МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Маркетинг у бізнесовій діяльності підприємства»

здобувача Бондар Катерини Андріївни _____

Науковий керівник: д-р. філософії, доц. Гавриш Ю.О. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Федорченко А.В. _____

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ В БІЗНЕСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ 6

1.1 Зміст і специфіка маркетингу в системі бізнес-діяльності підприємства 6

1.2 Узагальнення методів і підходів до оцінювання ефективності маркетингу в бізнес-діяльності підприємства 12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В БІЗНЕСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» 20

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства..... 20

2.2 Дослідження маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства 35

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»..... 49

3.1 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення чинної системи маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства..... 49

3.2 Оцінка прогнозної ефективності реалізації запропонованих заходів і управлінських рішень 62

ВИСНОВКИ 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80

ДОДАТКИ..... 85

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність і непередбачуваність сучасного ринку зумовлюють зростання ролі маркетингу як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств. В умовах економічної нестабільності компанії самостійно формують стратегічні орієнтири, визначаючи напрями розвитку з урахуванням власних ресурсів і ринкових можливостей. За таких обставин саме ефективне використання маркетингового інструментарію стає основою досягнення стійких результатів.

Формування споживчого ринку відбувається під впливом глобалізації, технологічних інновацій та зростання індивідуалізованих потреб клієнтів. Це спричиняє трансформацію традиційних підходів до управління та посилює інтеграцію маркетингу у систему стратегічного менеджменту. Орієнтація на конкретні сегменти аудиторії, розвиток спеціалізованих продуктів і послуг, а також необхідність гнучкої реакції на зміну поведінки споживачів зумовлюють підвищення значущості маркетингового комплексу у процесі позиціонування підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю набуває системного характеру, оскільки дозволяє поєднувати комунікаційні, збутові та стратегічні рішення в єдину концепцію розвитку. Водночас відмінності у підходах різних компаній до формування маркетингових стратегій підтверджують відсутність універсальної моделі та актуалізують необхідність подальших досліджень.

Розвиток технологій і накопичення знань сприяють появі нових маркетингових інструментів, що розширюють можливості взаємодії зі споживачами. Особливо це проявляється у сфері продажів і комунікацій, де маркетинг постійно еволюціонує, адаптуючись до сучасних викликів і відкриваючи нові перспективи для бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання маркетингової діяльності в сучасному бізнес-середовищі активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Теоретичні засади маркетингу значною мірою

сформовані у працях Ф. Котлера, К. Гронгруса, М. Бітнер, Я. Шета та С. Моріарті, які обґрунтували концепції клієнтоорієнтованості та інтегрованих комунікацій, тоді як їх розвиток і адаптація до умов національної економіки знайшли відображення у дослідженнях А. О. Старостіної, Л. М. Іваненко, О. С. Сенишина, Я. С. Ларіної, Є. О. Балацького, І. А. Абрамовича, Д. В. Воловика, Г. О. Дорошенка, Н. В. Кудренко, О. Ю. Пригари та І. Я. Кулиняка.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є поглиблення теоретичних знань з маркетингу в діяльності підприємства та розробка проєкту щодо її вдосконалення. Для досягнення цієї мети передбачено виконання відповідних дослідницьких завдань:

– проаналізувати зміст і специфіка маркетингу в системі бізнес-діяльності підприємства;

– узагальнити методи і підходи до оцінювання ефективності маркетингу в бізнес-діяльності підприємства;

– надати характеристику господарської діяльності підприємства;

– провести дослідження маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства;

– здійснити обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення чинної системи маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства;

– сформувати оцінку прогнозної ефективності реалізації запропонованих заходів і управлінських рішень.

Об'єктом визначено маркетингову систему ТОВ «РУШ», що реалізується в структурі його бізнес-процесів і впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Предметом роботи є теоретичні положення та практичні механізми впровадження маркетингових підходів, які розглядаються як ключовий інструмент забезпечення ефективності комерційної діяльності та досягнення ринкового успіху сучасного підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано комплекс загальнонаукових і прикладних методів, серед яких аналіз і синтез, індукція та дедукція, спостереження й опрацювання вторинної інформації з метою оцінювання ринкового середовища підприємства. Для узагальнення ключових чинників впливу застосовано SWOT-аналіз, а визначення економічних перспектив здійснювалося за допомогою базових методів прогнозування та дисконтування грошових потоків. Обробка та систематизація аналітичних матеріалів проводилися із використанням графічних і табличних можливостей Microsoft Office Excel, що забезпечило структуроване відображення даних про обсяги реалізації та відносні показники ефективності.

База дослідження. Інформаційну основу дослідження сформовано на базі різнопланових джерел, зокрема наукових праць, статистичних матеріалів, офіційних документів, періодичних видань, аналітичних оглядів та експертних публікацій у сфері маркетингу. Важливе місце в роботі посів аналіз внутрішніх статистичних даних ТОВ «РУШ», що забезпечило поглиблене розуміння специфіки функціонування підприємства та його маркетингової діяльності.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Дослідження має вагоме теоретичне значення, оскільки забезпечує узагальнення та впорядкування наукових підходів до використання маркетингових інструментів у діяльності сучасних підприємств, що поглиблює розуміння їх ролі в системі управління. Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для формування маркетингової стратегії з урахуванням особливостей конкретного бізнес-середовища.

Практична цінність роботи визначається можливістю реалізації запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «РУШ», що сприятиме підвищенню ефективності його бізнес-процесів і вдосконаленню маркетингової політики.

Структура роботи. Структура дослідження охоплює вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ В БІЗНЕСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Зміст і специфіка маркетингу в системі бізнес-діяльності підприємства

Аналіз маркетингової діяльності підприємств доцільно розпочинати з дослідження історичних передумов формування цієї сфери. Усвідомлення сутності маркетингу та його ролі у господарській практиці неможливе без врахування етапів становлення відповідної теорії та практики. Попри те, що як самостійна наукова дисципліна маркетинг сформувався відносно нещодавно, окремі його складові, зокрема збутова діяльність і рекламні комунікації, застосовувалися у господарській практиці протягом багатьох століть.

Становлення маркетингу як системи знань і практичних підходів відбувалося поступово під впливом змін економічного середовища. Розвиток виробництва, посилення конкуренції, трансформація співвідношення попиту і пропозиції та зростання суспільної свідомості сприяли формуванню нових підходів до управління підприємствами. У результаті виникла послідовна еволюція маркетингових концепцій, кожна з яких відображала специфічні умови розвитку ринку та відповідну управлінську філософію взаємодії підприємства з клієнтами [1, с. 21].

На ранніх етапах індустріального розвитку, наприкінці XIX – на початку XX століття, домінувала концепція вдосконалення виробництва. Основна увага підприємств зосереджувалася на підвищенні продуктивності, зниженні витрат та розширенні системи розподілу з метою забезпечення масової доступності товарів за прийнятними цінами [2, с. 52]. Згодом, із розширенням виробничих можливостей і поступовим насиченням ринку, акцент змістився на якість та характеристики продукції. Це сприяло поширенню концепції вдосконалення товару, у межах якої

підприємства орієнтувалися на постійне покращення технічних параметрів і споживчих властивостей продукції.

У 1920–1950-х роках посилення конкуренції та перевищення пропозиції над попитом призвели до формування концепції інтенсифікації комерційних зусиль. У цей період основна увага приділялася активізації збуту та просування продукції за допомогою реклами, персонального продажу і стимулювання попиту [3, с. 318].

Починаючи з 1950-х років сформувалася сучасна маркетингова концепція, що передбачає орієнтацію діяльності підприємства на потреби споживачів. Досягнення ринкового успіху почало розглядатися як результат ефективнішого задоволення потреб клієнтів порівняно з конкурентами. Такий підхід зумовив перехід від ринку продавця до ринку покупця та підкреслив важливість формування довгострокових відносин зі споживачами [4, с. 183].

Подальший розвиток маркетингової теорії привів до появи концепції соціально-етичного маркетингу, яка враховує не лише інтереси підприємства і споживачів, а й довгострокові інтереси суспільства та навколишнього середовища. Наприкінці XX століття поширення набула концепція маркетингу взаємовідносин, що передбачає формування довгострокових партнерських зв’язків з усіма учасниками ринку – споживачами, постачальниками, посередниками та іншими зацікавленими сторонами [5, с. 76].

Одним із сучасних напрямів розвитку маркетингової теорії є концепція холістичного маркетингу, яка передбачає системний підхід до планування та реалізації маркетингової діяльності з урахуванням взаємозв’язку всіх її елементів [6]. Загалом еволюція маркетингових концепцій відображає поступове зміщення ринкової влади від виробника до споживача. Кожна нова концепція не заперечує попередню, а інтегрує її основні положення, розширюючи клієнтоорієнтований і соціально спрямований характер маркетингової діяльності підприємств.

Багатогранність маркетингу зумовлює існування значної кількості трактувань цього поняття. У науковій літературі маркетинг розглядають як окремий вид діяльності, як управлінський процес або як філософію ведення бізнесу. Перший підхід, започаткований Ф. Котлером, визначає маркетинг як

діяльність, спрямовану на задоволення потреб споживачів через обмін [7, с. 108]. Інший підхід трактує маркетинг як функцію управління підприємством, що передбачає дослідження ринку, прогнозування потреб споживачів і організацію діяльності компанії відповідно до цих потреб. Таку позицію підтримують, зокрема, Громадський інститут маркетингу Великобританії (CIM UK) та Американська асоціація маркетингу (AMA) [38]. Подібної точки зору дотримується і Т. Примак, яка розглядає маркетинг як діяльність, пов'язану з організацією руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача [8, с. 332].

Окремі дослідники трактують маркетинг як філософію бізнесу. Зокрема, С. Гаркавенко визначає його як систему принципів, що орієнтує діяльність підприємства на задоволення потреб споживачів на всіх етапах створення та реалізації продукції [8, с. 333]. Незважаючи на різноманітність підходів, їх об'єднує спільна ідея: маркетинг спрямований на задоволення потреб споживачів через взаємовигідний обмін. У цьому процесі підприємство отримує прибуток, а споживачі – необхідні товари або послуги.

У підприємницькій діяльності маркетинг доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах: як управлінську концепцію та як практичний інструмент. Як філософія управління він орієнтує підприємство на потреби клієнтів, а як інструмент забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей через ефективне використання ресурсів. Таким чином, маркетинг виступає комплексною системою, що поєднує клієнтоорієнтований підхід і практичні механізми розвитку підприємства.

Головною метою маркетингової діяльності виступає стимулювання максимально можливого рівня споживання за умови узгодження виробничих можливостей підприємства з реальними потребами споживачів [9, с. 45]. Досягнення цієї мети забезпечується через реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій маркетингу, які можуть бути систематизовані у чотири основні групи. Їх характеристику наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Система функцій маркетингу та напрями їх реалізації

Напрям	Сутність функції	Основні напрями реалізації
Аналітична	Спрямована на дослідження ринкового середовища з метою отримання інформації для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та мінімізації ризиків	Аналіз ринку, споживачів і конкурентів; дослідження внутрішнього середовища підприємства; проведення маркетингових досліджень; оцінювання попиту та тенденцій розвитку ринку
Виробнича	Забезпечує формування та реалізацію товарної політики підприємства відповідно до потреб ринку	Розроблення і впровадження нових товарів; управління асортиментною політикою; організація матеріально-технічного забезпечення; контроль якості та підвищення конкурентоспроможності продукції
Збутова	Орієнтована на доведення створеної цінності продукту до споживача та формування доходу підприємства	Організація каналів розподілу та логістики; формування цінової політики; стимулювання збуту; організація продажів; післяпродажне обслуговування клієнтів
Управлінська та контрольна	Спрямована на планування, координацію та контроль маркетингової діяльності підприємства	Стратегічне та оперативне планування; формування структури маркетингового підрозділу; мотивація персоналу; інформаційне забезпечення; моніторинг і аналіз результатів маркетингової діяльності; коригування планів і маркетингових програм

Джерело: [2-7]

Аналітична, виробнича, збутова та контрольна функції маркетингу утворюють єдиний взаємопов’язаний цикл. Аналітична функція формує інформаційну основу для управлінських рішень, які реалізуються у виробничій та збутовій діяльності, тоді як функції управління і контролю забезпечують оцінку результатів і коригування подальших дій. Таким чином, ефективність маркетингової діяльності залежить від узгодженості всіх функціональних елементів.

Відповідно до цих функцій маркетинг на підприємстві виконує стратегічні та тактичні завдання. До стратегічних належать визначення місії підприємства, формування довгострокових цілей, сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування. Тактичні завдання пов’язані з реалізацією маркетингової політики: дослідженням потреб споживачів, розробкою нових товарів, плануванням маркетингового комплексу, управлінням якістю продукції,

ціноутворенням, організацією каналів розподілу, комунікаційною політикою, сервісним обслуговуванням та контролем результативності маркетингових заходів [10, с. 51].

Комплексний характер маркетингової діяльності зумовлює необхідність систематизації її основних інструментів, які об'єднуються у комплекс маркетингу або маркетинговий мікс. Найбільш поширеною є модель «4P», запропонована Дж. Маккарті, що включає чотири ключові складові: продукт, ціну, місце розподілу та просування [10, с. 52].

Продукт охоплює не лише матеріальний товар, а й будь-яку пропозицію підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів. Його цінність формується через якість, функціональні характеристики, дизайн, упаковку, бренд і сервісне обслуговування. Управління продуктом передбачає формування асортименту, розробку інновацій та управління життєвим циклом товару [11, с. 118].

Ціна відображає грошову оцінку цінності продукту для споживача та є єдиним елементом маркетингового комплексу, що безпосередньо формує дохід підприємства. На її формування впливають як внутрішні чинники (витрати, цілі підприємства, маркетингова стратегія), так і зовнішні (попит, ціни конкурентів, економічна ситуація) [12, с. 37].

Місце або система розподілу визначає способи доведення продукту до споживача та охоплює вибір каналів збуту, організацію логістики й управління дистрибуцією. У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання традиційних і цифрових каналів, що забезпечує омніканальний досвід для клієнта [13, с. 67].

Просування включає комплекс комунікаційних інструментів, спрямованих на інформування, переконання та стимулювання споживачів. До них належать реклама, PR, стимулювання збуту, персональний продаж і прямий маркетинг, а також цифрові інструменти – SMM, SEO, контекстна реклама, email-маркетинг та контент-маркетинг [5, с. 81].

З розвитком клієнтоорієнтованого підходу класичний маркетинговий мікс був розширений елементом «people» – люди, що підкреслює роль персоналу та якості взаємодії з клієнтами у формуванні споживчого досвіду. Це дозволило адаптувати маркетингові інструменти до сучасних умов персоналізації та підвищених очікувань споживачів.

Подальший розвиток концепції маркетингу послуг призвів до розширення класичної моделі. У 1981 році Б. Бумс та М. Бітнер запропонували доповнити традиційний маркетинговий мікс ще трьома елементами. До них належать люди (people), що відображають людський аспект взаємодії зі споживачем і формування маркетингу відносин; фізичне оточення (physical evidence), яке характеризує матеріальне середовище надання послуги; а також процес (process), що охоплює процедури, механізми та послідовність дій під час отримання послуги клієнтом [14, с. 141].

Узагальнення підходів до використання різних моделей маркетингового комплексу залежно від специфіки сфери бізнесу подано на рис. 1.1.

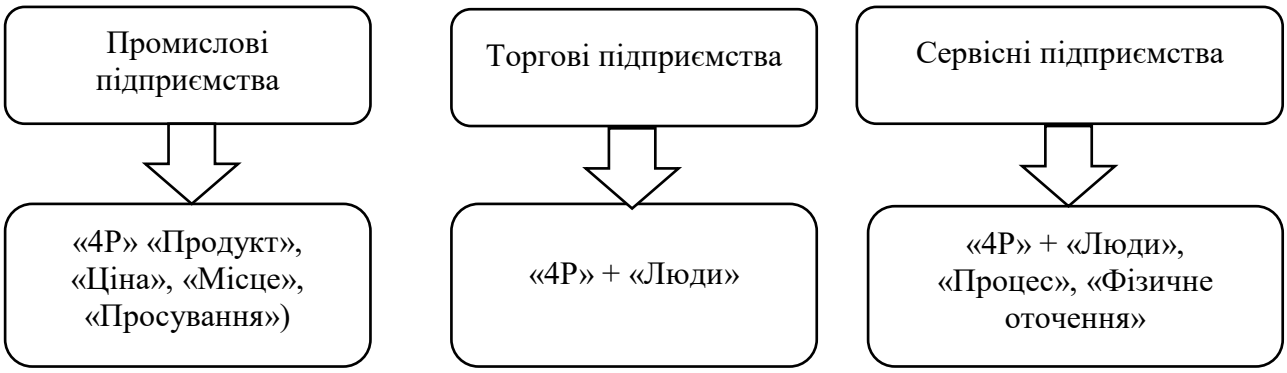


Рисунок 1.1 – Специфіка застосування маркетинг-міксу в різних галузях бізнесу

Джерело: [15, с. 83*]*

Проведений аналіз свідчить, що попри наявність великої кількості наукових трактувань, сутність маркетингу зводиться до забезпечення задоволення потреб споживачів через механізм взаємовигідного обміну. У системі бізнес-діяльності підприємства маркетинг виконує подвійну роль: з одного боку, він виступає як

управлінська філософія, що орієнтує діяльність організації на потреби клієнтів, а з іншого — як практичний інструментарій досягнення стратегічних цілей компанії шляхом раціонального використання ресурсів.

Реалізація маркетингової діяльності на підприємстві забезпечується через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій, а також через розв'язання стратегічних і тактичних завдань, спрямованих на досягнення ефективних результатів функціонування підприємства на ринку.

1.2 Узагальнення методів і підходів до оцінювання ефективності маркетингу в бізнес-діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються обмеженістю ресурсів і високим рівнем конкуренції, особливого значення набуває питання оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Підприємствам важливо визначати, наскільки виправданими є витрати на маркетинг і які напрями маркетингової активності забезпечують найбільший економічний результат. У широкому розумінні ефективність маркетингової діяльності визначають як співвідношення результатів, отриманих унаслідок реалізації маркетингових заходів, із витратами, необхідними для їх здійснення. Водночас у науковій літературі ефективність також трактують як відносний показник, що характеризує ступінь досягнення поставлених проміжних і кінцевих цілей маркетингової діяльності [16, с. 341].

Процес оцінювання ефективності маркетингу має складний і багатогранний характер. Це зумовлено тим, що результати маркетингових заходів нерідко мають нематеріальну форму, проявляються через певний проміжок часу та значною мірою залежать від впливу зовнішніх факторів. Незважаючи на це, проведення такої оцінки є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема щодо оптимального розподілу маркетингового бюджету, вибору інструментів просування та коригування маркетингової стратегії підприємства.

У процесі аналізу ефективності маркетингової діяльності важливо розмежовувати два взаємопов'язані, але різні за змістом поняття – ефективність і результативність [17, с. 201]. Поняття ефективності пов'язується з раціональним використанням ресурсів і передбачає виконання певних дій з мінімальними витратами. Натомість результативність характеризує правильність обраних напрямів діяльності та ступінь досягнення поставлених цілей.

У сфері маркетингу часто основна увага приділяється саме результативності, оскільки головним завданням маркетингової діяльності є досягнення стратегічних цілей підприємства, які не завжди можуть бути безпосередньо виміряні через фінансові показники. Значна частина маркетингових результатів має якісний характер, наприклад підвищення рівня впізнаваності бренду чи формування лояльності споживачів. Водночас аспект ефективності також має важливе значення, оскільки він відображає ступінь раціонального використання ресурсів і безпосередньо впливає на прибутковість діяльності підприємства.

Отже, об'єктивна оцінка маркетингової діяльності повинна здійснюватися з урахуванням обох аспектів: правильності вибору маркетингових цілей і стратегій, а також ефективності їх реалізації з точки зору використання ресурсів. У науковій літературі запропоновано різноманітні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, які можуть класифікуватися за різними напрямами. Узагальнення цих підходів подано у табл. 1.2.

Багатовимірний підхід до оцінювання маркетингової діяльності є необхідним, оскільки ефективність маркетингу має комплексний характер і не може бути визначена за допомогою одного універсального показника. Для отримання об'єктивної картини необхідно аналізувати різні аспекти функціонування маркетингової системи підприємства: від стратегічного планування до безпосередньої реалізації конкретних маркетингових заходів, а також ефективності інструментів і систем, що забезпечують їх виконання.

Для кількісного вимірювання результативності маркетингової діяльності використовується система показників, до складу якої входять ключові показники

ефективності (KPIs) та маркетингові метрики. Ключові показники ефективності являють собою вимірювані індикатори, що відображають рівень просування підприємства у напрямі досягнення стратегічних бізнес-цілей і маркетингових завдань [18, с. 66]. Вони виконують роль орієнтирів, які дозволяють оцінювати прогрес та приймати управлінські рішення.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Напрям оцінювання	Сутність підходу
Функціональний підхід	Передбачає аналіз результативності виконання основних маркетингових функцій: аналітичної, виробничо-збутової, управлінської та контрольної
Оцінка за елементами маркетингового комплексу	Дослідження ефективності кожного елемента маркетинг-міксу, зокрема продукту, ціни, каналів розподілу та комунікацій
Оцінювання окремих маркетингових заходів	Визначення результативності конкретних маркетингових інструментів, рекламних кампаній або програм просування
Аналіз маркетингової інформаційної системи	Дослідження якості збору, обробки та використання маркетингових даних у процесі прийняття управлінських рішень
Оцінювання організаційної структури маркетингу	Аналіз відповідності структури маркетингового підрозділу завданням підприємства, рівня професійної підготовки персоналу та ефективності внутрішніх комунікацій
Логістичний підхід	Оцінювання ефективності процесів товароруху, управління запасами та організації постачання продукції
Підхід партнерської взаємодії	Аналіз результативності співпраці підприємства з постачальниками, посередниками та іншими учасниками маркетингового ланцюга
Стратегічний підхід	Дослідження ефективності реалізації маркетингових стратегій підприємства (конкурентних, функціональних, стратегій зростання тощо)
Часовий підхід	Розмежування короткострокової ефективності маркетингових заходів та довгострокового стратегічного впливу маркетингу на результати діяльності підприємства

Джерело: [17-19]

Поняття маркетингових метрик має ширший зміст і охоплює будь-які кількісні показники, що використовуються для вимірювання результатів маркетингової діяльності переважно на операційному рівні. Такі метрики забезпечують інформаційну базу для подальшого розрахунку та аналізу ключових показників ефективності. Важливим етапом у процесі оцінювання маркетингової діяльності є правильний вибір релевантних KPIs. Показники повинні бути безпосередньо пов’язані зі стратегічними цілями підприємства або конкретної

маркетингової кампанії, оскільки використання нерелевантних індикаторів призводить до розпорошення уваги та нераціонального використання ресурсів.

