

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

*До захисту допущено кафедрою управління та  
адміністрування протокол №18 від 16 червня*

завідувач кафедри \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Оксана НЕСТЕРЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Аналіз ефективності маркетингової діяльності на підприємстві**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

Здобувач \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Анастасія МАСЛОВА  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Олена ПАРХОМЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

---

Оксана НЕСТЕРЕНКО  
(ім'я, прізвище)

---

(підпис)  
«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Маслова Анастасія Вячеславівна

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

1. Тема роботи: Аналіз ефективності маркетингової діяльності на підприємстві (в установі, організації)

Керівник роботи Пархоменко Олена Степанівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по Університету від 10 березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: 15 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація мережі салонів PLAN D за 2023–2026 рр; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики маркетингової діяльності підприємств та оцінки її ефективності; матеріали міжнародних організацій та

галузових аналітичних агентств; інтернет-ресурси, зокрема офіційні сторінки підприємства у соціальних мережах.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

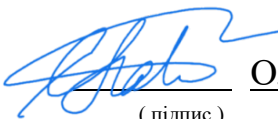
- 1) Дослідити теоретичні засади маркетингової діяльності підприємства.
- 2) Здійснити комплексний аналіз маркетингового середовища та ефективності маркетингової діяльності підприємства PLAN D.
- 3) Розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства PLAN D та оцінити їх економічну ефективність.

## 5. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                         | Строк виконання етапів роботи    | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1.    | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                                    | Другий тиждень жовтня 2025 року  | Виконано |
| 2.    | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                           | Кінець листопада 2025 року       | Виконано |
| 3.    | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження                  | Кінець грудня 2025 року          | Виконано |
| 4.    | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи | Кінець грудня 2025 року          | Виконано |
| 5.    | Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи                                                                           | Третій тиждень березня 2026 року | Виконано |
| 6.    | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника                                                   | Третій тиждень квітня 2026 року  | Виконано |
| 7.    | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури                                            | Другий тиждень травня 2026 року  | Виконано |
| 8.    | Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування                                                           | 15.05.2026                       | Виконано |

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти  Анастасія МАСЛОВА  
( підпис ) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи  Олена ПАРХОМЕНКО  
( підпис ) (ім'я, прізвище)

## Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Маслової Анастасії Вячеславівни на тему «Аналіз ефективності маркетингової діяльності на підприємстві PLAN D» викладена на 84 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 21 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел включає 40 найменувань.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність мережі салонів PLAN D.

Методи та підходи дослідження: методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, класифікація та систематизація, метод системного аналізу, економіко-статистичні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, збалансована система показників (BSC).

Основні результати:

- визначено теоретичні засади організації маркетингової діяльності підприємства та систематизовано сучасні підходи до оцінки її ефективності;
- досліджено ринок послуг епіляції в контексті глобальних тенденцій та українських реалій, визначено конкурентне середовище мережі PLAN D;
- проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища та SWOT-аналіз маркетингової діяльності мережі PLAN D, виявлено ключові можливості та загрози розвитку;
- оцінено ефективність маркетингових інструментів на основі даних за 2023–2026 роки, встановлено ключові проблеми конверсії та структури каналів залучення;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії мережі PLAN D та оцінено їх економічну ефективність із застосуванням збалансованої системи показників.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає у застосуванні комплексного підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства сфери б'юті-послуг, що поєднує аналіз конверсії за джерелами залучення клієнтів з інструментами стратегічного аналізу та збалансованою системою показників.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення конверсії таргету, відновлення партнерського каналу та розширення асортименту послуг мережі PLAN D, які можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність підприємства.

Ключові слова: маркетингова діяльність, ефективність маркетингу, конверсія, ліди, б'юті-послуги, цифровий маркетинг, ринок послуг.

## **Annotation**

Thesis of student Maslova Anastasiia Viacheslavivna on the topic "Analysis of Marketing Activity Effectiveness at PLAN D Enterprise" is presented on 84 pages of computer text. It contains 21 tables, 5 figures, and the list of references includes 40 sources.

Subject of research – theoretical principles, methodological approaches and practical tools for evaluating the effectiveness of enterprise marketing activities in a competitive environment.

Object of study – marketing activities of the PLAN D salon network.

Research methods and approaches: methods of analysis and synthesis, comparative method, classification and systematization, system analysis method, economic-statistical methods, PEST-analysis, SWOT-analysis, Balanced Scorecard (BSC).

Main results:

- the theoretical foundations of enterprise marketing activity organization were determined and modern approaches to evaluating its effectiveness were systematized;

- the epilation services market was investigated in the context of global trends and Ukrainian realities, the competitive environment of the PLAN D network was identified;

- PEST-analysis of the external environment and SWOT-analysis of PLAN D network marketing activities were conducted, key development opportunities and threats were identified;

- the effectiveness of marketing instruments was evaluated based on data for 2023–2026, key conversion problems and customer acquisition channel structure issues were established;

- recommendations for improving the marketing strategy of the PLAN D network were developed and their economic effectiveness was assessed using the Balanced Scorecard.

The research novelty and theoretical significance lies in the application of a comprehensive approach to evaluating the effectiveness of marketing activities of a beauty services enterprise, combining conversion analysis by customer acquisition sources with strategic analysis tools and the Balanced Scorecard.

The practical value of the qualification work lies in the development of specific recommendations for improving advertising traffic conversion, restoring the partner channel and expanding the service range of the PLAN D network, which can be directly implemented in the enterprise's activities.

Keywords: marketing activity, marketing effectiveness, conversion, balanced scorecard, beauty services, digital marketing, epilation services market.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                              | 9  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                                                                  | 12 |
| 1.1 Сутність та зміст маркетингової діяльності підприємства.....                                                                        | 12 |
| 1.2 Показники та методи оцінки ефективності маркетингової діяльності                                                                    | 21 |
| 1.3 Сучасні підходи до організації маркетингової діяльності в умовах конкурентного середовища .....                                     | 32 |
| Висновки за розділом 1 .....                                                                                                            | 43 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА PLAN D.....                                            | 45 |
| 2.1 Аналіз ринку послуг епіляції: глобальні тенденції та українські реалії .....                                                        | 45 |
| 2.2 Загальна характеристика мережі салонів PLAN D .....                                                                                 | 51 |
| 2.3 Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства та оцінка ефективності використання маркетингового інструментарію ..... | 61 |
| 2.4 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії та оцінка їх економічної ефективності .....                        | 77 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                           | 90 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                         | 94 |

## ВСТУП

Маркетингова діяльність підприємства є одним із ключових чинників формування його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. В епоху цифрової трансформації, глобалізації економічних процесів та посилення конкурентної боротьби здатність підприємства ефективно організовувати та оцінювати власну маркетингову діяльність перетворюється з бажаної переваги на необхідну умову виживання. Саме тому дослідження ефективності маркетингової діяльності набуває особливої теоретичної та практичної значущості для суб'єктів підприємницької діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, сучасна українська економіка перебуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, що суттєво трансформує маркетингові стратегії підприємств, вимагаючи від них оперативної адаптації до нових реалій. По-друге, стрімкий розвиток цифрових технологій, що охоплює штучний інтелект, Big Data, інструменти автоматизації маркетингу та соціальні мережі, кардинально змінює інструментарій та методологію оцінки маркетингових комунікацій. Як зазначають Білоусько Т.М. [3] та Семенда Д.К., Семенда О.В. [30], цифровізація маркетингової діяльності є не просто трендом, а структурною трансформацією, що вимагає перегляду традиційних підходів до вимірювання ефективності. По-третє, нормативно-правова база України, зокрема Господарський кодекс України та Закон України «Про захист економічної конкуренції», формує правові рамки, у межах яких підприємства мають здійснювати свою ринкову діяльність, що безпосередньо впливає на маркетингові стратегії.

Практична значущість дослідження підсилюється тим, що більшість підприємств сфери б'юті-послуг, зокрема мережа салонів PLAN D, стикаються з проблемою об'єктивного вимірювання результативності маркетингових

інвестицій та обґрунтування доцільності маркетингових витрат перед власниками та менеджментом. Поліщук І.І. та Гудима Н.В. наголошують, що маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без системного аналізу показників ефективності маркетингової діяльності. [28]

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність мережі салонів PLAN D як сукупність процесів планування, реалізації та контролю маркетингових заходів підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності заходів маркетингової діяльності мережі салонів PLAN D та визначення напрямів її вдосконалення на основі аналізу маркетингового середовища і конкурентної позиції підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та зміст маркетингової діяльності підприємства як об'єкта наукового дослідження;
- систематизувати показники та методи оцінки ефективності маркетингової діяльності;
- визначити сучасні підходи до організації маркетингової діяльності в умовах конкурентного середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику мережі салонів PLAN D та оцінити її стан;
- провести комплексний аналіз маркетингової діяльності мережі PLAN D та оцінити ефективність реалізованих маркетингових заходів;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії та розрахувати їх економічну ефективність.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовувались для вивчення теоретичних засад маркетингової діяльності та узагальнення наукових підходів до оцінки її ефективності. Метод системного аналізу використано для дослідження ринку послуг епіляції та конкурентного середовища мережі PLAN D. SWOT-аналіз та PEST-аналіз застосовано для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників маркетингового середовища підприємства. Економіко-статистичні методи, зокрема методи порівняння, угруповання та динамічного аналізу, використано для оцінки ефективності маркетингових заходів. Збалансована система показників (BSC) застосована при розробці рекомендацій та оцінці їх економічної ефективності.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії мережі PLAN D можуть бути безпосередньо впроваджені у практичну діяльність підприємства з метою підвищення ефективності залучення нових клієнтів та зміцнення конкурентної позиції на ринку. Результати дослідження можуть бути корисними і для інших підприємств сфери б'юті-послуг, які стикаються зі схожими викликами у маркетинговій діяльності.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність та зміст маркетингової діяльності підприємства**

Маркетингова діяльність підприємства є однією з найбільш дискусійних та водночас практично значущих категорій сучасної економічної науки. Незважаючи на те, що маркетинг як наукова дисципліна сформувався понад 100 років тому, питання щодо точного визначення його змісту та меж і досі залишається предметом наукових дискусій. Це пояснюється передусім тим, що маркетинг є живою, динамічною системою, яка безперервно трансформується під впливом змін у технологіях, споживчій поведінці, конкурентному середовищі та загальноекономічних умовах господарювання.

У найбільш загальному розумінні маркетингова діяльність підприємства – це комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, розробку та просування продуктів чи послуг, що здатні задовольнити ці потреби краще, ніж конкурентні пропозиції [2]. Водночас таке визначення відображає лише поверхневий рівень явища і не розкриває його повної сутності. Для глибшого розуміння необхідно звернутися до аналізу еволюції маркетингової концепції та різних наукових підходів до її трактування.

Балабанова Л.В. визначає маркетингову діяльність як цілеспрямований процес управління ринковою діяльністю підприємства, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль усіх заходів, пов'язаних з виведенням продукту на ринок та формуванням стійкого попиту [1]. Таке трактування підкреслює управлінський характер маркетингу і наближає його до загальної теорії менеджменту, розглядаючи маркетингову діяльність як

підсистему системи управління підприємством. Це принципово важливо, оскільки дозволяє застосовувати до аналізу маркетингової діяльності весь арсенал управлінських інструментів, включаючи стратегічне планування, бюджетування та систему збалансованих показників.

Дідченко О.І. розглядає маркетинговий потенціал підприємства як органічну складову його економічного потенціалу, зазначаючи, що маркетингова діяльність є тим механізмом, через який підприємство реалізує свої ринкові можливості та перетворює наявні ресурси на конкурентні переваги [11]. Це методологічно важлива позиція, адже вона встановлює нерозривний зв'язок між маркетинговою діяльністю та загальним економічним станом підприємства, обґрунтовуючи необхідність розгляду маркетингу не як допоміжної функції, а як стратегічного пріоритету.

Сутність маркетингової діяльності підприємства доцільно розкривати через 3 взаємопов'язані виміри: функціональний, процесний та стратегічний. Функціональний вимір передбачає розгляд маркетингу як сукупності конкретних функцій: дослідження ринку, товарної політики, ціноутворення, збуту та просування. Процесний вимір акцентує увагу на послідовності управлінських дій – від ситуаційного аналізу до контролю результатів. Стратегічний вимір розглядає маркетингову діяльність як інструмент формування довгострокових конкурентних позицій підприємства на ринку.

Зміст маркетингової діяльності підприємства традиційно структурується навколо концепції маркетинг-міксу. Класична модель 4P (Product, Price, Place, Promotion) була запропонована Джеромом Маккарті у 1960 році і з того часу залишається базовою аналітичною рамкою для опису маркетингової діяльності. Відповідно до неї, маркетингова діяльність підприємства охоплює 4 основні блоки управлінських рішень. Товарна політика (Product) визначає характеристики продуктів або послуг, що пропонуються підприємством, включаючи якість, дизайн, упаковку, асортимент та сервісне обслуговування. Цінова політика (Price) охоплює рішення щодо встановлення ціни, знижкової системи, умов оплати та фінансування. Збутова політика (Place) визначає

канали розподілу, логістичні рішення та географію присутності підприємства. Комунікаційна політика (Promotion) включає рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та особистий продаж [8].

Дайновський Ю.А., Семак Б.Б. та Вовчанська О.М. наголошують на стратегічному значенні комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства, зазначаючи, що в сучасних умовах саме якість маркетингових комунікацій часто визначає здатність підприємства утримувати та розширювати свою ринкову частку [8]. Це твердження набуває особливої актуальності в умовах інформаційного перенасичення ринку, коли споживачі стикаються з тисячами рекламних повідомлень щоденно, а здатність підприємства донести свою унікальну ціннісну пропозицію стає вирішальним чинником конкурентної боротьби.

Важливо розмежовувати поняття «маркетингова діяльність», «маркетингова функція» та «маркетингова стратегія», оскільки ці терміни нерідко вживаються як синоніми, що призводить до понятійної плутанини. Маркетингова функція є вужчим поняттям і відображає конкретну ділянку роботи у межах загальної маркетингової діяльності. Маркетингова стратегія є ширшим поняттям і визначає принципові орієнтири розвитку маркетингової діяльності у довгостроковій перспективі. Маркетингова діяльність є проміжним поняттям, що охоплює всю сукупність практичних дій підприємства у сфері маркетингу, реалізованих у межах обраної стратегії (табл. 1.1) [27].

Особливу увагу слід приділити змістовній еволюції маркетингової діяльності в сучасних умовах. Якщо традиційний маркетинг будувався на принципах масовості та уніфікації, то сучасна маркетингова парадигма орієнтується на індивідуалізацію, цінність для клієнта та побудову довгострокових відносин.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до визначення маркетингової діяльності підприємства

| Підхід         | Ключова ознака                    | Представники                         | Переваги                     | Обмеження                     |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Функціональний | Сукупність маркетингових функцій  | Балабанова Л.В., Балабанова І.В. [2] | Чіткість структуризації      | Не враховує динаміку          |
| Процесний      | Послідовність управлінських дій   | Поліщук І.І., Гудима Н.В. [28]       | Відображає логіку управління | Складність вимірювання        |
| Стратегічний   | Формування конкурентних переваг   | Петренко Т.М. [27]                   | Орієнтація на результат      | Абстрактність                 |
| Системний      | Взаємодія підсистем маркетингу    | Дідченко О.І. [11]                   | Комплексність                | Складність реалізації         |
| Ресурсний      | Перетворення ресурсів на цінність | Шафалюк М.С. [36]                    | Зв'язок з потенціалом        | Труднощі вимірювання ресурсів |

*Джерело: узагальнено автором на основі [2, 11, 27, 28, 36]*

Концепція маркетингу відносин, розвинута у роботах скандинавської школи сервісного менеджменту, наголошує на тому, що справжня маркетингова ефективність вимірюється не разовими транзакціями, а здатністю підприємства формувати лояльну клієнтську базу, яка забезпечує стабільний грошовий потік у довгостроковій перспективі [28].

Шафалюк М.С. розвиває ідею маркетингового потенціалу спільнот споживачів, зазначаючи, що в епоху соціальних мереж маркетингова діяльність підприємства набуває нового виміру – управління споживчими спільнотами та використання їх комунікаційного потенціалу для просування бренду [36]. Це принципово новий погляд на зміст маркетингової діяльності, що виходить за межі традиційної концепції маркетинг-міксу і передбачає активне залучення споживачів до маркетингових процесів.

Розглядаючи сутність маркетингової діяльності підприємства у більш широкому теоретичному контексті, необхідно звернути увагу на еволюцію маркетингових концепцій, що відбувалася протягом ХХ–ХХІ століть і суттєво вплинула на сучасне розуміння змісту та меж маркетингової діяльності. Кожна

наступна маркетингова концепція не просто замінювала попередню, а розширювала та збагачувала уявлення про те, якою має бути маркетингова діяльність підприємства і на що вона має бути спрямована.

Концепція вдосконалення виробництва, що домінувала у першій половині XX століття, виходила з припущення, що споживачі надають перевагу тим товарам, які є широко доступними та мають низьку ціну. Відповідно, маркетингова діяльність зводилася до забезпечення широкої дистрибуції та мінімізації виробничих витрат. Ця концепція відображала реалії ринку продавця, де попит стабільно перевищував пропозицію, а конкурентна боротьба була відносно слабкою. У сучасних умовах вона зберігає певну актуальність для підприємств, що працюють у цінових нішах або на ринках з низькою платоспроможністю споживачів.

Концепція вдосконалення товару, що прийшла їй на зміну, виходила з протилежного припущення: споживачі обирають товари з найвищою якістю та найбільшим набором функціональних характеристик. Ця концепція породила феномен «маркетингової короткозорості», описаний американським дослідником Теодором Левіттом, коли підприємства настільки захоплювалися вдосконаленням свого продукту, що переставали помічати зміни у потребах ринку. Класичним прикладом є залізничні компанії США, які вважали себе залізничним, а не транспортним бізнесом і прогавили появу автомобільного транспорту та авіації.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (або збутова концепція) перенесла акцент на активне просування та стимулювання збуту, виходячи з того, що споживачі не купуватимуть товари у достатньому обсязі, якщо підприємство не докладе значних зусиль у сфері реклами та особистого продажу. Ця концепція поклала початок розвитку системного підходу до маркетингових комунікацій, хоча її основний недолік полягав у орієнтації на разову угоду, а не на довгострокові відносини зі споживачем.

Концепція маркетингу, що утвердилася у 1950–1960-х роках, здійснила кардинальний переворот у мисленні: замість того, щоб запитувати «як продати

те, що ми виробляємо?», вона поставила питання «що нам виробляти, щоб задовольнити потреби ринку?». Цей принциповий зсув орієнтирів – від потреб підприємства до потреб споживача – й досі залишається фундаментальним принципом сучасної маркетингової діяльності [2]. Балабанова Л.В. підкреслює, що саме концепція маркетингу вперше чітко сформулювала ідею про те, що тривала прибутковість підприємства може бути забезпечена лише через ефективне задоволення потреб цільових ринків [1].

Концепція соціально-етичного маркетингу, що виникла у 1970–1980-х роках у відповідь на загострення екологічних та соціальних проблем, додала до традиційної маркетингової тріади «підприємство – споживач – продукт» ще 1 елемент – суспільство в цілому. Відповідно до цієї концепції, маркетингова діяльність підприємства має враховувати не лише інтереси конкретних споживачів, але й довгострокове благополуччя суспільства. Це поклало початок розвитку таких напрямів, як зелений маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та маркетинг причин.

У сучасній маркетинговій науці та практиці особливої актуальності набула концепція маркетингу взаємовідносин, що розглядає побудову довгострокових відносин з клієнтами як основний стратегічний актив підприємства. Дійсно, витрати на залучення нового клієнта у 5–7 разів перевищують витрати на утримання існуючого, що робить лояльність клієнтів одним з найбільш цінних маркетингових активів. Поліщук І.І. та Гудима Н.В. наголошують, що маркетингове управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства значною мірою будується саме на управлінні клієнтськими відносинами як ключовим чинником довгострокового конкурентного успіху [28].

Зміст маркетингової діяльності підприємства не може бути повно розкритий без аналізу її функціональної структури. Традиційно виділяють такі основні функції маркетингу: аналітичну, що охоплює дослідження ринку, споживачів, конкурентів та власного потенціалу підприємства; виробничо-збутову, що включає управління товарним портфелем, ціноутворення та

організацію каналів розподілу; комунікаційну, що охоплює рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та цифрові комунікації; управлінську, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль маркетингової діяльності. Взаємозв'язок цих функцій є нерозривним: якісне виконання кожної з них є необхідною умовою ефективності маркетингової діяльності в цілому [1].

