

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетинговий аналіз у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах ФОП «Паламар Т.В.» (G.Bar))

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Іванова Альона Сергіївна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
д.держ.упр., професор

Міщенко Д.А.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Маркетинговий аналіз у забезпеченні конкурентоспроможності
підприємства» (на матеріалах ФОП «Паламар Т.В.» (G.Bar))

Виконала:

здобувачка вищої освіти

освітньо-професійної

програми «Маркетинг»

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

групи МК-24-1мз

Іванова А.С.

Науковий керівник: Міщенко Д.А.

Рецензент: Іваненко І.І.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Іванової Альони Сергіївни

1. Тема роботи: «Маркетинговий аналіз у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах ФОП «Паламар Т.В.» (G.Bar), м. Запоріжжя), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: д.держ.упр., професор, професор кафедри маркетингу Міщенко Д.А.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ФОП «Паламар Т.В. за 2022-2024 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Розділ 3. Організаційно-економічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Іванова А.С.

Науковий керівник

Міщенко Д.А.

АНОТАЦІЯ

Іванова А.С. Маркетинговий аналіз у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ маркетингового аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства; проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства; обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення маркетингового аналізу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, конкурентоспроможність, маркетинговий аналіз, оцінка, стратегія.

ANNOTATION

Ivanova A.S. Marketing analysis in ensuring the competitiveness of the enterprise. – Qualification work in the form of a manuscript.

The qualification work is submitted for the Master's degree in the educational and professional program "Marketing" (second level of higher education) in the specialty 075 "Marketing" within the field of study 07 "Management and Administration" at the University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of marketing analysis and the assessment of enterprise competitiveness; an analysis of the marketing activities of the enterprise has been conducted; proposals for improving marketing analysis in ensuring the competitiveness of the enterprise are substantiated.

Keywords: marketing, competitiveness, marketing analysis, assessment, strategy.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Маркетинговий аналіз: сутність, принципи та функції в системі стратегічного управління	9
1.2. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Загальна характеристика підприємства як суб'єкта маркетингової діяльності	28
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства	38
2.3 Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності підприємства	47
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Основні напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства	58
3.2. Маркетинговий аналіз як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства	68
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої насиченості ринку послуг та постійної зміни споживчих переваг, забезпечення конкурентоспроможності стає першочерговим завданням для виживання та розвитку бізнесу. Маркетинговий аналіз виступає фундаментом для прийняття стратегічних рішень, дозволяючи ідентифікувати ринкові можливості, оцінити загрози та вчасно адаптувати бізнес-модель до нових реалій. Для підприємств, таких як G.Bar, що функціонують у сегменті з високою емоційною залученістю клієнта, роль маркетингового аналізу зростає, оскільки він дозволяє не лише оцінювати фінансові показники, а й аналізувати лояльність, сприйняття бренду та ефективність комунікацій. Попри значну теоретичну базу, сфера послуг (зокрема б'юті-індустрія) розвивається настільки стрімко, що традиційні моделі аналізу часто не враховують цифрову трансформацію бізнесу та нові патерни поведінки споживачів у соціальних мережах.

Потреба у подальших дослідженнях зумовлена необхідністю адаптації класичних методів маркетингового аналізу до умов «економіки вражень», де емоційна складова та цифровий слід клієнта стають важливішими за цінову конкуренцію. Необхідно розробити прикладні інструменти, які б інтегрували CRM-аналітику та SMM-метрики у загальну систему оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингового аналізу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність, принципи та функції маркетингового аналізу;
- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності;
- дати загальну характеристику діяльності G.Bar;
- проаналізувати маркетингове середовище та конкурентні позиції підприємства;
- визначити напрями вдосконалення маркетингової діяльності для зміцнення конкурентоспроможності;
- розробити підходи до застосування маркетингового аналізу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі G.Bar).

Предмет дослідження – методи та інструменти маркетингового аналізу, що спрямовані на підвищення конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано: метод кабінетних досліджень, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних сил за М. Портером, сегментацію ринку, фінансово-економічний аналіз та метод експертних оцінок. Також, для здійснення характеристики досліджуваного підприємства, застосовувались методи аналізу та синтезу; для розробки напрямів удосконалення організації маркетингової діяльності системний підхід. Крім того, застосовувались прийоми групування, класифікації, графічного відображення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації з маркетингу, нормативно-довідкову літературу, Інтернет-джерела, дані річних статистичних звітів, матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених, статистичні дані та внутрішні звіти досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні алгоритму вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності для підприємств сфери послуг, який, на відміну від існуючих, інтегрує показники цифрового маркетингу та оцінку клієнтського досвіду (NPS) у загальну систему стратегічного аналізу.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств, що застосовують маркетинговий аналіз у забезпеченні власної конкурентоспроможності. Запропоновані заходи можуть стати основою для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися під час VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», яка відбулася 30 жовтня 2025 р. в Полтавському державному аграрному університеті (тези доповіді «Маркетинговий аналіз у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства»).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 89 сторінках основного тексту. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота включає 21 таблицю, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинговий аналіз: сутність, принципи та функції в системі стратегічного управління

Середовище, в якому функціонує підприємство, постійно змінюється під впливом певних факторів. Щоб унеможливити негативний вплив цих факторів на підприємство та створити позитивний імідж підприємства, виникає необхідність дослідження поведінки споживачів, конкурентів, постачальників та власних показників. Окрім того, на ринку присутні одночасно кілька конкуруючих між собою товарів, тому кожне підприємство прагне вплинути на вибір покупця на свою користь.

Маркетинг як вид управлінської діяльності регулює не лише виробництво, а й поведінку споживачів, збутову діяльність в умовах конкуренції; спрямований на створення умов для ефективного розвитку і функціонування підприємства не лише в теперішньому часі, а й в майбутньому. Даний підхід пояснюється тим, що маркетингова діяльність – це діяльність, насамперед, орієнтована на перспективу». Особливістю маркетингу як виду управління є можливість прийняття рішення на основі економічних показників, що дозволяє точно і успішно спрогнозувати ризики для підприємства і виокремити його можливості [2,14].

Найбільш точно і просто визначення маркетинговій діяльності дала Американська асоціація маркетингу: «Маркетинг» – це підприємницька діяльність, пов'язана з напрямком потоку товарів та послуг від виробника до споживача».

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою ринкового середовища, глобалізацією та стрімкою цифровізацією бізнес-процесів, маркетинговий аналіз розглядається як базовий інструмент дослідження ринкових

процесів. Його першочергове призначення полягає у забезпеченні обґрунтування управлінських рішень і формуванні стратегічного вектору, спрямованого на досягнення та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства. Сутність маркетингового аналізу полягає у систематичному зборі, опрацюванні та інтерпретації релевантної інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище. Це дозволяє знизити рівень невизначеності у процесі прийняття рішень, мінімізувати ризики та сформулювати ефективні стратегії розвитку в умовах обмеженості ресурсів.

Аксіоматично, маркетинговий аналіз виходить за межі класичних завдань вивчення попиту, пропозиції та конкурентного середовища. У контексті цифрової економіки він охоплює сучасні напрями, пов'язані з прогнозуванням поведінки споживачів на основі великих масивів даних (Big Data), оцінкою ціннісних пропозицій, вимірюванням ефективності цифрових комунікаційних каналів (Digital Marketing Performance) та оцінкою Customer Lifetime Value (CLV). Таким чином, відбувається трансформація від суто описового (дескриптивного) аналізу до предиктивного (прогнозного) та прескриптивного (рекомендаційного), що є критично важливим для проактивного стратегічного управління [1,18].

Місце маркетингового аналізу в системі управління підприємством детермінується сукупністю його функцій.

Інформаційно-діагностична функція є первинною, оскільки вона забезпечує керівництво достовірними, повними та своєчасними даними про стан ринку, позиції конкурентів та внутрішні ресурси підприємства.

Прогностична функція формує основи для моделювання майбутніх сценаріїв розвитку ринку та поведінки споживачів, дозволяючи підприємству заздалегідь підготуватися до змін.

Контрольна функція набуває особливого значення, оскільки дозволяє здійснювати моніторинг та оцінювати ефективність реалізованих маркетингових стратегій, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень від запланованих ключових показників ефективності (KPIs).

У контексті підтримки конкурентоспроможності підприємства, функції маркетингового аналізу набувають стратегічного характеру:

Стратегічно-орієнтуюча функція: забезпечує синтез аналітичних даних, необхідних для ідентифікації та експлуатації унікальних торгових пропозицій (УТП), а також для ефективного розподілу ресурсів між стратегічними зонами господарювання (СЗГ). Результати аналізу прямо впливають на вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація чи фокусування), що є критичним для довгострокової ринкової стійкості [7,24,32].

Адаптивна функція: в умовах високої волатильності ринку вона реалізується через створення механізмів безперервного моніторингу та зворотного зв'язку (feedback loops). Це дозволяє підприємству оперативно коригувати маркетингові тактики відповідно до дій конкурентів, зміни законодавства чи споживчих настроїв, забезпечуючи принцип гнучкого (agile) маркетингу.

Функція оптимізації ресурсів: маркетинговий аналіз дозволяє точно визначати канали комунікації та сегменти споживачів із найвищим потенціалом рентабельності, що забезпечує максимізацію показника ROMI (Return on Marketing Investment) та мінімізацію непродуктивних витрат.

Якість та надійність результатів маркетингового аналізу визначається дотриманням його основних принципів [19].

Принцип системності передбачає не просто комплексне, а саме ієрархічне охоплення усіх взаємопов'язаних факторів, що впливають на ринкову діяльність (від макро- до мікросередовища). Цей принцип вимагає інтеграції зовнішнього аналізу (наприклад, PESTEL-аналіз чи модель «п'яти сил Портера») із внутрішнім аналізом ресурсів та компетенцій (наприклад, VRIO-фреймворк чи аналіз ланцюга цінності).

Принцип наукової обґрунтованості вимагає використання верифікованих і надійних методів збору та обробки даних, включаючи сучасні економетричні та статистичні моделі (регресійний, кореляційний, багатомірний аналіз). Це забезпечує

надійність висновків, оскільки вимагає оцінки валідності (validity) та надійності (reliability) вихідної інформації.

Принцип об'єктивності є необхідною умовою для мінімізації суб'єктивних впливів, особливо на етапі інтерпретації результатів, та вимагає чіткого розмежування фактів, висновків і припущень.

Принцип релевантності акцентує увагу на доборі тих показників, які мають безпосередню практичну цінність (actionable insights) для вирішення конкретної управлінської проблеми і безпосередньо впливають на прийняття рішень.

Нарешті, принцип адаптивності та оперативності підкреслює критичну потребу врахування динамічних змін ринкових умов, технологічних інновацій та трансформації споживчих пріоритетів, забезпечуючи швидку реакцію на ринкові виклики [16,36,51].

Таким чином, маркетинговий аналіз є не суто технічною, а інтелектуальною та методологічною основою для стратегічного управління. Його інтегративна роль у забезпеченні конкурентоспроможності полягає у здатності перетворювати сирі дані про ринок, споживачів і конкурентів на структуровану інформаційну базу для формування та підтримання стійких конкурентних переваг.

Основною відмінністю маркетингового аналізу від аналізу фінансової звітності є його спрямованість, адже маркетинговий аналіз спрямований на оцінку майбутніх подій, маркетингової стратегії підприємства в майбутньому періоді. Предметом дослідження традиційного аналізу є результати фінансової діяльності, маркетингового аналізу – дані маркетингового аналізу, тобто стан інформаційного забезпечення. Основне призначення традиційного аналізу – перевірка даних на відповідність чітким установленим критеріям (наприклад, вимогам законодавства). Для маркетингового аналізу це – розробка маркетингових стратегій. Деякі основні спільні та відмінні риси аналізу та маркетингового аналізу наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Спільні та відмінні риси аудиту та маркетингового аналізу

Ознаки	Аналіз	Маркетинговий аналіз
Відмінності		
Ціль	Оцінка на відповідність установленим критеріям	Формування плану рекомендацій з підвищення ефективності маркетингової діяльності
Методики дослідження	Нормативні та індивідуально розроблені показники	Нормативні, індивідуально розроблені та інтегровані показники
Реалізація результатів	Прийняття управлінських рішень	Прийняття оперативних і стратегічних рішень
Дані звіту	Виявлені факти	Виявлені факти та рекомендації на майбутнє
Спільне		
Користувачі	Внутрішні і зовнішні	
Періодичність проведення	Систематично	
Класифікація	Внутрішній і зовнішній	

Джерело: розроблено автором за даними [10, 13, 47]

Щоб мати підстави для висновків, аудитор повинен зібрати відповідні докази. Такими аудиторськими доказами є зібрана та проаналізована аудитором інформація, як сукупність відомостей про підприємство (його маркетингову діяльність, комерційну діяльність та зовнішнє середовище). Поняття маркетингової інформації почало формуватись у 60-х рр. XX ст. Першими постачальниками маркетингових інформаційних послуг були агентства і служби новин. На початку 70-х рр. за підтримки державних установ та навчальних закладів почали з'являтися бази даних. На сьогодні не існує проблеми інформаційного дефіциту для проведення маркетингового аналізу, оскільки з'явилась можливість не лише вільного доступу до інформації, але й розповсюджувати її. У процесі здійснення маркетингового аудиту можуть використовуватися джерела первинної та вторинної інформації. Основні з них наведено на рис.1.1.

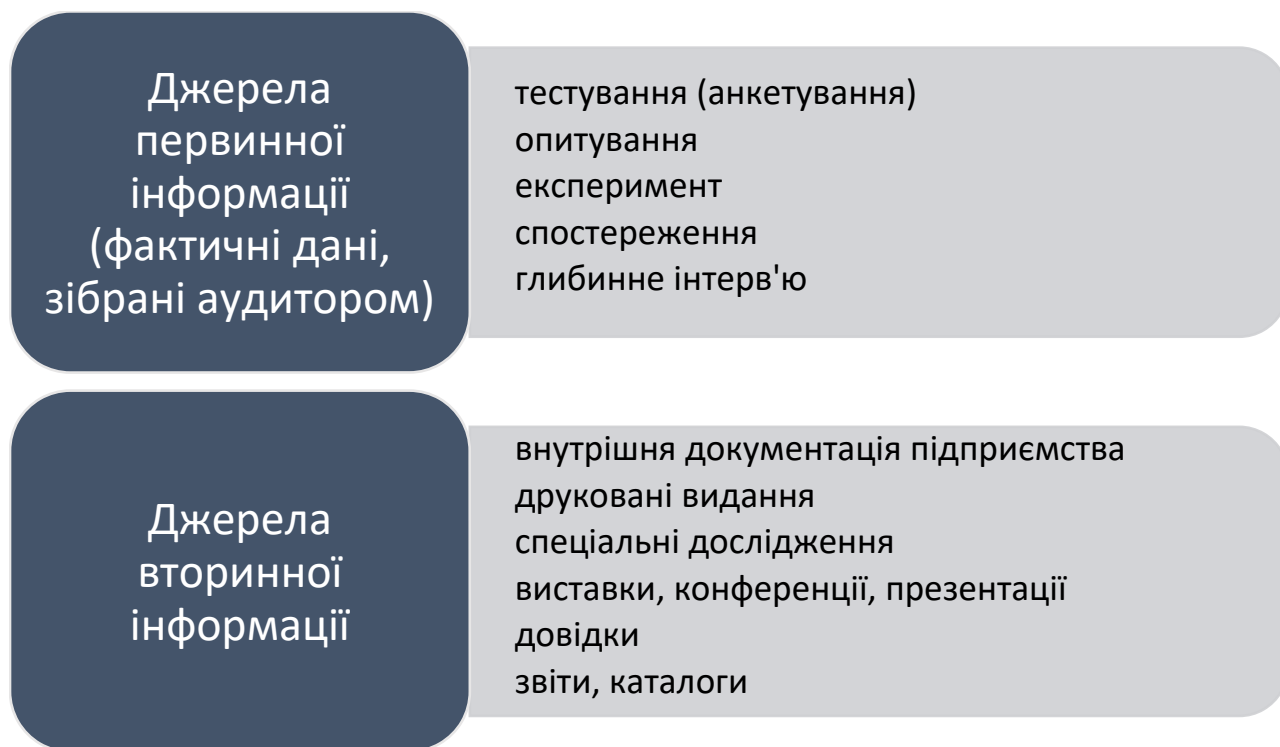


Рис. 1.1 Джерела інформації для проведення маркетингового аналізу

Джерело: розроблено автором за даними [58, 63]

Для поглибленого вивчення сутності маркетингового аналізу деталізуємо його за окремими видами, оскільки кожен з них має особливості, пов'язані з періодом проведення; обсягом охопленої інформації; періодичністю здійснення. На рис. 1.2. наведено класифікацію маркетингового аналізу за напрямками.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності обов'язково має включати розрахунок таких показників:

- 1) частка маркетингового персоналу (відношення кількості працівників, що займаються маркетинговою діяльністю до загальної кількості працівників);
- 2) частка витрат на маркетинговий персонал (відношення витрат на оплату праці працівників з маркетингу до загальних витрат на оплату праці);
- 3) коефіцієнт затоварення – співвідношення залишку товарів на складі/готової продукції до обсягу реалізації;

4) рентабельність маркетингових витрат – співвідношення суми отриманого прибутку і обсягу маркетингових витрат.

За ступенем охоплення об'єктів аналізу	Повний (за всіма напрямками маркетингової діяльності) Тематичний (пов'язаний з вивченням окремих складових маркетингової діяльності)
За періодом проведення	Стратегічний (орієнтований на довгий період часу) Оперативний (аналіз діяльності за добу, зміну) Ретроспективний (за звітний період)
За способом вимірювання результатів	Кількісний (використовуючи показники, які можна відобразити у кількісному виразі, розрахувати за певною формулою) Якісний (абстрактні, суб'єктивні, невимірювані показники), відображає причини зміни кількісних показників
За послідовністю робіт, виконаних в процесі аналізу	Описовий (підготовчий етап, під час якого описуються етапи майбутнього дослідження) Змістовний (встановлення зв'язків між певними процесами і явищами, формування пропозицій і висновків)

Рис. 1.2 Види маркетингового аналізу

Джерело: розроблено автором за даними [42, 53]

Враховуючи, що маркетингова діяльність є різноплановим поняттям, варто виокремити локальні завдання її аналізу.

Якщо об'єктом маркетингового аналізу є попит на товари і послуги, то при його проведенні важливими етапами є:

- визначення факторів, які впливають на вибір споживача;
- виявлення товарів і послуг, реалізація яких формує найбільшу частину доходу підприємства;
- аналіз динаміки обсягів реалізації [12, 33].

Якщо об'єктом аналізу є цінова політика підприємства та динаміка ринків збуту продукції, то його завданням є:

- пошук факторів, що обґрунтовують ціни на товари і послуги та факторів впливу на формування цін;
- порівняння рівня цін на товари і послуги фірм-конкурентів;
- дослідження умов збутової діяльності;
- виявлення найбільш важливих та перспективних ринків збуту.

Якщо об'єктом вивчення є конкурентоспроможність товарів і послуг та підприємства в цілому, то завданнями маркетингового аналізу є:

- визначення рівня конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства шляхом порівняння з відповідними показниками фірм-конкурентів;
- встановлення факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства;
- визначення «слабких» і «сильних» сторін, загроз і можливостей підприємства з позиції конкурентоспроможності;
- розроблення заходів, що будуть спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності не лише товарів і послуг, але й підприємства в цілому [60].

Етап збору та упорядкування інформації є наступним кроком після визначення мети, завдань та значення маркетингового аналізу. Інформація, що використовується в процесі маркетингового аналізу, має бути актуальною, достовірною, повною та релевантною (стосуватись відповідної ділянки маркетингу та в повній мірі відображати стан речей).

