. грн, що є додатковим підтвердженням позитивних фінансових результатів діяльності підприємства протягом аналізованого періоду. Це може бути результатом ефективного управління фінансами, збільшення обсягів продажів та інших факторів. Збільшення нерозподіленого прибутку також відкриває потенціал для подальших інвестицій у розвиток підприємства. Проте варто зазначити, що кредиторська заборгованість зросла на 3%, короткострокові кредити збільшилися на 1%, а поточні зобов'язання підвищилися на 3%, що може свідчити про підвищення фінансового навантаження на підприємство та можливі труднощі у виконанні зобов'язань вчасно [40].

Окрім того, наступним кроком є аналіз платоспроможності підприємства. Цей аналіз є важливим, оскільки дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно та в повному обсязі, а також виявити рівень ризику неплатоспроможності та можливості для поліпшення фінансової стійкості. Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності підприємства ТОВ «РУШ»
«EVA» за 2022–2023 роки

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка)	0.60	0.71	-0.17
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ksh)	0.88	0.80	-0.08
Коефіцієнт покриття (Кр)	0156	0168	0.12

Джерело: складено автором на основі [24]

Невиконання правила спостерігається через величину активів, яка перевищує виручку від виконаних робіт, тоді як зазвичай це співвідношення повинно бути зворотним. Такий дисбаланс може виникнути через недосконале управління витратами, значну залежність від зовнішнього фінансування або

неефективне використання активів. Це може створити ризики фінансових труднощів у майбутньому та призвести до зниження стабільності й конкурентоспроможності підприємства. З метою забезпечення стійкості та розвитку підприємства необхідно провести глибший аналіз фінансової діяльності та розробити стратегії для досягнення балансу між виручкою, вартістю активів і прибутком.

Останнім етапом є розрахунок рентабельності підприємства. Результати цього аналізу в розрізі трьох років наведено в таблиці 2.9. На рисунку 2.3 представлені графічні результати цієї таблиці для кращого розуміння тенденцій і оцінки фінансового стану ТОВ «РУШ» «EVA» у звітному періоді в порівнянні з попередніми роками [41].

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «РУШ» «EVA»

№	Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2022)
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.050 * 100$	33.2	33.4	51.4	18.0
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190 / (\Phi.2.2050+2130+2150+2180) * 100$	07.01	09.01	17.02	08.01
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290 / (\Phi.2.2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270) * 100$	04.08	05.09	13.Чер	07.07
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350 / \Phi.1.1300 * 100$	07.07	06.09	13.09	7.0

Продовження таблиці 2.9

5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290 / \Phi.1.1495 * 100$	37.7	23.0	41.8	18.08
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290 / (\Phi.1.1595 + \Phi.1.1695) * 100$	11.0 6	13.0 8	28.0 8	14.08
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290 / \Phi.1.1095 * 100$	19.0 2	19.0 4	51.0	31.6
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290 / \Phi.1.1195 * 100$	16.0 5	15.0 5	25.0 5	10.0
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2000 * 100$	24.0 9	25.0 1	34.0	08.09
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350 / \Phi.2.2000 * 100$	03.0 9	04.0 6	09.0 9	05.03
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190 / (\Phi.2.2000 + \Phi.2.2120) * 100$	06.0 6	08.0 3	14.0 7	06.04

Джерело: складено автором на основі [24]

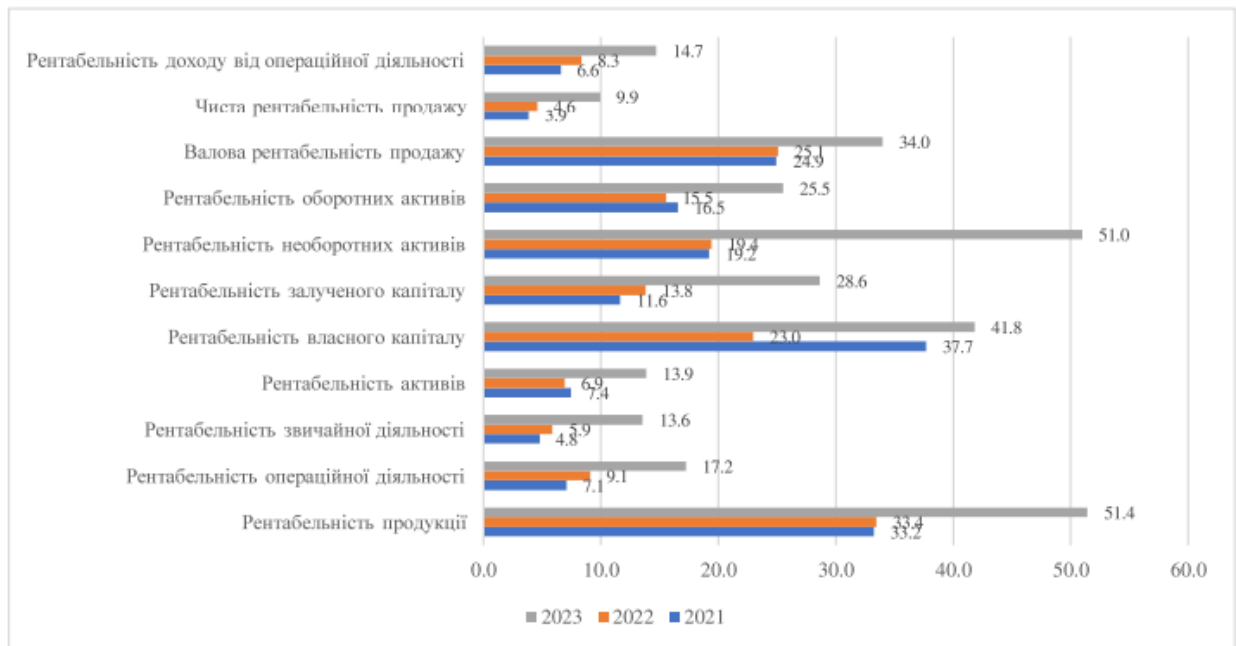


Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності ТОВ «РУШ» «EVA» у 2023

Джерело: складено автором на основі [24]

На підставі аналізу таблиці 2.9 можна зробити висновок, що у 2023 році ТОВ «РУШ» «EVA» досягло суттєвого покращення показників рентабельності продукції, операційної та звичайної діяльності, а також рентабельності активів, власного й залученого капіталу. Це свідчить про ефективність реалізованих заходів з оптимізації виробничих процесів та управління фінансовими ресурсами. Покращення рентабельності оборотних і необоротних активів свідчить про ефективніше використання наявного потенціалу підприємства. Зростання валової, чистої рентабельності продажу та рентабельності доходу від операційної діяльності вказує на загальне підвищення ефективності бізнесу та його здатність до отримання прибутку [42].