Аналітична функція маркетингу є фундаментом, на якому будується вся система маркетингових рішень підприємства. Маркетингові дослідження дозволяють підприємству отримати об'єктивну інформацію про стан ринку, потреби та переваги споживачів, стратегії конкурентів та тенденції зовнішнього середовища. Без систематичного збору та аналізу ринкової інформації маркетингова діяльність підприємства перетворюється на інтуїтивне прийняття рішень, що у сучасних умовах є неприпустимим з точки зору ефективного використання маркетингового бюджету. Якість маркетингових досліджень безпосередньо впливає на якість маркетингових рішень і, як наслідок, на ефективність маркетингової діяльності в цілому [27].

Виробничо-збутова функція маркетингу охоплює управління товарним портфелем підприємства – від розробки нових продуктів до управління життєвим циклом існуючих. Концепція життєвого циклу товару є одним з найбільш корисних аналітичних інструментів у межах цієї функції: розуміння того, на якому етапі знаходиться той чи інший продукт, дозволяє правильно визначити маркетингову стратегію для нього. Товари на етапі впровадження потребують значних інвестицій у формування обізнаності та пробні покупки; товари на етапі зростання – у нарощування дистрибуції та відбудову від конкурентів; товари на етапі зрілості – у підтримання лояльності та розширення використання; товари на етапі спаду – у прийняття рішення про виведення з ринку або репозиціонування [2].

Ціноутворення як елемент виробничо-збутової функції маркетингу є одним з найбільш чутливих та складних аспектів маркетингової діяльності. З одного боку, ціна є єдиним елементом маркетинг-міксу, що безпосередньо

генерує доходи (всі інші елементи генерують витрати). З іншого боку, ціна є потужним комунікаційним сигналом, що формує сприйняття якості та позиціонування продукту у свідомості споживача. Сучасна маркетингова практика знає 3 основних підходи до ціноутворення: на основі витрат (cost-based pricing), на основі цінності для споживача (value-based pricing) та на основі цін конкурентів (competition-based pricing). Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, а вибір між ними є стратегічним маркетинговим рішенням, що визначає конкурентне позиціонування підприємства [33].

Комунікаційна функція маркетингу в сучасних умовах зазнала найбільш радикальної трансформації під впливом цифрових технологій. Якщо традиційна рекламна модель базувалася на принципі переривання (interrupt marketing) – підприємство переривало споживача рекламним повідомленням у момент, коли той займався чимось іншим, – то сучасна digital-комунікаційна парадигма ґрунтується на принципі залучення (permission marketing та inbound marketing). Споживач сам шукає інформацію про товари та послуги в інтернеті, і завдання підприємства – забезпечити свою видимість та привабливість у момент, коли споживач готовий до взаємодії. Цей принциповий зсув суттєво змінює не лише інструменти маркетингових комунікацій, але й логіку оцінки їх ефективності [3].

Управлінська функція маркетингу охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль маркетингової діяльності. Маркетингове планування є процесом формалізації маркетингових цілей підприємства та визначення шляхів їх досягнення. Якісний маркетинговий план є необхідним інструментом координації маркетингових зусиль у межах підприємства та забезпечення узгодженості маркетингової стратегії із загальною корпоративною стратегією. Маркетинговий контроль передбачає систематичне вимірювання досягнутих маркетингових результатів у зіставленні з поставленими цілями та вжиття коригувальних заходів у разі відхилень [33].

Важливим аспектом змісту маркетингової діяльності підприємства є її організаційне забезпечення. Залежно від масштабів підприємства та стратегічної значущості маркетингу, організаційна структура маркетингової функції може суттєво відрізнятися. Великі підприємства, як правило, мають відокремлені маркетингові департаменти з функціональною або продуктовою спеціалізацією. Малі та середні підприємства частіше обмежуються невеликими маркетинговими відділами або навіть окремими маркетологами, які виконують весь спектр маркетингових функцій. У сучасних умовах набула поширення також практика аутсорсингу окремих маркетингових функцій – зокрема, цифрового маркетингу, дизайну та маркетингових досліджень – спеціалізованим агентствам [36].

Діченко А.Л. у своїх дослідженнях звертає увагу на значущість маркетингової товарної політики як центрального елемента маркетингової діяльності підприємства, зазначаючи, що саме рішення у сфері товарного портфеля визначають довгострокові конкурентні позиції підприємства та його здатність генерувати стабільний грошовий потік [12]. Це твердження є особливо актуальним у контексті сучасних турбулентних ринкових умов, коли підприємства змушені швидко адаптувати свій товарний портфель у відповідь на зміни у споживчих преференціях та конкурентному середовищі.

Петренко Т.М. розглядає маркетингові стратегії в агробізнесі як інструмент досягнення конкурентних переваг, наголошуючи на тому, що ефективна маркетингова діяльність є не просто реакцією на ринкові умови, а проактивним формуванням ринкового середовища на користь підприємства [27]. Ця ідея є методологічно важливою, адже вона підкреслює активний, а не пасивний характер сучасного маркетингу: успішні підприємства не лише адаптуються до ринкових умов, але й активно формують споживчі переваги та ринкові стандарти.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства є складним, багатовимірним явищем, що охоплює стратегічне та оперативне управління ринковою присутністю підприємства, реалізацію комплексу взаємопов'язаних

заходів у сфері товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також безперервний моніторинг ринкового середовища та адаптацію до його змін. Розуміння сутності та змісту маркетингової діяльності є необхідною передумовою для розробки дієвих методів оцінки її ефективності, що розглядається у наступному підрозділі.

## **1.2 Показники та методи оцінки ефективності маркетингової діяльності**

Проблема оцінки ефективності маркетингової діяльності є однією з найбільш складних та дискусійних у сучасній маркетинговій науці. Складність полягає насамперед у тому, що результати маркетингових заходів часто мають відкладений характер, важко піддаються кількісному виміру та перебувають під впливом численних зовнішніх чинників, що не залежать від підприємства. Незважаючи на ці складнощі, розробка надійних методів вимірювання маркетингової ефективності є критично важливою для обґрунтування маркетингових інвестицій та оптимізації маркетингового бюджету.

Ефективність маркетингової діяльності у найбільш загальному розумінні – це співвідношення між результатами, досягнутими завдяки маркетинговим заходам, та витратами, понесеними на їх реалізацію [33]. Проте таке спрощене трактування не відображає повної складності явища. Поряд із суто економічною ефективністю, яка вимірюється у грошових одиницях, виділяють комунікаційну ефективність (ступінь досягнення комунікаційних цілей), соціальну ефективність (ступінь задоволення суспільних потреб) та стратегічну ефективність (ступінь реалізації довгострокових маркетингових цілей підприємства).

Струпинська Н.В. у своїх дослідженнях розробила методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового

підприємства, в основу якого покладено принцип багаторівневої оцінки, що охоплює мікро-, мезо- та макрорівень аналізу [33]. Цей підхід є методологічно обґрунтованим, оскільки дозволяє врахувати як внутрішні чинники ефективності (якість маркетингового планування, кваліфікація персоналу, адекватність маркетингового бюджету), так і зовнішні умови реалізації маркетингових заходів (стан ринку, поведінка конкурентів, регуляторне середовище).

Систему показників оцінки ефективності маркетингової діяльності доцільно структурувати за кількома групами. Перша група – фінансові показники маркетингової ефективності – є найбільш об'єктивною та зрозумілою для менеджменту підприємства. До неї належать: рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), що розраховується як відношення приросту прибутку від маркетингових заходів до витрат на їх реалізацію; частка маркетингових витрат у загальному обсязі виручки; вартість залучення 1 нового клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC); довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Показник ROMI є ключовим фінансовим індикатором маркетингової ефективності, оскільки дозволяє безпосередньо зіставити маркетингові витрати з фінансовими результатами [33].

Друга група – ринкові показники – характеризують позицію підприємства на ринку та динаміку її змін. До цієї групи належать: ринкова частка підприємства (у натуральному та вартісному вираженні), темпи приросту продажів у порівнянні з ринком у цілому, індекс ринкового охоплення, рівень дистрибуції та кількість активних каналів збуту. Ринкова частка є одним з найбільш інформативних показників маркетингової ефективності, оскільки відображає конкурентну позицію підприємства у відносних, а не абсолютних величинах, що дозволяє нейтралізувати вплив загальних ринкових тенденцій [28].

Третя група – споживчі показники – відображають ступінь задоволення потреб цільових споживачів та рівень їх лояльності. До цієї групи належать: індекс задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index, CSI), Net

Promoter Score (NPS), рівень повторних покупок, коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate), а також показники впізнаваності та образу бренду. Споживчі показники є особливо цінними, оскільки дозволяють оцінити не тільки поточні результати маркетингової діяльності, але й передбачити майбутні ринкові позиції підприємства [2].

Четверта група – комунікаційні показники – оцінюють ефективність маркетингових комунікацій підприємства. У традиційному маркетингу до цієї групи відносять охоплення аудиторії, частоту контакту, запам'ятовуваність рекламного повідомлення та зміни у поведінкових намірах споживачів. В умовах цифрового маркетингу комунікаційні показники суттєво розширилися за рахунок метрик цифрових каналів: кількість унікальних відвідувачів сайту, показник конверсії, вартість кліку (CPC), коефіцієнт відкриття email-розсилок, рівень залученості в соціальних мережах тощо [3].

Таблиця 1.2 – Система показників оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

| Група показників | Конкретні показники       | Метод розрахунку                                                                                        | Рекомендовані значення |
|------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Фінансові        | ROMI                      | $(\text{Приріст прибутку} - \text{Маркетингові витрати}) / \text{Маркетингові витрати} \times 100\%$    | >100%                  |
|                  | CAC                       | $\text{Маркетингові витрати} / \text{Кількість нових клієнтів}$                                         | Залежить від CLV       |
| Ринкові          | Ринкова частка            | $\text{Обсяг продажів підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку} \times 100\%$                        | Зростання у динаміці   |
|                  | Темп приросту продажів    | $(\text{Продажі поточного} - \text{попереднього року}) / \text{Продажі попереднього року} \times 100\%$ | >Середньоринкового     |
| Споживчі         | NPS                       | $\% \text{ промоутерів} - \% \text{ детракторів}$                                                       | >50 – відмінно         |
|                  | Рівень утримання клієнтів | $(\text{Клієнти на кінець} - \text{нові клієнти}) / \text{Клієнти на початок} \times 100\%$             | >80%                   |
| Комунікаційні    | Коефіцієнт конверсії      | $\text{Кількість конверсій} / \text{Кількість відвідувачів} \times 100\%$                               | >2–3%                  |
|                  | Залученість у соцмережах  | $(\text{Лайки} + \text{коментарі} + \text{репости}) / \text{Охоплення} \times 100\%$                    | >1–3%                  |

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3, 28, 33]

Серед методів оцінки ефективності маркетингової діяльності виділяють кілька основних груп. Аналітично-розрахункові методи ґрунтуються на обчисленні кількісних показників на основі наявних даних про продажі, маркетингові витрати та ринкове середовище. До них належать факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, аналіз беззбитковості маркетингових заходів, метод АВС-аналізу для оцінки маркетингового портфеля.

Експертні методи застосовуються тоді, коли кількісна оцінка ускладнена або неможлива. До них відносяться метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний аналіз. Ці методи є особливо корисними при оцінці ефективності брендингу та формування іміджу підприємства, оскільки ці явища важко піддаються прямому вимірюванню.

Порівняльні методи передбачають зіставлення результатів маркетингової діяльності підприємства з галузевими бенчмарками, показниками конкурентів або результатами попередніх періодів. Бенчмаркінг є особливо цінним методом, оскільки дозволяє оцінити маркетингову ефективність підприємства не у вакуумі, а у контексті галузевих стандартів. Крикавський Є.В. та Похильченко О.А. підкреслюють, що розмежування понять ефективності та результативності є методологічно важливим: результативність вимірює, наскільки підприємство досягло поставлених маркетингових цілей, тоді як ефективність додатково враховує витрати на досягнення цих цілей [21].

Маркетинговий аудит є комплексним методом оцінки ефективності маркетингової діяльності, що передбачає систематичний, незалежний та структурований аналіз маркетингового середовища, цілей, стратегій та діяльності підприємства. Маркетинговий аудит дозволяє виявити як сильні сторони маркетингової діяльності підприємства, так і проблемні зони, що потребують удосконалення [2].

Важливим методичним питанням є вибір горизонту оцінки маркетингової ефективності. Короткострокова оцінка (до 1 року) орієнтується

переважно на фінансові та операційні показники і дозволяє оперативно коригувати маркетинговий план. Середньострокова оцінка (1–3 роки) враховує динаміку ринкової частки та споживчих показників. Довгострокова оцінка (понад 3 роки) зосереджується на стратегічних показниках – вартості бренду, лояльності клієнтів та стійкості конкурентних переваг. Вибір горизонту оцінки повинен відповідати стратегічним цілям підприємства та специфіці галузі, в якій воно функціонує [27].

Поліщук І.І. та Гудима Н.В. вказують на необхідність інтеграції маркетингового управління з системою ключових показників ефективності (KPI) підприємства в цілому, наголошуючи, що маркетингові цілі та показники їх досягнення мають бути органічно вбудовані у загальну систему стратегічного управління [28]. Такий підхід забезпечує узгодженість маркетингової та загальної корпоративної стратегії, запобігає субоптимальній поведінці маркетингових підрозділів та підвищує відповідальність маркетологів за фінансові результати підприємства.

Окремо варто відзначити роль збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як інструменту оцінки маркетингової ефективності. У межах цієї концепції маркетингові показники розглядаються у 4 взаємопов'язаних перспективах: фінансовій (вплив маркетингу на фінансові результати), клієнтській (задоволеність та лояльність споживачів), внутрішніх процесів (ефективність маркетингових процесів) та навчання й розвитку (розвиток маркетингових компетенцій). Такий підхід долає обмеженість суто фінансового погляду на маркетингову ефективність і дозволяє сформулювати більш повну та збалансовану систему оцінки.

Розглядаючи методологічні аспекти оцінки ефективності маркетингової діяльності більш детально, необхідно зупинитися на питанні взаємозв'язку між маркетинговими витратами та фінансовими результатами підприємства. Цей взаємозв'язок є набагато складнішим, ніж може здаватися на перший погляд, з кількох причин. По-перше, результати маркетингових заходів часто проявляються із суттєвим часовим лагом відносно моменту здійснення витрат.

По-друге, на фінансові результати підприємства одночасно впливає велика кількість чинників, що ускладнює ізоляцію суто маркетингового ефекту. По-третє, частина маркетингових результатів є нематеріальною за своєю природою і не відображається безпосередньо у поточних фінансових показниках, хоча й суттєво впливає на довгострокову вартість підприємства.

Крикавський Є.В. та Похильченко О.А. наголошують на принциповій важливості розмежування понять ефективності та результативності у контексті маркетингової діяльності [21]. Результативність характеризує ступінь досягнення поставлених маркетингових цілей незалежно від витрачених ресурсів – тобто відповідає на питання «чи досягли ми того, чого прагнули?». Ефективність, натомість, враховує співвідношення між досягнутим результатом та витраченими ресурсами – тобто відповідає на питання «як раціонально ми використали наші маркетингові ресурси для досягнення результату?». Підприємство може бути результативним, але неефективним – досягати поставлених маркетингових цілей, витрачаючи при цьому надмірні ресурси. І навпаки – бути ефективним у використанні ресурсів, але не досягати необхідного рівня результативності через занадто скромні маркетингові амбіції. Ідеальна маркетингова діяльність характеризується поєднанням високої результативності та високої ефективності.

Окремої уваги заслуговує питання вимірювання ефективності окремих маркетингових каналів та інструментів. У сучасній практиці для цього широко застосовується концепція атрибуції – розподілу заслуг за здійснену конверсію між різними маркетинговими точками контакту, що вплинули на рішення споживача про покупку. Залежно від обраної моделі атрибуції, результати оцінки ефективності окремих каналів можуть суттєво відрізнятися. Модель атрибуції за останнім кліком (last-click attribution) приписує всю заслугу за конверсію тому каналу, з якого споживач здійснив останній контакт перед покупкою. Модель за першим кліком (first-click attribution) навпаки приписує заслугу першому контакту. Лінійна модель рівномірно розподіляє заслугу між усіма точками контакту. Позиційна модель надає найбільшу вагу першому та

останньому контакту. Нарешті, найбільш точною є дата-driven атрибуція, що базується на статистичному аналізі фактичних даних про шляхи конверсії [3].

Струпинська Н.В. у своїх дослідженнях акцентує увагу на тому, що методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства має враховувати галузеву специфіку та особливості бізнес-моделі підприємства [33]. Дійсно, показники та методи, що є інформативними та релевантними для підприємства роздрібної торгівлі, можуть виявитися малопридатними для оцінки маркетингової ефективності промислового підприємства або компанії, що надає послуги. Це пояснюється різницею у циклах прийняття рішення про покупку, характері відносин зі споживачами, ролі особистого продажу та специфіці комунікаційних каналів. Тому при розробці системи оцінки маркетингової ефективності необхідно відштовхуватися від конкретної бізнес-моделі підприємства, а не від універсальних шаблонів.

Важливим методологічним питанням є вибір між ретроспективною та проспективною оцінкою маркетингової ефективності. Ретроспективна оцінка аналізує вже реалізовані маркетингові заходи та досягнуті результати, що є необхідним для накопичення маркетингових знань та вдосконалення майбутніх рішень. Проспективна оцінка передбачає прогнозування очікуваного ефекту від маркетингових заходів до їх реалізації, що є необхідним для обґрунтування маркетингового бюджету та встановлення пріоритетів. Обидва типи оцінки є взаємодоповнюючими і мають використовуватися у комплексі: ретроспективна оцінка забезпечує інформаційну базу для проспективної, а проспективна – формує очікування, відносно яких здійснюється ретроспективна оцінка [33].

Маркетингова аналітика як дисципліна є методологічним фундаментом сучасної оцінки маркетингової ефективності. Вона охоплює збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних про маркетингову діяльність підприємства та її результати з метою підтримки обґрунтованих маркетингових рішень. Сучасна маркетингова аналітика спирається на широкий арсенал методів:

дескриптивну аналітику (що відбулося?), діагностичну аналітику (чому це відбулося?), предиктивну аналітику (що відбудеться у майбутньому?) та прескриптивну аналітику (що слід зробити?). Кожен наступний рівень є більш складним та ресурсоємним, але забезпечує більш глибокі та дієві маркетингові інсайти [4].

Окремим важливим напрямом оцінки маркетингової ефективності є вимірювання вартості бренду (brand equity). Бренд є одним з найбільш цінних нематеріальних активів підприємства, і маркетингова діяльність є основним інструментом його формування та розвитку. Вартість бренду вимірюється через такі компоненти, як: обізнаність про бренд (awareness), сприйнята якість (perceived quality), асоціації з брендом (brand associations) та лояльність до бренду (brand loyalty). Сильний бренд дозволяє підприємству встановлювати преміальну ціну, знижувати витрати на залучення нових клієнтів та підвищувати стійкість до конкурентних атак. Шафалюк М.С. наголошує, що у сучасних умовах вартість бренду все більше визначається не традиційними рекламними інвестиціями, а якістю споживчого досвіду та активністю споживчих спільнот [36].

Методи оцінки ефективності цифрового маркетингу заслуговують окремого розгляду з огляду на їх зростаючу практичну значущість. На відміну від традиційних маркетингових каналів, цифровий маркетинг забезпечує принципово вищий рівень вимірюваності та прозорості результатів. Кожна взаємодія користувача з цифровим маркетинговим контентом може бути зафіксована, проаналізована та використана для оптимізації маркетингових рішень. Ключовими метриками цифрового маркетингу є: трафік вебсайту (загальний та за джерелами), показник відмов (bounce rate), середня тривалість сесії, коефіцієнт конверсії, вартість залучення ліда (Cost per Lead, CPL), вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC), рентабельність рекламних витрат (Return on Ad Spend, ROAS) та довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) [3].

Білоусько Т.М. підкреслює, що цифровізація маркетингової діяльності підприємства суттєво трансформує не лише інструментарій маркетингу, але й саму логіку оцінки його ефективності [3]. Якщо у традиційному маркетингу значна частина результатів залишалася невимірюваною або вимірювалася лише приблизно (наприклад, через опитування щодо запам'ятовуваності реклами), то цифровий маркетинг забезпечує майже повну вимірюваність результатів у режимі реального часу. Це, з одного боку, суттєво підвищує точність оцінки маркетингової ефективності, а з іншого – породжує нові методологічні виклики, пов'язані з обробкою великих масивів даних та відбором дійсно інформативних показників серед численних доступних метрик.