Можемо підсумувати, що маркетинговий аналіз – це напрям аналітичної роботи, яким передбачена комплексна оцінка маркетингової діяльності підприємства за минулий період з метою розробки ефективної маркетингової стратегії на майбутнє.

Основна мета маркетингового аналізу – підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в плановому періоді.

1.2. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Перехід від аналітичних висновків до управлінських дій вимагає використання чіткого методичного інструментарію. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності та конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр інструментів, які дозволяють комплексно діагностувати поточний стан, визначати ефективність операційних процесів та ідентифікувати напрями стратегічного розвитку підприємства.

Оцінка маркетингової діяльності традиційно ґрунтується на аналізі ключових елементів комплексу маркетингу (4P). Методичний інструментарій включає взаємодоповнюючі кількісні та якісні методи аналізу.

Кількісні методи орієнтовані на збір та обробку числових даних, що дозволяє вимірювати ринкові явища та прогнозувати їхню динаміку. До них належать:

- статистичний аналіз: вивчення динаміки продажів, частки ринку, аналіз часових рядів та сезонності попиту;
- економетричне моделювання: застосування регресійного аналізу для встановлення кількісних зв'язків між маркетинговими витратами (наприклад, на рекламу) та результатами (наприклад, обсягом продажів);
- дискримінантний та кластерний аналіз: використовується для ефективної сегментації ринку та позиціонування продукту;
- конджойнт-аналіз (Conjoint Analysis): дозволяє оцінити відносну важливість різних атрибутів товару для споживачів та визначити оптимальну ціннісну пропозицію [19, 27].

Якісні методи спрямовані на розуміння глибинних мотивів, переконань та неявних факторів, які впливають на поведінку споживачів. Вони є незамінними для розробки нових продуктів та креативних стратегій. До них відносять:

- глибинні інтерв'ю: неформалізовані бесіди для детального вивчення індивідуального досвіду та мотивації клієнтів;
- фокус-групи: групові дискусії для виявлення спільних поглядів та динаміки сприйняття;
- проєктивні та етнографічні методи: використовуються для дослідження підсвідомих установок та вивчення поведінки споживачів у природному середовищі (наприклад, спостереження за процесом покупки), що дозволяє виявити невербалізовані потреби;
- контент-аналіз: систематична обробка текстової та візуальної інформації (відгуків, коментарів, публікацій у соціальних мережах) для оцінки сприйняття бренду та його іміджу [64, 68].

У сучасних умовах критично важливим є застосування цифрових метрик та інструментів веб-аналітики (Google Analytics, Adobe Analytics та ін.). Вони забезпечують оперативний моніторинг результативності маркетингових кампаній у режимі реального часу, дозволяючи перейти до data-driven управління.

Ключові групи цифрових метрик:

- метрики залучення (Acquisition): вартість за клік (CPC), вартість за дію (CPA), коефіцієнт клікабельності (CTR), та мультиканальна атрибуція, що дозволяє визначити внесок кожного каналу комунікації (органічний пошук, платна реклама, соціальні мережі) у кінцеву конверсію;
- метрики поведінки (Behavior): коефіцієнт відмов (Bounce Rate), тривалість сесії, глибина перегляду, аналіз воронки конверсії, що допомагає ідентифікувати вузькі місця у процесі взаємодії користувача з цифровою платформою;
- метрики конверсії (Conversion): коефіцієнт конверсії (CR), рентабельність витрат на рекламу (ROAS), а також результати A/B-тестування, які є ключовими для оптимізації елементів веб-сайту та рекламних повідомлень;
- метрики утримання (Retention): рівень відтоку клієнтів (Churn Rate), частота повторних покупок та, найважливіше, довічна цінність клієнта (CLV).

В ринкових умовах питання конкуренції є однією із ключових категорій, оскільки в них відображаються виробничі, економічні, організаційні, технічні, маркетингові та інші можливості не лише окремого суб'єкта господарювання чи регіону, але й всієї країни [8,49].

Таблиця 1.2

Наукові підходи до розкриття змісту категорії «конкуренція»

№	Вчений	Характеристика
1	Азоєв Г.Л.	«Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців»
2	Кіперман Г. Я.	«Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту»
3	Макконнел К.Р., Брю С.Л.	«Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його»
4	Маршалл А.	«Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь»
5	Спірідонов І.А.	«Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку»
6	Перцовський Н.І.	«Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах»
7	Фатхутдінов Р.А.	«Боротьба підприємств, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку» [58].
8	Юр'єв В.В.	«Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини».

Джерело: розроблено автором за даними [27, 36]

Конкуренція є ключовим інструментом і основним виміром функціонування кожного суб'єкта господарювання. Її сутність походить від слова compete і означає «шукати разом», і таким чином вона стимулює рівень прагнення суб'єкта, що

дозволяє досягти найвищих результатів, а також є рушійною силою технологічних інновацій і зростання продуктивності. Конкуренцією називають стан, коли учасники змагаються один з одним для досягнення поставлених цілей.

В процесі вивчення даної категорії, ми встановили, що конкуренція, як науковий термін, є різнобічною, і в кожному окремому випадку її зміст визначається залежно від цілей, на які вона спрямована (табл. 1.2).

Поряд із поняттям «конкуренція», слід розглянути такий термін як «конкурентоспроможність», який може розглядатися на рівні країни, підприємства або товару.

В сучасних економічних реаліях не існує єдиного універсального визначення поняття «конкурентоспроможності». Вчені-економісти неоднозначно трактують цю категорію, і ця різноманітність зумовлює складність і багатоаспектність феномену конкурентоспроможності.

Вперше, дефініція «конкурентоздатність» була запропонована М. Портером, який визначав її «як ключовий фактор у формуванні конкурентоспроможності підприємства, причому визначальним є власне конкурентоспроможність його економічного оточення» [70].

У широкому сенсі конкурентна спроможність означає здатність випереджати інших в ході боротьби за зміцнення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вона виявляється в тому, що господарюючий суб'єкт прагне зайняти кращу позицію по відношенню до інших суб'єктів або, як мінімум, не погіршити її в результаті своєї виробничо-збутової діяльності.

Розглядаючи конкурентну спроможність як економічну категорію, ми можемо стверджувати, що це здатність індивідуального підприємця перевершити опонента в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку [66].

Конкурентоспроможність представляє собою одну з ключових інтегральних характеристик, яка використовується для аналізу конкурентних позицій підприємства та його продукції на ринку. Цей показник проявляється тільки в умовах конкуренції та

через неї. Ключовими компонентами конкурентоспроможності є: інновації, висока якість товарів, ефективна маркетингова діяльність, а також спроможність адаптуватися до змін у ринкових умовах. Якщо організація ефективно конкурує на ринку, забезпечуючи свою успішну позицію в порівнянні з іншими учасниками галузі, то її можна назвати конкурентоспроможною.

Нині існує значна кількість методик для діагностики конкурентоспроможності, які можуть бути як відносно простими, так і досить складними, вимагаючи від підприємства відповідних витрат та спеціальних навичок свого персоналу. Також для оцінювання рівня конкурентоздатності підприємство може залучати фахівців спеціалізованих організацій, які займаються такими дослідженнями [64,65].

Конкурентоспроможність можна виміряти на рівні країни, підприємства чи товару. Для цього існують різні методи і методики, які ми розглянемо.

1. Оцінювання конкуренції на рівні країни. Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) – це індекс, який вимірює рівень конкурентоспроможності країн у світовому масштабі. Цей індекс розробляється Всесвітнім економічним форумом (WEF) і базується на широкому спектрі факторів, що суттєво впливають на економічну конкурентоспроможність. Індекс враховує різні аспекти, такі як економічна продуктивність, якість інфраструктури, ефективність ринків праці, рівень інновацій та інші чинники, які визначають, наскільки готова країна до конкуренції на світовому ринку. Ці показники, засновані на макроекономічних даних, а також на відповідях на опитування, надані лідерами бізнесу, які є доступними щорічно. Глобальний індекс конкурентоспроможності вимірюється в межах від 1 (низький) до 7 (найкращий) і надається у вигляді рейтингу, де країни розташовані за рівнем їхньої конкурентоспроможності. Цей індекс дозволяє вивчати та порівнювати конкурентоспроможність різних країн, виявляти їх сильні та слабкі сторони, а також визначати можливості для подальшого розвитку. Важливо враховувати, що індекс

глобальної конкурентоспроможності періодично оновлюється, оскільки економічні умови та фактори змінюються з часом.

Індекс трансформації Bertelsmann Stiftung (BTI). Індекс трансформації Bertelsmann Stiftung є ще одним джерелом інформації про конкуренцію на рівні країни. Тут розглядаються два підкомпоненти BTI: ринкова конкуренція та антимонопольна політика, які варіюються від 0 до 10 (найкращий). Оцінки BTI в основному ґрунтуються на опитуваннях експертів у країнах і повинні оновлюватися кожні два роки [5, 8].

2. Дані про конкуренцію на рівні підприємства.

Діагностика конкурентоспроможності компанії може здійснювати за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції, що пропонується підприємством та ефективність використання ресурсів. Перша група включає показники, які оцінюють економічні параметри – ціну та собівартість одиниці продукції, умови платежів та поставок тощо. До другої групи відносяться ті, що характеризують стан та використання трудових ресурсів, основних виробничих засобів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан компанії. В третю групу включені показники, які характеризують нормативні параметри, і показують чи відповідає продукція стандартам, нормам, правилам, що регламентують параметри якості продукції. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна згрупувати за декількома ознаками (рис. 1.3).

Економічні методи дозволяють провести оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства не використовуючи складні математичні формули. Перевагами цих методів є відносна простота використання та швидкість отриманих результатів, а недоліки полягають – у великій похибці і низькій точності результатів оцінювання. Для збору всієї інформації, необхідної для аналізу (вивчення мікро- та макро- середовища, оцінка факторів), використовуються експертні методи. Це не дозволяє отримати максимально об'єктивні показники конкурентоспроможності, а отже об'єктивно визначити її рівень [10, 12].

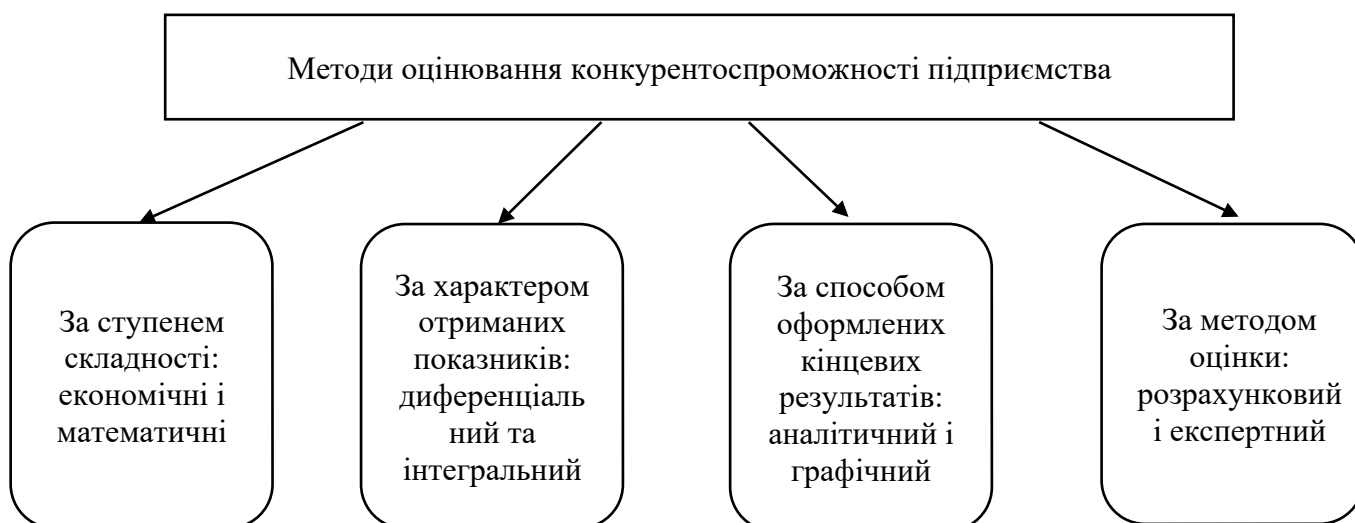


Рис. 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [14, 16]

Математичні методи базуються на факторній моделі оцінювання, які полягають у розрахунку інтегрального показника або кількох числових значень показників, за якими проводиться підсумкова оцінка. Ці методи вважаються найбільш точними, хоча вони тобто спеціальне навчання працівників.

Диференціальні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають порівняння вихідних ознак об'єктів порівняння з наступним зведенням результатів порівнянь за деяким загальним показником конкурентоспроможності. Отриманий таким чином результат, як правило, акумулює лише певні конкурентні переваги, а саме різницю в стані окремих факторів [63].

Інтегральні методи базуються на використанні системи показників, які допомагають оцінити конкурентоспроможність підприємства, а саме набір характеристик, які дозволяють формально описати стан параметрів суб'єкта господарювання і на цій основі сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування.

Графічний метод базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності або циклограми, який відображає рівень показників конкурентоспроможності підприємств.

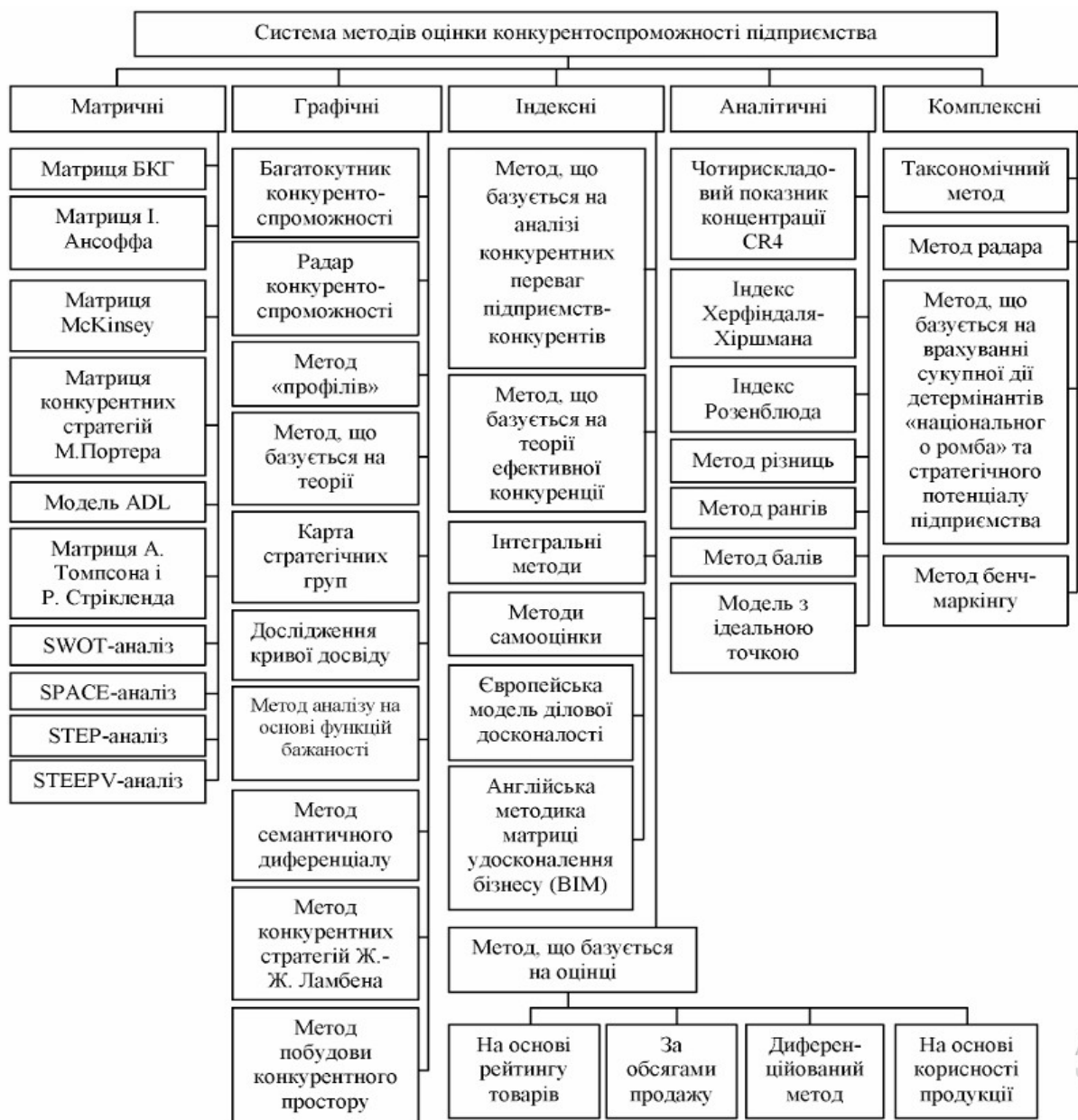


Рис. 1.4. Система методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [21]

Вивчення конкурентоспроможності з використанням аналітичних методів вимагає порівняльної оцінки підприємства та його конкурентів. Для цього

використовується SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі позиції як фірми, так і конкурентів. В результаті SWOT-аналізу створюють профіль компанії, що оцінюється, а також його головних конкурентів.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються також експертні методи, які включають в себе різні підходи та інструменти, які базуються на знаннях та досвіді експертів у певних галузях. Найбільш популярними експертними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є: метод експертних оцінок, метод Делфі, аналіз порівняльних переваг, метод аналогій, ключові показники ефективності та інші.

Загалом, оцінюючи підходи до аналізу конкурентоспроможності можна деталізувати їх за певними групами (рис. 1.4).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає застосування стратегічних аналітичних моделей, які допомагають структурувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед найбільш поширених: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель «п'яти сил Портера». Додатково використовуються матричні моделі, такі як Матриця БКГ (BCG Matrix) та Матриця Мак-Кінсі/GE, які дозволяють оцінювати та управляти портфелем продуктів (або СЗГ) підприємства. Для внутрішнього аналізу ресурсів та компетенцій застосовується VRIO-фреймворк (оцінка цінності, рідкості, неімітованості та організованості ресурсів), що є основою ресурсно-орієнтованого підходу до формування стійких конкурентних переваг [26,30,45].

Невід'ємним елементом методики оцінки є система ключових показників ефективності (KPI), які мають бути ієрархічно пов'язані зі стратегічними цілями. Імплементація збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) у маркетингову діяльність дає змогу оцінювати її результати одночасно з чотирьох перспектив: фінансової (ROMI, прибуток), клієнтської (NPS, CLV, задоволеність), внутрішніх бізнес-процесів (швидкість обробки замовлень, time-to-market) та навчання й розвитку (компетенції персоналу).

У контексті інформаційної парадигми сучасні методичні підходи дедалі більше базуються на інтеграції кількісних і якісних параметрів із використанням інструментів Big Data Analytics та Machine Learning. Аналіз даних великих масивів, отриманих із соціальних мереж, лог-файлів, CRM-систем та веб-трафіку, поєднується з традиційними методами для створення холістичної (цілісної) картини ринку. Це створює умови для підвищення точності прогнозних моделей попиту, формування персоналізованих ціннісних пропозицій та більш ефективного управління каналами просування [58, 65].

Отже, методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають комплексний, інтегративний та технологічно орієнтований характер. Їхнє коректне застосування забезпечує підприємству не лише можливість адекватно реагувати на ринкові виклики, але й проактивно розвивати унікальні конкурентні переваги, підтримуючи довгострокову стійкість та зростання ринкової вартості.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було детально досліджено теоретичні та методологічні засади маркетингового аналізу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що маркетинговий аналіз є багатогранним процесом, який полягає у систематичному зборі, інтерпретації та оцінці даних про ринкове середовище. На основі аналізу наукової літератури визначено, що сучасна концепція конкурентоспроможності підприємства сфери послуг базується на синергії якості обслуговування, інноваційності та сили бренду.