Ефективні ключові показники повинні відповідати критеріям SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі [19, с. 110]. У практиці маркетингового аналізу систему таких показників зазвичай групують за кількома основними напрямами, зокрема фінансовими, клієнтськими, цифровими, показниками соціальних медіа та показниками, що характеризують силу бренду. Узагальнення відповідних груп показників подано у табл. 1.3.

У практиці маркетингового аналізу найчастіше застосовуються комплексні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, оскільки вони дають змогу більш повно визначити результативність маркетингових заходів і забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень як стратегічного, так і тактичного характеру. Однією з найбільш поширених методик такого аналізу є показник повернення маркетингових інвестицій (ROMI).

Цей індикатор належить до ключових фінансових показників, за допомогою яких оцінюють економічну доцільність витрат на маркетингову діяльність та визначають рівень їх прибутковості. Важливою особливістю використання ROMI є необхідність визначення саме додаткового доходу або прибутку, тобто того приросту результатів діяльності, який виник безпосередньо під впливом маркетингових заходів у порівнянні з базовим рівнем продажів. Розрахунок показника ROMI здійснюється за такою формулою [20, с. 213]:

$$ROMI = \frac{(B_n - C_n)}{C_n}, \quad (1.1)$$

де Вп відображає обсяг прибутку, отриманого внаслідок здійснення маркетингової діяльності у плановому періоді;

Сп означає суму витрат на реалізацію маркетингових заходів у відповідному періоді.

Показник ROMI широко застосовується для визначення рентабельності маркетингових заходів, зокрема для оцінювання ефективності окремих рекламних кампаній, каналів просування або маркетингової діяльності підприємства загалом.

Таблиця 1.3 – Система ключових показників оцінки ефективності маркетингової діяльності

Напрям оцінювання	Показник	Сутність розрахунку	Аналітичне призначення
Фінансова ефективність маркетингу	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	((Дохід, отриманий завдяки маркетингу – маркетингові витрати) / маркетингові витрати) × 100%	Визначення прибутковості інвестицій у маркетингові активності
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Загальні витрати на маркетинг і продаж / кількість нових клієнтів	Оцінювання середніх витрат на залучення одного клієнта
	Пожиттєва цінність клієнта (CLV)	(Середній дохід від клієнта × середня тривалість співпраці) – CAC	Прогнозування сумарного прибутку, який приносить клієнт за весь період взаємодії
Клієнтські показники	Індекс споживчої лояльності (NPS)	% прихильників бренду (промоутерів) –% критично налаштованих клієнтів (детракторів)	Визначення рівня лояльності клієнтів і їх готовності рекомендувати бренд
	Рівень утримання клієнтів (Retention Rate)	((Кількість клієнтів наприкінці періоду – нові клієнти) / кількість клієнтів на початку періоду) × 100%	Характеризує здатність компанії зберігати клієнтську базу
	Конверсія лідів (Lead Conversion Rate)	(Кількість лідів, що стали клієнтами / загальна кількість лідів) × 100%	Показує ефективність перетворення потенційних клієнтів на реальних
Цифрові маркетингові показники	Коефіцієнт конверсії сайту (CR)	(Кількість виконаних цільових дій / кількість відвідувачів сайту) × 100%	Оцінювання ефективності вебсайту у стимулюванні потрібної дії
	Показник клікабельності реклами (CTR)	(Кількість кліків / кількість показів реклами) × 100%	Визначення привабливості рекламних оголошень
	Вартість кліку (CPC)	Загальні витрати на рекламу / кількість отриманих кліків	Розрахунок вартості одного переходу за рекламним оголошенням
Показники соціальних медіа	Рівень залученості аудиторії (Engagement Rate)	(Сумарна кількість взаємодій / охоплення або кількість підписників) × 100%	Визначення активності аудиторії та її взаємодії з контентом
Брендові показники	Рівень впізнаваності бренду (Brand Awareness)	Визначається на основі маркетингових досліджень та опитувань	Відображає ступінь знання бренду серед цільової аудиторії

Джерело: [21-25]

Його використання дає можливість аргументовано обґрунтовувати обсяги маркетингових бюджетів перед керівництвом компанії та більш раціонально

розподіляти ресурси між різними напрямами маркетингової активності. Якщо значення показника перевищує нуль, це свідчить про прибутковість вкладених коштів; нульове значення означає лише покриття витрат без отримання прибутку; від'ємне значення, своєю чергою, сигналізує про збитковість маркетингових інвестицій. Водночас використання цього індикатора пов'язане з певними труднощами. Складність полягає у необхідності точного визначення додаткового прибутку, який виник саме внаслідок маркетингових заходів, а також у врахуванні часових лагів між інвестиціями та отриманими результатами. Крім того, у процесі розрахунку важко оцінити ризики та довгострокові ефекти маркетингової діяльності, зокрема її вплив на формування бренду та лояльність споживачів [26, с. 285].

Ще одним поширеним інструментом комплексної оцінки маркетингової ефективності є показник пожиттєвої цінності клієнта (CLV). Ця метрика орієнтує підприємство не на короткострокові продажі, а на довгострокову економічну цінність взаємодії зі споживачем. Під CLV розуміють прогнозований сумарний чистий прибуток, який компанія може отримати від одного клієнта протягом усього періоду співпраці з ним. Застосування цього показника дозволяє підприємствам більш точно сегментувати клієнтську базу за рівнем їх економічної цінності та визначати найбільш прибуткові групи споживачів, що часто підтверджує дію принципу Парето, відповідно до якого відносно невелика частка клієнтів формує основну частину прибутку компанії. Окрім цього, використання CLV сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо доцільності інвестування у залучення нових клієнтів або утримання існуючих, а також дозволяє персоналізувати маркетингові програми та програми лояльності для різних сегментів споживачів [27].

Рівень пожиттєвої цінності клієнта формується під впливом низки факторів, серед яких важливими є середня сума покупки, частота здійснення покупок, тривалість співпраці клієнта з компанією, коефіцієнт утримання клієнтів, витрати на маркетинг і обслуговування, а також ставка дисконтування майбутніх грошових потоків.

Ще одним сучасним інструментом комплексного аналізу маркетингової ефективності є моделювання маркетингового міксу (МММ). Цей підхід ґрунтується на використанні статистичних, переважно економетричних регресійних моделей, що дозволяють кількісно оцінити вплив різних маркетингових і немаркетингових факторів на ключові показники діяльності підприємства. Найчастіше такими показниками виступають обсяг продажів або частка ринку, що дає змогу визначити реальний внесок окремих маркетингових інструментів у формування загального результату діяльності компанії [28, с. 146].

Суть моделювання маркетингового міксу полягає у розподілі загального обсягу продажів на окремі складові, що дає можливість визначити вплив різних чинників на кінцевий результат діяльності підприємства. У межах такого підходу загальний рівень продажів умовно поділяється на кілька компонентів. По-перше, виділяються базові продажі, тобто той обсяг реалізації, який підприємство могло б отримати навіть за відсутності маркетингових активностей. По-друге, враховується вплив маркетингових факторів, що відображає приріст продажів, спричинений застосуванням окремих інструментів маркетингового комплексу. Окремо аналізується дія немаркетингових чинників, серед яких можуть бути сезонні коливання попиту, макроекономічні умови, конкурентна активність або навіть погодні умови [29, с. 96].

Застосування МММ дозволяє визначити відносний внесок різних каналів та маркетингових активностей у формування результатів продажів. Крім того, така модель дає можливість врахувати ефект перенесення, коли вплив маркетингових заходів зберігається протягом певного часу після їх завершення, а також ефект насичення, що виникає у випадках, коли подальше збільшення інвестицій у певний канал не забезпечує пропорційного зростання результатів. Основною метою використання цього підходу є оптимізація структури маркетингового бюджету між різними каналами та інструментами для максимізації загальної ефективності маркетингової діяльності, а також прогнозування можливих результатів майбутніх маркетингових стратегій.

Серед переваг моделювання маркетингового міксу можна виділити його комплексний характер і можливість врахування як онлайн-, так і офлайн-каналів, а також зовнішніх факторів, що впливають на ринок. Додатковою перевагою є те, що цей підхід базується на агрегованих даних, що робить його більш прийнятним у сучасних умовах посилення обмежень щодо використання персональних даних користувачів. Водночас застосування МММ має і певні обмеження. До них належать високі вимоги до обсягу та якості історичних даних, які зазвичай повинні охоплювати період не менше двох або трьох років, складність побудови та інтерпретації статистичних моделей, а також нижчий рівень деталізації порівняно з підходами, що аналізують поведінку окремих користувачів [30, с. 131].

Отже, оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства має комплексний і багатогранний характер. У процесі такого аналізу важливо розрізняти поняття ефективності та результативності, а також використовувати різноманітні підходи та систему кількісних показників для всебічного дослідження маркетингових результатів. Серед ключових методик особливе значення мають показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє оцінити прибутковість витрат на маркетинг, а також показник пожиттєвої цінності клієнта, що характеризує довгострокову економічну вигоду від взаємодії зі споживачами. Важливим інструментом комплексного аналізу також виступає моделювання маркетингового міксу. Таким чином, системне оцінювання маркетингової діяльності є складним, але необхідним процесом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати максимальну віддачу від маркетингових зусиль підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В БІЗНЕСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ «РУШ» (код ЄДРПОУ 32007740) є зареєстрованим суб'єктом господарювання на загальній системі оподаткування та платником ПДВ (ІПН 320077404634). Юридична адреса компанії та її головний офіс: 49101, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. В. Антоновича, буд. 6. Засновником ТОВ «РУШ» із часткою 100% у статутному капіталі компанія «ІНСЕТЕРА ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД» (Кіпр). ТОВ «РУШ» перебуває в індексі OpenDataBot як одне з найкращих підприємств України, займаючи позицію серед лідерів вітчизняної роздрібної торгівлі [31].

У межах класифікації видів економічної діяльності базовим напрямом роботи ТОВ «РУШ» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах за КВЕД 47.19. Паралельно компанія здійснює низку суміжних видів діяльності, зокрема посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту, неспеціалізовану оптову торгівлю, логістичні послуги, дослідження ринкової кон'юнктури та громадської думки, а також надання послуг із забезпечення трудовими ресурсами. Профільна спеціалізація підприємства концентрується на роздрібному продажі косметичних товарів і туалетних засобів у спеціалізованих магазинах та на дистанційній торгівлі через поштові замовлення й електронні канали збуту. Хоча бізнес-модель ТОВ «РУШ» характеризується диверсифікацією та мультиформатністю, ключовим джерелом формування доходів компанії є сегмент drogerie retail, тобто організована роздрібна торгівля косметичними, гігієнічними та суміжними товарами повсякденного попиту [32].

Маркетингова концепція діяльності ТОВ «РУШ», оператора мережі EVA та маркетплейсу EVA.UA, ґрунтується на системній клієнтоорієнтованості та

комплексному управлінні споживчою цінністю. Позиціонування EVA як простору «все для краси, турботи та затишку» відображає орієнтацію на формування цілісного досвіду покупки. Це проявляється у поєднанні широкого асортименту, вигідного ціноутворення, зручних цифрових інтерфейсів сайту і застосунку, швидкої доставки, а також у пріоритеті контролю якості та оригінальності продукції через співпрацю з перевіреними постачальниками. ТОВ «РУШ» також є одним із співзасновників і партнерів корпорації TERWIN, яка об'єднує 17 компаній у різних галузях економіки. Усі зазначені елементи концентруються навколо профільної спеціалізації мережі в сегменті drogerie, де EVA системно поєднує масштаб, сервіс, технології та ціннісні орієнтири бренду [33; 34].

Асортиментна політика EVA.UA побудована на принципі чіткої сегментації потреб і диференціації пропозиції. Понад 200 000 товарів для краси, дому та турботи про сім'ю структуровано в окремі портали: EVA BEAUTY, EVA PRO, EVA PREMIUM, EVA KIDS, EVA HEALTH, EVA HOME та EVA PETS, що підвищує релевантність вибору для різних груп споживачів. Наявність популярних брендів (NOW foods, Royal Canin, Dormeo, Dr.Hedison, Janeke, Ardesto, Chanel, Dior, Kiko Milano, Creed, Givenchy, HIPP, LEGO тощо) підсилює асортиментне позиціонування від мас-маркету до преміальних і нішевих рішень. Портфель private label (PL) включає 58 брендів і понад 5000 найменувань, а частка PL становить близько 43% у натуральному та 34% у грошовому вимірі (Додаток А). За рік реалізовується 110 млн одиниць PL, кожного року в середньому додається по 3 PL. Вартість бренду EVA перевищила 15,2 млн дол. США, компанія входить до 50 найдорожчих брендів України. За показниками розмірів підприємство входить у 50 найбільших в Україні (37-а позиція за 2024 рік). Додатково підкреслюється ціннісний компонент пропозиції через акцент на екотоварах, органічній косметиці, веган-формулах і брендах вітчизняних виробників [33-36].

Перший магазин EVA відкрито у місті Дніпро в 2002 році. З цього часу мережа зросла до більше ніж 1000 закладів, при цьому зростання активно продовжується кожного року. За останні 3 роки відкривалося в середньому по 60 закладів щороку – станом на початок 2026 року їх кількість склала 1160 одиниць.

Підкріплення позиціювання реалізується через сучасні формати магазинів (понад 50) «Жіноча енергія» з функціональним зонуванням торгового простору та EVA BEAUTY (з 2023 року) як елітний формат із сервісами перевірки шкіри та волосся, консультаціями, майстеркласами й можливостями тестування продуктів.

Технологічна та сервісна складові маркетингової моделі підсилюють диференціацію. Розвивається проєкт доповненої реальності VISUAL by EVA, який після модернізації у 2023 році забезпечив близько 150000 віртуальних тестувань, при цьому найвищу активність демонстрували Київ, Вінниця та Дніпро. Наприкінці 2023 року компанія відкрила перші «Центри здоров'я шкіри» у форматі shop-in-shop у Дніпрі та Києві. Паралельно масштабувалася інфраструктура кас самообслуговування, яких наприкінці 2023 року було близько 100, а протягом останніх двох років кількість перевищила 250 одиниць [33; 34].

Важливим елементом є «EVA МОЗАЇКА», яка налічує понад 8 мільйонів користувачів і забезпечує персоналізацію взаємодії та довгострокове утримання клієнтів. Соціальну спрямованість посилюють ініціативи «EVA orange days», «Школа блогерів», «Клуб щаслива мама», співфінансування благодійних потреб разом із клієнтами. Статус лідера підтверджується преміями: «Найкращий магазин краси та здоров'я» («Вибір року» - 2018–2021 рр.), «Ритейлер року в drogerie» (URA - 2019–2024 рр.); міжнародними нагородами: Vertex Awards (дизайн Fabien Marche Alchimiste An02), PLMA (ABOUT face Anti-Pollution, ABOUT hair «15 в 1» Кератинове розгладження) [33; 34].

Водночас EVA.UA з 2024 року працює як маркетплейс, що посилює омніканальність. Для забезпечення мережі та виконання інтернет-замовлень функціонують 5 розподільчих центрів у Броварах, Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові, а загальна площа складів станом на початок 2026 року становила близько 120 000 м² (з урахуванням мезонінів). У Дніпрі запрацював e-com хаб, у Львові розпочато будівництво нової складської черги площею 9000 м², у Броварах і Львові розширено складські площі за рахунок мезонінних конструкцій. Проєкт одеського логістичного центру активізовано, перша черга площею 20 тис. м² запланована до реалізації до 2027 року. За останні роки щорічні інвестиції в логістику

перевищують 1,3 млрд грн, зокрема близько 200 млн грн вкладається в експансію, ефективність якої підтримується технологіями Put to light, AGV та AS/RS [33; 34].

Організаційна структура ТОВ «РУШ» відображає логіку клієнтоорієнтованої та омніканальної моделі управління, у якій управлінські, маркетингові, операційні та логістичні підрозділи вибудувані навколо підтримки розвитку мережі EVA та маркетплейсу EVA.UA (рис. 2.1).

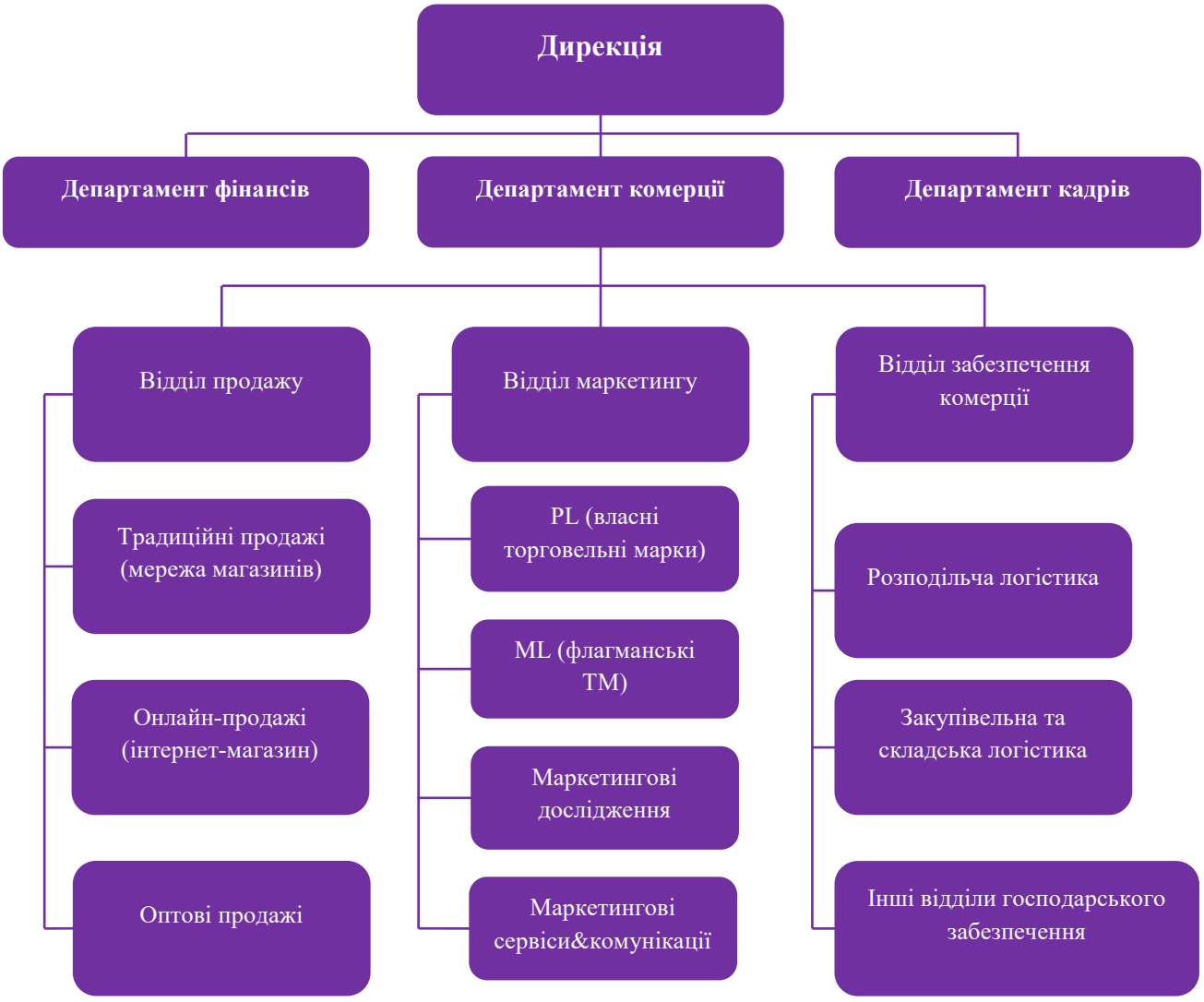


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РУШ»

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Організаційна структура ТОВ «РУШ» має лінійно-функціональний характер із чіткою вертикаллю управління та вираженою спеціалізацією за

ключовими бізнес-напрямами. На рівні вищого менеджменту діє колегіальний управлінський блок за участю виконавчого директора й керівників трьох базових департаментів фінансів, комерції та кадрів, де відбувається координація стратегічних рішень та узгодження інтересів стейкхолдерів.

Якщо у 2021 році штат становив 13,2 тис. осіб, то середньорічна чисельність у 2024 році перевищила 12 тис. осіб, тоді як фактична кількість працівників наприкінці 2026 року знову перевищила 14 тис. осіб, наблизившись до довоєнного рівня. Підвищення фонду оплати праці на 35,6% відносно 2021 року компенсувало інфляційні ризики, посилило матеріальну мотивацію.

Центральним елементом структури є Департамент комерції, на який припадає понад 82% персоналу компанії, що робить його операційним ядром бізнес-моделі. Усередині департаменту виокремлюються три ключові блоки: відділ продажу, відділ маркетингу та відділи забезпечення комерції. Відділ продажу охоплює традиційну роздрібну мережу, онлайн-канал EVA.UA та оптовий напрям, забезпечуючи багатоканальну присутність бренду на ринку. Блок забезпечення комерції інтегрує розподільчу, закупівельну та складську логістику, а також інші допоміжні функції, що підтримують безперебійність товарних потоків.

Відділ маркетингу (Додаток Б) побудований за комбінованою моделлю, що поєднує продуктовий та функціональний підходи до управління. У його складі працює понад 100 фахівців, розподілених між підрозділами власних торговельних марок, основних торговельних марок, маркетингових досліджень та маркетингових сервісів і комунікацій. Підрозділ PL (30+ осіб) забезпечує розвиток private label, з рентабельністю продажів 13,8% та рівнем впізнаваності 17,2%. Підрозділ ML (25+ ос) відповідає за управління портфелем і формування асортиментно-цінової політики, забезпечуючи частку ринку EVA у drogerie-сегменті на рівні 18+%, приріст LFL +40%, середню маржинальність 21,7% і NPS 67 балів. Команда маркетингових досліджень (до 20 ос.) у 2024-2025 рр. виконала 170 досліджень із точністю прогнозів 91,4% і рівнем задоволеності внутрішніх замовників 91,3%. Блок маркетингових сервісів і комунікацій (30+ ос.) досяг ROMI кампаній 158,6%, охоплення понад 12,2 млн осіб, при CPM 48 грн, CPC 6,2 грн та CPA 71 грн.

