

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ НА РИНКУ  
ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ»  
(на прикладі ТОВ «БОМОНД ГРУПП»)**

студентки групи Ма 02-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Маркетинг і реклама  
за спеціальністю 075 Маркетинг  
**Талпи Маргарити Максимівни**

*Допущено до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ *Тарасюк М.В.*  
*(підпис)*

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Богачова А.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА РИНКУ .....	8
1.1. Сутність сегментації та позиціонування на ринку, їх значення для підприємства.....	8
1.2. Етапи та принципи сегментування.....	15
1.3. Методи позиціонування товарів на ринку.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ НА ТОВ «БОМОНД ГРУПП» .....	33
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «БОМОНД ГРУПП».....	33
2.2. Маркетинговий аналіз середовища підприємства .....	44
2.3. Аналіз споживачів ТОВ «БОМОНД ГРУПП» .....	57
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНОМУ РИНКУ .....	66
3.1. Стратегії охоплення ринку на ТОВ «БОМОНД ГРУПП» .....	66
3.2. Рекомендації щодо формування стратегій сегментації та позиціонування для ТОВ «БОМОНД ГРУПП» .....	73
ВИСНОВКИ.....	78
РЕЗЮМЕ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

На сьогодні ринок перенасичений підприємствами, які пропонують товари одного роду, тим самим збільшуючи вибір споживача. Кожне підприємство, під впливом конкуренції, зацікавлене в тому, щоб споживач зупинився саме на власному товарі, витрачаючи при цьому значні зусилля, спрямовані на покращення маркетингової діяльності.

Для кожного підприємця важливо знати як покупець на ринку сприймає його товар. Кожна людина є індивідуальна за своїми якостями, тому, дуже важливо дослідити, згрупувати і виділити найважливіші, найбільші групи людей, що можуть стати потенційними, а потім і справжніми покупцями. Найефективніше виділяти групи покупців і направляти товар конкретним сегментам. Така орієнтація дозволяє сфокусувати зусилля на покупцях, які найбільше зацікавлені в купівлі саме цього товару. Сьогодні сегментація ринку вже не є звичайним інструментом маркетингу, вона набуває важливого значення для досягнення успіху компанії.

Актуальність даної роботи зумовлена появою в світі комерції стратегів, які розробляють методи проведення сегментації, які не знайдуть практичного застосування. Розподіл споживачів на групи, ефективне використання результатів сегментації та позиціонування може стати могутнім інструментом, який надасть можливість надавати обґрунтованих рішень у сфері бізнесу (стратегічних і тактичних) і, таким чином, значно збільшили обсяги продажів компанії.

Сегментація ринку є найбільш критичним елементом в маркетинговій стратегії підприємства, вона являє собою основу розробки комплексу маркетингу та виступає як один з головних методів конкурентної боротьби. Особливо актуальна сегментація як метод конкурентної боротьби в умовах України.

Метою роботи є сегментування поточних клієнтів, оцінка позиції на ринку серед конкурентів та розробка практичних рекомендацій щодо охоплення нового сегменту для ТОВ «БОМОНД ГРУПП».

Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність сегментації та позиціонування на ринку, їх значення для підприємства;
- проаналізувати етапи та принципи сегментування;
- виявити методи позиціонування товарів на ринку;
- надати загальну характеристику ТОВ «БОМОНД ГРУПП», як суб'єкта на ринку;
- здійснити дослідження ринкового середовища функціонування підприємства;
- здійснити сегментацію клієнтської бази ТОВ «БОМОНД ГРУПП» та визначити позицію компанії на ринку серед конкурентів;
- розробити пропозиції щодо охоплення нового сегменту ринку для ТОВ «БОМОНД ГРУПП»;
- розробити заходи щодо закріплення позиції на ринку ТОВ «БОМОНД ГРУПП».

Об'єктом дослідження є процес сегментації та позиціонування на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів сегментації ринку.

Емпірична база дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «БОМОНД ГРУПП» та ринок парфумерно-косметичних засобів України.

Впровадження рекомендацій, наданих в даній роботі, сприятиме підвищенню ефективності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані у процесі подальшого удосконалення діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження відбулася 26 березня 2020 року на всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету у м. Києві.

Методами дослідження матеріалів даного звіту є аналіз, синтез, науково-дослідницький та математичний метод.

Інформаційною базою дослідження стала наукова література з питань сегментації та позиціонування, матеріали Державної служби статистики України, інформаційні ресурси мережі Інтернет, особисті спостереження, статистично-звітна документація бази дослідження ТОВ «БОМОНД ГРУПП», організаційні та планові документи, на основі яких здійснені розрахунки та аналіз.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ПОЗИЦІЮВАННЯ НА РИНКУ

#### **1.1. Сутність сегментації та позиціонування на ринку, їх значення для підприємства**

Успішний бізнес будується на основі його здібності задовольняти ключові потреби покупців. Усі споживачі мають різні смаки та потреби, тому немає можливості забезпечити їх однотипним товаром, так як йому будуть притаманні середні характеристики, а це не буде задовольняти кожного окремого покупця. Сучасні підприємства намагаються постійно удосконалювати свою продукцію, щоб знайти саме «свого» покупця та цільову аудиторію, яка буде задоволена товаром підприємства.

У сфері маркетингу поняття цільового ринку грає ключову роль. Для галузі B2C цільовий ринок формується через конкретну групу осіб, які споживають певний товар або послугу. Цільовий сегмент ринку B2B – це підприємства або компанії, які планують продавати власно вироблені товари та послуги. Саме представники цільових ринків найбільше будуть зацікавлені у споживанні та використанні власно створеного товару. Тому підвищений попит на продукт у цільовому сегменті робить співпрацю з ним вигіднішою, тому що досягається розуміння смаків та потреб цільової аудиторії.

Сутність процесу сегментації ринку полягає у тому, щоб споживачі на ринку були об'єднані у однорідні групи за критеріями. При цьому необхідно обирати групи споживачів стабільні та прибуткові, створивши для кожної з них окремий продукт з індивідуальною рекламною кампанією, запропонувавши різні умови роботи та різноманітний сервіс, тобто розробити повний комплекс послуг маркетингу для кожного сегменту.

Головним інструментом маркетингу є сегментація ринку – це процес розділення ринку на окремі сегменти або частини з чіткими груповими ознаками покупців, щоб для кожного обрати індивідуальні товари.

Вперше поняття «сегментування ринку» було використано Уенделом Смітом в США в 1950 році XX століття. Воно було пов'язане зі стратегіями, що з'явилися на ринках країни, це було намагання виробників модифікувати споживчі якості товару з урахуванням потреб кожної групи споживачів [37].

На думку А.О. Старостіної, сегментування ринку – це систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару чи послуги, рівень доходу та доступ до ринку. Сегментація – це ринкова стратегія, що виникає як реакція на інтенсифікацію конкуренції. Стратегія передбачає концентрацію уваги на смаках та уподобаннях споживачів, що мають схожі потреби. Стратегія сегментації вимагає великих витрат на її реалізацію, так як потребує серйозних маркетингових досліджень ринку та розробки програм маркетингу для кожного сегменту [32, с. 145].

Відомий вчений Р.А. Фатхутдінов зазначає, що сегментування ринку – це робота із визначення групи покупців по цільових сегментах ринку, цінах, кількості та термінах постачання товарів, використаних технологіях для задоволення потреб [36, с. 308]. У той же час, стратегічне сегментування ринку – це дослідження ринку, з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації. До параметрів ринку відносяться: потреби або функції, які потрібно задовольнити; групи споживачів за цільовими сегментами; об'єми, терміни та ціни продажу за цільовими сегментами; технології задоволення потреб [36, с. 628].

Українські фахівці маркетингологів О.М. Азарян, О.А. Виноградов, В. Руделіус дають наступне визначення сегментації – це розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці [6, с. 401].

Фахівець у сфері маркетингу О.В. Зозульов визначає сегментування ринку як систематизований процес виділення ринкових сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу з метою зростання конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників та споживачів [15].

За визначенням Філіпа Котлера, сегментування ринку – це розподіл ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс [22, с. 145].

Проведені дослідження у сфері маркетингу свідчать, що порівняно невелика кількість людей купує більшу частину товару означеного виду. При цьому у співвідношенні між відносною часткою куплених товарів та відносною часткою самих покупців є закономірність 80% та 20%. Це правило називають законом Парето [37]. На основі цієї закономірності підприємство може істотно знизити витрати на проведення досліджень, щоб вивчати купівельний попит населення, більш ефективно вкладати свої грошові ресурси для удосконалення товарного асортименту, організації продажу товарів та проведенню реклами.

Маркетингова стратегія підприємства відображає виробництво та реалізацію обмеженої кількості видів товарів, при цьому не враховує диференціацію цих потреб. Тому що одна категорія споживачів обирає високоякісні товари та готова за них заплатити дорого, а інша купує товар за доступною ціною, враховуючи його споживацькі характеристики. Ринок товарів має багато різних характеристик щодо соціальних та економічних умов. Частина виробників відмовляється виходити на такий ринок, тому що це створює деконцентрацію маркетингових зусиль та розпоршує ресурси. Тому значна кількість виробників прийшла до висновку, що необхідно виділяти на ринку більш однорідні та більш привабливі ділянки ринку, які і отримали назву сегменти.



Щоб провести сегментацію потрібно детально вивчити не лише потреби споживачів до конкретного товару, а також їх характерні риси.

Сегмент ринку – це особливо виокремлена частина ринку, групи покупців і підприємств, що мають означені спільні риси. Сегменти мають відмінності, що враховують різні можливості збуту товарів підприємством.

Метою сегментації є виявлення найбільш важливих товарів для кожної групи покупців, а також обрання збутової політики підприємства для задоволення попиту.

Сегментація дає можливість досягнути наступного переліку цілей [39]:

- найкраще задоволення потреб людини, створення товару відповідно до смаків та уподобань покупця;
- підвищення конкурентоздатності товару, виробника та посилення їх конкурентних переваг;
- ухилення від боротьби між конкурентами шляхом переходу у невідомий сегмент ринку;
- пов'язування науково-технічної політики підприємства із сукупними виявленими запитами споживачів;
- орієнтація усієї маркетингової роботи та маркетингової діяльності підприємства для конкретного споживача.

Сегментація передбачає створення товару, який має свої відмінності та зорієнтований на визначений сегмент ринку. Це важливий напрям маркетингових досліджень при розробці стратегії та тактики щодо розвитку підприємства.

До об'єктів сегментації належать [39]:

- потреби, які групуються за різними ознаками (рівень доходу, вік, статеві приналежності, рівень освіти, культура та інше);
- товари та послуги, які групуються за характером використання, області їх застосування і т.д.;
- підприємства, які групуються за галузевою ознакою, формою власності, характером застосованих форм збуту продукції і т. д.

При проведенні сегментації необхідно враховувати наступні особливості:

- сегментування не слід плутати з поділом ринків. Ринок на відміну від сегменту характеризується особливим видом товару (ринок тракторів, автомобілів, телевізорів), а сегмент пред'являє потреби до якихось особливих типів (модифікацій) товару в середині даного виду (ринок автомобілів конкретної марки);

- нерідко весь сегмент ринку може базуватись на одній ознаці, наприклад, виробництво визначеної моделі (марки) автомобіля або іншого товару для споживачів з урахуванням рівня доходу на сім'ю;

- сегментування частіше характерно для ринку покупця, оскільки в умовах жорсткої конкуренції за гроші покупця, підприємства повинні глибше вивчати його особисті потреби. В умовах дефіциту (ринок продавця) характерні «усереднені» товари, в таких умовах сегментування практично не використовується.

Сегментацію застосовують як великі, так і середні підприємства. Малі підприємства зазвичай приймають більш вузькі частки ринку, які називають ринковими нішами.

Під ринковою нішею розуміють вільну від інтенсивної конкуренції відносно невелику частину ринку, до складу якої входять споживачі зі схожими специфічними потребами, які на даний час не можуть бути задоволені повною мірою існуючими продуктами, і задоволення яких можливе за більш високої норми прибутку [16, 39].

Ринкова ніша представляє собою особливу форму сегментації ринку, де невелике підприємство завдяки своєму унікальному (оригінальному) товару або унікальній (оригінальній) формі обслуговування споживачів немає сильних конкурентів та може розраховувати на комерційний успіх. Сильні потенційні конкуренти вважають ринкову нішу неперспективною. У такій ситуації мале підприємство займає нішу без особливих маркетингових зусиль.

Сегментація ринку є основою позиціонування та диференціації товарів.

Позиціонування товару – це визначення його місця на ринку між іншими аналогічними товарами з позиції самого споживача. Диференціація продукції означає виробництво широкої гами товарів, спеціалізованих для задоволення конкретних потреб різних груп споживачів. Сегментація ринку дозволяє зосередити увагу на тих покупцях, які швидше, порівняно з іншими, стануть купувати запропоновані товари. Крім того, сегментація сприяє встановленню постійних контактів із споживачами, що дозволяє вносити своєчасні зміни у товарну, цінову та комунікаційну політику підприємства [27, с. 63].

Залежно від характеру сегментування та типу споживача товарів і послуг виділяють наступні види сегментування [10]:

- макросегментування – це поділ ринків за регіонами, країнами, галузями і т. д.;
- мікросегментування – це формування груп споживачів (сегментів) окремої країни або регіону за більш детальними ознаками;
- глибоке сегментування – процес сегментації починається з широкої групи споживачів, а потім поетапно поглиблюється в залежності від класифікації кінцевих споживачів товарів та послуг;
- сегментування в ширину – починається зі сфери призначення та використання товару;
- попереднє сегментування – представляє собою початковий етап маркетингових досліджень, спрямований на вивчення максимально можливого числа ринкових сегментів;
- кінцеве сегментування – це стадія завершення маркетингового аналізу ринку.

Кінцеве сегментування пов'язане з пошуком оптимальних сегментів ринку з метою позиціонування на них товарів, що відповідають попиту споживачів та можливостям підприємства.

Будь який ринок, з точки зору маркетингу, складається з покупців, які відрізняються один від одного за своїми смаками, бажаннями та потребами. Усі покупці купують товари, керуючись досить різними мотивами. Тому необхідно розуміти, що при такій різноманітності попиту кожна людина буде неоднаково реагувати на запропоновані йому товари та послуги. У цих умовах досить складно задовільнити потреби усіх споживачів, оскільки у них різні смаки.

Об'єктом сегментації є частина навколишньої дійсності, на виявлення суті якої спрямовано предметно-практичну діяльність зі встановлення пропорції загального та особливого. Предметом сегментації є характеристики досліджуваного об'єкта, подібність та різноманіття яких встановлюється під час проведення сегментації [29]. Різні вчені пропонують різні точки зору, що ж саме є об'єктом сегментації, і тут єдиної думки немає. Одні вчені визначають об'єктом групу покупців, інші подають сегментацію як процес розподілу ринку на групи споживачів [29], тобто об'єктом все ж таки є споживач.

Ми погоджуємось, що об'єктом сегментації є споживачі, яких необхідно виділити особливим чином, так як їм притаманні спільні ознаки, які і формують сегмент ринку.

Основною умовою сегментації є однорідність очікувань покупців та їх купівельна спроможність. Щоб успішно реалізувати принципи сегментації на підприємстві, необхідно виконати наступні умови:

- здійснити диференціацію структури маркетингу;
- обрати сегменти ринку, які повинні бути стійкими, ємними та мати перспективи до зростання;
- володіти інформацією про обрані сегменти, вимірювати їх потреби та вивчати характеристики;
- обрані сегменти повинні бути доступними, мати відповідні канали збуту та розподілу продукції, систему доставки товарів покупцям;
- мати постійний контакт із споживачами;

- здійснювати захист обраного сегмента від конкурентів, знати їх сильні та слабкі сторони, розвивати та утримувати власні переваги у конкурентній боротьбі.

Отже, згідно з визначенням Філіпа Котлера, сегментування ринку – це розподіл ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс.

Саме успішно проведений процес сегментації створить можливості для отримання успішних комерційних результатів. Вивчення питань сегментації не буде повним, якщо не розглянути її принципи та етапи побудови..

## **1.2. Етапи та принципи сегментування**

Зростання конкуренції у всіх галузях економіки, вказує підприємствам на необхідність виділення ринкових сегментів та вільних ніш, щоб підвищити ефективність рекламних інвестицій вкладених у розвиток товарів та закріплення лояльності до цих товарів.

Процес сегментування – це системно-послідовна багаторівнева робота виокремлення значних груп споживачів, які мають чіткі відмінності одна від одної.

Для того щоб маркетингові програми підприємства були успішними, необхідно чітко уявляти, як правильно розділити ринок на сегменти, вибрати цільові сегменти ринку, провести позиціонування і розробити для кожного обраного сегмента комплекс маркетингу.

Найбільш поширеним є сегментування за групами споживачів. Процес сегментування споживачів може бути представлений у вигляді послідовної діяльності на наступних етапах [15]:

- встановлення принципів сегментації;
- визначення методів сегментації;
- визначення критеріїв та факторів;

- вибір цільових сегментів;
- позиціонування товару;
- розробка програми маркетингу.

Представимо універсальну послідовність процесу сегментування, яка складається із трьох етапів (рис. 1.1.).

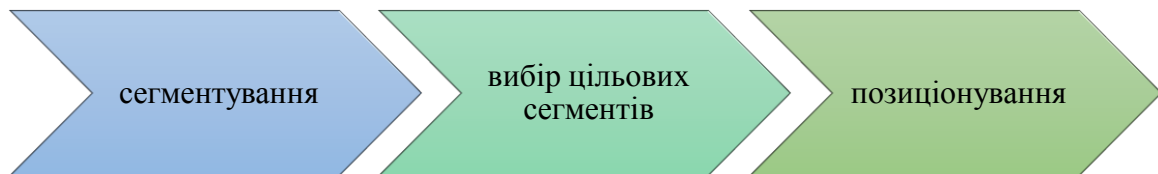


Рис. 1.1. Етапи сегментування

*Джерело:* розроблено автором на підставі [15]

Кожний етап процесу сегментації складається із критеріїв та принципів, які важливо враховувати під час роботи. Пропонуємо розглянути їх детальніше:

1. Сегментування:
  - вибір критеріїв сегментації;
  - пошук сегментів та ринкових ніш;
  - опис сегментів та ринкових ніш.
2. Вибір цільових сегментів:
  - оцінка розміру сегмента;
  - оцінка потенційного сегмента;
  - планування цілей по сегменту.
3. Позиціонування:
  - ключові потреби сегменту;
  - стратегія позиціонування;
  - план маркетингу для кожного сегменту.