Особливу увагу приділено методологічному апарату оцінки конкурентних позицій. Виокремлено такі ключові методи, як аналіз п'яти сил М. Портера, PEST-аналіз та матричні методи (BCG, GE/McKinsey). Проте зроблено висновок, що для сервісних компаній традиційний підхід має бути доповнений аналізом «Customer

Journey Map» (шляху клієнта) та оцінкою точок контакту. Доведено, що ефективність маркетингового аналізу безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення та здатності менеджменту трансформувати аналітичні дані у стратегічні дії. Визначено, що у контексті інформаційної парадигми сучасні методичні підходи дедалі більше базуються на інтеграції кількісних і якісних параметрів із використанням інструментів Big Data Analytics та Machine Learning. Аналіз даних великих масивів, отриманих із соціальних мереж, лог-файлів, CRM-систем та веб-трафіку, поєднується з традиційними методами для створення холістичної (цілісної) картини ринку. Це створює умови для підвищення точності прогнозних моделей попиту, формування персоналізованих ціннісних пропозицій та більш ефективного управління каналами просування.

Таким чином, теоретичне підґрунтя підтверджує, що без системного маркетингового аналізу неможливо забезпечити сталий розвиток компанії в умовах сучасного турбулентного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства як суб'єкта маркетингової діяльності

G.Bar – це міжнародна мережа б'юті-барів, яка позиціонує себе не як класичний салон краси, а як місце для проведення часу з наданням послуг експрес-краси. Основна філософія – створення «ідеального ранку» або підготовка до вечірки за короткий час, поєднуючи послуги (макіяж + укладка) з атмосферою (кава, ігристе, стильний інтер'єр). Підприємство було засноване у 2015 році в Києві Лерою Бородіною (підприємець, засновниця сервісу оренди суконь Oh My Look!) та Сабіною Мусіною (блогерка, бренд-амбасадор). Місія підприємства: робити дівчат щасливими та красивими, змінюючи культуру споживання б'юті-послуг.

Історія G.Bar тісно пов'язана з сервісом оренди суконь Oh My Look! У 2015 році перший G.Bar відкрився як корнер (додаткова зона) у шоурумі Oh My Look! у Києві. Ідея полягала в тому, щоб клієнтка могла не тільки орендувати сукню, а й одразу зробити зачіску та макіяж. Протягом 2016-2017 років успіх формату призвів до виокремлення G.Bar у самостійний бізнес. З цього періоду беруть початок і продажі франшизи та відкриття салонів у великих містах України (Дніпро, Харків, Львів). У 2018-2021 роках відбувалася активна міжнародна експансія бізнесу: вихід на ринки СНД (до 2022 року), Європи (Польща, Кіпр) та США (Маямі, Лос-Анджелес – експериментальні відкриття). З 2022 року по теперішній час у бізнесі відбулися значні зміни: компанія повністю розірвала зв'язки з ринком РФ та Білорусі, заклавши там франшизи. Натомість фокус змістився на Європу (особливо Польщу, Німеччину) та ОАЕ, куди масово мігрувала цільова аудиторія [36].

Структуру бізнесу можна розділити на дві частини: Head Office (керівна компанія) та франчайзингова мережа.

Керівна компанія (Київ) має лінійно-функціональну структуру, що забезпечує контроль стандартів та розвиток бренду. Засновники формують стратегічне бачення, здійснюють PR та налагоджують глобальні партнерства. G.Franchise Dept: відділ супроводу партнерів (навчання, запуск, контроль). Marketing & PR: створення контент-стратегій, візуалу, tone of voice, робота з інфлюенсерами. G.Team (HR): рекрутинг, навчання майстрів, корпоративна культура. Product Dept: розробка нових послуг, тестування косметики, співпраця з брендами. IT & Digital: підтримка власного додатку G.App, CRM-системи.

Кожен салон мережі (власний або франчайзинговий) має типову структуру:

- керуючий (управитель);
- адміністратори (ключова роль у сервісі);
- майстри (Hair, Nails, MakeUp);

G.Bar спеціалізується на «швидкій красі». Основні напрямки:

1. Hair: плетіння (фірмова «фішка»), укладки, фарбування, стрижки.
2. Nails: манікюр, педикюр (класичні та з дизайном).
3. MakeUp: всі види макіяжу.
4. Brow Bar: оформлення брів.
5. Пакетні послуги: «G.Day» (макіяж + укладка одночасно), підготовка наречених.
6. G.Shop: продаж косметики та аксесуарів у салонах (рітейл-зона) [36].

Маркетинг G.Bar вважається одним із найефективніших у ніші б'юті в Східній Європі і передбачає систему взаємопов'язаних маркетингових елементів (табл.2.1).

Основною моделлю масштабування бізнесу є партнерство та франшиза. За моделлю класичного франчайзингу партнер купує право на використання бренду, бізнес-моделі, CRM та стандартів. Завдяки такому підходу мережа представлена у більш ніж 10 країнах (Україна, Польща, Німеччина, США, ОАЕ, Кіпр, Грузія та ін.).

Всього понад 40 локацій. Основними умовами франшизи є: паушальний внесок (Lump-sum), що варіюється від \$20,000 до \$50,000 залежно від регіону та формату (Mini, Standard, Big). Роялті становлять 3-5% від обороту, маркетинговий збір: 1-2%.

Таблиця 2.1

Основні складові маркетингу підприємства

Елемент	Характеристика
Lovemark	Бренд будує емоційний зв'язок. Клієнтки називаються «крихітками» (G.Girls), майстри – друзями.
Instagramability	Інтер'єри, стаканчики для кави, дзеркала, неонові вивіски – все створено для того, щоб клієнт зробив фото і виклав його в соцмережі (UGC – User Generated Content)
Influencer Marketing	Сабіна Мусіна є обличчям бренду. Активна робота з мікроблогерами та селебріті.
Візуальний стиль	Впізнавані кольори (рожевий, бузковий, м'ятний), унікальні шрифти та графічні елементи.
Events	Проведення вечірок, воркшопів та колаборацій у просторах G.Bar

Джерело: розроблено автором за даними [36]

На прикладі ФОП «Паламар Т.В.», що входить до мережі G.Bar проаналізуємо основні аспекти ведення даного бізнесу. Для того, щоб започаткувати бізнес в рамках франшизи G.Bar ФОП «Паламар Т.В.» були здійсненні інвестиції у відкриття в розмірі \$80,000, включаючи витрати на ремонт, обладнання, перші закупки косметичних товарів тощо. Відповідно до цих умов окупність (ROI) планувалася на рівні 18–24 місяців (в Україні до війни показники були вищими, в ЄС термін окупності довший через вищі витрати на персонал та оренду). Ціни в мережі вищі за звичайні перукарні, але нижчі за преміум-салони (luxury). Структура доходів виглядає таким чином: ~70% – послуги, ~30% – продаж косметики (retail).

Скористуємося методикою SWOT-аналізу та охарактеризуємо підприємство з точки зору ринкових можливостей та загроз, сильних та слабких сторін.

Як бачимо, сильними сторонами ФОП «Паламар Т.В.» є приналежність до сильного, відомого бренду, потужна маркетингова та SMM підтримка, наявність

власної розвиненої ІТ-екосистеми, стандартизовані процеси навчання персоналу та лояльне ком'юніті.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності підприємства ФОП «Паламар Т.В.» (G.Bar)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Сильний, впізнаваний бренд (Lovemark). - Потужний маркетинг та SMM. - Власна ІТ-екосистема (додаток, CRM). - Стандартизовані процеси навчання персоналу. - Лояльне ком'юніті.	- Висока плинність кадрів (специфіка індустрії). - Залежність від особистого бренду засновників. - Складність контролю якості у віддалених франшизах. - Високі вимоги до локації (орендні ставки).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Експансія на ринки ЄС та США. - Створення власної лінійки косметики (Private Label). - Розвиток онлайн-навчання для майстрів. - Колаборації зі світовими брендами.	- Війна в Україні (ризики для головного офісу та салонів). - Економічна рецесія (б'юті-послуги не є першою необхідністю). - Зростання конкуренції (копіювання формату). - Зміна алгоритмів соцмереж (втрата охоплень).

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Перспективи подальшого розвитку полягають у тому, що франшиза продовжує експансію на ринки ЄС та США, є можливості для появи власної лінійки косметики, формуються умови для онлайн-навчання майстрів та колаборації зі світовими брендами. Поряд з тим наявні і досить суттєві загрози для бізнесу, передусім продовження бойових дій на території України, розвиток кризових процесів в економіці, посилення конкуренції. Вказані загрози посилюються плинністю кадрів, залежністю від особистого бренду засновників, високими накладними витратами, зокрема вартістю оренди.

У таблиці 2.3 наведемо показники, що характеризують загальні результати роботи мережі протягом 2022-2024 років.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.3 свідчить про зростання всіх основних показників, що характеризують бізнес мережі G.Bar. Кількість салонів франшизи збільшилася з 28 у 2022 році до 46 у 2024 році. Показник GMV (Gross Merchandise Value), тобто сукупний виторг всіх салонів мережі (власних та франчайзингових) зріс на 9,7 млн. дол., а виручка керівної компанії – на 3,1 млн. дол.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники мережі G.Bar

Показник	2022	2023	2024	Абсолютний приріст 2024 р. до 2022 р.
Кількість локацій, од.	28	38	46	18
Оборот мережі (GMV), млн \$	8,5	13,5	18,2	9,7
Виручка керівної компанії, млн \$	2,1	3,8	5,2	3,1
EBITDA Margin (рентабельність), %	-5	12	16	21
Середній чек (Україна), грн	1100	1450	1800	700
Середній чек (Європа), €	45	55	65	20
Частка валютної виручки, %	25	45	55	30

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Розмір EBITDA Margin, що у 2022 році демонстрував від’ємне значення у 2024 році вдалося вивести на рівень 16%, що дозволяє підприємству достатньо впевнено почуватися на ринку. Середній чек салонів розташованих як в Україні, так і в країнах Європи також збільшився – на 700 грн. та 20 євро відповідно. Досить суттєво зросла частка валютної виручки, з 25% у 2022 році до 55% у 2024 році. Зростання показників протягом 2022-2024 років частково можна пояснити «низькою базою», адже 2022 рік був найскладнішим в історії компанії. На початку повномасштабної війни салони в Києві, Харкові, Дніпрі не працювали або працювали обмежено. Також негативно позначився на бізнесі підприємства розрив договорів з партнерами в РФ та Білорусі, що призвело до миттєвої втрати значної частини роялті (пасивного доходу). Наслідками цих процесів стали втрата персоналу, коли значна частина майстрів виїхала за кордон; різке падіння обороту (GMV); збитковість (або вихід «в нуль»)

через фіксовані витрати на утримання команди Head Office при падінні доходів; інвестиції «в мінус» на запуск офісів та салонів у Польщі для працевлаштування своїх майстрів. Починаючи з 2023 року відбувається поступове відновлення та переорієнтації бізнесу на західні ринки. На території України вдалося адаптуватися до блекаутів за рахунок встановлення генераторів та використання Starlink. Незважаючи на інфляційне зростання цін на послуги (+30-40% у гривні) почали повертатися клієнти. За кордоном відбувалося активне відкриття нових франшиз у Європі (Варшава, Краків, Вроцлав, Берлін), що забезпечило зростання частки доходів від паушальних внесків (продаж нових франшиз) та роялті у твердій валюті (EUR). Наслідками цих змін стало досягнення прибутковості та зростання середнього чека в валюті за рахунок європейських локацій (послуга в Німеччині коштує в 2-3 рази дорожче, ніж аналогічна в Україні).

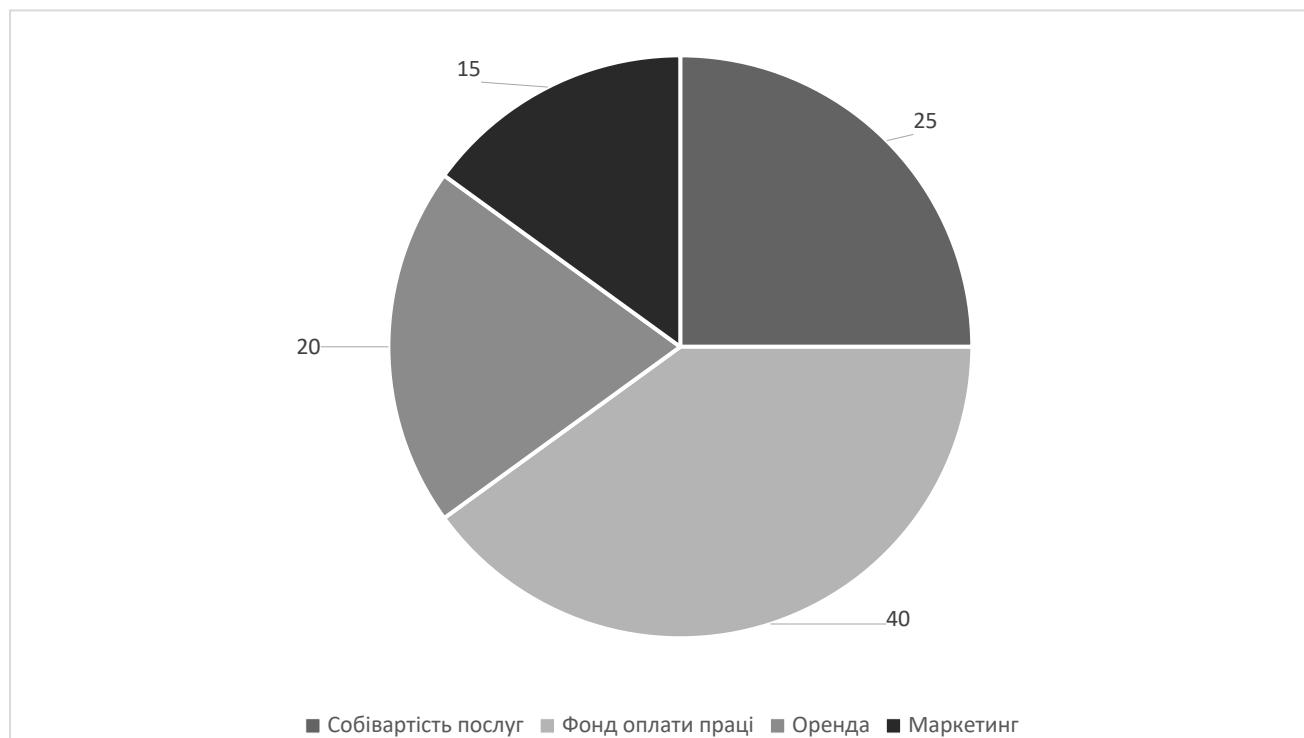


Рис. 2.1 Структура витрат ФОП «Паламар Т.В.» (G.Bar) у 2024 році, %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Нарешті у 2024 році вдалося закріпити позитивні тенденції та вийти на системне зростання за рахунок стабілізації бізнес-процесів у країнах ЄС; запуску нових форматів та вдосконалення ІТ-продуктів; зростанню витрат на маркетинг на нових ринках (залучення європейського клієнта коштує дорожче, ніж українського). Завдяки реалізації цих заходів оборот мережі зараз перевищує довоєнні показники 2021 року, а частка валютної виручки переважає гривневу, що робить бізнес стійкішим до девальвації гривні.

Щоб зрозуміти економіку окремого салону G.Bar, розглянемо структуру витрат ФОП «Паламар Т.В.» у 2024 році (рис. 2.1).

Собівартість послуг (витратні матеріали, косметика) вдається утримувати на рівні 25% за рахунок того, що G.Bar має вигідні контракти з постачальниками (L'Oreal, Davines тощо) як велика мережа. Найбільшою статтею витрат є фонд оплати праці, причому у європейських країнах її питома вага може бути ще вище (50% і більше) через податки та вищі ставки. Це тисне на рентабельність європейських франчайзі.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників діяльності мережі G.Bar у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту 2024/2022, %
Сукупний виторг (GMV), млн.грн.	315,0	540,0	765,0	142
в т.ч. виручка від послуг	236,0	390,0	535,0	126
в т.ч. виручка від продажу товарів (Retail)	79,0	150,0	230,0	191
Собівартість (матеріали) млн.грн.	47,0	86,0	115,0	144
Операційні витрати (ОРЕХ) млн.грн.	240,0	378,0	510,0	112
в т.ч. фонд оплати праці	142,0	216,0	305,0	114
в т.ч. оренда приміщень	55,0	95,0	130,0	136
EBITDA (прибуток до податків та %), млн.грн.	28,0	76,0	140,0	400
Рентабельність за EBITDA, %	8,9	14,1	18,3	-
Кількість чеків, тис. од.	260	320	380	46
Середній чек (Blended), грн.	1 210	1 680	2 015	66

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Що стосується оренди, то її розмір дуже залежить від локації. Стратегією G.Bar є т.з. «інстаграмні» локації в центрі, що завжди дорого. Частка витрат на маркетинг, в тому числі активне промо в соцмережах, може досягати 15%. У таблиці 2.4 наведено аналіз діяльності мережі G.Bar (сукупні показники всієї мережі – GMV) за 2022–2024 роки. Аналіз відображених у таблиці 2.4 даних дає змогу зробити висновок про зростання показників діяльності підприємства у 2022-2024 роках. Динаміка виручки демонструє агресивний ріст (+142% за 3 роки). Це зумовлено трьома факторами, які нашарувалися один на одного: високий рівень інфляції в Україні, внаслідок чого вартість базових послуг (макіяж, укладка) зросла на 40-60% за цей період через подорожчання косметики та енергоносіїв; курсовий фактор (Європа), виручка з європейських салонів у євро при перерахунку в гривню (курс зріс з близько 30 до 42 грн/€) дає значний приріст у звітності. Нарешті, третім чинником є зміна структури чека, що обумовлено зростанням частки Retail (продаж косметики), клієнти стали частіше купувати додому ті засоби, які використовують майстри, що збільшує середній чек без значного збільшення часу обслуговування.