Підсумовуючи результати, можна зазначити, що економічний аналіз показав, що у 2023 році виручка від реалізації зросла на 33,85% (на 5 310 483 тис. грн), а собівартість продукції – лише на 17,95%. Це стало можливим завдяки зростанню вартості основних фондів на 413 634 тис. грн, а також збільшенню

оборотного капіталу на 74,25%, що є логічним у воєнний час, коли доцільно створювати додаткові запаси продукції. Незважаючи на ріст обсягів діяльності, чисельність персоналу скоротилась на 2,77%, що призвело до підвищення продуктивності праці на 37,67%. Усе це позитивно вплинуло на фінансові результати, зокрема на чистий прибуток, який зріс майже вдвічі. Рентабельність виробництва та продукції зросли відповідно на 7% та 9%, досягнувши 14% і 15% у 2023 році. Активи компанії зросли на 4 682 871 тис. грн (45%), що свідчить про зміцнення її фінансової позиції. Власний капітал також збільшився на 57%, а нерозподілений прибуток – на 2 081 808 тис. грн, що є ознакою ефективної фінансової діяльності.

Фінансовий аналіз показав, що коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,05, що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів. Водночас зниження коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,17 може сигналізувати про деяке погіршення платоспроможності в короткостроковій перспективі. Однак зростання коефіцієнта покриття на 0,12 свідчить про підвищення загальної фінансової стійкості. У 2023 році компанія майже досягла умов абсолютної ліквідності: активи, що швидко реалізуються, перевищують короткострокові зобов'язання на 1 858 389 тис. грн, а низьколіквідні активи – довгострокові зобов'язання на 2 779 818 тис. грн. Натомість найбільш ліквідні активи є меншими за найбільш термінові пасиви на 3 543 466 тис. грн, що вказує на дисбаланс. Для досягнення повної ліквідності підприємству рекомендовано скоротити обсяг найбільш термінових зобов'язань. Це дозволить забезпечити повну фінансову стабільність і безпеку діяльності.

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції мережі ТОВ «РУШ» «ЕВА»

Конкурентне середовище для мережі магазинів ТОВ «РУШ» «ЕВА» в основному складається зі спеціалізованих мереж, асортимент яких частково або повністю збігається з асортиментом ТОВ «РУШ» «ЕВА». Дискаунтери та супермаркети не вважаються основними конкурентами, оскільки лояльність споживачів до спеціалізованих магазинів парфумерно-косметичних товарів вища, ніж до супермаркетів. Основними конкурентами для ТОВ «РУШ» «ЕВА» є мережі Watsons, Космо та ПроСтір. ТОВ «РУШ» «ЕВА» займає другу позицію на ринку України за величиною роздрібних продажів у сегменті парфумерії та косметики в форматі дрогері, з часткою на ринку національних спеціалізованих магазинів (Watsons, Космо, ПроСтір) 27,9% і часткою на загальному ринку організованої роздрібної торгівлі 12% станом на 31.12.2020 року [42].

Кожен третій товар, що продається в магазинах «ТОВ «РУШ» «ЕВА»», є товаром Private label. На сьогодні в мережі представлено 33 власні торгові марки, що налічують більше 3000 SKU. Серед бестселерів можна відзначити декоративну косметику «Patricia Ledo», «LCF», «GlamBee», засоби для догляду за шкірою, догляд за волоссям «MAY», засоби жіночої гігієни «Ombrello», «Lingerie», підгузники «JOY» та товари для дітей «Honey Bunny».

Вищим органом управління ТОВ «РУШ» «ЕВА» є загальні збори учасників, до складу яких входять самі учасники або їх уповноважені представники.

Основною метою компанії є надання жителям України якісних торговельних послуг, що сприяють придбання широкого асортименту товарів за доступними цінами.

Ключовим ресурсом компанії є професійна, цілеспрямована команда з позитивним ставленням до роботи.

Управління всередині підприємства та управління ним як ринковим суб'єктом утворюють два рівні ієрархії менеджменту, які тісно взаємодіють між собою. Ця взаємодія відображає діалектичний зв'язок між внутрішнім середовищем компанії та зовнішніми умовами її функціонування.

Внутрішнє управління зосереджене на таких аспектах, як корпоративна культура, управління кадрами, фінансове планування, контроль та оптимізація внутрішніх процесів. Метою цього рівня є ефективне використання наявних ресурсів і досягнення внутрішньоорганізаційних цілей [44].

Зі свого боку, управління підприємством як учасником ринку включає стратегічне планування, формування маркетингових підходів, взаємодію з клієнтами та конкурентами, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Основне завдання цього рівня – підтримка конкурентоспроможності та досягнення зовнішніх цілей, зокрема розширення ринкової частки й залучення нових клієнтів.

Злагоджена робота обох рівнів управління дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та досягати стабільних результатів у конкурентному середовищі.

Зовнішнє середовище підприємства формується чинниками, які знаходяться поза межами організації та не підлягають прямому контролю з її боку. Натомість внутрішнє середовище є відображенням реакції підприємства на ці зовнішні впливи. До зовнішніх чинників належать економічні, демографічні, політичні, природні, культурні та технологічні аспекти.

Маркетингове управління передбачає гнучке пристосування підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища з урахуванням його внутрішніх ресурсів і можливостей. Зовнішнє середовище охоплює всі умови й фактори, які, будучи поза межами підприємства, можуть прямо чи опосередковано впливати на його діяльність, і класифікується за певними категоріями (табл.2.10) [45].

Таблиця 2.10 – Зовнішня середовище підприємства

Вид факторів	Характеристика
Економічні фактори	Стан економіки, рівень інфляції, ринкові ціни на товари і послуги, рівень безробіття, ставки податків та інші економічні показники.
Соціальні фактори	Демографічні характеристики населення, соціальні тенденції, культурні норми і цінності, стиль життя споживачів.
Політичні та правові фактори	Законодавство, політична стабільність, політичні ризики, урядові регуляції та політика.
Природні та екологічні фактори	Погодні умови, кліматичні зміни, природні катастрофи, стан довкілля, екологічні проблеми.
Технологічні фактори	Інновації, технологічні прориви, швидкість технологічного розвитку, доступність нових технологій.