Проблема «ванітарних метрик» (vanity metrics) є одним з найбільш поширених методологічних пасток у сфері оцінки ефективності цифрового маркетингу. Ванітарні метрики – це показники, що виглядають вражаючими та позитивними, але не мають реального зв'язку з бізнес-результатами підприємства. Типовими прикладами є кількість підписників у соціальних мережах, кількість переглядів відео або загальна кількість відвідувачів вебсайту. Ці показники можуть бути великими і при цьому не генерувати жодного реального маркетингового результату. Справді інформативними є лише ті метрики, що безпосередньо пов'язані з досягненням бізнес-цілей – продажами, лідами, конверсіями та утриманням клієнтів. Тому при розробці системи оцінки маркетингової ефективності необхідно чітко розмежовувати показники-результати (outcomes) та показники-виходи (outputs) [4].

Бондаренко В.М. та Омеляненко О.В. у своїх дослідженнях звертають увагу на специфіку оцінки ефективності маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації [4]. Автори наголошують, що перехід до цифрових каналів маркетингу вимагає принципово нових компетентностей від маркетологів – не лише у сфері маркетингових комунікацій, але й у сфері аналітики даних та управління цифровими маркетинговими технологіями. Підприємства, що не розвивають ці компетентності, ризикують отримувати

масиви цифрових маркетингових даних без здатності їх правильно інтерпретувати та використовувати для прийняття обґрунтованих рішень.

Ще одним методологічно важливим аспектом оцінки маркетингової ефективності є розмежування між ефективністю маркетингових заходів та ефективністю маркетингової функції в цілому. Маркетинговий захід – це конкретна ініціатива (рекламна кампанія, промо-акція, запуск нового продукту тощо), ефективність якої оцінюється за конкретними показниками, пов'язаними з цілями цього заходу. Маркетингова функція – це сукупна система маркетингової діяльності підприємства, ефективність якої визначається досягненням стратегічних маркетингових цілей підприємства. Оцінка ефективності маркетингових заходів є необхідним, але недостатнім умовою оцінки ефективності маркетингової функції: підприємство може реалізовувати численні ефективні маркетингові заходи і при цьому мати неефективну маркетингову функцію в цілому через відсутність стратегічної узгодженості між окремими заходами [33].

Концепція маркетингового контролю передбачає 4 основних типи контрольних процедур, що забезпечують різні аспекти оцінки маркетингової ефективності. Контроль річного плану перевіряє, чи досягає підприємство запланованих показників продажів, ринкової частки та прибутковості. Контроль рентабельності оцінює прибутковість окремих продуктів, ринкових сегментів, каналів збуту та розмірів замовлень. Контроль ефективності аналізує результативність окремих маркетингових функцій – сили продажів, реклами, стимулювання збуту та дистрибуції. Стратегічний контроль оцінює, наскільки маркетингова стратегія підприємства відповідає ринковим можливостям і чи реалізує підприємство свій маркетинговий потенціал повною мірою [1].

Дідченко О.І. підкреслює, що маркетинговий потенціал підприємства є динамічною категорією, що потребує регулярного перегляду та оцінки [9]. Це означає, що оцінка маркетингової ефективності не може бути разовою процедурою, а має бути безперервним процесом, інтегрованим у систему

управління підприємством. Лише регулярний моніторинг маркетингових показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вживати коригувальних заходів до того, як незначні відхилення перетворяться на суттєві проблеми.

Підсумовуючи розгляд показників та методів оцінки ефективності маркетингової діяльності, необхідно підкреслити, що ця сфера перебуває у стані безперервного розвитку. Нові технології, зокрема штучний інтелект та машинне навчання, відкривають принципово нові можливості для вимірювання та аналізу маркетингових результатів, дозволяючи виявляти складні закономірності у великих масивах маркетингових даних, що раніше залишалися прихованими. Водночас базові методологічні принципи залишаються незмінними: оцінка маркетингової ефективності має бути системною, комплексною, орієнтованою на реальні бізнес-результати та пов'язаною зі стратегічними цілями підприємства. Саме ці принципи покладені в основу аналізу ефективності маркетингової діяльності мережі салонів PLAN D, що реалізується у практичній частині дослідження.

### **1.3 Сучасні підходи до організації маркетингової діяльності в умовах конкурентного середовища**

Сучасне конкурентне середовище, яке характеризується безпрецедентним рівнем динамічності, глобалізацією ринків та стрімким розвитком цифрових технологій, вимагає від підприємств принципово нових підходів до організації маркетингової діяльності. Традиційні моделі маркетингу, що формувалися у стабільніших ринкових умовах середини ХХ століття, сьогодні виявляються недостатньо гнучкими та ефективними, що зумовлює необхідність їх адаптації та суттєвого оновлення.

Цифрова трансформація є, мабуть, найбільш потужним чинником, що визначає сучасні підходи до організації маркетингової діяльності. Білоусько Т.М. зазначає, що цифровізація маркетингової діяльності підприємства охоплює не лише впровадження нових цифрових інструментів просування, але й глибоку трансформацію всіх маркетингових процесів – від дослідження ринку до управління клієнтськими відносинами [3]. При цьому цифровізація не є самоціллю, а засобом підвищення ефективності маркетингової діяльності через скорочення витрат, прискорення маркетингових процесів та підвищення точності таргетування.

Бондаренко В.М. та Омеляненко О.В. аналізують тенденції розвитку цифрової маркетингової діяльності, підкреслюючи, що цифровий маркетинг забезпечує принципово нові можливості для персоналізації маркетингових комунікацій, автоматизації рутинних маркетингових завдань та вимірювання ефективності у режимі реального часу [4]. Ці переваги є особливо важливими для малих та середніх підприємств, які не мають змоги підтримувати масштабні маркетингові бюджети і мають потребу у максимальній точності маркетингових інвестицій.

Концепція омніканального маркетингу є одним з ключових сучасних підходів до організації маркетингової діяльності. На відміну від мультиканального маркетингу, що передбачає паралельне використання кількох каналів комунікації без їх глибокої інтеграції, омніканальний підхід ґрунтується на принципі безшовної взаємодії з клієнтом через усі доступні канали – фізичні торгові точки, вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, email-розсилки та кол-центр. Омніканальна стратегія забезпечує єдиний клієнтський досвід незалежно від того, через який канал клієнт взаємодіє з підприємством [30].

Семенда Д.К. та Семенда О.В. досліджують впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України, виокремлюючи такі перспективні напрями, як: використання соціальних мереж для побудови бренду та залучення клієнтів, впровадження CRM-систем

для управління клієнтськими відносинами, застосування email-маркетингу та контент-маркетингу для підтримання комунікації з цільовою аудиторією, а також використання аналітичних платформ для відстеження ефективності маркетингових кампаній [30]. Ці підходи є актуальними не тільки для аграрного сектору, але й для більшості галузей вітчизняної економіки.

Важливим сучасним підходом до організації маркетингової діяльності є концепція agile-маркетингу, що запозичила ключові принципи з методології гнучкої розробки програмного забезпечення. Agile-маркетинг передбачає відмову від жорстких довгострокових маркетингових планів на користь короткострокових ітерацій, безперервного тестування гіпотез та оперативного коригування маркетингової стратегії на основі даних. Ключовими принципами agile-маркетингу є: пріоритет даних над думками, тестування над дебатами, швидкі цикли над повільними та складними планами, а також культура постійного навчання та вдосконалення.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика традиційного та сучасних підходів до організації маркетингової діяльності

| Параметр            | Традиційний маркетинг | Цифровий маркетинг | Agile-маркетинг     |
|---------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| Горизонт планування | 1–3 роки              | 3–12 місяців       | 2–4 тижні (спринти) |
| Основний канал      | Традиційні ЗМІ        | Цифрові канали     | Оmnіканальний       |
| Вимірюваність       | Обмежена              | Висока             | Дуже висока         |
| Персоналізація      | Масова                | Сегментована       | Індивідуальна       |
| Швидкість адаптації | Повільна              | Середня            | Висока              |
| Вартість входу      | Висока                | Середня            | Низька              |
| Прозорість витрат   | Низька                | Висока             | Дуже висока         |

*Джерело: узагальнено автором на основі [30]*

Гончаренко В.О. досліджує інноваційні підходи до формування маркетингового потенціалу підприємств, наголошуючи на тому, що в сучасних умовах маркетинговий потенціал визначається не стільки обсягом маркетингових ресурсів, скільки здатністю підприємства ефективно їх комбінувати та адаптуватися до змін ринкового середовища [6]. Це

принципово важлива думка, адже вона зміщує акцент з питань розміру маркетингового бюджету на питання якості маркетингового менеджменту.

Організація маркетингової діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища передбачає також активне використання інструментів аналізу великих даних (Big Data). Доступність та аналітична обробка значних масивів даних про поведінку споживачів, ринкові тенденції та конкурентне середовище дозволяють підприємствам приймати більш обґрунтовані маркетингові рішення, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів та інтуїтивних суджень [3]. Big Data analytics відкриває можливості для глибокої сегментації споживачів, прогнозування споживчого попиту, персоналізації маркетингових пропозицій та оптимізації ціноутворення у режимі реального часу.

Сидоренко І.П. пропонує методологічні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємств, акцентуючи увагу на тому, що ефективна організація маркетингової діяльності передбачає не лише використання правильних інструментів, але й формування відповідної організаційної культури, що підтримує орієнтацію на ринок та клієнта на всіх рівнях управління [31]. Цей аспект нерідко недооцінюється практиками, які схильні зосереджуватися на технічних аспектах маркетингу, залишаючи поза увагою питання організаційної культури та маркетингової компетентності персоналу.

Контент-маркетинг є ще одним сучасним підходом, що набув стрімкого поширення в останнє десятиліття. На відміну від традиційної реклами, що прямо просуває продукт або послугу, контент-маркетинг ґрунтується на створенні та розповсюдженні корисного, інформативного або розважального контенту, що приваблює та утримує цільову аудиторію, формуючи довіру до бренду та підвищуючи готовність до покупки. Контент-маркетинг є особливо ефективним у сферах з тривалим циклом прийняття рішення про покупку, де споживачі потребують значного обсягу інформації перед здійсненням покупки [24].

Ільченко Т.В. досліджує маркетингову стратегію діяльності підприємств в умовах діджиталізації, зазначаючи, що успішна адаптація маркетингової діяльності до вимог цифрової економіки передбачає синхронну трансформацію 3 взаємопов'язаних складових: технологічної інфраструктури, маркетингових процесів та компетентностей персоналу [13]. Недостатня увага до будь-якої з цих складових знижує загальну ефективність цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Принципово важливим сучасним підходом є концепція маркетингу, заснованого на даних (Data-Driven Marketing). Ця концепція передбачає, що всі маркетингові рішення – від вибору каналів просування до розробки рекламних повідомлень – ґрунтуються на аналізі фактичних даних, а не на суб'єктивних уявленнях маркетологів. Data-Driven Marketing суттєво підвищує точність маркетингових рішень та забезпечує більш ефективне використання маркетингового бюджету, що є особливо важливим в умовах обмеженості маркетингових ресурсів [4].

Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф. та Коваль О.В. розглядають маркетингову діяльність підприємств у контексті сучасних реалій та перспектив, підкреслюючи, що ефективна маркетингова організація в умовах конкурентного середовища вимагає одночасного виконання 2 взаємодоповнюючих завдань: по-перше, збереження та зміцнення наявних конкурентних позицій через утримання існуючих клієнтів; по-друге, активного завоювання нових ринкових позицій через залучення нових сегментів споживачів [24]. Ці 2 завдання вимагають різних маркетингових інструментів та стратегій, що ускладнює організацію маркетингової діяльності та вимагає чіткого пріоритизування маркетингових зусиль.

Негрей М.В. аналізує цифрову трансформацію підприємств з точки зору перспектив та викликів, зазначаючи, що однією з ключових проблем у процесі цифровізації маркетингової діяльності є нестача кваліфікованих фахівців, здатних ефективно використовувати сучасні цифрові маркетингові інструменти [25]. Ця проблема є особливо гострою для вітчизняних

підприємств, більшість з яких стикаються з дефіцитом цифрових маркетингових компетентностей та необхідністю значних інвестицій у навчання персоналу.

Горобець Н.М., Хомякова Д.О. та Стариковська Д.О. аналізують перспективи використання цифрових технологій у діяльності підприємств, вказуючи на такі перспективні напрями, як штучний інтелект у маркетингу, автоматизація маркетингових кампаній та використання чат-ботів для взаємодії з клієнтами [7]. Ці технологічні рішення дозволяють суттєво підвищити масштабованість маркетингової діяльності, скоротити витрати на рутинні маркетингові операції та підвищити швидкість реакції на запити споживачів.

Розглядаючи сучасні підходи до організації маркетингової діяльності в умовах конкурентного середовища більш детально, необхідно зупинитися на питанні стратегічного маркетингового планування як основи ефективної організації маркетингу. Стратегічне маркетингове планування є процесом, що забезпечує узгодженість між маркетинговими цілями підприємства, наявними ресурсами та можливостями ринкового середовища. Без чіткого стратегічного маркетингового плану навіть найбільш потужні маркетингові інструменти використовуються нераціонально, оскільки відсутня системна логіка, що визначала б пріоритети та послідовність маркетингових дій. Петренко Т.М. наголошує, що стратегічне маркетингове планування є не просто управлінською процедурою, а фундаментом, що визначає здатність підприємства реалізувати свій ринковий потенціал у довгостроковій перспективі [27].

Процес стратегічного маркетингового планування традиційно охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється ситуаційний аналіз, що включає дослідження зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкурентна ситуація, споживчі переваги, регуляторне середовище) та внутрішнього середовища підприємства (маркетингові ресурси та компетентності, сильні та слабкі сторони). На другому етапі формулюються

маркетингові цілі, що мають відповідати критеріям SMART: бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими у часі (Time-bound). На третьому етапі розробляється маркетингова стратегія, що визначає цільові сегменти ринку, конкурентне позиціонування та ключові напрями маркетингових зусиль. На четвертому етапі формується маркетинговий план, що деталізує конкретні маркетингові заходи, відповідальних виконавців, строки реалізації та необхідний бюджет. П'ятий етап передбачає реалізацію маркетингового плану та моніторинг досягнутих результатів [2].

Сегментування ринку є одним з фундаментальних принципів сучасної організації маркетингової діяльності. Сегментування передбачає поділ сукупного ринку на однорідні групи споживачів (сегменти), що характеризуються схожими потребами, перевагами та реакцією на маркетингові стимули. Ефективне сегментування дозволяє підприємству зосередити маркетингові ресурси на найбільш привабливих споживчих сегментах, розробити диференційовані маркетингові пропозиції для кожного сегмента та підвищити загальну ефективність маркетингових інвестицій. Сидоренко І.П. підкреслює, що якість сегментування безпосередньо визначає точність та ефективність усіх наступних маркетингових рішень, оскільки від правильності визначення цільового сегмента залежить релевантність товарної пропозиції, цінової стратегії та комунікаційних повідомлень [31].

Сегментування може здійснюватися за різними критеріями залежно від специфіки ринку та бізнес-моделі підприємства. На споживчих ринках (B2C) традиційно застосовуються демографічні критерії (вік, стать, рівень доходу, освіта, склад сім'ї), географічні критерії (регіон, тип населеного пункту), психографічні критерії (спосіб життя, цінності, особистісні характеристики) та поведінкові критерії (частота покупок, рівень лояльності, шуканий зиск). На корпоративних ринках (B2B) застосовуються переважно галузеві критерії, розмір підприємства-клієнта, географічне розташування, інтенсивність використання продукту та вимоги до технічного обслуговування. Поліщук І.І.

та Гудима Н.В. наголошують, що в сучасних умовах найбільш ефективним є поєднання традиційних критеріїв сегментування з поведінковими даними, отриманими із цифрових каналів, що дозволяє формувати більш точні та динамічні сегменти споживачів [28].

Концепція позиціонування є нерозривно пов'язаною з сегментуванням і є наступним ключовим кроком в організації маркетингової діяльності після визначення цільових сегментів. Позиціонування визначає, яке місце підприємство прагне зайняти у свідомості цільових споживачів відносно конкурентів. Ефективне позиціонування ґрунтується на реальних конкурентних перевагах підприємства, є зрозумілим та привабливим для цільового сегмента, а також є диференційованим відносно позиціонування ключових конкурентів. Позиціонування формалізується у вигляді заяви про позиціонування (positioning statement), що стисло та чітко формулює унікальну ціннісну пропозицію підприємства для цільового сегмента. Всі подальші маркетингові рішення – товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика – мають бути підпорядковані обраній позиції та забезпечувати її послідовне донесення до цільової аудиторії [27].

Конкурентна стратегія є ще одним ключовим елементом сучасної організації маркетингової діяльності. Класична типологія конкурентних стратегій, запропонована Майклом Портером, виділяє 3 базові стратегії: лідерство за витратами, що передбачає досягнення найнижчої собівартості у галузі та конкурування переважно за ціновим чинником; диференціацію, що передбачає створення унікальних споживчих цінностей, за які покупці готові платити преміальну ціну; фокусування, що передбачає концентрацію на вузькому ринковому сегменті з реалізацією однієї з перших 2 стратегій у межах цього сегмента. Вибір конкурентної стратегії є стратегічним маркетинговим рішенням, що визначає загальну логіку маркетингової діяльності підприємства та принципи формування маркетинг-міксу [28].

Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф. та Коваль О.В. аналізують сучасний стан та перспективи маркетингової діяльності підприємств,

підкреслюючи, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічна гнучкість стає не менш важливою конкурентною перевагою, ніж стабільна стратегічна позиція [24]. Це означає, що сучасна організація маркетингової діяльності має передбачати механізми швидкої адаптації маркетингової стратегії у відповідь на зміни ринкового середовища, не відмовляючись при цьому від довгострокових стратегічних орієнтирів. Баланс між стратегічною стабільністю та тактичною гнучкістю є одним з ключових викликів сучасного маркетингового менеджменту.

Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CXM) є одним з найбільш актуальних сучасних підходів до організації маркетингової діяльності. Клієнтський досвід охоплює всю сукупність взаємодій споживача з підприємством – від першого знайомства з брендом через рекламу або рекомендацію до покупки, використання продукту та постпродажного обслуговування. Управління клієнтським досвідом передбачає свідоме проектування та оптимізацію кожної точки контакту споживача з підприємством з метою забезпечення позитивних емоцій та враження на кожному етапі взаємодії. Дослідження засвідчують, що підприємства, які забезпечують виняткові клієнтські враження, демонструють значно вищий рівень утримання клієнтів та рекомендаційної активності, що суттєво знижує витрати на залучення нових клієнтів і підвищує загальну маркетингову ефективність [36].

Концепція «шляху клієнта» (Customer Journey) є ключовим аналітичним інструментом управління клієнтським досвідом. Карта шляху клієнта (Customer Journey Map) візуалізує послідовність кроків, які споживач проходить від першого усвідомлення потреби до здійснення покупки та подальшого використання продукту, ідентифікує всі точки контакту з підприємством на кожному з цих кроків та оцінює якість клієнтського досвіду у кожній точці контакту. Цей інструмент дозволяє виявити «больові точки» – моменти, де клієнтський досвід є незадовільним і де підприємство ризикує втратити потенційного або існуючого клієнта. Усунення «больових точок» є

одним з найбільш ефективних маркетингових заходів з точки зору рентабельності інвестицій, оскільки дозволяє підвищити конверсію та утримання без збільшення маркетингового бюджету [24].

Семенда Д.К. та Семенда О.В. розглядають впровадження цифрового маркетингу як комплексний процес організаційних та технологічних змін, що потребує системного підходу та поетапної реалізації [30]. Автори виокремлюють кілька ключових умов успішної організації цифрової маркетингової діяльності: наявність чіткої цифрової маркетингової стратегії, що інтегрована у загальну маркетингову стратегію підприємства; формування необхідних цифрових компетентностей персоналу через навчання та найм спеціалістів; впровадження необхідної технологічної інфраструктури – CRM-систем, аналітичних платформ та інструментів автоматизації маркетингу; розробка системи вимірювання ефективності цифрових маркетингових заходів. Відсутність будь-якої з цих умов суттєво знижує ефективність цифрової маркетингової діяльності навіть при значних фінансових інвестиціях у цифрові канали.

Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) є одним з найбільш перспективних напрямів оптимізації організації маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки. Системи автоматизації маркетингу дозволяють автоматизувати рутинні маркетингові завдання – розсилку персоналізованих email-повідомлень, публікацію контенту у соціальних мережах, управління рекламними кампаніями, кваліфікацію лідів тощо. Це не лише підвищує операційну ефективність маркетингової діяльності, але й дозволяє забезпечити значно вищий рівень персоналізації маркетингових комунікацій, ніж це можливо при ручному управлінні. Маркетингова автоматизація звільняє маркетингологів від рутинних завдань і дає їм змогу зосередитися на стратегічних та творчих аспектах маркетингової діяльності [3].