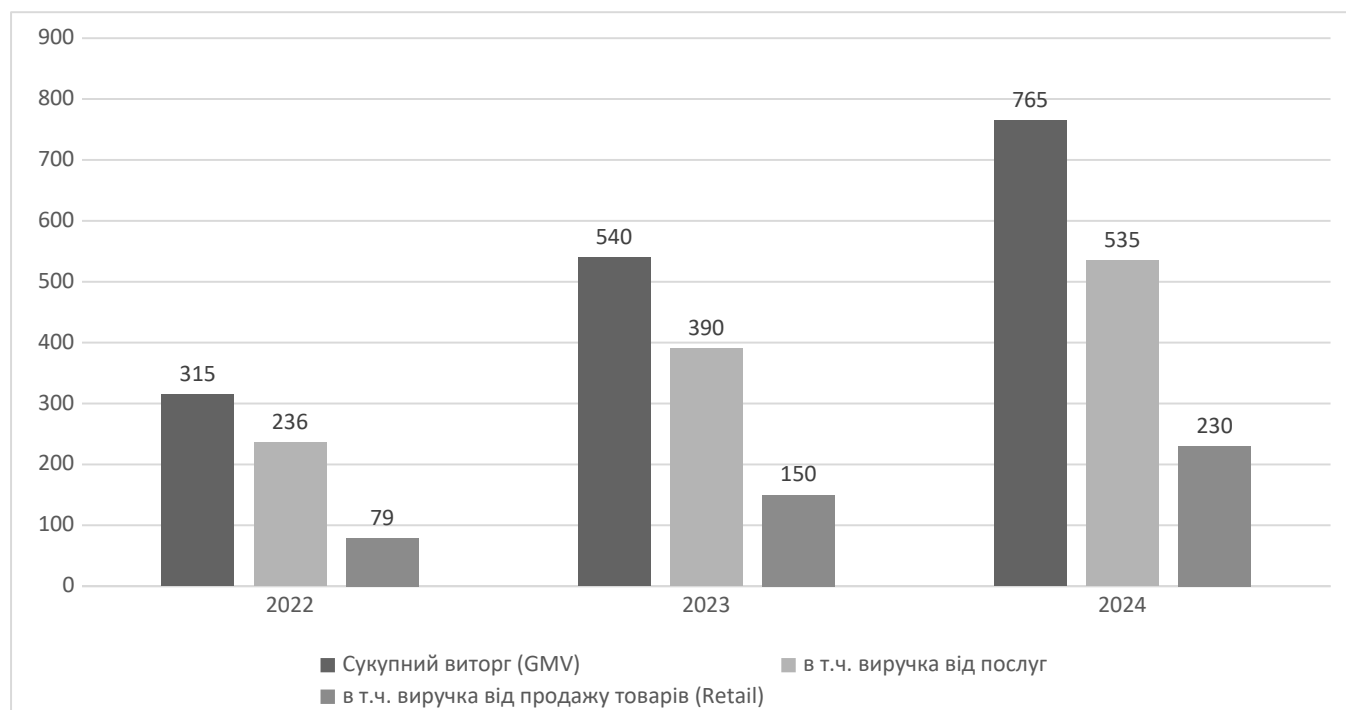


Рис. 2.2 Динаміка надходжень мережі G.Bar у 2022-2024 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [36]

За допомогою рисунку 2.2 наочно представимо динаміку сукупних надходжень мережі G.Var у 2022-2024 роках. Зростання спостерігається як за виручкою від реалізації послуг (на 126%), так і за виручкою від продажу товарів (на 191%). Відповідно, загальний рівень надходжень збільшився на 450 млн.грн.

Аналіз витрат мережі G.Var дозволяє відзначити зростання собівартості на 144%. Це пояснюється тим, що майже 90% професійної косметики (фарби для волосся, лаки, доглядова косметика) є імпортом. Девальвація гривні також збільшує цю статтю витрат. Найбільшою складовою витрат (305 млн грн у 2024 році) є фонд оплати праці. В Україні зарплати майстрів зросли номінально на 20-30% для компенсації інфляції. У ЄС витрати на персонал значно вищі через податкове навантаження та вимоги до мінімальної оплати праці, що збільшує цю статтю у загальній статистиці бізнесу. Щодо витрат на оренду, то вони зросли непропорційно до кількості салонів (+136%). Це пов'язано з відкриттям локацій у Варшаві, Берліні та інших європейських містах, де орендні ставки в 3-5 разів вищі за київські.

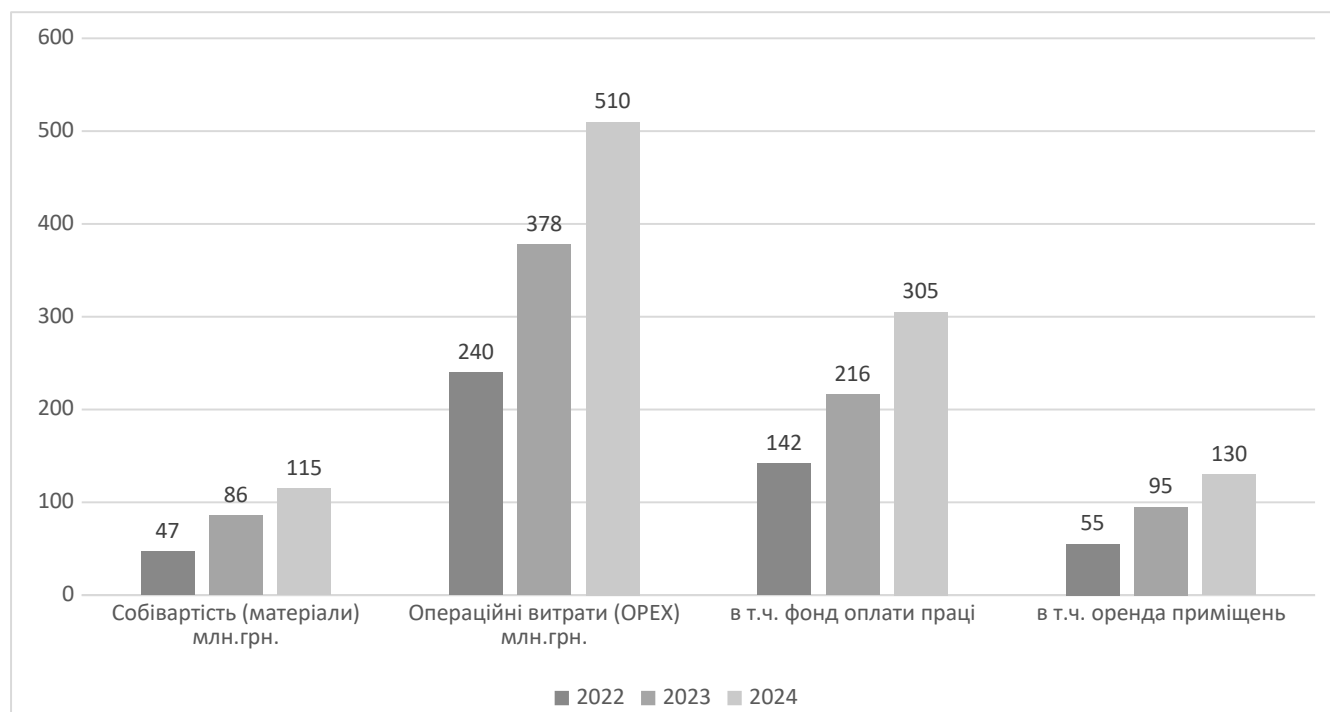


Рис. 2.3 Динаміка витрат мережі G.Var у 2022-2024 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [36]

За допомогою рисунку 2.3 наочно представимо динаміку витрат мережі G.Bar у 2022-2024 роках. В абсолютному вимірі найбільше зростання демонструють операційні витрати, що збільшилися з 240 млн. грн. у 2022 році до 510 млн. грн. у 2024 році, тобто зростання становить 270 млн. грн.

Що стосується показників ефективності бізнесу мережі G.Bar у 2022-2024 роках, то вони мають стійку тенденцію до поліпшення. Середній чек (average ticket), що є одним з ключових індикаторів виживання бізнесу, зріс з 1210 грн до 2015 грн. Якби чек не ріс, компанія стала б збитковою через зростання витрат.

Показник рентабельності у 2022 році впав до критичних 9%, адже багато салонів працювали «в нуль» заради збереження команди). У 2024 році показник відновився до здорових 18%, що є стандартом для успішного сервісного бізнесу. Це сталося завдяки оптимізації процесів та закриттю неефективних точок. Ключовим драйвером фінансового успіху стала ставка на українських біженок як на первинну базу клієнтів та співробітників у Європі, що дозволило швидко запустити бізнес за кордоном.

Як успішний бізнес мережа G.Bar здійснює сплату податків та робить соціальний внесок у суспільне благополуччя. Обсяг сплачених податків у 2022 році становив 20 млн грн., а у 2024 році зріс до 45 млн грн. (єдиний податок, ПДВ, ПДФО та ЄСВ за співробітників). Також мережа забезпечує роботою (прямо чи через франчайзі) понад 1000 майстрів та адміністраторів, переважно жінок, що має важливе соціальне значення в умовах війни.

Таким чином G.Bar – це приклад успішної трансформації сервісного бізнесу в емоційний бренд. Ключ до їхнього успіху лежить не в унікальності самих послуг (манікюр роблять всюди), а в упаковці, маркетингу та атмосфері. Компанія демонструє високу адаптивність, зумівши перебудувати процеси під час війни та переорієнтуватися на західні ринки. Підприємство успішно переклало інфляційні та валютні ризики на кінцевого споживача через підвищення цін, зберігши при цьому лояльність аудиторії, адже кількість чеків теж зросла). Серед ризиків для даного

бізнесу відзначимо високу частку валютних витрат (косметика, оренда за кордоном), що робить бізнес чутливим до коливань курсу гривні. При цьому основний приріст грошової маси у 2023-2024 роках забезпечується не екстенсивним відкриттям точок в Україні, а саме міжнародною експансією та розвитком напрямку Retail.

2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Аналіз маркетингового середовища – це процес оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, виявлення можливостей і загроз, що дозволяє сформувати ефективну маркетингову стратегію. Основні етапи включають виявлення, аналіз та прогнозування впливу змін середовища, що допомагає вчасно адаптувати дії компанії.

З метою більш глибокого аналізу маркетингового середовища мережі G.Bar дослідимо результати діяльності типової локації (ФОП «Паламар Т.В.») в Україні та у Європі за один місяць активної роботи у 2024 році.

За даними таблиці 2.5 можемо зробити висновки про ключові відмінності бізнес-моделей салонів краси мережі G.Bar в Україні та ЄС. Найсуттєвішою відмінністю є чинник персоналу: в Україні витрати на персонал складають 35-40%. Система мотивації гнучка, податкове навантаження помірне. В ЄС витрати досягають 50% і більше, високі податки на зарплату, жорстке трудове законодавство. Спостерігається дефіцит майстрів: українські майстри хочуть високу зарплату, а польські майстри часто працюють повільніше, ніж передбачають стандарти G.Bar.

Що стосується витрат на оренду та ремонтні роботи, то в Україні вартість оренди в центрі міста висока, але договірні умови гнучкіші. Ремонт обходиться дешевше (\$800-1000 за кв.м). У Варшаві оренда в центрі (наприклад, Mokotowska) дуже висока. Часто вимагається депозит за 3-6 місяців. Також значно вища вартість ремонту (\$1500-2000 за кв.м) через вартість будівельних робіт та суворі норми санепідемстанції (Sanepid), які відрізняються від українських. За рахунок дешевшої

логістики з ЄС питома вага собівартості у відсотках від обороту для варшавського салону є нижчою, порівняно з українським. Через вищу ціну ліда витрати на маркетинг для салону, розташованого в ЄС дещо вищі, порівняно з вітчизняним.

Таблиця 2.5

**Порівняльна таблиця Unit-економіки локацій мережі G.Bar у 2024 р.
(місячний розріз)**

Стаття витрат/доходів	G.Bar (ФОП «Паламар Т.В.») Дніпро, Україна,	G.Bar Варшава, Польща	G.Bar (ФОП «Паламар Т.В.») Дніпро, Україна, % до обороту	G.Bar Варшава, Польща, % до обороту
Середній чек, USD	40	65	-	-
Кількість чеків на міс., од.	1200	900	-	-
Оборот (Revenue), USD	48000	58500	100	100
Витрати (Costs):				
1. Собівартість, USD	5760	5850	12	10
2. Фонд оплати праці, USD	16800	29250	35	50
3. Оренда та комунальні платежі, USD	5760	10530	12	18
4. Маркетинг, USD	1920	2340	4	6
5. Роялті, USD	2400	2925	5	5
6. Адмін. витрати, USD	3360	4095	7	4
Чистий прибуток, USD	12000	4095	25	7

Джерело: розроблено автором за даними [36]

На рисунку 2.4 відображено структуру витрат салону мережі G.Bar, розташованого в Україні. Найбільша питома вага (у відсотках до обороту) припадає на фонд оплати праці (35%). Значна частка належить також собівартості послуг та витратних матеріалів, а також оплаті оренди та комунальних платежів (по 12% відповідно). Витрати на маркетинг, адміністративні потреби та виплату роялті становлять 4%, 7%, 5% у відсотках до обороту відповідно.

Рисунок 2.5 дає змогу побачити структуру витрат салону мережі G.Bar, розташованого в ЄС. Переважна частина витрат, як і у випадку вітчизняного бізнесу,

припадає на фонд оплати праці, але для закордонного підприємства їх питома вага у загальному обороті значно вища (50%).

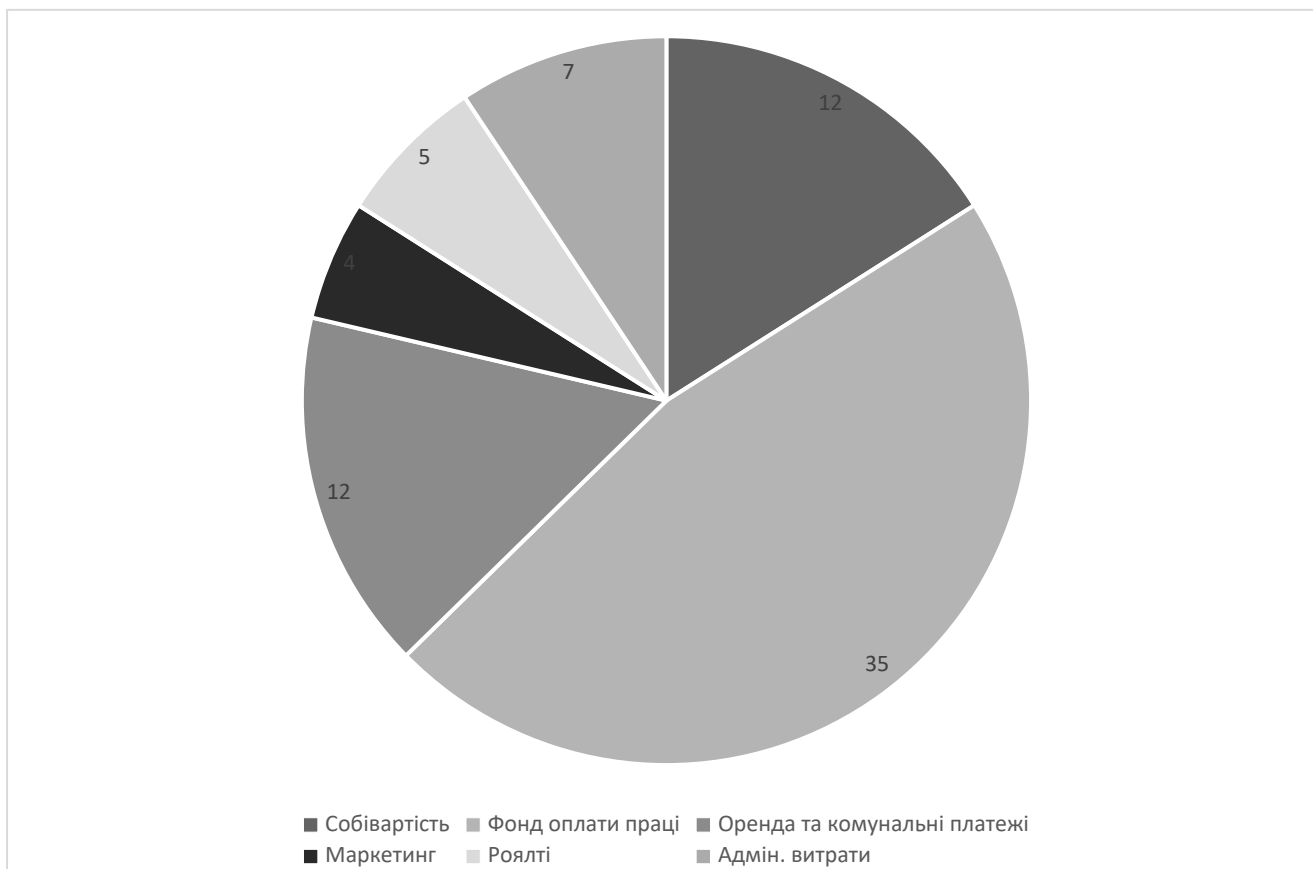


Рис. 2.4 Структура витрат G.Bar (ФОП «Паламар Т.В.») Дніпро, Україна, 2024р., % до обороту

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Також вищими є витрати на оплату оренди та здійснення комунальних платежів (18%). Меншими у порівнянні з українським бізнесом є адміністративні витрати (у відсотках до обороту). Витрати на маркетинг для підприємства, розташованого у ЄС дещо вищі, ніж для українського бізнесу.

Досить суттєво відрізняється і клієнтська поведінка, адже українки звикли ходити в салон досить часто (манікюр раз на 2-3 тижні, укладка щотижня). Натомість для багатьох європейок (і навіть для адаптованих українок) похід у G.Bar – це частіше «подія» (свято, день народження), а не рутинна. Частота візитів нижча, тому

маркетингу потрібно працювати активніше, щоб залучати нових клієнтів, а не просто утримувати старих.

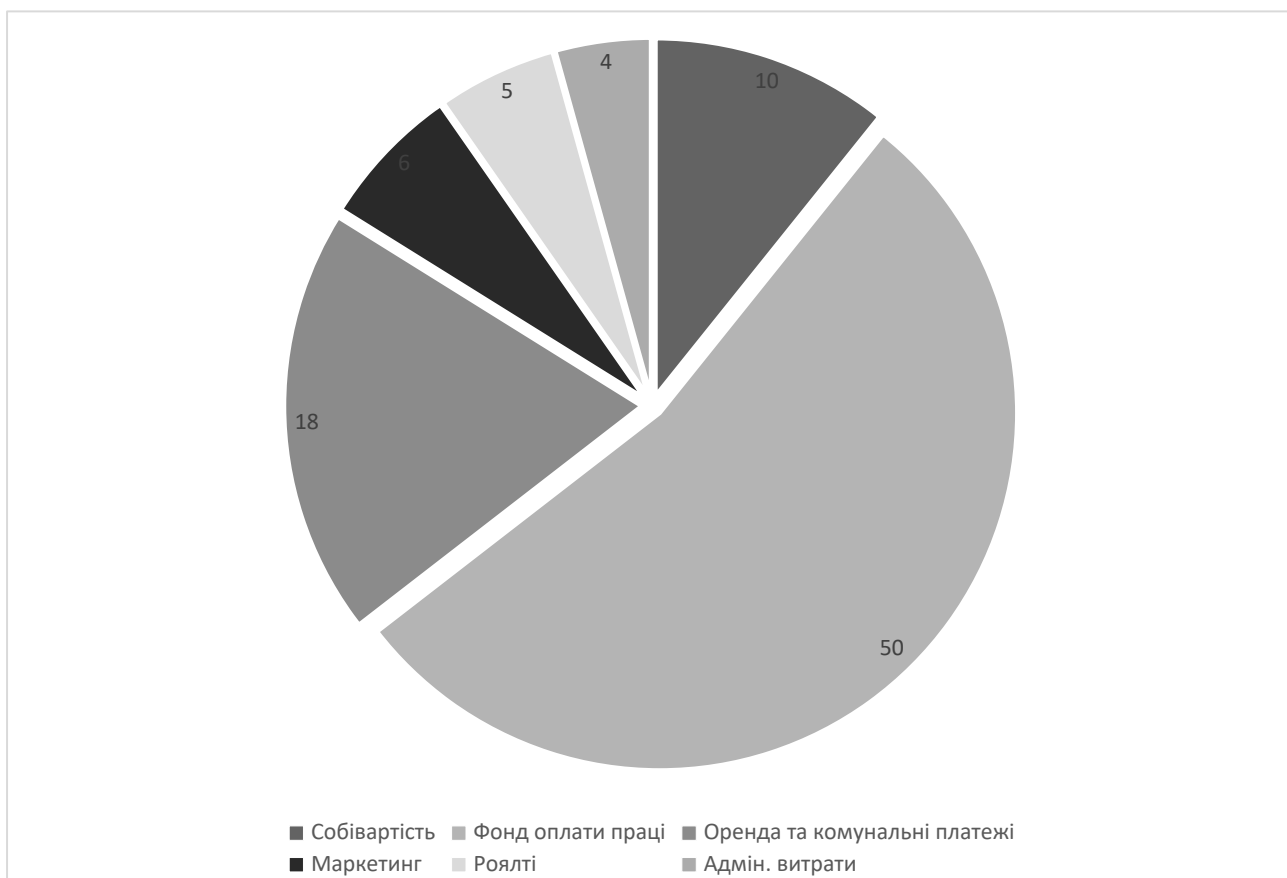


Рис. 2.5 Структура витрат G.Bar Варшава, Польща, 2024 р., % до обороту

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Аналіз рентабельності засвідчує наявність певного парадоксу: українська модель є високомаржинальною (20-25%), але ризикованою (війна, блекаути, девальвація гривні, тощо). Варшавська модель є низькомаржинальною (5-10%), але стабільною. Вона генерує тверду валюту, працює в правовому полі ЄС і капіталізує вартість самого бренду на західному ринку.