На рис. 1.2. представлена класифікація видів сегментації

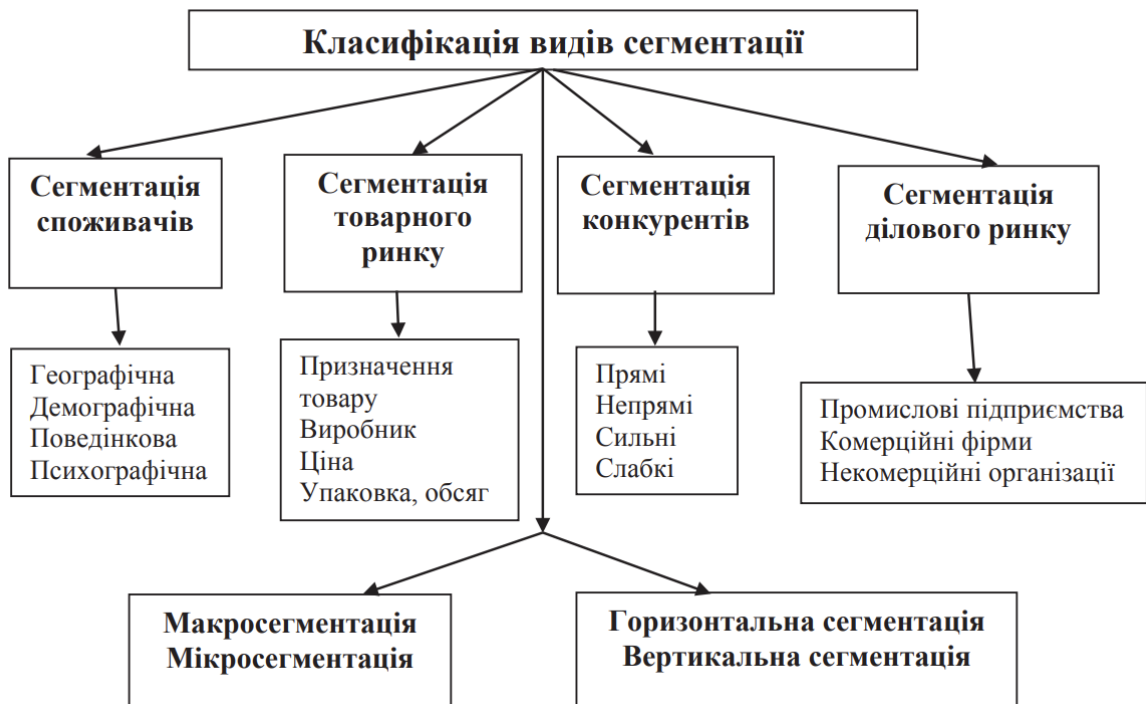


Рис. 1.2. Класифікація видів сегментації ринку

*Джерело:* розроблено автором на підставі [23]

Світова практика представляє найбільш поширені дві сегментації: товарний та споживчі ринки.

Критерії сегментації товарного ринку:

1) Товарні групи – це значні категорії товарів, які поєднані за цільовим призначенням, принципами використання і формують детальне уявлення про галузь в цілому; підприємства, які входять у ринок з новими групами товарів, не знижують продаж поточного асортименту, так як охоплюють нові потреби споживачів.

2) Базові характеристики товару – це основні характеристики товару, які споживач визначає під час купівлі; деталізована сегментація за основними характеристиками товару надає можливість виявити вільні ринкові сегменти для розвитку підприємства.

3) Основні характеристики товару допомагають створити ідеальний профіль товару, дають можливість з'ясувати зручний та потрібний для споживачів обсяг покупки (обсяг першого пробного зразка; кількість нерегулярних покупок на 1 людину; кількість для регулярних покупок; кількість покупки для сім'ї).

4) Тип упаковки створює можливість знайти найбільш потрібну упаковку у даному сегменті, за допомогою аналізу динаміки обсягу продажів у таких сегментах можна отримати інформацію про тенденцію розвитку упаковки на ринку (разова, багаторазова; футляр, банка, флакон, туба і т. д.).

5) Підприємство дає можливість оцінити широту асортименту основних конкурентів ринку у кожному сегменті, їх вплив, силу та розмір (міжнародні, національні, локальні; за найменуванням виробника; за торговою маркою або брендом).

6) Ціновий сегмент необхідний для поняття сформованих цінових меж ринку, які допомагають споживачу оцінити якість, складність, унікальність даного товару. Споживачі обирають товар з одного представленого цінового сегменту, виходячи із рівня власного доходу, бажання підтвердити свій соціальний статус та ефективності товару. При обрані базового товару споживач, зазвичай, зупиняється на товарі за найнижчою ціною. Але, якщо важливою умовою є саме якість товару, статус та результат, то він обов'язково зверне увагу на більш дорогий товар. При ціновому сегментуванні виділяють наступні види: премія-сегмент, високий сегмент, низький сегмент.

7) Комбінація декількох параметрів проводиться раз на рік, щоб знайти вільні ринкові ніші. Саме цей підхід означає поєднання та послідовне використання декількох видів сегментування товару. Тобто сегментування за ціновими сегментами, а потім за брендами; сегментування за брендами, а потім за розмірами та видами упаковки.

Критерії сегментування ринку споживчих товарів:



- демографічні (вік покупців, сімейний стан, стать, національність, щільність населення);
- соціально-економічні (рід діяльності, соціальний клас, рівень доходів);
- географічні (регіон, сільська місцевість, країна, клімат);
- психографічний (життєвий стиль, тип особистості, риси характеру, звички, купівельна поведінка);
- різниця між покупцями, що об'єднує їх у цільний сегмент;
- схожість між покупцями, формування стійкості групи покупців до товару;
- наявність показників, що дозволяють вимірювати потреби та характеристики покупців, вимірювати місткість ринку;
- доступність сегменту для підприємства (канали збуту та транспорт);
- достатність об'єму продаж для забезпечення покриття витрат та отримання прибутку.

Критерії промислового ринку [25]:

- форма власності, величина підприємства-покупця;
- спеціалізація виробництва;
- специфіка організації закупки, швидкість або строки поставки, умови оплати та методи розрахунків, форми стосунків);
- ділова репутація;
- стан платоспроможності;
- потреби покупців до якості товарів та сервісне обслуговування.

Критерій сегментування «форма власності» – це розподіл на групи з державною, колективною та приватною формами власності. Кожна група використовує власні маркетингові програми.

Критерій сегментування «величина підприємець-покупець» – цей сегмент формується з урахуванням масштабів виробництва, приймаючи до уваги значну частку потенційних покупців та враховуючи об'єми закупівель.

Критерій сегментування «спеціалізація основного виробництва» дає можливість обрати тих покупців, які найбільше відповідають можливостям постачання. Цей варіант вважається менш переважним за рахунок того, що часто відбуваються зміни у виробках, які пов'язані із зростанням витрат.

Критерій сегментування «ділова репутація» – застосовують в умовах, коли перевага віддається покупцю, який має високий рівень репутації у ділових колах відповідного регіону. Ділові стосунки побудовані із непорядними партнерами підвищують комерційний ризик та псують престиж підприємства.

Критерій сегментування «платоспроможність» – це вибір можливості застрахувати підприємство від ризику несплати за вже доставлений товар, від майбутніх фінансових труднощів та від сповільнення оборотності коштів.

Для проведення процесу розподілу ринку на сегменти, необхідно провести аналіз характерних рис покупців, до яких відносяться:

- купівельна поведінка (прихильність до однієї торгової марки або заміна однієї марки на іншу);
- обставини купівлі (випадковість, новизна, розташування торгової точки);
- вигода (краща якість, ціна нижча за конкурентів, високий рівень сервісного обслуговування);
- активність покупців (активні, слабкі, байдужі).

Цільовий сегмент ринку – це один або декілька сегментів, які найбільш вигідні та прибуткові для підприємства. Цільові сегменти повинні бути достатньо місткими та стабільними у довготривалому періоді.

На думку відомого українського маркетолога А. Войчака, цільовий ринковий сегмент підприємства – це частина кваліфікованого доступного ринку, яку обирає підприємство для подальшої діяльності, зосереджуючи увагу на необхідності методичного забезпечення процесу обрання найбільш доцільної для підприємства групи споживачів. Він характеризує його як одне з головних маркетингових понять, як основний напрям концентрації

корпоративних ресурсів під час здійснення виробничо-господарської та маркетингової діяльності в умовах підвищеної конкуренції [8, с. 113].

Н.В. Карпенко пропонує здійснювати цільову сегментацію ринку, як практичний вибір на підставі сегментування цільової групи споживачів (ринкових сегментів), їх оцінку з позиції подальшої взаємодії, а також альтернативний вибір маркетингових стратегій по відношенню до них. У той же час вона зазначає, що цільова сегментація ринку – це не лише сегментування ринку, це процес формування відповідної стратегії позиціонування товару, оскільки обранням групи споживачів не завершується ринкова активність підприємства [17]. На рис 1.3 представлені складові процесу ринкової орієнтації підприємства.

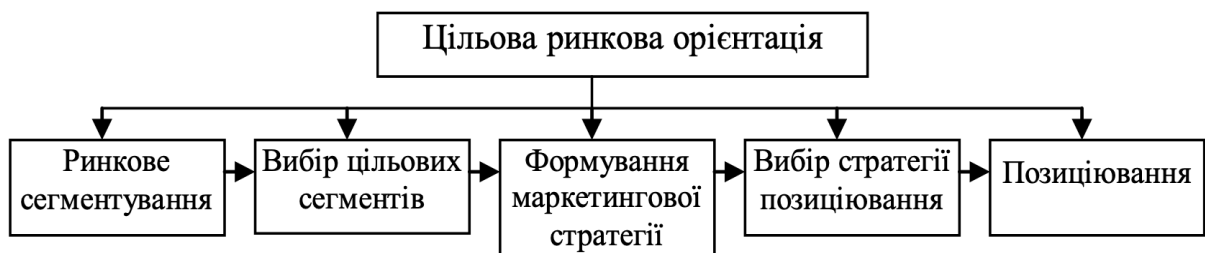


Рис. 1.3 Складові ринкової орієнтації підприємства

*Джерело:* розроблено автором на підставі [17]

Щоб обрати найбільш вигідний для підприємства сегмент товарного ринку необхідно проаналізувати цільові сегменти за наступною класифікацією:

1. Товари:

- за складом – одиничні товари, товари-групи, товари-об'єкти, товари-програми;
- за призначенням – споживацькі товари, виробничі товари, послуги;
- за характером споживання – довгострокові товари, короткострокові товари;

- за характером попиту – товари особливого попиту, пасивного попиту, потенційного попиту, попереднього попиту, повсякденного попиту, повсякденного імпульсивного попиту.

## 2. Покупці:

- одиничні або групові, кінцеві споживачі або посередники;
- за відношенням до товару – авангардисти, швидко реагуючі, повільно реагуючі, консерватори;
- за доходом – дуже багаті, багаті, небагаті.

## 3. Конкуренти:

- ринковий лідер охоплює більше ніж 40% ринку;
- претендент на лідерство охоплює більше 30% ринку;
- конкурентоздатний послідовник – більше 20% ринку;
- аутсайдер – менше 10% ринку.

## Основні цілі маркетингової сегментації:

- відповідність між стандартизацією та диференціацією товару;
- застосування цільової стратегії у маркетингу (масового, диференційованого або концентрованого маркетингу);
- досягнення успіху у конкурентній боротьбі; знаходження ніші для товару.

Виділяють декілька видів стратегій охоплення ринку: масовий маркетинг, диференційований маркетинг, недиференційований маркетинг, концентрований маркетинг [5].

Масовий маркетинг застосовують підприємства, які продають товар, призначений для багато чисельних покупців, метою підприємства є максимізація прибутку. Сутність методу – це проникнення у велику кількість сегментів, здійснюючи широкий охоплення ринку. Щоб застосовувати масовий маркетинг потрібно, щоб більшість покупців мали потребу у однакових властивостях товару. Цій стратегії притаманні єдині ціни та програма маркетингу.

Застосування диференційованого маркетингу створює можливість виступати на декількох сегментах ринку з різними товарами та різною рекламою. Метою стратегії є глибоке проникнення на кожний із освоєваних сегментів та зростання об'єму продаж.

Застосування недиференційованого маркетингу на ринку відбувається при застосуванні одного і того ж товару та реклами. Цей самий економний маркетинг. Цю стратегію обирають підприємства, у яких обмежені ресурси. Хоча тут теж є місце ризику, тому що в сегмент або ринок може втрутитись сильний конкурент.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає концентрацію зусиль та ресурсів підприємства на одному чи декількох сегментах. Зазвичай таку стратегію маркетингу застосовують малі підприємства, що випускають ексклюзивний вид продукції та мають обмежені ресурси.

Відповідно до проведеного дослідження можна зауважити, що сегментація досить відповідальний та складний процес. Метою сегментації на нашу думку, є не просто виокремлення певних груп споживачів на ринку, а пошук груп, які виставляють конкретні вимоги до певного товару або послуги. Надмірна кількість критеріїв та принципів для вивчення ринку небажана, тому що це ускладнює процес та інформаційне забезпечення сегментації. Сегментація – це аналітичне завдання відділу маркетингу, яке потребує постійної уваги. Отже, сегментація ринку є центром головних маркетингових досліджень та маркетингових дій для багатьох підприємств.

Отже, сегментація досить відповідальний та складний процес. Метою сегментації є не просто виокремлення певних груп споживачів на ринку, а пошук груп, які виставляють конкретні вимоги до певного товару або послуги. Надмірна кількість критеріїв та принципів для вивчення ринку небажана, тому що це ускладнює процес та інформаційне забезпечення сегментації. Сегментація – це аналітичне завдання відділу маркетингу, яке потребує постійної уваги, тому сегментація ринку є центром головних маркетингових досліджень та маркетингових дій для багатьох підприємств.

Саме успішно проведений процес сегментації створить можливості для отримання успішних комерційних результатів. Вивчення питань сегментації не буде повним, якщо не розглянути її принципи та етапи побудови.

До основних етапів процесу сегментації відносять: встановлення принципів сегментації; визначення методів сегментації; визначення критеріїв та факторів; вибір цільових сегментів; позиціонування товару та розробка програми маркетингу.

### **1.3. Методи позиціонування товарів на ринку**

Мінливі умови ведення підприємницької діяльності, постійні зміни у ринковій економіці України, зростаючі вимоги споживачів, інформаційне насичення – усе це ставить перед національною економікою завдання щодо досягнення та збереження сьогоdnішніх ринкових позицій. Основним засобом управління маркетингом – є система ринкового позиціонування. Тому актуальним залишається питання не лише початкового формування коректної та дієвої стратегії позиціонування, а й постійного спостереження за її актуальністю, утриманням привабливих позицій для цільових споживачів, а також вчасного коригування, щоб зберегти і посилити конкурентні переваги підприємства, його ринковий стан загалом.

Питанням розробки методів позиціонування присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

Класичним вважається визначення Ф. Котлера, що позиціонування – це забезпечення товару безсумнівного та чітко відмінного від конкурентів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів [22].

На думку, Д. Аакера, позиціонування – це обличчя стратегії бізнесу, що демонструє бажання компанії стосовно її сприйняття покупцями, працівниками та партнерами [40].

П. Дойль зазначає, що позиціонування – це маркетингова діяльність із вибору цільових сегментів, що задають ділянки конкуренції, вибору відмітних переваг, які зазначають методи конкурентної боротьби [13].

А.О. Старостіна, дає наступне визначення позиціонуванню – це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів із метою формування у свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів [32, с. 161].

Р.А. Фатхутдінов зазначає, що позиціонування – це процес визначення місця нового товару в ряді існуючих товарів на основі сегментації ринку, встановлення сфери його застосування разом з іншими аналогічними товарами [36, с. 516].

За О. Зозульовим, позиціонування – це забезпечення такого товару на ринку та у свідомості споживача, яке не підлягає сумніву і чітко відрізняється від інших [16, с. 50].

Отже, виходячи із позицій вчених можна сказати, що позиціонування товару – це думка окремої групи споживачів або цільових ринкових сегментів, які зайняті конкретним продуктом в умовах споживання і по відношенню до продукту конкурентів. Продукт сприймається певною цільовою групою споживачів як товар, що має відмінні риси та властивості від інших подібних товарів. Також необхідно враховувати те, що на позиціонування продукту впливає репутація та імідж підприємства.

Існують певні методи позиціонування товарів на ринку. Розглянемо детальніше кожен із них. Щоб визначити позицію товару власного підприємства на ринку необхідно визначити, які методи позиціонування використовують конкуренти та знайти вільну ринкову нішу для свого товару.

Універсальні методи позиціонування товару [35]:

1. Позиціонування «проти товарної категорії».
2. Позиціонування «проблема-рішення».
3. Асоціативний метод позиціонування.

4. Позиціонування «проти конкурента».
5. Позиціонування «за характером використання товару».
6. Позиціонування «за типом цільової аудиторії».
7. Позиціонування «за основною вигодою».
8. Позиціонування «за відмінними характеристикам продукту».

У таблиці 1.1 представимо вимоги позиціонування до універсальних методів [35].

Таблиця 1.1

### Переваги та перешкоди універсальних методів позиціонування

Переваги	Перешкоди
<b>Позиціонування «проти товарної категорії»</b>	
є інновація	потрібен бюджет на захист від копіювання
є унікальні властивості	потрібен високий бюджет на просування
є метод нового рішення	попит повинен бути довгостроковим
<b>Позиціонування «проблема-рішення»</b>	
є проблема	необхідно заохочувати експертів та мати докази ефективності продукту
споживач хоче її вирішити	емоційне підкріплення потреб
товар компанії може вирішити проблему	потрібне постійне підвищення ефективності
<b>Асоціативний метод позиціонування</b>	
стандартизований продукт	бюджет на просування та створення імідж
імідж здатний передати ключові риси продукту	легкість копіювання, захист створеного образу та іміджу товару
<b>Позиціонування «проти конкурента»</b>	
відсутність альтернативних джерел зростання	високий бюджет на просування товару та демонстрацію переваг продукту
існування переваг на продуктовому ринку	готовність до захисту та здібність доказати переваги
довгострокові переваги	детальний прогноз дій конкурента
<b>Позиціонування «за характером використання товару»</b>	
підходить для невеликих підприємств	потрібна унікальна ситуація використання товару
здатен забезпечити лідерство в ніші	необхідно постійно відслідковувати зміни звичок використання товару
назавжди пов'язується із конкретною ситуацією використання	
<b>Позиціонування «за типом цільової аудиторії»</b>	
підходить для невеликих підприємств	потрібен бюджет на створення чіткого іміджу та образу продукту



## Продовження табл. 1.1

фокусується на конкретній цільовій групі споживачів	потрібні унікальні характеристики товару
є частиною стратегії завойовування лідерства у ніші	доскональне сегментування ринку та розуміння потреб аудиторії
Позиціонування «за основною вигодою»	
описує результат використання товару	неефективно працює на високотехнологічних ринках
будується на емоційних та раціональних вигодах	швидко копіюється на високо-конкурентних ринках
будується на ключових вигодах використання товару	необхідно стати кращим у надані цільової вигоди
Позиціонування «за відмінними характеристиками продукту»	
одна з найрозповсюджених стратегій	потребує захисту переваг товару
будується на відмінних властивостях товару	необхідний окремий бюджет на комунікацію переваг
використовується за умови «на відмінну від конкурентів, наш товар...»	у довгостроковому періоді усі переваги будуть скопійовані

Джерело: розроблено автором на підставі [35]

1. Позиціонування «проти товарної категорії» закріплює позиції товару підприємства за рахунок категорії, у якій планується завоювати частку ринку. Цей варіант позиціонування ефективний у випадку наявності у підприємства абсолютної інновації для ринку, за допомогою якої підприємство здібне в середині існуючого ринку створити нову, цікаву для цільової аудиторії нішу.