Фінансовий аналіз ТОВ «РУШ» дозволяє оцінити стійкість його бізнес-моделі, ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток у динамічних умовах розвитку мережі EVA (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1 – Аналіз економічних показників, фінансової стійкості та ефективності ТОВ «РУШ»

№	Показник	2023	2024	2025	Абсолютний приріст, од. вим.			Темп приросту,%		
					2024-2023	2025-2024	2025-2023	2024-2023	2025-2024	2025-2023
1	Дохід , млн.. грн.	21000	26929	32785	5929	5856	11785	28,23	21,74	56,12
2	Чистий прибуток, млн. грн	2212	1405	1702	-806	297	-509	-36,46	21,13	-23,03
3	Активи, млн. грн.	15034	17444	19667	2411	2222	4633	16,03	12,74	30,82
4	Власний капітал, млн. грн	9099	10583	11980	1484	1397	2881	16,31	13,20	31,66
5	ROA,%	14,7	8,06	8,66	-6,7	0,6	-6,1	-45,24	7,44	-41,17
6	ROS,%	10,53	5,22	5,19	-5,3	0,0	-5,3	-50,45	-0,50	-50,70
7	ROE,%	24,31	13,28	14,21	-11,0	0,9	-10,1	-45,37	7,01	-41,54
8	Продуктивність праці, тис. грн.	1702	2139	2523	436,9	384,2	821,1	25,67	17,96	48,23
9	Коефіцієнт фінансової самостійності	0,605	0,607	0,609	0,0	0,0	0,0	0,24	0,41	0,65

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Дохід зріс з 21 000 млн грн у 2023 р. до 26 929 млн грн у 2024 р. та 32 785 млн грн у 2025 р., що відповідає приросту на 5 929 млн грн, 5 856 млн грн та 11 785 млн грн за два роки, або на 28,23%, 21,74% і 56,12% відповідно. Активи збільшилися з 15 034 млн грн до 17 444 млн грн і 19 667 млн грн (приріст 2 411 млн грн, 2 222 млн грн та 4 633 млн грн, або 30,82% за період), а власний капітал зріс з 9 099 млн грн до 10 583 млн грн і 11 980 млн грн (приріст 1 484 млн грн, 1 397 млн грн та 2 881 млн грн, або 31,66%), що свідчить про посилення фінансової бази.

Чистий прибуток у 2024 р. скоротився з 2 212 млн грн до 1 405 млн грн (мінус 806 млн грн, або –36,46%), а у 2025 р. відновився до 1 702 млн грн (+297 млн грн, або +21,13%), але залишився нижчим за рівень 2023 р. на 509 млн грн (–23,03%). Це відобразилося на показниках рентабельності: ROA знизився з 14,7% до 8,06% у 2024 р. (–6,7 в.п.), а у 2025 р. зріс до 8,66% (+0,6 в.п.), проте не відновився до базового рівня; ROS зменшився з 10,53% до 5,22% у 2024 р. і фактично

стабілізувався на рівні 5,19% у 2025 р.; ROE скоротився з 24,31% до 13,28% у 2024 р., а у 2025 р. підвищився до 14,21%.

Водночас продуктивність праці зросла з 1 702 тис. грн у 2023 р. до 2 139 тис. грн у 2024 р. та 2 523 тис. грн у 2025 р. (приріст 436,9 тис. грн, 384,2 тис. грн і 821,1 тис. грн, або 48,23%), що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу. Коефіцієнт фінансової самостійності залишався стабільно високим 0,605 у 2023 р., 0,607 у 2024 р. та 0,609 у 2025 р., що підтверджує низьку залежність від зовнішнього фінансування.

Макроекономічне середовище діяльності ТОВ «РУШ» у 2022–2025 рр. характеризувалося поєднанням глибокого кризового шоку, спричиненого війною, та поступового, але нерівномірного відновлення економіки. У 2022 році економічні умови в Україні різко погіршилися: реальний ВВП скоротився на 28,8%, середньорічна інфляція зросла до 26,6%, а рівень безробіття сягнув близько 30%, що істотно ускладнило функціонування бізнесу [37]. Додатковим обмежувальним чинником став масштабний чистий відтік населення, який зменшив чисельність населення приблизно на 20% порівняно з довоєнним рівнем, особливо серед жінок молодого віку та дітей, тобто ключових споживчих груп для drogerie-сегмента.

У 2023–2025 роках спостерігалися ознаки поступової стабілізації: у 2025 році реальний ВВП зріс на 2,2%, інфляція знизилася приблизно до 8%, а безробіття скоротилося до близько 13%. Попри це, демографічні втрати та збереження тимчасової окупації близько 20% території країни залишаються стримувальними факторами для відновлення внутрішнього споживання [37].

У структурі роздрібного товарообігу домінували товари повсякденного попиту FMCG із часткою 65,3% у вартісному вимірі, що підтверджує стійкість базового споживання навіть у кризових умовах. Сегмент Drogerie формував близько 3,8% загального товарообігу у грошовому та 8% у кількісному вимірі (Додаток В), що свідчить про наявність потенціалу подальшого зростання за умов відновлення купівельної спроможності населення [38].

Місткість ринку drogerie визначається поєднанням масштабу внутрішнього споживання, структури попиту на товари повсякденного догляду та платоспроможності населення в умовах післякризового відновлення (рис. 2.2).

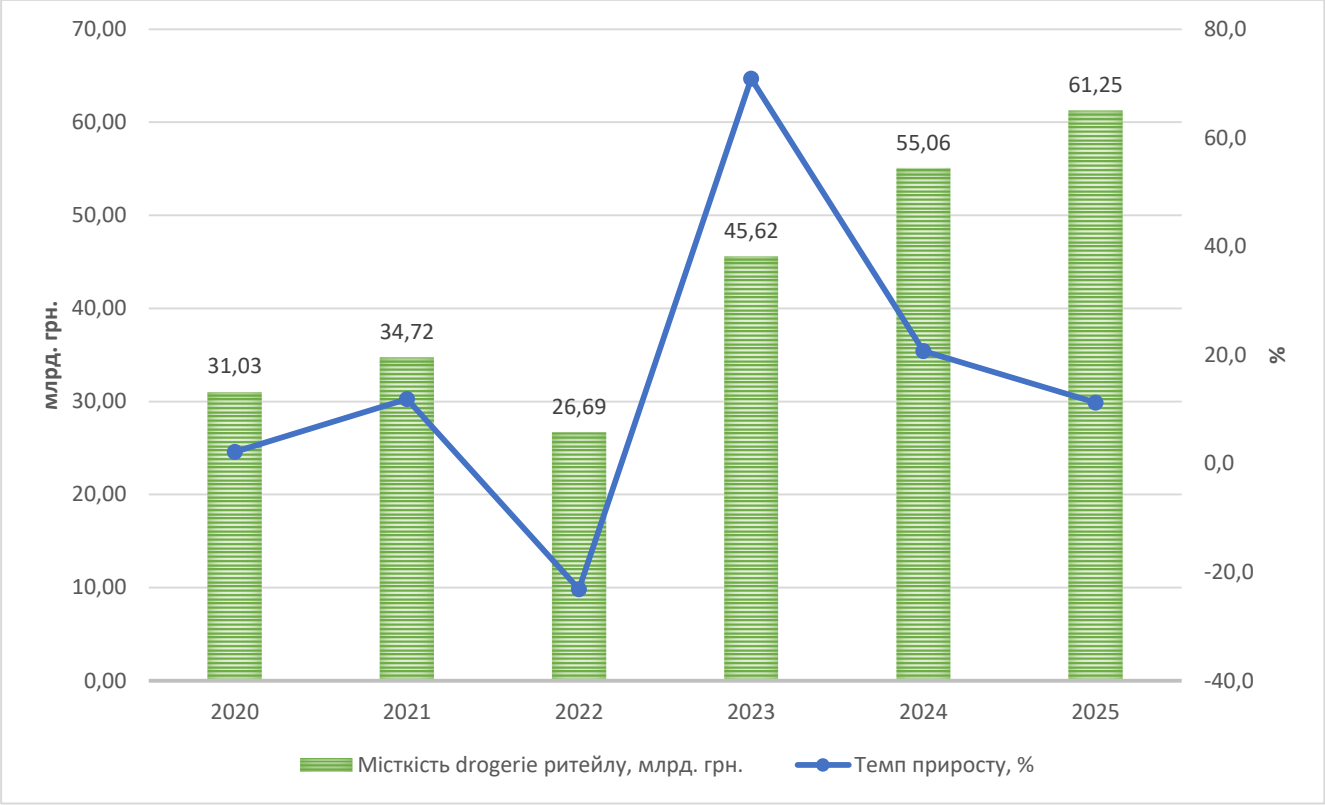


Рисунок 2.2 –Місткість drogerie ритейлу в Україні за 2020-2025 рр.

Джерело: [39; 40]

У 2019–2025 рр. місткість ринку drogerie-рітейлу в Україні демонструвала циклічну динаміку з чітким кризовим провалом у 2022 р. та подальшим відновлювальним зростанням. У 2019 р. обсяг ринку становив 30,4 млрд грн, у 2020 р. він незначно збільшився до 31,03 млрд грн, що відповідає приросту на 2,1%. У 2021 р. спостерігалося суттєве розширення місткості до 34,72 млрд грн, або на 11,9%, що відображало активізацію споживчого попиту в докризовий період.

У 2022 р. відбулося різке скорочення ринку до 26,69 млрд грн, тобто на 23,1%, що безпосередньо пов’язано з військовим шоком, падінням доходів населення та порушенням логістики. Починаючи з 2023 р., ринок перейшов у фазу відновлення: його місткість зросла до 45,62 млрд грн, або на 70,9% відносно 2022

р., що свідчить про ефект низької бази та поступову нормалізацію споживчої активності. У 2024 р. зростання уповільнилося до 20,7%, а обсяг ринку досяг 55,06 млрд грн, тоді як у 2025 р. він збільшився до 61,25 млрд грн із темпом приросту 11,2%.

У 2023–2025 рр. український ринок краси та догляду формувався під впливом кількох взаємопов'язаних змін. Помітною стала прискорена цифровізація продажів: у мережі EVA онлайн-канал забезпечив близько 10% обороту, або 2,36 млрд грн у 2023 р., а в аптечному сегменті частка косметики, реалізованої через онлайн-резервації, у 2024 р. сягнула приблизно 17% у грошовому вимірі. Паралельно посилювалася омніканальність торгівлі та зростала роль CRM-систем і персоналізованих комунікацій у взаємодії ритейлерів зі споживачами. Водночас на ринку зміцнювався попит на дермокосметику й продукти з доказовою ефективністю, що сприяло поступовому зсуву асортименту в бік більш технологічних і функціональних рішень. Додатково на розвиток галузі впливало посилення регуляторних вимог у межах наближення до стандартів ЄС щодо безпечності косметичної продукції, що підвищувало вимоги до маркування, документації та контролю якості, а також коригувало закупівельну й асортиментну політику учасників ринку [41-43].

Конкурентне середовище EVA у сегменті drogerie формується високою концентрацією національних мереж, активним розвитком онлайн-каналів та посиленням цінової й асортиментної конкуренції за лояльного споживача (табл. 2.2).

Порівняння ключових гравців свідчить про домінуюче становище EVA серед прямих конкурентів у сегменті drogerie за масштабом діяльності, водночас із помірною прибутковістю. За чистим доходом у 2024 р. ТОВ «РУШ» (26,92 млрд грн) істотно випереджає PROSTOR (5,07 млрд грн), BROCARD (4,7 млрд грн), MAKEUP (4,246 млрд грн) та WATSONS (1,901 млрд грн). Вищий оборот має лише «Аврора Мультимаркет» (37,98 млрд грн), однак вона виступає непрямим конкурентом через інший формат позиціювання.

Таблиця 2.2 - Порівняльні показники фінансово-ринкової позиції основних конкурентів EVA у 2024–2025 рр.

Підприємство - компанія	Чистий дохід 2024 рік., млрд. грн.	Чистий прибуток 2024 рік, млн. грн.	ROS,%	Приріст чистого доходу,%	Кількість закладів (2025), од	Трафік сайту (грудень 2025), тис. сес.
ТОВ «РУШ» - EVA	26,92	1405	5,22	28,23	1160	5998
ТОВ «НУМІС» - PROSTOR	5,07	5,036	0,10	81,5	470,0	506,1
ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» - BROCARD	4,7	225,58	4,80	62,1	67,0	2719,0
ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» - WATSONS	1,901	-257,51	-13,55	4,8	429	393,1
ТОВ «МЕЙКАП ТРЕЙДІНГ» - MAKEUP	4,246	15,79	0,37	21,14	2	7697
ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» - Аврора Мультимаркет (непрямий конкурент	37,98	4086	10,76	40,6	2	4247

Джерело: [44; 45]

За чистим прибутком EVA (1 405 млн грн) поступається лише «Авроpі» (4 086 млн грн), але суттєво перевищує PROSTOR (5,036 млн грн) та MAKEUP (15,79 млн грн), тоді як WATSONS має від'ємний результат (–257,51 млн грн). Показник ROS EVA (5,22%) є середнім у групі прямих конкурентів: він нижчий за «Аврору» (10,76%) та близький до BROCARD (4,80%), але значно перевищує PROSTOR (0,10%), MAKEUP (0,37%) і контрастує з негативною рентабельністю WATSONS (–13,55%). Динаміка доходу у 2024 р. була найвищою у PROSTOR (81,5%) та BROCARD (62,1%), що відображає ефект відновлення з низької бази, тоді як EVA продемонструвала стабільний приріст 28,23%, а «Аврора» — 40,6%. MAKEUP зростав повільніше (21,14%), а WATSONS майже стагнував (4,8%).

За масштабом мережі у 2025 р. EVA (1 160 магазинів) є беззаперечним лідером серед прямих конкурентів, випереджаючи PROSTOR (470), WATSONS (429) та BROCARD (67). MAKEUP майже повністю зосереджений на онлайн-моделі (2 заклади), тоді як «Аврора» як непрямий конкурент має 1 700 точок. Трафік сайту у грудні 2025 р. демонструє сильні позиції онлайн-гравців: MAKEUP (7 697 тис. сесій) перевищує EVA (5 998 тис.), тоді як BROCARD (2 719 тис.) має помітну цифрову присутність, а PROSTOR (506,1 тис.) і WATSONS (393,1 тис.) значно відстають.

Серед інших помітних учасників сегмента drogerie варто відзначити мережу Mon Cheri (ТОВ «Епіцентр К»), яка на сьогодні розвинула близько 20 торгових точок і поступово нарощує присутність. Додатковий конкурентний вплив мають також ISEI (55 магазинів), Yves Rocher (близько 90 магазинів), Dini (понад 60 магазинів) та низка інших операторів, мережі яких перевищують 20 закладів. Попри те, що їхні частки у сукупній місткості ринку залишаються відносно невеликими, ці компанії посилюють конкуренцію в окремих асортиментних та цінових нішах, стимулюючи диференціацію пропозиції та підвищення стандартів сервісу в drogerie-сегменті.

Загалом EVA поєднує високу масштабність офлайн-мережі, значний оборот і стабільну рентабельність із потужним онлайн-каналом, що забезпечує їй стійку лідерську позицію в drogerie-сегменті з часткою ринку в 15-20%.

Сегментація споживачів EVA базується на поєднанні демографічних, поведінкових та мотиваційних характеристик, що визначають різні моделі споживання в межах drogerie-сегмента (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 — Структура та поведінкові характеристики основних сегментів споживачів EVA

Сегмент споживачів	Соціально-поведінковий портрет	Модель споживання	Орієнтовна частка в продажах,%
Молоді жінки 18–30 років	Студентки та молоді фахівці, орієнтовані на тренди, чутливі до промоакцій	Декоративна косметика, догляд за обличчям і волоссям; активне використання EVA-Мозаїки та цифрових сервісів	24,93
Жінки 31–45 років	Працюючі жінки та матері, поєднують особисті й сімейні покупки	Великі кошики у FMCG, засобах гігієни, товарах для дому та дітей; висока цінність асортименту й лояльності	31,67
Жінки 46–60 років	Орієнтовані на якість і доступність, менш активні в онлайні	Побутова хімія, базові косметичні та гігієнічні засоби; чутливість до акцій	15,81
Чоловіки 25–50 років	Покупці із середнім доходом, часто купують для себе або родини	Засоби для гоління, догляд за тілом, парфумерія середнього сегмента, подарункові набори	10,61
Онлайн-покупці (переважно 20–40 років)	Цифрово активні споживачі, цінують швидкість і зручність	Покупки через сайт і застосунок EVA.UA; використання AR-тестування та персоналізованих рекомендацій	10,88
Професіонали (б'юті-майстри та салонний сегмент)	Візажисти, стилісти, косметологи, майстри манікюру, моделі	Професійна косметика, інструменти та витратні матеріали; регулярні закупівлі через EVA PRO	6,1

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Найбільш активною групою залишаються молоді жінки віком 18–30 років, на яких припадає близько 24,93% продажів. Цей сегмент відзначається високою чутливістю до трендів, активним споживанням декоративної косметики та доглядових засобів, а також інтенсивним використанням цифрових сервісів і програми «EVA-Мозаїка». Їхня поведінка зумовлює потребу в постійному оновленні асортименту та розвитку онлайн-інструментів взаємодії.

Жінки віком 31–45 років є ядром споживчої бази EVA, забезпечуючи близько 31,67% продажів. Це переважно працюючі жінки та матері, які поєднують особисті покупки з придбанням товарів для всієї сім'ї. Вони формують найбільші кошики у категоріях FMCG, засобів гігієни, продукції для дому та дітей, демонструють високу лояльність до бренду й активно користуються програмою EVA-Мозаїка. Саме цей сегмент є стратегічно ключовим через поєднання стабільного попиту та потенціалу подальшого зростання.

Сегмент жінок 46–60 років становить близько 15,81% продажів і характеризується орієнтацією на якість, доступність та практичність. Їхнє споживання зосереджене на побутовій хімії та базових засобах догляду, а акційні пропозиції залишаються важливим фактором вибору. Для EVA це означає необхідність підтримувати широкий асортимент середнього цінового сегмента та активну промокомунікацію.

Чоловіча аудиторія віком 25–50 років формує близько 7,61% продажів. Основний попит припадає на засоби для гоління, догляд за тілом і парфумерію середнього сегмента, а також подарункові набори. Хоча частка цього сегмента є відносно невеликою, він має потенціал для зростання за умови цілеспрямованих маркетингових ініціатив.

Окрему групу становлять онлайн-покупці, частка яких сягає близько 10,88%. Це переважно споживачі віком 20–40 років, які цінують швидкість, зручність і персоналізований сервіс. Вони активно користуються сайтом і мобільним застосунком EVA.UA, а також новими цифровими інструментами, зокрема AR-тестуванням і персональними рекомендаціями. Розвиток цього сегмента є стратегічно важливим у контексті загальної цифровізації торгівлі.

Перспективним сегментом є професіонали б'юті-індустрії, на яких припадає близько 6,10% продажів. Це візажисти, стилісти, косметологи та майстри манікюру, моделі які регулярно закуповують професійну косметику, інструменти та витратні матеріали через платформу «EVA PRO». Ця група посилює позиції компанії у професійному сегменті та сприяє зміцненню експертного іміджу бренду.

Сегментаційна модель EVA базується на диверсифікації цільових груп із домінуючим фокусом на жіночу аудиторію. Основний обсяг продажів забезпечують жінки віком 18–45 років, водночас розвиток онлайн-каналу, залучення чоловічих покупців і робота з професіоналами створюють додаткові драйвери зростання та підвищують стійкість бізнес-моделі в умовах мінливого ринкового середовища.

Аналіз закупівель ТОВ «РУШ» спрямований на оцінку ефективності формування асортименту, взаємодії з постачальниками та забезпечення стабільності товарних потоків у межах drogerie-сегмента (рис. 2.3).

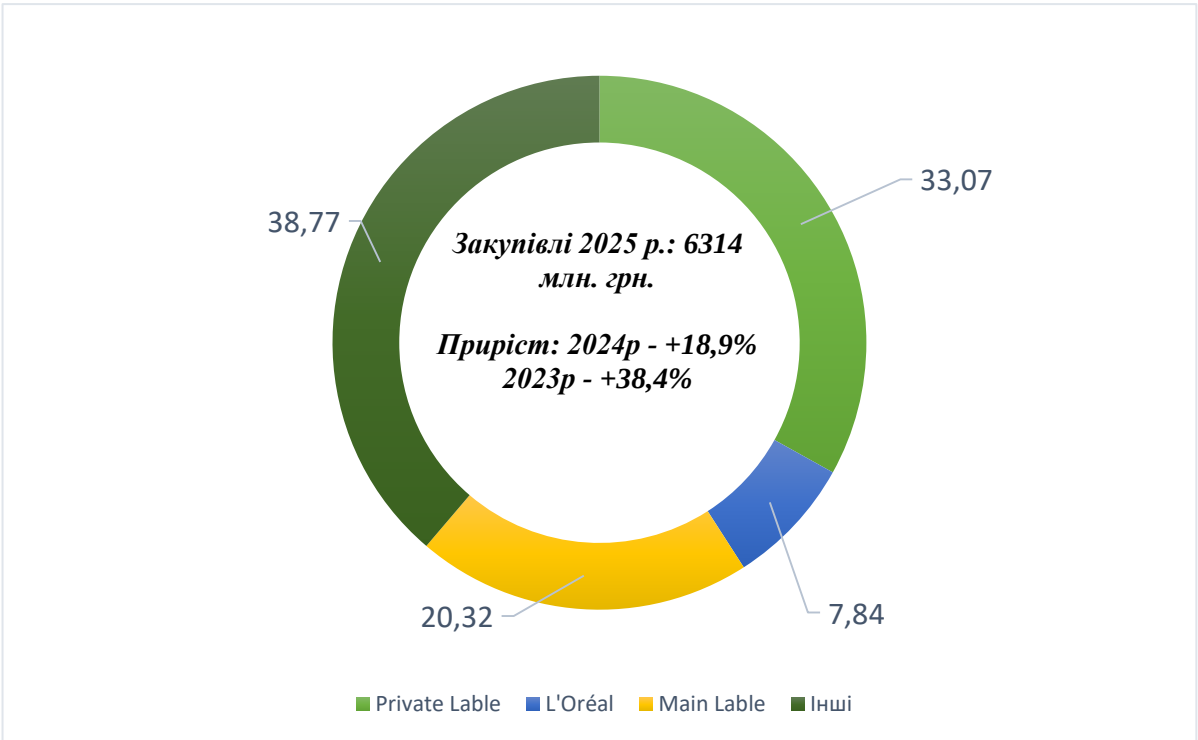


Рисунок 2.3 – Структура закупівель ТОВ «РУШ» в 2025 році

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

У 2025 році загальний обсяг закупівель ТОВ «РУШ» становив 6 314 млн грн. Порівняно з попередніми періодами зафіксовано позитивну динаміку: приріст відносно 2024 року склав 18,9%, а щодо 2023 року — 38,4%, що відображає активізацію закупівельної політики та зростання масштабів операційної діяльності.