З метою більш глибокого вивчення маркетингового середовища мережі G.Bar проведемо аналіз даного бізнесу за методикою Бостонської консалтингової групи (Матриця БКГ). Для аналізу ми розподілимо різні напрямки бізнесу G.Bar (або

географічні ринки) за двома осями: темпи зростання ринку (наскільки швидко росте попит) та відносна частка ринку (наскільки сильні позиції G.Var порівняно з конкурентами).

«Дійні корови» в Матриці БКГ означають бізнес, що приносить основний прибуток, не вимагаючи значних інвестицій у маркетинг, бо бренд вже відомий. Для мережі G.Var це салони в Україні (Київ, Львів, Дніпро). При цьому ринок б'юті в Україні зараз стабільний або навіть стагнуючий (через міграцію населення та війну), тому темп росту низький. В той же час, G.Var має величезну лояльну базу та налагоджені процеси, що забезпечує надходження ресурсів, які компанія використовує для фінансування експансії в Європу (покриває збитки «Знаків питання» та інвестує в «Зірок»). Відповідно, оптимальною стратегією для даного сегменту бізнесу є т.з. «Збір урожаю», тобто максимальна оптимізація витрат, утримання лояльності клієнтів, обережне підвищення цін.

Таблиця 2.6

Матриця БКГ для мережі G.Var

	Висока частка ринку	Низька частка ринку
Високий темп росту ринку	★ ЗІРКИ (Stars) – Ринок Польщі (Варшава, Вроцлав) – Продаж франшиз (G.Franchise) – Напрямок Retail (G.Shop)	? ЗНАКИ ПИТАННЯ (Question Marks) – Ринок Німеччини (Берлін) та Західної Європи – Ринок США (Лос-Анджелес) – Ринок ОАЕ
Низький темп росту ринку	🐮 ДІЙНІ КОРОВИ (Cash Cows) – Мережа в Україні (Київ та міста-мільйонники) – Власний бренд косметики (якщо буде)	🐶 СОБАКИ (Dogs) – Неефективні локації в маленьких містах – Застарілі послуги (які вийшли з моди)

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Ринок Польщі та продаж франшиз за Матрицею БКГ належить до категорії «Зірок», це швидкозростаючі напрямки, де компанія вже має успіх. Вимагають інвестицій, але й дають велику виручку. Ринок Польщі для G.Var зріс вибухово

завдяки українським експатам. У ніші «українізованого сервісу» у Варшаві G.Bar займає провідну позицію. Продаж франшиз також росте, оскільки багато підприємців хочуть відкрити зрозумілий бізнес за кордоном. Подальші дії повинні бути спрямовані у напрямі інвестицій в утримання лідерства. В Польщі – відкривати нові точки, щоб ускладнити конкурентам вхід. У франшизі – покращувати ІТ-продукт та підтримку партнерів. З часом «Зірки» мають перетворитися на «Дійних корів».

Високий потенціал ринку, але слабка позиція компанії характеризують «знаки питання» або «важкі діти». Такий бізнес потребує величезних грошей, щоб захопити частку ринку, при цьому ризик провалу є високим. Для досліджуваного підприємства до цієї категорії належать локації в Німеччині, США, ОАЕ. Звісно ринок б'юті-послуг в Німеччині чи США – гігантський і платоспроможний, але частка G.Bar там мізерна, конкуренція надзвичайно висока, а операційні витрати (оренда, зарплати) «з'їдають» увесь бюджет. Можливою стратегією в таких умовах є або агресивно інвестувати (маркетинг, адаптація під місцевих), щоб перетворити на «Зірку», або припинити діяльність, щоб не тягнути ресурси з «Корів».

До категорії «Собаки» належать бізнеси, що мають низьку частку на ринку, що не росте та приносять мало прибутку або взагалі є збитковими. Як правило це окремі невдалі локації (наприклад, у спальних районах або містах з низькою купівельною спроможністю). Також, після 2022 року, в цю групу потрапив ринок РФ та Білорусі. Компанія свідомо перевела цей колишній «Cash Cow» у статус «Dog» і ліквідувала його з політичних та етичних причин. Рекомендованою стратегією щодо «Собак» є деінвестування (ліквідація): закриття збиткових салонів, виведення з прайсу непопулярних послуг.

За результатами проведеного на основі методики БКГ аналізу бізнесу мережі G.Bar можемо зробити висновок, що компанія має здоровий баланс. Є сильні «Корови» (Україна), які годують «Знаків питання» (ЄС). Головний ризик – якщо в Україні погіршиться економічна ситуація, то фінансувати європейську експансію стане нічим. Головне завдання менеджменту зараз – перевести Польщу з розряду

«Зірок» у «Дійні корови» (стабілізувати дохід), а Німеччину – зі «Знаків питання» у «Зірки» (захопити частку ринку). Основна небезпека полягає в тому, що «Знаки питання» (особливо США та дорогі країни ЄС) можуть стати «чорними дірами» для бюджету. Потрібен жорсткий фінансовий моніторинг: якщо точка в Берліні не виходить на планові показники за X місяців – її треба закривати або релокувати.

Таблиця 2.7

Порівняльний портрет цільової аудиторії G.Bar у 2024 році

Характеристика	Україна	Європа
Вік	22 – 40 років (Ядро: 25-32)	25 – 45 років
Професія	Студентки, офіс-менеджери, інфлюенсери, молоді мами, власниці малого бізнесу.	Сегмент А: Українські експати (ІТ, маркетинг, бізнес). Сегмент Б: Місцеві «white collars» (юристи, консультанти), які шукають якість.
Дохід	Середній / Середній+ для клієнтки це «доступна розкіш». Вона може відкладати гроші на візит.	Високий середній / Високий Через високу ціну послуг (в €), G.Bar у Європі – це більш преміальний сегмент, ніж вдома.
Частота візитів	Висока. Манікюр: раз на 2-3 тижні. Укладка/Брови: раз на тиждень або два.	Середня/Низька. Манікюр: раз на 3-4 тижні (економія). Макіяж: 2-3 рази на рік (на події).
Улюблена послуга	Gel Polish + Nail Art. Складні дизайни, ідеальне вирівнювання. Експерименти.	Nude / Hygiene. Європейки часто просять просто гігієнічний манікюр без покриття або нюд. Бояться «надто яскравого».
Запис (Booking)	Спонтанний («є віконце на сьогодні?») або стабільний запис до «свого» майстра.	Плановий. Запис за 2-3 тижні. Спонтанність майже відсутня (культура календаря).
Середній чек	Складається з багатьох дрібних послуг (зняття + манікюр + покриття + дизайн + брівки + патчі).	Складається з однієї дорогої послуги або комплексу (G.Day: макіяж + волосся).

Джерело: розроблено автором за даними [36]

З метою більш детального дослідження маркетингового середовища підприємства проведемо аналіз цільової аудиторії мережі G.Bar, адже вона дещо

змінилася за останні роки. У таблиці 2.7 наведено порівняльний портрет цільової аудиторії (ЦА) мережі G.Bar в Україні та за кордоном.

Головна ментальна відмінність між українською та європейською ЦА, яку G.Bar враховує в маркетингу криється у психографічних особливостях та цінностях.

Для українки доглянутість – це базовий соціальний стандарт, а не свято. Основним мотивом є потреба бути впевненою в собі щодня, відповідати високим стандартам оточення. Салон G.Bar: сприймається як місце, де можна зустрітися з подругами, випити каву, провести робочі зуми під час укладки.

Що стосується європейського ринку, то наразі він поділяється на два сегменти. Перший це українки, які страждають від низької якості місцевих послуг та шукають звичний рівень сервісу. Другий – місцеві європейки, для яких яскравий макіяж і укладка зранку – це моветон. Вони приходять в G.Bar лише перед подіями (весілля, корпоратив, побачення). Цінують швидкість (все роблять в 4 руки), бо їхній час коштує дуже дорого.

Отже, український клієнт – це стабільний потік cash-flow. Він вимогливий до трендів, але лояльний і часто відвідує салон. Європейський клієнт (локальний) – це «міцний горішок». Його треба вчити споживати б'юті-послуги (пояснювати, навіщо робити укладку просто так). Український експат в ЄС – це «золота жила» на даному етапі. Це люди, які звикли до якості G.Bar вдома і готові платити за неї європейську ціну, відмовляючи собі в чомусь іншому.

На основі проведеного дослідження проаналізуємо можливі варіанти адаптації маркетингових стратегій та комунікації мережі G.Bar для двох ментально різних ринків: України та Західної Європи (на прикладі Німеччини/Польщі).

В Україні більш схильні до яскравого макіяжу, ідеальних локонів, складного дизайну нігтів. Моделями часто виступають професійні моделі або інфлюенсери з конвенційною красою. В Європі більш розповсюджений «No-makeup makeup», легкі хвилі, «голі» нігті або короткий червоний манікюр. Моделі мають різний вік, статуру, різні типи зовнішності, перевага надається різноманітності (Diversity).

Критичним аспектом для успішної взаємодії з ЦА є канали комунікації та відгуки. На старті експансії (2018-2020 рр.) G.Var припускався помилок, намагаючись просто скопіювати український контент на ринок Варшави. До таких помилок належала публікація фото «перероблених» обличь (занадто сильний контуринг), що сприймалося в Європі як «too much», «artificial», «vulgar». Помилкою також був акцент на роботі у вихідні та пізні години. Місцеві клієнти іноді сприймають це як порушення прав працівників, хоча для бізнесу це конкурентна перевага. Тому зараз в комунікації це подається обережніше.

Таблиця 2.8

Адаптація маркетингу G.Var в Україні та Європі

Аспект	Україна: «Ти маєш сяяти»	Європа: «Ти маєш дбати про себе»
Основний мотив	Трансформація. «Прийди до нас і стань кращою версією себе». Акцент на зовнішньому ефекті, вау-факторі.	Догляд (Self-care). «Знайди час для себе у швидкому ритмі міста». Акцент на гігієні, здоров'ї волосся/шкіри та емоційному розвантаженні.
Tone of Voice	Подруга. Використання зменшувально-пестливих слів («крихітка», «брівки» тощо). Емоційний, гучний стиль.	Експерт-партнер. Більш стриманий, поважний тон. Менше емоцій, більше фактів.
Тригер покупки	Трендовість. «Це зараз модно», «Усі це роблять».	Раціональність. «Це економить твій час», «Це безпечно (стерильно)».

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Для України більш характерним є використання Instagram Direct, причому клієнтки звикли записуватися через повідомлення в Instagram і чекають на швидку реакцію, бренд активно «живе» в сторіз.

В Європі клієнти схильні використовувати Google Maps & Booking Systems. Європейка (особливо німкеня) спочатку перевірить Google Reviews. Якщо там мало відгуків або рейтинг нижче 4.5 – гарний Instagram не допоможе. Запис здійснюється лише через додаток або сайт (Booksy, Treatwell). Писати в Direct для запису тут не прийнято, це порушує особисті кордони адміністратора.

В цілому, мережа G.Bar являє собою приклад доволі успішного вітчизняного бізнесу, що знаходить можливості для розвитку попри всі перешкоди. Цікавим аспектом є те, що модель даного бізнесу побудована на створенні емоційного контенту, роботі з блогерами та формуванні ком'юніті.

2.3 Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності підприємства

Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності підприємства – це системне дослідження, що порівнює сильні та слабкі сторони фірми з конкурентами на ринку, оцінюючи її продукцію та потенціал за допомогою кількісних (індикатори, опитування) і якісних методів, щоб виявити переваги, зрозуміти позиції споживачів та розробити ефективну стратегію для успішної конкуренції та прийняття управлінських рішень.

З метою аналізу конкурентоспроможності мережі G.Bar розглянемо передусім витрати підприємства на маркетинг (табл. 2.9).

Digital Marketing (таргет у Meta/Google) є основним каналом залучення записів («лідогенерація»). Найменший рівень витрат за цією статтею спостерігається у 2022 році. Причому основна частина коштів (близько 3-4 млн грн) пішла на тестування реклами для нових локацій у Європі, де ціна за клік (CPC) у 3-4 рази вища, ніж в Україні. У 2023-2024 роках відбулося різке зростання витрат, що пояснюється необхідністю просування бренду у країнах ЄС, де G.Bar була зовсім невідомою, відтак щоб заповнити запис майстрів у Варшаві чи Берліні, доводиться агресивно купувати трафік. При цьому слід пам'ятати, що вартість залучення клієнта (CAC) в Україні приблизно 150-200 грн, а у Німеччині близько 15-20 євро.

Як свідчать наведені у таблиці 2.9 дані, всі витрати на маркетинг мережі G.Bar за період 2022–2024 років суттєво зросли. Основною причиною цього є потреба у просуванні бренду на нових ринках.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на маркетинг мережі G.Var у 2022–2024 роках, млн. грн.

Показник	Роки			Темп росту 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Digital (таргет/PPC)	5,0	12,6	16,8	336
Influencer Marketing	2,5	7,0	12,6	504
SMM та Content Production	3,8	5,6	8,4	221,1
PR, івенти та колаборації	0,8	2,0	3,4	425
Програми лояльності/CRM	0,5	0,9	0,9	180
Разом	12,6	28,1	42,1	334,13

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Загальна сума витрат у 2024 році становила 42,1 млн. грн., що на 234,14% більше, ніж у 2022 році, відповідне зростання демонструють і інші статті маркетингових витрат даного бізнесу. Витрати пов'язані з робота з блогерами (Influencer Marketing) демонструють динаміку з 2.5 млн. грн. (20% бюджету маркетингу) у 2022 році до 12,6 млн. грн. (30% бюджету) у 2024 році. В Україні G.Var часто працює за своєрідний бартер, коли послуга надається за сторіз.

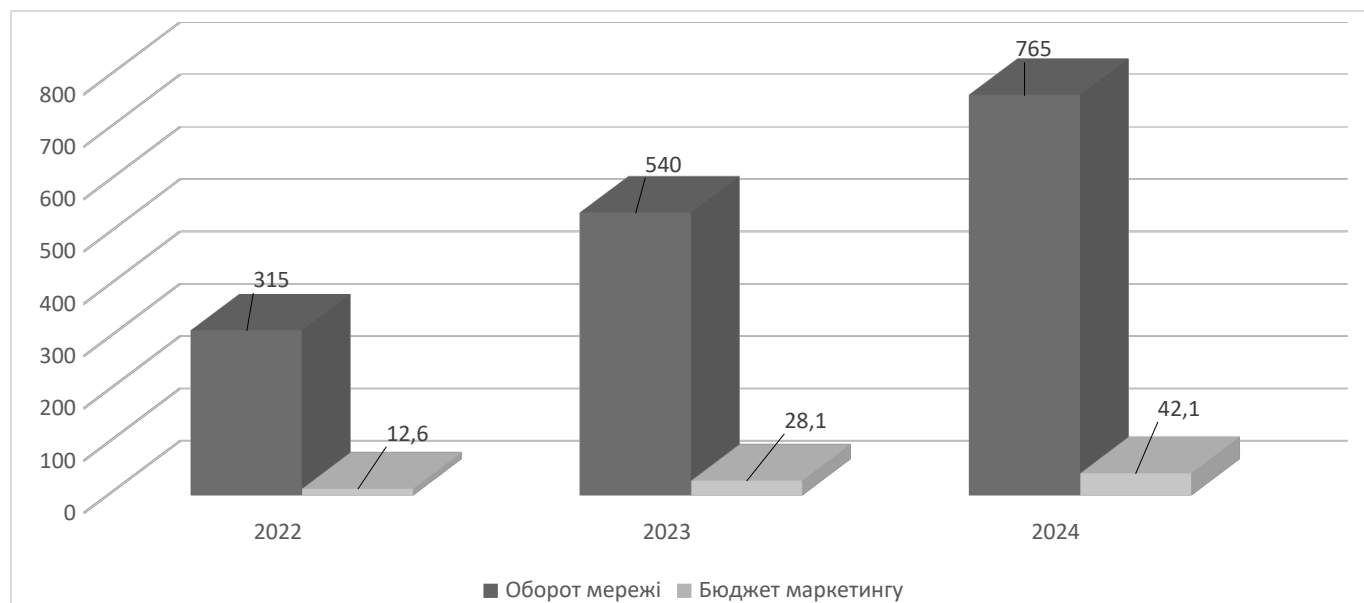


Рис. 2.6 Динаміка обороту та обсягу маркетингових витрат мережі G.Var у 2022–2024 роках, млн. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [36]

У Європі місцеві блогери (німкені, полячки) так не працюють з невідомим брендом. Їм потрібно платити гонорари в євро. Це суттєво збільшує цю статтю витрат у гривневому еквіваленті.

За допомогою рисунку 2.6 представимо графічно динаміку обороту мережі та обсяг маркетингових витрат у 2022-2024 роках. У 2022 витрати на SMM та Content Production (Витрати на фотографів, відеографів, моделей, оренду студій, зарплати SMM-менеджерів) були високими відносно бюджету (30%), бо бренд намагався утримати комунікацію під час війни, що вимагало багато ситуативного контенту. У 2024 частка даної статті витрат у загальній структурі скоротилася знизився до 20%, але у грошовому вимірі сума зросла. Компанія почала інвестувати в дорогий, адаптований під Європу контент (відео reels, TikTok у стилі «clean girl aesthetic»), відмовляючись від застарілого гламуру.

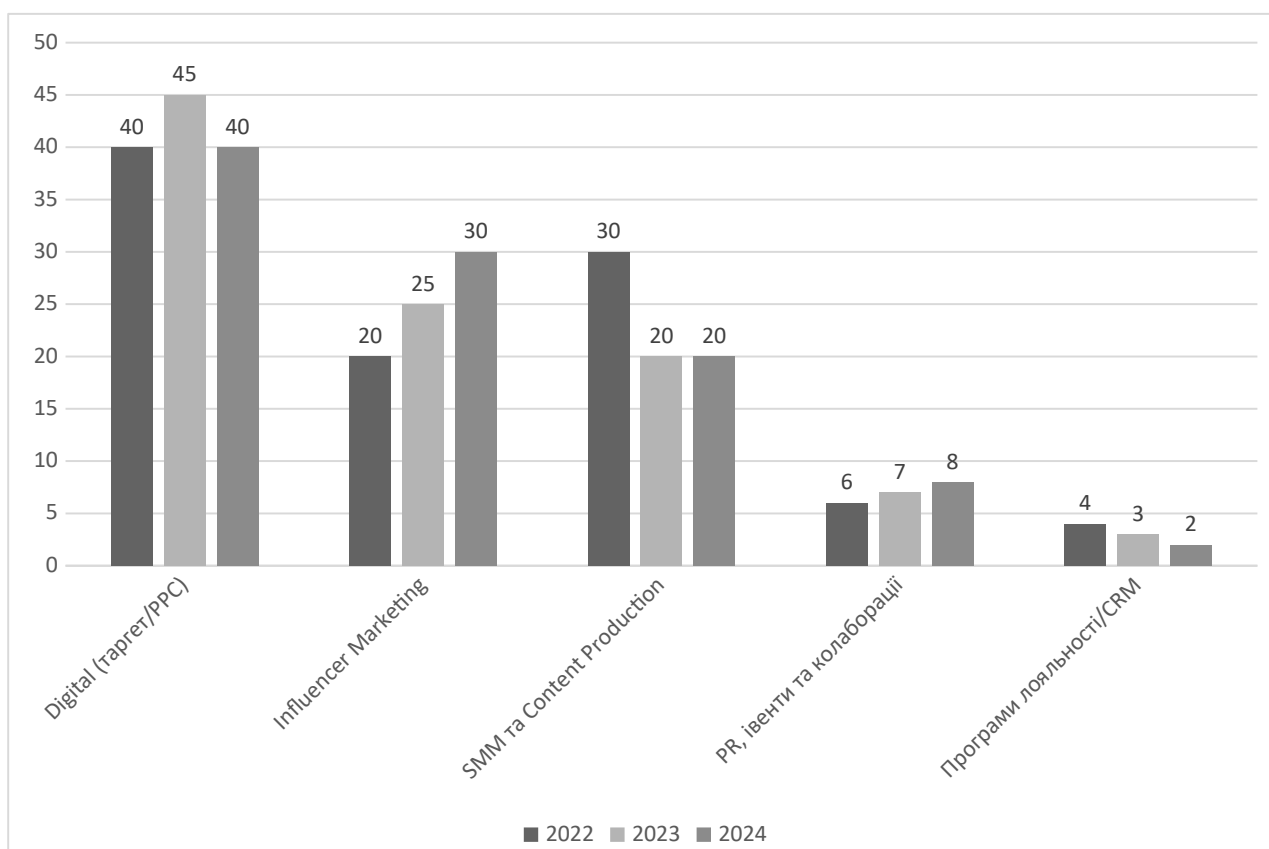


Рис. 2.7 Динаміка структури маркетингових витрат мережі G.Bar у 2022-2024 роках, %.