Негрей М.В. аналізує виклики цифрової трансформації підприємств, наголошуючи на тому, що технологічна складова є лише одним з чинників успішної цифровізації маркетингової діяльності [25]. Не менш важливими є

організаційна культура, готовність менеджменту до змін та здатність підприємства трансформувати організаційні процеси відповідно до вимог цифрової економіки. Підприємства, що інвестують виключно у цифрові маркетингові технології без відповідної трансформації організаційних процесів та культури, нерідко отримують результати, що не відповідають очікуванням. Справжня цифрова трансформація маркетингу є насамперед організаційним процесом, що підкріплюється технологічними рішеннями, а не навпаки.

Гончаренко В.О. розглядає формування маркетингового потенціалу підприємств як стратегічний пріоритет у сучасних умовах, підкреслюючи, що підприємства з сильним маркетинговим потенціалом демонструють значно вищу стійкість до ринкових потрясінь та швидше відновлюються після кризових явищ [6]. Це твердження підтверджується досвідом вітчизняних підприємств у роки повномасштабного вторгнення: ті з них, що мали чітку маркетингову стратегію та розвинені маркетингові компетентності, значно ефективніше адаптувалися до нових умов господарювання та швидше повернулися до зростання порівняно з підприємствами, що підходили до маркетингу ситуативно та непослідовно.

Соціально відповідальний маркетинг набуває дедалі більшого значення у сучасному конкурентному середовищі, особливо в контексті зростаючої ролі ціннісних чинників у поведінці споживачів. Дослідження засвідчують, що значна частина сучасних споживачів, особливо представники молодших поколінь, при виборі між конкуруючими пропозиціями надають перевагу підприємствам, що демонструють соціальну відповідальність та дотримання екологічних та етичних стандартів. У контексті України особливого значення набуває відповідальна позиція бізнесу щодо підтримки армії, переміщених осіб та відновлення країни, що є важливим чинником формування позитивного ставлення до бренду серед вітчизняних споживачів. Включення соціально відповідальних елементів у маркетингову стратегію є не лише морально

виправданим, але й економічно ефективним рішенням, що підвищує лояльність споживачів та диференціює підприємство від конкурентів [8].

Демчук О. та Русин-Гриник Р. досліджують сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів підприємств, виявляючи, що попри загальне визнання важливості цифрових інструментів, рівень їх практичного впровадження залишається нерівномірним [9]. Значна частина вітчизняних підприємств, особливо малих та середніх, використовує лише базові цифрові маркетингові інструменти, не реалізуючи повного потенціалу цифровізації. Основними бар'єрами є брак фінансових ресурсів для інвестицій у цифрові технології, нестача кваліфікованих кадрів та недостатня обізнаність менеджменту щодо можливостей та переваг цифрового маркетингу. Подолання цих бар'єрів є одним з ключових завдань маркетингового менеджменту вітчизняних підприємств у найближчі роки.

Кобернюк С.О. та Карпенко В.Л. виокремлюють основні напрями цифровізації маркетингу підприємств, серед яких особливо виділяють використання аналітичних платформ для дослідження ринку та споживчої поведінки, впровадження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами та розвиток омніканальних маркетингових комунікацій [16]. Ці напрями є універсальними для підприємств різних галузей та розмірів, хоча конкретні інструменти та масштаби їх впровадження суттєво відрізняються залежно від специфіки бізнесу та доступних ресурсів.

Таким чином, сучасні підходи до організації маркетингової діяльності в умовах конкурентного середовища характеризуються 3 ключовими тенденціями: по-перше, переходом від масового до персоналізованого маркетингу, що стало можливим завдяки цифровим технологіям; по-друге, підвищенням ролі даних у прийнятті маркетингових рішень та вимірюванні маркетингової ефективності; по-третє, зростанням значення гнучкості та адаптивності маркетингової діяльності в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Ці тенденції суттєво впливають на

принципи аналізу ефективності маркетингової діяльності, що розглядається у практичній частині дослідження.

## **Висновки за розділом 1**

Проведене дослідження теоретичних основ маркетингової діяльності підприємства дозволяє сформулювати такі висновки. Маркетингова діяльність є складним, багатовимірним явищем, що не зводиться до простої сукупності маркетингових функцій. Аналіз наукових підходів засвідчив наявність 5 основних концептуальних позицій щодо її сутності: функціонального, процесного, стратегічного, системного та ресурсного. Кожен з цих підходів розкриває певний аспект маркетингової діяльності, тому найбільш продуктивним є їх комплексне застосування. Для цілей цього дослідження маркетингову діяльність підприємства визначено як систему стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на формування та реалізацію ринкової цінності підприємства через управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою.

Система показників оцінки ефективності маркетингової діяльності охоплює 4 основні групи: фінансові, ринкові, споживчі та комунікаційні. Жодна з цих груп не є самодостатньою, тому ефективна оцінка маркетингової ефективності вимагає комплексного підходу, що інтегрує показники всіх груп. Ключовим фінансовим показником є рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), ринковим – ринкова частка та темпи її приросту, споживчим – Net Promoter Score та рівень утримання клієнтів. В умовах цифровізації до цієї системи додається широкий спектр цифрових маркетингових метрик, що суттєво підвищує точність та оперативність оцінки.

Сучасні підходи до організації маркетингової діяльності відображають 3 ключові тенденції: цифрову трансформацію, персоналізацію та перехід до

data-driven моделі управління. Ці тенденції принципово змінюють як інструментарій маркетингової діяльності, так і підходи до оцінки її ефективності, що має безпосередній вплив на методологію аналізу, застосовану у практичній частині дослідження. Теоретичні напрацювання першого розділу формують аналітичну базу для дослідження маркетингової діяльності мережі салонів PLAN D, що здійснюється у другому розділі роботи.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА PLAN D**

#### **2.1 Аналіз ринку послуг епіляції: глобальні тенденції та українські реалії**

Щоб зрозуміти позицію PLAN D на ринку, варто спочатку подивитися на загальну картину – і глобальну, і українську. Ринок б'юті-послуг – це не просто «стрижки та манікюр». Це багатомільярдна індустрія, яка продовжує зростати навіть у кризові часи, бо люди не перестають доглядати за собою незалежно від обставин.

Лазерна епіляція є одним із найдинамічніших сегментів косметологічної індустрії у світі. За даними компанії Global Market Insights, обсяг світового ринку лазерної епіляції у 2023 році становив 1,13 млрд доларів США, а до 2032 року він може сягнути 5,2 млрд – при середньорічному темпі зростання 18,4%. [38]

Таке стрімке зростання обумовлене кількома ключовими факторами. По-перше, споживачі різних вікових груп дедалі більше надають перевагу неінвазивним косметичним процедурам. Люди шукають естетичні методи, які дають ефективний результат без болю, тривалого відновлення або ризиків хірургічного втручання. Лазерна епіляція ідеально відповідає цьому запиту – вона є клінічно перевіреним, безпечним рішенням, яке не порушує цілісності шкіри. Зростання обізнаності про особистий догляд під впливом соціальних мереж та цифрової культури краси ще більше прискорило попит на подібні процедури. [38]

По-друге, вирішальну роль відіграє довгострокова ефективність лазерної епіляції порівняно з традиційними методами. Гоління, віск, крем для

депіляції – усі ці способи дають лише тимчасовий результат і вимагають регулярного повторення, що з часом призводить до подразнення шкіри, врослого волосся та більших витрат. Лазерна епіляція впливає безпосередньо на волосяний фолікул, забезпечуючи видалення близько 80-90% волосся після курсу процедур. Спочатку здається, що початкова вартість є вищою, ніж у тимчасових методів, але загальна економічна вигода очевидна: менше процедур, менше витрат у довгостроковій перспективі. Люди все більше обирають «зробити раз і назавжди» замість «робити щомісяця» – і саме ця логіка рухає ринок вгору. [38]

По-третє, змінюється саме ставлення суспільства до цієї послуги. Ще кілька років тому лазерна епіляція сприймалась як дорога процедура «не для всіх». Окрім цього, сама тема видалення волосся на тілі для багатьох була чимось незручним – про це не говорили відкрито, і частина людей соромилась навіть звертатись за такою послугою. Сьогодні ставлення змінилося кардинально: тілесність перестала бути табу, а турбота про своє тіло стала нормою. Для багатьох людей лазерна епіляція сьогодні – це така ж звична частина догляду за собою, як манікюр чи стрижка.

По-четверте, розширюється аудиторія. Жіночий сегмент традиційно домінує і становить близько 84% ринку, проте чоловічий сегмент також активно зростає. Чоловіки дедалі частіше звертаються по лазерну епіляцію – особливо затребуваними є процедури для зон спини, грудей та обличчя [26].

Україна – не виняток із цієї глобальної тенденції. Попит на лазерну епіляцію зростає і тут, хоча український ринок має свою специфіку: на нього накладається реальність повномасштабної війни, економічна нестабільність і зміни у поведінці споживачів, які відбулись за останні роки.

З одного боку, б'юті-ринок загалом зазнав суттєвих втрат. За даними аналітиків OLX, у 2024 році б'юті-сфера «просіла» у деяких позиціях на 47% – передусім у тих сегментах, де послуга сприймається як необов'язкові витрати [5]. З іншого боку, сегмент лазерної епіляції та апаратної косметології поведився зовсім інакше. На основі аналізу платформи послуг краси Barb.ua,

попит на лазерну епіляцію в столиці зріс на понад 40% у порівнянні з 2023 роком [29]. Люди продовжують доглядати за собою навіть під час війни – це один зі способів підтримувати відчуття нормального ритму життя та турбуватися про себе в умовах постійного стресу.

Цікавою є і цінова динаміка ринку. На тлі загального подорожчання б'юті-послуг в Україні на 33,6%, лазерна епіляція додала лише 7,7% у ціні, а в багатьох містах навіть подешевшала – через зростання кількості салонів та посилення конкуренції між ними [14]. Для споживача це означає, що послуга стає дедалі доступнішою. Для гравців ринку – що конкурувати лише ціною вже неможливо, і на перший план виходять якість, сервіс та довіра клієнта.

За даними українських б'юті-опитувань 2024 року, понад 64% жінок та 28% чоловіків хоча б раз проходили курс епіляції [39]. Цифра по чоловіках особливо показова – ринок, який традиційно вважався виключно жіночим, відкривається для нової аудиторії.

Київ є найбільш насиченим і конкурентним ринком лазерної епіляції в Україні. У 2025 році аналітична компанія Ukrainian Business Award провела комплексний аналіз ТОП-10 центрів лазерної епіляції Києва, оцінивши їх за десятками показників: масштаб мережі, асортимент послуг, програми лояльності, клієнтський досвід, впізнаваність бренду, відгуки та цифрова присутність [34]. Результати цього аналізу дають чітку картину конкурентного середовища, в якому діє PLAN D. Серед ключових конкурентів PLAN D автором було обрано 3 мережі салонів: «Лазерхауз», ТК Laser та LaserVille.

Перший показник, який одразу впадає в очі – масштаб мережі. «Лазерхауз» має 65 філій по всій Україні, ТК Laser – 48, LaserVille – 7 [34].

За асортиментом послуг лідирує «Лазерхауз» – 48 напрямів лазерної епіляції, ТК Laser та LaserVille пропонують по 23 кожен. Такий вибір дає змогу обрати найбільш ефективний і комфортний формат для кожного клієнта. [34]

Щодо програм лояльності – «Лазерхауз» має 8 активних пропозицій, ТК Laser – 7, LaserVille – 6 [34]. У сегменті епіляції це особливо важливо, адже клієнт приходить не раз, а курсом – зазвичай 8–12 сеансів. Тому знижки,

абонементи та подарункові сертифікати є не просто маркетинговим інструментом, а реальним способом утримати клієнта на весь курс і повернути його знову.

Індекс клієнтоорієнтованості показує наскільки салон думає про клієнта на кожному етапі: від зручності онлайн-запису до того, як з тобою спілкуються після процедури. «Лазерхауз» та LaserVille мають максимальні 10 балів, ТК Laser – 9 [34]. Цікаво, що цей показник однаковий у лідера ринку і у невеликої мережі – тобто масштаб не гарантує кращого сервісу.

Трафік сайту відображає цифрову впізнаваність бренду – скільки людей шукають його в інтернеті щомісяця. «Лазерхауз» тут абсолютний лідер – 135 089 відвідувань на місяць, ТК Laser має 56 853, LaserVille – 35 546 [34]. Але висока цифрова присутність – це ще не якість. І далі буде найцікавіший показник.

Відсоток позитивних відгуків у Google – мабуть, найчесніший індикатор того, що відбувається всередині салону. LaserVille має 91% позитивних відгуків, ТК Laser – 95%, «Лазерхауз» – також близько 91% – і це при найбільшому масштабі та найвищій впізнаваності [34]. Іншими словами, «Лазерхауз» є лідером ринку за охопленням, але не за задоволеністю клієнтів. За особистими спостереженнями автора, значна частина нових клієнтів PLAN D приходить саме від «Лазерхаузу» та ТК Laser – і головна причина переходу, яку вони називають, це незадовільна якість процедур або сервісу. Натомість LaserVille стабільно тримає високий рівень і є найсильнішим конкурентом PLAN D саме в боротьбі за ту аудиторію, яка обирає якість, а не ціну чи розмір бренду.

Порівняльну характеристику ключових конкурентів PLAN D наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика традиційного та сучасних підходів до організації маркетингової діяльності

| Критерій                      | Лазерхауз | TK Laser | LaserVille |
|-------------------------------|-----------|----------|------------|
| Місце в рейтингу UBA          | 1         | 3        | 4          |
| Філій в Україні               | 65        | 48       | 7          |
| Асортимент послуг             | 48        | 23       | 23         |
| Програми лояльності           | 8         | 7        | 6          |
| Клієнтоорієнтованість         | 10/10     | 9/10     | 10/10      |
| Трафік на сайті (за 1 місяць) | 135 089   | 56 853   | 35 546     |
| % позитивних відгуків Google  | ~91%      | ~95%     | ~91%       |
| Років на ринку                | 17        | 7        | 6          |

*Джерело: узагальнено автором на основі [34]*

Якщо подивитись на те, як змінився ринок лазерної епіляції за останні роки, можна помітити одну цікаву тенденцію – він дорослішає. Ще кілька років тому це був хаотичний ринок, де поруч існували і великі мережі, і приватні майстри з одним апаратом у орендованому кабінеті. Сьогодні картина інша: формується ядро гравців з чіткою спеціалізацією, стандартами якості та зрозумілим позиціонуванням. Клієнт теж змінився – він більше не вибирає салон за принципом «де дешевше» або «де поруч з домом». Він читає відгуки, вивчає Instagram, порівнює обладнання і запитує у знайомих. Рішення про вибір салону лазерної епіляції сьогодні приймається так само ретельно, як вибір лікаря – бо це є косметична процедура, яка впливає на шкіру.

Змінились і очікування. Ще 5–7 років тому клієнт був радий просто отримати послугу і результат – щоб волосся зменшилось. Сьогодні цього вже недостатньо. Люди хочуть окрім послуги отримувати гарний сервіс: зручний онлайн-запис, нагадування про візит, пояснення що і чому робить майстер, рекомендації по догляду після процедури і відчуття, що про них піклуються. Сервіс став частиною послуги – і ті салони, які це зрозуміли раніше за інших, зараз мають найлояльнішу аудиторію.

Окремо варто поговорити про роль соціальних мереж. Instagram і TikTok фактично перетворились на головний канал, через який люди дізнаються про

салони епіляції. Красиве фото результату, чесне відео про те, як проходить процедура, відповіді на запитання підписників – все це формує довіру ще до того, як людина переступила поріг салону. Цікаво, що контент який «заходить» найкраще – це не реклама, а освіта і досвід. Люди хочуть розуміти: як працює лазер, чому потрібно кілька сеансів, чим відрізняється діодний лазер від олександритового, коли не можна робити епіляцію. Той бренд, який відповідає на ці запитання чесно і зрозуміло, отримує не просто підписника, а потенційного клієнта з вже сформованою довірою.

Одна з найпомітніших тенденцій останніх років – поява і зростання популярності моносалонів. Раніше епіляція була просто одним із переліку послуг салону краси – поряд з манікюром, стрижкою, масажем. Сьогодні все більше підприємців обирають інший підхід: один напрямок, але глибоко. Адже якщо ти займаєшся лише епіляцією, ти знаєш про неї все, ти експерт в цій сфері. Ти знаєш які апарати кращі для якого типу шкіри, які протоколи працюють, які питання найчастіше виникають у клієнтів і як на них відповісти. Клієнт це відчуває і довіряє більше. Є гарна аналогія з медициною: ми більше довіряємо вузькому спеціалісту, ніж лікарю загальної практики, коли мова йде про конкретну проблему. З салонами краси відбувається те саме і саме на цьому принципі побудований PLAN D з першого дня існування.

Ще один важливий тренд – технологічний розвиток. Апарати нового покоління кардинально змінили те, яким може бути досвід клієнта під час процедури. Якщо старі апарати асоціювались з болем, почервонінням і довгим відновленням, то сучасне обладнання дозволяє робити процедуру практично безболісно, навіть у найчутливіших зонах. Крім того, нові лазери працюють з усіма фототипами шкіри. Для клієнта це означає кращий результат за менший час і менші загальні витрати. Для салону – вищу цінність послуги і сильнішу конкурентну позицію.

Окремо варто зупинитись на чоловічій аудиторії як самотійному тренді. Ще кілька років тому чоловіча епіляція була чимось екзотичним – більшість салонів просто не працювали з чоловіками або приймали їх неохоче. Сьогодні

це повноцінний і зростаючий сегмент. Чоловіки приходять на епіляцію спини, грудей, обличчя – зон де надлишкове волосся доставляє дискомфорт або заважає у спорті. І головне – вони приходять все частіше, бо табу на чоловічий догляд за тілом поступово зникає. Для салонів, які першими відкрились для цієї аудиторії і навчились з нею працювати, це стало суттєвою конкурентною перевагою.

Підсумовуючи, ринок епіляції в Україні росте, аудиторія розширюється, конкуренція посилюється. Але в цьому середовищі перемагають не ті, хто більший або дешевший – а ті, кому клієнт довіряє. Довіра будується через експертизу, якісний сервіс, чесну комунікацію і технологічний рівень. Саме боротьба за цю довіру є головним полем конкуренції, на якому діє мережа PLAN D, і саме про те як вона це робить йтиметься у наступних підрозділах.

## **2.2 Загальна характеристика мережі салонів PLAN D**

Мережа моносалонів PLAN D була заснована у 2018 році в Києві засновницями Катериною Тітовою та Аллою Кліпініцер. Поштовхом до створення стала відсутність на ринку якісного спеціалізованого простору для епіляції – більшість доступних пропозицій не відповідали вимогам до їх рівня сервісу та комфорту. 26 березня 2018 року на вулиці Велика Васильківська, 114 у Києві відкрились перші два кабінети воскової та цукрової депіляції. Вже 27 грудня 2018 року в асортимент послуг була введена лазерна епіляція, яка стала ключовим напрямом діяльності мережі, на який припадає основна частка доходів.

За 8 років існування мережа пройшла через кілька ключових етапів розвитку. Незважаючи на виклики пандемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабного вторгнення у 2022 році, компанія не припиняла розвиватись. У 2021 році відкрились два нових салони – на Подолі та

Кловській. Після тимчасового призупинення роботи навесні 2022 року всі три діючі на той момент салони відновили роботу до серпня того ж року. У 2024 році відкрилась четверта локація на Осокорках, а у травні 2025 року – п'ята на Голосієво, яка стала першим салоном у повністю оновленому брендингу мережі.

Восени 2021 року PLAN D першим на українському ринку запровадив безкоштовний тест-драйв лазерної епіляції для нових клієнтів. Ця практика згодом стала галузевим стандартом і була підхоплена конкурентами.

До 2022 року мережа позиціонувала себе за принципом «дівчата для дівчат» – салони працювали виключно для жіночої аудиторії. У 2022 році мережа розширила аудиторію, запровадивши обслуговування чоловіків.

У 2024 році PLAN D увійшов до списку Forbes Next 250 – щорічної номінації для найперспективніших малих і середніх підприємств України. Станом на 2026 рік мережа налічує 5 салонів у Києві, за 8 років виконано понад 250 000 процедур, а в Instagram мережа має понад 17 000 підписників.