Джерело: складено автором на основі [24]

Зовнішнє середовище є динамічним і постійно зазнає змін, що може створювати як нові можливості, так і потенційні загрози для підприємства. Усвідомлення та глибокий аналіз таких факторів дають змогу організації своєчасно адаптуватися до змін і максимально використовувати сприятливі умови для свого зростання.

Сучасний маркетинг вимагає комплексного підходу, що виходить за межі створення товару, який просто задовольняє потреби споживача. Він включає також оцінку пропозиції, доступності продукції для цільової аудиторії, а також ефективної комунікації зі споживачами. Важливо підтримувати сталий контакт із клієнтами, забезпечуючи чіткість і цілеспрямованість усіх маркетингових повідомлень. Інакше існує ризик не лише втрати прибутків через неефективне використання коштів, але й завдання шкоди іміджу компанії (табл.2.11) [46].

Таблиця 2.11 – SWOT-матриця для ТОВ «РУШ» «EVA»

S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)	O (Можливості)	T (Загрози)
Широкий асортимент продукції	Незручний сайт	Модернізація сайту	Форс-мажорні обставини (війна)
Гарне відношення до персоналу	Мало товарів українського виробництва	Створення власної лінійки продукції	Зростання конкуренції
Продукти різної цінової категорії	Нестабільність ринку	Створення shop-in-shop у різних містах	Несприятлива економічна ситуація

Джерело: складено автором на основі [24]

Далі, для проведення аналізу діяльності ТОВ «РУШ» «EVA», було використано модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Цей підхід є одним із ключових інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу дослідити вплив п'яти основних сил на його ринкову позицію. Зокрема, модель враховує такі чинники, як загроза появи нових гравців, ризик заміщення продукції, здатність постачальників і покупців впливати на ціноутворення, а також рівень конкуренції всередині галузі. Застосування цього аналізу дає можливість підприємству краще розуміти ринкову ситуацію, виявляти потенційні ризики та можливості, а також формувати ефективні конкурентні стратегії. На рисунку 2.4 зображено модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «РУШ» «EVA» [47].



Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «РУШ» «EVA»

Джерело: складено автором на основі [24]

Результати PEST-аналізу можуть стати основою для виявлення загроз і можливостей при проведенні SWOT-аналізу компанії. Під час цього аналізу оцінюються не лише поточні умови, а й можливі зміни факторів у найближчі кілька років (до 5 років). Результати представлені у таблиці 2.12, в якій виокремлено зовнішні фактори впливу, їх значення для діяльності та розвитку компанії, а також оцінка, вага та зважена оцінка за результатами експертної оцінки. З отриманих даних видно, що на даний момент найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають соціальні фактори, а найбільший негативний – політичні, що пов'язано з нестабільною ситуацією в країні, воєнним станом і рядом супутніх проблем, з якими зіткнулася компанія.

Загальна оцінка всіх факторів є позитивною і складає +8,07, на що найбільше вплинули соціально-культурне та економічне середовище. Згідно з отриманими результатами, на діяльність підприємства в даний момент позитивно впливають 3 з 4 факторів, однак через рік ситуація може змінитися [48].

На рисунку 2.5 представлено візуалізацію таблиці 2.13, яка дозволяє побачити, які з факторів (P, E, S, T) мають позитивний вплив на діяльність підприємства, а які – негативний.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність
ТОВ «РУШ» «EVA»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Політичні фактори (P)				
1. Воєнна агресія	Труднощі з торгівлею товаром, через постійну небезпеку	-5	0.35	-1.75
2. Нестабільність у країні	Політична та економічна нестабільність в країні через зовнішні фактори	-4	0.15	-0.60
3. Ліцензування та сертифікація	Дотримання вимог до отримання ліцензій та сертифікації для продажу косметичних продуктів	4	0.20	+0.80
4. Політика щодо збереження та захисту тварин	Заборона на тестування продукції на тваринах, законопроекти щодо збереження довкілля	3	0.20	+0.60
5. Податкова політика	Збільшення розміру єдиного податку	-2	0.10	-0.20
Разом				-1.75
Економічні фактори (E)				
1. Маркетингова кампанія	Відбувається таргетована реклама, реклама на білбордах та телебаченні	5	0.30	+1.50
2. Асортимент товару	Величина асортименту впливає на обсяг продажів	4	0.25	+1.00
3. Інфляція	Відбулося сповільнення на 0,6% за останній рік	-1	0.05	-0.05
4. Територіальне розташування магазинів	В залежності від області змінюється обсяг продажів й ризик руйнування будівлі	1	0.10	+0.10
5. Кон'юнктура ринку	Відбувається постійний аналіз ринку косметики, включаючи зміни у споживчих уподобаннях та модних тенденціях	2	0.30	+0.60
Разом				+3.15
Соціальні фактори (S)				
1. Соціальний статус споживачів	Клієнтська база складається з середнього та вищого соціального класу	3	0.15	+0.45
2. Демографічна структура споживачів	Клієнтська база змінюється в розподілі віку та статі споживачів	3	0.15	+0.45

Продовження таблиці 2.12

3. Мотивація співробітників	Наявна матеріальна мотивація співробітників за допомогою премій	5	0.20	+1.00
4. Якісний склад працівників	Компанія акцентує свою увагу не на кількості працівників, а на їх професійній обізнаності	4	0.15	+0.60
5. Соціальне життя	Активна участь у волонтерських акціях, ведення соціальних мереж, залучення відомих блогерів, спільні проекти з іншими мережами	5	0.20	+1.00
6. Погляди на здоров'я	Інтерес споживачів до якісного складу продукції	4	0.15	+0.60
7. Розвиток онлайн-шопінгу	Бажання споживачів менше часу витратити на покупки	4	0.05	+0.20
8. Зміна структури доходів	Неспроможність споживачів купити товар, через зниження доходів	-2	0.10	-0.20
Разом				+3.30
Технологічні фактори (Т)				
1. Сайт	Збільшення продажів за рахунок інтернет-продажів	4	0.28	+1.12
2. Автоматизація складів	Для прискорення відправлення замовлень на складах відбувається часткова автоматизація	3	0.13	+0.39
3. Власна продукція	Розробка власної лінійки на оновленій формулі	2	0.18	+0.36
4. Цифрові трансформації	Ведеться активне впровадження цифрових технологій	1	0.02	+0.02
5. ЕКО-технології в пакуванні	На полицях магазину представлені бренди, що мають упакування з біорозчинного матеріалу, що зменшує негативний вплив на навколишнє середовище	-1	0.06	-0.06
6. Електронні чеки	Зменшення використання папіру для друкування чеків	3	0.08	+0.24
7. Кібербезпека	Захист даних споживачів	2	0.15	+0.30
8. Мобільний додаток	Використання додатку для додаткового аналізу потреб споживачів	4	0.10	+0.40
Разом				+2.77
Загальна оцінка (PEST)				+8.07