При розробці позиціонування «проти товарної категорії» необхідно вирішити три питання:

- чим товар підприємства відрізняється від існуючих товарів ринку;
- чи зможе товар створити нову субкатегорію на ринку;
- чи будується відмінність товару на важливих для споживача вигодах.

Таке позиціонування «проти товарної категорії» буде ефективно, якщо у підприємства дійсно є інноваційні рішення щодо використання товару, якщо використовуються нові технології у виробництві товару та самому

товару притаманні унікальні властивості, а також у компанії існує можливість для захисту своєї переваги патентом.

2. Один із сильних видів позиціонування – це позиціонування «проблема-рішення», тому що прагнення вирішити проблему є суттєвим мотивом для здійснення покупки. Даний вид позиціонування побудований на принципі: «проблема – рішення» та відповідає на запитання:

- яку проблему цільового ринку може вирішити товар підприємства;
- яким способом;
- чому цей спосіб самий ефективний.

Часто підприємство, яке використовує позиціонування «проблема-рішення», посилює необхідність у даному товарі, використовуючи при цьому емоційну вигоду від покупки, а також заохочує до просування свого товару видатних експертів, щоб підвищити зростання сприйняття ефективності бренду.

Існує декілька проблем для ефективного використання позиціонування, спрямованого на вирішення проблеми споживача. По-перше, проблема повинна існувати і цільовий ринок повинен мати бажання її вирішити. По-друге, товар повинен мати високу ефективність у вирішенні проблеми та мати усі необхідні підтвердження своєї ефективності (щоб не вводити споживача в оману). По-третє, у підприємства повинен існувати план по постійному розвитку та укріпленню конкурентоздатності такого товару.

При використанні на ринку одразу декількома підприємствами позиціонування «проблема-рішення», необхідна додаткова диференціація продукту, яка полягатиме у різних рівнях цін; відмінних властивостях продукту; швидкості вирішення проблеми і т. д.

3. Використовуючи асоціативний метод позиціонування, підприємство асоціює свій товар з конкретною особистістю, місцем, річчю, ситуацією або образом. Цей метод, має ще одну назву, яку частіше використовують – емоційне або іміджеве позиціонування продукту. Даний

спосіб позиціонування товару ефективний, коли товар підприємства не володіє чіткою відмінністю від інших товарів на ринку та є достатньо стандартизованим.

Асоціативний метод допомагає споживачам краще запам'ятовувати товар, надати товару потрібний імідж за рахунок створення яскравого образу, вони підкреслюють одну чи декілька характеристик.

4. Використання методу позиціонування «проти визначеного конкурента» – це метод, який означає, що підприємство протиставляє себе конкуренту, у якого планує відібрати частку ринку. Стратегія заснована на наданні цільовому споживачу кращої альтернативи, і будує її на незадовільних побажаннях споживачів, що купують конкурентний товар, використовуючи слабкі сторони конкурента.

Така стратегія позиціонування використовується зазвичай проти лідера ринку та характерна для підприємств, що займають нижчі позиції. Іноді при різних обставинах це може призвести до зміни лідера ринку.

Перелік питань, які ставить перед собою підприємство при обранні стратегії позиціонування «проти конкурента»:

- чи є достатня кількість ресурсів у підприємства для конкурентної боротьби;
- чи притаманні кращі характеристики товару підприємства, ніж у товару конкурента;
- чи готове підприємство на співставному з конкурентом рівні інвестувати у просування товару для донесення відмінних характеристик.

5. Позиціонування «за характером використання товару» відповідає на питання - яким чином і коли повинен використовуватись цільовим споживачем товар підприємства. Дана стратегія позиціонування дозволяє прив'язати товар підприємства до конкретної ситуації використання. При правильному застосуванні такої стратегії, споживач завжди попадатиме у необхідну ситуацію, він буде згадувати товар підприємства і намагатись купувати саме його.

Дана стратегія позиціонування за ситуацією використання товару частіше застосовується для диференціації нішевих товарів, які не мають можливості конкурувати з лідерами ринку. Вона ідеально підходить для малих підприємств, так як дозволяє міцно зайняти вільну ринкову нішу та стати у ній лідером.

Використовуючи дану модель позиціонування, підприємство повинно дуже детально відслідковувати зміни споживацької поведінки при купівлі та використанні товару. Може виникнути ситуація, коли метод використання товару, покладений в основу позиціонування, стає застарілим та неактуальним.

6. Центром стратегії позиціонування «за типом споживача» є унікальна, відособлена від інших, яскраво виражена група споживачів. Така група споживачів має особливі уподобання та вимоги до якості товару, досить часто має цілковито несхожу модель поведінки при купівлі та використанні товару. Стратегія рекомендується при роботі із вузькими, нішевими ринками; ідеально підходить для невеликих підприємств та товарів зі специфічними властивостями.

Перед тим, як приступити до позиціонування товару, спрямованого на конкретну групу споживачів слід надати відповіді на три основних питання:

- чи можливо на ринку виділити відокремлену групу, що виділяється особливими потребами до характеристик товару;
- наскільки ця група велика та стійка у довгостроковому періоді;
- якими особливими характеристиками товар підприємства може заохотити дану групу споживачів.

7. Стратегія позиціонування «за типом цільової аудиторії» базується на бажанні споживачів виділитись, показати суспільству свою приналежність до визначеного класу людей, відповідати визначеним образам та ідеалам.

При використанні такої стратегії позиціонування потрібно використовувати формування «для тих, хто...», «спеціально для..», а також

образи, які чітко передають характер цільової групи. Обов'язковою складовою маркетингового плану повинна стати програма по створенню потрібного іміджу та план зі значною диференціацією товару.

8. Позичіонування «за вигодою використання товару» описує результат, який отримує споживач, купуючи товар. Таке позиціонування відповідає на питання: «яку користь приносить споживачу покупку та використання товару». В основі такої стратегії позиціонування повинна бути покладена дійсно значна вигода покупки товару. Стратегія може бути побудована як на емоційних, так і на раціональних вигодах.

З особливою обережністю, слід використовувати стратегію на високо технологічних ринках та галузях, що схильні до швидких змін. Стратегія втрачає свою актуальність на високо конкурентних ринках, на яких усі особливості товару швидко копіюються та перестають бути актуальними або вже усе використали для просування існуючих товарів. Наступний крок у такій моделі позиціонування – стати кращим товаром на ринку та донести потрібну цінність.

9. Метод «за відмінними характеристикам до позиціонування» часто носить назву «функціональне позиціонування» або «позиціонування за атрибутом». Найбільш розповсюджена стратегія позиціонування: дозволяє сфокусувати увагу споживача на відмінних властивостях бренду, вигідно виділити його серед конкурентів. Формує перевагу товару підприємства у будь-якій окремій галузі.

Позиціонування «за відмінним характеристикам продукту» відповідає на запитання:

- якими істотними відмінностями володіє товар підприємства;
- чим він відрізняється від інших товарів ринку;
- чи існує у товару унікальна властивість, яка робить його індивідуальним та особливим.

Використовуючи стратегію позиціонування «за відмінними характеристиками товару», потрібно використовувати вираз «на відмінну від

усіх інших товарів ринку, наш товар...». Необхідно обов'язково отримати патент та проводити захист від копіювання усіх відмінних властивостей товару.

У довгостроковому періоді успішні відмінні риси будуть скопійовані, тому одразу потрібно планувати удосконалення свого товару, який дозволить бути підприємству на крок попереду від конкурентів.

Отже, ринкове позиціонування можна розглядати як систему заходів, які сприяють процесу щодо сприйняття ринком та учасниками представленого товару, формуванням та закріпленням його характеристик у їх свідомості. Тому процес ринкового позиціонування за різними методами зводиться до: позиції продукту – його місця серед відповідної товарної групи, певного сегменту та конкретного ринку; формування іміджу товару шляхом проведення заходів для створення його образу у свідомості реальних та потенційних споживачів; позицією торгової марки, яке полягає у формуванні оцінки та враження споживачем, у результаті чого виникає суспільне сприйняття товару. Тому правильно обрані і реалізовані методи позиціонування підприємством є значимим аспектом для формування успішної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ НА ТОВ «БОМОНД ГРУПП»

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бомонд Групп»

ТОВ «БОМОНД ГРУПП» займає лідируючі місця на ринку роздрібної торгівлі косметики та парфумерії в Україні.

Товариство було створено з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари і реалізації економічних інтересів засновників і працівників. Основний вид діяльності – це реалізація косметичних товарів та предметів гігієни в спеціалізованих магазинах, а також підприємство займається оптовою торгівлею парфумерією та косметикою, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах та надання рекламних послуг іншим компаніям.

Згідно статуту ТОВ «БОМОНД ГРУПП», статутний фонд підприємства становить 70 987 803,30 грн.

Історія компанії бере свій початок з вересня 2005 року, тоді в місті Києві відкрився перший магазин. В 2011 магазин увійшов до складу Finstar Financial Group, найбільшої російської інвестиційної компанії, яка є власником популярних російський парфумерних магазинів, а з листопада 2018 інвестором стала французка компанія – AA ІНВЕСТМЕНТС ХОЛДІНГ САРЛ.

Магазини постійно вдосконалюються, оновлюючи концепцію і покращуючи сервіс. Бомонд надає широкий асортимент косметики і парфумерії – більш ніж 150 активних брендів. У магазині представлена ліній ексклюзивної косметики і парфумерії (Fresh Line, Serge Lutens, Magda Bekkali), елітна косметика (Guerlain, Lancome, Chanel, Dior і інші), а також

косметика доступного цінового сегмента (L'Oréal, Max Factor, Maybelline і інші).

Станом на квітень 2020 року по всій Україні відкрито 15 магазинів: шість в Києві, два в Одесі, один в Харкові, Вінниці, Дніпрі, Запоріжжі, Львові, Хмельницькому та Сумах. За останніх півроку було закрито два магазину в Києві та Харкові; та відкрито два магазину в Києві.

Головний офіс знаходиться в бізнес-центрі «Киянівський» за адресою Україна, Київ, 02000, провулок Киянівський, 7а.

Оскільки на сучасному етапі спостерігається все більше і більше прискорення темпів розвитку економіки, підприємства вимушені за ними встигати. Для успішного продовження своєї діяльності необхідна наявність розвиненої системи стратегічного управління.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища [6].

SWOT-аналіз називають ще стратегічним балансом. Він дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку.



Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз ТОВ «БОМОНД ГРУП»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. велика база постійних клієнтів;</li> <li>2. магазини в центральних торгових центрах найбільших міст України;</li> <li>3. зростання кількості інтернет-замовлень;</li> <li>4. розвинена система знижок та комунікації з магазинами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. пливучість співробітників;</li> <li>2. висока конкуренція на ринку люксової парфумерії та косметичних засобів;</li> <li>3. порушена комунікація в середині компанії, особливо з відділом інформаційних технологій;</li> <li>4. стандартні методи просування продукції;</li> <li>5. не проводиться маркетингові дослідження для вивчення потреб клієнтів;</li> <li>6. застаріла практика продаж.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ріст маркетингового бюджету;</li> <li>2. розвиток власного бренду;</li> <li>3. розширення географії продажу;</li> <li>4. мобільний додаток магазину;</li> <li>5. захоплення нового ринкового сегменту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. високий рівень інфляція;</li> <li>2. зниження платоспроможності населення;</li> <li>3. зміна тенденцій/моди;</li> <li>4. активність конкурентів;</li> <li>5. розірвання договорів з поставщиками;</li> <li>6. підвищення вартості оренди в торгових центрах;</li> <li>7. форс-мажорні ситуації;</li> <li>8. ремонтні роботи в регіоні торгового центру.</li> </ol>

*Джерело:* розроблено автором на підставі власних спостережень та досліджень

Після того, як чинники внутрішнього й зовнішнього середовища проранжовано і сформовано конкретний перелік слабких і сильних сторін

організації, а також загроз і можливостей, настає останній етап процесу оцінки середовища методом SWOT-встановлення зв'язків між ними. Здійснюючи аналіз середовища організації слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити з одного стану в інший, тобто невикористана вчасно можливість може стати загрозою, або вчасно виявлена слабка сторона – сильною тощо.

ТОВ «БОМОНД ГРУПП» здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів. Товариство самостійно здійснює маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування та самоокупності.

В організаційній структурі управління підприємством можна виділити декілька рівнів.

Вищим керівним органом даного товариства є генеральний директор компанії. Операційними питаннями займається виконавчий директор компанії – Цветков Володимир Анатолійович.

Наступним рівнем є рівень відділів. На підприємстві функціонує 12 відділів, що включають в себе окремі посади. На чолі кожного з відділів стоїть директор і сукупність директорів формує ще один рівень управління. Кожен з дванадцяти директорів є підзвітним генеральному та виконавчому директорам і керує працівниками в своїх відділах в межах повноважень.

Слід зазначити, що на підприємстві жорсткий рівень централізації управління. Централізація – концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Централізація є реакцією організованої системи, що спрямована на запобігання втрати та пошкодження інформативного потоку під час передачі її через усю кількість рівнів керування. Вона полегшує розуміння цілі керування та забезпечує сильне керівництво. Тобто, кожна

посадова особа має свої права і обов'язки і звітує своєму безпосередньому керівнику. Вся ієрархія управління від працівників до виконавчого директора прямує до найвищого органу – генерального директора, де і визначаються основні положення та фактичний шлях розвитку підприємства на деякий період часу.

Як видно зі схеми структури управління товариством (рис.2.1), на ТОВ «БОМОНД ГРУПП» існує 12 відділів: адміністративний, маркетингу інформаційних технологій, логістики, служби безпеки, бухгалтерія, аналітики, бренд-менеджменту, онлайн торгівлі, кадрів, фінансів та торгівлі; і на чолі кожного стоїть певний керівник, який здійснює керування спираючись на свої права та обов'язки.

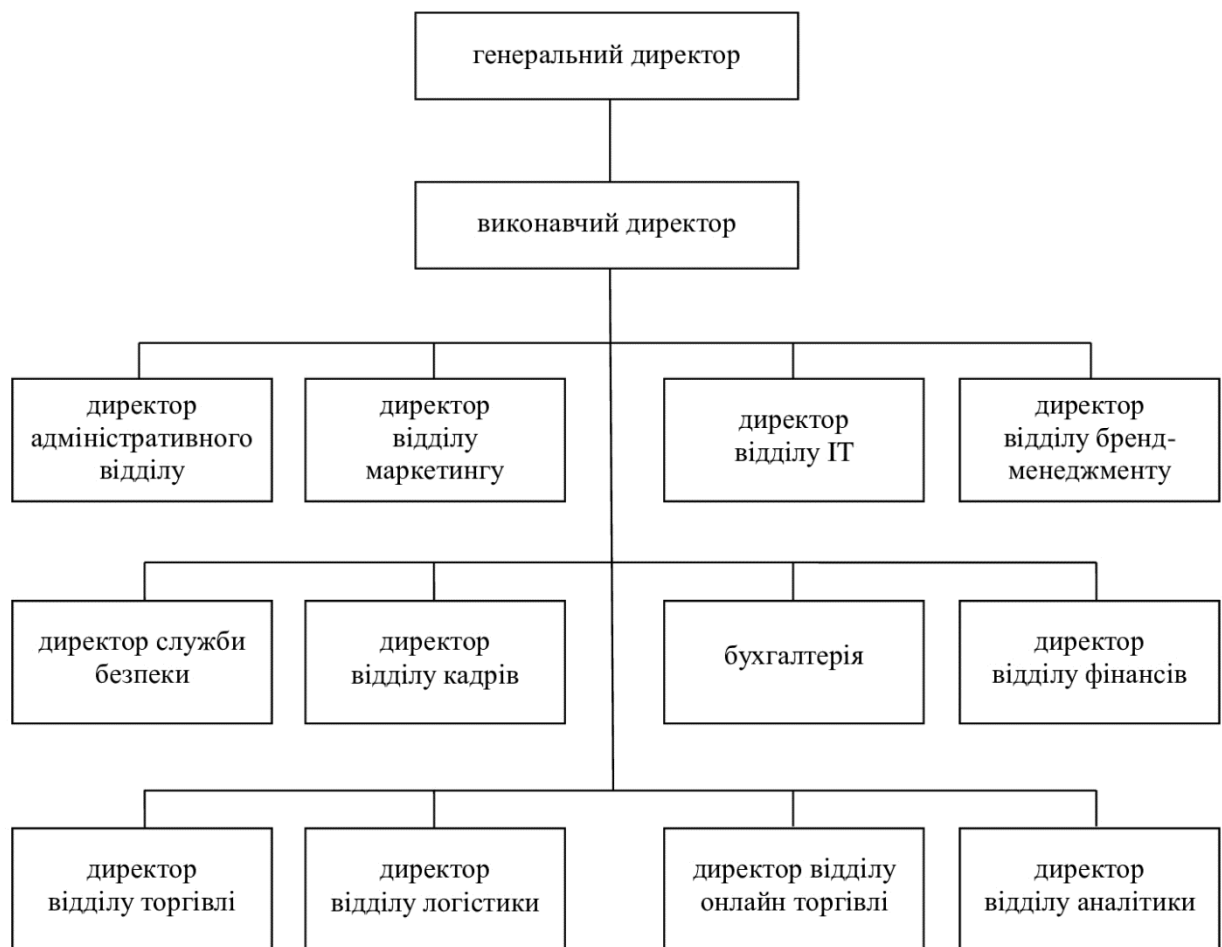


Рис.2.1 Організаційна структура управління ТОВ «БОМОНД ГРУПП»

*Джерело:* створено автором на підставі документації компанії

Станом на початок 2019 року компанія налічує 221 співробітника, враховуючи персонал, який працює в точках продажу. Починаючи з літа 2019 підприємству характерно збільшення плинності кадрів. Причиною такого явища став стрімкий розвиток підприємства і розширення. Основні мотиви плинності – невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами і організацією праці; відсутності умов для відпочинку; неухвалене ставлення з боку керівництва, невиправдані домагання і неможливість зробити кар'єру.

Місце знаходження ТОВ «БОМОНД ГРУПП» в економічній системі регіону можемо побачити в таб.2.2.