Структура закупівель у 2025 році характеризується помітною диверсифікацією постачань. Найбільшу частку займають незначні постачальники — 38,77%, що свідчить про широку базу партнерів і зниження залежності від окремих виробників. Водночас вагому роль відіграють власні торговельні марки (Private Label) із часткою 33,07%, що підтверджує стратегічний фокус компанії на розвитку private label як інструменту диференціації та підвищення маржинальності. Закупівлі за категорією Main Label становлять 20,32%, що відображає стабільну присутність ключових брендів у портфелі компанії та їхню важливість для формування базового асортименту. Частка продукції L'Oréal є значною — 7,84%, що відображає значний вплив зі сторони найбільшого партнера.

SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони ТОВ «РУШ» у поєднанні із зовнішніми можливостями й загрозами ринку drogerie (табл. 2.4).

Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» свідчить, що компанія сформувала стійку ринкову позицію в сегменті drogerie завдяки масштабній мережі EVA, сильному бренду та розвинутій логістично-технологічній інфраструктурі. Наявність 1160 магазинів на початок 2026 року, потужна система розподільчих центрів і високий рівень цифровізації забезпечують стабільність операційної моделі та можливість подальшого масштабування бізнесу.

Важливою конкурентною перевагою є клієнтоорієнтована маркетингова концепція, підкріплена програмою лояльності «EVA МОЗАЇКА», розвитком омніканальних продажів та інноваційних сервісів, зокрема VISUAL by EVA, кас самообслуговування та форматів EVA BEAUTY і EVA PRO. Асортиментна політика, зокрема активний розвиток private label, дозволяє посилювати диференціацію та впливати на маржинальність.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ «РУШ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство у drogerie та впізнаваний бренд EVA; вартість бренду понад 15,2 млн дол. США, топ-50 найдорожчих брендів України	Волатильність прибутковості: чистий прибуток 2212 → 1405 → 1702 млн грн (2023–2025), ROS знизився до ~5,2%
Масштаб мережі: 1160 магазинів станом на початок 2026 р., сталі темпи відкриттів	Висока залежність від жіночої аудиторії та промоактивності (чутливість попиту до знижок)
Сильна програма лояльності «EVA МОЗАЇКА» (понад 8 млн користувачів) і персоналізація	Значні операційні витрати на підтримку великої інфраструктури (мережа, логістика, IT-сервіси)
Розвинена логістика: 5 РЦ (Бровари, Дніпро, Львів, Одеса, Харків), склади ~120 000 м²	Залежність від регуляторних змін і зростання витрат на комплаєнс (маркування, якість)
Технологічна диференціація: VISUAL by EVA (≈150 тис. тестувань), каси самообслуговування 250+	Нерівномірність рентабельності між каналами та категоріями, потреба точнішого управління міксом
Інвестиції та модернізація: логістичні інвестиції 1,3+ млрд грн/рік, автоматизація Put to light, AGV, AS/RS	Високе навантаження на менеджмент через мультиформатність (офлайн, онлайн, маркетплейс, PL, логістика)
Можливості	Загрози
Подальше зростання місткості drogerie-ринку та відновлення попиту після 2022 р.	Воєнні ризики, демографічні втрати та зниження купівельної спроможності
Розвиток омніканальності, посилення онлайн-каналів просування та продажу	Посилення конкуренції, зокрема через непрямий тиск «Аврори»
Розширення портфеля private label: 58 брендів, 5000+ SKU, масштабування частки та маржинальності	Ризики перебоїв постачання, логістики й енергетичної інфраструктури
Зростання попиту на дермокосметику та «доказові» продукти, розширення EVA HEALTH	Регуляторний тиск у напрямі норм ЄС може підвищувати собівартість і ускладнювати імпорт
Розвиток професійного напряму через EVA PRO та сервісні формати (EVA BEAUTY)	Репутаційні ризики у разі збоїв якості/оригінальності, особливо на маркетплейсі
Географічна експансія у менших містах і районних центрах, де попит на drogerie зростає	Валютні та інфляційні коливання, що впливають на імпортні категорії та цінову конкуренцію

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Разом з тим фінансові результати демонструють певну волатильність прибутковості, що пов’язано з високими операційними витратами, значною роллю промоактивності та структурою попиту, зосередженого переважно на жіночій аудиторії. Це потребує подальшої оптимізації витрат, балансування асортиментного міксу та розвитку додаткових сегментів споживачів.

Зовнішнє середовище залишається суперечливим: з одного боку, відновлення місткості ринку drogerie, цифровізація торгівлі та зростання попиту на дермокосметику створюють нові можливості для розвитку, з іншого — воєнні ризики, інфляція, демографічні втрати та посилення регуляторних вимог обмежують потенціал швидкого зростання.

2.2 Дослідження маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства

За результатами аналізу сучасного стану діяльності ТОВ «РУШ» доцільно констатувати його стійкі лідерські позиції у сегменті drogerie retail на національному ринку. Підприємство демонструє здатність зберігати високий рівень конкурентоспроможності навіть в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку та належний рівень управління ключовими бізнес-процесами. Вагомим чинником забезпечення таких результатів виступає системно організована маркетингова діяльність, інтегрована в загальну модель стратегічного управління компанією.

З огляду на це, обґрунтованим є проведення більш детального дослідження маркетингової діяльності підприємства з позиції структуризації її основних функціональних напрямів. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку складових маркетингового комплексу, визначити рівень їх узгодженості між собою, а також виявити потенційні резерви підвищення ефективності. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Ключовим елементом маркетингової системи ТОВ «РУШ» виступає товарна політика, оскільки саме через структуру та глибину асортименту реалізується механізм задоволення потреб кінцевих споживачів. Базовий асортимент підприємства сформовано навколо косметичної продукції, товарів особистої гігієни та побутової хімії, що історично визначили позиціонування компанії та забезпечили формування її іміджу на ринку.

Водночас упродовж останніх років спостерігається тенденція до розширення продуктової структури шляхом освоєння нових сегментів. Така стратегія диверсифікації сприяє розширенню цільової аудиторії, підвищенню інтенсивності споживання, зростанню середнього чека та збільшенню показника довічної цінності клієнта. У результаті формується більш стійка фінансово-економічна модель функціонування підприємства, орієнтована на довгострокову ринкову присутність.

З метою систематизації інформації щодо широти асортиментної політики доцільним є виокремлення ключових напрямів діяльності компанії, що функціонують на сучасному етапі її розвитку, що дозволяє більш повно охарактеризувати масштаб і структурну організацію продуктової пропозиції (рис. 2.4).

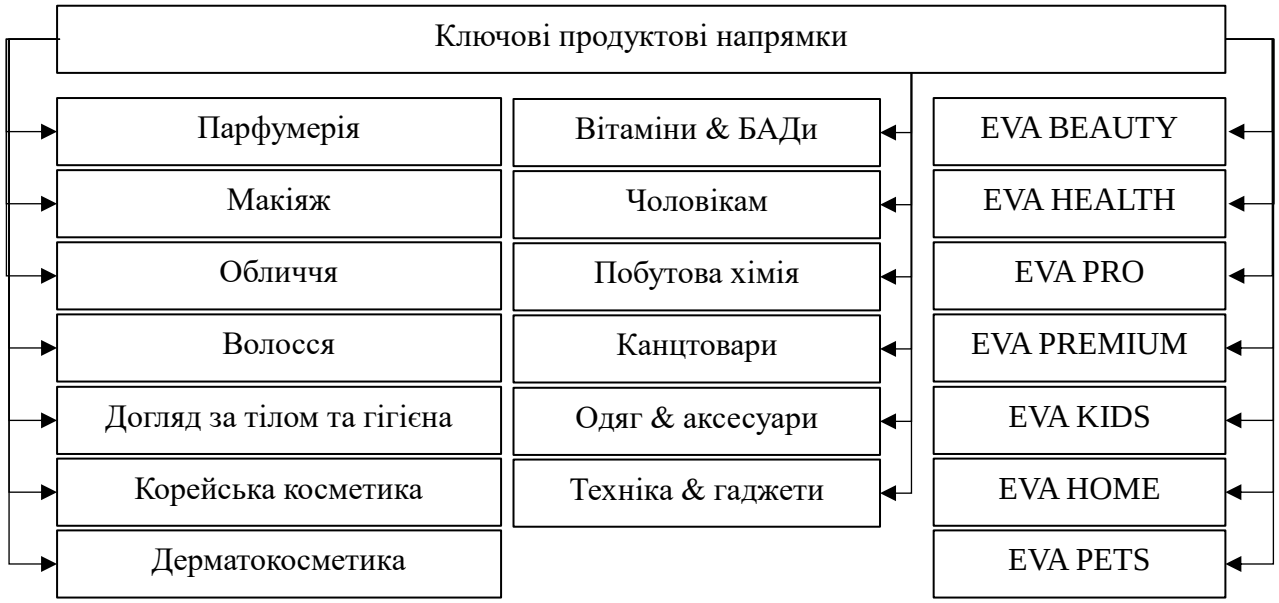


Рисунок 2.4 – Широта продуктового асортименту мережі EVA

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Основу товарної структури мережі EVA формує косметична продукція, яка історично визначила позиціонування компанії як спеціалізованого drogerie-ритейлера. Саме цей напрям забезпечує найбільшу частку обороту та формує ключове сприйняття бренду серед споживачів. До нього належать парфумерія, декоративна косметика, засоби для догляду за обличчям і волоссям, продукція для догляду за тілом та особистої гігієни, корейська косметика, а також дерматокосметика. У межах цього блоку поєднуються масмаркет-позиції, середній ціновий сегмент і окремі преміальні бренди, що дозволяє охоплювати широку аудиторію та забезпечувати різні рівні споживчої цінності. Саме косметичний напрям є ядром асортиментної політики та базою формування лояльності клієнтів.

Другий рівень товарної структури представлений додатковими категоріями, які доповнюють основний асортимент і розширюють споживчий кошик. До них належать вітаміни та біологічно активні добавки, товари для чоловіків, побутова хімія, канцтовари, одяг і аксесуари, техніка та гаджети. Включення цих позицій свідчить про поступову диверсифікацію бізнес-моделі та перехід від вузькоспеціалізованого формату до більш комплексного задоволення повсякденних потреб домогосподарств. Така стратегія сприяє зростанню середнього чека, підвищенню частоти покупок і посиленню конкурентних переваг мережі в умовах насиченого ринку.

Окремий структурний блок становлять власні брендові напрями, що функціонують під маркуванням EVA. До них належать EVA BEAUTY, EVA HEALTH, EVA PRO, EVA PREMIUM, EVA KIDS, EVA HOME та EVA PETS. Ці напрямки відображають розвиток private label стратегії компанії та орієнтацію на формування унікальної пропозиції. Власні торговельні марки дозволяють контролювати цінову політику, підвищувати маржинальність та зміцнювати бренд-капітал мережі. Крім того, диференціація внутрішніх лінійок за цільовими сегментами дає змогу більш точно позиціонувати продукцію відповідно до потреб різних груп споживачів.

Таким чином, товарна структура мережі EVA має багаторівневий характер: базовим ядром виступає косметична продукція, додаткові категорії формують розширений споживчий кошик, а власні брендові напрями забезпечують стратегічну автономність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Товарний асортимент мережі EVA у цілому характеризується значною широтою та достатньою глибиною, що відповідає формату drogerie retail. Довжина асортименту є високою, оскільки підприємство охоплює як базовий косметичний напрям, так і низку додаткових категорій, а також власні брендові лінійки. Це забезпечує комплексне задоволення повсякденних потреб споживачів у межах одного торговельного простору.

Глибина асортименту оцінюється як диференційована: у ключових категоріях вона є значною та представлена широким вибором брендів, цінових

сегментів і форматів, тоді як у додаткових напрямах вона є більш раціонально структурованою та орієнтованою на доповнення основної покупки. Загалом асортиментна політика компанії є збалансованою, що дозволяє поєднувати масовість охоплення з ефективним управлінням товарною матрицею.

Диверсифікований характер діяльності підприємства зумовив нерівномірну насиченість окремих товарних категорій. Розширення у суміжні та віддалені від базової спеціалізації напрями, зокрема побутову техніку, призвело до різної глибини асортименту в межах сегментів, що водночас формує потенціал для його подальшої оптимізації та поглиблення.

Ключові категорії, представлені у фізичних магазинах, відзначаються високою асортиментною насиченістю, що забезпечує широкий вибір для споживачів і підвищує ймовірність здійснення покупки.

Важливим стратегічним елементом є розвиток власних торгових марок, кількість яких перевищує шістдесят. Продукція виготовляється як на власних потужностях, так і в межах контрактного виробництва під повним контролем компанії. Такий підхід дозволяє знижувати собівартість, підвищувати маржинальність і зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Ефективність функціонування підприємства визначається не лише результативністю його товарної політики, а й особливостями формування цінової пропозиції. У сучасних соціально-економічних умовах саме ціновий чинник значною мірою впливає на споживчий вибір, оскільки для більшості покупців характерна підвищена чутливість до рівня цін і динаміки їх змін. Обмежена платоспроможність значної частини населення зумовлює необхідність забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості продукції.

Механізм формування цін на підприємстві базується на традиційному підході, що передбачає визначення сукупних витрат на закупівлю, виробництво та реалізацію товарів із подальшим додаванням торгової націнки. Саме величина націнки виступає ключовим інструментом регулювання кінцевої вартості продукції та дозволяє компанії балансувати між забезпеченням конкурентоспроможності та досягненням необхідного рівня прибутковості.

Широка товарна номенклатура підприємства об’єктивно формує цінову диференціацію, що охоплює декілька сегментів ринку. Компанія представлена як у бюджетному, так і в преміальному сегментах, проте з урахуванням структури попиту домінуючі позиції займає середній ціновий діапазон. Такий підхід забезпечує максимальне охоплення споживачів із різним рівнем доходів та сприяє підтриманню стабільного обсягу продажів.

Для більш ґрунтовної оцінки особливостей реалізації цінової політики доцільним є порівняльний аналіз вартості окремих товарних позицій у межах підприємства та основних конкурентних мереж, що дозволяє визначити рівень цінового позиціонування компанії на ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зіставлення цінової позиції мережі EVA та його конкурентів на окремі види товарів

Товар	EVA	WATSONS	PROSTOR	MAKEUP
Шампунь для волосся Pantene Pro-V Intensive Repair Інтенсивне відновлення, 250 мл	174	175	179	162
Легкий тональний крем для обличчя L'Oreal Paris True Match Super Blendable Foundation, SPF 16, з гіалуроновою кислотою 1N, 30 мл	437	446	452	402
Ніжний мус-пінка для обличчя NIVEA для вмивання, для сухої та чутливої шкіри, 150 мл	162	-	162	172
Заспокійливий тонік для обличчя La Roche-Posay Toleriane Soothing Lotion для чутливої шкіри, 200 мл	713	-	721	727
Зубна паста Sensodyne Відновлення та захист, 75 мл	165	161,99	156	178
Універсальний засіб для миття підлоги та стін MR PROPER Квіти бавовни 1 л	133	139	139	-
Засіб для миття посуду Fairy Pure & Clean, 450 мл	66	69,9	-	-

Джерело: [46-49]

Порівняльний аналіз оновлених цінових даних свідчить про те, що цінова політика мережі EVA загалом відповідає середньоринковому рівню та характеризується помірною варіативністю залежно від товарної категорії.

У сегменті засобів для догляду за волоссям, зокрема шампуню Pantene Pro-V Intensive Repair 250 мл, ціна в EVA становить 174 грн, що практично збігається з

пропозицією Watsons (175 грн) та є нижчою за Prostor (179 грн), але дещо вищою порівняно з MakeUp (162 грн). Отже, у цьому випадку підприємство дотримується стратегії ринкового паритету з незначним відхиленням від мінімальної ціни.

Аналіз декоративної косметики демонструє подібну тенденцію. Тональний крем L'Oreal True Match у мережі EVA представлений за 437 грн, що є нижчим показником порівняно з Watsons (446 грн) і Prostor (452 грн), проте вищим за MakeUp (402 грн). Таким чином, EVA займає проміжну позицію між спеціалізованим онлайн-ритейлером і класичними офлайн-мережами.

У категорії доглядової косметики для чутливої шкіри (NIVEA, La Roche-Posay) спостерігається аналогічна модель. Пінка NIVEA для вмивання в EVA коштує 162 грн, що відповідає рівню Prostor (162 грн) та є нижчим за Watsons, де позиція відсутня, і трохи нижчим за MakeUp (172 грн). Лосьйон La Roche-Posay у EVA реалізується за 713 грн, що є нижчим за Prostor (721 грн) та MakeUp (727 грн). Це свідчить про прагнення компанії утримувати конкурентні позиції навіть у більш високому ціновому сегменті.

У мас-маркет категорії засобів щоденного використання (зубна паста Sensodyne, універсальний мийний засіб MR PROPER, засіб для миття посуду Fairy) EVA також демонструє цінову рівновагу. Наприклад, Sensodyne у мережі коштує 165 грн, що близько до Watsons (161,99 грн) і перевищує Prostor (156 грн), але є нижчим за MakeUp (178 грн). MR PROPER у EVA має найнижчу ціну серед представлених мереж (133 грн проти 139 грн у Watsons і Prostor). Засіб Fairy у EVA також дешевший (66 грн) порівняно з Watsons (69,9 грн).

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що цінова політика EVA базується на стратегії конкурентного паритету з періодичним застосуванням цінового лідерства в окремих категоріях повсякденного попиту. У більшості випадків відхилення від цін конкурентів є незначними та перебувають у межах кількох гривень. Така модель дозволяє підтримувати конкурентоспроможність без істотного зниження маржинальності, а додатковий ефект досягається через програми лояльності та інструменти стимулювання збуту.

Суттєвою передумовою результативної діяльності мережі EVA на сучасному етапі є її розгалужена географія присутності в межах України. Територіальна диверсифікація торговельних точок забезпечує високий рівень доступності продукції для споживачів та сприяє формуванню стабільного клієнтського потоку. Широке регіональне покриття дозволяє компанії ефективно охоплювати різні сегменти цільової аудиторії, мінімізуючи бар'єри доступу до товарної пропозиції.

Оцінити масштаб та інтенсивність присутності підприємства доцільно через аналіз розподілу торговельної мережі за регіонами України, що дає можливість визначити рівень концентрації та стратегічні пріоритети розвитку (рис. 2.5).

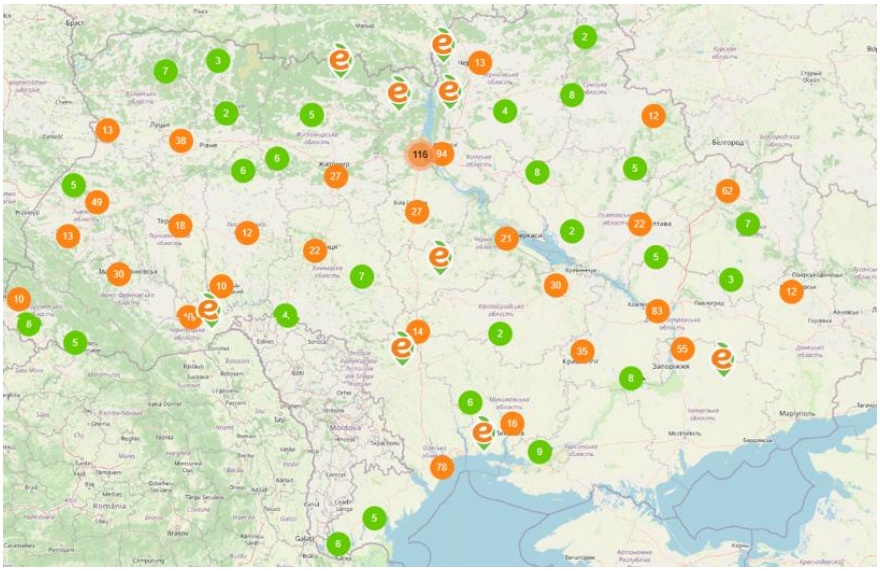


Рисунок 2.5 – Широта присутності фізичних торгових точок мережі EVA на території України

Джерело: [33]

На сучасному етапі розвитку підприємство сформувало розгалужену мережу, що налічує понад 1100 торговельних точок і продовжує динамічно розширюватися. Географія розміщення магазинів охоплює більшість великих населених пунктів України, що забезпечує високий рівень територіальної доступності та дозволяє залучати значну частку потенційних споживачів. Такий

масштаб присутності створює конкурентну перевагу за рахунок мінімізації часових і просторових витрат клієнтів на здійснення покупки.

Базовим форматом функціонування залишаються повноформатні магазини з широким асортиментом продукції, які забезпечують комплексне задоволення споживчих потреб. Водночас, у відповідь на зростання ролі електронної комерції, підприємство активно розвиває мережу точок видачі онлайн-замовлень. Такі локації мають компактний формат і спеціалізуються переважно на логістичній функції, доповненій обмеженим переліком найбільш затребуваних товарів, насамперед у косметичному сегменті. Це дозволяє оптимізувати витрати на відкриття нових об'єктів та забезпечити присутність у регіонах, де повноцінний магазин є економічно менш доцільним.

Важливим елементом позиціонування є уніфіковане оформлення торговельних точок у межах єдиного фірмового стилю. Системність візуальної ідентифікації та відповідність сучасним стандартам організації торговельного простору формують комфортне середовище для споживачів і підсилюють впізнаваність бренду на національному рівні (рис. 2.6).

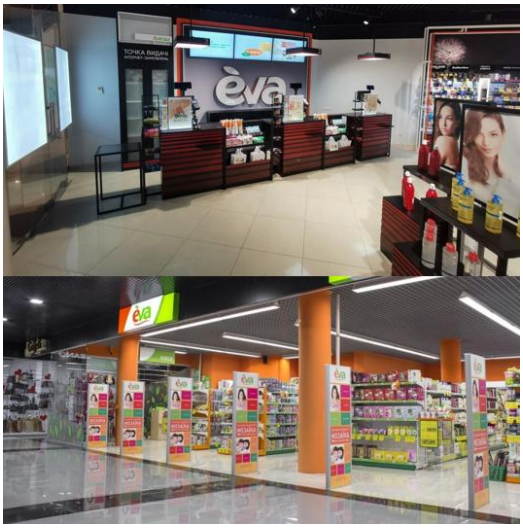


Рисунок 2.6 – Зовнішні вигляд фізичних представництв мережі EVA

Джерело: [33]

Попри загалом належний рівень організації торговельного простору, окремі магазини, зокрема ті, що функціонують тривалий час, можуть поступатися

сучасним форматам за якісними характеристиками. Проте цей фактор частково нівелюється завдяки широкій товарній пропозиції та високій доступності продукції для споживачів.