Джерело: складено автором на основі [24]



Рисунок 2.5 – Візуалізація результатів PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «РУШ» «EVA» у коефіцієнтах

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз внутрішнього конкурентного середовища починається з побудови матриці БКГ, що дозволяє керівництву ТОВ «РУШ» «EVA» отримати важливу інформацію про види продукції, яку компанія пропонує споживачам. Це дає змогу оцінити їхню конкурентоспроможність та потенціал на ринку. Такий етап є ключовим для визначення стратегій подальшого розвитку і планування заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії [49].

Процес побудови матриці включає аналіз виручки за 2022 та 2023 роки, порівняння показників компанії з головним конкурентом та розрахунок необхідних складових. Таблиця 2.13 містить дані про 9 продуктів, які виробляє ТОВ «РУШ» «EVA», а також розрахунок темпу зростання ринку і відносної частки ринку.

Таблиця 2.13 – Матриця БКГ основних видів продукції ТОВ «РУШ» «EVA»

Продукція	2022	2023	Виручка від реалізації ТОВ «НУМІС» (млн. грн)	Частка ринку	Відносна частка ринку	Темп росту
1. Декоративна косметика	4236.259	7140.1129	6791.722	0.69	01.05	13
2. Парфумерія	6791.722	7140.1129	6791.722	0.67	01.0	0.62
3. Гребінці та галантерея	1255.188	2100.033	2219.225	0.67	0.87	01.67
4. Засоби для волосся	1568.985	1365.0216	521.294	0.67	01.0	0
5. Засоби догляду за ротовою порожниною	862.942	1575.025	551.083	01.83	02.86	0.83
6. Товари дитячої категорії	2824.173	2100.033	938.33	0.74	02.24	02.24
7. Побутова хімія	2353.477	3255.052	1459.624	0.38	0.82	0.82
8. Шкарпеточні вироби	1098.289	1995.032	868.327	0.82	02.31	02.31
9. Паперово-гігієнічна продукція	470.696	840.013	725.344	0.78	0.17	0117
Всього	15689.849	21000.332	14894.127			

Джерело: складено автором на основі [24]

Таблиця 2.14 містить результати аналізу продукції за допомогою матриці БКГ, де продукція поділяється на різні сегменти, з відповідними характеристиками та рекомендованими стратегіями.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані продукції ТОВ «РУШ» «EVA»

Продукт	Не сушить шкіру	Висока стійкість	Кремова текстура	Відсутність липкого ефекту	Собівартість виробу (грн)	Ціна одного виробу (грн)	Експертна оцінка (Не сушить)	Абсолютне значення (Не сушить)
Помада Patricia Ledo Matte Nude	0.35	0.20	0.15	0.30	100	135	0.35	3
Помада LCF Be colour	0.20	0.15	0.30	0.30	80	100	0.20	5
Губна помада GlamBee Soft Touch	0.35	0.30	0.20	0.15	99	169	0.35	5

Джерело: складено автором на основі [24]

Згідно з побудованою матрицею БКГ, вона є збалансованою, і серед запропонованих стратегій найбільш доцільною є стратегія підсилювання та підтримки. Це поєднання дозволить не лише просувати нові продукти, але й підтримувати ті, що вже забезпечують найбільший дохід. Наступний етап аналізу внутрішнього конкурентного середовища передбачає оцінку якості продукції. Для цього розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності трьох видів губної помади різних брендів, ґрунтуючись на характеристиках продукції. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою експертних оцінок, наведені в балах від 1 до 5. Загальна характеристика змінюється залежно від критерію та впливає на абсолютні значення техніко-економічних параметрів [50].

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ми обрали декоративну косметику власного виробництва під брендами GlamBee, LCF та Patricia Ledo. Виробництво цієї продукції здійснюється в різних країнах – Італії, Польщі та Україні, що зумовлює різницю в ціні, якості та властивостях.

Першою парою для порівняння була губна помада бренду Patricia Ledo, яка виконувала роль базової, та губна помада бренду GlamBee, яку порівнювали. Інтегрований коефіцієнт становить 0,95, що менше за 1, що вказує на те, що порівнювана помада є менш конкурентоспроможною, ніж базова. У другій парі порівнювали помаду Patricia Ledo з губною помадою LCF. Інтегрований коефіцієнт тут дорівнює 0,82, що також менше за 1, що свідчить про те, що помада LCF поступається базовій. Після порівняння можна зробити висновок, що помада бренду GlamBee майже рівна за характеристиками помаді Patricia Ledo, тоді як помада LCF значно відстає. Тому, для покращення конкурентоспроможності, необхідно зосередитись на поліпшенні якості помади LCF, підвищити її собівартість, покращивши складові продукту, щоб він відповідав стандартам і вимогам. Останнім методом аналізу внутрішнього конкурентного середовища є метод, заснований на теорії ефективності. Оцінка

конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі аналізу Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2). У таблиці 2.15 представлені результати за обраними критеріями та показники конкурентоспроможності організації (КСО) [51].