Усі п'ять салонів PLAN D розташовані в Києві поблизу станцій метро, у зручних та жвавих районах міста. Такий підхід до вибору локацій є частиною стратегії сервісу – клієнт має витратити мінімум часу на дорогу. Характеристики локацій мережі наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика локацій мережі PLAN D

| Назва    | Район         | Адреса                         | Станція метро     | Рік відкриття |
|----------|---------------|--------------------------------|-------------------|---------------|
| Печерськ | Печерський    | вул. Велика Васильківська, 114 | Палац Україна     | 2018          |
| Поділ    | Подільський   | вул. Почайнинська, 53          | Тараса Шевченка   | 2021          |
| Кловська | Печерський    | вул. Мечникова, 6              | Кловська          | 2021          |
| Осокорки | Дарницький    | Дніпровська набережна, 14      | Осокорки          | 2024          |
| Голосіїв | Голосіївський | вул. Юлії Здановської, 46/1    | Виставковий центр | 2025          |

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [40]*

PLAN D позиціонує себе як мережу моносалонів – просторів, що спеціалізуються виключно на одному напрямку. Відсутність манікюру,

масажу, косметології та інших б'юті-послуг є свідомою стратегічною позицією: глибока спеціалізація дозволяє накопичувати експертизу, розробляти власні протоколи процедур і забезпечувати стабільну якість. Як зазначають засновниці, 8 років роботи виключно у сфері епіляції формують розуміння реальної собівартості безпечної та якісної послуги. [40]

Місія компанії: «Перетворювати депіляцію зі стресу на задоволення, дбайливо оточуючи дівчат увагою та комфортом і досягаючи найкращих результатів». Цінний кінцевий продукт мережі – задоволена клієнтка з гладкою, доглянутою шкірою без небажаного волосся, яка залишається такою заявлений час. [40]

Однією з ключових конкурентних позицій мережі є орієнтація не на дохід, а на реальний результат для клієнта: головним показником ефективності є щотижнева кількість завершених курсів лазерної епіляції. Ця метрика відображає не скільки грошей заробила компанія, а скільки клієнтів досягли бажаного результату – і саме це є головним критерієм успіху для PLAN D.

Позиціонування мережі базується на кількох ключових принципах. По-перше – вузька спеціалізація та власна експертиза: чотири види лазерів для різних типів волосся, професійна косметика саме для епіляції, власні протоколи процедур. По-друге – прозорість і відповідальність: компанія відкрито пояснює свою цінову політику, зазначаючи що нижча ціна завжди означає економію на чомусь важливому – обладнанні, матеріалах або кваліфікації спеціалістів. Бізнес PLAN D працює відповідно до законодавства, що є принциповою позицією, особливо в умовах воєнного часу. По-третє – комфорт і сервіс: усі салони розташовані поблизу станцій метро, мають окремі кабінети з роздягальнями, зону відпочинку з чаєм, кавою та хелсі-снеками. Клієнти компанії відзначають: «У вас трохи дорожче, але економить час і нерви» – і це є точним відображенням ціннісної пропозиції бренду.

Корпоративна культура мережі базується на шести цінностях: цілеспрямованість, працелюбність, командна робота, чесність і відкритість, компетентність та відповідальність. Компанія має власну оргполітику –

зведення прописаних правил, стандартів і протоколів процедур, що забезпечує єдиний рівень якості в усіх салонах мережі. На думку автора, саме ця система цінностей визначає специфіку корпоративної культури: людині, яка не поділяє цих принципів, у компанії буде некомфортно – і саме за цим принципом компанія будує свою команду.

PLAN D має функціональну організаційну структуру, де загальне керівництво здійснюють власники, а операційну діяльність очолює виконавчий директор. Управління здійснюється через шість основних відділів, кожен з яких має чіткі функції та власний вимірюваний результат – цінний кінцевий продукт відділу (табл. 2.3). Такий підхід забезпечує прозорість у розподілі відповідальності та дозволяє відстежувати ефективність кожного напрямку окремо.

Таблиця 2.3 – Організаційна структура мережі PLAN D

| № | Відділ                       | Основні функції                                                       | Цінний кінцевий продукт                                                                          |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Відділ персоналу             | Пошук, найм, введення в посаду та робота з діючими співробітниками    | Введені в посаду, добре працюючі, етичні співробітники, лояльні до цілей компанії                |
| 2 | Відділ маркетингу і продажів | Просування послуг, залучення нових клієнтів, управління продажами     | Виконаний план по доходу                                                                         |
| 3 | Фінансовий відділ            | Облік, контроль та збереження фінансових і матеріальних активів       | Збережені, враховані та не втрачаючи свої цінності грошові та матеріальні активи                 |
| 4 | Відділ виробництва салонів   | Організація та контроль роботи салонів, якість надання послуг         | Своєчасно здійснені та оплачені візити клієнтів, які задоволені і записались на наступну послугу |
| 5 | Відділ кваліфікації          | Навчання, підвищення кваліфікації та корекція роботи співробітників   | Кваліфіковані співробітники, що надають послуги бездоганної якості                               |
| 6 | Відділ розвитку              | Розширення мережі, розвиток партнерств, формування позитивного іміджу | Розширення діяльності з потоком нових клієнтів та позитивним іміджем компанії                    |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Станом на 2026 рік у мережі PLAN D працює 50 співробітників. Найбільшу частку складають майстри лазерної епіляції – 13 осіб, що відображає пріоритетність цього напрямку в асортименті послуг. Кадровий склад підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Кадровий потенціал мережі PLAN D (2026 р.)

| Посада                              | Кількість осіб |
|-------------------------------------|----------------|
| Адміністратори салонів              | 10             |
| Майстри лазерної епіляції           | 13             |
| Майстри воскової/цукрової депіляції | 6              |
| Майстри електроепіляції             | 3              |
| Майстри пресотерапії                | 2              |
| Майстри ендомасажу                  | 2              |
| Керівник відділу персоналу (HR)     | 1              |
| Помічник HR                         | 1              |
| Виконавчий директор                 | 1              |
| Керуючі салонами                    | 2              |
| Директор з якості і сервісу         | 1              |
| Відділ розвитку                     | 2              |
| Фінансовий директор                 | 1              |
| Бухгалтер                           | 1              |
| Власники                            | 2              |
| Продакшн-менеджер                   | 1              |
| Разом                               | 50             |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

А структуру персоналу за категоріями ілюструє рисунок 2.1.



*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Окремої уваги заслуговує практика внутрішнього кар'єрного росту, яка є характерною рисою корпоративної культури PLAN D. Аналіз кадрового складу свідчить про те, що більшість керівних посад у мережі обіймають співробітники, які розпочинали свій шлях у компанії з рядових позицій. Зокрема, директор з якості і сервісу розпочинала кар'єру в PLAN D з посади майстра епіляції, виконавчий директор – з посади асистента власниці, керівник відділу персоналу – з позиції помічника HR. Керуючі салонами також сформувались всередині компанії – починаючи з посади адміністратора. Автор цієї роботи також розпочинав кар'єру в компанії з посади адміністратора салону. На думку автора, така модель розвитку персоналу говорить про зрілість корпоративної культури компанії. PLAN D не просто наймає людей – він вирощує їх всередині. Співробітники бачать реальну перспективу росту, а це своєю чергою формує високий рівень відданості команди та її залученості у спільну справу.

Режим роботи співробітників залежить від категорії посади. Адміністратори та майстри працюють за змінним графіком 2/2, що забезпечує безперервну роботу салонів щодня без вихідних. Офісні співробітники працюють за стандартним графіком 5/2. Детальний розподіл наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Режим роботи співробітників мережі PLAN D

| Категорія співробітників  | Графік роботи | Години роботи | Робочих годин на тиждень |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------------------|
| Адміністратори та майстри | 2/2           | 09:00–21:00   | 42                       |
| Офісні співробітники      | 5/2           | 09:00–18:00   | 40                       |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Основний асортимент послуг PLAN D включає три напрями епіляції: лазерну, воскову та цукрову (шугаринг). Лазерна епіляція є ключовим

напрямом – саме на неї припадає основна частка виручки і саме кількість завершених курсів лазерної епіляції є головним KPI мережі. Для лазерної епіляції мережа використовує парк із чотирьох видів сучасного європейського обладнання для різних типів волосся, що є конкурентною перевагою на ринку.

В квітні 2026 року компанія розпочала поступовий перехід від концепції моносалону до формату мультипростору – закладу, що пропонує комплексний догляд за тілом. Поступово розширювався асортимент послуг, що також було частиною їх маркетингової стратегії: були введені послуги пресотерапії та ендомасажу. Найближчим часом планується запуск електроепіляції – команда вже пройшла навчання і відпрацьовує навички на моделях. Це свідчить про те, що мережа, зберігаючи фокус на догляді за тілом, поступово розширює спектр послуг у межах своєї основної експертизи.

Динаміка доходів мережі PLAN D за 2022–2025 роки відображає як вплив зовнішніх обставин, так і результати внутрішнього розвитку компанії (табл. 2.6, рис. 2.2, рис. 2.3).

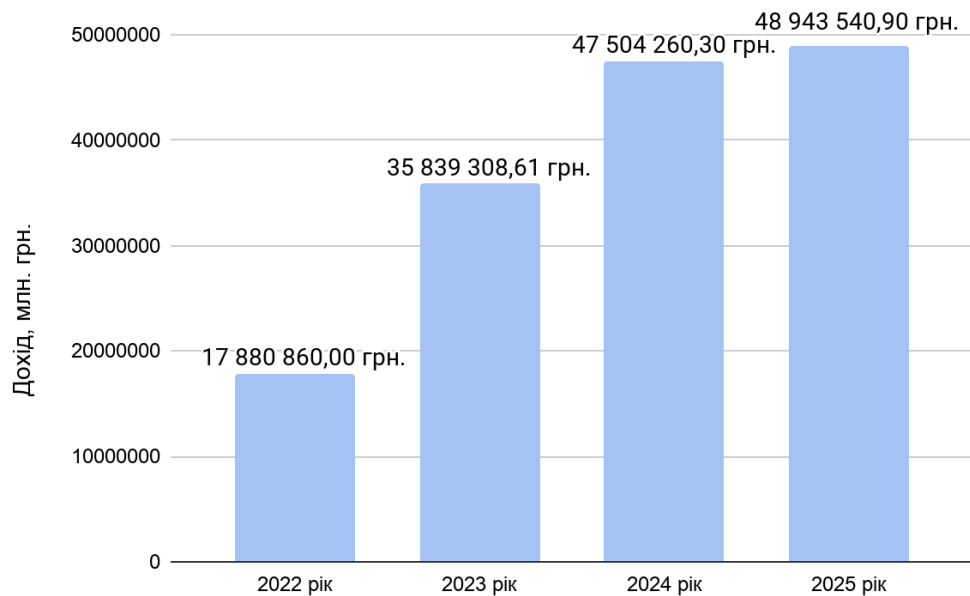
2022 рік став найскладнішим в історії мережі – через повномасштабне вторгнення салони тимчасово призупинили роботу навесні, фактично працюючи неповний рік. Дохід склав 17,9 млн грн. 2023 рік став роком відновлення: повноцінна робота протягом усього року, зростання попиту та накопичена клієнтська база забезпечили подвоєння доходу – до 35,8 млн грн, темп приросту склав 100,4%. У 2024 році відкриття четвертого салону на Осокорках забезпечило приріст у 32,6% – дохід склав 47,5 млн грн. 2025 рік показав помірне зростання на 3% – до 48,9 млн грн, що пояснюється неповним роком роботи п'ятого салону та значними інвестиціями у ребрендинг і маркетингову стратегію.

Таблиця 2.6 – Динаміка доходів мережі PLAN D, 2022–2025 рр.

| Рік  | Кількість салонів | Дохід, млн грн | Абсолютне відхилення, грн | Темп приросту, % |
|------|-------------------|----------------|---------------------------|------------------|
| 2022 | 3 (неповний рік)  | 17 880 860,00  | -                         | -                |
| 2023 | 3                 | 35 839 308,61  | +17 958 448,61            | +100,4           |
| 2024 | 4 (з лютого)      | 47 504 260,30  | +11 664 951,69            | +32,6            |
| 2025 | 5 (з травня)      | 48 943 540,90  | +1 439 280,60             | +3,0             |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Рисунок 2.2 – Динаміка доходів мережі PLAN D, 2022–2025 рр., млн грн



*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Для більш детального розуміння динаміки розвитку мережі варто розглянути не лише абсолютні показники доходу, а й темпи їх приросту. Як видно з рисунку 2.3, найвищий темп приросту зафіксовано у 2023 році – 100,4%, що пояснюється ефектом відновлення після неповного 2022 року. У наступні роки темпи приросту поступово знижувались – з 32,6% у 2024 році до 3% у 2025-му.

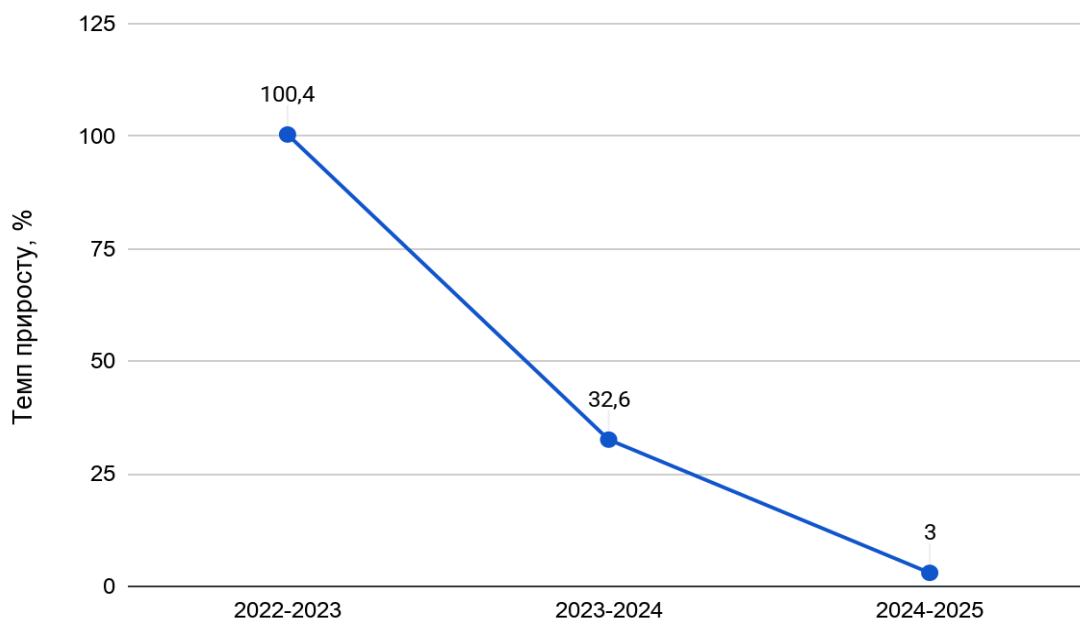


Рисунок 2.3 – Темпи приросту доходів мережі PLAN D, 2022–2025 рр., %

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Така тенденція є цілком закономірною для бізнесу, що розвивається: коли компанія вже досягла певного масштабу, зростати на 100% щороку просто неможливо – це не означає що щось пішло не так, це означає що бізнес дорослішає. При цьому важливо дивитись не лише на відсотки, а й на реальні цифри – а вони продовжують зростати, що говорить про стійкість моделі. Що стосується 2025 року – тут варто враховувати контекст: це був рік масштабного ребрендингу, відкриття нового салону і активної роботи над маркетинговою стратегією. Тобто компанія в цей час більше вкладала, ніж ніж заробляла на цих вкладеннях – і це свідомо інвестиція у наступний етап розвитку.

## 2.3 Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства та оцінка ефективності використання маркетингового інструментарію

Щоб зрозуміти наскільки ефективно PLAN D працює з маркетингом, недостатньо просто перерахувати які інструменти використовує мережа. Перш ніж давати оцінку, важливо подивитися на середовище в якому існує бізнес, зрозуміти які зовнішні фактори на нього впливають, хто є клієнтом і чого він насправді хоче. Маркетингові рішення завжди є відповіддю на конкретний контекст: ринковий, економічний, соціальний. Для PLAN D цей контекст особливий, адже це б'юті-бізнес який працює в умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності та постійно мінливого споживчого середовища. Саме тому аналіз маркетингової діяльності мережі розпочинається з дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб побачити повну картину, а не лише окремі її фрагменти.

Для оцінки зовнішнього середовища функціонування мережі PLAN D проведено PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу. Результати аналізу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз зовнішнього середовища мережі PLAN D

| Група факторів | Фактор                            | Прояв впливу                                                                       | Характер впливу | Оцінка (1-3) |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| 1              | 2                                 | 3                                                                                  | 4               | 5            |
| Політичні      | Воєнний стан                      | Необхідність роботи в умовах повітряних тривог, тимчасові призупинення діяльності  | -               | 3            |
|                | Масштабні обстріли інфраструктури | Тривалі відключення електроенергії, значні додаткові витрати на енергозабезпечення | -               | 3            |
|                | Підтримка українського бізнесу    | Зростання свідомого споживання українських послуг, підтримка аудиторії             | +               | 2            |
| Економічні     | Знецінення гривні                 | Зростання вартості обладнання та витратних матеріалів, номінованих в євро          | -               | 3            |

Продовження таблиці 2.7

| 1            | 2                                    | 3                                                                                | 4 | 5 |
|--------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|              | Зростання цін на паливо              | Суттєве збільшення операційних витрат на забезпечення роботи генераторів         | - | 3 |
|              | Зниження купівельної спроможності    | Частина клієнтів припинила відвідування після підвищення цін у 2024 р.           | - | 2 |
|              | Зростання попиту на лазерну епіляцію | Ринок демонструє зростання попиту +40% у 2023-2024 рр.                           | + | 3 |
| Соціальні    | Зміна ставлення до тілесності        | Епіляція перестала бути табу, стала нормою регулярного догляду за тілом          | + | 3 |
|              | Висока цінність часу у ЦА            | Зайняті жінки 18-44 років обирають ефективні рішення, що економлять час          | + | 3 |
|              | Розширення чоловічої аудиторії       | Зростання попиту на епіляцію серед чоловіків як нового сегменту                  | + | 2 |
|              | Культура рекомендацій                | Сарафанне радіо – один з найефективніших каналів залучення нових клієнтів        | + | 3 |
| Технологічні | Розвиток лазерних технологій         | Поява нових видів лазерів (александритовий), розширення можливостей для клієнтів | + | 3 |
|              | Таргетована реклама                  | Можливість точного охоплення цільової аудиторії через цифрові платформи          | + | 2 |
|              | Розвиток соціальних мереж            | Instagram і TikTok як основні канали залучення та комунікації з аудиторією       | + | 3 |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства та власних спостережень*

Аналіз таблиці дає змогу виділити ключові загрози та можливості зовнішнього середовища для PLAN D. Серед загроз найбільш критичними є наслідки воєнного стану, і передусім тривалі відключення електроенергії. За даними відкритих публікацій мережі, лише протягом першого тижня масштабного блекауту в січні прямі витрати компанії склали понад 190 000 грн, куди увійшли заміна обладнання, паливо, закупівля зігріваючих жилетів для обігріву команди. При цьому недоотриманий дохід за той самий тиждень

дорівнював тижневому доходу двох салонів. На другому тижні витрати лише на паливо для генераторів перевищили 30 000 грн, а загальні потреби в інвестиціях для підтримки енергонезалежності лише по одному салону склали понад 280 000 грн. Ці цифри дають чітке розуміння того, з яким масштабом економічного виклику стикається б'юті-бізнес в умовах воєнного часу.

Водночас зовнішнє середовище формує і реальні можливості для розвитку. Попит на лазерну епіляцію зростає, суспільне ставлення до тілесності і самодогляду змінюється на краще, чоловіча аудиторія поступово розширюється, а цифрові канали комунікації дають змогу охоплювати все більше потенційних клієнтів. Все це створює сприятливе підґрунтя для подальшого розвитку мережі. На основі проведеного PEST-аналізу складено перелік ключових можливостей та загроз зовнішнього середовища, який наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Перелік можливостей та загроз зовнішнього середовища  
PLAN D

| Фактори                                                 | Оцінка впливу | Можливі дії підприємства                                               |
|---------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|
| Можливості                                              |               |                                                                        |
| Зростання попиту на лазерну епіляцію (+40% у 2023-2024) | 3             | Нарощування потужностей, відкриття нових локацій                       |
| Розширення чоловічої аудиторії                          | 2             | Розвиток чоловічого напрямку, окремі майстри для чоловіків             |
| Зміна ставлення суспільства до тілесності               | 3             | Комунікаційні кампанії на підтримку тілесності (проект «Люблю»)        |
| Розвиток лазерних технологій                            | 3             | Розширення парку апаратів, додавання олександритового лазера           |
| Культура підтримки українського бізнесу                 | 2             | Акцент на українському походженні бренду у комунікації                 |
| Розвиток соціальних мереж і TikTok                      | 3             | Активний розвиток контенту, залучення нової молодшої аудиторії         |
| Загрози                                                 |               |                                                                        |
| Тривалі відключення електроенергії                      | 3             | Інвестиції в енергонезалежність (генератори, інвертори, акумулятори)   |
| Зростання курсу євро і витрат на обладнання             | 3             | Оптимізація витрат, поетапне коригування цін                           |
| Зниження купівельної спроможності аудиторії             | 2             | Програми лояльності, абонементи для фіксації ціни                      |
| Посилення конкуренції на ринку                          | 2             | Посилення диференціації через якість сервісу та вузьку експертизу      |
| Ракетні атаки та повітряні тривоги                      | 3             | Гнучка система перенесення записів, оперативна комунікація з клієнтами |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Оцінка впливу визначає силу цього впливу за шкалою від 1 до 3, де 1 означає слабкий вплив, який майже не відчувається у щоденній діяльності, 2 відповідає помірному впливу, який є відчутним але не критичним, а 3 означає сильний вплив, який суттєво змінює умови роботи підприємства. Оцінки визначались на основі спостережень автора як співробітника підприємства, та відкритих публікацій мережі.