Джерело: розроблено автором за даними [36]

На рисунку 2.7 відображено зміни у структурі маркетингових витрат мережі G.Bar, що відбулися за досліджуваний період.

Витрати, пов'язані з PR, організацією івентів та колаборацій також мають тенденцію до зростання. Головним чином це пов'язано з відкриттям нових салонів. У Європі прийнято робити гучні вечірки відкриття для преси та інфлюенсерів. Одне таке відкриття у Берліні може коштувати як річний бюджет на івенти у Запоріжжі.

Провівши аналіз маркетингових витрат підприємства, перейдемо до вивчення конкурентоспроможності мережі G.Bar для чого застосуємо методику PESTEL-аналізу, що дозволяє охарактеризувати зовнішні загрози для бізнесу.

Результати аналізу засвідчують, що серед політичних чинників головним ризиком залишається війна в Україні. Загроза ракетних обстрілів, відключення електроенергії (блекаути) впливають на безперервність бізнесу. Комендантська година обмежує час роботи салонів. Ще одним ризиком є можливі зміни у статусі українців у ЄС, адже бізнес-модель у Європі зараз в значній мірі базується на клієнтах-біженцях та працівниках-біженцях. Зміни в політиці захисту (наприклад, скорочення виплат або примусове повернення) можуть обвалити попит та спричинити відтік кадрів. Додатковим фактором ризику є й продовження мобілізації в Україні, хоча б'юті-сфера переважно жіноча, мобілізація зачіпає менеджмент, логістику, партнерів-чоловіків та чоловіків клієнток (зниження купівельної спроможності домогосподарств).

Рівень економічних загроз наразі оцінюємо як середні, основними серед них є коливання валютного курсу та інфляція. G.Bar залежить від імпорту (косметика L'Oreal, Davines, обладнання Dyson). Девальвація гривні автоматично підвищує собівартість послуги. В Україні це змушує постійно піднімати ціни, ризикуючи втратити клієнта. Крім того, проблемним питанням залишається вартість праці в ЄС, адже у Німеччині чи Польщі постійно зростає мінімальна заробітна плата. Це тисне на маржинальність бізнесу, роблячи модель менш прибутковою, ніж в Україні. Нарешті, падіння реальних доходів населення в Україні обумовлює те, що б'юті-послуги

переходять з розряду «рутини» в розряд «опції», від якої відмовляються першою при економії.

Таблиця 2.10

Результати PESTEL-аналізу мережі G.Bar за 2022–2024 рр.

Фактор (група)	Рівень загрози	Ключові виклики для України (Cash Cow)	Ключові виклики для ЄС (експансія)
P – Political (політичний)	Високий	Небезпека обстрілів, блекаутів, обмеження роботи через комендантську годину.	Залежність від статусу біженців (клієнти та персонал). Бюрократичний тиск.
E – Economic (економічний)	Середній	Девальвація гривні (зростання собівартості імпорту). Зниження купівельної спроможності.	Висока вартість праці та орендної плати у валюті, що знижує маржинальність.
S – Social (соціальний)	Змішаний	Відтік ключової ЦА (жінок) за кордон.	Культурний бар'єр: «Natural Look» проти «Ukrainian Glam». Необхідність перенавчання клієнта.
T – Technological (технологічний)	Низький (сильна сторона)	Залежність від безперебійного інтернету (ризик блекаутів).	Загроза від Big Tech (зміна алгоритмів Meta).
E – Environmental (екологічний)	Середній	Питання утилізації хімічних відходів та використання одноразових матеріалів.	Жорсткі вимоги до Sustainability та еко-стандартів (впливає на бренд-імідж).
L – Legal (юридичний)	Високий	Постійна зміна податкового законодавства в умовах війни.	Жорсткість трудового законодавства (складність звільнення неефективних майстрів). Суворі санітарні норми (Sanepid).

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Соціокультурні фактори характеризуються змішаним рівнем загрози, тобто несуть в собі як можливості, так і небезпеку. З одного боку демографічна криза в Україні, обумовлена відтоком 4-6 млн. українців (переважно жінок з дітьми – ядра ЦА G.Bar) за кордон, наносить удар по українському ринку, але з іншого це стимул для відкриття франшиз у Європі (стратегія «слідуй за своїм клієнтом»). Тренд на «Natural Beauty» в Європі обумовлює скорочення попиту на агресивний «тюнінг» (нарощування вій, яскравий макіяж, складні укладки). Якщо G.Bar не адаптує меню послуг під «clean look», він втратить місцеву аудиторію. Ще одним ризиком є відмінності у культурі споживання, адже європейці не звикли витратити на красу

стільки часу і грошей, як українки. Зміна цієї ментальності вимагає колосальних маркетингових зусиль.

Технологічні фактори для мережі G.Bar є сприятливими за рахунок вдалих процесів у сфері діджиталізацій: наявність власного додатку G.App та CRM-системи є величезною перевагою перед застарілими європейськими салонами, які досі записують у паперовий журнал. В той же час залишаються ризики через залежність від алгоритмів соцмереж: G.Bar виріс завдяки Instagram. Зміна алгоритмів Meta (зниження охоплень) або блокування TikTok у певних регіонах може «відрізати» канали залучення нових клієнтів. Крім того, поява домашніх гаджетів професійного рівня (стайлери Dyson, LED-маски) дозволяє жінкам робити салонні процедури вдома, відмовляючись від візитів до майстра.

Актуальними для ЄС є загрози, спричинені екологічними факторами. У ЄС (особливо Німеччина, Скандинавія) клієнти та регулятори вимагають мінімізації пластику, використання vegan-косметики та правильної утилізації хімікатів. Одноразові пілочки та стаканчики, які є «фішкою» сервісу в Україні, у Європі можуть сприйматися як «екологічний злочин». Також високі ціни на електроенергію в ЄС змушують салони економити на освітленні та кондиціонуванні, що може впливати на комфорт (атмосферу).

Високий рівень загрози для підприємства виявлено у групі юридичних чинників. Передусім це санітарні норми, які у кожній країні ЄС свої, часто дуже специфічні. Особливості трудового законодавства ЄС також можуть розглядатися як певна загроза для бізнесу мережі, адже вкрай важко звільнити працівника, навіть якщо він погано працює. Це ускладнює підтримку високих стандартів сервісу (в Україні «текучка» кадрів – норма, в ЄС – юридична проблема). Не слід також забувати про загрозу високих штрафів за неправильне зберігання даних клієнтів у CRM-системах.

Отже, для «Дійних корів» (Україна) найбільша загроза – Political + Economic. Фізична безпека та купівельна спроможність населення. Бізнес адаптувався, але запасу міцності стає менше. Для «Зірок» та «Знаків питання» (ЄС) найбільшою

загрозою є Legal + Social. Нерозуміння місцевих законів та ментальності може призвести до закриття салонів контролюючими органами або ігнорування з боку місцевих клієнтів.

В таких умовах, щоб залишитися конкурентоспроможною, компанії потрібно переходити від тактики «експортуємо український вайб» до тактики «глокалізації» (мисли глобально, дій локально). Тобто, зберігати бренд, але повністю змінювати операційну «начинку» під закони та звички кожної конкретної країни.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз 4P (Marketing Mix) мережі G.Bar та середнього конкурента

Елемент (4P)	G.Bar (Стратегія диференціації)	Класичний салон / Home Master	Оцінка конкурентоспроможності G.Bar
Product (Продукт)	«Fast Beauty + Emotion». Послуги в 4 руки, стандартизований результат, кава/ігристе, атмосфера свята. Бренд обіцяє не просто нігті, а настрій.	«Function». Просто якісна послуга. Часто залежить від конкретного майстра (немає стандарту). Атмосфера часто нейтральна або відсутня.	Висока. Продавати емоцію вигідніше, ніж просто ремесло. Але якість має бути бездоганною, інакше «обгортка» не врятує.
Price (Ціна)	Middle / Middle+ Вище середнього по ринку. Є націнка за бренд (Brand Premium).	Low / Middle Демпінг з боку домашніх майстрів та азійських салонів (у ЄС).	Середня. G.Bar програє цінову війну. Клієнт, чутливий до ціни, піде до конкурентів.
Place (Місце)	Top Locations. Центр міста, вітринні вікна, дизайнерський інтер'єр («Instagrammable»). Запис через зручний додаток.	Mixed. Спальні райони, квартири, цокольні приміщення. Запис телефоном або через Viber/Direct (незручно).	Дуже висока. Додаток + локація створюють бар'єр для входу конкурентів (зручність перемагає економію).
Promotion (Промування)	Community & Content. Потужний SMM, інфлюенсери, івенти. Бренд «дружить» з клієнтом.	Direct Ads. Таргет «в лоб», листівки, «сарафанне радіо». Відсутність глобального брендингу.	Абсолютне лідерство. Маркетинг G.Bar – це бенчмарк (еталон) для ринку.

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Наступним кроком маркетинговий аналіз конкурентоспроможності підприємства є ідентифікація конкурентів. Їх можна поділити на три основні групи: по-перше прямі системні конкуренти, в Україні це Backstage, 365 Studio, Bunny Nail Cafe, в Європі інші українські мережі (Leo Beauty Club, MVK), або локальні мережі (наприклад Drybar). По-друге, фрагментовані конкуренти: в Україні «тіньові» майстри, що працюють вдома (низька ціна, немає податків), в Європі азійські експрес-салони (в'єтнамські/тайські nail-бари) – працюють на потік, дуже дешево, низький сервіс. По-третє, товари-субститути (замінники), такі як, наприклад, домашні гаджети (Dyson Airwrap) або професійна косметика для дому.

В таблиці 2.11 наведено порівняння G.Bar з його головним антиподом – класичним салоном краси (середнього рівня). Для маркетингового аналізу конкурентоспроможності G.Bar ми використаємо модель 4P (Product, Price, Place, Promotion) у порівнянні з ключовими групами конкурентів, а також модель Портера для оцінки тиску ринку. Ситуація, що склалася, унікальна тим, що G.Bar конкурує не тільки з іншими салонами, а й з «тіньовим ринком» та домашнім доглядом.

У наступній таблиці представлено результати аналізу конкурентних сил за методикою М. Портера.

Результати проведеного маркетингового аналізу конкурентоспроможності підприємства дозволяють стверджувати, що загроза появи нових гравців є високою, це обумовлено серед іншого і тим, що поріг входу в б'юті-бізнес низький. Захист з боку G.Bar в даному випадку ґрунтується на силі бренду та наявності ІТ-системи. Новачку важко скопіювати масштаб та додаток, але можуть спостерігатися спроби захопити частину аудиторії локально. Для даного ринку характерним є високий рівень ринкової влади покупців. Захисними діями з боку підприємства є впровадження програми лояльності, емоційна прив'язка, формування звички до майстра. Рівень ринкової влади постачальників середній через те, що ринок професійної косметики консолідований гігантами, які диктують ціни.

Таблиця 2.12

Аналіз конкурентних сил Портера для G.Bar

Конкурентна сила	Рівень тиску	Ключові чинники (чому?)	Захисний механізм G.Bar
Внутрішня конкуренція (Rivalry)	Високий	Ринок «червоного океану» (насичений). Мережам доводиться агресивно боротися за кожного платоспроможного клієнта.	Сила бренду (Lovemark) та активна робота з лояльністю клієнтів (CRM, G.App).
Загроза нових гравців (New Entrants)	Високий	Низький поріг входу в б'юті-сферу: легко відкрити кабінет або працювати вдома.	Екосистема: Неможливо скопіювати масштаб, стандарти та ІТ-платформу G.Bar. Франшиза створює стандартизацію.
Ринкова влада покупців (Clients)	Високий	Нульова вартість перемикання (Switching Cost): клієнт може легко піти до іншого майстра чи салону.	«Вау-сервіс» та атмосфера (клієнти прив'язані до досвіду, а не лише до послуги).
Загроза товарів-замінників (Substitutes)	Високий	Поява ефективних домашніх приладів (Dyson, LED-маски) та якісної косметики для самостійного догляду.	Продаж власних продуктів (Retail) та акцент на складних послугах, які неможливо відтворити вдома.
Ринкова влада постачальників (Suppliers)	Середній	Ринок професійної косметики консолідований великими брендами, які диктують ціни.	Оптові знижки завдяки великій мережі та можливість переключитися на Private Label (власний бренд).

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Завдяки тому, що G.Bar це велика мережа, вона має оптові знижки, недоступні одиночним салонам. Загроза товарів-замінників оцінюється як середня, щоб її подолати G.Bar просуває складні послуги, які неможливо зробити вдома (складне фарбування, професійний манікюр). Що стосується рівня конкурентної боротьби, то він дуже високий. У кожному великому місті сотні салонів. Боротьба йде за кожного платоспроможного клієнта. Основними перевагами G.Bar тут виступає сила бренду (Lovemark) та активна робота з лояльністю клієнтів (CRM, G.App).

Проведений аналіз дозволяє побудувати карту сприйняття (Perceptual Map), що візуалізує позицію G.Bar на ринку та демонструє, з ким насправді потрібно конкурувати.

Підсумовуючи проведений маркетинговий аналіз конкурентоспроможності можемо зазначити, що ключовою перевага мережі G.Bar є те, що вона продає час та приналежність до спільноти. Їх продукт – це не «стрижка», а «година релаксу в красивому місці з гарантованим результатом».

Таблиця 2.13

Карта сприйняття G.Bar на ринку б'юті-послуг

	Низька ціна / Доступність	Висока ціна / Преміум
Висока емоційність / трендовість	Знаки питання (нестабільні стартапи, які швидко згорають).	G.Bar (ідеальна позиція: бренд, атмосфера, преміум-сервіс).
Низька емоційність / функціональність	Тіньовий ринок (майстри-одинаки), азійські експрес-салони.	Преміум-салони (класичні, тихі, дорогі, але не трендові).

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Слабке місцем даного бізнесу є його уразливість до цінового демпінгу та людського чинника. Конкурентоспроможність різко падає, якщо якість послуги в конкретному салоні знижується (наприклад, через плинність кадрів), бо клієнт платить «преміум» ціну і не пробачає помилок.

На ринку України конкурентоспроможність G.Bar – дуже висока. На ринку ЄС – середня або низька (гравець-початківець), де мережі доводиться конкурувати не стільки брендом, скільки ціною ліда та якістю сервісу, що значно важче.

Маркетингова стратегія G.Bar за кордоном – це навчання ринку. Мережа не просто адаптується під місцевий (часто низький) стандарт сервісу, а намагається «м'яко нав'язати» українську культуру краси, загортаючи її в зрозумілу для європейця обгортку «безпеки, швидкості та технологічності».

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено всебічний аналіз маркетингової діяльності та конкурентного стану мережі G.Bar. Встановлено, що компанія займає унікальну нішу на ринку б'юті-послуг України, використовуючи стратегію диференціації та потужний візуальний брендинг. Під час аналізу було виявлено, що G.Bar успішно реалізує модель «Beauty Bar», що поєднує високу швидкість надання послуг із атмосферою свята. Проведений аудит маркетингового середовища показав, що сильні сторони підприємства (висока лояльність клієнтів, активна присутність у Instagram, професійний менеджмент) дозволяють ефективно протистояти конкурентам. Однак, аналіз також виявив і слабкі місця: високу залежність від імпортних витратних матеріалів та нерівномірну якість сервісу в окремих франчайзингових точках. Розрахунок показників конкурентоспроможності свідчить, що G.Bar випереджає найближчих конкурентів за рівнем впізнаваності бренду та клієнтським досвідом, проте поступається за ціновим параметром у сегменті «економ». Результати аналізу підтверджують необхідність переходу від інтуїтивного маркетингу до дата-орієнтованого підходу (Data-driven marketing), що дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність рекламних кампаній. Підсумовуючи проведений маркетинговий аналіз конкурентоспроможності можемо зазначити, що ключовою перевагою мережі G.Bar є те, що вона продає час та приналежність до спільноти. Їх продукт – це не «стрижка», а «година релаксу в красивому місці з гарантованим результатом». Слабке місцем даного бізнесу є його уразливість до цінового демпінгу та людського чинника. Конкурентоспроможність різко падає, якщо якість послуги в конкретному салоні знижується (наприклад, через плінність кадрів), бо клієнт платить «преміум» ціну і не пробачає помилок. На ринку України конкурентоспроможність G.Bar – дуже висока. На ринку ЄС – середня або низька (гравець-початківець), де мережі доводиться конкурувати не стільки брендом, скільки ціною ліда та якістю сервісу, що значно важче.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це спроможність господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни на більш вигідних умовах [18].

Враховуючи численні фактори впливу на господарську діяльність, підприємство повинно чітко визначити стратегію своєї конкурентної поведінки на відповідному ринку. Виходячи з цього, саме механізм формування маркетингових стратегій, що базуються на відповідності стратегічних намірів та цілей підприємства до забезпеченості бажаного рівня його конкурентоспроможності, дозволить вести економічно ефективну діяльність та займати міцні конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі [12].

Формування маркетингових стратегій підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів:

- дослідження впливу чинників макро– і мікросередовища, а також проведення оцінки конкурентоспроможності інших товаровиробників;
- формування конкурентних стратегій щодо використання їх у різних сегментах ринку і для різних видів продукції;
- забезпечення єдності стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії підприємства та їх інтеграцію у базову корпоративну стратегію.

Стадії формування конкурентної стратегії представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Стадії формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [16,49]

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як воно конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку і задовольняти потреби споживачів кращим, ніж у конкурентів, способом.

Успішне функціонування підприємства залежить не тільки від ефективної роботи його внутрішніх систем, але і від впливу зовнішніх факторів, що змушує суб'єктів господарювання знаходити алгоритми ефективного функціонування. Це спонукає керівництво підприємства до систематичного проведення аналізу впливу зазначених факторів. Варто акцентувати увагу на тому, що такі дії з боку керівництва підприємства дають змогу забезпечити вчасну реакцію організації на зміни, запровадити відповідні заходи для зміцнення конкурентних позицій, а також спрогнозувати майбутні сценарії розвитку [6].