Таблиця 2.2

### Місце ТОВ «БОМОНД ГРУПП» в економічній системі регіону

Регіон	Юридична адреса
	01010, м. Київ, Печерський район, Дніпровський узвіз, будинок 1
ЄДРПОУ	33723090
Об'єкт діяльності	Роздрібна торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах
Конкуренти	ТОВ «Брокард»
	ТОВ «Ароматека»
	ТОВ «Парфумс»
	ТОВ «Нотіно»

*Джерело:* створено автором на підставі статуту підприємства та власних досліджень

Для того, щоб торгове підприємство успішно функціонувало, необхідно проводити глибокий аналіз його комерційної діяльності в залежності від ринкового середовища, яке постійно змінюється. Це дозволяє зробити підприємство стійко прибутковим і конкурентоспроможним, забезпечити його розвиток, передбачати майбутнє.

Для успішного функціонування підприємства також важливо проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників за останні три роки (2017-2019).

Дані, зображені на табл. 2.3., взяті на основні щорічних звітів на ТОВ «БОМОНД ГРУПП».

Таблиця 2.3

**Показники діяльності компанії ТОВ «БОМОНД ГРУПП»**

Стаття / Роки	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	386 456	384 068	409 362
Прибуток, тис.грн.	99 657	99 242	105 778
Рентабельність, %	14,3	14,4	14,6
Точки продажу, шт.	14	14	15
Працівники, осіб	254	240	221

*Джерело:* створено автором на підставі фінансової звітності

Нижче, на рис. 2.2 можна ознайомитися з показниками економічної діяльності компанії, що були представлені в динаміці.

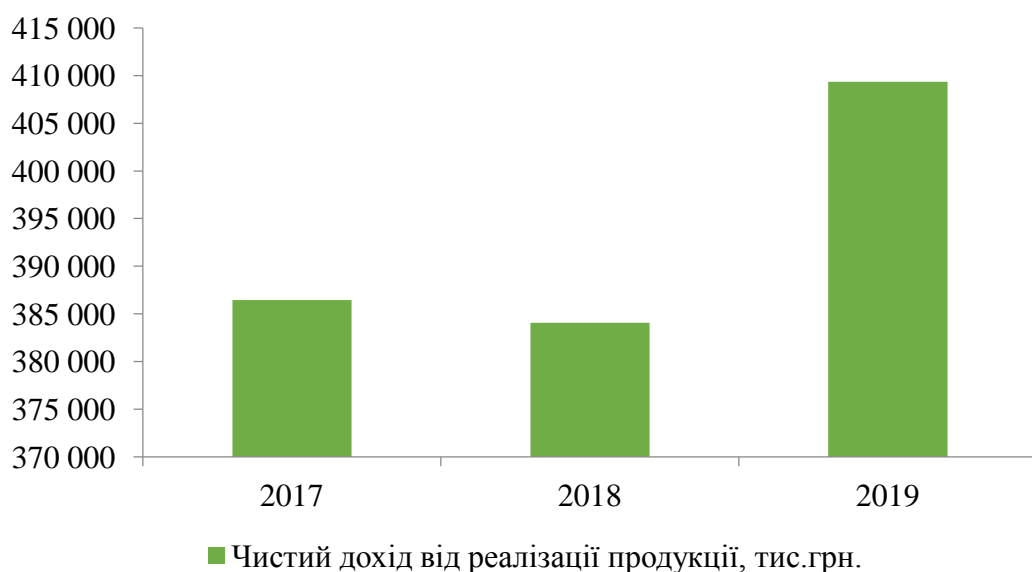


Рис. 2.2 Чистий дохід в динаміці за 2017-2019 р.р компанії, тис.грн.

*Джерело:* створено автором на підставі фінансової звітності

Таким чином, чистий прибуток компанії за 2018 р. порівняно із 2017 р. зменшився на 0,6 %, а за 2019 р. в порівнянні з 2018 р. збільшився на 6,6%, що відображено на рис. 2.3.

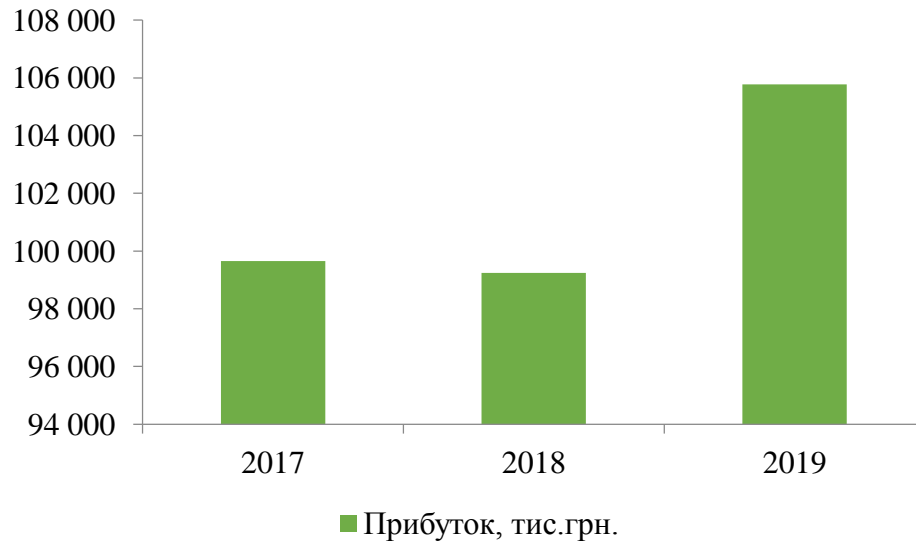


Рис. 2.3 Прибуток підприємства у динаміці за 2017-2019 р.р., тис.грн.

*Джерело:* створено автором на підставі фінансової звітності

На рис. 2.4 можемо побачити, що прибуток підприємства за 2018 рік порівняно з 2017 роком майже не змінився, лише незначне падіння на 0,1%. За 2019 рік порівняно із 2018 роком прибуток збільшився на 7,3%.



Рис. 2.4. Точки продажу підприємства у динаміці за 2017-2019 р.р., шт.  
*Джерело:* створено автором на підставі фінансової звітності

На рис. 2.5. відображено динаміку кількості точок продажу мережі магазинів. Кількість магазинів з 2017 року по 2018 залишалась незмінною. В 2019 році відкрито один магазин.

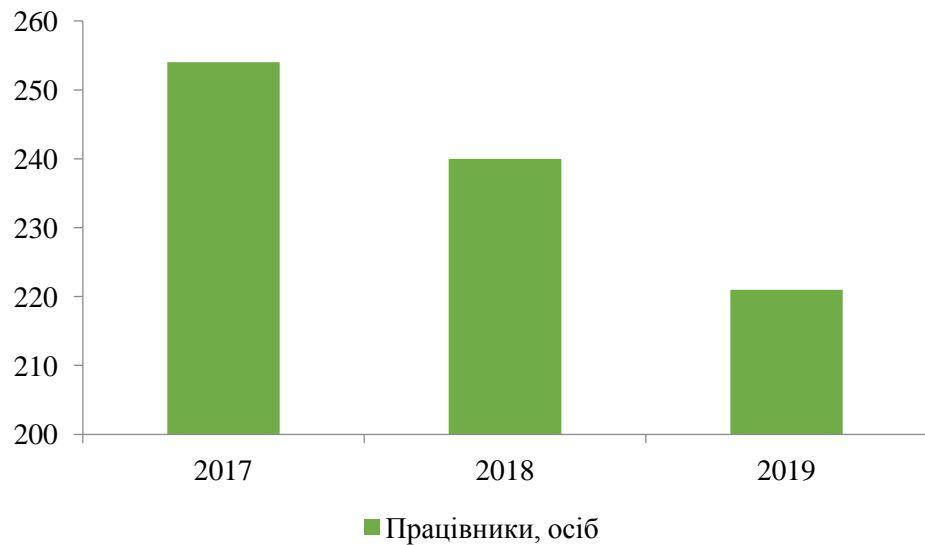


Рис. 2.5 Кількість працівників підприємства

*Джерело:* створено автором на підставі фінансової звітності

На рис. 2.5 відображено динаміку кількості працівників ТОВ «БОМОНД ГРУПП». Кількість працівників в 2018 році порівнюючи з 2017 роком зменшилась на 6%. В 2019 році кількість працівників зменшилась ще на 8%, в порівнянні з попереднім періодом.

Далі доцільно провести факторний аналіз для комплексного аналізу діяльності ТОВ «БОМОНД ГРУПП», пошуку і класифікації факторів, що впливають на економічні явища і процеси, з виявленням причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на зміну конкретних показників господарської діяльності.

Розглянемо два напрямки реалізації продукції компанії «Бомонд Групп»:

- парфумерія
- декоративна косметика

Дані з динаміки середніх обсягів реалізації та середніх цін за два роки (попередній та наступний) наведені у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Динаміка середніх обсягів реалізації та середніх цін**

Продукт	Обсяг реалізації, од.		Ціна, грн.	
	Базисний період (q <sub>0</sub> )	Звітний період (q <sub>1</sub> )	Базисний період (p <sub>0</sub> )	Звітний період (p <sub>1</sub> )
Парфуми	1978	2380	1400	900
Декоративна косметика	3120	3389	1200	1000

*Джерело:* створено автором за даними підприємства

Розрахуємо агрегатний індекс цін (Індекс Пааше):

$$I_p = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_1} = \frac{900 * 2380 + 1000 * 3389}{1400 * 2380 + 1200 * 3389} = \frac{2\,142\,000 + 3\,389\,000}{3\,332\,000 + 4\,066\,800} = \frac{5\,531\,000}{7\,398\,800} = 0,74 \text{ або } 74\%$$

В звітному періоді в порівнянні з базисним склав середні ціни на парфуми та косметику впали на 26%, так як компанія вирішила перейти з ринку люксових товарів на міддл маркет.

$$\Delta p = \sum p_1 q_1 - \sum p_0 q_1 = 5\,531\,000 - 7\,398\,800 = -1\,867\,800 \text{ (грн)}$$

За рахунок падіння ціни грошова виручка компанії впала на 1 867 800 грн.

Розрахуємо агрегатний індекс фізичного обсягу:



$$Iq = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{2380 * 1400 + 3389 * 1200}{1978 * 1400 + 3120 * 1200} = \frac{3\,332\,000 + 4\,066\,800}{2\,769\,200 + 3\,744\,000} = \frac{7\,398\,800}{6\,513\,200} = 1,14 \text{ або } 114\%$$

Кількість реалізованої продукції компанії за звітний період в середньому збільшилась на 14%.

$$\Delta q = \sum q_1 p_0 - \sum q_0 p_0 = 7\,398\,800 - 6\,513\,200 = 885\,600 \text{ грн}$$

За рахунок середнього збільшення кількості реалізованої продукції виручка від реалізації збільшилась на 885 600 грн.

Розрахуємо зміну товарообігу (виручки від реалізації продукції) компанії «Бомонд Групп» в цілому за звітний період у порівнянні із базисним періодом:

$$I_{pq} = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_0} = \frac{900 * 2380 + 900 * 3389}{1000 * 1978 + 1200 * 3120} = \frac{2\,142\,000 + 3\,050\,100}{1\,978\,000 + 3\,744\,000} = \frac{5\,192\,100}{5\,722\,000} = 0,9 \text{ або } 90\%$$

Тобто товарообіг за двома товарами компанії зменшився на 10%

$$\Delta p = \sum p_1 q_1 - \sum p_0 q_0 = 5\,192\,100 - 5\,722\,000 = -529\,900 \text{ грн.}$$

Виручка від реалізації продукції компанії у звітному періоді в порівнянні з базисним під впливом зниженням середніх цін та середнім збільшенням обсягу реалізованої продукції зменшився на 529 900 грн.

Розрахуємо взаємозв'язок індексів:

$$I_p * I_q = 0,74 * 1,14 = 0,844$$

Розрахуємо взаємозв'язок абсолютних приростів:

$$\Delta p + \Delta q = -1\,867\,800 + 885\,600 = -982\,200 \text{ грн.}$$

Отже, на підставі аналізу виручки від реалізації продукції на основі даних емпіричної бази підприємства ТОВ Бомонд Групп за два останніх роки, ми можемо зробити висновок, що виручка у звітному році, при спробі захопити нову аудиторію, впала майже на 0,5%, що у вартісному вираженні 982 200 грн.

Причиною може слугувати не інформованість споживачів. Для того щоб збільшити виручку за рахунок захоплення нової аудиторії недостатньо просто додати новий, більш бюджетний асортимент, а потрібно проінформувати споживачів про новинки. Споживач не очікує, що вартість продукції в магазині, де представлена люксова косметика та парфумерія можуть знизитись ціни.

## **2.2. Маркетинговий аналіз середовища підприємства**

Парфумерно-косметична продукція (ПКП) користується сталим споживчим попитом і на сучасному етапі виявляє тенденції до його подальшого зростання. Так, компанія Research and Markets прогнозує обсяги глобального ринку косметики до 2020 року на рівні 675 млрд. доларів при збереженні темпів зростання в 6,4% на рік [4]. Особливою увагою споживачів користуються косметичні засоби лікувально-профілактичної дії, які зазвичай об'єднують властивості як суто косметичного засобу, так і засобу, що може активно впливати на фізіологічний стан шкіри та її придатків, а також на весь організм людини. Зважаючи на світові тенденції, сектор промислового виробництва косметичних засобів, переважно лікувально-профілактичної направленості дії, є одним із пріоритетних напрямків розвитку вітчизняної економіки.

Косметична галузь в Україні в цілому характеризується вираженою перспективною конкурентоспроможністю та можливістю імпортозаміщення, внаслідок чого дослідження сучасного ринку ПКП для його подальшої модернізації й реформування відповідно до вимог міжнародних стандартів і європейських директив є актуальними.

За прогнозами аналітиків, реалізація косметичної продукції буде постійно збільшуватися на тлі стабільного збільшення попиту шляхом підвищення потужностей виробництв, розширення спектру товарів і послуг, а також постійно зростаючого штату співробітників, зайнятих у галузі в

різних країнах світу. Актуальними напрямками розвитку асортименту ПКП є косметика протівікової дії різноманітних форм випуску: креми, маски, лосьйони, сироватки тощо. На розвинених ринках світу чоловіки стабільно підвищують зацікавленість у базових засобах з догляду за шкірою (бальзами для косметичного догляду за шкірою, косметичні консілери, засоби для штучної засмаги тощо). Сталою тенденцією світового косметичного ринку є й зростання частки продукції преміум-класу, яка на сьогодні становить понад 27% [7].

У той же час, на ринках країн, що розвиваються, споживачі віддають перевагу косметичним препаратам багатофункціональної дії, таким як ВВ креми. На рис. 2.6. відображено структуру попиту на косметичному ринку України, відповідно до якої найбільшу частку (31,8%) займає категорія косметичних засобів особистої гігієни: піномийних засобів для ванни та душа, дезодорантів, депіляторів, засобів з догляду за чоловічою та дитячою шкірою. Косметичні засоби з догляду за волоссям на вітчизняному ринку становлять 19,6%; з догляду за шкірою – 18,4%. Ще 13,6% займає декоративна косметика, а парфумерія – лише 11,6%.

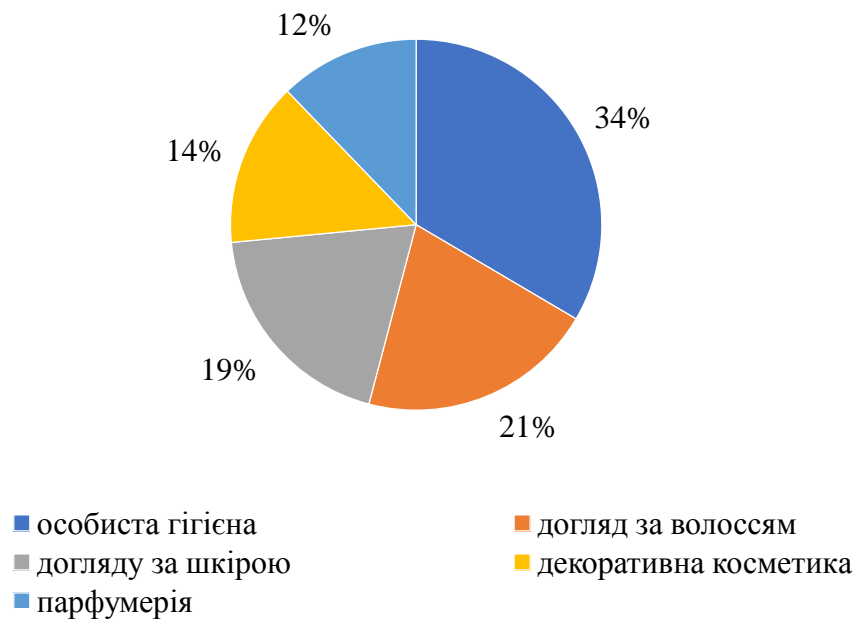


Рис. 2.6 Структура попиту на косметичному ринку України

*Джерело:* створено автором на підставі [7]

Доля імпортої косметики на вітчизняному ринку України становить 92 % від загального обсягу косметичних товарів, що зображено на рис. 2.7., і представлена майже всіма відомими світовими брендами: Avon, Beiersdorf, Chanel, Colgate-Palmolive, Estee Lauder, Henkel-Schwarzkopf, Johnson & Johnson, L'Oreal, Mary Kay, Oriflame, Procter & Gamble, Unilever, Yves Rocher та іншими.

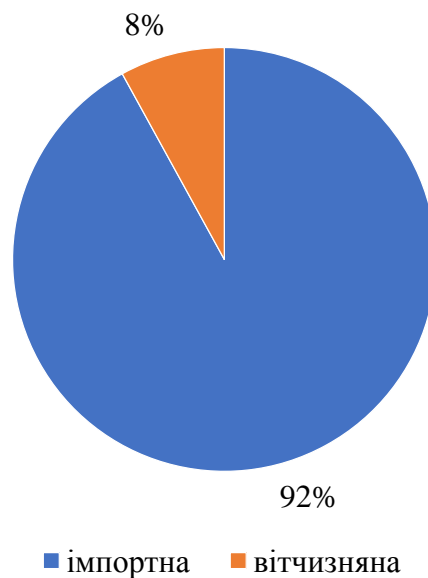


Рис. 2.7 Походження парфумерно-косметичної продукції на ринку України

*Джерело:* створено автором на підставі [7]

На рис. 2.8 відображено структуру цінових сегментів на парфумерно-косметичному ринку. на Доступна косметика складає понад 60 % ринку, продукція середнього цінового сегменту – близько 30 %, косметичні засоби преміум-класу – близько 10 % [8].