Аналіз мікросередовища PLAN D охоплює дослідження споживачів та конкурентного оточення. Аналіз конкурентного середовища було детально проведено у підрозділі 2.1, де встановлено, що ключовими конкурентами мережі є «Лазерхауз», ТК Laser та LaserVille. У цьому підрозділі зосередимось на профілі споживача.

Розуміння профілю клієнта є основою маркетингової стратегії будь-якого підприємства сфери послуг. В PLAN D сформовано детальний внутрішній профіль споживача, який лежить в основі всіх комунікаційних та сервісних рішень мережі. Характеристику профілю споживача наведено у таблиці 2.9.

Якщо говорити про ключову особливість цільової аудиторії PLAN D, то це насамперед висока цінність часу. Це активна жінка від 18 до 44 років, яка веде насичене життя, будує кар'єру або власний бізнес, займається родиною, саморозвитком, соціальним життям. У неї багато важливих справ і мало вільного часу, тому питання депіляції має вирішуватись швидко, зручно і без зайвих зусиль з її боку. Саме на це і орієнтований підхід PLAN. Мережа бере на себе весь процес від першої консультації до контролю кінцевого результату, щоб клієнтка могла витратити час на справді важливі для неї речі.

Таблиця 2.9 – Профіль споживача мережі PLAN D

| Характеристика             | Опис                                                                                                                         | Значення для маркетингу                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                                            | 3                                                                                 |
| Вік                        | 18–44 роки (основна аудиторія), середній вік – близько 30 років; також відвідують підлітки від 12 років та жінки до 77 років | Широкий діапазон аудиторії, але комунікація орієнтована на активних молодих жінок |
| Стать                      | Переважно жінки; з 2022 р. – також чоловіки (незначна частка)                                                                | Основна комунікація орієнтована на жіночу аудиторію                               |
| Спосіб життя               | Активні, зайняті, розвивають кар'єру або бізнес, зі стабільним доходом та насиченим соціальним життям                        | Цінують ефективність та економію часу – ключовий меседж комунікації               |
| Ключова цінність           | Ефективність, комфорт, результат, сервіс. Питання депіляції має займати мінімум часу і уваги                                 | Позиціонування PLAN D як рішення, що повністю бере на себе питання депіляції      |
| Канал пошуку послуги       | Переважно за рекомендаціями від знайомих; також через Instagram та вхідну групу салону                                       | Реферальна програма і сарафанне радіо є пріоритетними каналами залучення          |
| Канал запису               | Переважно через месенджери (Viber, Telegram, Instagram); частина – онлайн і телефоном                                        | Швидка відповідь у месенджерах є критичною вимогою до сервісу                     |
| Бар'єри при першому візиті | Страх болю, невідомість, сором, негативний досвід, міфи про лазерну епіляцію                                                 | Тест-драйв як інструмент зниження бар'єрів; освітній контент у соцмережах         |
| Ставлення до ціни          | Чутливі до підвищення цін; частина відтікає, але повертається після невдалого досвіду в інших салонах                        | Якість і результат важливіші за ціну у довгостроковій перспективі                 |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Ще одна важлива особливість цієї аудиторії полягає в тому, що вона орієнтується на рекомендації. Клієнти зазвичай запитують у подруг або звертають увагу на те, що бачать поруч з домом чи роботою. Саме тому вхідна група салонів і сарафанне радіо є найефективнішими каналами залучення нових клієнтів, а реферальна програма займає одне з центральних місць у маркетинговій стратегії мережі.

Для систематизованої оцінки маркетингової діяльності PLAN D проведено аналіз маркетингової активності підприємства за основними елементами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка маркетингової активності мережі PLAN D

| Елементи маркетингової діяльності                             | Низький (1) | Середній (2) | Високий (3) |
|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Здійснення сегментації ринку та визначення цільової аудиторії |             |              | +           |
| Вивчення потреб та поведінки споживачів                       |             |              | +           |
| Вивчення конкурентів та конкурентного середовища              |             | +            |             |
| Формування та комунікація унікальної торгової пропозиції      |             |              | +           |
| Цінова політика                                               |             |              | +           |
| Якість надання послуг та контроль результату                  |             |              | +           |
| Реферальні програми                                           |             |              | +           |
| Цифровий маркетинг (Instagram, TikTok, таргет)                |             | +            |             |
| Офлайн-маркетинг (вхідна група, штендери, борди)              |             | +            |             |
| Партнерські колаборації та крос-промо                         |             |              | +           |
| Event-маркетинг та участь у заходах                           |             | +            |             |
| Брендинг та управління репутацією                             |             |              | +           |
| Робота з відгуками клієнтів                                   |             |              | +           |

*Джерело: складено автором на основі спостережень та внутрішніх даних підприємства*

Результати оцінки свідчать про те, що маркетингова активність PLAN D є загалом високою у стратегічних аспектах – позиціонування, робота з клієнтами, реферальні програми та партнерства. Водночас окремі напрями, такі як цифровий маркетинг у TikTok та event-маркетинг перебувають на стадії активного розвитку і ще не досягли повного потенціалу.

Щоб систематизувати виявлені сильні і слабкі сторони підприємства разом із можливостями та загрозами зовнішнього середовища, проведено SWOT-аналіз маркетингової діяльності мережі PLAN D, матрицю якого наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності мережі  
PLAN D

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глибока вузька спеціалізація – 8 років виключно в епіляції</li> <li>2. Власні протоколи процедур та стандарти якості</li> <li>3. Сильна корпоративна культура та команда</li> <li>4. Відомий бренд у Києві, присутність у Forbes Next 250</li> <li>5. Різноманітний парк лазерного обладнання (4 види)</li> <li>6. Ефективна реферальна програма і лояльна клієнтська база</li> <li>7. Прозора комунікація з клієнтами</li> <li>8. Безкоштовний тест-драйв як конкурентна перевага</li> <li>9. Зручні локації поблизу метро у 5 районах Києва</li> <li>10. Понад 250 000 виконаних процедур – підтверджена експертиза</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від одного міста – лише Київ</li> <li>2. Обмежений асортимент (лише епіляція + нові послуги у розробці)</li> <li>3. Висока залежність від енергозабезпечення (лазерне обладнання)</li> <li>4. Відсутність власного мобільного додатку для запису</li> <li>5. Цифровий маркетинг і TikTok ще в процесі розвитку</li> <li>6. Обмежені можливості для масштабування без значних інвестицій</li> </ol>                                              |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на лазерну епіляцію (+40% у 2023-2024)</li> <li>2. Розширення чоловічої аудиторії</li> <li>3. Вихід у регіони України та за кордон</li> <li>4. Розширення асортименту (електроепіляція, пресотерапія, ендомасаж)</li> <li>5. Розвиток TikTok і залучення нової молоді аудиторії</li> <li>6. Партнерства та крос-промо з суміжними брендами</li> <li>7. Поява александритового лазера в парку апаратів</li> <li>8. Культура підтримки українського бізнесу</li> </ol>                                                                                                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривалі відключення електроенергії та операційні витрати</li> <li>2. Зростання курсу євро і вартості обладнання</li> <li>3. Посилення конкуренції (нові гравці, великі мережі)</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності частини аудиторії</li> <li>5. Ракетні атаки та непередбачуваність роботи</li> <li>6. Складнощі з утриманням кваліфікованих майстрів (виїзд за кордон)</li> <li>7. Цінова конкуренція з боку дешевших гравців ринку</li> </ol> |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Якщо подивитись на SWOT-аналіз загалом, то картина виходить досить оптимістична. Компанія PLAN D має те, що дуже складно побудувати швидко: 8 років глибокої експертизи в одній темі, команду яка поділяє цінності компанії, лояльну клієнтську базу і репутацію яка формувалась роками. Це не ті переваги, які можна скопіювати за рік, відкривши новий салон з гарним ремонтом. Саме тому бренд продовжує зростати навіть в умовах війни, коли багато б'юті-бізнесів просто не витримали.

Водночас аналіз показує що є куди рухатись. Мережа поки що зосереджена виключно в Києві, цифровий маркетинг активно розвивається, але ще не розкрив повного потенціалу, а асортимент розширюється, але поки що обережно. Все це не слабкості в класичному розумінні, а скоріше точки росту які вже усвідомлені і над якими компанія працює.

Найсерйознішим викликом залишається зовнішнє середовище. Відключення світла, зростання витрат, непередбачуваність через воєнний стан – це те на що компанія не може вплинути, але змушена постійно адаптуватись. І те, що PLAN D продовжує працювати, відкривати нові салони і інвестувати в розвиток попри все це – само по собі говорить про стійкість бізнесу.

Тепер можемо перейти до аналізу маркетингового інструментарію.

Цінова політика PLAN D є складовою маркетингового позиціонування мережі і відображає її філософію щодо якості та відповідальності перед клієнтами. Компанія свідомо не є найдешевшим гравцем на ринку, відкрито пояснюючи це клієнтам: нижча ціна завжди означає економію на чомусь важливому – обладнанні, витратних матеріалах або кваліфікації майстрів.

Варто чесно зазначити, що така цінова позиція має і зворотній бік. Ціна підходить не всім, і це реальний фактор який впливає на конверсію нових лідів. Частина потенційних клієнтів не записується саме через вартість послуг. Однак ті, хто все ж приходить, насамперед на безкоштовний тест-драйв, здебільшого залишаються. Побачивши сервіс, відчувши підхід команди і отримавши перший результат, вони розуміють за що платять і стають

постійними задоволеними клієнтами. Тобто ціна відсіює частину аудиторії на вході, але утримує ту, яка дійсно цінує якість.

Особливо показовою є історія зміни цін. Протягом майже п'яти років, з 2018 по 2023 рік, ціни на лазерну епіляцію залишались незмінними. Спочатку компанія не підіймала їх під час пандемії COVID-19, а потім, коли почалось повномасштабне вторгнення, не наважилась зробити це знову, хоча операційні витрати вже суттєво зросли. Це було свідоме рішення, яке коштувало бізнесу чимало, але підкреслює ставлення засновниць до своїх клієнтів. Коли підвищення все ж відбулось, його розділили на два етапи, у вересні 2023 і у 2024 році, щоб клієнти не відчули різкого стрибка. Динаміку цін на основні послуги лазерної епіляції наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 –Динаміка цін на послуги лазерної епіляції мережі PLAN D, 2018–2026 рр., грн

| Зона епіляції | 2018, грн | 2023, грн | 2024, грн | 2026, грн |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Пахви         | 390       | 540       | 590       | 890       |
| Обличчя       | 750       | 840       | 990       | 1 490     |
| Ноги повністю | 1 800     | 2 290     | 2 490     | 2 990     |
| Руки повністю | 850       | 1 040     | 1 290     | 1 790     |

*Джерело: складено автором на основі [40]*

Попри підвищення цін частина клієнтів звісно припинила відвідування. Однак, за спостереженнями автора, значна їх частина згодом повернулась – після невдалого досвіду в інших закладах. Це підтверджує, що якість послуги і результат є для цільової аудиторії важливішими за ціну у довгостроковій перспективі, а цінова політика PLAN D є виправданою і стійкою.

Поряд із ціновою політикою важливу роль у маркетинговій стратегії відіграє цифровий маркетинг. Instagram є основним цифровим каналом комунікації PLAN D. Станом на 2026 рік акаунт компанії налічує майже 18 000 підписників і 830 публікацій. Нова контент-стратегія поєднує освітній контент про лазерну епіляцію, різноманітні рубрики, такі як Laser Lover's, що включає в себе міні-інтерв'ю з партнерами-інфлюенсерами про їх успішну самореалізацію та про досвід лазерної епіляції, бліц разом із запрошеними

лікарями-спеціалістами, які надають відповіді на найпоширеніші питання стосовно лазеру і впливу на відповідну сферу здоров'я – дерматологію, гінекологію та інші суміжні напрями. А також багато акцій та партнерств. Наприкінці 2025 – на початку 2026 року компанія почала плідну роботу в TikTok, перейшовши від естетичних відео до більш сучасного формату: тренди, смішні сценки, розвіювання популярних міфів, відповіді на трендові запитання. Таким чином мережа освоює ще одну платформу для просування бренду серед молоді аудиторії. І перші результати вже є: у 2026 році зафіксовано перші звернення від клієнтів які дізнались про PLAN D саме через TikTok, що свідчить про потенціал цього каналу для подальшого розвитку.

Щоб оцінити ефективність усіх маркетингових інструментів залучення клієнтів у цифрах, проаналізовано динаміку нових звернень за джерелами за 2023–2025 роки. Зведені дані наведено у таблиці 2.13 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.13 – Динаміка лідів за джерелами звернення мережі PLAN D, 2023–2025 рр.

| Джерело звернення          | 2023 | Питома вага, % | 2024 | Питома вага, % | 2025 | Питома вага, % | Темп приросту, % |
|----------------------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------------------|
| Instagram-реклама          | 317  | 9,3%           | 486  | 12,7%          | 864  | 24,9%          | +172,6%          |
| Instagram-пошук            | 128  | 3,8%           | 169  | 4,4%           | 153  | 4,4%           | +19,5%           |
| Партнери                   | 824  | 24,3%          | 841  | 21,9%          | 435  | 12,5%          | -47,2%           |
| Рекомендації               | 1117 | 32,9%          | 916  | 23,8%          | 320  | 9,2%           | -71,4%           |
| Програма «Запроси подругу» | –    | –              | 201  | 5,2%           | 334  | 9,6%           | –                |
| Сертифікати 1 000 грн      | –    | –              | 177  | 4,6%           | 230  | 6,6%           | –                |
| Крос-промо                 | –    | –              | –    | –              | 113  | 3,3%           | –                |
| Вхідна група               | 136  | 4,0%           | 198  | 5,2%           | 235  | 6,8%           | +72,8%           |
| Google                     | 354  | 10,4%          | 286  | 7,4%           | 232  | 6,7%           | -34, %           |
| Невідоме                   | 448  | 13,2%          | 526  | 13,7%          | 470  | 13,5%          | +4,9%            |
| Інші                       | 67   | 2,0%           | 41   | 1,1%           | 90   | 2,6%           | +34,3%           |
| Всього                     | 3391 | 100,0%         | 3841 | 100,0%         | 3476 | 100,0%         | +2,5%            |
| Конверсія записів          | 71%  |                | 78%  |                | 66%  |                |                  |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

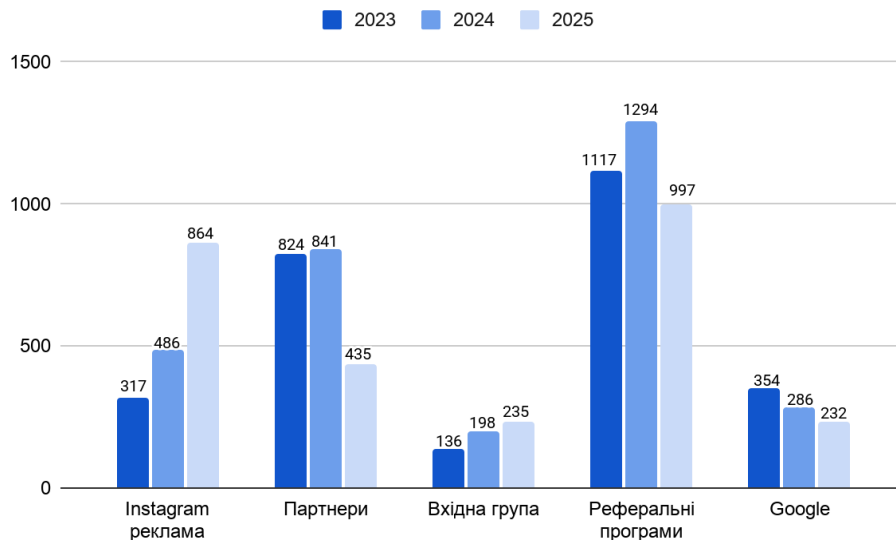


Рисунок 2.4 – Порівняльний аналіз ключових джерел лідів мережі PLAN D, 2023–2025 рр.

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Загальна кількість нових звернень залишалась стабільною протягом трьох років у діапазоні 3400–3850 лідів на рік. У 2024 році можна побачити найкращу конверсію, коли 78% нових лідів перетворювались на реальний запис. У 2025 році конверсія знизилась до 66%, що пов'язано із зростанням частки рекламного трафіку який конвертується гірше ніж канали без платного просування.

Одним із напрямів маркетингової стратегії у 2025 році було оновлення вхідної групи салонів. Адже саме це перше на що звертає увагу людина проходячи або проїжджаючи повз і таким чином PLAN D було видно скрізь і про нього знали всі, хто живе або працює поруч. Так на кожній локації встановили штендери, розмістили великі банери з інформацією про послуги та акції, а також протестували рекламу на білбордах вздовж доріг. Багато потенційних клієнтів можуть навіть не знати, що салон є поруч з ними, і гарна вивіска або банер може стати тим самим поштовхом. Ще один нестандартний і водночас дуже оригінальний маркетинговий хід, який привернув увагу автора – це те, що біля одного із салонів був встановлений кулер з водою для перехожих, а для домашніх тварин поставили мисочки з кормом і водою.

Здавалося б дрібниця, але саме такі деталі формують імідж бренду. Компанія показує турботу не лише про своїх клієнтів, а й просто про людей і тварин які проходять повз. Це привертає увагу, викликає посмішку і залишає приємне враження навіть у тих, хто не є клієнтом салону. Ефективність оновлення вхідної групи підтверджується цифрами – якщо у 2023 році вхідна група принесла 136 нових звернень, то у 2025-му 235.

Паралельно розвивались реферальні програми. Однією із таких програм є програма «Запроси подругу», за якою клієнтка яка привела подругу отримує знижку 50% на свій наступний візит, а подруга яка прийшла вперше також отримує знижку 50%. Але якщо подивитись на цифри, то кількість звернень за рекомендаціями у 2023 році складала 1117, а у 2025-му – 320, тобто суттєво впала. Це говорить про те, що задоволений клієнт і без додаткових бонусів радить улюблений салон своїм знайомим, просто тому що хоче поділитись гарним досвідом. Тому програма «Запроси подругу» у цьому контексті відіграє роль приємного додаткового бонусу, а не основного мотиватора. У 2024 році програма принесла 201 нове звернення, у 2025-му вже 334. Окремим інструментом стали сертифікати номіналом 1000 грн на перший візит: у 2024 році по них звернулось 177 нових клієнтів, у 2025-му 230. І в липні 2025 року компанія запустила масштабну співпрацю з різними брендами, які мають схожу цільову аудиторію. Це був формат крос-промо, в якому потенційним клієнтам дарували знижки на перший візит в PLAN D, і така співпраця принесла компанії 201 нових звернень.

Варто окремо подивитись на те, як змінювався реферальний канал звернення загалом. У 2023 році всі рекомендації фіксувались в одній категорії і принесли 1117 звернень. У 2024 році, коли з'явилися нові інструменти, загальна кількість лідів по рекомендаціям зросла до 1294. Але у 2025 році, попри те що додалось ще більше інструментів включно з крос-промо, загальний показник впав до 997. Тобто нові реферальні інструменти поки що не компенсують зниження кількості щирих рекомендацій від самих клієнтів. Скільки б нових способів не впроваджувалося, ніщо не замінить клієнта який

радить салон своїм подругам просто тому що залишився задоволений. Саме тому робота з лояльністю і якістю сервісу залишається пріоритетом.

Якщо подивитись на партнерський канал у цілому, то тут картина також змінилась. У 2023-2024 роках від партнерів надходило близько 830-840 звернень на рік. У 2025 році показник впав до 435, а у 2026-му місячні дані показують лише 15-40 звернень. Це свідчить про те що партнерський напрям потребує перегляду і активнішої підтримки. Instagram-реклама за три роки показала найдинамічніше зростання серед усіх каналів: з 317 лідів у 2023 до 864 у 2025 році, тобто майже утричі.