Таблиця 2.15 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства за критеріями ефективності діяльності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р	2023р	Бал
КСО	$0,15EO + 0,29\Phi O + 0,23EЗ + 0,33КСП$			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО)	$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4РП + 0,1*ПП$			
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	13,6565	15	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	0,749	0,66	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	3,824	4,819	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / 9$	0,334	0,514	15
2. Фінансове положення організації (ΦО)	$\Phi O = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KJ + 0,15KO$			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,375	0,406	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.(1495) / (\Phi.1.1510 + 1500 + 1515 + 1695)$	0	12,4	0
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,29	0,345	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	0,601	0,685	15
3. Ефективність збуту та просування (ЕЗ)	$EЗ = 0,37РПР + 0,29KЗ + 0,21ЗП + 0,13КР$			
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2000$	0,085	0,15	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.2.2000$	0,156	0,272	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	$\Phi.2.2000$	0,85	0,85	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	0,161	0,182	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)	—	—	—	—

Джерело: складено автором на основі [24]

На сьогодні показник конкурентоспроможності організації (КСО) становить 13,7, що перевищує середній рівень (10) і майже досягає високого значення (15). Це свідчить про поступове зростання конкурентних позицій ТОВ «РУШ» «EVA». Водночас підприємству необхідно продовжувати вдосконалення маркетингової діяльності, розширювати канали збуту продукції та оптимізовувати складські запаси. Зниження деяких показників, таких як коефіцієнт оборотності обігових коштів, рівень затовареності готовою продукцією та завантаження виробничих потужностей, спричинило часткове зниження загального рівня конкурентоспроможності. Це пояснюється воєнним станом, що почався 24 лютого 2022 року, і відповідним зменшенням чистого доходу в цей період. Водночас створення запасів продукції під час кризи є виправданим кроком, адже дозволяє певний час забезпечувати попит покупців навіть за нестабільних умов. Попри труднощі, ТОВ «РУШ» «EVA» продовжує активну діяльність: відновлює магазини, розвиває Instagram-сторінку, залучає до рекламних кампаній відомих осіб, що позитивно впливає на рентабельність продажів. За умови подальшого розвитку підприємство має всі шанси найближчими роками досягти максимально високого рівня КСО [52].

Отже, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «РУШ» «EVA» демонструє достатній рівень конкурентоспроможності, показник КСО якого становить 13,7. Це свідчить про стабільну позицію підприємства на ринку та потенціал для подальшого зростання. Незважаючи на вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, компанія змогла зберегти ефективність діяльності, зокрема через адаптацію до умов кризи, активний розвиток маркетингових каналів, зокрема в соціальних мережах, та залучення медійних осіб до реклами. Утримання певного рівня затовареності готовою продукцією в умовах нестабільності є виправданим кроком. У перспективі, за умови збереження темпів розвитку та оптимізації ключових показників, ТОВ «РУШ» «EVA» має всі передумови для досягнення найвищого рівня конкурентоспроможності.

2.3. Розробка напрямків розвитку маркетингової діяльності підприємства

Розробка напрямків розвитку маркетингової діяльності підприємства ТОВ «РУШ» «EVA» є важливою складовою загальної стратегії підвищення його конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та задоволення потреб цільової аудиторії. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі косметичними товарами, побутовою хімією та засобами догляду, підприємство повинно постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні підходи до маркетингової діяльності та розвивати ефективні канали взаємодії з клієнтами.

Одним із ключових напрямків розвитку маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» «EVA» є активне використання цифрового маркетингу. Компанія повинна посилити свою присутність у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, TikTok, з акцентом на візуальний контент, який відповідає очікуванням цільової аудиторії – переважно жінок середнього віку. Запровадження колаборацій з beauty-блогерами, проведення онлайн-марафонів, конкурсів, а також використання інструментів таргетованої реклами дозволить не лише підвищити впізнаваність бренду, а й стимулювати продажі.

Другим важливим напрямком є персоналізація маркетингових комунікацій. Завдяки накопиченій базі даних про споживачів у програмі лояльності, ТОВ «РУШ» «EVA» має змогу аналізувати поведінку покупців та створювати індивідуальні пропозиції, знижки та акції, які будуть релевантними для кожного клієнта. Впровадження CRM-систем і аналітичних платформ сприятиме глибшому розумінню споживчих уподобань і дозволить ефективніше управляти клієнтським досвідом.

Третій напрямок – розвиток омніканальної моделі взаємодії з клієнтами. Поєднання онлайн- і офлайн-каналів (інтернет-магазин, мобільний застосунок, фізичні магазини) має забезпечити зручний і безперервний шлях клієнта.

Удосконалення логістичних процесів, впровадження опцій "Click & Collect", доставки в день замовлення, а також покращення функціональності мобільного додатку сприятимуть зміцненню лояльності клієнтів.

Окрему увагу слід приділити розширенню асортименту та просуванню власних торгових марок. ТОВ «РУШ» «EVA» уже має у своєму портфелі декілька успішних брендів, однак подальше їхнє вдосконалення, позиціонування та рекламна підтримка дозволять компанії зміцнити ринкові позиції та забезпечити вищу маржинальність продукції. Проведення акцій з дегустації, тестування нових товарів, а також надання зразків у магазинах і в онлайн-замовленнях допоможе стимулювати інтерес до продукції ТМ EVA.

Ще одним перспективним напрямком є маркетинг соціальної відповідальності. Реалізація соціальних, екологічних та освітніх ініціатив сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду. Наприклад, участь у програмах утилізації пластикової тари, підтримка жіночих ініціатив, просвітницькі кампанії з догляду за собою та здоров'ям – усе це допоможе підприємству не лише отримати довіру клієнтів, але й зайняти позицію свідомого бренду.

Крім того, ефективна реалізація стратегії маркетингового розвитку неможлива без кваліфікованих кадрів. Тому на четвертому етапі слід передбачити систему внутрішнього навчання працівників, участь у професійних тренінгах та конференціях, обмін досвідом з провідними спеціалістами галузі. Формування сильної маркетингової команди, орієнтованої на результат і новаторство, є запорукою успішної реалізації стратегічних планів підприємства (рис.2.6).