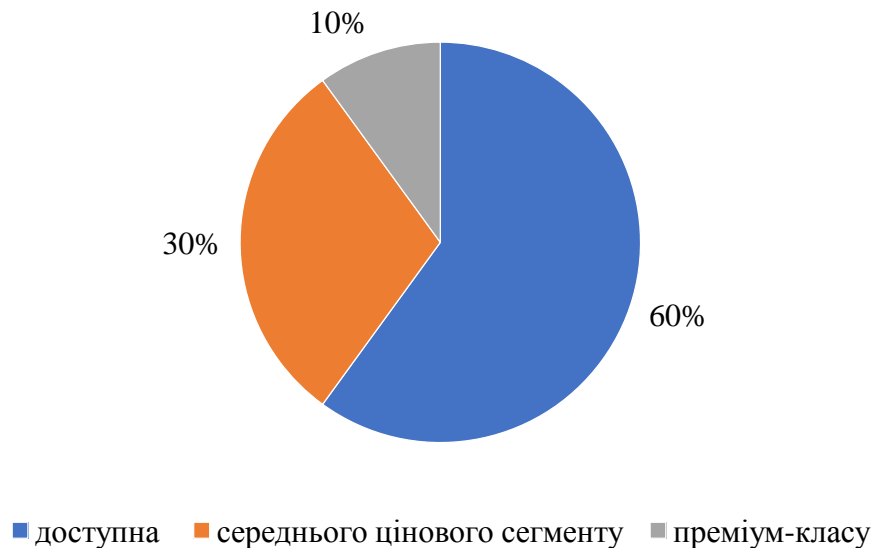


Рис. 2.8. Переваги споживачів на парфумерно-косметичному ринку  
*Джерело: створено автором на підставі [8]*

Конкуренція є основною умовою, за якої працюють ринкові механізми, що формують багатство, розмаїття асортименту та високу якість товарів і послуг і створює конкурентну політику. У свою чергу, вона є однією з основних складових ринкової економіки та, перш за все, передбачає задоволення потреб ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку. Показник конкурентоспроможності є одним з важливих у діяльності підприємства, зростанню рівня якого має сприяти конкурентна політика.

Конкурентна політика й норми, які стимулюють торгівлю й лібералізацію інвестування, мають спільну мету: вони покликані стимулювати конкуренцію, економічну ефективність і добробут покупців і виробників [1, с. 526]. Згідно з теорією системного підходу Р. А. Фатхутдінова формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на всіх рівнях управління конкурентним розвитком [6, с. 10].

У сучасних умовах економічного розвитку України питання формування конкурентної політики підприємств набуває особливого

значення. Правильно сформована конкурентна політика надає змогу підприємству не лише отримувати достатні прибутки, але й підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Для оптимального формування конкурентної політики необхідне розуміння підходів, що орієнтовані безпосередньо на кожен галузь господарства.

Враховуючи специфіку парфумерно-косметичного ринку, сучасні компанії повинні мати на меті перехід від продуктоорієнтованій до клієнтоорієнтованої моделі свого функціонування. У свою чергу, клієнтоорієнтована модель передбачає формування конкурентної політики на основі підходів, які орієнтуються не лише на клієнтів, але й на вплив постачальників і конкурентів. Таким чином, оптимальними підходами формування конкурентної політики ТОВ «БОМОНД ГРУПП», на сьогодні, виступають клієнто-, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи.

Першим етапом в оцінці ефективності конкурентної політики підприємства – це визначення тип конкурентного ринку, в якому функціонує підприємство. Визначити тип конкурентного ринку можна за допомогою індексу Харфіндела – Хіршмана [9, с. 89].

Цей індекс розраховується за такою формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2,$$

де  $S_i$  — ринкова доля компанії, а  $n$  — кількість усіх компаній.

Кількість компаній на парфумерно-косметичному ринку України – 4: Брокард, Бомонд, Ароматека та Жан.

На рис. 2.9. зображено долі компаній на парфумерно-косметичному ринку України: Брокард – 0,45; Бомонд – 0,27; Ароматека – 0,16, Жан – 0,12.

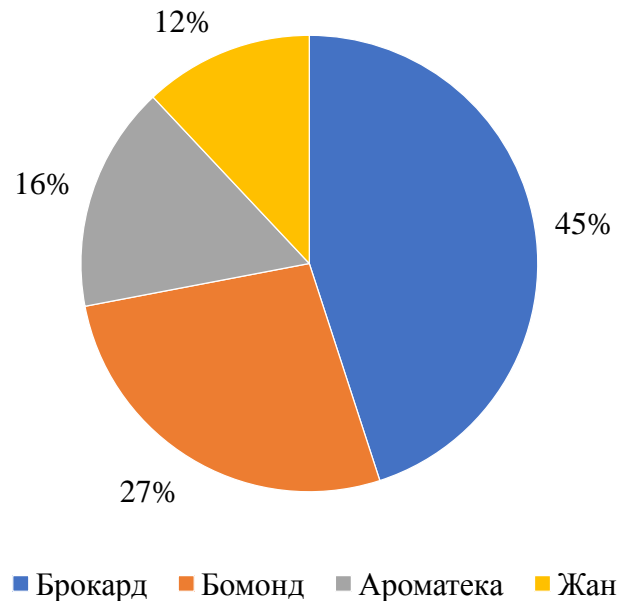


Рис. 2.9 Компанії на парфумерно-косметичному ринку України

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

Таким чином на ринку, де працюють 4 компанії, з ринковими долями у 45%, 27%, 16% та 12%, індекс Херфіндаля-Хіршмана дорівнюватиме  $0,45^2 + 0,27^2 + 0,16^2 + 0,12^2 = 0,3154$ .

Так як індекс має значення вище 0,18, то ринок має високу концентрацію.

Також важливим інструментом для стратегічного аналізу ефективності конкурентної політики підприємства є Матриця ADL. Щоб отримати більш глибоке розуміння конкурентної позиції організацій, Артур Д. Літл розробив матрицю стратегічних умов, яка також відома як «Матриця ADL». Матриця ADL складається з двох важливих аспектів: конкурентної позиції та зрілості галузі (зрілості товару) [3].

Існує чотири категорії зрілості галузі:

1. Ембріональна стадія

Впровадження продукту характеризується швидким зростанням ринку, дуже малою конкуренцією і високими цінами продажу.

2. Стадія зростання

Ринок продовжує зміцнюватися, а продажі збільшуються, конкурентів небагато.

### 3. Етап зрілості

Ринок і частки ринку стабільні, існує сформована база клієнтів і ціна знижується через посилення конкуренції.

### 4. Стадія старіння

Попит на товар знижується, а компанії відмовляються від ринку. Компанії припиняють консолідацію або залишають ринок.

Артур Д. Літл сформулював п'ять категорій для конкурентної позиції в матриці ADL [3]:

1. Домінуюча – на цьому етапі конкуренції мало або взагалі немає, оскільки на ринок виводиться абсолютно новий або невідомий продукт.

2. Сильна – частка ринку є сильною та стабільною, незалежно від того, що робить конкуренція.

3. Сприятлива – організація користується конкурентними перевагами на певних сегментах ринку, але присутня велика кількість конкурентів.

4. Міцна – позиція організації на загальному ринку невелика, а частка ринку базується, між іншим, на ніші чи іншій формі диференціації товару.

5. Слабка – організація зазнає постійної втрати частки ринку, і її напрямок бізнесу занадто малий для підтримки прибутковості.

Матриця ADL допомагає сформувати вектор розвитку стратегії та задає загальні установи.

Для складання матриці досить пройти наступні 2 послідовних кроки:

Крок перший – визначення першої змінної матриці – ступінь зрілості ринку. Другий крок – оцінка стійкості позиції в галузі та конкурентоспроможність. Для визначення ступеня зрілості ринку та оцінки конкурентоспроможності було поставлено 6 запитань і 4 відповідей (Додаток А та Б).



Аналізуючи діяльність підприємства «БОМОНД ГРУПП» можна зробити висновок, що компанія знаходиться на етапі зростання зі сприятливою конкурентною позицією. Рекомендовано обрати стратегію захоплення ринкових ніш і сильної диференціації.

Для якісного дослідження ТОВ «БОМОНД ГРУПП» стратегічної позиції компанії в галузі використовуємо «Аналіз п'яти сил Портера». Дана методика була розроблена для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р [10, с. 21].

П'ять сил Портера включають в себе:

1. Загроза появи продуктів-замінників – при появі продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшуватися внаслідок підвищення ціни (табл. 2.5). Цей показник характерний для компанії, так як з'являється тенденція до придбання корейської косметики, яка високої якості, більш бюджетна та являється новизною для споживачів українського ринку.

Таблиця. 2.5

### Оцінка рівня загрози зі сторони товарів-замінників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Товари-замінники "ціна-якість"	<i>здатні забезпечити те ж саме якість за нижчими цінами</i>	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала не існують	не існує
		3		
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>3</b>		
<b>3 бали</b>		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

2. Загроза появи нових гравців – ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців (табл. 2.6). В результаті з'являються численні нові гравці, а це істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з

блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися зі зростанням рівня конкуренції.

Таблиця 2.6

### Оцінка загрози появи нових гравців на ринку

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	<i>Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції</i>	Відсутнє	існує тільки у декількох гравців ринку	Значуща
				1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	<i>Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити</i>	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
			2	
Диференціація продукту	<i>Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу</i>	низький рівень різноманітності товару	існують мікроніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
			2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	<i>Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.</i>	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	<i>Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі</i>	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
			2	

Продовження табл. 2.6

Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	немає обмежують актив з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
			2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			2	
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	уповільнюючий	стагнація або падіння
		3		
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>15</b>		
<b>9-16 балів</b>		<b>Середній рівень загрози входу нових гравців</b>		

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

3. Ринкова влада постачальників – постачальники продукції активно впливають на діяльність компанії Бомонд. Так як компанія не є виробником, а лише місцем продажу, то питання з постачальниками є найактуальнішою. Щороку підписуються, оновлюються договори з компанією і постачальником, тому існує вічна загроза в тому, що постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Ринкова влада постачальників**

Параметр оцінки	Коментарі	оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	<i>Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін</i>	незначна кількість поставщиків або монополія	широкий вибір постачальників
		2	
Обмеженість ресурсів постачальників	<i>Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін</i>	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
			1
Витрати перемикання	<i>Чим вище витрати перемикання, тим вища загроза до зростання цін</i>	високі витрати до придбання конкретної інших постачальників	низькі витрати до придбання конкретної інших постачальників
		2	
Пріоритетність спрямування для постачальника	<i>Незначна кількість постачальників або монополія</i>	низька пріоритетність галузі для постачальника	високий пріоритет галузі для постачальника
		2	
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>7</b>	
<b>7 балів</b>		високий рівень впливу постачальників	

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

4. Ринкова влада споживачів – здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни.

Оцінка ринкової влади споживачів зображена у табл. 2.8.

За цим показником підприємство оцінюється за середнім рівнем загрози.

Таблиця 2.8

## Оцінка ринкової влади споживачів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	<i>Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки</i>	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
				1
Схильність до придбання конкретної товари субститути	<i>Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків</i>	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		3		
Чутливість до ціни	<i>Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів</i>	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	<i>Незадоволеність у якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом</i>	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність у якістю
			2	
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>8</b>		
<b>5-8 балів</b>		<b>Середній рівень загрози втрати клієнтів</b>		

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

5. Рівень конкурентної боротьби – для підприємства це визначальний чинник, гравці конкурують агресивно використовуючи цінову конкуренцію та нецінова в маркетингу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	<i>Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку</i>	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
			2	
Темп зростання ринку	<i>Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку</i>	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
			2	
Рівень диференціації продукту на ринку	<i>Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикавання споживача між різними компаніями ринку</i>	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
				1
Обмеження в підвищенні цін	<i>Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат</i>	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		3		
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>8</b>		
<b>5-8 балів</b>		<b>Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції</b>		

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Отже, після проведення аналізу діяльності ТОВ «БОМОНД ГРУПП» є всі підстави вважати, що підприємство активно веде власну конкурентну політику намагаючись зберегти стабільне становище на парфумерно-косметичному ринку. Так як ринок зростаючий та має середню концентрацію, то є здатність забезпечити підприємству ринкове становище на тривалий час, що вигідно відрізняє його від конкурентів, але для успішного подальшого розвитку потрібна опора на специфічні, оригінальні здібності і ресурси підприємства, що не піддаються імітації з боку конкурентів, наприклад, сервіс, дизайн, ступінь інноваційності, система збуту та репутація товару.

Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності товару і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики (дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші).

Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

Бажано сконцентрувати активність на побудові тривалих відносин з покупцем і в майбутньому створити спеціальні програми для VIP - клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.

### **2.3. Аналіз споживачів ТОВ «БОМОНД ГРУПП»**

Споживачі на парфумерно-косметичному ринку відчують потребу у самовдосконаленні, догляді за шкірою обличчя та тіла, підвищенні власної привабливості та маскуванні недоліків. Для задоволення їх потреб підприємство «БОМОНД ГРУПП» відкриває мережу магазинів в містах України з парфумерно-косметично засобами. Беручи до уваги зростаючу потребу в парфумерно-косметичній продукції підприємство прагне максимально задовольнити зростаючий попит населення.

За даними останніх двох років ТОВ «БОМОНД ГРУПП» налічує 653 775 лояльних клієнтів та близько 36 000 активних клієнтів за 12 місяців. У табл. 2.10 зображено кількісні показники чисельності бази лояльних клієнтів за останні 5 місяців поточного року.

Таблиця 2.10

**Кількісні показники чисельності бази лояльних клієнтів**

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
<b>Клієнти в базі</b>	651 619	652 791	653 713	653 718	653 775
<b>Нові клієнти</b>	1 258	1 172	922	5	57
<b>Активні клієнти протягом останніх 12 місяців</b>	42 234	40 051	37 012	34 806	33 667
<b>Середній чек</b>	1 806	1 799	1 788	1 779	1 780

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

На рис. 2.10 зображено динаміку чисельності нових клієнтів у базі лояльних клієнтів ТОВ «БОМОНД ГРУПП» за останні 5 місяців поточного року. Виходячи із зображених даних ми бачимо, що чисельність нових клієнтів з початку поточного року падає. Найбільший спад у квітні місяці, що пояснюється закриттям магазинів у зв'язку з COVID-19.

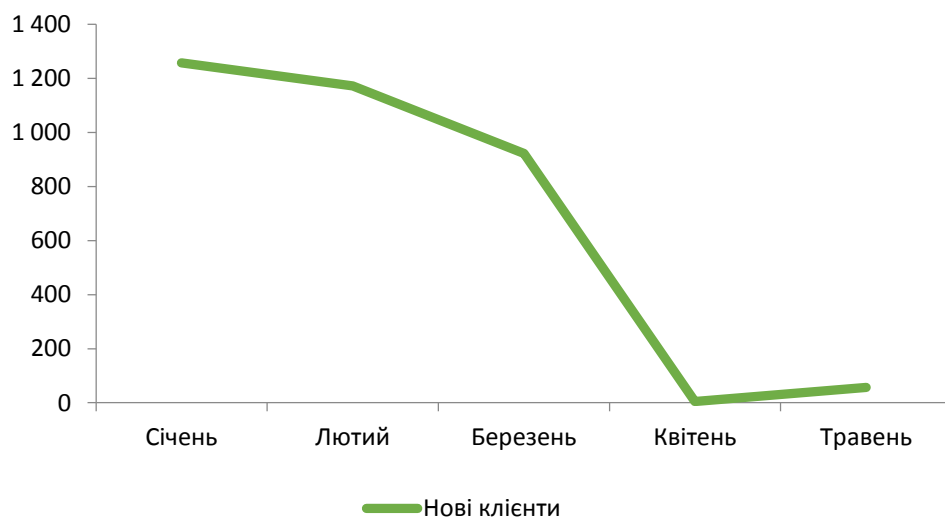


Рис. 2.10 Динаміка чисельності бази лояльних клієнтів

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства



На рис. 2.11 зображено активність клієнтів ТОВ «БОМОНД ГУПП» протягом останніх 12 місяців ТОВ «БОМОНД ГУПП». Динаміка активності клієнтів за період 12 місяців має спадаючу тенденцію.

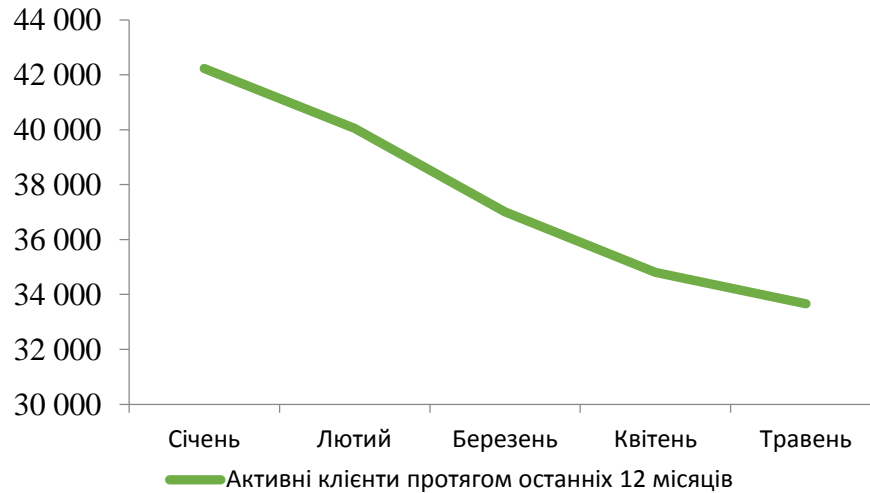


Рис. 2.11 Активність клієнтів протягом останніх 12 місяців

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

На рис. 2.12 зображено середній чек клієнтів ТОВ «БОМОНД ГУПП» протягом останніх 5 місяців ТОВ «БОМОНД ГУПП». Середній чек за звітний період дорівнює 1790,4 грн. з незначними коливаннями. Під час пандемії COVID-19 середній чек впав лише на 0,6%, оскільки лояльні клієнти мережі магазинів перейшли в он-лайн магазин.

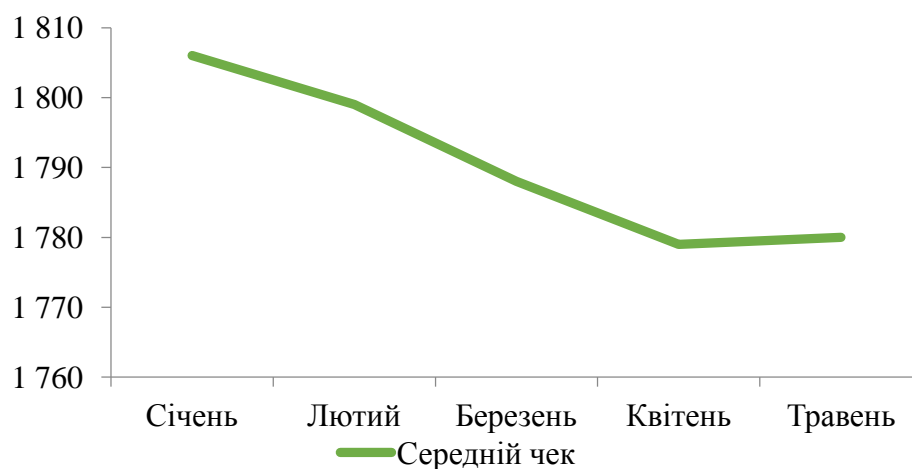


Рис. 2.12 Середній чек клієнтів

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

Розглянемо більш детально клієнтську базу ТОВ «БОМОНД ГРУПП».