З позиції збутової політики підприємство орієнтоване переважно на канал нульового рівня, здійснюючи прямі продажі кінцевим покупцям через власну роздрібну мережу. У межах цієї моделі компанія фактично виконує функцію торговельного посередника для значної кількості зовнішніх брендів, забезпечуючи їх просування на споживчому ринку. Водночас оптовий сегмент та багаторівневі канали розподілу розвинені меншою мірою і не є пріоритетним напрямом діяльності, що, однак, не обмежує загальної ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, масштабна роздрібна мережа виступає одночасно наслідком успішної ринкової діяльності та стратегічним інструментом підтримання конкурентних переваг. Широке територіальне охоплення забезпечує рівень доступу до споживача, який є суттєвою перевагою порівняно з іншими учасниками ринку.

Суттєвим компонентом діяльності підприємства виступає система маркетингових комунікацій, яка забезпечує взаємодію з цільовою аудиторією та підтримання стійкого інформаційного контакту зі споживачами. Саме комунікаційна політика формує інформаційне поле бренду, впливає на сприйняття компанії та визначає рівень її ринкової активності.

З огляду на високий рівень впізнаваності та розвинену мережу присутності, комунікаційна стратегія підприємства зосереджується не стільки на первинному інформуванні, скільки на зміцненні іміджу, підтриманні позитивної репутації та підвищенні споживчої лояльності. Важливу роль у цій системі відіграють інструменти стимулювання збуту, які інтегруються у загальну комунікаційну модель та сприяють активізації попиту.

Для комплексної оцінки ефективності комунікаційної політики доцільно проаналізувати її структуру, ключові показники та динаміку розвитку за останні

роки, що дозволяє визначити тенденції та стратегічні пріоритети у сфері просування бренду (рис. 2.7)

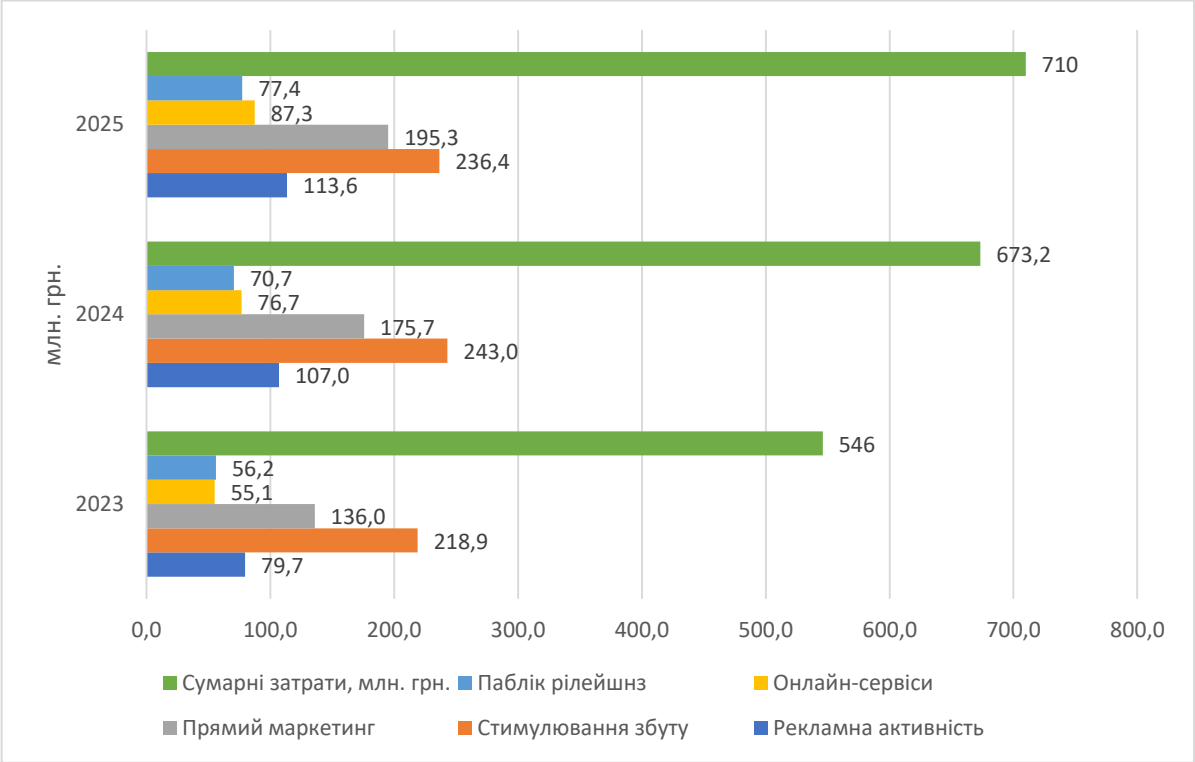


Рисунок 2.7 – Специфіка витрат мережі EVA на маркетингові комунікації

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Аналіз динаміки комунікаційних витрат за останні роки дозволяє констатувати стале зростання загального обсягу фінансування маркетингової діяльності підприємства. Після періоду адаптації до кризових умов відбулося поступове відновлення інтенсивності просування, що супроводжується розширенням спектра використовуваних інструментів комунікаційного впливу. На сучасному етапі спостерігається активізація всіх ключових напрямів маркетингових комунікацій, що свідчить про перехід від тактичної антикризової моделі до більш системної та стратегічно орієнтованої політики розвитку.

Структура витрат зазнала певної трансформації. У період економічної нестабільності домінуючу роль відігравали заходи стимулювання збуту як інструмент швидкого впливу на споживчий попит та механізм підтримання обсягів реалізації. Надалі комунікаційний портфель набув більш збалансованого

характеру: відносна частка стимулювання у загальній структурі поступово скорочувалася, проте в абсолютному вимірі фінансування цього напряму продовжувало зростати. Це свідчить про збереження його стратегічної вагомості в системі просування.

Система стимулювання збуту підприємства має комплексний характер і не обмежується виключно ціновими знижками. Поряд із традиційними акційними механізмами, спеціальними пропозиціями та тематичними кампаніями вагому роль відіграє розвинена програма лояльності, яка інтегрована в загальну модель формування попиту. Інструменти накопичення бонусів і персоналізованих пропозицій створюють додаткову економічну мотивацію до повторних покупок, сприяють зростанню середнього чека та підвищують рівень утримання клієнтів.

Ключовим елементом цієї системи виступає програма лояльності «Мозаїка», що забезпечує нарахування бонусів за здійснені покупки з можливістю їх подальшого використання для отримання індивідуальних знижок. Завдяки персоналізованому підходу вона стимулює частоту відвідувань, формує довгострокову прихильність споживачів до бренду та забезпечує стабільність попиту в межах мережі.

Рекламна діяльність також характеризується позитивною динамікою розвитку. Підприємство реалізує багатоканальну модель комунікацій, поєднуючи традиційні засоби масової інформації, зовнішню рекламу та цифрові формати. Важливою особливістю є інтеграція рекламних повідомлень із заходами стимулювання збуту, що дозволяє підсилювати короткострокові акційні кампанії та формувати узгоджену комунікаційну систему.

Паралельно розвивається напрям прямого маркетингу, що зумовлено розширенням торговельної мережі та необхідністю персоналізованої взаємодії з клієнтами. Зростання витрат у цьому сегменті пов’язане як із масштабуванням діяльності, так і з підвищенням ролі індивідуалізованих комунікацій у формуванні довгострокових відносин зі споживачами.

Особливе значення має розвиток онлайн-сервісів. Попри певні структурні коливання їх частки у загальному бюджеті, фінансування цифрових каналів

демонструє сталу тенденцію до зростання. Інвестиції спрямовуються на підтримку та модернізацію веб-ресурсів, розвиток мобільного застосунку, пошукову оптимізацію та інструменти цифрової реклами. Такий підхід відповідає тенденціям діджиталізації споживчої поведінки та сприяє зміцненню позицій підприємства в онлайн-середовищі.

Функціонування підприємства в цифровому середовищі набуває стратегічного значення в умовах активної трансформації споживчої поведінки та зростання популярності онлайн-покупок. Посилення ролі електронної комерції зумовлює необхідність системної присутності компанії в інтернет-просторі як важливого елемента її ринкової діяльності.

У цьому контексті офіційний веб-ресурс підприємства виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає повноцінним каналом збуту. Сайт забезпечує доступ до асортименту продукції, створює можливості для оформлення замовлень та інтегрується із загальною системою продажів, що дозволяє розширювати охоплення аудиторії та підвищувати ефективність реалізації товарів (рис. 2.8).

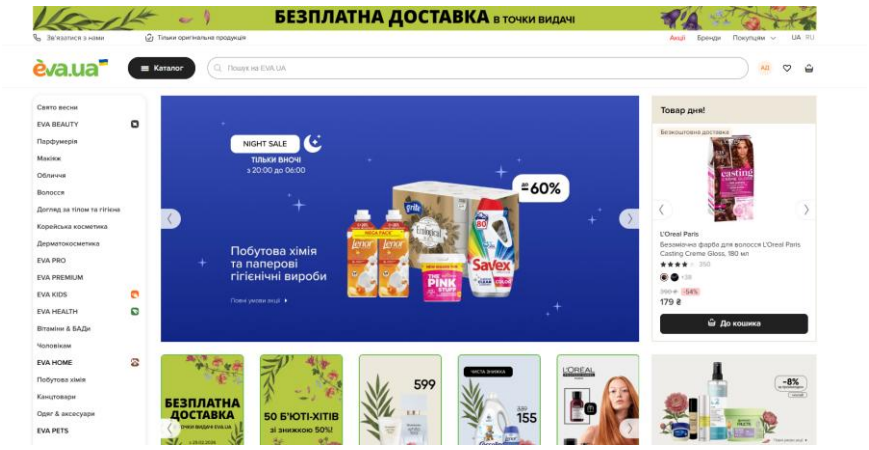


Рисунок 2.8 – Головна сторінка сайту мережі EVA

Джерело: [33]

Веб-ресурс підприємства виконує багатофункціональну роль у системі його маркетингових комунікацій. Поряд із реалізацією функції інтернет-магазину та онлайн-каталогу продукції, сайт виступає інформаційною платформою, що акумулює відомості про діяльність компанії, її стратегічні напрями, окремі проєкти

та ініціативи. Наявність контактної інформації, посилань на інші цифрові канали та представництва в онлайн-середовищі забезпечує комплексну взаємодію зі споживачами. У такий спосіб веб-ресурс інтегрується в загальну комунікаційну систему підприємства, поєднуючи збутову, інформаційну та іміджеву функції.

Поряд із цифровими інструментами важливе значення має PR-діяльність, спрямована на формування позитивного сприйняття бренду та зміцнення довіри з боку цільової аудиторії. Реалізація соціальних та благодійних ініціатив сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів, що у довгостроковій перспективі впливає на частоту покупок, середній чек та показники довічної цінності клієнтів. У межах цієї політики підприємство підтримує суспільно значущі проєкти, реалізує соціальні програми та здійснює допомогу Збройним силам України, що підсилює його репутаційний капітал.

Важливою складовою комунікаційної стратегії є активна співпраця із засобами масової інформації. Публікації новин, інтерв'ю та інформаційних матеріалів про діяльність компанії забезпечують широке охоплення аудиторії та сприяють формуванню стабільної присутності бренду в інформаційному просторі. Комунікація здійснюється як на національному, так і на регіональному рівнях, що дозволяє ефективно інформувати місцеві громади, зокрема про відкриття нових торговельних точок, та підтримувати позитивний імідж мережі в різних регіонах країни.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно констатувати, що ТОВ «РУШ» характеризується високим рівнем ефективності реалізації маркетингової політики, що виступає визначальним чинником його лідерських позицій на національному ринку drogerie retail. Системність і комплексність підходів до управління елементами маркетингового комплексу забезпечують стійкість конкурентних переваг підприємства.

Товарна політика компанії вирізняється значною широтою та глибиною асортименту, насамперед у сегменті косметичної продукції, який формує основу ринкового позиціонування мережі. Водночас у суміжних категоріях рівень асортиментної насиченості є більш диференційованим, що відповідає логіці

диверсифікації та оптимізації товарної матриці. Цінова політика, у свою чергу, базується на принципі ринкового паритету з урахуванням широкої сегментації товарів. Загалом рівень цін відповідає середньоринковим показникам, хоча в окремих позиціях можливі відхилення залежно від конкурентного середовища та стратегічних пріоритетів.

Політика розподілу ґрунтується на розгалуженій мережі власних торговельних точок, що забезпечує широке територіальне охоплення та високий рівень доступності продукції для споживачів. Масштабна географія присутності виступає не лише результатом успішного розвитку, а й стратегічним інструментом підтримання ринкового лідерства.

Комунікаційна політика підприємства характеризується значною інтенсивністю та масштабністю. Її ключовими завданнями є формування позитивного іміджу, підвищення рівня довіри та стимулювання попиту через комплексне використання інструментів просування. Поряд із заходами стимулювання збуту, важливу роль відіграють рекламні кампанії, PR-активність і соціальні ініціативи, що підсилюють репутаційний капітал бренду.

Загалом інтеграція всіх елементів маркетингового комплексу в єдину взаємопов’язану систему забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у стабільному утриманні лідируючих позицій, зміцненні конкурентоспроможності та створенні передумов для подальшого сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

3.1 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення чинної системи маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства

Проведений комплексний аналіз особливостей діяльності ТОВ «РУШ» у межах його бізнес-активності продемонстрував, що на сьогоднішній день мережа «Єва» є стійким лідером своєї галузі та характеризується активним і динамічним розвитком, що, зокрема, зумовлено ефективним використанням маркетингових інструментів. Водночас функціонування в умовах стрімкого та конкурентного середовища вимагає від базового підприємства постійного пошуку нових напрямів розвитку та удосконалення окремих елементів своєї діяльності, що є необхідною передумовою довгострокового зростання та утримання лідерських позицій. У цьому контексті, з урахуванням масштабів діяльності підприємства, було визначено перспективний напрям його подальшого розвитку, пов’язаний із диверсифікацією через створення окремого повноцінного бізнес-напряму EVA HOME.

Специфіка функціонування базового підприємства свідчить про постійне розширення товарної номенклатури, широта якої на сьогодні вже суттєво перевищує межі основного напряму діяльності, з яким компанія традиційно асоціюється. Значною мірою це розширення відбувається через представництво в мережі Інтернет, зокрема в межах інтернет-магазину, асортимент якого постійно доповнюється новими категоріями продукції. Разом із тим таке розширення має певні обмеження з точки зору можливостей повного охоплення та ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, а також фізичного представлення відповідної товарної номенклатури в межах існуючих магазинів мережі. Розміщення

розширеного асортименту потребує значних торговельних площ, що у форматах більшості діючих магазинів на сьогодні є проблематичним.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження окремого напряму діяльності у форматі створення суббренду EVA HOME, який завдяки наявності власних каналів збуту, зокрема окремого веб-ресурсу та фізичних представництв, зможе забезпечувати реалізацію широкої товарної номенклатури, що вже представлена в продуктовому портфелі підприємства, але виходить за межі його традиційного позиціонування. Запропонована рекомендація має комплексний характер і потребує розгляду з різних позицій, зокрема в межах окремих компонентів маркетинг-міксу.

У першу чергу доцільно розглянути запропоновану ініціативу з позиції елементу маркетингового комплексу «продукт».

Запуск повноцінного бізнес напряму EVA HOME як окремого стратегічного вектора розвитку ТОВ «РУШ» є економічно та стратегічно обґрунтованим у межах довгострокової політики розширення мережі за рахунок суміжних категорій FMCG та non food. Такий підхід відповідає зміні структури споживчих витрат, у якій зростає роль товарів для дому, що формують регулярний попит, високу частоту покупок і стабільність грошових потоків. Розвиток household напряму дозволяє диверсифікувати джерела доходу, зменшити залежність від косметичного сегмента drogerie, згладити сезонність і підвищити середній чек через комплексне задоволення побутових потреб. Міжнародна практика підтверджує ефективність такої моделі, оскільки провідні європейські мережі інтегрують товари для дому як повноцінний драйвер обороту та маржинальності. Отже, EVA HOME доцільно розглядати як стратегічну платформу зростання, а не як локальне розширення асортименту.

Результативність напряму залежить від його інтеграції в наявну інфраструктуру компанії. Омніканальна модель, розвинена логістика, досвід управління асортиментом та компетенції у сфері private label створюють передумови для масштабування з нижчими операційними ризиками. Використання існуючих бізнес процесів забезпечує економію на масштабі, оптимізацію витрат та

пришвидшення виведення нових продуктів. Синергія з поточними категоріями сприяє крос продажам, підвищує лояльність клієнтів і розширює спектр потреб, які можна задовольнити в межах одного ритейл простору.

Важливою складовою є формування цілісної концепції та дизайну EVA HOME, які мають створювати чітку функціональну ідентичність напряму. Концепція повинна акцентувати практичність, доступність і системність вибору, формуючи довіру та сприйняття якості. Узгоджена айдентика, логічна структура підкатегорій і зрозуміла навігація зменшують складність вибору та підвищують конверсію. Таким чином дизайн виконує не лише естетичну, а й комерційну функцію.

Суттєве значення має дослідження споживачів і поетапне тестування асортименту. Аналіз поведінки, частоти покупок, цінової чутливості та очікувань щодо якості дозволяє сформувати оптимальну асортиментну матрицю. Для household категорії критичною є ефективність продукту, економність і безпечність, що впливають на повторну покупку. Пілотні запуски та контроль ефективності SKU дають можливість скоригувати глибину лінійки, підвищити оборотність і знизити фінансові ризики.

Подальший розвиток передбачає системну розробку SKU з балансом між трафікоутворюючими та маржинальними позиціями. Базові категорії забезпечують стабільний оборот, тоді як товари для створення затишку та сезонні рішення підвищують середній чек і емоційну привабливість бренду. Чітка цінова сегментація дозволяє охопити різні групи споживачів без втрати економічної ефективності.

Ключову роль відіграє розширення портфеля private label у межах EVA HOME. Власна торгова марка забезпечує контроль якості, гнучке ціноутворення та зростання валової маржі. У категорії товарів для дому споживач орієнтується на оптимальне співвідношення ціни та функціональності, що створює сприятливі умови для розвитку власних брендів. Розширення private label зменшує залежність від постачальників, підвищує адаптивність до ринкових змін і формує унікальність

пропозиції, що стимулює повторні покупки та довгострокову фінансову стабільність.

З метою систематизації сукупного продуктового портфеля з урахуванням наявного асортименту, його розширення за рахунок нових напрямів та розвитку власних торгових марок, доцільно розглянути орієнтовну структуру, представлену на рис. 3.1.

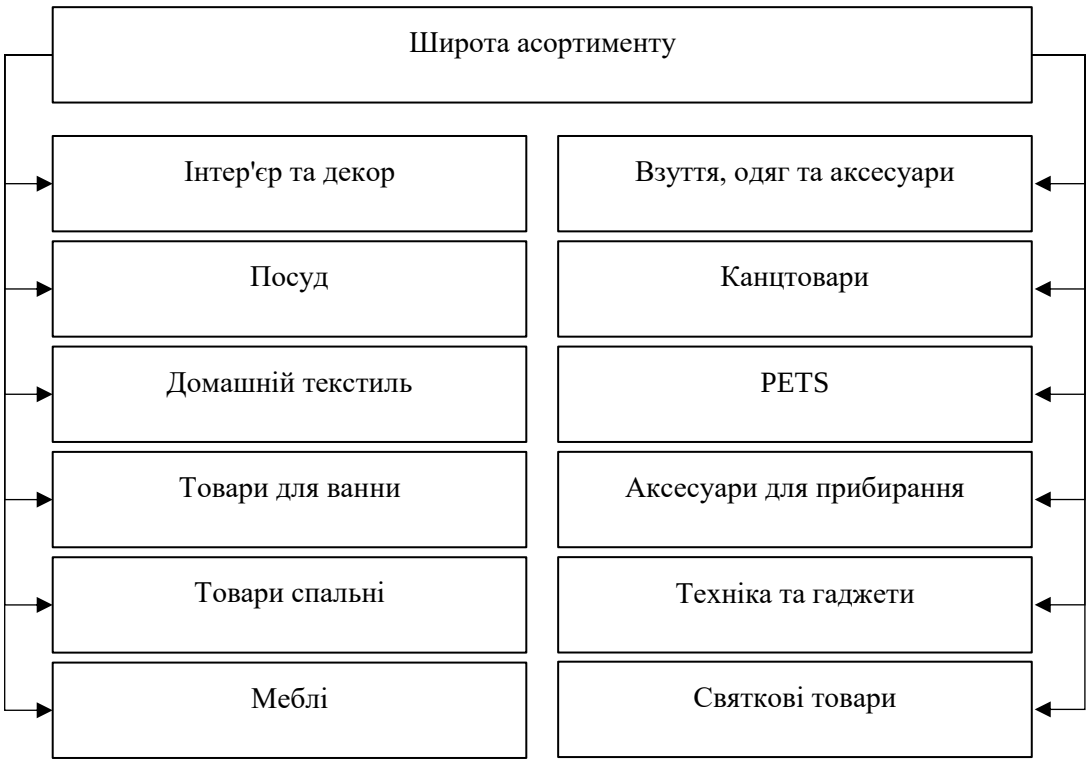


Рисунок 3.1 – ключові товарні напрямки в діяльності EVA HOME

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Продуктові напрями EVA HOME формують широку багатокатегорійну модель, орієнтовану на комплексне задоволення побутових потреб домогосподарств. Їх структура поєднує функціональні та емоційні аспекти споживання, що сприяє зростанню частоти покупок і підвищенню середнього чеку.

Інтер’єр та декор виконують іміджеву й емоційну функцію, формуючи затишок і стимулюючи імпульсний попит із потенціалом підвищеної маржинальності. Посуд забезпечує стабільний регулярний оборот і має як повсякденний, так і подарунковий характер. Домашній текстиль і товари для

спальні пов’язані з комфортом та якістю відпочинку, формують лояльність і сприяють крос-продажам. Товари для ванни та аксесуари для прибирання забезпечують регулярний повторний попит і підтримують стабільну оборотність.