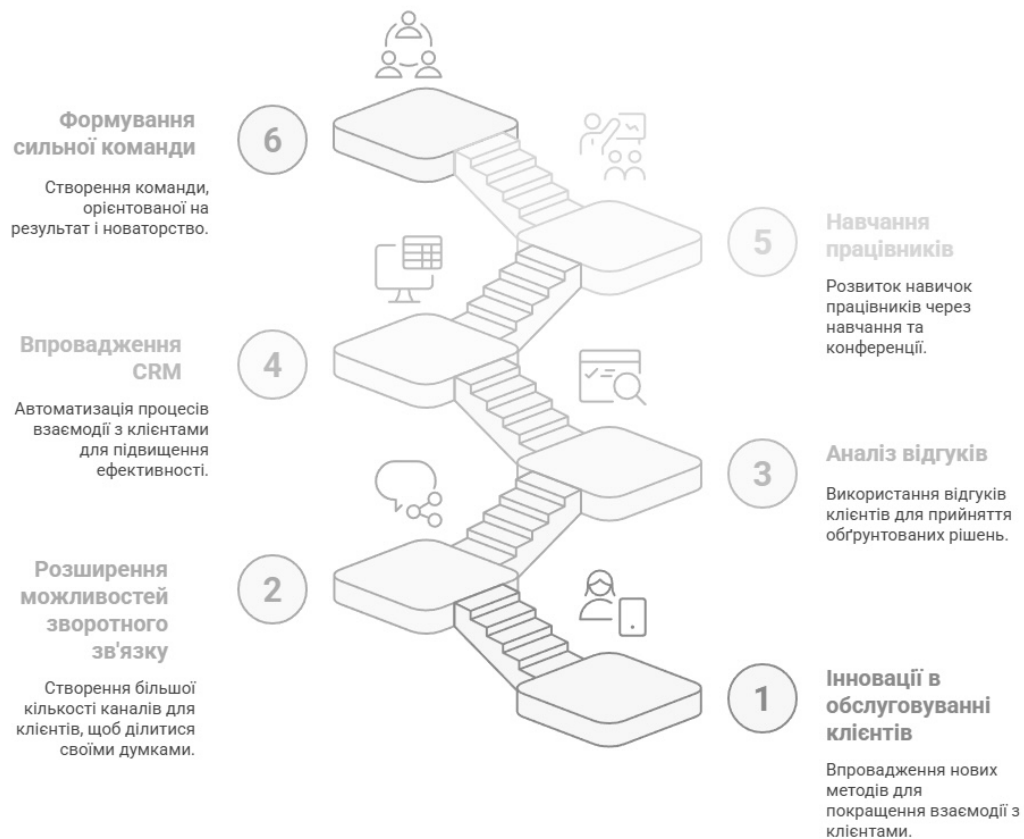


Рисунок 2.6 – Напрямки формування успішної маркетингової стратегії
ТОВ «РУШ»

Джерело: складено автором на основі [39]

Наступним важливим аспектом у розвитку маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» «EVA» є впровадження інноваційних технологій у взаємодії з покупцями. В умовах діджиталізації та зростання вимог споживачів до зручності й швидкості обслуговування, компанія може використовувати елементи штучного інтелекту, чат-боти для онлайн-консультацій, інтерактивні екрани у фізичних магазинах для пошуку товарів чи отримання персоналізованих рекомендацій. Такі рішення дозволяють не лише оптимізувати обслуговування клієнтів, а й створити для них новий рівень покупецького досвіду (customer experience).

Крім цього, значну увагу слід зосередити на розвитку аналітики маркетингових даних. Збір, аналіз та інтерпретація інформації про поведінку

споживачів, їхні уподобання, сезонні коливання попиту та ефективність рекламних кампаній дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для цього компанії варто активно використовувати сучасні ВІ-платформи, що надають можливість у режимі реального часу відстежувати ключові маркетингові показники, оцінювати рентабельність акцій та своєчасно коригувати стратегії просування.

Важливою складовою маркетингового розвитку є також стратегічне партнерство. Співпраця з іншими брендами, косметичними компаніями, блогерами та лідерами думок відкриває нові можливості для просування товарів, розширення аудиторії та підвищення лояльності споживачів. Організація спільних акцій, презентацій нових продуктів, створення спеціальних тематичних лінійок – усе це сприяє підвищенню впізнаваності бренду EVA та формуванню позитивного сприйняття серед цільової аудиторії.

Ще один перспективний напрямок – розвиток маркетингових заходів на рівні локальних спільнот. Участь у регіональних заходах, підтримка місцевих ініціатив, організація відкритих майстер-класів, освітніх семінарів та благодійних акцій дозволяє зміцнювати зв'язок з місцевими покупцями, підвищувати довіру до бренду та формувати його як невід'ємну частину громади.

На завершення варто підкреслити, що ефективна маркетингова діяльність потребує постійного моніторингу, гнучкості та готовності до адаптації. Команда ТОВ «РУШ» «EVA» повинна систематично оцінювати результати реалізованих заходів, дослухатися до відгуків клієнтів, оперативно реагувати на зміну попиту та нові тренди ринку. Лише в такому випадку підприємство зможе не лише зберігати лідерські позиції, а й розширювати горизонти свого розвитку, створюючи довготривалі цінності для клієнтів та суспільства загалом.

Крім того, ефективна реалізація стратегії маркетингового розвитку неможлива без кваліфікованих кадрів. Тому на четвертому етапі слід передбачити систему внутрішнього навчання працівників, участь у професійних тренінгах та конференціях, обмін досвідом з провідними спеціалістами галузі.

Формування сильної маркетингової команди, орієнтованої на результат і новаторство, є запорукою успішної реалізації стратегічних планів підприємства.

Окрім уже зазначених напрямків, важливим стратегічним кроком є активне використання цифрових технологій. Сьогодні цифрова трансформація стала ключовим чинником конкурентоспроможності. Підприємству доцільно розширювати присутність у цифровому просторі – інвестувати в розробку зручного та функціонального сайту, мобільного застосунку, а також оптимізувати процеси електронної комерції. Створення повноцінного інтернет-магазину з інтеграцією платіжних систем і можливістю відстеження замовлень дозволить залучити ширше коло клієнтів та забезпечити їм комфортну покупку.

Ще одним вектором маркетингового розвитку має стати посилення позицій бренду через соціальну відповідальність. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше звертають увагу на соціальну та екологічну політику компаній. Участь у благодійних ініціативах, екологічні проєкти, підтримка місцевих громад – усе це сприятиме підвищенню лояльності до бренду та формуванню позитивного іміджу.

Варто також зосередити увагу на розвитку партнерських зв'язків – як на національному, так і на міжнародному рівнях. Укладання стратегічних альянсів з іншими підприємствами, логістичними компаніями, медіаплатформами чи маркетплейсами дасть можливість швидше адаптуватися до змін ринку, покращити логістику та просування продукції.

Нарешті, стратегічним кроком має стати впровадження системи постійного моніторингу ефективності маркетингової діяльності. Це передбачає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як коефіцієнт конверсії, середній чек, рівень повторних покупок, вартість залучення клієнта (CAC) тощо. Постійний аналіз дозволить своєчасно виявляти слабкі місця, приймати обґрунтовані рішення та оперативно коригувати стратегії.