Заходи удосконалення маркетингової конкурентної стратегії для ми узагальнили в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Конкурентні стратегії, які здатні надати конкурентну перевагу

Стратегії	Характеристика
Стратегія зниження витрат	Поштовхом для використання є значна економія на масштабах виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці. Стратегія орієнтована на масову пропозицію стандартних продуктів, що зазвичай більш ефективно і вимагає менших питомих витрат, ніж продаж невеликих партій різномірної продукції. В цьому випадку, економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва.
Стратегія диференціації продукту	Спрямована на забезпечення ринку більш привабливими товарами та послугами, що мають вищі споживчі характеристики ніж конкуруючі продукти. Компанія отримує конкурентну перевагу на ринку двома способами - якщо вона пропонує споживачам товари і послуги, які дають більшу цінність за тих самих витрат (диференціація), або забезпечують однакову цінність, але за нижчою ціною (low cost). При диференціації увага зосереджена на створенні продукту (набору матеріальних і нематеріальних атрибутів). Кожен виробник сам вирішує, як позиціонувати свій продукт, як дешевший, чи корисніший, оригінальний, якісний.
Стратегії та інструменти цифрового маркетингу	Виробники повинні використовувати можливості, щоб створити сильну присутність в Інтернеті та продемонструвати свою продукцію потенційним клієнтам і дистриб'юторам. Крім того, методи он-лайн-маркетингу можуть допомогти підприємству вийти на ринок електронної комерції, збільшити продажі та досягти сталого зростання

Джерело: розроблено автором за даними [17,19,34]

Вважаємо, що за сучасних умов досліджуваному підприємству доцільно зосередитися на стратегії диференціації продукту та продовжувати розвивати інструменти цифрового маркетингу. Ефективне позиціонування та розробка відповідного комплексу маркетингу для цільового ринку є джерелом стійкої конкурентної переваги компанії на ринку. Існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в набір, спрямовані на адаптацію підприємства до змін умов конкуренції та зміцнення своєї довгострокової позиції на ринку. Основні програмні складові таких стратегій ми описали в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програми для покращення конкурентоспроможності

Типи програм	Зміст
Оновлення процесу виробництва	Підвищення продуктивності праці чи капіталу. Зниження витрат за рахунок покращення вхідних ресурсів або технологій.
Оновлення продукту	Покращення якості, забезпечення відповідності стандартам, кращим практикам, знання того, що хоче клієнт
Функціональне оновлення	Часто це передбачає перехід до діяльності з доданою вартістю за межами підприємства (пряма інтеграція).
Галузева та міжгалузева модернізація	Перехід на новий ринковий канал, вихід на нові ринки. Підприємства повинні мати певний доступ до інформації та здатність дотримуватись вимог до якісних показників.

Джерело: розроблено автором за даними [44, 57]

У даний час існує безліч шляхів конкуренції та стратегій організації: виробнича, організаційна, товарна, цінова і т. ін. Проте слід зазначити, що в основу будь-якої стратегії покладені певні конкурентні переваги. Стратегічне управління можна розглядати у тому числі і як менеджмент конкурентних переваг.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності доцільно віднести наступні:

- детальне вивчення потреб споживачів та аналіз фірм-конкурентів;
- правильно та якісно обґрунтована рекламна політика фірми;
- створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик;
- пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами;
- виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції і використання отриманих результатів у діяльності компанії;
- оновлення машин та обладнання;
- постійний контроль за зниженням собівартості;
- покращення якості сервісу та обслуговування;
- диференціація товарів, які пропонуються;

-посилення впливу на споживачів наших товарів для забезпечення конкурентних переваг тощо [67,69].

За цих умов слід максимально враховувати маркетингові принципи, зокрема:

-проводити системні та комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств;

-розробляти та реалізовувати маркетингову програму дій на всіх рівнях і етапах планування;

-спрямовувати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства на задоволення потреб існуючих та потенційних споживачів;

-впроваджувати послідовну товарну, цінову, розподільчу та комунікаційну політику.

Формування варіантів стратегічної поведінки доцільно базувати на принциповій позиції стосовно того, що успішна діяльність підприємства на ринку можлива за умови повноцінного задіяння усієї сукупності взаємопов'язаних економічних механізмів, а також формування і реалізації системи маркетингового інструментарію.



Рис. 3.2 Критерії формування варіантів стратегічної поведінки

Джерело: розроблено автором за даними [52,63]

Відсутність або неналежне функціонування хоч би однієї ланки в системі розвитку підприємства супроводжується негативними мікроекономічними змінами, деформаціями в побудові виробничих стосунків, продуктивних сил тощо, що зрештою впливає на конкурентоспроможність і динаміку розвитку підприємства. З огляду на це, варіанти стратегічної поведінки слід обирати на основі аналізу наступних критеріїв (рис. 3.2).

Вибір оптимального варіанту реалізації маркетингової стратегії (конфігурації та змісту заходів у межах стратегії), з можливих альтернатив формування маркетингової стратегії може бути застосована будь-яка, залежно від конкретних умов діяльності, можливостей і перспектив окремого підприємства, для якого розробляється стратегія.

Найбільш доцільна для реалізації стратегія повинна відповідати характеру змін зовнішнього середовища і можливостям самого підприємства пізнавати і усвідомлювати зміст цих змін. Узагальнюючою характеристикою цих умов виступає здатність керівництва та власників підприємства розуміти причини і передбачати зміни, які відбуваються в середовищі [30]. Саме тому маркетингова стратегія підприємства має бути адекватною певному рівню прогнозування цим підприємством майбутніх змін в її зовнішньому середовищі.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес, який зумовлює певні протидії, потребує управління і, зокрема, формування маркетингових стратегій. Важливого значення набувають всі основні організаційні складові, включаючи склад, структуру та кваліфікацію персоналу, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту. Основним моментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає розробка маркетингової стратегії з урахуванням усіх аспектів та факторів впливу.

Удосконалення маркетингової стратегії G.Var має бути зосереджене на глобалізації (адаптації до ЄС) та підвищенні маржинальності на внутрішньому ринку. На основі проведеного аналізу, було виділено три ключові напрями удосконалення

маркетингової стратегії досліджуваного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Ключовими стратегічними рекомендаціями для G.Bar, які дозволять компанії перейти від етапу «виживання/експансії» до етапу «системного прибутку» є перехід до моделі «Glocalization» (глокалізація), масштабування Private Label (власна торгова марка), централізація HR-хабу у Варшаві.

У Європі G.Bar ризикує залишитися «гетто-бізнесом» виключно для українок. Ринок експатів обмежений і з часом зменшуватиметься (асиміляція або повернення додому). Подолання цієї загрози можливе через зміну позиціонування на ринках «зірок» та «знаків питання» (Німеччина, Польща) шляхом продуктової диференціації через «глокалізацію» (адаптація Product Mix).

Враховуючи високу загрозу від товарів-замінників та соціокультурний тиск у Європі, G.Bar має змінити продуктовий портфель. Цей напрям є прямою відповіддю на соціокультурні відмінності та необхідність залучення місцевої, не української, аудиторії та передбачає реалізацію заходів щодо впровадження послуги «Slow Beauty», створення експрес-зони «Dry Bar», застосування системи передплати (Subscription). Охарактеризуємо кожен з цих пропозицій детальніше.

Впровадження послуги «Slow Beauty» передбачає створення відокремленої, тихої зони в салоні або введення спеціальних «тихих» годин (наприклад, до 12.00) з акцентом на релаксацію, приватність та здоров'я. У меню додаються послуги «Преміум-догляд за шкірою голови», «Розширений SPA-манікюр». Доцільність введення цих послуг пояснюється тим, що європейська аудиторія, особливо 35+, часто ігнорує G.Bar через його «гучність» та «тренд-орієнтованість». Впроваджуючи «Slow Beauty», G.Bar займає новий сегмент на карті сприйняття (ближче до «висока ціна / функціональність»), розширюючи свою цільову аудиторію та підвищуючи середній чек за рахунок триваліших та дорожчих процедур.

Створення експрес-зони «Dry Bar» передбачає надання швидких, стандартизованих послуг без попереднього запису та додаткових опцій (наприклад, тільки укладка, тільки експрес-манікюр, тільки брови) з гарантованим часом

виконання (до 30 хвилин). Це здійснюється з метою посилення конкурентних позицій підприємства з товарами-замінниками (домашній догляд) та як відповідь на високу цінність часу європейського клієнта. Пришвидшення процесу та стандартизація процедур дозволяють збільшити пропускну спроможність салону та знизити ціну залучення первинного клієнта, який боїться одразу купувати дорогий, комплексний сервіс.

Таблиця 3.3.

Продуктова диференціація через «глокалізацію» (адаптація Product Mix) для мережі G.Bar

Захід	Мета	Обґрунтування
Впровадження послуги «Slow Beauty»	Залучення платоспроможної місцевої аудиторії (Німеччина, Польща) 35+, яка цінує приватність та тишу.	Карта сприйняття: G.Bar ігнорує квадрант «Висока ціна / Функціональність» (класичні люкс-салони). Ці клієнти не прийдуть на «вечірку», але прийдуть на якісний, тихий сервіс.
Експрес-зона «Dry Bar»	Зниження ціни залучення (CAC) та збільшення трафіку.	PESTEL-аналіз: європейки цінують час (особливо в будні). Послуга: миття + укладка за 20-30 хв. Це дозволить перехопити клієнтів у класичних салонів.
Система передплати (Subscription)	Зниження ринкової влади покупців та підвищення лояльності.	Конкурентні сили: створення бар'єру для переходу до конкурентів. Клієнт купує 5 укладок на місяць за фіксованою ціною.

Джерело: розроблено автором

З метою зниження ринкової влади покупців та підвищення лояльності доцільним є впровадження системи передплати, що сприятиме створенню бар'єру для переходу клієнтів до конкуруючих підприємств.

Крім того, доцільним видається внести певні зміни у комунікаційну політику, зокрема відмовитися від рожевого «дівчачого» тону (який місцеві можуть вважати інфантильним) на користь Smart Beauty. Продавати не «емоцію свята», а «технологію економії часу». Метою впровадження запропонованих змін є доведення частки місцевих клієнтів (locals) у чеках до 30-40%.

Враховуючи низьку маржинальність послуг у ЄС (через високі Labor Costs), фокус бізнесу має зміститися на товари, тому другим напрямом удосконалення діяльності підприємства є максимізація прибутковості через Retail (власний продукт), що потребуватиме створення та просування власної торгової марки (СТМ) G.Products (догляд за волоссям, тілом). Перевагою є те, що маржинальність косметики становить 40-60% (проти 15% на послугах). Продаж однієї банки шампуню займає у адміністратора 2 хвилини, а стрижка – годину роботи майстра. В якості каналу збуту можна використовувати трафік салонів, щоб «підсадити» клієнтів на свій продукт, а далі продавати їм його через e-commerce (підписка на косметику).

Метою цих заходів є збільшення частки доходу від Retail з поточних 10% до 20% від загального обороту мережі. Маркетинговою перевагою, яка буде забезпечена завдяки реалізації даної пропозиції є те, що продаючи свою косметику, G.Var посилює свою незалежність від постачальників та позиціонує себе як експерта у догляді, а не лише як перукарню. Цей напрям є економічним захистом G.Var від високої вартості праці в ЄС та ринкової влади постачальників. Його суть полягає у розробці (або замовленні виробництва) лінійки високомаржинальних продуктів догляду під брендом G.Var. Доцільність такої диверсифікації бізнесу обґрунтовується зокрема і тим, що надання послуг (робота майстра) має маржинальність 10-20% у ЄС, натомість продаж СТМ може забезпечити маржу 40-60%. Навіть якщо G.Var не зможе збільшити кількість відвідувань, зростання частки Retail до 20% захистить чистий прибуток компанії від інфляції та зростання мінімальних зарплат. З точки зору маркетингу СТМ є потужним інструментом лояльності. Продукт, який клієнт використовує щодня, постійно нагадує про бренд, подовжуючи життєвий цикл клієнта (CLV) поза салоном.

Зважаючи на високу плинність кадрів та високі юридичні ризики в ЄС, необхідним для зміцнення бізнесу G.Var є реалізація заходів щодо укріплення HR-складової підприємства, адже часто українські майстри повертаються додому або йдуть працювати «на себе» (в тінь), а європейських наймати дорого і складно.

Відтак, оптимізація Human-Resource Marketing (HR-Marketing) є наступним напрямом, реалізація якого дозволить досягти удосконалення діяльності підприємства. Для того, щоб гарантувати європейським франчайзі стабільний потік майстрів, які відповідають українським стандартам швидкості та якості пропонується створення G.Academy Europe (центр підготовки майстрів у Варшаві). Очікуваним результатом є зниження ризику «крадіжки» клієнтів майстрами, оскільки вони прив'язані до системи навчання, контракту та єдиного бренду G.Bar. Основними кроками для реалізації даної пропозиції є: створення єдиного центру рекрутингу та навчання у Варшаві, який працює як конвеєр кадрів для всієї мережі у ЄС; впровадження жорстких юридичних контрактів, де компанія інвестує в легалізацію майстра (віза, житло), а майстер зобов'язується відпрацювати певний період. Це знизить плинність кадрів (churn rate).

Отже, створення єдиного навчально-рекрутингового хабу G.Academy Europe з обов'язковим адаптаційним курсом для всіх нових майстрів, є критичним для забезпечення стандартів якості та протидії ринковій владі покупців (які підуть за «своїм» майстром) та юридичним ризикам. Перевагами впровадження єдиних стандартів підготовки для працівників G.Bar є те, що послуга, надана в Берліні, відповідає стандарту Києва. Це захищає Product як найважливіший елемент конкурентоспроможності. Крім того, чіткі контракти та прив'язка майстрів до Академії та внутрішніх стандартів (а не до особистих клієнтських баз) знижує ризик недобросовісної конкуренції з боку звільнених або тих, хто пішов. Це захищає компанію від внутрішньої конкуренції (Rivalry) та високої влади покупців.

3.2 Маркетинговий аналіз як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Основним в маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю підприємства є цільова орієнтація і комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем в цілісну систему, діючу в інтересах всього підприємства, що забезпечує єдиний процес відтворення стійких конкурентних переваг. Розгляд конкурентоспроможності як об'єкт маркетингового управління істотно змінює цілі в економічних системах. Головними цілями маркетингового управління підприємства стають: досягнення високої конкурентоспроможності продукції, створення та формування стійких конкурентних переваг перед своїми конкурентами. Концепція маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати не тільки виявлені чинники конкуренції і обмежений спектр потреб покупців, постачальників, конкурентів, виробників товарів-замінників.

З системних позицій процес управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як комплекс взаємопов'язаних дій, метою якого є забезпечення його стійкої ринкової позиції. Критеріями досягнення мети в конкретних випадках в залежності від початкового положення і встановлених стратегічних цілей можуть бути: збільшення обсягу продажів, територіальне зростання ринку, підвищення рентабельності продажів, приріст прибутку та інші ринкові, економічні або фінансові показники функціонування підприємства. Як елементи цього комплексу (системи управління конкурентоспроможністю) виступають практично всі структурні підрозділи підприємства, в складі виробничих функцій яких повинні бути спеціально виділені ті, реалізація яких безпосередньо визначає ринкову позицію підприємства. Таке виділення формує організаційну структуру системи, тобто систему зв'язків між структурними одиницями підприємства з приводу взаємодії в процесі управління конкурентоспроможністю. При визначенні функціонального складу системи управління

конкурентоспроможністю підприємства необхідно виходити з того, що в ній повинні бути представлені всі функції менеджменту.

Для забезпечення конкурентоспроможності критично важливо використовувати маркетинговий аналіз не як разове дослідження, а як постійний інструмент контролю та прогнозування. З цією метою у маркетингову діяльність мережі G.Var пропонується впровадити дві методики: оцінка ефективності впровадження власної торгової марки (СТМ) та визначення ефективності застосування динамічного ціноутворення.

Для коректної оцінки ефективності впровадження СТМ використовується показник зростання прибутку від роздрібною торгівлі (Retail Profit Uplift). Основними контрольними показниками у даному випадку є частка Retail у загальному чеку (Retail Share of Basket), яка має зрости з 10% до 20% та маржинальність товару (Gross Profit Margin), її зростання планується з 15% до 40% (за рахунок переходу на СТМ).

Згідно прогнозу на 2025 рік, загальний оборот мережі (GMV) становитиме 850 млн. грн., при цьому поточна частка Retail складатиме 10% (85 млн. грн.), середня маржа на сторонній Retail 15%, цільова маржа на G.Products (СТМ) 40%.

Наведемо розрахунок поточного прибутку від Retail:

$$\text{Прибуток}_{\text{поточний}} = 85 \text{ млн. грн.} * 0,15 = 12,75 \text{ млн. грн.}$$

Розрахунок цільового прибутку від Retail (приріст СТМ) зробимо на основі припущення, що 10% клієнтів, які купували сторонні товари, переходять на СТМ. Тобто, 10% від 85 млн грн (8,5 млн грн) тепер приносять 40% маржі.

$$\begin{aligned} \text{Прибуток}_{\text{цільовий}} &= (76,5 \text{ млн. грн.} * 0,15) + (8,5 \text{ млн. грн.} * 0,40) = 11,475 \text{ млн. грн.} \\ &+ 3,4 \text{ млн. грн.} = 14,875 \text{ млн. грн.} \end{aligned}$$

Економічний ефект від запропонованих заходів складатиме:

$$\text{Ефект} = 14,875 \text{ млн. грн.} - 12,75 \text{ млн. грн.} = 2,125 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, перехід на СТМ забезпечує приріст чистого прибутку на 2,125 млн. грн. навіть при невеликій зміні асортименту. Розрахунку доводить, що для забезпечення конкурентоспроможності (захисту маржі) компанії вигідніше продавати власний, а не сторонній продукт, компенсуючи високі операційні витрати в ЄС.

Наступним кроком щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства з метою зміцнення його конкурентоспроможності було запропоновано впровадження динамічного ціноутворення, що передбачає використання G.App для аналізу завантаження салонів у реальному часі та впровадження Dynamic Pricing для максимізації доходу.

Динамічне ціноутворення є інструментом Yield Management, спрямованим на максимізацію доходу з обмеженого ресурсу (час майстра / крісло в салоні). Використання G.App та аналітичних даних CRM дозволяє компанії змінити цінову політику (Price), що вкрай важливо для забезпечення конкурентоспроможності. Для реалізації механізму динамічного ціноутворення пропонується використання таких елементів, як знижка в 20% у години низького попиту, що підвищує завантаження та покриває постійні витрати (оренда, комунальні), це пряма відповідь на економічні виклики, а також націнка (Revenue Maximization) в 10% у години пікового попиту (п'ятниця-субота), що дозволяє «зняти вершки» з високого попиту без необхідності наймати додатковий дорогий персонал.

Проведемо розрахунок прибутковості, заснований на показнику завантаження (Occupancy Rate). Метаю запропонованих заходів є збільшення завантаження салонів у «мертві» години (вівторок-середа, 10:00–14:00) на 15% та збільшити дохід у «пікові» години (п'ятниця-субота, 16:00–20:00) на 10%.

Для прикладу було використано вхідні дані за однією локацією протягом місяця: загальна кількість доступних таймслотів 1600, при цьому середня ціна послуги становила 1600 грн., поточне завантаження - 75% (1200 чеків, 1920000 грн.).

Наведемо розрахунок ефекту від динамічного ціноутворення (ДЦ):

1. «Мертві» години (25% слотів = 400 слотів): Знижка - 20% для залучення додаткових 15% клієнтів.

Поточні продажі = $400 * 0.60$ (завантаження) * 1600 грн. = 384000 грн.