Меблі формують іміджеву складову та розширюють сприйняття EVA HOME як простору для комплексного облаштування житла. Взуття, одяг та аксесуари доповнюють формат у межах non-food ритейлу. Канцтовари створюють стабільний грошовий потік, особливо в сезонні періоди. Напрям PETS відповідає сучасним споживчим трендам і має високий потенціал повторних покупок. Техніка та гаджети підвищують середній чек, а святкові товари формують сезонні піки продажів і стимулюють імпульсний попит.

У сукупності ці напрями формують збалансовану асортиментну модель, що поєднує категорії регулярного, імпульсного та сезонного попиту з позиціями підвищеної маржинальності. Продуктовий портфель має характеризуватися достатньою широтою, глибиною та насиченістю, а також системним оновленням товарного ряду. Постійна адаптація структури асортименту до змін у споживчих запитах забезпечить довгострокову конкурентоспроможність EVA HOME.

Ефективна реалізація напряму потребує адаптації системи категорійного менеджменту, оскільки товари для дому мають іншу логіку попиту, цінову еластичність і цикли споживання порівняно з косметичними категоріями. Управління повинно базуватися на чіткому визначенні ролі підкатегорій у формуванні трафіку, обороту та маржі, оптимізації планограм і збалансуванні частки брендових позицій та private label. Контроль оборотності запасів, раціональне використання торговельної площі та гнучка промо політика підвищують операційну ефективність і знижують витрати.

У сукупності ці складові формують цілісну модель впровадження EVA HOME як стратегічної платформи розвитку, що забезпечує фінансову стійкість, зростання обороту та підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід трансформує мережу з класичного drogerie формату у розширену модель повсякденного ритейлу та створює додаткові точки довгострокового зростання.

Ми також маємо охарактеризувати загальну специфіку цінової політики потенційного нового бізнес-напрямку що в основному має відповідати ціновій політиці структурі Єва на сьогоднішній день.

Цінова політика EVA HOME повинна органічно відповідати загальному підходу EVA та підтримувати її позиціонування як доступної мережі з раціональною ціннісною пропозицією. Орієнтація на середньоринкові показники є доцільною з огляду на високу цінову чутливість споживачів у категорії товарів для дому та активне порівняння альтернатив. Водночас цінова модель має бути структурованою та передбачати чітку градацію в межах базового, оптимального і розширеного сегментів, що дозволяє охопити ширшу аудиторію без втрати маржинальної стабільності.

Формування ціни повинно ґрунтуватися не лише на конкурентному моніторингу, а й на сприйнятті споживчої цінності продукту. У household категорії покупець оцінює не тільки абсолютний рівень ціни, а й економність використання, обсяг упаковки, функціональність та довіру до бренду. Саме тому важливо забезпечити логічність цінових співвідношень між SKU та уникати дисбалансів, які можуть негативно впливати на сприйняття напряму. Вагому роль у ціновій стратегії відіграє private label, який дозволяє пропонувати конкурентну ціну при контрольованій маржі та підсилює імідж EVA HOME як раціонального вибору.

На етапі запуску напряму доцільно активно застосовувати інструменти цінового стимулювання попиту з метою прискорення формування пробної покупки та збільшення обороту. Тимчасові знижки, акційні комплекти, механіки мультипокупки, бонуси в межах програми лояльності та спеціальні омніканальні пропозиції створюють додатковий стимул для входу в категорію. Водночас промо активність повинна мати обмежений часовий характер і чітко інтегруватися в комунікаційну стратегію, щоб уникнути формування стійкого очікування постійних знижок.

Ефективність цінової політики забезпечується також системним аналітичним супроводом, що передбачає моніторинг конкурентних цін, аналіз еластичності попиту, контроль маржинальності та оцінку результативності промо

заходів. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати баланс між доступністю для споживача і фінансовою ефективністю для компанії. У підсумку цінова політика EVA HOME повинна виступати стратегічним інструментом залучення клієнтів і водночас забезпечувати довгострокову економічну стійкість напряму.

Для ефективної реалізації рекомендацій ключовим напрямом має стати формування результативної політики розподілу.

У межах розвитку EVA HOME система розподілу набуває стратегічного значення, оскільки саме логістична архітектура визначає швидкість масштабування, рівень сервісу та економічну ефективність проєкту. Основний акцент повинен бути зроблений на адаптації складської й транспортної логістики, посиленні управління запасами, розвитку e com інфраструктури та інтеграції офлайн і онлайн каналів. Це дозволить скоротити цикл виконання замовлень, мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових залишків і забезпечити стабільну доступність товарів. Для household категорій, які характеризуються високою частотою споживання, безперебійна наявність є критичною умовою конкурентоспроможності.

Адаптація складської інфраструктури передбачає виділення окремих зон зберігання, переналаштування стелажних систем з урахуванням специфіки товарів для дому та інтеграцію процесів у WMS систему. Це забезпечує ефективне використання площ, скорочення часу комплектації та зниження витрат. Прозорість залишків у режимі реального часу створює основу для точного прогнозування та підтримання цільового рівня сервісу.

Розвиток e com логістики є складовою омніканальної стратегії. Оптимізація маршрутизації, автоматизація сортування та інтеграція з кур’єрськими службами скорочують час доставки й підвищують якість обслуговування. Оскільки товари для дому часто купуються регулярно, швидкість і надійність доставки безпосередньо впливають на лояльність клієнтів і економіку проєкту.

Інтеграція EVA HOME у систему управління запасами має забезпечити точне прогнозування попиту з урахуванням сезонності, регіональних особливостей

і промо активності. Аналітичні інструменти дозволяють оптимізувати асортиментну матрицю, підвищити оборотність і уникнути заморожування оборотного капіталу, що напряму впливає на рентабельність.

Пілотне впровадження моделі Click and Collect посилює зв'язаність офлайн і онлайн каналів. Тестування формату, IT адаптація та стандартизація операційних процедур створюють зручний для клієнта механізм отримання замовлень, стимулюють додаткові покупки в магазинах і знижують витрати на останню милю, забезпечуючи при цьому високий рівень сервісу.

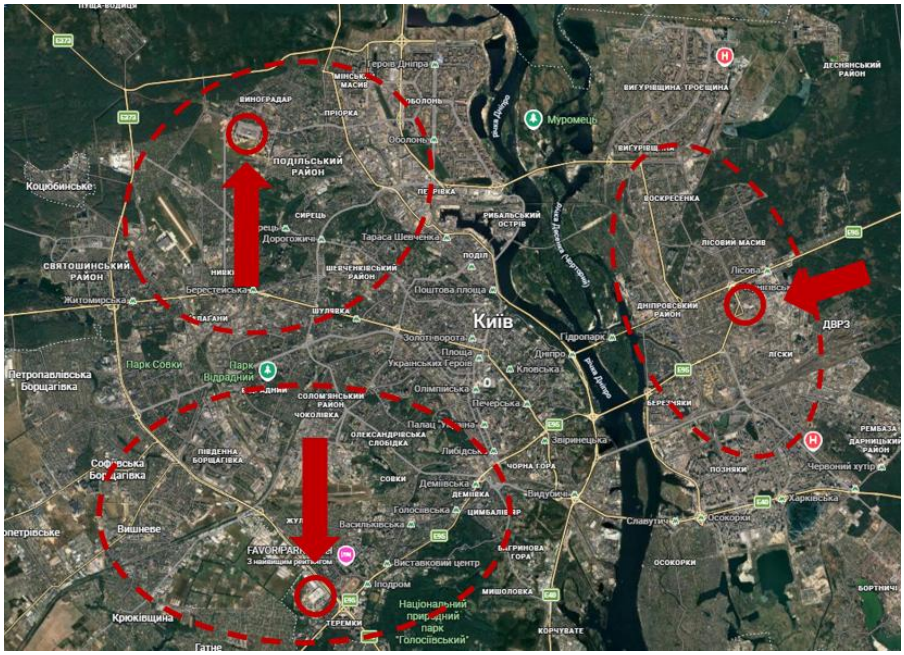
Окрім цього необхідно забезпечити інтеграцію збутової політики напряму EVA HOME з наявною інфраструктурою мережі EVA шляхом надання можливості отримання продукції в звичайних магазинах через механізм самовивозу. Оскільки мережа EVA охоплює значну частину території України та вже має функціонал видачі онлайн замовлень, надання клієнтам EVA HOME можливості оформлювати замовлення з доставкою до магазинів EVA для подальшого самовивозу дозволить підвищити ефективність і гнучкість логістики. Такий підхід створює конкурентну перевагу, адже на відміну від багатьох інших магазинів, де отримання товару передбачає обов'язкову доставку поштовим оператором і додаткові витрати, клієнт зможе забрати товар без переплат за транспортування.

Крім того, з урахуванням специфіки політики розподілу, на початковому етапі важливим є створення власних фізичних представництв EVA HOME у форматі окремих офлайн магазинів. Це забезпечить повноцінну фізичну присутність бренду та можливість безпосереднього ознайомлення з асортиментом. Незважаючи на детальний опис продукції та велику кількість зображень на сайті, онлайн формат не здатен повністю замінити тактильний контакт і візуальне сприйняття товару. Для категорій товарів для дому можливість особисто оцінити якість матеріалів, розміри, дизайн і функціональність є суттєвим чинником прийняття рішення про покупку.

У цьому контексті доцільно у 2026 році в межах реалізації напряму відкрити три магазини EVA HOME у місті Києві як найбільш перспективному регіоні з високою концентрацією платоспроможної аудиторії. Розміщення магазинів у

різних районах столиці дозволить забезпечити ширше покриття цільової аудиторії та протестувати формат у різних локаційних умовах.

Серед ключових компонентів політики розподілу особливе місце займає створення власних фізичних представництв, що виступають інструментом зміцнення бренду, підвищення довіри споживачів і забезпечення комплексного омніканального досвіду (рис.3.2).


Київ
Муромець
ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН
ОБОЛОНЬ
ВИНОГРАДАР
ПРИОРКА
ВИГУРІВЩИНА-ТРОЄЩИНА
ДЕСНЯНСЬКИЙ РАЙОН
ВОСКРЕСЕНКА
ЛІСОВИЙ МАСИВ
ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН
ДВРЗ
ЛІСКИ
РЕМБАЗА
ДАРНИЦЬКИЙ РАЙОН
ПОЗНЯКИ
ОСОКОРКИ
СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН
ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН
СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ РАЙОН
ОЛЕКСАНДРІВСЬКА СЛОБІДКА
ЧОКОЛІВКА
ЧОРНА ГОРА
ДЕМІЇВКА
ЦИМБАЛІВКА
ГРИНОВА ГОРА
МИШОЛОВКА
КОРЧУВАТЕ
Національний природний парк "Голосіївський"
Виставковий центр
Іподром
Парк Відрадний
Парк Совки
Золотоворота
Поштова площа
Майдан Незалежності
Площа Українських Героїв
Олімпійська
Печерська
Звіринецька
Либідська
Васильківська
Голосіївська
Деміївська
Кловська
Дніпро
Гідропарк
Тараса Шевченка
Дорогожичі
Сирець
Рибальський острів
Житомирська
Берестейська
Шулявка
Нивки
Лісовий
Червоний хутір
Харківська
Осокорки
Славутич
Вишневе
Крюківщина
Гатне
Теремки
Коцюбинське
Петропавлівська Борщагівка
Совська Борщагівка
Південна Борщагівка
Олександрівська слобідка
Берестянка
Дарницький район
Борщагівка
Дарниця
Троєщина
Виноградар
Оболонь
Приорка
Сирець
Поділ
Шевченківський район
Святошинський район
Голосіївський район
Печерський район
Дніпровський район
Деснянський район
Лісовий масив
Воскресенка
Рибальський острів
Позняки
Осокорки
Бортничі
Корчувате
Мишоловка
Цимбалівка
Деміївка
Чорна Гора
Чоколівка
Олександрівська слобідка
Південна Борщагівка
Борщагівка
Петропавлівська Борщагівка
Совська Борщагівка
Вишневе
Крюківщина
Гатне
Теремки
Голосіївський район
Святошинський район
Шевченківський район
Дніпровський район
Деснянський район
Оболонський район
Подільський район
Печерський район
Дарницький район
Троєщина
Виноградар
Оболонь
Приорка
Сирець
Поділ
Воскресенка
Лісовий масив
Позняки
Осокорки
Бортничі
Корчувате
Мишоловка
Цимбалівка
Деміївка
Чорна Гора
Чоколівка
Олександрівська слобідка
Південна Борщагівка
Борщагівка
Петропавлівська Борщагівка
Совська Борщагівка
Вишневе
Крюківщина
Гатне
Теремки
Коцюбинське
Житомирська
Берестейська
Шулявка
Нивки
Дорогожичі
Тараса Шевченка
Рибальський острів
Сирець
Виноградар
Приорка
Оболонь
Троєщина
Виставковий центр
Іподром
Національний природний парк "Голосіївський"
Парк Відрадний
Парк Совки
Золотоворота
Поштова площа
Майдан Незалежності
Площа Українських Героїв
Олімпійська
Печерська
Звіринецька
Либідська
Васильківська
Голосіївська
Деміївська
Кловська
Дніпро
Гідропарк
Муромець
Харківська
Осокорки
Славутич
Червоний хутір
Позняки
Бортничі
Корчувате
Мишоловка
Цимбалівка
Гринова Гора
Чорна Гора
Деміївка

«Чернігівська», що забезпечує покриття центральної та частини північної й південної частини лівобережжя.

Застосування такого підходу дозволить ефективно охопити цільову аудиторію в різних районах міста та забезпечити максимальний ефект від впровадження фізичних магазинів у частині ознайомлення споживачів з форматом EVA HOME та його асортиментом.

У межах забезпечення ефективного функціонування магазинів важливе значення має їхній зовнішній вигляд. Дизайн має відповідати сучасним підходам із використанням чорного та білого кольорів, елементів мінімалізму та дерев'яних акцентів, що асоціюються з екологічністю та домашнім затишком. Водночас оформлення повинно поєднувати концептуальний напрям EVA HOME із корпоративним стилем EVA, підсилюючи впізнаваність бренду. Разом із тим візуальна ідентифікація має зберігати певну відмінність, що забезпечить додаткову увагу з боку цільової аудиторії. Загальний вигляд потенційного магазину представлено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Макет зовнішнього вигляду магазинів мережі EVA HOME

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином відкриття трьох пілотних магазинів EVA HOME дозволяє протестувати формат у фізичному просторі, оцінити ефективність планограм, логістики та поведінку споживачів. Оренда, ремонт, оснащення та первинне

наповнення формують інфраструктурну базу для подальшого масштабування. Пілотний етап дає можливість скоригувати операційні процеси, оптимізувати витрати та перевірити життєздатність концепції перед розширенням мережі, що знижує стратегічні ризики.

Поточне управління запасами має забезпечувати гнучкий перерозподіл між складами, своєчасне поповнення та ротацію асортименту. Контроль оборотності дозволяє підтримувати баланс між доступністю товару і мінімізацією надлишків, підвищувати ліквідність запасів і стабільність грошових потоків.

Транспортна логістика охоплює магістральні перевезення, last mile та міжмагазинні переміщення, формуючи єдину систему постачання. Раціональне планування маршрутів і завантаження транспорту забезпечує безперервність поставок, зниження витрат і високий рівень сервісу.

Підтримка Click and Collect передбачає ефективну обробку замовлень, підготовку персоналу та чітку координацію між складом і магазинами. Стандартизовані процедури дозволяють скоротити час очікування клієнта та масштабувати модель без втрати якості обслуговування.

Аналітика розподілу та моніторинг показників SLA, OTIF і часу доставки забезпечують контроль ефективності логістичної системи. Своєчасне виявлення проблем і коригування процесів гарантують швидкість, надійність і економічну доцільність масштабування EVA HOME.

Однією з ключових умов ефективного впровадження рекомендації є формування результативної комунікаційної політики.

Розвиток комунікаційного напряму для EVA HOME є необхідним, оскільки запуск нового стратегічного вектора потребує не лише операційної готовності, а й системного формування попиту та закріплення категорії у свідомості споживача. Комунікації виступають каталізатором продажів, трансформуючи розширення асортименту у реальне зростання обороту. Без цілеспрямованої інформаційної підтримки навіть конкурентоспроможна пропозиція може не отримати належного ринкового визнання.

Розглянемо специфіку основних напрямків діяльності в сфері комунікацій для забезпечення ефективного просування діяльності EVA HOME (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні напрямки в сфері політики просування EVA HOME

Напрямок	Зміст
Запуск іміджевої кампанії EVA HOME	Формування стратегічної платформи бренду напряму, визначення ключової ідеї та ціннісної пропозиції для домогосподарств, розробка креативної концепції з урахуванням цільових сегментів, створення єдиної візуальної та вербальної айдентики, продакшн професійного фото та відеоконтенту, підготовка матеріалів для зовнішньої реклами, digital середовища та внутрішнього простору магазинів, комплексне медіапланування з розподілом бюджету між каналами, поетапний запуск із контролем охоплення, частоти контакту та впливу на знання бренду
Digital просування performance	Побудова системи платного просування з орієнтацією на вимірюваний результат, налаштування таргетованої реклами за поведінковими та демографічними параметрами, запуск контекстної реклами для перехоплення сформованого попиту, впровадження ретаргетингу для повернення користувачів, використання динамічних креативів, постійна оптимізація ставок і аудиторій на основі аналітики, контроль показників конверсії, вартості залучення клієнта та рентабельності рекламних інвестицій
Контент маркетинг	Розробка довгострокової контент стратегії для формування експертного та емоційного позиціонування EVA HOME, створення фото та відеоматеріалів із демонстрацією сценаріїв використання товарів, формування тематичних рубрик про організацію простору, догляд за домом і створення затишку, розвиток сторітелінгу навколо цінностей дому, наповнення сторінок категорій структурованими описами та рекомендаціями, системна SEO оптимізація для зростання органічного трафіку та посилення видимості в пошукових системах
Робота з лідерами думок	Побудова партнерств із релевантними інфлюенсерами та експертами у сфері побуту, сімейного життя та організації простору, реалізація форматів тестування продуктів і чесних оглядів, інтеграція бренду в авторський контент, запуск спільних спецпроєктів, використання рекомендаційного маркетингу для підвищення довіри, залучення нової аудиторії через нативні формати комунікації
Розробка CRM механік	Створення системи сегментації клієнтської бази за частотою покупок, середнім чеком і категорійними вподобаннями, налаштування тригерних комунікацій на основі життєвого циклу клієнта, формування персоналізованих пропозицій та рекомендацій, впровадження сценаріїв повторного поповнення товарів для дому, інтеграція CRM даних із рекламними кабінетами для підвищення точності таргетингу
Навчання персоналу EVA HOME	Розробка програм продуктового навчання з глибоким знанням асортименту та конкурентних переваг, проведення сервісних тренінгів для формування єдиного стандарту обслуговування, навчання технікам додаткових продажів і консультацій, інтеграція маркетингових повідомлень у щоденну комунікацію з клієнтом, формування внутрішньої експертизи щодо категорії товарів для дому
Підтримка digital кампаній	Постійний моніторинг результативності рекламних активностей, тестування нових форматів і креативів, оптимізація бюджетів у режимі реального часу, аналіз поведінки користувачів на сайті, коригування посадкових сторінок для підвищення конверсії, масштабування ефективних каналів і відключення неефективних інструментів
Локальні промоакції в магазинах	Розробка та розміщення POS матеріалів, брендування торговельного простору відповідно до концепції EVA HOME, проведення тематичних активацій і демонстрацій продукції, впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій у точці продажу, стимулювання імпульсних покупок через спеціальні пропозиції, оформлення окремих зон категорії
CRM комунікації	Організація регулярних email розсилок, push повідомлень і SMS інформування, впровадження персональних оферів на основі історії покупок, комунікація про новинки та акційні пропозиції, підтримання постійного контакту з клієнтом для підвищення частоти повторних покупок
PR та репутаційні комунікації	Підготовка прес матеріалів про запуск і розвиток напряму, реалізація спеціальних проєктів із соціальним або експертним акцентом, взаємодія зі ЗМІ та галузевими медіа, формування позитивного інформаційного поля, розробка антикризових сценаріїв реагування, підтримання довгострокової репутаційної стійкості
Мотивація персоналу	Запровадження системи KPI орієнтованих бонусів за виконання планів продажів EVA HOME, організація внутрішніх конкурсів і програм визнання, створення механізмів залучення співробітників до просування напряму, формування корпоративної зацікавленості у досягненні стратегічних цілей

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

В цілому, важливість комунікацій зумовлена необхідністю сформувати чітке позиціонування EVA HOME як окремого, але інтегрованого напряму в межах бренду. Комунікаційна модель повинна поєднувати іміджеві інструменти для формування довіри та довгострокового сприйняття з результативними механіками, спрямованими на стимулювання продажів і вимірювану ефективність.

Окремо необхідно підкреслити важливість забезпечення ефективної присутності EVA HOME в онлайн-середовищі шляхом формування повноцінної цифрової системи комунікацій. Доцільним є створення власного сайту, який виконуватиме функцію корпоративного представництва напряму та одночасно слугуватиме інтернет-магазином. Поряд із цим варто розвивати окремі представництва у соціальних мережах, зокрема у Facebook та Instagram, а з урахуванням специфіки household категорії також у TikTok та Pinterest, що дозволить ефективно презентувати формат, формувати емоційне сприйняття бренду та вибудовувати довгострокові зв’язки з аудиторією.

Комплексність онлайн-присутності передбачає використання внутрішньої та зовнішньої SEO-оптимізації, платної рекламної активності, системної SMM-стратегії та співпраці з онлайн-медіа. Водночас принципово важливо забезпечити інтеграцію нового напряму з наявними комунікаційними каналами мережі EVA як в офлайн, так і в онлайн-середовищі, що створить узгоджений омніканальний досвід для клієнта.

Поєднання зазначених складових дозволить забезпечити ефективне впровадження комунікаційної діяльності EVA HOME, досягти максимального охоплення цільової аудиторії та здійснити на неї результативний вплив як за рахунок окремих інструментів просування, так і завдяки потенціалу наявної інфраструктури EVA. Таким чином, розвиток комунікацій виступає стратегічно виправданим інструментом формування попиту, підтримки омніканальної інтеграції та підвищення економічної результативності напряму, трансформуючи витрати на просування у інвестицію в довгострокове зростання.

Проведене дослідження підтвердило доцільність удосконалення системи маркетингу ТОВ «РУШ» шляхом формування стратегічного напряму EVA HOME

як інструменту диверсифікації та довгострокового зростання. Розвиток household категорії дозволяє знизити залежність від drogerie сегмента, підвищити частоту покупок, середній чек і стабільність грошових потоків, трансформуючи бізнес у формат повсякденного ритейлу.