Особливо показовим є ефект від оновлення рекламної кампанії в Instagram у лютому 2026 року. Дані наведено у таблиці 2.14 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.14 – Динаміка лідів з Instagram-реклами мережі PLAN D, січень-квітень 2026 р.

| Показник                                 | Січень 2026 | Лютий 2026 | Березень 2026 | Квітень 2026 |
|------------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------|
| Ліди з Instagram-реклами                 | 44          | 112        | 258           | 295          |
| Загальна кількість лідів                 | 216         | 272        | 560           | 513          |
| Питома вага реклами у загальних лідах, % | 20,4%       | 41,2%      | 46,1%         | 57,5%        |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

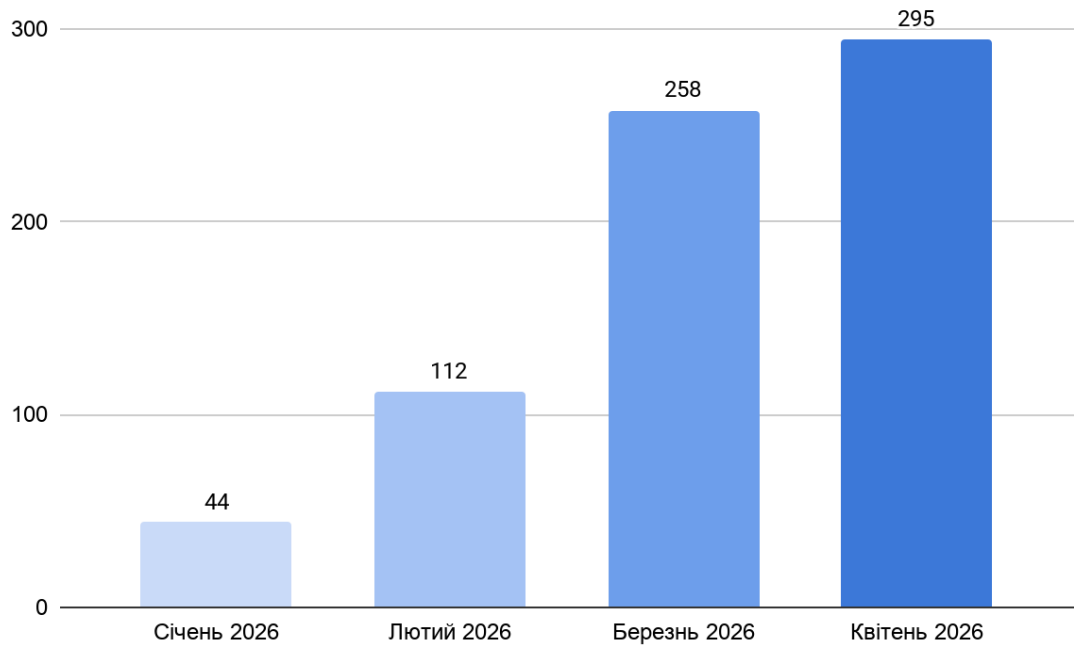


Рисунок 2.5 – Динаміка лідів з Instagram-реклами PLAN D, січень-квітень 2026 р.

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

У січні до запуску нової реклами таргет приніс 44 звернення. Вже у березні цей показник досяг 258, у квітні 295. За три місяці кількість лідів з реклами зросла майже у 7 разів, а загальна кількість всіх лідів у березні сягнула 560, що є найвищим місячним показником за весь аналізований період.

Однак кількість звернень – це лише частина картини. Не менш важливо розуміти яка частка з цих звернень реально перетворюється на запис. Аналіз конверсії за джерелами звернення дає зовсім іншу картину і саме вона відображає реальну ефективність кожного каналу. Дані наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Конверсія записів лідів за джерелами звернення мережі PLAN D, 2023-2026 рр.

| Джерело звернення          | 2023 | 2024 | 2025 | 2026<br>(січ-квіт) |
|----------------------------|------|------|------|--------------------|
| Програма «Запроси подругу» | –    | 95%  | 93%  | 92%                |
| Партнери                   | 85%  | 94%  | 89%  | 86%                |
| Вхідна група               | 86%  | 91%  | 83%  | 87%                |
| Крос-промо                 | –    | –    | 87%  | 85%                |
| Сертифікати 1 000 грн      | –    | 91%  | 88%  | 83%                |
| Рекомендації клієнтів      | 83%  | 88%  | 84%  | 80%                |
| Instagram-пошук            | 80%  | 92%  | 81%  | 49%                |
| Google                     | 69%  | 85%  | 82%  | 67%                |
| Instagram-реклама          | 82%  | 87%  | 54%  | 36%                |
| Загальна конверсія мережі  | 71%  | 78%  | 66%  | 57%                |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Якщо подивитися на конверсію по каналах, то найвищі показники стабільно демонструють реферальні та офлайн-канали. Програма «Запроси подругу» має конверсію 92-95% – тобто майже кожна людина яка прийшла за рекомендацією подруги реально записується. Подібні показники у партнерів (85–94%), вхідної групи (83–91%), крос-промо (85–87%) та сертифікатів (83–91%). Ці цифри підтверджують той факт, що людина яка прийшла через рекомендацію або сама помітила салон вже має певний рівень довіри і мотивації. Вона приходить з наміром, а не з випадкового кліку на рекламу.

Instagram-реклама поводиться зовсім інакше. У 2023-2024 роках конверсія була теж не поганою – 82–87%. Але після оновленої рекламної кампанії конверсія у 2025 році впала до 54%, а у перші чотири місяці 2026 року – до 36%. При цьому всі інші канали у 2026 році зберігають стабільні 80–92%. Це означає, що саме реклама тягне загальну конверсію мережі вниз, а не загальне погіршення якості роботи з клієнтами.

Цей висновок є принципово важливим для маркетингової стратегії. Реклама ефективно працює на впізнаваність і охоплення нової аудиторії, але

залучає переважно людей, які ще не мають довіри до бренду. Для підвищення конверсії рекламного трафіку потрібна окрема робота з воронкою залучення. Це і стане одним із напрямів рекомендацій у наступному підрозділі.

Крім систематичних маркетингових інструментів, мережа просувала свій бренд через низку спеціальних проєктів та партнерських заходів. У 2025 році було організовано виїзний день гольфу для партнерів – брендів та інфлюєнсерів, які рекомендують PLAN D своїй аудиторії. Захід забезпечив поширення бренду через публікації учасників. Компанія брала участь у заході Bunny Champ, організувавши власну міні-лотерею з призами – сертифікатами та косметикою. Вперше за 8 років існування компанія взяла участь у Чорній п'ятниці, запропонувавши 50% на перший візит та абонементи. У рамках колаборації з Healthy Сільпо був реалізований Celera Club – триденна акція з подарунками для клієнтів та розіграшем сертифіката на 5000 грн.

Напередодні Дня закоханих у лютому 2026 року PLAN D реалізував соціальний фотопроєкт «Люблю» – про прийняття свого тіла без нав'язаних стандартів. Трьом обраним учасницям безкоштовно подарували епіляцію, стилістичний супровід, візаж та фотосесію у білизні. Проєкт отримав публікацію на платформі Insider та Bazilik, що забезпечило медійне охоплення за межами власних соціальних мереж. [10, 23]

Завершуючи огляд маркетингового інструментарію, варто окремо зазначити що головною маркетинговою ціллю 2025 року став комплексний ребрендинг мережі – повна зміна логотипу та кольорової гами з монохромного зеленого до поєднання зеленого, рожевого і фіолетового. Перші результати оновленого брендингу компанія презентувала на новому салоні PLAN D Голосієво, який був відкритий у травні 2025 року. Ребрендинг є свідченням переходу мережі до нового етапу розвитку, де маркетинг і бренд набувають стратегічного значення поряд із якістю послуг.

Таким чином, маркетингова діяльність PLAN D є комплексною і різноплановою. Вона поєднує цифрові інструменти, партнерські програми, реферальні програми залучення клієнтів, участь у заходах і нестандартні

проекти. Характерною рисою маркетингу бренду є його органічність – більшість ініціатив виникають з реальних цінностей і досвіду команди. Саме це формує автентичність бренду, яку клієнти відчують і цінують. Виявлені у процесі аналізу проблемні аспекти та резерви розвитку стануть основою для розробки рекомендацій у наступному підрозділі.

## **2.4 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії та оцінка їх економічної ефективності**

На основі проведеного аналізу організаційно-економічного стану мережі салонів PLAN D, її маркетингового середовища та ефективності реалізованих маркетингових заходів можна сформулювати комплекс практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Запропоновані рекомендації враховують виявлені слабкі сторони підприємства та наявні ринкові можливості. Їх реалізація спрямована на підвищення ефективності залучення нових клієнтів, зміцнення лояльності існуючих та забезпечення стійкого зростання мережі у наступних періодах.

Аналіз попередніх підрозділів показав дві ключові проблеми. Перша стосується конверсії Instagram-реклами, яка знизилась з 82-87% у 2023-2024 роках до 36% у перших чотирьох місяцях 2026 року, тоді як всі інші канали залучення зберігають стабільні показники на рівні 80-92%. З однієї сторони реклама дійсно дала значний приріст лідів – майже у 7 разів за три місяці після запуску нової кампанії. Але разом із зростанням охоплення з'явилися і нові проблеми. По-перше, не виключаємо того факту, що частина аудиторії може реагувати на рекламні оголошення імпульсивно, без реального наміру записатись, випадково натискаючи кнопку. По-друге, було виявлено невідповідність між рекламним візуалом і реальною пропозицією. В оголошенні зображено популярні зони епіляції із позначкою «перший візит

безкоштовний», що сприймається як безкоштовна процедура на повну зону. Але насправді мова йде про тест-драйв невеликої зони. Це привертає увагу широкої аудиторії, але частина з неї втрачає інтерес дізнавшись реальні умови, які їм не підходять. По-третє, існує проблема із затримкою відповідей на звернення з реклами, що критично впливає на конверсію, адже потенційний клієнт, який клікає на рекламу, зазвичай одночасно переглядає ще кілька інших салонів і записується до того, хто відповів першим і надав професійну відповідь.

Друга проблема стосується партнерського каналу. У 2023 році він приніс 824 звернення, у 2024-му – 841 звернення, а вже у 2025-му цей показник впав до 435. У 2026 році динаміка продовжує погіршуватись. При цьому конверсія цього каналу залишається однією з найвищих і складає 86-94%, що свідчить про його високу ефективність. Зниження обсягу пояснюється не втратою ефективності партнерств, а недостатньою увагою до їх підтримки та розвитку. Зведену характеристику рекомендацій наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії мережі PLAN D

| Напрямок рекомендацій                                               | Конкретні заходи                                                                                                                                                                                         | Очікуваний результат                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Підвищення конверсії таргету                                     | Розробка окремого скрипту комунікації для клієнтів з реклами; скорочення часу відповіді у директі до 15 хвилин; тестування різних варіантів рекламних оголошень для визначення найефективнішого;         | Підвищення конверсії Instagram-реклами з 36% до 55-60%; зростання кількості записаних клієнтів з реклами.                |
| 2. Відновлення партнерського каналу та робота з лояльністю клієнтів | Перегляд і оновлення партнерських угод; регулярні зустрічі з партнерами; запуск програми мотивації для партнерів; системна робота зі збором відгуків; програма утримання клієнтів після завершення курсу | Відновлення партнерського каналу до 600-700 лідів на рік; збільшення кількості відгуків на 20%                           |
| 3. Розширення асортименту, нових каналів та онлайн-продажів         | Запуск послуги електроепіляції; розвиток TikTok; впровадження олександритового лазера; відновлення Instagram-сторінки з косметикою; розвиток чоловічого напрямку; підготовка до виходу за межі Києва     | Збільшення середнього чека на 10%; залучення нової аудиторії через TikTok та онлайн-продажі; розширення клієнтської бази |

*Джерело: складено автором*

Оновлення рекламної кампанії у лютому 2026 року дійсно гарно спрацювало в плані зростання кількості лідів у 7 разів. Але одночасно конверсія впала до 36%, і загальна ефективність каналу стала нижчою ніж будь-коли. Це відбувається тому що при масштабуванні реклама починає показуватись ширшій аудиторії, серед якої частка дійсно зацікавлених людей стає меншою.

Люди, які бачать рекламу і клікають на неї, це зовсім інша аудиторія ніж та, яка приходить за рекомендацією подруги або партнера. Вони не знають нічого про салон, не мають довіри, часто клікають просто з цікавості або випадково навіть. Якщо з ними спілкуватись так само як з клієнтом за рекомендацією, більшість просто зникне. Тому тут потрібен інший підхід.

Щоб підвищити конверсію таргету, потрібно працювати одразу в кількох напрямках. Насамперед варто розробити окремий скрипт комунікації для клієнтів, які прийшли з реклами. Менеджер має розуміти, що така людина ще нічого не знає про салон і потребує більше пояснень: що таке тест-драйв, які реальні умови першого безкоштовного візиту. Важливо також переглянути самі рекламні оголошення і привести їх у відповідність до реальної пропозиції, щоб людина, яка клікнула на рекламу, отримала саме те, що очікувала. Це може зменшити загальну кількість звернень, але підвищить їх якість і конверсію. Ще одним важливим моментом є швидкість відповіді. Людина яка написала після перегляду реклами зазвичай одночасно переглядає кілька салонів. Той хто відповість першим і найпрофесійніше має значно більше шансів отримати запис. Тому скорочення часу відповіді до 15 хвилин є одним з найпростіших але найефективніших кроків.

Важливим моментом є те, що жоден з цих кроків не потребує великих інвестицій, бо це переважно робота з процесами і підвищенням кваліфікації команди. Підвищення конверсії реклами до 55-60% при збереженні поточного обсягу лідів дасть близько 200 додаткових записів на тест-драйв на місяць. Оскільки більшість рекламних оголошень просувають саме безкоштовний

перший візит, прямого доходу ці записи не принесуть. Однак частина з них після тест-драйву стане постійними клієнтами, і саме вони формують довгостроковий приріст доходу мережі. До того ж, якщо змінити візуал рекламних оголошень на відповідну пропозицію, на тест-драйв приходитимуть ті люди, які дійсно зацікавлені в цій послугі, а не ті, хто просто хотів отримати щось безкоштовно і більше не повернеться до салону, відповідно і не принесе дохід.

Водночас поки реклама потребує доопрацювання, є ще один канал який вже давно показав відмінні результати і потребує лише більшої уваги – це партнерський канал. Він потребує більшої уваги і роботи, адже саме по ньому зафіксовано найбільш суттєве падіння, кількість звернень скоротилась майже вдвічі, з 824 людей у 2023 до 435 людей у 2025 році. І це при тому, що конверсія цього каналу є однією з найвищих серед усіх джерел – 86-94%. Тобто ті хто приходить від партнерів записуються майже завжди. Саме тому відновлення і розвиток цього напрямку є одним з найбільш пріоритетних завдань для маркетингової стратегії мережі.

За спостереженнями автора, причина падіння не в тому що партнерства перестали працювати як інструмент, а вона є більш системною. Помітно зменшилась регулярність роботи з цим каналом. Раніше після кожного візиту партнера відбувалась особиста зустріч з людиною, яка відповідає за цей напрям. Зараз цієї практики вже немає. Серед активних партнерів є ті, хто відвідує салон лише раз на рік, на підтримуючих процедурах. Такі партнери просто фізично рідко думають про салон і відповідно рідко його рекомендують. Частина раніше ефективних партнерств була завершена і причини цього варто проаналізувати окремо, адже ініціатива могла виходити не від салону.

Для відновлення каналу рекомендується насамперед провести аналіз всіх існуючих і завершених партнерств. З активними партнерами варто відновити регулярні зустрічі після кожного візиту і частіші комунікації хоча б раз на 2-3 місяці. По завершених варто з'ясувати причину і переглянути

відновлення тої співпраці, з якою ініціатива виходила від іншої сторони. При пошуку нових партнерів варто одразу враховувати частоту відвідування салону, бо партнер, який приходить рідко, навряд чи стане активним джерелом рекомендацій. Перевага має надаватись тим, кому будуть актуальними регулярні відвідування салону.

Паралельно з роботою над партнерським каналом важливо не забувати про лояльність існуючих клієнтів. Людина, яка щиро рекомендує салон своїм подругам, це найцінніший маркетинговий інструмент, який не потребує жодних витрат. Але щоб клієнт рекомендував, потрібно не просто добре провести процедуру, потрібно залишатись у полі його зору і після завершення курсу. Зараз цього зв'язку часто не вистачає: клієнт завершує курс і просто зникає, а салон більше не нагадує про себе.

Щоб це змінити, можна впровадити програму утримання після завершення курсу. Наприклад, додати нагадування про підтримуючу процедуру через 6-12 місяців, зробити персональні пропозиції для тих, хто давно не відвідував салон, а також надсилати автоматичне повідомлення після кожного візиту з проханням залишити відгук на Google Maps. Всі п'ять салонів мережі вже мають максимальну оцінку 5 і загалом 3191 відгук є чудовою репутацією. Якщо системно збільшувати кількість відгуків, PLAN D буде ще помітнішим у пошуку для нових клієнтів, які шукають салон епіляції в Києві.

Третій напрям рекомендацій стосується розвитку нових джерел доходу і залучення нової аудиторії. PLAN D вже кілька років займає стійку позицію у своїй ніші в Києві, але щоб продовжувати зростати потрібно або розширювати аудиторію всередині існуючого ринку, або виходити на нові.

Мережа вже зробила перші кроки у розширенні асортименту. У 2025-2026 роках були запуснені послуги пресотерапія та ендомасаж, і зараз салони активно працюють над їх просуванням. Наступним кроком стане запуск електроепіляції, команда вже пройшла навчання і відпрацьовує навички. Це хороший знак, адже свідчить про те що мережа не зупиняється на досягнутому і послідовно розширює свою експертизу в догляді за тілом.

Важливо розуміти що електроепіляція це не просто ще одна позиція в прайсі. Вона вирішує запит аудиторії, яка має протипоказання до лазеру і яка зараз взагалі не може бути клієнтом PLAN D. Тобто відкривається доступ до нової аудиторії, яку мережа поки що не охоплює.

Окремо варто приділити увагу просуванню бізнесу в TikTok. Мережа вже почала активно займатися веденням цієї соціальної мережі і вони вже потроху отримують маленькі результати. Молода аудиторія, яка є основним споживачем короткого відеоконтенту, відкриває для себе нові бренди саме через TikTok, тому ігнорувати цей канал було б нерозумно. Щоб отримати стабільний результат потрібна регулярна присутність, хоча б 3-4 відео на тиждень. Ще одним перспективним каналом є Threads, соціальна мережа, яка активно набирає популярність і де люди охоче діляться щирими рекомендаціями і особистим досвідом. Саме такий формат органічно підходить для б'юті-сфери, де рекомендація від реальної людини важить набагато більше ніж будь-яка реклама.

Ще один напрям який потребує уваги – онлайн-продажі косметики. У мережі є Instagram-сторінка з товарами, але вона не оновлювалась близько року і містить неповний асортимент. А є такі клієнти, в тому числі і нові, які вже зараз запитують де можна придбати косметику онлайн. Тобто попит є, але зручного інструменту для його задоволення немає. Відновлення цієї сторінки і регулярна робота з нею принесе і додатковий канал доходу, і новий спосіб залучення аудиторії, яка може прийти спочатку за косметикою, а згодом стати клієнтом салону. А в майбутньому можна піти далі і зробити окремий сайт з косметикою.

І нарешті про масштабування. Засновниці PLAN D вже публічно говорять про плани виходу за межі Києва, і це в цілому логічний наступний крок для мережі, яка за 8 років побудувала сильний бренд і високі стандарти. Зараз у мережі для цього практично все є: чітка концепція моносалону, власні протоколи процедур, оргполітика з прописаними правилами і стандартами, корпоративна культура і розуміння того, який продукт компанія продає. Це

саме той фундамент, на якому будуються успішні мережі. Київський ринок показав, що модель працює і що на неї є попит. Тепер питання лише в тому як і коли виходити далі. Це довгострокова ціль, але готуватись до неї потрібно вже зараз. Варто досліджувати потенційні міста, аналізувати конкурентне середовище в регіонах, думати над концепцією масштабування, будь то франшиза або власне розширення. Кожен з цих варіантів має свої переваги і потребує окремого опрацювання, але в будь якому випадку підготовка займає час і починати її потрібно завчасно.

Щоб рекомендації не залишились просто словами, перевіримо наскільки вони можуть бути ефективними і чи рухатиметься компанія у правильному напрямі за допомогою збалансованої системи показників. Її особливість у тому, що вона оцінює ефективність підприємства не лише через фінансові результати, а одразу через чотири взаємопов'язані перспективи. Це дозволяє бачити повну картину і розуміти що саме впливає на кінцевий результат. Стратегічна мета для PLAN D сформульована як підвищення ефективності маркетингової діяльності через покращення конверсії з Instagram-реклами, відновлення партнерського каналу та розширення асортименту. Цільові показники розраховано на основі реальних даних підприємства з урахуванням динаміки попередніх років. Дані наведено у таблиці 2.17.