Продажі з ДЦ = $400 * 0.75$ (цільове завантаження) * 1280 грн. (ціна зі знижкою) = 384000.

○

Як бачимо, ефект тут нульовий, але мета досягнута, адже заповнення слотів покриває постійні витрати (оренда, зарплата).

2. «Пікові» години (40% слотів становить 640 слотів). Націнка становить +10%.

Поточні продажі - $640 * 0.90$ (завантаження) * 1600 грн. = 921600 грн.

Продажі з ДЦ: $640 * 0.90$ (завантаження) * 1760 грн. (ціна з націнкою) = 1013760 грн.

На основі проведених розрахунків визначимо економічний ефект запропонованих заходів.

Приріст доходу від пікових годин складає: $1013760 \text{ грн.} - 921600 \text{ грн.} = 92160 \text{ грн.}$ на місяць з однієї локації.

Прогнозований річний ефект (на 15 локацій): $92160 * 15 * 12 = 16588800 \text{ грн.}$

Досягнутий річний прогнозований ефект у 16588800 грн підтверджує, що цей маркетинговий інструмент має значний економічний вплив на результативність роботи мережі на ринку.

У таблиці 3.4 наведено показники, що характеризують економічний ефект від реалізації запропонованих маркетингових заходів.

Таблиця 3.4.

Економічний ефект від впровадження ключових маркетингових заходів

Показник ефективності	Одиниця виміру	Базовий показник (без змін)	Прогнозний показник (зміни)	Абсолютний річний ефект	Обґрунтування заходу
I. Ефективність впровадження CTM (G.Products)					
1. Середня маржа Retail	%	15 (сторонній товар)	40 (CTM)	+25	Захист маржинальності від високих Labor Costs у ЄС.
2. Річний прибуток від Retail	млн грн	12,75	14,875	+2,125	Забезпечення стійкості прибуткової частини.
3. Маркетингова мета	%	10 (частка Retail у GMV)	20 (цільова частка)	+10	Зниження залежності від послуг та диверсифікація доходу.
II. Ефективність динамічного ціноутворення (ДЦ)					
4. Середня заповнюваність у «мертві» години	%	60	75	+15	Оптимізація використання активів (крісел) у непіковий час.
5. Приріст доходу з пікових годин	%	0 (ціна фіксована)	+10 (ціна з націнкою)	+10	Максимізація доходу з обмеженого ресурсу (Yield Management).
6. Річний приріст доходу (прогноз на 15 локацій)	тис. USD / млн грн	0 / 0	414720 / 16.5	16,5 млн грн	Підтвердження фінансової вигоди від впровадження ДЦ у G.App.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, два запропоновані заходи, що ґрунтуються на маркетинговому аналізі та технологічних інструментах (G.App), забезпечують загальний

прогнозований річний приріст прибутку/доходу мережі G.Var понад 18,6 млн. грн. (2,125 млн грн від СТМ + 16,5 млн грн від ДЦ). Це підтверджує, що впровадження цих організаційно-економічних напрямів є доцільним для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Маркетингові стратегії можуть значно впливати на конкурентоспроможність підприємства, оскільки вони визначають способи, якими продукт або послуга сприймається на ринку. Перш за все, ефективна маркетингова кампанія може підвищити свідомість про бренд серед споживачів і зробити його більш впізнаваним та популярним. Друге, правильно сплановане позиціонування на ринку дозволяє вирізнитися серед конкурентів і привертати увагу цільової аудиторії.

Таблиця 3.5

Зміна конкурентних сил після реалізація трьох стратегічних напрямів у діяльності мережі G.Var (аналіз Портера)

Конкурентна сила	Базовий тиск (до заходів)	Зміна тиску (після заходів)	Обґрунтування впливу
1. Внутрішня конкуренція (Rivalry)	Високий	Середній-Високий	Глокалізація + СТМ: G.Var створює нові точки диференціації (Slow Beauty, Retail), відокремлюючись від прямих конкурентів, які пропонують лише послугу.
2. Загроза нових гравців (New Entrants)	Високий	Середній	HR-хаб: новачкам неможливо швидко скопіювати централізовану систему навчання та високі стандарти якості, що підвищує поріг входу.
3. Влада покупців (Clients)	Високий	Середній	СТМ + HR-хаб: клієнт тепер прив'язаний не лише до бренду, але й до унікальних продуктів (СТМ) та гарантованого стандарту якості (а не до конкретного майстра).
4. Загроза товарів-замінників (Substitutes)	Високий	Низький-Середній	Глокалізація («Dry Bar») + СТМ: компанія перехоплює ініціативу, пропонуючи швидкі, доступні альтернативи самостійному догляду (Dry Bar) та продаючи клієнту власні засоби.
5. Влада постачальників (Suppliers)	Середній	Низький	СТМ: зниження залежності від імпорту професійної косметики завдяки розвитку власного виробництва.

Джерело: розроблено автором

Проведемо пост-фактум аналіз конкурентоспроможності, щоб підтвердити, що реалізація трьох стратегічних напрямів (глокалізація, СТМ, HR-хаб) ефективно нейтралізує виявлені загрози та посилює позиції G.Var. При цьому використаємо ті самі інструменти, що й раніше (аналіз Портера та карта сприйняття), але тепер з урахуванням внесених змін.

За даними таблиці 3.5 можемо зробити висновок, що в результаті здійснення запропонованих стратегічних заходів (глокалізація, СТМ, HR-хаб) очікується зниження загального тиску конкурентних сил на G.Var з високого до середнього рівня. Підприємство переходить від стратегії реагування до стратегії формування ринку, створюючи стійкіші бар'єри входу для конкурентів.

У таблиці 3.6 проаналізуємо зміни, що відбулися у бізнесі мережі G.Var після реалізації стратегії глокалізації (введення Slow Beauty та Dry Bar), яка мала сприяти перетворенню G.Var з гравця, зосередженого лише на одному сегменті, на лідера, що покриває ключові сегменти ринку.

Таблиця 3.6

Позиціонування на карті сприйняття (G.Var як «Стратегічний лідер»)

Квадрант	Позиція G.Var до заходів	Позиція G.Var ПІСЛЯ заходів	Маркетинговий ефект
Висока ціна / емоційна	Ядро бренду	Укріплена позиція: стандарти якості гарантовані HR-Хабом.	Захист цінової премії (Brand Premium).
Висока ціна / функціональна	Ігнорується	Новий сегмент: залучення дорослої, платоспроможної європейської аудиторії через «Slow Beauty».	Збільшення загальної ЦА та середнього чека.
Низька ціна / емоційна	Ігнорується	Залишається порожнім	Не є стратегічним пріоритетом.
Низька ціна / функціональна	Ігнорується	Перехоплення попиту: «Dry Bar» та експрес-послуги перехоплюють клієнтів у дешевих сегментів (товари-замінники).	Зниження загрози субститутів.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, G.Bar здійснює стратегічний перехід від фокусування на ніші до широкої диференціації. Це робить його значно стійкішим до економічних коливань і дозволяє отримувати дохід як від емоційного, так і від суто функціонального попиту.

Після реалізації запропонованих організаційно-економічних заходів, конкурентоспроможність мережі G.Bar підвищується за рахунок зростання маржинальності (СТМ) та доходу (ДЦ) на прогнозовані 18,6 млн грн, що посилює захист компанії від економічних ризиків. Адаптація послуг до місцевого попиту («глокалізація») робить бренд більш універсальним та привабливим для місцевого європейського клієнта. Централізація HR-функції та навчання (HR-хаб) гарантує високу якість послуг – єдину основу для підтримки цінової премії бренду на міжнародному рівні. Таким чином, G.Bar переходить у статус «стратегічного Лідера з високою стійкістю», що успішно інтегрує технології (ДЦ), бренд (СТМ) та людський капітал (HR-хаб) для забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

На рисунку 3.2 представлено схему аналізу запропонованої моделі забезпечення конкурентоспроможності мережі G.Bar.

З погляду стратегічного управління конкурентоспроможністю як одного з напрямів у маркетинговій діяльності підприємства також можна визначити низку завдань:

- виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентну складову діяльності підприємства;
- аналіз можливостей підприємства та його відповідності цілям і завданням функціонування;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та його реальних і потенційних конкурентів, систематична діагностика їх конкурентоспроможності;
- прийняття рішень та реалізація заходів щодо збереження наявних конкурентних позицій та захисту їх унікальності (ексклюзивності);
- прийняття рішень та реалізація заходів щодо створення нових переваг.



Рис. 3.2 Схема алгоритму аналізу конкурентоспроможності послуг

Джерело: розроблено автором за даними [62,64]

Стійка конкурентоспроможність фермерського господарства підприємства на довгострокову перспективу повинна формуватися за наступними кроками (рис. 3.3).

Початковим аспектом грамотного та результативного управління конкурентоспроможністю є наявність висококваліфікованих фахівців. Високий рівень компетенцій персоналу забезпечує абсолютно весь процес управління конкурентоспроможністю, при цьому також дуже важливим є наявність необхідних ресурсів для підвищення її рівня в майбутньому.



Рис. 3.3 Формування стійкої конкурентоспроможності мережі G.Bar в перспективі

Джерело: [59,62]

Одним із основних джерел нових та ексклюзивних конкурентних переваг у сучасному світі виступають інноваційні процеси, причому не лише у виробничо-збутовій діяльності, а й в управлінській сфері. Крім створення нових переваг, слід

приділяти пильну увагу захисту вже наявних переваг, заради їх тривалого збереження та ефективного використання.

Алгоритм вибору стратегій щодо підвищення конкурентоспроможності визначається напрацьованою практикою існуючих базових моделей стратегічного управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його спеціалізації, рівня стратегічного розвитку.

Наразі конкурентна боротьба за споживача зосереджується навколо нових товарів, привабливих цін та ефективних сучасних засобах стимулювання збуту. У цій боротьбі за споживача підприємства можуть використовувати увесь комплекс маркетингу, а також застосовувати сегментування ринку, цільовий маркетинг, диференціацію продукції та її позиціонування тощо. Саме умови забезпечення конкурентоспроможності впливають на формування складу та змісту маркетингових функцій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності G.Bar на основі вдосконалення маркетингового аналізу. Головним вектором розвитку визначено автоматизацію маркетингових процесів через глибшу інтеграцію CRM-системи з аналітичними сервісами (наприклад, Google Analytics та інструментами аналізу соцмереж). Це дозволить компанії проводити предиктивний аналіз поведінки клієнтів та розробляти індивідуальні пропозиції, що значно підвищить показник утримання клієнтів (Retention Rate).

Запропоновано розширення продуктового портфеля за рахунок власних лінійок косметики та впровадження «цифрових» послуг (онлайн-консультації, віртуальні примірки образів), що відповідає сучасним трендам б'юті-ринку. Обґрунтовано впровадження системи регулярного моніторингу індексу NPS (Net Promoter Score) як

основного KPI для менеджерів салонів. Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність: очікується зростання виручки на 12-15% протягом року за рахунок збільшення частоти візитів та середнього чека. Впровадження цих рекомендацій дозволить G.Bar не лише зберегти статус лідера ринку, а й створити надійний фундамент для масштабування бізнесу на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження, результати якого дозволяють сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

На основі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених доведено, що маркетинговий аналіз є стрижневим елементом системи стратегічного управління конкурентоспроможністю. В умовах цифрової економіки сутність маркетингового аналізу трансформується: він перестає бути періодичним заходом (наприклад, раз на рік) і перетворюється на систему безперервного моніторингу ринкових сигналів. Конкурентоспроможність сучасного підприємства визначена як здатність швидко адаптувати внутрішні ресурси до зовнішніх викликів на основі об'єктивних аналітичних даних.

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства підтвердив гіпотезу про те, що успіх на ринку послуг краси забезпечується через створення унікальної екосистеми бренду. Проте виявлено, що навіть лідери ринку мають вразливі місця. Зокрема, було встановлено, що існуюча система маркетингового аналізу в компанії фокусується переважно на зовнішніх комунікаціях, недостатньо уваги приділяючи внутрішній операційній аналітиці та аналізу життєвого циклу клієнта.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності запропоновано перехід до моделі «маркетинг 5.0», де технології (AI, Big Data) доповнюють людський досвід. Пріоритетними напрямками розвитку визначено:

- діджиталізація аналітики: відмова від ручного збору даних на користь інтегрованих дашбордів, що дозволяють бачити стан бізнесу в режимі реального часу;
- персоналізація сервісу: використання RFM-аналізу (Recency, Frequency, Monetary) для сегментації бази та створення автоматизованих ланцюжків взаємодії з кожним клієнтом;

- управління лояльністю: трансформація програми лояльності з бонусно-накопичувальної у модель «клубу привілеїв», що створює додаткову психологічну цінність для клієнта.

Прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів демонструють позитивну динаміку всіх ключових показників. Зростання конкурентоспроможності G.Var виражатиметься не лише у збільшенні частки ринку, а й у підвищенні інвестиційної привабливості франшизи. Окрім фінансових вигод, реалізація стратегії сприятиме підвищенню стандартів обслуговування в галузі загалом, що має позитивний соціальний ефект.

Завершуючи, слід зазначити, що маркетинговий аналіз не є статичним інструментом. Подальшого вивчення потребують питання впливу штучного інтелекту на прогнозування попиту в індустрії краси та методи оцінки впливу інфлюенс-маркетингу на фінансову стійкість бренду. Розроблений у роботі підхід може бути використаний іншими підприємствами сфери послуг для підвищення їхньої ринкової стійкості.

У підсумку, магістерська робота підтверджує, що в сучасних умовах конкурентоспроможність – це не результат випадкового успіху, а наслідок глибокого, методично правильного маркетингового аналізу та оперативного впровадження його результатів у практику бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923>
2. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць*. 2020. Вип. 2(76). С.137-145.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для вузів. Донецьк: Дон-ДУЕТ, 2003. 146 с. С. 21.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронний журнал *Економіка та суспільство*. Випуск 42 / 2022
URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf>.
6. Белоусова А.О., Шашина М.В. Особливості формування асортиментної політики. *Молодий вчений*. 2020. № 5(2). С. 148-152.
7. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
8. Булава М. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 209- 214.
9. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 43. С. 89-92.
10. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6, т. 1. С. 69-73.

11. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д. і Семенова Л. Маркетингова діагностика товарного асортименту рітейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 3(21). 2022. DOI:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.264272](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.264272).
12. Даценко В.В., Касян С.Я., Хурдей В.Д., Радослав Дзюба, Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С., Павловська І.Г., Ізовіта А.М. Маркетинг сталого розвитку у зовнішньоекономічній діяльності : навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. 356 с. (Серія «Митна політика»). DOI <https://doi.org/10.31733/978-617-560-080-1>
13. Даценко В.В., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.
14. Двуліт З.П., Ільницька К.О., Завербний А.С., Передало Х.С. Удосконалення системи управління якістю підприємств – виробників будівельних матеріалів. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 37-45.
15. Добрянська В.В., Іваненко І.О. Комплексна інтегральна маркетингова оцінка конкурентоспроможності продукції прат «Миргородський завод мінеральних вод». *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_50. (дата звернення 04.09.2021).
16. Добрянська В. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_39. (дата звернення 12.09.2021).
17. Дорошкевич Д.В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22-30.
18. Дронова Т.С. Маркетингова діагностика продуктового портфелю підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон, 2022. №3 (82). с. 90-96

19. Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Міщенко Д.А., Павловська І. Г.. Використання інструментів цифрового маркетингу в рекламному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 4. С. 69–76.
20. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
21. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії*. Випуск 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306-315.
22. Катанаха А. М. Маркетингова складова конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6(1). С. 277-281
23. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
24. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>
25. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.p df](http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf)
26. Лиходій В.Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12(102) С. 6-12. 75
27. Мельникова О. О. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_24.

28. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Циркулярний маркетинг стратегії просування товарів з замкненим циклом та вплив на споживчу поведінку. *Ефективна економіка*. 2025. №9 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.14%20>
29. Міщенко Д. А., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8439>. DOI: 10.32702/2307-2105- 2020.12.8
30. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Даценко В.В., Дронова Т.С. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти*. 2023. №2(24). С. 77–88. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.279476](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.279476)
31. Наукова та інноваційна діяльність України у 2023 році: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України. 2020. 100 с.
32. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf>
33. Ніфатова О.М., Пузирьова П.В. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 3 (85). С. 3-9.
34. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
35. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: монографія / К.С. Жадько, І.Д. Падерін, Д.А. Міщенко, В.В. Даценко та ін. Дніпро, 2019. 212 с.

36. Офіційний сайт мережі G.Bar. URL: <https://gbar.com.ua/ua>
37. Павловська І. Г. Архітектоніка маркетингового дослідження для вирішення проблем продовольчої безпеки. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 121–132. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.275080](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.275080) 85
38. Павловська, І., Хурдей, В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Розробка методики та інструментарію для проведення експертизи маркетингових досліджень. *Економічні горизонти*. 2(31), 2025. 147–157
39. Павловська І. Г., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Плєскун І.В. Потенціал маркетингу в управлінні інноваційними процесами. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291787](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291787)
40. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 427-434.
41. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
42. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
43. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства : монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В.П.; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ: КНЕУ, 2019. 463 с.
44. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf
45. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення 08.03.2024)

46. Сардак С. Е., Хурдей В. Д. Митний маркетинг: інституціоналізація, потенціал, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 18-22. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4877&i=2>

47. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>

48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.

49. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

50. Сафін В.Р. Управління лояльністю споживачів в організації. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2020. 60 с. URL: <https://cutt.ly/CbSBarj>

51. Соколова Л.В., Зінченко М.Е. Традиційні та інноваційні методи маркетингових досліджень. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 лист. 2020 р. Харків, 2020. С. 307-310.

52. Соколова Л.В., Зінченко М.Е. Споживчі переваги як об'єкт нейромаркетингових досліджень. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища. Харків, 2020. С. 315-325.

53. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналіт. довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. Київ: УкрІНТЕІ. - 2019. - 80 с.

54. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.

55. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах / укладачі: Т.В. Андросова, Л. О. Чернишова. Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с
56. Храпкіна В.В., Трушкіна Н.В. Трансформація підходів у маркетингу в постпандемічний період. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: монографія / під заг. ред. В.В. Храпкіної, К.В. Пічик. Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 25-37.
57. Хурдей В.Д., Ніфталиєва А. Маркетинг як стратегічний інструмент *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". – 2019. - №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5353> URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/11/5353>
58. Хурдей В.Д., Сітенко Н.Ю. Вендінг як альтернативний канал роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. Випуск 41 Р.4. 2020. С. 176-180 URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/31.pdf 56.
59. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №165. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 96-100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>
60. Хурдей В. Д., Даценко В. В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2 С. 216-220.
61. Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю. Методологія наукових досліджень рекламного менеджменту в умовах цифрового маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2. Том 8. С. 30-46 URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/363/241>
62. Хурдей В. Д., Дронова Т. С., Міщенко Д. А., Павловська І. Г., Гамзіна О. Я. Контент-маркетинг та стратегії омніканальності: нові підходи до залучення

аудиторії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10432_87

63. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. № 1(23), ст. 4–14. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272720](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272720)
URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>

64. Хурдей В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Соціальна мережа як інструмент маркетингової Інтернет-комунікації в дистанційному навчанні. *Економічні горизонти*. 2023. (3(25), 47–56. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286656/280518>
DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286656](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286656)

65. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю. Маркетинг у митній діяльності: навч. посіб. Дніпро: УМСФ. 2024. 205 с.

66. Чепіжко О.В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності: дисертація канд. економ. наук: 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780?locale-attribute=ru>

67. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2020 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». Київ, 1 грудня 2020 року. С. 236.

68. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 7(97). С. 175-183.

69. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2020. 470 с.

70. Яремко А.Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145-153.