Ефективність реалізації напряму забезпечується комплексною адаптацією маркетинг-міксу. У межах продуктової політики обґрунтовано формування збалансованого багатокатегорійного портфеля з активним розвитком private label та впровадженням сучасного категорійного менеджменту. Цінова стратегія має зберігати позиціонування доступності, передбачати чітку сегментацію та аналітичний контроль маржинальності.

Політика розподілу ґрунтується на омніканальній інтеграції, розвитку логістики, впровадженні Click and Collect, використанні мережі EVA для самовивозу та відкритті пілотних магазинів для тестування формату і мінімізації ризиків масштабування.

Ключову роль у забезпеченні попиту та закріпленні нового позиціонування відіграє системна комунікаційна політика, що поєднує іміджеві, performance та CRM інструменти.

Отже, запропоновані заходи формують інтегровану модель удосконалення маркетингової діяльності підприємства, що базується на диверсифікації, омніканальності, розвитку private label та посиленні клієнтоорієнтованості. Реалізація рекомендацій дозволить трансформувати мережу з традиційного drogerie формату у розширену модель повсякденного ритейлу, забезпечити стійке конкурентне позиціонування та створити передумови для довгострокового фінансового зростання ТОВ «РУШ».

3.2 Оцінка прогнозної ефективності реалізації запропонованих заходів і управлінських рішень

Оцінка прогнозної ефективності реалізації запропонованих заходів і управлінських рішень є ключовим етапом обґрунтування їх доцільності, оскільки

дозволяє перейти від концептуальних рекомендацій до кількісно вимірюваних результатів. В умовах нестабільного макроекономічного середовища, посилення конкуренції в сегменті drogerie та високої капіталомісткості логістичних і цифрових інвестицій особливо важливим є попереднє визначення економічних наслідків управлінських рішень. Це забезпечує зниження ризиків помилкових стратегічних кроків, підвищує обґрунтованість розподілу ресурсів і сприяє узгодженню маркетингових, операційних та фінансових цілей ТОВ «РУШ».

Система оцінки прогнозної ефективності ґрунтується на комплексі результативних та ефективнісних показників, які відображають вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства. До результативних індикаторів належать очікувані зміни доходу, обсягу продажів, частки ринку, кількості транзакцій, середнього чека та проникнення private label. Ефективнісні показники охоплюють динаміку операційного та чистого прибутку, рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), продуктивність праці, а також показники інвестиційної привабливості проєктів. Такий підхід дозволяє оцінити як масштаб потенційного ефекту, так і його якість з позиції прибутковості та стійкості бізнес-моделі.

Методологія прогнозування базується на поєднанні кількісних та аналітичних інструментів, що забезпечують комплексність і достовірність розрахунків. У роботі застосовано статистичні методи аналізу динамічних рядів, бюджетування витрат і доходів, сценарний аналіз розвитку ринку та фінансове моделювання із дисконтуванням грошових потоків. Інтеграція цих підходів дає змогу врахувати як внутрішні параметри діяльності ТОВ «РУШ», так і зовнішні ринкові фактори, що впливають на реалізацію запропонованих заходів.

Обґрунтуванням ключової рекомендації є доцільність запуску повноцінного бізнес-напряму EVA HOME як окремого стратегічного вектора розвитку ТОВ «РУШ». Розширення фокусу на товарах для дому відповідає наявним змінам у споживчих пріоритетах, посилює позиції компанії в суміжних категоріях FMCG, підвищує середній чек та частоту покупок, а також зменшує залежність від суто косметичного сегмента drogerie. Інтеграція EVA HOME в існуючу омніканальну

модель, мережу магазинів і логістичну інфраструктуру дозволяє масштабувати цей напрям із відносно нижчими маржинальними ризиками, використовуючи вже напрацьовані компетенції в закупівлях, private label, маркетингу та персоналізованих комунікаціях.

Бюджетування маркетингових рішень у межах реалізації напряму EVA HOME доцільно розпочати з заходів товарної та цінової політики, оскільки саме вони формують базу споживчої цінності, визначають рівень конкурентоспроможності асортименту та впливають на економічну результативність проєкту. Запропоновані рішення спрямовані на розширення та оптимізацію товарного портфеля, посилення ролі private label у категоріях для дому, підвищення якості позиціонування продукції, а також на впровадження гнучких цінових механізмів, які поєднують доступність для споживача із збереженням цільової маржинальності для підприємства. Реалізація цих заходів потребує чітко структурованого фінансування за ключовими елементами маркетингового міксу, що дозволяє забезпечити контроль витрат, прозорість інвестицій та можливість подальшої оцінки їх ефективності.

З огляду на це, у розрахунковій табл. 3.2 витрат передбачено окреме відображення бюджету на розвиток товарної політики EVA HOME та заходи цінового управління, що створює підґрунтя для подальшого аналізу прогнозної ефективності запропонованих маркетингових рішень.

Запропонований бюджет маркетингових заходів за елементами товарної та цінової політики EVA HOME відображає пріоритет інвестиційного характеру витрат і стратегічну орієнтацію на формування стійкої асортиментно-цінової платформи нового бізнес-напряму. Загальний обсяг бюджету у середній оцінці становить 11 725 тис грн, з яких 8 550 тис грн припадає на інвестиційні маркетингові витрати, а 3 175 тис грн на операційні маркетингові витрати.

У структурі інвестиційних витрат найбільшу частку займає розширення портфеля Private Label (3 250 тис грн у середній оцінці), що підтверджує ключову роль власних торгових марок у стратегії EVA HOME. Ці витрати спрямовані на формування надійної бази постачальників, контроль якості та запуск пілотних

партій, що знижує ризики асортиментних провалів і створює передумови для підвищення маржинальності. Другим за значущістю напрямом є розробка нових SKU EVA HOME із середнім бюджетом 2 300 тис грн, що відображає потребу у системному наповненні категорії конкурентоспроможними позиціями та забезпеченні їх нормативної відповідності.

Таблиця 3.2 — Бюджет маркетингових заходів за елементами товарної та цінової політики EVA HOME, тис грн (річний горизонт)

Напрям витрат	Зміст заходу	Нижня межа	Верхня межа	Усереднена оцінка
Інвестиційні маркетингові витрати				
Розробка та дизайн концепції EVA HOME	Концепція, прототипування, тестування, редизайн ключових SKU	1200	2000	1600
Дослідження споживачів і тестування асортименту	Фокус-групи, U&A, тестування продуктів, A/B-тести	450	750	600
Розробка нових SKU EVA HOME	Формування лінійки, технічна документація, сертифікація	1800	2800	2300
Розширення портфеля Private Label (EVA HOME)	Контракти з виробниками, аудит якості, пілотні партії	2500	4000	3250
Адаптація категорійного менеджменту	Аналітика категорій, матриця асортименту, планограми	600	1000	800
Разом інвестиційні витрати		6550	10550	8550
Операційні маркетингові витрати				
Цінова аналітика та моніторинг	Конкурентний моніторинг, динамічне ціноутворення	350	600	475
Непряме ціноутворення EVA HOME	Сезонні акції, bundle-пропозиції, цінові стимули	1800	3000	2400
Управління маржинальністю	Оптимізація цінових коридорів, ротація SKU	200	400	300
Разом операційні маркетингові витрати		2350	4000	3175

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Витрати на розробку та дизайн концепції EVA HOME (1 600 тис грн) спрямовані на формування цілісної візуальної та продуктової ідентичності напряму, що є критичним для диференціації в насиченому сегменті товарів для дому. Дослідження споживачів і тестування асортименту (600 тис грн) забезпечують доказову базу для прийняття рішень щодо складу асортименту та позиціонування, мінімізуючи ризики помилкових інвестицій. Адаптація категорійного менеджменту (800 тис грн) підтримує системність управління портфелем через оптимізацію матриць, планограм і логіки викладки, що є важливим для реалізації потенціалу продажів у мережі.

Операційні маркетингові витрати мають допоміжний, але критично важливий характер для реалізації цінової стратегії. Найбільша стаття тут припадає на непряме ціноутворення EVA HOME (2 400 тис грн у середній оцінці), що включає сезонні акції та bundle-пропозиції. Це свідчить про орієнтацію на гнучке управління попитом і швидке масштабування продажів на етапі запуску напряму. Витрати на цінову аналітику та моніторинг (475 тис грн) забезпечують інформаційну основу для динамічного ціноутворення та підтримання конкурентоспроможності, тоді як управління маржинальністю (300 тис грн) спрямоване на баланс між доступністю цін і фінансовою ефективністю.

Бюджетування заходів у межах політики розподілу EVA HOME спрямоване на забезпечення швидкого, безперебійного та економічно ефективного доведення товару до споживача через інтеграцію нового напряму в наявну омніканальну модель EVA. Ключовий акцент робиться на адаптації складської та транспортної логістики, посиленні управління запасами, масштабуванні e-com інфраструктури та підвищенні зв’язаності офлайн-мережі з онлайн-каналом, що має скоротити час виконання замовлень і мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових запасів.

У табл. 3.3 наведено розрахунковий бюджет маркетингових витрат за політикою розподілу EVA HOME з розподілом на інвестиційні та операційні складові.

Сукупний обсяг витрат становить у середньому 16 975,03 тис грн, з яких 84,4% припадає на інвестиційні маркетингові витрати, що свідчить про стратегічний характер проєкту та пріоритет довгострокової масштабованості. У структурі інвестиційних витрат домінує стаття «Відкриття трьох пілотних магазинів EVA HOME», на яку припадає близько 68,3% усередненого інвестиційного бюджету, або 9 787,5 тис грн. Це логічно з огляду на капіталомісткість формування нового формату торгівлі, що включає оренду, ремонт, оснащення та первинне наповнення асортиментом. Решта інвестиційних напрямів спрямована на створення операційної спроможності розподільчої системи: адаптацію складської інфраструктури (1 916,67 тис грн), розвиток e com логістики (1 333,33 тис грн), інтеграцію EVA HOME у систему управління запасами

(750,00 тис грн) та пілотне впровадження Click&Collect (541,67 тис грн). Така структура забезпечує узгодженість між офлайн розвитком, цифровими каналами та логістичним забезпеченням.

Таблиця 3.3 - Бюджет маркетингових заходів за елементами політики розподілу EVA HOME, тис грн (річний горизонт)

Напрям витрат	Зміст заходу	Нижня межа	Верхня межа	Усереднена оцінка
Інвестиційні маркетингові витрати				
Адаптація складської інфраструктури під EVA HOME	Виділення зон зберігання, переналаштування стелажних систем, інтеграція в WMS	1500,00	2333,33	1916,67
Розвиток e-com логістики для EVA HOME	Оптимізація маршрутизації, автоматизація сортування, інтеграція з кур'єрськими службами	1000,00	1666,67	1333,33
Інтеграція EVA HOME у систему управління запасами	Налаштування прогнозування попиту, SKU-матчинг, аналітичні модулі	583,33	916,67	750,00
Пілотне впровадження Click&Collect для EVA HOME	Тестування моделі, IT-адаптація, операційні протоколи	416,67	666,67	541,67
Відкриття трьох пілотних магазинів EVA HOME	Оренда, ремонт, обладнання, інженерні системи, первинне наповнення	8700	10875	9787,5
Разом інвестиційні витрати		12200,0	16458,3	14329,2
Операційні маркетингові та логістичні витрати				
Поточне управління запасами EVA HOME	Перерозподіл між складами, поповнення, ротація	500,00	750,00	625,00
Транспортна логістика та доставка	Магістральні перевезення, last mile, міжмагазинні переміщення	1166,67	1833,33	1500,00
Підтримка Click&Collect та пунктів видачі	Обробка замовлень, персонал, операційна координація	250,00	416,67	333,33
Аналітика розподілу та сервісний моніторинг	SLA, OTIF, час доставки, рівень сервісу	125,00	250,00	187,50
Разом операційні маркетингові та логістичні витрати		2041,67	3250,00	2645,83

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Операційні маркетингові витрати є суттєво нижчими та становлять у середньому 2 645,83 тис грн, що відповідає 15,6% загального бюджету. Найбільшу частку в них займає транспортна логістика та доставка (1 500,00 тис грн), що відображає значущість ефективного переміщення товарів у межах мережі та до кінцевого споживача. Поточне управління запасами оцінено в 625,00 тис грн, підтримка Click&Collect 333,33 тис грн, а аналітика розподілу та сервісний моніторинг 187,50 тис грн, що забезпечує контроль якості сервісу, виконання SLA та оптимізацію операцій.

Маркетингові комунікації для напряму EVA HOME розглядаються як базовий інструмент формування знання про нову категорію, стимулювання попиту та підтримки омніканального досвіду покупця. Вони мають поєднувати масові й цифрові канали просування, персоналізовані CRM-комунікації, а також навчання та мотивування персоналу, що безпосередньо впливає на якість сервісу й конверсію продажів. Відповідно, бюджет комунікацій передбачає як інвестиційні витрати на запуск кампаній і контенту, так і операційні витрати на регулярну підтримку рекламної активності та розвиток компетенцій працівників.

Комунікаційна модель EVA HOME ґрунтується на поєднанні іміджевих і перформанс-інструментів, таргетованих digital-активностей, роботи з лідерами думок, локальних промоцій та CRM-механік для підвищення повторних покупок. Важливою складовою є внутрішні програми навчання й мотивації персоналу, що забезпечують узгодженість сервісу з маркетинговим позиціонуванням напряму. Нижче подано розрахункову табл. 3.4 бюджету маркетингових комунікацій EVA HOME на річний горизонт.

У структурі інвестиційних маркетингових витрат (усереднено 4 800 млн грн на рік) домінує запуск іміджевої кампанії EVA HOME, на яку припадає близько третини сукупного інвестиційного бюджету. Це обґрунтовано необхідністю формування первинної впізнаваності напряму, чіткого позиціонування та створення цілісного образу бренду в свідомості споживачів. Значну частку також займає digital-просування (1 200 млн грн), що свідчить про орієнтацію на вимірювані канали комунікації та швидке залучення трафіку. Витрати на контент-маркетинг, роботу з лідерами думок і розробку CRM-механік формують комплексну систему підтримки попиту, поєднуючи інформаційний, рекомендаційний та персоналізований вплив. Окремо виділене навчання персоналу (525 млн грн) підкреслює важливість узгодженості сервісних стандартів із маркетинговим позиціонуванням EVA HOME, що знижує ризики розриву між обіцянкою бренду та реальним клієнтським досвідом.

Таблиця 3.4 - Бюджет маркетингових заходів за елементами політики маркетингових комунікацій EVA HOME, млн грн (річний горизонт)

Напрям витрат	Зміст заходу	Нижня межа	Верхня межа	Усереднена оцінка
Інвестиційні маркетингові витрати				
Запуск іміджевої кампанії EVA HOME	Креативна концепція, продакшн, медіапланування, запуск	1 200	2 000	1 600
Digital-просування (performance)	Таргетована реклама, контекст, ретаргетинг, аналітика	900	1 500	1 200
Контент-маркетинг	Фото/відео, сторітелінг, сторінки категорії, SEO-оптимізація	450	750	600
Робота з лідерами думок	Співпраці, тестування продуктів, партнерські інтеграції	350	600	475
Розробка CRM-механік	Сегментація бази, тригери, персоналізовані сценарії	300	500	400
Навчання персоналу EVA HOME	Програми продуктового та сервісного навчання, тренінги	400	650	525
Разом інвестиційні витрати		3 600	6 000	4 800
Операційні маркетингові витрати				
Підтримка digital-кампаній	Постійне налаштування та оптимізація реклами	800	1 300	1 050
Локальні промоакції в магазинах	POS-матеріали, ІМКМП, тематичні активації	600	1 000	800
CRM-комунікації	Розсилки, push-повідомлення, персональні офери	350	600	475
PR та репутаційні комунікації	Прес-матеріали, спецпроєкти, антикризова комунікація	200	400	300
Мотивація персоналу	KPI-бонуси, конкурси, внутрішні програми залучення	300	500	400
Разом операційні витрати		2 250	3 800	3 025

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Операційні маркетингові витрати (усереднено 3 025 млн грн) мають більш рівномірний розподіл і спрямовані на підтримку постійної комунікаційної активності. Найбільшу статтю становить підтримка digital-кампаній (1 050 млн грн), що відображає необхідність безперервної оптимізації рекламних розміщень та адаптації до поведінки споживачів. Локальні промоакції в магазинах (800 млн грн) забезпечують зв’язок онлайн-комунікацій із фізичною точкою продажу, посилюючи ефект омніканальності. CRM-комунікації та PR-активності формують системну роботу з базою клієнтів і репутаційним полем бренду, тоді як мотивація персоналу (400 млн грн) створює стимули для активної участі працівників у реалізації маркетингових цілей.

Узагальнення економічного ефекту від реалізації заходів EVA HOME доцільно здійснювати на основі методики дисконтування грошових потоків, що

дозволяє зіставити майбутні вигоди з поточними інвестиційними витратами з урахуванням фактора часу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 — Прогноз дисконтованих грошових потоків проєкту EVA HOME на 5 років (ставка 16%)

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Відвідувачі, тис	-	191,63	220,37	253,42	291,44	335,15
Транзакції, тис	-	162,88	190,57	222,97	260,87	305,22
Середній чек, грн	-	652,50	706,01	763,90	826,54	894,31
Дохід, млн грн	-	106,28	134,54	170,32	215,62	272,96
OPEX, млн. Грн	-	92,06	113,92	141,53	176,38	220,39
EBIT, млн грн	-	14,22	20,62	28,80	39,24	52,57
Податок (18%), млн грн	-	2,56	3,71	5,18	7,06	9,46
Чистий CF, млн грн	-27,68	11,66	16,91	23,61	32,17	43,11
Коеф. дисконту (16%)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	0,48
Дисконтований CF, млн грн	-27,68	10,05	12,56	15,14	17,76	20,52
Кумулятивний DCF, млн грн	-27,68	-17,63	-5,07	10,07	27,83	48,35

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

Прогноз кількості відвідувачів базується на консервативному припущенні стартового навантаження на формат EVA HOME на рівні близько 175 осіб на день у середньому в перший рік роботи. Такий рівень трафіку відповідає реалістичному сценарію для пілотного формату спеціалізованого магазину товарів для дому в умовах воєнного та поствоєнного споживчого середовища, а також враховує обмежений початковий рівень знання бренду EVA HOME серед споживачів. У річному вимірі це еквівалентно 191,63 тис. відвідувачів у першому році функціонування напряму.

У наступні роки закладено поступове нарощування відвідуваності за рахунок трьох ключових факторів. По-перше, зростає впізнаваність напряму EVA HOME внаслідок реалізації комунікаційної стратегії, запуску іміджевих і digital-кампаній та активізації CRM-комунікацій. По-друге, посилюється омніканальний ефект взаємодії офлайн і онлайн, зокрема через розвиток Click&Collect, що стимулює додатковий потік клієнтів до фізичних точок продажу. По-третє, розширення та оптимізація асортименту, зокрема за рахунок private label, підвищує релевантність пропозиції для ширшого кола споживачів.

У результаті прогноз передбачає зростання кількості відвідувачів до 220,37 тис. у другому році, 253,42 тис. у третьому, 291,44 тис. у четвертому та 335,15 тис. у п’ятому році. Це означає середньорічний приріст близько 15–18%, що є помірно оптимістичним, але обґрунтованим у межах масштабування.

Аналіз прогнозних показників свідчить про поступове масштабування операцій та покращення фінансових результатів упродовж п’ятирічного горизонту. Кількість відвідувачів зростає з 191,63 тис. у першому році до 335,15 тис. у п’ятому році, що відображає нарощування впізнаваності напряму EVA HOME та розширення клієнтської бази. Паралельно збільшується кількість транзакцій з 162,88 тис. до 305,22 тис., що свідчить про зростання конверсії відвідувань у покупки та підвищення залученості споживачів.

Середній чек демонструє стабільну позитивну динаміку, підвищуючись із 652,50 грн у першому році до 894,31 грн у п’ятому році. Це підтверджує ефективність асортиментної та цінової політики, а також зростання частки більш маржинальних товарів у структурі продажів. Як наслідок, дохід зростає з 106,28 млн грн у першому році до 272,96 млн грн у п’ятому році, що майже у 2,6 раза перевищує стартовий рівень.

Операційні витрати збільшуються з 92,06 млн грн до 220,39 млн грн, проте темпи їх зростання є нижчими, ніж темпи приросту доходу, що забезпечує поступове покращення операційної ефективності. Це відображається у динаміці показника EBIT, який зростає з 14,22 млн грн у першому році до 52,57 млн грн у п’ятому році, демонструючи посилення прибутковості проєкту.

Чистий грошовий потік після оподаткування стає позитивним уже з першого року реалізації та збільшується з 11,66 млн грн до 43,11 млн грн у п’ятому році. Після дисконтування за ставкою 16% дисконтовані грошові потоки також мають стійку позитивну динаміку, що свідчить про привабливість проєкту з позиції вартості грошей у часі. Візуально окупність наведено на рис. 3.4.