Стратегічний розвиток маркетингової діяльності неможливий без інноваційного підходу до самого продукту чи послуги, що пропонується на

ринку. Підприємствам слід постійно вдосконалювати існуючі продукти, а також запускати нові, враховуючи потреби споживачів і тенденції ринку. Це може включати розширення асортименту, впровадження нових функцій або поліпшення якості продукції.

Одним із важливих аспектів є використання новітніх технологій для розробки продукції, яка може запропонувати унікальні характеристики, що відрізняють її від конкурентів. Окрім цього, створення додаткових послуг, таких як персоналізація товарів, індивідуальний підхід до кожного клієнта або додаткові гарантії, також може бути важливою частиною маркетингової стратегії.

Важливим елементом стратегії має бути система лояльності, яка дозволить не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих. Розробка інноваційних програм лояльності, що включають бонуси, знижки та ексклюзивні пропозиції, допоможе підвищити рівень повторних покупок та збільшити життєвий цикл клієнта.

Також необхідно активізувати зворотний зв'язок із клієнтами. Опитування, інтерв'ю та відгуки користувачів повинні стати регулярними інструментами для визначення рівня задоволеності споживачів, аналізу їхніх потреб і побажань. Така інформація дозволить своєчасно коригувати стратегію компанії, оптимізувати продукт та надавати високий рівень обслуговування.

Розвиток ефективних комунікаційних каналів між компанією та її споживачами також є важливим елементом маркетингової стратегії. Оскільки сучасні покупці все частіше використовують інтернет і соціальні мережі для пошуку товарів і послуг, важливо забезпечити належний рівень взаємодії через ці канали.

Інвестування в контент-маркетинг, SEO, SMM та інші інтернет-інструменти допоможе значно збільшити видимість бренду в мережі та залучити нових клієнтів. Інтернет-реклама, зокрема контекстна реклама, таргетинг та

використання інфлюенсерів, може значно підвищити ефективність маркетингових кампаній.

У довгостроковій перспективі стратегічним напрямком може стати розширення діяльності на нові ринки. Пошук нових географічних або нішевих ринків дозволить підприємству збільшити свою частку на ринку та створити додаткові можливості для росту. Це може включати як міжнародні ринки, так і нові сегменти всередині країни.

Важливо перед початком міжнародної експансії провести ретельний аналіз ринків та врахувати культурні, соціальні, економічні та політичні особливості кожного регіону. Підприємства можуть використовувати стратегічні альянси, партнерства або франчайзинг як механізм для впровадження на нові ринки.

Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічні аспекти виробництва товарів та послуг. Підприємству варто задуматися про використання екологічно чистих технологій, упаковки та компонентів, що відповідають принципам сталого розвитку.

Інвестиції в екологічні ініціативи, такі як зниження викидів, енергоефективність, переробка та використання відновлювальних джерел енергії, можуть не лише позитивно вплинути на імідж компанії, але й залучити нових споживачів, що шукають екологічно чисті продукти.

Отже, стратегічний розвиток маркетингової діяльності повинен бути системним, інноваційним і зорієнтованим на створення цінності для клієнта. Підприємству необхідно постійно вдосконалювати свій підхід до маркетингу, не зупинятися на досягнутому, а шукати нові можливості для зростання. Такий підхід забезпечить не лише стабільність на ринку, а й підвищення рівня конкурентоспроможності, що є запорукою довготривалого успіху.

Висновки до 2 розділу

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» «ЄВА» засвідчив значний потенціал підприємства для подальшого розвитку. Компанія успішно адаптується до змін ринкових умов, підтримує високу якість продукції та послуг, а також забезпечує стабільність навіть у періоди економічних труднощів завдяки стратегії оптимізації внутрішніх процесів та підвищення ефективності.

Мережа ТОВ «РУШ» «ЄВА» функціонує в умовах високої конкуренції, тому для зміцнення конкурентної позиції підприємству слід активніше впроваджувати інноваційні стратегії, удосконалювати клієнтський сервіс, розширювати асортимент та ефективно використовувати цифрові канали комунікації. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню стратегій продажів, активізації рекламної діяльності та адаптації до змін поведінки споживачів і технологічних викликів.

Для реалізації запропонованих напрямків розвитку маркетингової діяльності необхідно інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, формувати стратегічні партнерства з постачальниками й клієнтами, а також впроваджувати системний підхід до моніторингу результатів та корекції стратегій. Такий підхід створить основу для сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення бренду ТОВ «РУШ» «ЄВА» на національному рівні.

Таким чином, підприємству необхідно продовжувати вдосконалювати свою маркетингову діяльність, орієнтуючись на сучасні тенденції і потреби споживачів, що дозволить ТОВ «РУШ» «ЄВА» не тільки підтримати свою конкурентоспроможність, а й досягти значних успіхів на ринку в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження маркетингової діяльності підприємства ТОВ «РУШ» «ЄВА» можна визначити, що маркетинг є важливою складовою успіху компанії, адже дозволяє їй займати стабільну позицію на ринку та зберігати конкурентоспроможність.

У підрозділі 1.1 було розкрито сутність маркетингової діяльності як системи дій, спрямованих на виявлення та задоволення потреб споживачів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Маркетинг розглядається як важливий інструмент управління, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства шляхом орієнтації на ринок. Ефективна маркетингова діяльність базується на глибокому аналізі ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

У підрозділі 1.2 досліджено важливість планування в системі маркетингової діяльності. Показано, що стратегічне та тактичне планування дозволяє підприємству встановлювати чіткі цілі, формулювати стратегії просування продукції та координувати маркетингові заходи. Планування забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У підрозділі 1.3 розглянуто основні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності, зокрема економічні, фінансові, якісні та кількісні показники. Визначено, що комплексний підхід до оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової системи підприємства, визначити рівень її впливу на загальні результати діяльності та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

У підрозділі 2.1 проведено аналіз основних організаційних та економічних показників діяльності ТОВ «РУШ» «ЄВА». Розглянуто структуру управління, сферу діяльності, основні види продукції, ринки збуту та фінансово-економічні результати. Встановлено, що підприємство займає стабільні позиції на ринку

роздрібної торгівлі косметичними товарами, однак потребує удосконалення маркетингових інструментів з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

У підрозділі 2.2 здійснено аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції ТОВ «РУШ» «ЄВА». Розглянуто основних конкурентів на ринку, їх асортиментну політику, цінову стратегію та маркетингові підходи. Порівняльний аналіз дозволив виявити ключові переваги компанії, зокрема широку мережу магазинів та впізнаваність бренду, а також виявити слабкі сторони – недостатню цифрову присутність і обмежену персоналізацію сервісу. Встановлено, що для зміцнення конкурентної позиції EVA доцільно вдосконалити використання цифрових каналів комунікації та аналітики споживчої поведінки.