На рис. 2.13 відображено статеву приналежність лояльних клієнтів, 83,9% з яких жінки та 16,1% - чоловіки.

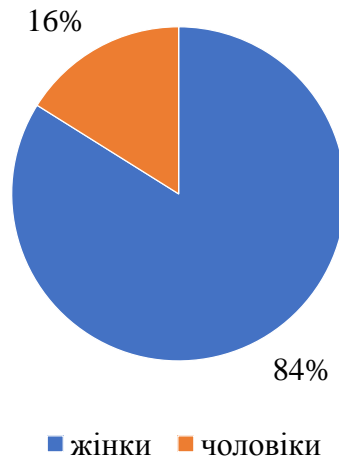


Рис. 2.13 Статева приналежність лояльних клієнтів

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

За віковою ознакою лояльні клієнти поділені на 5 груп – до 20 років, від 20 до 29 років, від 30 до 39 років, від 40 до 49 років та старше 50 років, що відображено на рис. 2.14.

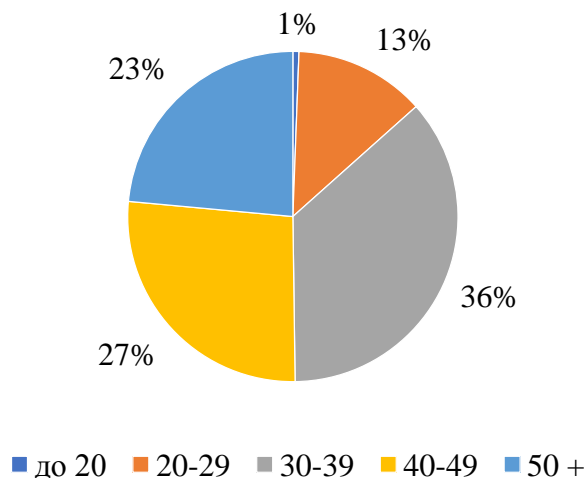


Рис. 2.14 Вікова ознака лояльних клієнтів

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

На рис. 2.15 зображено територіальний поділ лояльних клієнтів мережні магазинів.

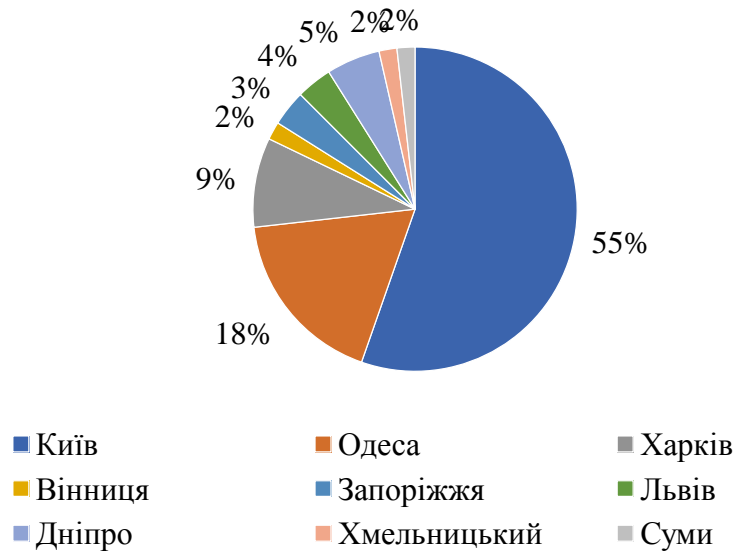


Рис. 2.15 Територіальний поділ лояльних клієнтів

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

Розглянемо категорії товарів, які купують лояльні клієнти мережні магазинів, що відображені на рис. 2.16

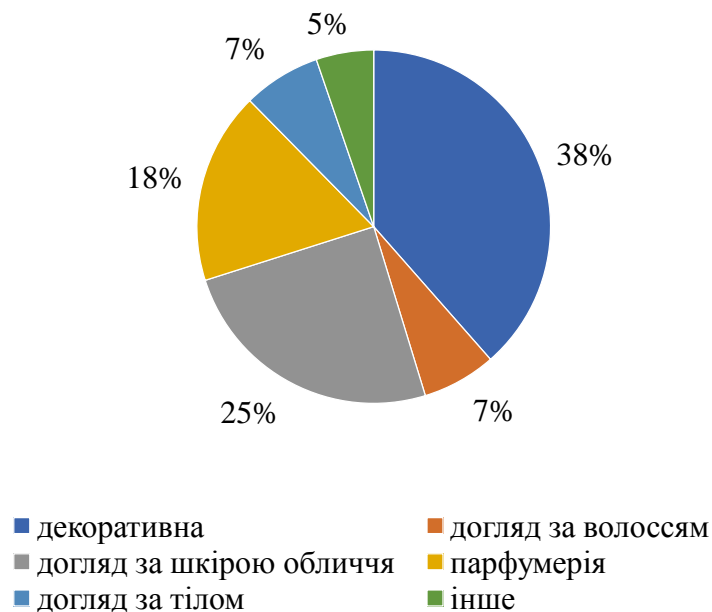


Рис. 2.16 Категорії товарів, які купують лояльні клієнти

*Джерело:* створено автором на основі даних підприємства

Перш за все для якісного сегментування споживачів необхідно виявити їх потреби. В табл. 2.11 наведено провідні потреби кожного окремого сегменту та їх характеристики.

Таблиця 2.11

### Ключові потреби за сегментом

Сегмент	Потреба	Характеристика
молодь	- маскування недоліків - підвищення самооцінки	молоді невпевнені в собі чоловіки та жінки, віком від 20 до 29 років, які прагнуть підвищити свій статус за рахунок парфумено-косметичних засобів середнього цінового сегменту
матусі	- засоби для себе та дитини - поради та спілкування з експертами бренду - протидія раннім ознакам старіння	жінки віком від 23 до 30 років, які прагнуть зберегти дівочу красу та привабливість, за що готові купувати косметичні засоби вище середнього цінового сегменту, переходять від юнацьких косметичних засобів та починають вивчати/використовувати анти вікові,
бізнес-леді	- самовдосконалення - підтримка статусу - особливе ставлення - протидія ознакам старіння - здорова шкіра - привабливість	жінки від 28 до 45 років, які мають дохід вище середнього та високий, займають керівні посади, або мають власний бізнес, надають перевагу товарам одного бренду і не готові до змін, які можуть привести до зміни іміджу
природний	- естетичний, здоровий вигляд	чоловіки та жінки будь-якого віку, які зосереджені тільки на засобах догляду, їх не цікавить декоративна косметика, вони готові тестувати нові продукти
«дід Мороз»	- поради експерта - задовольнити бажання інших осіб	чоловіки та жінки будь-якого віку, які обирають товар для подарунку, для яких важлива ціна, упаковка та оформлення
середнього віку	- виглядати молодше - впевненість в собі	чоловіки та жінки від 35 років, надають перевагу товарам одного бренду, регулярно купують ті самі товари, для них важливий власний досвід та поради знайомих
творчі	- самовираження - підвищення самовпевненості	творчі чоловіки та жінки, які здебільшого бачать мистецтво та метод самовираження в парфумерії та декоративної косметичці, почуття та атмосфера більш важливі ніж ціна

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень та спостережень

За даними таблиці можна сказати, що споживачі магазинів «Бомонд» розподілені на 7 сегментів: молодь, матусі, бізнес-леді, природній, «дід Мороз», люди середнього віку та творчі особистості.

Провівши оцінку кожного сегмента, можна стверджувати, що кожен сегмент є пріоритетним для даного підприємства.

Враховуючи те, що у підприємства достатньо ресурсів для задоволення потреб кожного сегменту, доцільно розробити окрему маркетингову стратегію для кожного сегменту.

На даний момент портрет покупця – це жінка віком від 30 до 49 років, з рівнем доходу вище середнього та високим, яка проживає в найбільших містах України, та надає перевагу купівлі декоративної косметики та догляду за обличчям.

Щодня на ринок виходять нові бренди, на полицях магазинів з'являється безліч аналогічних товарів, які пліч-о-пліч конкурують один з одним, тому позиціонування товару є невід'ємною частиною сучасного маркетингу. Слід позиціонувати власний бренд підкреслюючи ключові переваги для конкретної цільової аудиторії.

Одним із методів позиціонування полягає в створенні карти позиціонування. Головна користь цього інструменту полягає в тому, що всі конкуренти відображаються разом на карті позиціонування, порівнюючись і зіставляючись один з одним.

Для побудови карти позиціонування використовуємо дві вісі –  $x$  та  $y$ . Вісь  $x$  йде справа наліво, вісь  $y$  від низу до верху. В якості змінних вибрано дві значущих характеристики – ціна (від економ до люкс) і вік (від 18 років до 50 і більше).

Для порівняння з товарами конкурентами була обрана така категорія товару як декоративна косметика, оскільки купується найчастіше.

У підприємства ТОВ «БОМОНД ГРУПП» є п'ять прямих конкурентів: Брокард, Жан, Ароматека, Парфюмс і Нотіно; та 3 другорядних конкурента: МейкАп, Єва та Ватсонс.

На основі наведених даних складено карту позиціонування, яка зображена на рис. 2.17.

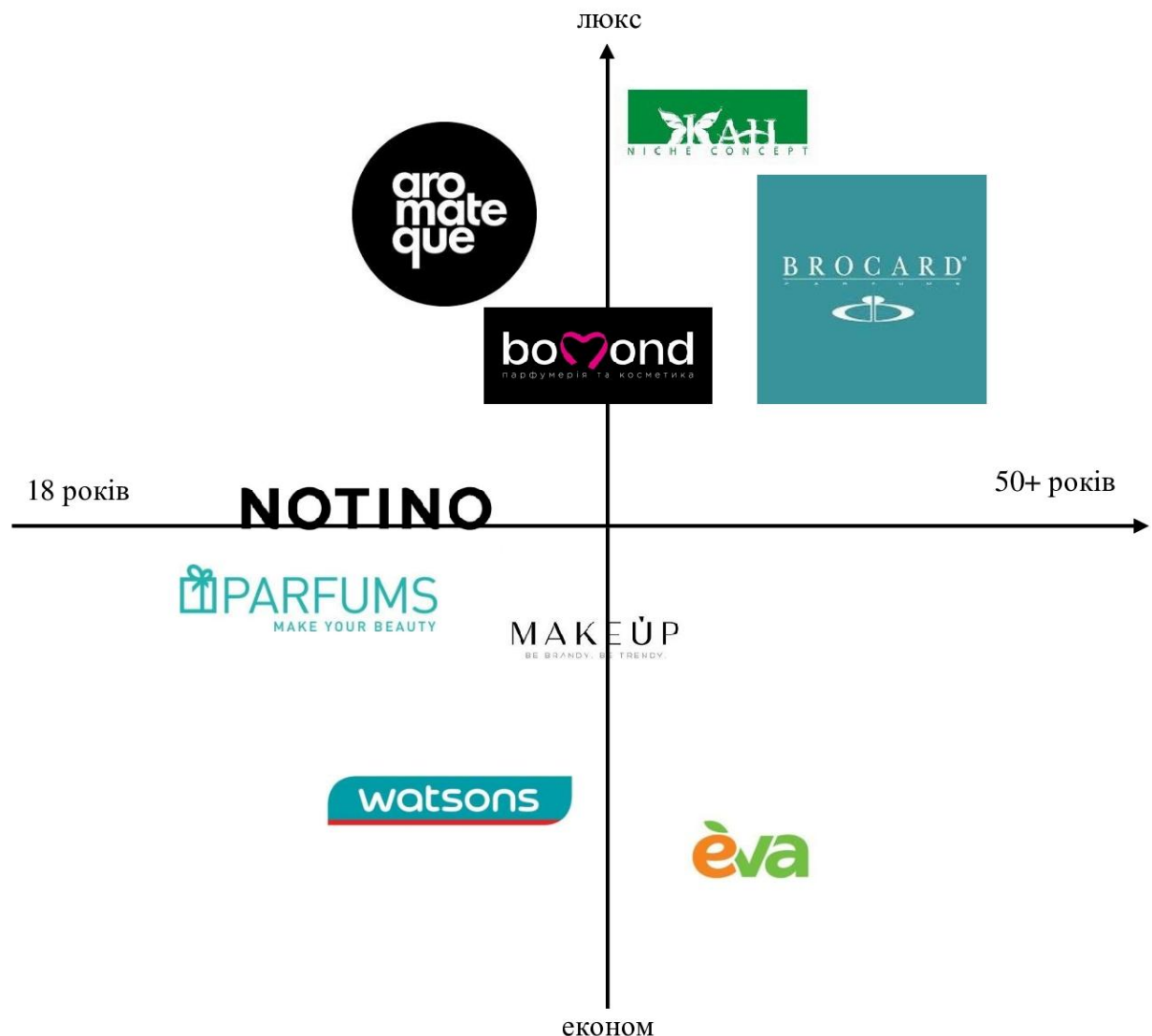


Рис. 2.17 Карта позиціонування

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

Виходячи з місцезнаходження ТОВ «БОМОНД ГРУПП» на карті позиціонування можна стверджувати, що цінова політика підприємства на рівні з Броккард, та вищою ніж Нотіно, Парфюмс, МейкАП, Ватсонс та Єва. Цінова політика мережні магазинів Ароматека та Жан є вищою за Бомонд.

За віковою ознакою Бомонд охоплює близьку категорію людей з магазинами Жан, МейкАП і Ароматека. Більш молоду аудиторію охоплюють

магазини Нотіно, Парфюмс та Ватсонс, а Брокард та Єва здебільшого завоювали аудиторію покупців віком 42 роки і більше.

Отже, дослідивши базу лояльних клієнтів ТОВ «БОМОНД ГРУПП» можна зробити висновок, що портрет покупця це жінка віком від 30 до 49 років, з рівнем доходу вище середнього та високим, яка проживає в найбільших містах України, надає перевагу купівлі декоративної косметики та догляду за обличчям, витрачає в середньому 1790,4 грн. на парфумерно-косметичну продукцію двічі на місяць в мережі магазинів Бомонд. Компанія позиціонує себе як мережа люксових парфумерно-косметичних засобів на ринку України для споживачів середньої вікової категорії – 39 років.

## РОЗДІЛ 3

# РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЙ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНОМУ РИНКУ

### 3.1. Стратегії охоплення ринку на ТОВ «БОМОНД ГРУПП»

Результатом комплексного дослідження ринку є правильний вибір цільових груп споживачів, на яких буде спрямований комплекс маркетингу. У сучасній економіці споживачі є найважливішим об'єктом, тому задоволення їх потреб стало кінцевою метою для всіх підприємств. Для досягнення задоволеності споживачів компанія реалізує різні маркетингові стратегії.

Однією з найважливіших стратегій є сегментація ринку, яка є невід'ємною частиною маркетингової стратегії, і потребує регулярного оновлення. Ринок є неоднорідною структурою, який може змінюватись під впливом різноманітних факторів, котрі в свою чергу впливають на споживачів і їх поведінку. Результати сегментації споживачів парфумерно-косметичного ринку та безпосередньо сегментації клієнтів ТОВ «БОМОНД ГРУПП» неодноразово змінювалися за часи активності. В сучасних умовах функціонування підприємств оновлення методів сегментації та їх результатів є основною метою отримання інформації та знань про споживачів.

Для досягнення ринкового успіху важливо, щоб фірма краще, ніж конкуренти, задовольняла потреби обраного сегмента ринку. Якщо обраний сегмент не виправдає надій, компанія зазнає збитків. З розвитком ТОВ «БОМОНД ГРУПП» з'явилися можливості та ресурси спрямувати власні потужності на диверсифікацію та зорієнтуватися на декілька сегментів.



На даний момент компанія спрямовує свою маркетингову активність на жінок віком від 30 до 49 років, з рівнем доходу вище середнього та високим, але в ході роботи було прийнято рішення провести диверсифікацію з метою охоплення нового сегменту споживачів, а саме молодих людей віком від 18 до 29 років.

Для розроблення та спрямування ефективної маркетингової стратегії по охопленню нового споживчого сегменту необхідно детально дослідити їх споживчу поведінку, цінності та потреби. З цією метою було проведено анкетування серед молодих людей віком до 29 років.

Розмір вибірки є важливою характеристикою будь-якого емпіричного дослідження, мета якого полягає в тому, щоб зробити логічний висновок виходячи з результатів вибірки.

За допомогою розрахунків встановлено, що потрібно опитати 59 осіб для отримання даних з точністю у 95% і похибкою 5%. Була розроблена онлайн-анкета на 9 питань для визначення купівельної поведінки.

За результатами проведеної роботи було отримано 59 заповнених анкет.

Частка чоловіків серед опитуваних склала 25,9%, жінок – 74,1%, що показано на рис. 3.1.

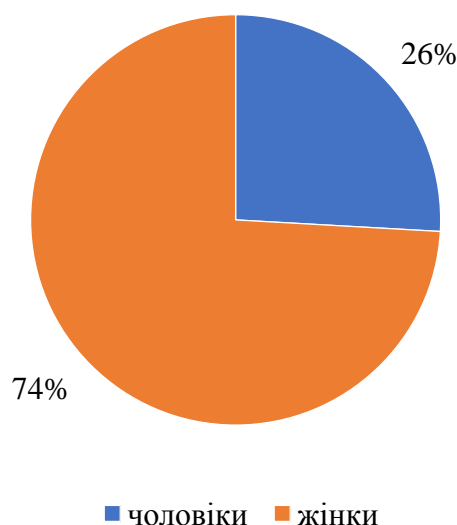


Рис. 3.1 Стать респондентів

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

На рис. 3.2 зображено рейтинг категорії товару, які найчастіше купуються молодими людьми. Серед категорій товарів були запропоновані такі парфумерно-косметичні категорії: декоративна косметика, догляд за шкірою обличчя, догляд за тілом, догляд за волоссям, догляд за порожниною рота, парфумерія.