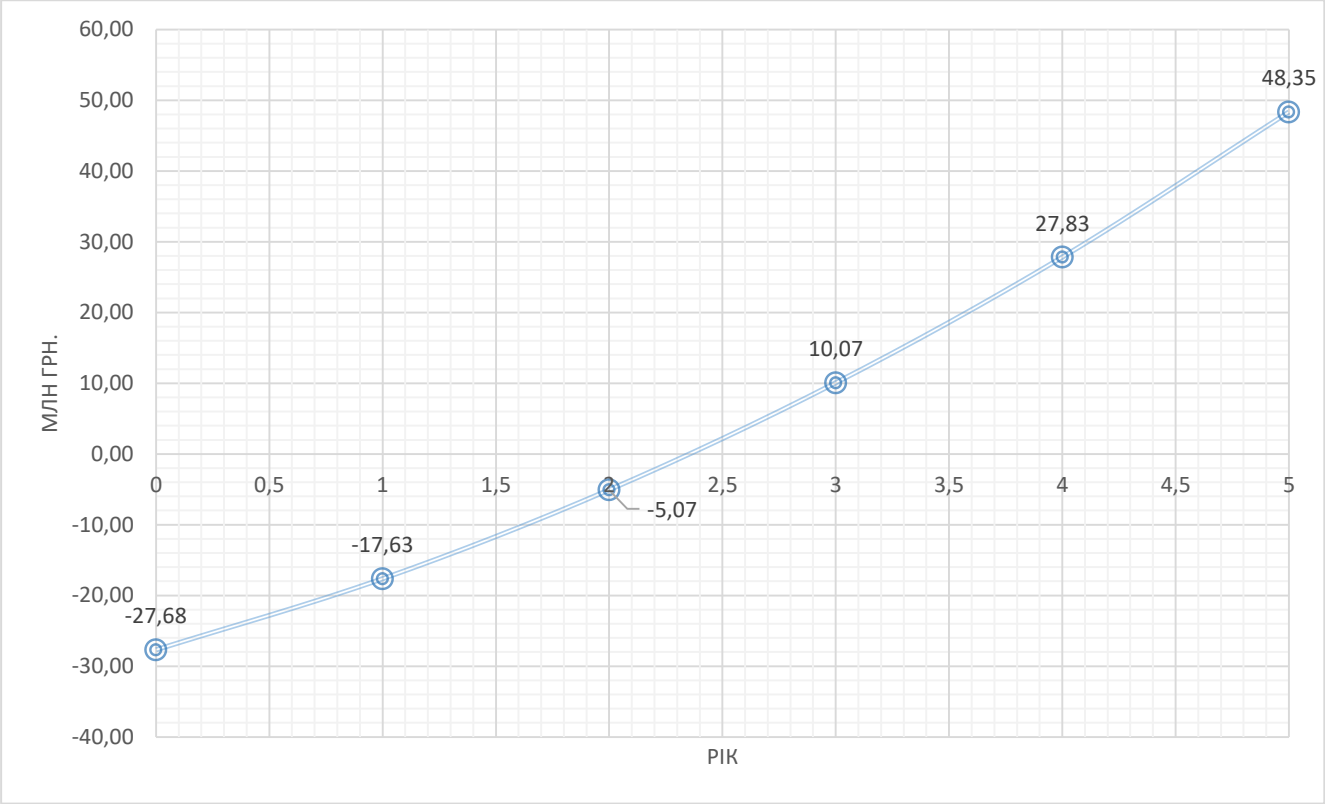


Рисунок 3.4 - Кумулятивний DCF бізнес-проєкту, млн грн

Джерело: дані з практики на ТОВ «РУШ»

За результатами дисконтування грошових потоків проєкт EVA HOME демонструє чітку фінансову доцільність: накопичений дисконтований грошовий потік за п’ять років становить 48,35 млн грн, що означає створення доданої економічної вартості за ставки дисконту 16% та повне покриття початкових інвестицій у 27,68 млн грн. Індекс доходності проєкту дорівнює приблизно 2,75, тобто кожна вкладена гривня генерує близько 2,75 грн дисконтованих грошових надходжень, що свідчить про значний запас фінансової стійкості моделі. Кумулятивний дисконтований грошовий потік залишається від’ємним у перші два роки, проте вже у 3 році досягає позитивного значення 10,07 млн грн, що означає точку окупності проєкту (payback period) у межах трирічного горизонту. Такі показники результатів та ефективності є оптимальними для бізнес-проєкту.

Для доповнення інвестиційної оцінки проєкту доцільно перейти до аналізу операційної ефективності маркетингових рішень через показники рентабельності продажів (ROS) та віддачі маркетингових інвестицій (ROMI), які дозволяють

оцінити якість генерованого доходу та результативність витрат на просування EVA HOME:

$$ROMI = \frac{14{,}22 * 100}{8{,}85} = 160{,}72\%$$

$$ROS = \frac{14{,}22 * 100}{106{,}28} = 13{,}38\%$$

Отримані значення ROMI та ROS свідчать про високу операційну ефективність запропонованих маркетингових рішень на старті проєкту EVA HOME. Показник ROMI на рівні 160,72% означає, що кожна гривня маркетингових інвестицій генерує 1,61 грн додаткового операційного результату, тобто маркетингові витрати не лише покриваються, а й формують суттєвий приріст прибутку, що є ознакою якісно спроєктованої комунікаційної та товарно-цінової стратегії. Водночас ROS у розмірі 13,38% демонструє прийнятний рівень прибутковості продажів уже в першому році реалізації напряму, що підтверджує збалансованість між обсягами доходу та операційними витратами і створює передумови для подальшого підвищення рентабельності в міру масштабування EVA HOME.

Можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів із запуску напряму EVA HOME є економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною для ТОВ «РУШ». Проєкт демонструє позитивну динаміку ключових результативних показників: відвідуваність зростає з 191,63 тис. у першому році до 335,15 тис. у п’ятому році, кількість транзакцій збільшується з 162,88 тис. до 305,22 тис., середній чек підвищується з 652,50 грн до 894,31 грн, а дохід зростає з 106,28 млн грн до 272,96 млн грн, що підтверджує релевантність асортиментно-цінових і комунікаційних рішень для цільових сегментів споживачів. Одночасно контрольоване зростання операційних витрат з 92,06 млн грн до 220,39 млн грн забезпечує поступове покращення показників прибутковості, зокрема EBIT зростає з 14,22 млн грн у першому році до 52,57 млн грн у п’ятому році, а інтеграція напряму в наявну омніканальну модель і логістичну інфраструктуру знижує операційні ризики та підвищує масштабованість бізнесу.

Інвестиційна привабливість EVA HOME підтверджується позитивним NPV на рівні 48,35 млн грн, високим індексом доходності близько 2,75 та прийнятним терміном окупності в межах трирічного горизонту, що свідчить про створення доданої економічної вартості за ставки дисконту 16%. Паралельно високі значення ROMI на рівні 160,72% та стабільний рівень ROS 13,38% у першому році реалізації засвідчують ефективність маркетингових інвестицій і збалансованість фінансової моделі. У сукупності це означає, що запропоновані управлінські рішення не лише відповідають поточним ринковим тенденціям, а й формують стійку основу для довгострокового зростання, диверсифікації доходів та зміцнення конкурентних позицій компанії в сегменті товарів для дому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно обґрунтувати значення маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства та розкрити логіку формування і впровадження маркетингових управлінських рішень як складової системи його стратегічного розвитку. У роботі системно розглянуто взаємодію базових елементів маркетингової діяльності — товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики — і доведено, що їх узгоджена інтеграція є ключовою передумовою посилення конкурентних позицій, зростання фінансової результативності та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. На основі отриманих результатів сформульовано такі узагальнення.

Попри наявність великої кількості наукових трактувань, сутність маркетингу зводиться до забезпечення задоволення потреб споживачів через механізм взаємовигідного обміну. У системі бізнес-діяльності підприємства маркетинг виконує подвійну роль: з одного боку, він виступає як управлінська філософія, що орієнтує діяльність організації на потреби клієнтів, а з іншого — як практичний інструментарій досягнення стратегічних цілей компанії шляхом раціонального використання ресурсів.

Реалізація маркетингової діяльності на підприємстві забезпечується через виконання комплексу взаємопов’язаних функцій, а також через розв’язання стратегічних і тактичних завдань, спрямованих на досягнення ефективних результатів функціонування підприємства на ринку.

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства має комплексний і багатогранний характер. У процесі такого аналізу важливо розрізняти поняття ефективності та результативності, а також використовувати різноманітні підходи та систему кількісних показників для всебічного дослідження маркетингових результатів. Серед ключових методик особливе значення мають показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє оцінити

прибутковість витрат на маркетинг, а також показник пожиттєвої цінності клієнта, що характеризує довгострокову економічну вигоду від взаємодії зі споживачами. Важливим інструментом комплексного аналізу також виступає моделювання маркетингового міксу. Таким чином, системне оцінювання маркетингової діяльності є складним, але необхідним процесом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати максимальну віддачу від маркетингових зусиль підприємства.

ТОВ «РУШ» сформувала стійку ринкову позицію в сегменті drogerie завдяки масштабній мережі EVA, сильному бренду та розвинутій логістично-технологічній інфраструктурі. Наявність 1160 магазинів на початок 2026 року, потужна система розподільчих центрів і високий рівень цифровізації забезпечують стабільність операційної моделі та можливість подальшого масштабування бізнесу.

Важливою конкурентною перевагою є клієнтоорієнтована маркетингова концепція, підкріплена програмою лояльності «EVA МОЗАЇКА», розвитком омніканальних продажів та інноваційних сервісів, зокрема VISUAL by EVA, кас самообслуговування та форматів EVA BEAUTY і EVA PRO. Асортиментна політика, зокрема активний розвиток private label, дозволяє посилювати диференціацію та впливати на маржинальність.

Разом з тим фінансові результати демонструють певну волатильність прибутковості, що пов’язано з високими операційними витратами, значною роллю промоактивності та структурою попиту, зосередженого переважно на жіночій аудиторії. Це потребує подальшої оптимізації витрат, балансування асортиментного міксу та розвитку додаткових сегментів споживачів.

Зовнішнє середовище залишається суперечливим: з одного боку, відновлення місткості ринку drogerie, цифровізація торгівлі та зростання попиту на дермокосметику створюють нові можливості для розвитку, з іншого — воєнні ризики, інфляція, демографічні втрати та посилення регуляторних вимог обмежують потенціал швидкого зростання.

ТОВ «РУШ» характеризується високим рівнем ефективності реалізації маркетингової політики, що виступає визначальним чинником його лідерських

позицій на національному ринку drogerie retail. Системність і комплексність підходів до управління елементами маркетингового комплексу забезпечують стійкість конкурентних переваг підприємства.

Товарна політика компанії вирізняється значною широтою та глибиною асортименту, насамперед у сегменті косметичної продукції, який формує основу ринкового позиціонування мережі. Водночас у суміжних категоріях рівень асортиментної насиченості є більш диференційованим, що відповідає логіці диверсифікації та оптимізації товарної матриці. Цінова політика, у свою чергу, базується на принципі ринкового паритету з урахуванням широкої сегментації товарів. Загалом рівень цін відповідає середньоринковим показникам, хоча в окремих позиціях можливі відхилення залежно від конкурентного середовища та стратегічних пріоритетів.

Політика розподілу ґрунтується на розгалуженій мережі власних торговельних точок, що забезпечує широке територіальне охоплення та високий рівень доступності продукції для споживачів. Масштабна географія присутності виступає не лише результатом успішного розвитку, а й стратегічним інструментом підтримання ринкового лідерства.

Комунікаційна політика підприємства характеризується значною інтенсивністю та масштабністю. Її ключовими завданнями є формування позитивного іміджу, підвищення рівня довіри та стимулювання попиту через комплексне використання інструментів просування. Поряд із заходами стимулювання збуту, важливу роль відіграють рекламні кампанії, PR-активність і соціальні ініціативи, що підсилюють репутаційний капітал бренду.

Загалом інтеграція всіх елементів маркетингового комплексу в єдину взаємопов’язану систему забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у стабільному утриманні лідируючих позицій, зміцненні конкурентоспроможності та створенні передумов для подальшого сталого розвитку підприємства.

Проведене дослідження підтвердило доцільність удосконалення системи маркетингу ТОВ «РУШ» шляхом формування стратегічного напряму EVA HOME як інструменту диверсифікації та довгострокового зростання. Розвиток household

категорії дозволяє знизити залежність від drogerie сегмента, підвищити частоту покупок, середній чек і стабільність грошових потоків, трансформуючи бізнес у формат повсякденного ритейлу.

Ефективність реалізації напряму забезпечується комплексною адаптацією маркетинг-міксу. У межах продуктової політики обґрунтовано формування збалансованого багатокатегорійного портфеля з активним розвитком private label та впровадженням сучасного категорійного менеджменту. Цінова стратегія має зберігати позиціонування доступності, передбачати чітку сегментацію та аналітичний контроль маржинальності.

Політика розподілу ґрунтується на омніканальній інтеграції, розвитку логістики, впровадженні Click and Collect, використанні мережі EVA для самовивозу та відкритті пілотних магазинів для тестування формату і мінімізації ризиків масштабування.

Ключову роль у забезпеченні попиту та закріпленні нового позиціонування відіграє системна комунікаційна політика, що поєднує іміджеві, performance та CRM інструменти.

Отже, запропоновані заходи формують інтегровану модель удосконалення маркетингової діяльності підприємства, що базується на диверсифікації, омніканальності, розвитку private label та посиленні клієнтоорієнтованості. Реалізація рекомендацій дозволить трансформувати мережу з традиційного drogerie формату у розширену модель повсякденного ритейлу, забезпечити стійке конкурентне позиціонування та створити передумови для довгострокового фінансового зростання ТОВ «РУШ».

Реалізація запропонованих заходів із запуску напряму EVA HOME є економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною для ТОВ «РУШ». Проєкт демонструє позитивну динаміку ключових результативних показників: відвідуваність зростає з 191,63 тис. у першому році до 335,15 тис. у п’ятому році, кількість транзакцій збільшується з 162,88 тис. до 305,22 тис., середній чек підвищується з 652,50 грн до 894,31 грн, а дохід зростає з 106,28 млн грн до 272,96 млн грн, що підтверджує релевантність асортиментно-цінових і комунікаційних

рішень для цільових сегментів споживачів. Одночасно контрольоване зростання операційних витрат з 92,06 млн грн до 220,39 млн грн забезпечує поступове покращення показників прибутковості, зокрема EBIT зростає з 14,22 млн грн у першому році до 52,57 млн грн у п’ятому році, а інтеграція напряму в наявну омніканальну модель і логістичну інфраструктуру знижує операційні ризики та підвищує масштабованість бізнесу.

Інвестиційна привабливість EVA HOME підтверджується позитивним NPV на рівні 48,35 млн грн, високим індексом доходності близько 2,75 та прийнятним терміном окупності в межах трирічного горизонту, що свідчить про створення доданої економічної вартості за ставки дисконту 16%. Паралельно високі значення ROMI на рівні 160,72% та стабільний рівень ROS 13,38% у першому році реалізації засвідчують ефективність маркетингових інвестицій і збалансованість фінансової моделі. У сукупності це означає, що запропоновані управлінські рішення не лише відповідають поточним ринковим тенденціям, а й формують стійку основу для довгострокового зростання, диверсифікації доходів та зміцнення конкурентних позицій компанії в сегменті товарів для дому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. доп. Київ : Лібра, 2007. 720 с.

2. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. Вип. 10. С. 52–56.

3. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324.

4. Донець А.Д., Лозицький А.О. Evolution of marketing concepts and its current state. Маркетингова освіта в Україні: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 7–8 жовтня 2021 р., К.: КНЕУ, 2021. 448, С. 181-184.

5. Дорошенко Г.О. Комплекс маркетингу. Маркетинг: навчальний посібник ; за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2016. 412 с.

6. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес.»* 2019. № 3(29). URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113 (дата звернення 04.02.2026).

7. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27(1). С. 108-111.

8. Коноплянникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.

9. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

10. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

11. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: НВП «Інтерсервіс. 2018. 216 с.

12. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Київ: Експерт, 2014. 384 с.

13. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового . Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

14. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021.494 с.

15. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

16. Новікова Л. В., Чернишова Л. О. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 340–345.

17. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

18. Мельник М.В. Маркетингові процеси в економіці (теорія та практика): монографія. Рівне: НУВГП, 2015. 197 с.

19. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Nvkhdu_en_2018_32_25 (дата звернення 04.02.2026).

20. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

21. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія / ФедорченкоА.В. Київ: КНЕУ, 2009. 267 с.

22. Луцяк В.В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник. ВНАУ. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.

23. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_14 (дата звернення 04.02.2026).

24. Зозульов О.В., Москаленко О.Д. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2020. Вип. 14. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/187128 (дата звернення 04.02.2026).

25. Ісаєв А.А. Формування маркетингових стратегій підприємства: теоретичний і методологічний аспекти. 2017. № 4 (39). С. 115-121.

26. Волкова М.В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2017. № 16. С. 281–286.

27. Білоус С., Калита, Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75 (дата звернення 04.02.2026).

28. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.

29. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.

30. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 129-134.

31. OpenDataBot. Інформація про юридичну особу ТОВ «РУШ», код ЄДРПОУ 32007740. URL: https://opendatabot.ua/c/32007740 (дата звернення 04.02.2026).

32. YouControl. Інформація про компанію ТОВ «РУШ», код ЄДРПОУ 32007740. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32007740/ (дата звернення 04.02.2026).

33. EVA UA. Офіційний сайт мережі EVA, який містить інформацію про асортимент, сервіси та digital-канали продажів. URL: https://eva.ua/ua/ (дата звернення 04.02.2026).

34. Forbes Україна. Профіль компанії EVA та аналіз її позицій на ринку. URL: https://forbes.ua/company/eva-16022021-1024 (дата звернення 04.02.2026).

35. NV Бізнес – Топ-50 найдорожчих брендів України у 2023 році, включно з EVA у рейтингу вартості бренд-капіталу. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/top-50-naydorozhchih-brendiv-ukrajini-2023-hto-uviyshov-do-pershoji-desyatki-hto-zdivuvav-i-rozcharuvav-50359184.html (дата звернення 04.02.2026).

36. InVenture. Рейтинг топ-200 найбільших компаній України у приватному секторі за версією Forbes та аналіз позицій учасників ринку. URL: https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-200-najbilshi-kompaniyi-ukrayini-v-privatnomu-sektori-za-versiyeyu-forbes (дата звернення 04.02.2026).

37. Національний банк України. Монетарний звіт (огляд грошово-кредитної політики та економічних показників). URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення 02.02.2026).

38. AllRetail – Дослідження ринку drogerie-ритейлу в Україні (звіт 2024). URL: https://allretail.ua/ru/researches/drogerie-retail-market-ukraine-2024 (дата звернення 04.02.2026).

39. Державна служба статистики України. Оперативні дані з роздрібної торгівлі засобами краси та догляду (місткість ринку Drogerie-ритейлу). URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/rt_VED_reg_23.xlsx (дата звернення 02.02.2026).

40. Державна служба статистики України. Обсяги реалізації за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення 02.02.2026).

41. Terwin. A definite optimist — The story of EVA and VARUS co-owner Ruslan Shostak. URL: https://terwin.com.ua/en/a-definite-optimist-the-story-of-eva-and-varus-co-owner-ruslan-shostak.html (дата звернення 02.02.2026).

42. L'Oréal. Annual Report 2024. URL: https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/2-group/annual-reports/loreal2024annualreport.pdf?rev=60be90d75fdb49aba373457b5c0d720e& (дата звернення 02.02.2026).

43. EBA. Власна торгівельна марка (VTM) на косметичному ринку України. URL: https://eba.com.ua/en/vlasna-torgivelna-marka-vtm-na-kosmetychnomu-rynku/ (дата звернення 02.02.2026).

44. OpenDataBot – Пошук відкритих даних про суб'єкти господарювання в Україні. URL: https://opendatabot.ua/open/search (дата звернення 04.02.2026).

45. Similarweb – Аналітична платформа для оцінки трафіку, поведінки користувачів та цифрових показників веб-ресурсів. URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/home (дата звернення 04.02.2026).

46. Інтернет-магазин мережі EVA URL: https://eva.ua/ua/ (дата звернення 02.02.2026).

47. Інтернет-магазин мережі PROSTOR URL: https://prostor.ua/ (дата звернення 02.02.2026).

48. Інтернет-магазин мережі WATSONS URL: https://www.watsons.ua/ (дата звернення 02.02.2026).

49. Інтернет-магазин мережі MAKEAP URL: https://makeup.com.ua/ua/ (дата звернення 02.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А1. Частки ВТМ в доходах найбільших ритейлерів,%

Додаток Б

Таблиця Б1. Обов’язки та KPI відділу маркетингу ТОВ «РУШ» за підрозділами в 2025 році

Підрозділ	Кількість співробітників	Основні завдання	KPI (ключові показники ефективності з числовими значеннями)
Власні торговельні марки	32	Розвиток private label, розширення асортименту, координація з виробниками	Частка ВТМ у продажах – 43% (натурально), 34% (у грошах); кількість нових брендів – 8 у 2023–2025 рр.; рентабельність ВТМ – 13,8%; рівень впізнаваності серед споживачів – 17,2%
Основні торговельні марки	24	Управління ключовим портфелем брендів, формування асортиментної й цінової політики	Доля ринку EVA у drogerie-сегменті – 18,2%; приріст товарообігу в LFL – +40% у 2024 р.; середня маржинальність – 21,7%; показник NPS по брендав – 67 балів
Маркетингові дослідження	18	Дослідження ринку, вивчення споживачів, конкурентний аналіз, прогнозування	Проведено 85 досліджень у 2025 р.; середня точність прогнозів – 92%; термін підготовки звіту – 8 днів; рівень задоволеності внутрішніх замовників – 91%
Маркетингові сервіси та комунікації	28	Рекламні кампанії, PR, SMM, інтернет-маркетинг, просування EVA-Мозаїка	ROI маркетингових кампаній – 158,6%; охоплення цільової аудиторії – понад 12 млн осіб у 2025 р.; CPM – 48 грн, CPC – 6,2 грн, CPA – 71 грн; кількість учасників EVA-Мозаїка – 7 млн

Додаток В

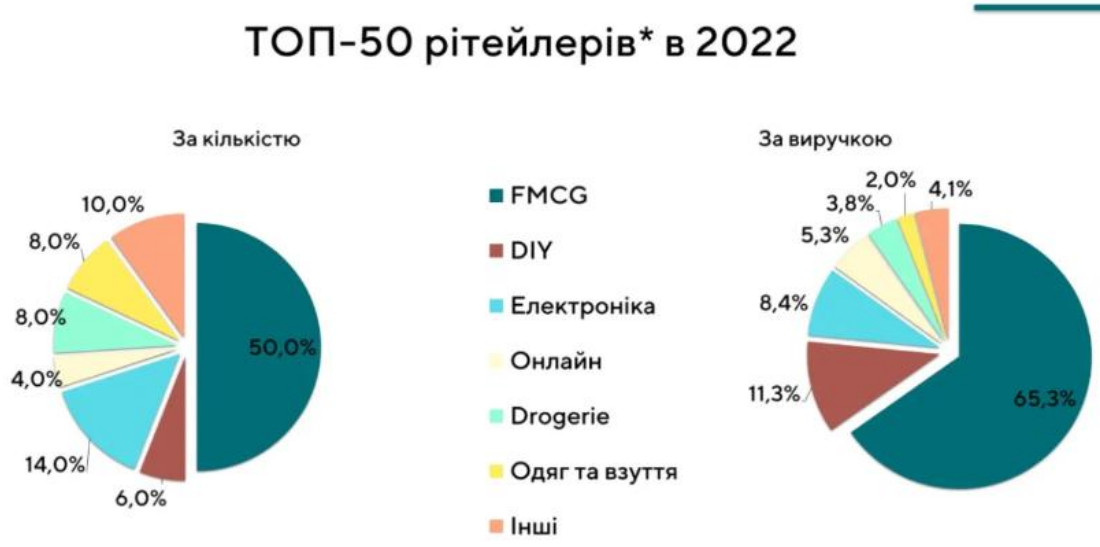


Рисунок В1. Структура роздрібної торгівлі в Україні

Джерело: [34]