У підрозділі 2.3. запропоновано низку напрямків з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «РУШ» «ЄВА», зокрема розширення каналів збуту, посилення присутності в онлайн-просторі, вдосконалення комунікацій з клієнтами та впровадження CRM-систем. Також акцент зроблено на необхідності постійного моніторингу ринку та адаптації до змін зовнішнього середовища для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для реалізації зазначених напрямків слід враховувати сучасні тенденції ринку та технологічний прогрес, що дозволить ТОВ «РУШ» «ЄВА» ефективно конкурувати з іншими гравцями галузі. Розширення каналів збуту може включати як традиційні офлайн-точки продажу, так і нові партнерські мережі, а також інтеграцію з популярними онлайн-маркетплейсами, що значно розширить охоплення потенційних споживачів.

Посилення присутності в цифровому середовищі потребує системного підходу до розвитку корпоративного вебсайту та активної роботи в соціальних мережах, використання таргетованої реклами та контент-маркетингу. Це сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та підтримці постійного контакту з існуючою аудиторією.

Вдосконалення комунікацій з клієнтами через програми лояльності дозволить не лише збільшити повторні покупки, а й формувати довгострокові відносини, що є ключовим фактором стабільного розвитку. Впровадження CRM-систем надасть змогу автоматизувати процеси взаємодії, підвищити якість обслуговування, а також отримувати аналітичні дані для оперативного прийняття управлінських рішень.

Таким чином, впровадження комплексної системи удосконалення маркетингової діяльності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» «ЄВА», розширенню його ринкової частки та зміцненню бренду, що в підсумку забезпечить стабільний розвиток і зростання прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
2. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77–81.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010, 720 с.
4. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.
5. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165–172
6. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
8. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6(61). С. 111–118.
9. 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.
10. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
11. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51.

12. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 113–117
13. Афанасьєв, М.В. Маркетинг. Збірник завдань для практичних занять. К. БІСДО, 2020. 112 с.
14. Бурлаков, А.Н. Стратегічний маркетинг. Вінниця: Бізнес-школа, 2015. 60 с.
15. Вачевський, М.В., Долішній, М.І., Скотний, В.Г. Маркетинг для менеджера. Стрий: Просвіта, 2020. 114 с.
16. Войчак, А.В., Павленко, А.Ф. Системи та характеристики сучасного маркетингу. К.: КДЕУ, 2018. 163 с.
17. Воронов, А.В. Маркетинговий менеджмент. К.: КНЕУ, 2019. 268 с.
18. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок / Пер. з англ. Львів: Сейбр. Світло, 2019. 270 с.
19. Гаркавенко, С.С. Маркетинг. К.: Лібра, 2021. 384 с.
20. Герасимчук, В.Г. Маркетинг. Графічне моделювання. К.: КНЕУ, 2020. 300 с.
21. Герасимчук, В.Г. Маркетинг: теорія і практика. К.: Вища школа, 2018. 327 с.
22. Голубенко, Є.П. Стратегічне планування та роль маркетингу в організації. Маркетинг та реклама, 2022, 3. С. 19-28.
23. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94-100
24. ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»».UA. URL: <https://ТОВ РУШ «ТОВ РУШ «EVA»».ua/ua/> (date of access: 07.05.2025).
25. Agarwal S., Dutta T. Neuromarketing and consumer neuroscience: current understanding and the way forward. Decision. 2015. Vol. 42, no. 4. P. 457–462.

26. Фортунато В.К.Р., Джиральді Дж.М.Е., Олів'єра Дж.Х.К. Огляд досліджень з нейромаркетингу: практичні результати, методи, внески та обмеження. Журнал досліджень менеджменту, 2014, т. 6, № 2. С. 201–220.
27. Москаленко О.Д., Зозульов О.В. Особливості нейромаркетингу та актуальність використання айтрекінгу при тестуванні веб-сторінок. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2018. № 15. С. 373–382.
28. Палехова Л.Л. Курс лекцій з навчальної дисципліни «Інноваційний маркетинг». Дніпро: НТУ Дніпровська політехніка, 2021.
29. Васильців Н.М. Нейромаркетинг: позитивні та негативні аспекти. Економіка і суспільство. Випуск № 13, 2017. С. 394-398.
30. Антонюк А.А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С. 45-50.
31. Беспалов А. Управлінські інновації, як важливе забезпечення стратегічного розвитку. наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т. 2018. № 1. С. 59-70.
32. Богуцька О.А. Пріоритети та оптимальна структура фінансування інноваційних витрат промислових підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 62-67.
33. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65–72.
34. Горяча О.Л. Концепція формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. 2018. № 2. С. 28-31.
35. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44.

36. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 74–80.
37. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал та активізація емергентних властей для цілей розвитку промислового підприємства. Соціальна економіка. 2020. № 60 (1). С. 87-96.
38. Гусаріна Н.В. Компетентнісна модель готовності підприємств до інноваційної діяльності. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 220-225.
39. Дибя О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 111–118.
40. Ємельянов О., Петрушка Т., Симак А. Інноваційність економічного розвитку підприємств: сутність, види та особливості оцінювання. Економіка та суспільство. 2022. № 37.
41. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 383 с.
42. Завадинська О.Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. С. 93–102.
43. Кваша О.С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150–154.
44. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Екон. вісн. Донбасу. 2018. № 2. С. 124-133.
45. Кравчук А.В. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 57-65.

46. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 5.
47. Крючкова І.Р. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: симбіоз економічного оцінювання та залучення джерел фінансових та альтернативних ресурсів: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2015. 189 с.
48. Кухта П.В. Алгоритм оцінювання перспектив реалізації інноваційних проектів на металургійних підприємствах України. Ефективна економіка. 2018. № 12.
49. Лисюк Т.В. Інноваційні технології в ресторанному, готельному господарстві та туризмі. Карпатський край. Наукові студії з історії, культури, туризму. 2016. № 1(8). С. 141–149.
50. Горобець Н.М., Скрыга О.В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. Агросвіт. 2020. № 4. С. 31-37.
51. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 200–212.
52. Гавриш Ю., Слесь І. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємства. 2017. № 20. С. 189-197.