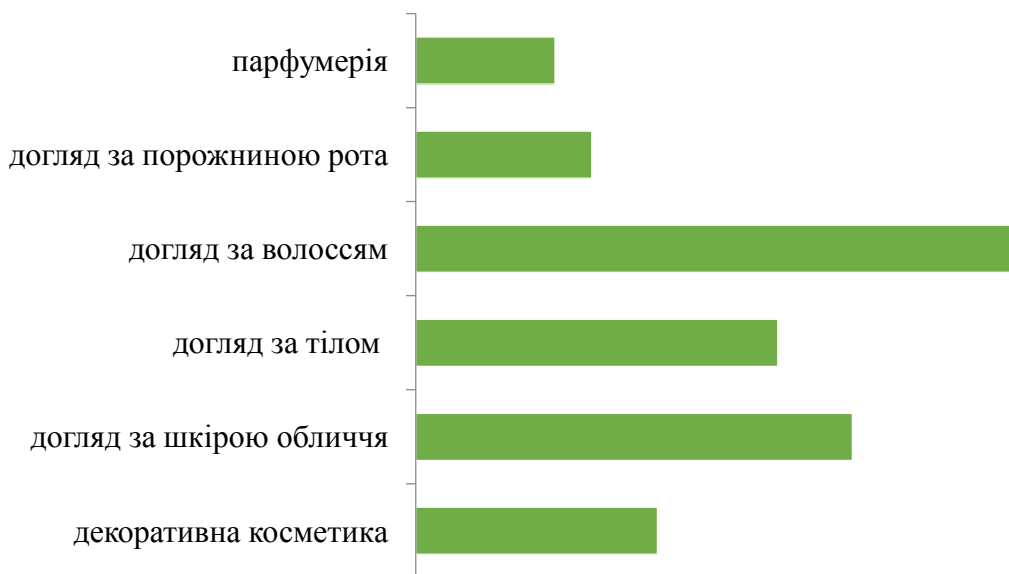


Рис. 3.2 Категорії товару

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

Підсумки анкетування по кожному питанню анкети (відображені у відсотках до загальної кількості респондентів) наведені нижче.

За середніми витратами в місяць (рис. 3.3):

- до 400 грн. – 34,5%
- 401-801 грн. – 17,2%
- 802-1202 грн. – 15,5%
- 1203-1603 грн. – 15,5%
- 1604-2004 грн. – 10,3%
- 2005-2405 грн. – 3,4%
- 2406-2806 грн. – 1,7%

- 2807 і більше – 1,7%

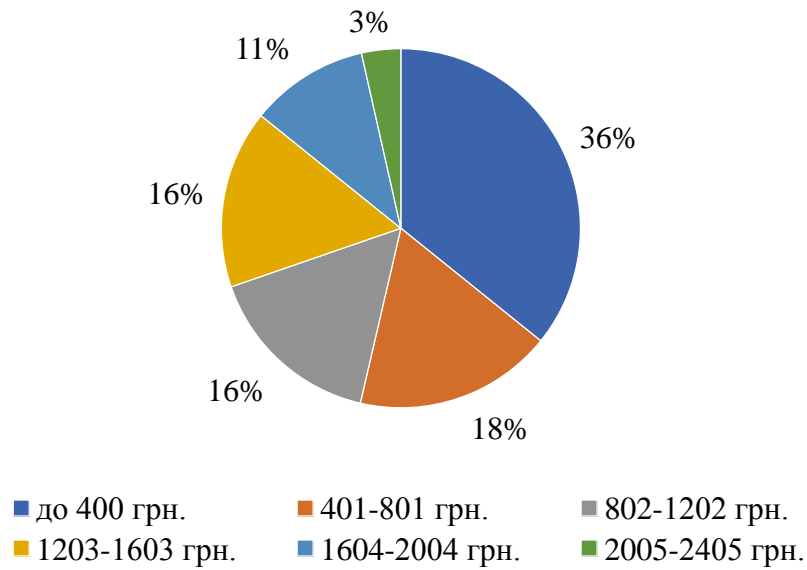


Рис. 3.3 Середні витрати респондентів в місяць

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

За частотою покупок (рис. 3.4):

- частіше, ніж раз в тиждень – 1,7%
- раз в тиждень – 6,9%
- раз в 2 тижня – 19%
- раз в 3 тижня – 13,8%
- раз в місяць – 31%
- рідше, ніж раз в місяць – 27,6%

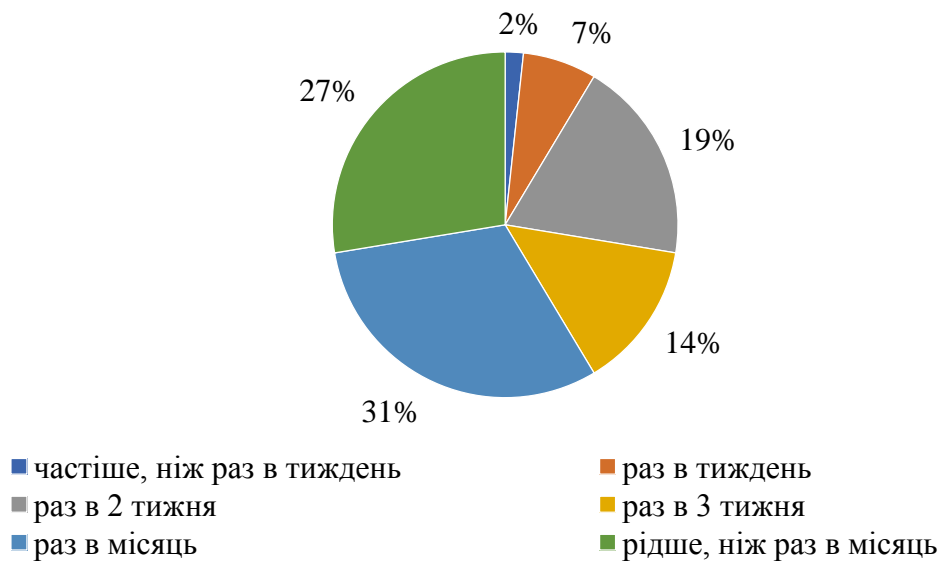


Рис. 3.4 Частота покупок

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

За місцем покупок (рис. 3.5):

- спеціалізовані магазини – 48,3%
- супермаркети – 10,3%
- інтернет-магазини – 36,2%
- аптеки – 5,2%

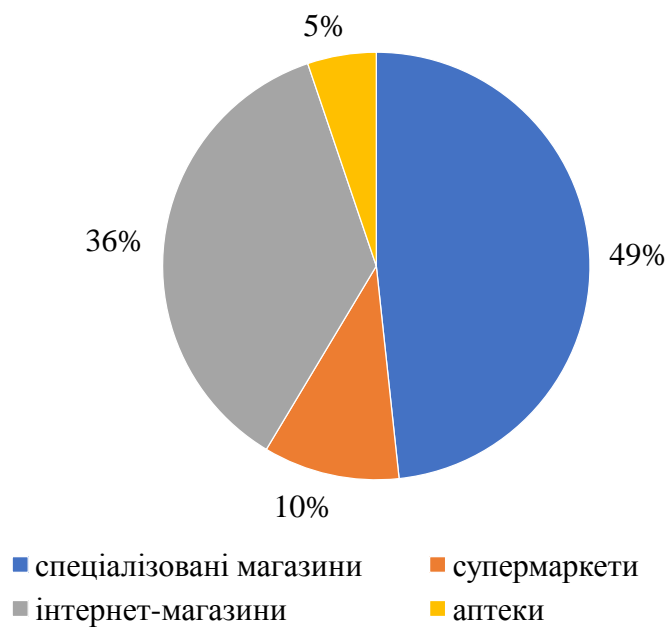


Рис. 3.5 Місце покупок

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

За рушійною силою при виборі парфумерно-косметичної продукції (рис. 3.6):

- особисті знання – 51,7%
- поради косметолога – 19%
- реклама – 8,6%
- поради продавця-консультанта – 1,7%
- відгуки знайомих – 19%

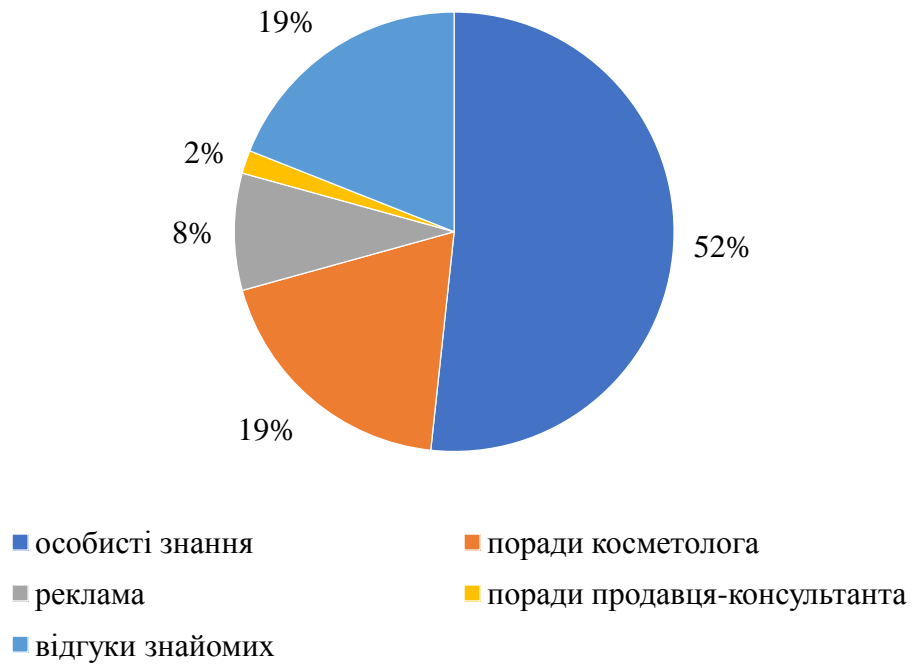


Рис. 3.6 Рушійна сила при виборі парфумерно-косметичної продукції

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

За особистим доходом в місяць (рис. 3.7):

- до 3 000 грн. – 3,4%
- 3 001-6 001 грн. – 6,9%
- 6 002-9 002 грн. – 10,3%
- 9 003-12 003 грн. – 12,1%
- 12 004-15 004 грн. – 32,8%
- 15 005-18 005 грн. – 8,6%
- 18 006-21 007 грн. – 8,6%
- 21 008 грн. і більше – 17,2%

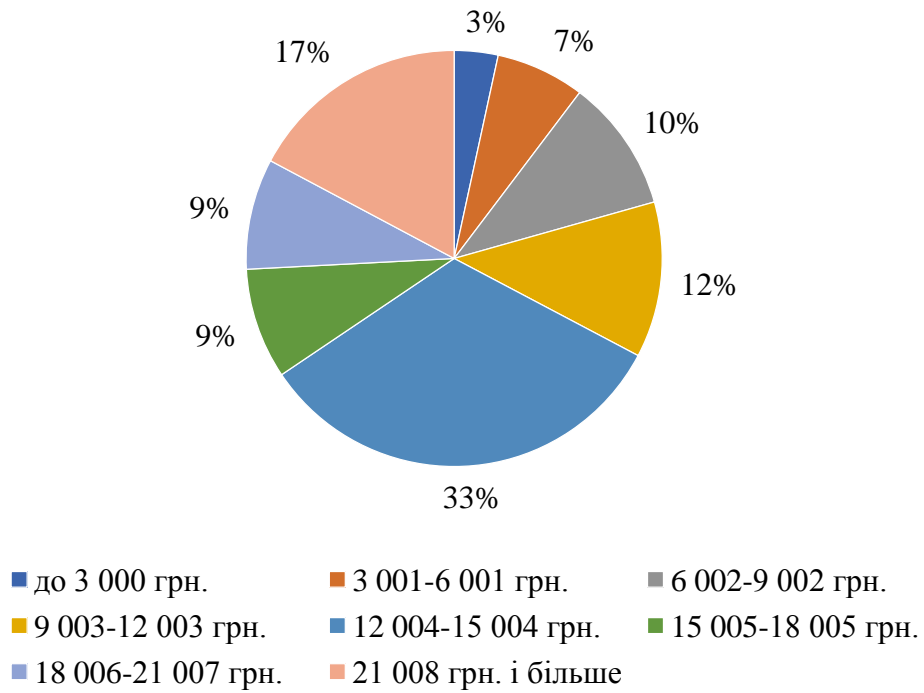


Рис. 3.7 Особистий дохід

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

Також в дослідженні респондентами було проранжовано характеристики товару, які найважливіші для них значення при виборі парфумерно-косметичної продукції. Серед критеріїв були запропоновані такі характеристики: якість, бренд, ціна, дизайн і упаковка, наявність знижок/акцій, новизна та склад. На рис. 3.8 можемо розглянути результати дослідження.



Рис. 3.8 Характеристики товару

*Джерело:* створено автором на основі власних досліджень

Отже, у детальному аналізі результатів анкетування можна зробити наступні висновки про молодих людей до 29 років та їх купівельну поведінку.

За категорією товару, який найчастіше купується, респонденти розділились на три основних сегменти: догляд за волоссям, догляд за шкірою обличчя та догляд за тілом. На останньому місці рейтингу – парфумерія.

Середній чек респондентів складає 844,7 грн., а найчастіше зустрічаються чеки до 800 грн. Більшість молодих людей купують парфумерно-косметичну продукцію раз на місяць, або рідше в спеціалізованих магазинах або інтернет-магазинах. Лише 5,2% молодих людей купують парфумерно-косметичну продукцію в аптеках. Більше половини респондентів опираються на особисті знання про продукцію при виборі товару, також вагомим рушієм є поради косметолога та відгуки друзів. Тільки 1,7% молодих людей готові довірити вибір продукції продавцю-консультанту.

Дохід досліджуваної групи людей коливається від до 12 000 грн. до 15 000 грн., середній дохід становить 13 580 грн.

### **3.2. Рекомендації щодо формування стратегій сегментації та позиціонування для ТОВ «БОМОНД ГРУПП»**

Для закріплення нового сегмента на підприємстві «БОМОНД ГРУПП» було запропоновано відкриття власної школи краси, яка носить освітній та розважальний характер, а також допоможе створити спільноту, родину компанії. Завдяки власної школи краси буде можливість виховувати власну аудиторію, яка в майбутньому буде лояльна. На початковому етапі рекомендується відкриття однієї школи в місті Київ, на першому поверсі ЦУМ, де знаходяться корнери магазину Бомонд. Школа направлена на дівчат віком від 12 до 17 років, які прагнуть дізнатись основи макіяжу та догляду за тілом, обличчям та волоссям.

Для назви школи краси було обрано «Bomond Beauty School». Назва та банер школи повинен бути яскравий, цікавий та легкий для сприйняття, так як вони націлені на покоління Z, для якого важливо отримати ключову інформацію коротко. На рис. 3.9 зображений приклад рекламного банеру для школи краси.



Рис. 3.9 Приклад банеру для заходу

*Джерело:* створено автором

Школа макіяжу та догляду для дівчаток — це можливість за короткий термін навчити дівчинку користуватися косметикою, підібрати образ, який буде підкреслювати її індивідуальність, навчити доглядати за шкірою обличчя, робити повсякденний та святковий макіяж. Програма даного курсу



буде розрахована на дівчат віком від 12 до 17 років, що бажають навчитися користуватися косметикою не гірше професійних візажистів і завжди виглядати впевнено.

Весь курс навчання включає в собі 8 занять, тривалість курсу – два місяця, одне заняття триває 60 хв.

Програма навчання:

- основи догляду за підлітковою шкірою;
- підбір індивідуальної програми догляду за шкірою обличчя в залежності від її типу і завдань догляду;
- щоденні ритуали краси, що потрібно робити перед відпочинком, вранці, і при поверненні додому;
- чому важливо завжди знімати весь макіяж перед сном;
- як правильно знімати косметику з обличчя, не травмуючи шкіру;
- огляд засобів декоративної косметики, формування косметички;
- інструменти і матеріали для візажу, обробка кісточок, санітарія;
- як доглядати за кісточками, щоб на них не було бактерій і це не привело до запалення шкіри;
- підготовка шкіри до макіяжу, техніки тонування шкіри;
- як правильно користуватися косметикою;
- корекція форми обличчя і геометрія побудови брів;
- основні види макіяжу: гігієнічний макіяж на кожен день (макіяж Nude), денний макіяж очей, стрілки на кожен день, вечірній макіяж (smokey eyes).

Викладачі курсу – це експерти брендів, дерматологи, візажисти, які мають великий досвід в даній сфері. Також на останнє заняття буде запрошено зіркового гостя.

Вартість навчання в групі до 6 осіб 4299 грн., в яке входять всі розхідні матеріали, набір з мініатюрами, сертифікат на покупку в мережі магазинів «Бомонд» та купон на знижку для друга на проходження навчання в школі краси.

Для ефективного запровадження «Bomond Beauty School» необхідно ознайомити людей про її появу. З цією метою було вирішено використати дані канали комунікації: viber та e-mail розсилки, друк інформаторів, реклама в соціальних мережах, аудіореклама в торгових центрах Києва, реклама на лайтбордах в метро та в підземних переходах та анонсування події блогерами в Instagram.

Інформатори будуть надруковані в кількості 56 штук, розміром А4 та розставлені всередині магазинів «Бомонд», які знаходяться в Києві. Обов'язковим є розміщення інформатора біля каси та ознайомлення консультантів з детальною інформацією та умовами запису та навчання.

Viber та e-mail розсилки будуть розіслані по лояльній клієнтській базі за останні два роки, база номерів телефонів клієнтів налічує 42 000 контактів, а база електронних адрес – 30 000. У тексті повідомлення буде промо-код зі знижкою на курс у розмірі 20%. Viber та e-mail розсилки будуть сплановані за 3 тижні до початку курсу навчання.

Реклама в соціальних мережах буде орієнтована на дівчат віком від 12 до 18 років, які проживають в Києві, а також на жінок віком від 32 до 49 років з рівнем доходу середнім-високим та високим. Реклама буде розміщена в соціальних мережах Facebook та Instagram.

Аудіоролик буде запущений у п'яти торгових центрах Києва, де є магазини «Бомонд» у вихідні дні за 3 тижні до запуску проекту.

Рекламний банер буде розміщений на дванадцяти лайтбоксах за два тижні до запуску проекту та 2 тижня після запуску у підземних переходах в центрі міста та центральних станціях метрополітену.

Важливим методом комунікації є анонс події через блогерів. Покоління Z дуже довірливо відноситься до порад блогерів і достатньо багато часу проводять спостерігаючи за їх життям. Виходячи з цього, буде обрано три блогера з аудиторією – дівчата віком від 12 до 17 років та два блогера з аудиторією – жінки віком від 35 років. Реклама зі сторони блогерів буде запущена за 2 тижня до запуску проекту.

В таблиці 3.1 бачимо розрахунок витрат на комунікацію «Bomond Beauty School».

Таблиця 3.1

**Розрахунок витрат на комунікацію «Bomond Beauty School»**

Назва	Вартість, грн.
Друк інформаторів (56 шт.)	1 680
Viber розсилка (42 000 контактів)	17 640
E-mail розсилка (30 000 контактів)	1 500
Реклама в соціальних мережах (5 днів)	12 000
Аудіореклама в ТЦ Києва (5 ТЦ/ 6 днів/ 8 виходів на годину)	14 000
Реклама на лайтбоксах (12 шт./1 місяць)	12 668
Реклама блогерів в Instagram (5 блогерів/сторіз та пост)	15 000
<b>Загальна сума</b>	<b>74 488</b>

*Джерело:* створено автором на основі власних розрахунків

Отже, для закріплення нового сегмента на підприємстві «БОМОНД ГРУПП» було запропоновано відкриття власної школи краси «Bomond Beauty School», яка носить освітній та розважальний характер, а також допоможе створити спільноту, родину компанії. Завдяки власної школи краси буде можливість виховувати власну аудиторію, яка в майбутньому буде лояльна.