Фінансова перспектива показує кінцевий результат всіх зусиль, тобто скільки компанія заробляє. Цільове значення приросту доходу встановлено на рівні 20%, що у грошовому вираженні становить 58 732 248 грн. Це обережна, але досить реалістична оцінка. У 2023-2024 роках приріст становив 32,6%, а у 2025-му знизився до 3%. Падіння у 2025-му році пов'язане кількома причинами одразу – великі витрати на ребрендинг, відкриття нового салону, який ще не набрав повну силу, і те, що частина клієнтів тимчасово перестала ходити після підвищення цін. Але ці фактори тимчасові. Розширення асортименту, відновлення партнерського каналу і повернення клієнтів, які вже звикли до нового прайсу є можливістю повернутися до кращих показників.

Таблиця 2.17 – Збалансована система показників мережі PLAN D

| Перспектива              | Стратегічна ціль                      | Показник                                                        | Поточне значення | Цільове значення      |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Фінанси                  | Збільшити дохід мережі                | Загальний дохід мережі за рік, грн                              | 48 943 540 грн   | 58 732 248 грн (+20%) |
|                          | Підвищити середній чек                | Середній чек на одне відвідування, грн                          | 1956 грн         | 2152 грн (+10%)       |
| Клієнти                  | Залучити нових клієнтів               | Кількість нових клієнтів на місяць                              | ~190 осіб        | ~228 осіб (+20%)      |
|                          | Підвищити впізнаваність через відгуки | Загальна кількість відгуків на Google Maps по мережі            | 3191 відгук      | 3829 відгуків (+20%)  |
| Внутрішні бізнес-процеси | Підвищити завантаженість майстрів     | Коефіцієнт завантаженості робочого часу майстра, %              | 60-70%           | 85%                   |
|                          | Зменшити несвоєчасні відміни          | Частка скасованих або перенесених записів менш ніж за 24 год, % | 10-20%           | не більше 10%         |
| Навчання і розвиток      | Підвищити кваліфікацію майстрів       | Кількість тренінгів на майстра за рік                           | 1 на рік         | 4 на рік              |
|                          | Збільшити продажі серед персоналу     | Середній рівень продажів на співробітника, грн                  | ~ 4000 грн       | 5000 грн (+25%)       |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Підвищення середнього чека на 10% до 2 152 грн стане результатом нових послуг, які додадуть до кожного візиту більше цінності.

Клієнтська перспектива відображає те, як підприємство сприймається ринком. Зараз мережа обслуговує в середньому близько 190 клієнтів на місяць. Ціль – збільшити цей показник на 20%, до близько 228 клієнтів на місяць, завдяки підвищенню конверсії з таргету і відновленню партнерського каналу. Збільшення кількості відгуків з 3191 до 3829 при збереженні оцінки 5,0 додатково зміцнить репутацію мережі і зробить її помітнішою для нових клієнтів, які шукають салон епіляції в гуглі.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів свідчить про те, як організована робота всередині салонів. Зараз завантаженість майстрів складає 60-70%, тобто приблизно третина робочого часу залишається незаповненою. Це означає, що майстер сидить без клієнта, а салон в цей час не заробляє. Тому

ціллю буде підняти цей показник до 85%. Це реально, якщо паралельно вирішити другу проблему несвоєчасних відмін. Зараз від 10 до 20% записів скасовуються або переносяться менш ніж за 24 години до візиту, і це прямі втрати, бо заповнити вікно, яке звільнилось в останній момент, дуже важко. Ціль по цьому показнику не більше 10%. Обидві проблеми можна вирішити за допомогою автоматичних нагадувань про запис. Коли клієнт отримує нагадування заздалегідь, він або підтверджує візит, або переносить його завчасно, що дає час заповнити вільне місце іншим клієнтом.

Перспектива навчання і розвитку це про команду, яка є основою всього. Зараз майстри проходять приблизно один тренінг на рік або взагалі не проходять, що є досить мало для сфери, де технології і підходи постійно оновлюються. Тому поставлена ціль 4 тренінги на рік на кожного майстра. Навчені майстри краще працюють з новими послугами, впевненіше консультують клієнтів і дають кращий результат, а це напряму впливає на задоволеність і лояльність клієнтів.

Другий показник цієї перспективи продажі на співробітника. Зараз середній рівень складає близько 2000–4000 грн на місяць, але є значний розкид між співробітниками. Ціль підняти цей показник на 25% до приблизно 5000 грн, завдяки додатковому навчанню персоналу продажам косметичних продуктів. Адміністратор або майстер, який вміє грамотно розповісти про косметику і запропонувати її клієнту після процедури це не нав'язування, а природне продовження турботи про результат. І клієнти від цього купують більше, особливо якщо рекомендація щира і обґрунтована.

Важливо розуміти, що всі чотири перспективи не існують окремо одна від одної, вони пов'язані між собою як ланцюжок. Навчені майстри можуть якісно надавати нові послуги і впевнено їх пропонувати клієнтам. Якісні послуги і уважний сервіс підвищують задоволеність клієнтів і збільшують частоту їх повторних візитів. Задоволені клієнти повертаються самі, радять салон подругам і залишають позитивні відгуки. А це все разом збільшує кількість записів і дохід мережі.

Будь-яка рекомендація має сенс лише якщо те, що витратиш на її реалізацію менше за те, що отримаєш в результаті. Для кожного із запропонованих заходів було розраховано орієнтовні витрати на впровадження на основі наявних даних підприємства та очікуваний приріст доходу. Дані наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка економічної ефективності рекомендацій для мережі PLAN D

| Захід                                                        | Витрати на впровадження     | Очікуваний приріст доходу                                                                 | Термін окупності |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Розробка скриптів комунікації та навчання адміністраторів    | Мінімальні (власні ресурси) | ~ 50 856 грн/міс<br>(~ 26 нових платних клієнтів*1956 грн)                                | 1 місяць         |
| Відновлення партнерської програми (бонус 500 грн за клієнта) | ~ 21 500 грн/міс            | ~ 84 108 грн/міс<br>(~ 43 нових клієнти*1956 грн)                                         | Менше 1 місяця   |
| Запуск електроепіляції                                       | 120 000 грн                 | ~ 100 000 грн/міс<br>(~ 50 клієнтів*2000 грн середній чек)                                | 1-2 місяці       |
| Розвиток TikTok та Threads                                   | ~ 36 000 грн/міс            | ~ 39 120 грн/міс<br>(~ 20 нових клієнтів × 1956 грн) – після 3-6 місяців системної роботи | 3-6 місяців      |
| Відновлення Instagram-сторінки з косметикою                  | Мінімальні (власні ресурси) | ~ 22 000 грн/міс<br>(+10% до поточного доходу від косметики ~ 220 000 грн/міс)            | 3 першого місяця |
| Навчання персоналу продажам косметичних лінійок              | ~ 10 000 грн/міс            | ~ 50 000 грн/міс<br>(50 співробітників × приріст 1000 грн/міс)                            | Менше 1 місяця   |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Якщо подивитись на таблицю, то видно що більшість заходів окупаються досить швидко – від одного місяця до кількох. Це пояснюється тим, що більшість рекомендацій насправді не потребують великих грошових вкладень. Наприклад, розробка скриптів комунікації для адміністраторів або

відновлення Instagram-сторінки з косметикою є просто зміною підходу в роботі, яка не коштує майже нічого, але дає реальний результат вже з першого місяця.

Найбільший ефект очікується від відновлення партнерського каналу і запуску електроепіляції. Партнерський канал при витратах близько 21 500 грн на місяць на бонуси може дати приблизно 84 108 грн приросту доходу. Електроепіляція вже запускається – витрати здійснені, а очікуваний дохід приблизно 100 000 грн на місяць. Робота з TikTok займає більше часу, перші реальні результати з'являться через 3-6 місяців, але це інвестиція у майбутнє, яка дозволить залучати нову молоду аудиторію.

Загалом кожна з рекомендацій базується на конкретній проблемі, яку виявив аналіз. Це не теоретичні поради, а конкретні кроки які можна зробити вже зараз і побачити результат. Впровадження всіх рекомендацій разом має дати PLAN D не лише підвищення ефективності маркетингової діяльності, зростання доходу, але й міцніший фундамент для подальшого розвитку мережі.

## **Висновки за розділом 2**

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності мережі салонів PLAN D та розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

Спочатку було розглянуто ринок послуг епіляції як глобально, так і в межах нашої країни. За аналізом ринку ми бачимо, що він росте. Глобально він зріс на 18,4% на рік, в Україні попит на епіляцію зріс на 40% у 2023-2024 роках. Тобто PLAN D працює в перспективній ніші з хорошим потенціалом. Основними конкурентами на київському ринку є салони «Лазерхауз», TK Laser та LaserVille, але PLAN D займає досить сильну позицію завдяки своїй глибокій спеціалізації і репутації.

Далі був проведений аналіз самої компанії. За 8 років мережа виросла з двох кабінетів до 5 салонів, дохід збільшився з 17,9 млн грн у 2022 році до 48,9 млн грн у 2025 році. І це попри війну, блекауту і підвищення цін. Це говорить про те, що бізнес-модель працює і команда вміє адаптуватись до складних умов.

За результатами PEST-аналізу були виявлені головні зовнішні виклики внаслідок воєнного стану, такі як відключення світла, зростання витрат, непередбачуваність. Але і багато можливостей – ринок росте, аудиторія розширюється, цифрові канали дають нові способи залучення клієнтів. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має міцні конкурентні переваги – глибоку експертизу, лояльну клієнтську базу і сильний бренд.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що компанія активно розвивається і використовує різноманітні інструменти залучення клієнтів. Серед найефективніших каналів за конверсією є реферальні програми і вхідна група, які стабільно дають 83-95% конверсії. Саме вхідна група і рекомендації клієнтів залучають найбільш якісних лідів. У 2025 році однею з головних маркетингових задач став ребрендинг мережі – оновлення логотипу і фірмового стилю, перший салон у новому вигляді відкрився на Голосієво. Паралельно компанія почала переходити від концепції моносалону до концепції мультипростору, зберігаючи основний напрям по догляду за тілом, і запустила нові послуги пресотерапію та ендомасаж. Розвивались крос-промо партнерства, проводились спеціальні проєкти як Celera Club та соціальний фотопроект «Люблю». Все це формує образ бренду, який виходить за межі просто салону епіляції.

Найцікавіша частина аналізу це цифри по лідах і конверсії. Виявилось, що реклама дає багато звернень, але при цьому значно тягне вниз конверсію. На початку 2026 року конверсія з Instagram-реклами впала до 36%, тоді як всі інші канали тримаються на 80-92%. А партнерський канал, який раніше давав 824 лідів на рік, просто перестав активно підтримуватись і впав до 435 нових звернень.

На основі всього цього були розроблені три напрями рекомендацій: підвищення конверсії реклами, відновлення партнерського каналу і розширення асортименту та нових каналів. Ефективність рекомендацій оцінено через збалансовану систему показників по чотирьох перспективах з реальними цільовими значеннями. Оцінка економічної ефективності показала що більшість з них окупаються протягом 1-2 місяців, а загальний очікуваний приріст доходу складає понад 345 000 грн на місяць як мінімальна оцінка.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства на прикладі підприємства PLAN D. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні основи маркетингової діяльності підприємства. Встановлено, що маркетингова діяльність являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів з метою отримання конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Як зазначає Балабанова Л.В., маркетинг підприємства охоплює не лише збутову, а й аналітичну, виробничу та комунікативну функції, що визначає його системний характер. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що ефективність маркетингової діяльності слід розглядати у двох вимірах – економічному та комунікативному, оскільки вона формує як фінансові результати, так і ринкову позицію підприємства.

Досліджено основні показники та методи оцінки ефективності маркетингової діяльності. Встановлено, що найбільш поширеними кількісними показниками є рентабельність маркетингових витрат, частка ринку, рівень поінформованості споживачів, індекс задоволеності клієнтів, а також коефіцієнт конверсії маркетингових контактів у реальні продажі. Поряд із цим, Струпинська Н.В. обґрунтовує доцільність застосування інтегрального методичного підходу, який дозволяє поєднувати кількісні й якісні оцінки у єдину узагальнюючу характеристику рівня маркетингової ефективності. Зроблено висновок, що вибір конкретного методу оцінки має визначатися специфікою діяльності підприємства, галузевими особливостями та наявною інформаційною базою.

Розглянуто сучасні підходи до організації маркетингової діяльності в умовах конкурентного середовища. Виявлено, що одним із визначальних

чинників трансформації маркетингової практики є цифровізація – процес, який кардинально змінює інструментарій взаємодії підприємства зі споживачами та конкурентами. Відповідно до досліджень Білоусько Т.М., цифровізація маркетингової діяльності відкриває нові можливості для персоналізації пропозицій, скорочення витрат на просування та підвищення точності сегментування цільової аудиторії. Крикавський Є.В. і Похильченко О.А. акцентують увагу на тому, що в умовах жорсткої конкуренції результативність управлінських рішень у маркетингу визначається ефективністю всього ланцюга поставок, а не лише окремих його ланок.

У другому розділі проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності компанії PLAN D. На основі організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що компанія функціонує на дуже конкурентному київському ринку б'юті-послуг і при цьому ще й в умовах повномасштабної війни. А це означає, що маркетингова стратегія має постійно адаптуватись до умов які змінюються. Оцінка маркетингового середовища методами SWOT і PEST-аналізу допомогла зрозуміти з чим саме стикається компанія. З одного боку є серйозні виклики, так як відключення світла, зростання витрат, нестабільність. З іншого боку компанія має чіткі переваги: глибока експертиза в одній сфері, лояльні клієнти і бренд який люди знають і довіряють.

Аналіз ефективності маркетингових заходів компанії PLAN D засвідчив, що підприємство використовує багато різних інструментів: реферальні програми, співпраці з інфлюенсерами, крос-промо, соціальні мережі, офлайн-рекламу і спеціальні проєкти. У 2025 році одним з головних напрямів став ребрендинг і запуск нових послуг. Разом з тим виявлено диспропорцію між зростанням обсягу рекламного трафіку і якістю його конверсії. Конверсія Instagram-реклами після оновлення рекламної кампанії впала до 36% при стабільних 80-92% по інших каналах. Аналіз також показав суттєве скорочення партнерського каналу попри його високу ефективність. Тобто

потенціал є, просто він використовується не повністю і потребує удосконалення.

За результатами аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Основна увага була направлена на три напрями: підвищення конверсії таргету, відновлення партнерського каналу і робота з лояльністю клієнтів, розширення асортименту та нових каналів включно з онлайн-продажами косметики і розвитком TikTok та Threads. Здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів із застосуванням збалансованої системи показників по чотирьох перспективах. Більшість заходів окупаються протягом 1-2 місяців, а загальний очікуваний приріст доходу складає понад 345 000 грн на місяць як мінімальна оцінка без урахування абонементів та подальших візитів клієнтів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у маркетингову діяльність компанії PLAN D. Крім того проведений аналіз і запропоновані інструменти оцінки ефективності можуть бути корисними і для інших підприємств сфери б'юті-послуг які стикаються зі схожими викликами. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні маркетингових планів, коригуванні бюджетів просування та побудові системи контролю маркетингової діяльності.

Таким чином, виконане дослідження підтвердило актуальність обраної теми та дозволило досягти поставленої мети – здійснити комплексний аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства та розробити обґрунтовані рекомендації щодо її підвищення. Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення для розвитку практики маркетингового управління в умовах сучасного конкурентного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. Київ, 2006. 288 с
2. Балабанова Л.В., Холод Л.В., Балабанова І.В. (2012). Маркетинг підприємства. навч. посібник. К.: Центр учб. літ-ри, 612 с. ISBN 978-611-01-0337-4.
3. Білоусько Т.М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>
4. Бондаренко В.М., Омеляненко О.В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>
5. Б'юті сфера вже не фаворит: що відбувається на ринку послуг в Україні і чого очікувати далі // RBC Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/byuti-sfera-vzhe-favorit-shcho-vidbuvaetsya-1740063617.html>
6. Гончаренко В. О. Інноваційні підходи до формування маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Економіка АПК. 2022. № 23(1). С. 12–19.
7. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021.
8. Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Вовчанська, О. М. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. Підприємництво і торгівля. 2018. № 22. С 69–74.
9. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143>

10. День закоханих 2026: події та пропозиції до 14 лютого // Bazilik.media.  
URL: <https://bazilik.media/den-zakokhanykh-2026-podii-ta-propozytsii-do-14-liutoho/>
11. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 269–272.
12. Діченко А.Л. (2019). Розвиток маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. : 08.00.04. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України.  
URL: <https://uacademic.info/ua/document/0420U100236>.
13. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2021. № 26.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
14. Інфляція у б'юті-сфері прискорилося до 33%: які послуги подорожчали найбільше. Дослідження Barb // Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/inflyatsiya-u-sferi-poslug-krasi-priskorilasya-do-33-yaki-poslugi-podorozhchali-naybilshe-doslidzhennya-barbua-03122025-34582>
15. Камінська Т.Г., Краєвський В.М., Костенко О.М., Охріменко І.В., Савчук В.К. Інформаційна система управління сільськогосподарським підприємством: аналітичні індикатори формування і результативності: монографія. Київ : Видавництво «Вікпринт», 2016. 270 с.
16. Кобернюк С.О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 270–277.
17. Кобернюк С.О., Карпенко В.Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 204–212.
18. Кононенко Л.В. Трансформації в організації бухгалтерського обліку під впливом діджиталізації економіки. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних

- інформаційних технологій: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 267–279.
- 19.Краєвський В.М., Остапенко Я.О., Параниця Н.В. Статистика: навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 218 с.
- 20.Краєвський В.М., Титенко Л.В., Паянок Т.М., Параниця Н.В., Богдан С.В. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 288 с.
- 21.Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок. Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал. Харків, 2017. № 1. С. 16-21.
- 22.Крюкова І.О., Стоянова-Коваль С.С. Цифровізація обліку в контексті сучасного агроменеджменту. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Україна, Київ, 9 квітня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С. 277–280.
- 23.«Люблю»: чуттєвий фотопроект про прийняття себе й жіночність без вимог // Insider.ua. URL: <https://insider.ua/lyublyu-chuttevij-fotoproekt-pro-prijnyattya-sebe-j-zhinochnist-bez-vimog/>
- 24.Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 2 (68). С. 60–79.
- 25.Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. № 8 (1). С. 94–100. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1\(29\)-94-109](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-94-109)
- 26.Перспективи розвитку лазерної епіляції 2025 року // Центр лазерної косметології Лазерхауз. URL: [https://www.laserhouse.com.ua/ua/perspektivy\\_razvitiya\\_lazernoy\\_epilyatsii](https://www.laserhouse.com.ua/ua/perspektivy_razvitiya_lazernoy_epilyatsii)

- 27.Петренко Т. М. Маркетингові стратегії в агробізнесі: навчальний посібник. Львів : ЛНУ, 2019. 180 с.
- 28.Поліщук І. І., Гудима Н. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514–517.
- 29.Ринок послуг краси в Україні 2025 - що користується попитом та що зникає // Ostro.org. URL: <https://www.ostro.org/press-releases/rynok-poslug-kрасы-v-ukrayini-2025-shho-korystuyetsya-popytom-ta-shho-znykaye-i525641>
- 30.Семенда Д.К., Семенда О.В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. Grail of Science. 2023. № 25. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006>
- 31.Сидоренко І. П. Оцінка маркетингового потенціалу аграрних підприємств: методологічні підходи. Вісник аграрної науки. 2021. № 3. С. 45–52.
- 32.Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Digital transformation in accounting: trends and perspectives. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. С. 372–384.
- 33.Струпинська, Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 379-387.
- 34.ТОП-10 центрів лазерної епіляції Києва 2025 // Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/centers-of-laser-epilation-in-kyiv/>
- 35.Чернецька О.В., Гаркуша Г.І., Богданова Ю.С. Інтеграція аналітичного інструментарію в систему обліку і контролю суб'єкта підприємництва. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-02>

- 36.Шафалюк М. С. Розвиток маркетингового потенціалу спільнот споживачів. Маркетингова освіта в Україні : тези IV Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2018 р., м. Київ, 2018. С. 110–112.
- 37.Юрченко О.В. Вплив діджиталізації на організацію бухгалтерського обліку та інформаційне забезпечення сталого аграрного розвитку: [підрозділ 4.14]. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 350–361.
- 38.Laser Hair Removal Market Size & Share 2026-2035. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/laser-hair-removal-market>
- 39.LaserVille: один із ТОП салонів лазерної епіляції Києва // LB.ua. URL: [https://lb.ua/society/2026/01/08/715854\\_laserville\\_top\\_saloniv\\_lazernoyi.html](https://lb.ua/society/2026/01/08/715854_laserville_top_saloniv_lazernoyi.html)
- 40.PLAN D – мережа салонів лазерної епіляції // Офіційний сайт. URL: <https://plan-d.ua/>