Для ефективного запровадження «Bomond Beauty School» необхідно ознайомити людей про її появу. З цією метою було вирішено використати дані канали комунікації: viber та e-mail розсилки, друк інформаторів, реклама в соціальних мережах, аудіореклама в торгових центрах Києва, реклама на лайтбордах в метро та в підземних переходах та анонс події блогерами в Instagram.

Слід ще раз зазначити, що відкриття власної школи краси - це не спосіб отримати додатковий прибуток, а можливість закріпити позицію на ринку та завоювати новий сегмент лояльних клієнтів.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного в дипломній роботі дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції.

У першому розділі було визначено теоретичні основи формування стратегій сегментації та позиціонування. Згідно з визначенням Філіпа Котлера, сегментування ринку – це розподіл ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс.

Сегментація досить відповідальний та складний процес. Метою сегментації є не просто виокремлення певних груп споживачів на ринку, а пошук груп, які виставляють конкретні вимоги до певного товару або послуги. Надмірна кількість критеріїв та принципів для вивчення ринку небажана, тому що це ускладнює процес та інформаційне забезпечення сегментації. Сегментація – це аналітичне завдання відділу маркетингу, яке потребує постійної уваги, тому сегментація ринку є центром головних маркетингових досліджень та маркетингових дій для багатьох підприємств.

Успішно проведений процес сегментації створить можливості для отримання успішних комерційних результатів. Вивчення питань сегментації не буде повним, якщо не розглянути її принципи та етапи побудови.

До основних етапів процесу сегментації відносять: встановлення принципів сегментації; визначення методів сегментації; визначення критеріїв та факторів; вибір цільових сегментів; позиціонування товару та розробка програми маркетингу.

Ринкове позиціонування можна розглядати як систему заходів, які сприяють процесу щодо сприйняття ринком та учасниками представленого товару, формуванням та закріпленням його характеристик у їх свідомості. Тому процес ринкового позиціонування за різними методами зводиться до: позиції продукту – його місця серед відповідної товарної групи, певного сегменту та конкретного ринку; формування іміджу товару шляхом

проведення заходів для створення його образу у свідомості реальних та потенційних споживачів; позицією торгової марки, яка полягає у формуванні оцінки та враження споживачем, у результаті чого виникає суспільне сприйняття товару. Тому правильно обрані і реалізовані методи позиціонування підприємством є вагомим аспектом для формування успішної діяльності.

У другому розділі роботи було надано характеристику підприємства ТОВ «БОМОНД ГРУПП», проаналізовано ринок парфумерно-косметичних засобів в Україні, а також надано аналіз підприємства «БОМОНД ГРУПП».

Базою дослідження у дипломній роботі було ТОВ «БОМОНД ГРУПП». Компанія займає лідируючі місця на ринку роздрібною торгівлі косметики та парфумерії в Україні. Товариство було створено з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари і реалізації економічних інтересів засновників і працівників. Основний вид діяльності – це реалізація косметичних товарів та предметів гігієни в спеціалізованих магазинах.

Після проведення аналізу діяльності ТОВ «БОМОНД ГРУПП» є всі підстави вважати, що підприємство активно веде власну конкурентну політику намагаючись зберегти стабільне становище на парфумерно-косметичному ринку. Так як ринок зростаючий та має середню концентрацію, то є здатність забезпечити підприємству ринкове становище на тривалий час, що вигідно відрізняє його від конкурентів, але для успішного подальшого розвитку потрібна опора на специфічні, оригінальні здібності і ресурси підприємства, що не піддаються імітації з боку конкурентів, наприклад, сервіс, дизайн, ступінь інноваційності, система збуту та репутація товару.

У дипломній роботі було проаналізовано ринок парфумерно-косметичних засобів. Проаналізувавши ринок парфумерно-косметичних засобів в Україні можна зробити наступні висновки та виділити такі тенденції ринку: парфумерно-косметична продукція користується сталим споживчим попитом і на сучасному етапі виявляє тенденції до його

подальшого зростання. Компанія Research and Markets прогнозує обсяги глобального ринку косметики до 2020 року на рівні 675 млрд. доларів при збереженні темпів зростання в 6,4% на рік. Особливою увагою споживачів користуються косметичні засоби лікувально-профілактичної дії, які зазвичай об'єднують властивості як суто косметичного засобу, так і засобу, що може активно впливати на фізіологічний стан шкіри та її придатків, а також на весь організм людини.

Проаналізувавши базу лояльних клієнтів ТОВ «БОМОНД ГРУПП» можна зробити висновок, що портрет покупця –це жінка віком від 30 до 49 років, з рівнем доходу вище середнього та високим, яка проживає в найбільших містах України, надає перевагу купівлі декоративної косметики та догляду за обличчям, витрачає в середньому 1790,4 грн. на парфумерно-косметичну продукцію двічі на місяць в мережі магазинів Бомонд. Компанія позиціонує себе як мережа люксових парфумерно-косметичних засобів на ринку України для споживачів середньої вікової категорії – 39 років.

У третьому розділі роботи було визначено основні напрямки та рекомендації щодо підвищення ефективності методів сегментації та позиціонування на ТОВ «БОМОНД ГРУПП»

Серед шляхів вдосконалення було прийнято рішення провести диверсифікацію з метою охоплення нового сегменту споживачів, а саме молодих людей віком від 18 до 29 років.

З результатів анкетування можна зробити наступні висновки про молодих людей віком до 29 років та їх купівельну поведінку.

За категорією товару, який найчастіше купується, респонденти розділились на три основних сегменти: догляд за волоссям, догляд за шкірою обличчя та догляд за тілом. На останньому місці рейтингу – парфумерія.

Середній чек респондентів складає 844,7 грн., а найчастіше зустрічаються чеки до 800 грн. Більшість молодих людей купують парфумерно-косметичну продукцію раз на місяць, або рідше в спеціалізованих магазинах або інтернет-магазинах. Лише 5,2% молодих

людей купують парфумерно-косметичну продукцію в аптеках. Більше половини респондентів спираються на особисті знання про продукцію при виборі товару, також вагомим рушієм є поради косметолога та відгуки друзів. Тільки 1,7% молодих людей готові довірити вибір продукції продавцю-консультанту.

Дохід досліджуваної групи людей коливається від до 12 000 грн. до 15 000 грн., середній дохід становить 13 580 грн.

Для закріплення нового сегмента на підприємстві «БОМОНД ГРУПП» було запропоновано відкриття власної школи краси «Bomond Beauty School», яка носить освітній та розважальний характер, а також допоможе створити спільноту, родину компанії. Завдяки власної школи краси буде можливість виховувати власну аудиторію, яка в майбутньому буде лояльна.

Для ефективного запровадження «Bomond Beauty School» необхідно ознайомити людей про її появу. З цією метою було вирішено використати дані канали комунікації: viber та e-mail розсилки, друк інформаторів, реклама в соціальних мережах, аудіореклама в торгових центрах Києва, реклама на лайтбордах в метро та в підземних переходах та анонс події блогерами в Instagram.

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Формування стратегій сегментації та позиціонування на ринку парфумерно-косметичних засобів» виконана на базі практики ТОВ «БОМОНД ГРУПП».

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування стратегій сегментації та позиціонування на ринку, систематизація, закріплення та поглиблення знань набутих у процесі навчання та їх практичної реалізації, що полягають у розробці практичних рекомендацій щодо охоплення нового сегменту ринку для ТОВ «БОМОНД ГРУПП».

У першому розділі дипломної роботи було визначено теоретичні засади формування стратегій сегментації та позиціонування на ринку, розглянуто етапи та принципи сегментування та методи позиціонування товарів на ринку.

У другому розділі було надано загальну системну характеристику ТОВ «БОМОНД ГРУПП» та оцінено ефективність діяльності компанії, виконано сегментацію клієнтської бази та виявлено позицію компанії поміж конкурентів.

У третьому розділі надана розробка заходів щодо охоплення нового сегменту ринку та запропоновано метод для закріплення нового сегмента на підприємстві.

Під час роботи розроблено ряд заходів щодо сегментації та позиціонування на ТОВ «БОМОНД ГРУПП», що підвищить обізнаність бренду, та приверне увагу нових лояльних клієнтів.



## **RESUME**

Thesis on the topic «Formation of strategies for segmentation and positioning in the market of perfumes and cosmetics" was performed on the basis of the practice of LLC "BOMOND GROUP».

The aim of the bachelor work is to study the theoretical foundations of segmentation and market positioning strategies, systematization, consolidation and deepening of knowledge acquired during the learning process and their practical implementation, consisting with the development of practical recommendations for identifying a new market segment for LLC "BOMOND GROUP".

In the first section of the thesis theoretical bases of formation of strategies of segmentation and positioning in the market are stated - the stages and principles of segmentation and methods of positioning of goods on the market are considered.

In the second section, the general description of BOMOND GROUP LLC was provided and the efficiency of the company's activity was assessed, the customer base segmentation was performed and the company's position among competitors was identified.

The third section provides the development of measures to cover a new market segment and proposes a method for consolidating a new segment at the enterprise.

During the course of work, a number of measures were developed for segmentation and positioning at BOMOND GROUP LLC, which will raise brand awareness and attract the attention of new loyal customers.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 400 с.
2. Загальна характеристика моделі ADL URL: <https://msd.in.ua/zagalna-karakteristika-modeli-adl-lc/> (дата звернення: 01.11.2019)
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Пер. с англ.; Под ред. М. З. Штернгарца. М. ИНФРА-М, 1999. XII. 804 с.
4. Косметично-парфюмерний ринок світу URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/3620613/cosmetic-perfume-and-toiletry-markets-in-the-world> (дата звернення: 11.10.2019)
5. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К. Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с. URL: <https://buklib.net/books/24014/> (дата звернення 23.02.2020).
6. В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Винорадов та ін Маркетинг: Підручник. К., 2005. 422с.
7. Види сегментації URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/251-vidi-segmentacz.html> (дата звернення 02.03.2020).
8. Стастика парфумерно-косметичного ринку URL: <https://www.statista.com/statistics/259221/global-fragrance-market-size/> (дата звернення: 10.10.2019)
9. Український ринок парфумерно-косметичної продукції Асоціація Парфумерія та косметика України URL: <http://apcu.ua/rinkovidoslidzhennya-ta-statistichni-dani/>

parfumerno-kosmetichnijrinok-ukraini (дата звернення: 11.10.2019)

10. Гаркавенко С. С. Маркетинг [підручник]. / С. С. Гаркавенко 5-те вид. доп. Київ. Лібра, 2007. 720 с. URL: [https://pidruchniki.com/1348122241721/marketing/segmentuvannya\\_rinku\\_pozitsiuvannya\\_tovaru](https://pidruchniki.com/1348122241721/marketing/segmentuvannya_rinku_pozitsiuvannya_tovaru) (дата звернення 02.03.2020).

11. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 1998. 416 с.

12. Длігач А.О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. URL: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2959/st\\_35\\_11.pdf](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2959/st_35_11.pdf) (дата звернення 16.01.2020).

13. Доель Питер. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Питер Доель; [пер. с англ. С. Жильцова]. СПб. Питер, 2002. 544 с.

14. Забіні Д. Прицільний маркетинг. Нові правила залучення і утримання клієнтів / Д. Забіні, Г. Бребу. Переклад з англ. Парал. тит. англ. М. Изд-во Ексмо, 2006. 304 с.

15. Зозулев А.В. Сегментирование рынка: учебн. пособие / А.В. Зозулев. Студцентр, 2003. 232 с.

16. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, 86 p.

17. Карпенко Н.В. Методологічні засади цільової ринкової орієнтації підприємства URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 23.03.2020).

18. Ковальчук С. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку / С. Ковальчук, М. Лазебник // Маркетинг в Україні. 2016. №3. С. 18-34.

19. Ковальчук С. Сучасні напрями рекламно-інформаційного тренду / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. 2014. №5. С. 6-18.

20. Ковальчук С.В., Лопатовська О.В. Маркетингове позиціонування як об'єкт наукового дослідження. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_3/pdf/088-091.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/088-091.pdf) (дата звернення 21.12.2019).
21. Костерін А. Г. Практика сегментування ринку / А. Г. Костерін. СПб .Пітер, 2002. 288 с.
22. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга / Пер. с англ. М., СПб., К. Изд. дом «Вильямс», 1999. 1152 с.
23. Кохана Т.В. Стратегічний підхід до сегментації ринку / Т.В. Кохана // Аграрна економіка. 2013. С. 64–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2013\\_6\\_3-4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2013_6_3-4_14). (дата звернення 02.04.2020).
24. Кревенс Д. Стратегічний маркетинг / Д. Кревенс. 6-е видання . Пер. з англ. М. Видавничий дім «Вільямс», 2008. 512 с.
25. Крікавський Є. Промисловий маркетинг: підручник / Є. Крікавський, Н. Чухрай. 2-ге вид. Львів. Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. 472 с.
26. Методи, види і прийоми позиціонування товару URL. <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/metody-vidy-i-priemu-pozicionirovaniya-tovara.html> (дата звернення 11.04.2020).
27. Нуралиев, С. У. Маркетинг / Нуралиев С.У., Нуралиева Д.С. Москва. Дашков и К, 2018. 362 с. ISBN 978-5-394-02115-2. URL: [https://stud.com.ua/765/marketing/segmentuvannya\\_rinku\\_vibir\\_tsilovogo\\_segmenta](https://stud.com.ua/765/marketing/segmentuvannya_rinku_vibir_tsilovogo_segmenta). (дата звернення 13.04.2020).
28. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_1\\_13\\_20.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_13_20.pdf). (дата звернення 13.04.2020).
29. Слоква М.Г. Сегментація зарубіжних ринків: теоретико-методологічні аспекти. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5998>. (дата звернення 13.04.2020).

30. Солнцев С.О., Бабак Т.В. Особливості сегментування промислового ринку .URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=561>. (дата звернення 13.04.2020).
31. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку / А. Старостіна // Маркетинг в Україні. 2017. №4. С. 4-10.
32. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. К. Знання, 2005. 764 с.
33. Тарасенко О. М. Аналіз актуальності стратегії позиціонування / О. М. Тарасенко, С. О. Солнцев // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 409-417. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_61). дата звернення 13.04.2020).
34. Тоффлер Б.Э., Имбер Дж. Словарь маркетинговых терминов. М. Инфра-М, 2000. 432 с.
35. Універсальні способи позиціонування. URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/main-types/>. (дата звернення 13.04.2020).
36. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. М., 2000. 640 с.
37. Федоришина І.Ф. До проблеми системного аналізу споживача та сегментування ринку URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4096>. (дата звернення 13.04.2020).
38. Хруцький В. Є. Сучасний маркетинг: Настільна книга по дослідженню ринку [Учеб. посібник] / В. Є. Хруцький, І. В. Корнеєва. 3-е изд., перераб. і доп. М. Фінанси і статистика, 2005. 60 с
39. Циганкова Т.М. Роль сегментації в створенні довгострокових конкурентних переваг фірми на зарубіжних ринках / Т.М. Циганкова //

Стратегія економічного розвитку України: наук. збірник №6. К. КНЕУ, 2001.  
С. 287–284.

40. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives /  
David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. New York. John Wiley and Sons, Ltd,  
2010. 368 p.

# ДОДАТКИ



Ступінь зрілості галузі, ринку, сегмента									
№	Питання	Стадія зародження		Стадія зростання		Стадія зрілості		Стадія старіння	
		Оцінка зрілості ринку		Оцінка зрілості ринку		Оцінка зрілості ринку		Оцінка зрілості ринку	
1	Як швидко росте ринок, на якому оперує компанія?	стрімко 0	помірно 1	не росте, стагнація 0	падає 0				
2	На скільки високий потенціал ринку?	дуже високий, ринок тільки формується 0	помірно-високий 1	незначний, майже досягнув максимуму 0	відсутність потенціалу, ринок досягнув максимуму 0				
3	Яка penetрація товару чи послуги серед цільової аудиторії? (% споживання товару чи послуги населенням)	дуже низька, тільки формується 0	стрімко збільшується з кожним роком 0	майже вся аудиторія користується товаром або послугою 1	користуються всі або спостерігається спад зацікавленості до категорії 0				
4	Рівень конкуренції на ринку	низький: 1-3 гравця, майже не конкурують один з одним 0	зростаючий: кількість конкурентів постійно зростає, конкурентне середовище постійно змінюється 0	стабільний: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта вже сформована 1	кількість гравців на ринку не змінюється, навіть зменшується 0				
5	Рівень інвестицій в розвиток ринку збільшується чи зменшується?	стрімко зростає 0	помірно зростає 1	стабільний 0	знижується 0				
6	Оцінка рівня цін на ринку	завищений, компанії стримують надприбуток 1	знижується за рахунок нових гравців, загроза цінової війни 0	рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу 0	стабільний або знижується 0				
<b>Підсумковий бал</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>				



№	Питання	Стійкість позиції в галузі, конкурентоспроможність				Слабка
		Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Нестійка	
Оцінка конкурентоспроможності компанії						
1	Динаміка продажів компанії на ринку	Лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання від низьких до високих, але стійкі	Обсяг продажів хороший, стійкий (компанія входить до трійки лідерів ринку). Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів хороший, стійкий. Не лідер ринку, але лідер в певних ринкових нішах. Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	Обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів
2	Конкурентна перевага компанії	Товар або послуга компанії не має аналогів в галузі	Товар або послуга компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	Конкурентна перевага є, але її необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії	Конкурентна перевага легко копіюваних. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів	Конкурентної переваги немає
3	Рівень лояльності клієнтів. Чи можливі їх перехід на товари конкурентів?	Висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги	Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик переходу на конкурентів навіть в умовах зниження цін	Лояльність в певній мірі обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози переходу споживачів до конкурентів	Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент перейти до конкурентів	Лояльності низька, постійно знижується
4	Рівень знання компанії, товару або послуги серед аудиторії	Найвідоміший товар на ринку	Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	Середній рівень знання. Не входить в ТОП, але і не аутсайдер	Низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку	Знання товару практично відсутнє
5	Свобода у встановленні рівня ціни на товар або послугу	Компанія диктує ціни для всього ринку. Не відчужаються обмеження конкуренції у встановленні цін	Керується середнім рівнем цін на ринку, але має можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові	Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії	Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових	Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
6	Рівень загрози з боку конкурентів	Загроза відсутня	Низький рівень загрози	Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Ні на одну хвилину не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку	Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	Частку ринку поглинають конкуренти
<b>Підсумковий бал</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>