



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту

В.о. зав. каф. _____ доцент Дацишин М. Б.

« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Визначення стратегічної позиції підприємства з використання SWOT-аналізу (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «РУШ»)»

Студентки 4 курсу, групи МТ-41
спеціальності 075 «Маркетинг»

Любченко Марти Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____

(підпис)

Дацишин Маркіян Богданович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____

(підпис)

Гаркавенко Вікторія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Менеджер з проектів ТОВ «РУШ»

(науковий ступінь, вчене звання, або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра **маркетингу та аналітичної економіки**

Ступінь **бакалавр**

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри маркетингу
та аналітичної економіки

_____ Дацишин М.Б.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я

СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Любченко Марті Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **«Визначення стратегічної позиції підприємства з використанням SWOT-аналізу»**

Керівник роботи: **Дацишин Маркіян Богданович**

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року № 12

2. Строк подання студентом роботи **30 травня 2025 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи**

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
табл. 1.1 і рис 1.1-рис. 1.3 – поняття та роль стратегічного аналізу

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.2 – 2.4 – аналіз діяльності ТОВ «РУШ

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень-2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка

Любченко М.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Дацишин М. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Любченко М.О. «SWOT-аналіз як інструмент формування стратегічного позиціонування підприємства (на прикладі ТОВ «РУШ», мережа EVA)». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавра за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 60 сторінок, включаючи 4 таблиць, 8 рисунків.

Авторкою розкрито теоретичні засади стратегічного позиціонування підприємства в умовах конкурентного середовища, досліджено сутність, переваги та обмеження SWOT-аналізу як методу оцінювання стратегічного потенціалу. У роботі проведено детальний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «РУШ», включаючи ресурсний потенціал, цифрову трансформацію, логістичну систему та програму лояльності EVA МОЗАІКА. Вивчено зовнішнє середовище за допомогою PEST-аналізу та аналізу конкурентів. Побудовано класичну SWOT-матрицю, здійснено зіставлення факторів у форматі діаграм «переваги», «виклики» і «ризики». Сформульовано стратегічні сценарії розвитку компанії та обґрунтовано доцільність поєднання моделей агресивного зростання і адаптивного реагування.

На основі результатів аналізу надано пропозиції щодо стратегічного позиціонування ТОВ «РУШ» у сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: стратегічне позиціонування, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, PEST-аналіз, Private Label, мережа EVA, маркетингова стратегія.

ANNOTATION

Liubchenko M.O. “SWOT Analysis as a Tool for Strategic Positioning of an Enterprise (on the Example of LLC ‘RUSH’, EVA Retail Chain)”. Manuscript.

Bachelor’s Degree Thesis in the field of “Management and Administration”, specialization “Marketing”. Lviv, 2025.

The thesis comprises 60 pages, including 4 tables and 8 figures.

The author outlines the theoretical foundations of strategic positioning in a competitive environment and explores the essence, advantages, and limitations of SWOT analysis as a method for evaluating strategic potential. The paper presents a detailed internal environment analysis of LLC “RUSH,” including resource potential, digital transformation, logistics system, and the EVA MOSAICA loyalty program. The external environment was assessed using PEST analysis and competitive benchmarking. A classical SWOT matrix was constructed, followed by factor cross-mapping through diagrams of “advantages,” “challenges,” and “risks.” Strategic

development scenarios for the enterprise were formulated, and the combination of aggressive growth and adaptive positioning models was substantiated.

Based on the analysis results, strategic recommendations were proposed to enhance the market positioning of LLC “RUSH” under current conditions.

Keywords: strategic positioning, SWOT analysis, competitiveness, development strategy, PEST analysis, Private Label, EVA retail chain, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи стратегічного позиціювання та SWOT-аналізу	10
1.1 Поняття та роль стратегічної позиції підприємства	10
1.2 Методи й інструменти стратегічного аналізу	12
1.3 SWOT-аналіз як основний інструмент оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів.....	15
Висновок до I розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності ТОВ «РУШ»	25
2.1 Основна характеристика підприємства ТОВ «РУШ».....	25
2.2 Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз та коло конкурентів).....	31
2.3 Побудова SWOT-матриці та визначення стратегічних варіантів.....	35
Висновок до II розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічної позиції ТОВ «РУШ».....	44
3.1 Вибір моделі стратегічного позиціонування підприємства	44
3.2 Розробка стратегічних альтернатив на основі SWOT-матриці...46	
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного положення ТОВ «РУШ»	49
Висновки до III розділу.....	54
ВИСНОВОК.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності та динамічних змін на споживчому ринку, особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку. Успішна стратегія дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й забезпечити сталий розвиток, підвищити рівень конкурентоспроможності та здобути ринкову стабільності. Визначення стратегічної позиції підприємства є важливим етапом стратегічного управління, і одним з найефективніших інструментів для цього є SWOT-аналіз.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності практичного застосування методів стратегічного аналізу в діяльності українських підприємств. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно реагувати на зовнішні виклики, раціонально використовувати внутрішній потенціал та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування SWOT-аналізу дозволяє сформулювати чітке уявлення про наявні можливості та загрози зовнішнього середовища, а також оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Це створює підґрунтя для розробки ефективної стратегії розвитку.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є формування обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «ЄВА» на основі результатів SWOT-аналізу.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено такі *завдання*:

1. Проаналізувати теоретичні основи стратегічного управління та сутність SWOT-аналізу;
2. Надати характеристику діяльності ТОВ “РУШ”;

3. Визначити ключові сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози;
4. Побудувати SWOT-матрицю підприємства та провести інтерпретацію результатів;
5. Сформулювати пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку.

Предметом дослідження виступають методичні підходи та інструменти визначення стратегічної позиції підприємства з використанням SWOT-аналізу.

У процесі дослідження використано такі методи: загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції; системно-структурний підхід для комплексного вивчення діяльності підприємства; графічний і табличний методи для візуалізації результатів; метод SWOT-аналізу як основний інструмент оцінки стратегічної позиції підприємства; а також методи експертного оцінювання для визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані керівництвом ТОВ «РУШ» для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на покращення внутрішніх процесів, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 60 сторінок основного тексту, а також 4 таблиць, 8 рисунків, списку використаних джерел з 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА SWOT-АНАЛІЗУ

1.1. Поняття та роль стратегічної позиції підприємства

Стратегічний потенціал підприємства є ключовою категорією сучасного стратегічного управління. Його суть полягає у здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Для умов сучасного ринку характерна глобалізація, постійна динаміка змін та зростаюча конкуренція, що у свою чергу зумовлює необхідність формування стратегічного потенціалу як багатокомпонентної системи, що враховує всі аспекти діяльності підприємства. [2]

Підприємства, які прагнуть до сталого позиціонування в умовах конкурентного середовища, мають фокусувати увагу на побудові саме стратегічної моделі. Водночас, реалізація такої моделі потребує не лише знань, але й наявності відповідної управлінської культури. Це включає розуміння емоційної логіки комунікації, принципів етичної аргументації, а також здатність до відслідковування зворотній зв'язок.

Особливу увагу слід приділити ключовим чинникам ефективності комунікації бренду, які в умовах української дійсності - з високим рівнем емоційної насиченості, патріотичного піднесення та кризової чутливості - набувають нового змістового наповнення. Україна, яка опинилась у вирі широкомасштабної війни, зіткнулася не лише з фізичним знищенням інфраструктури, але і з викликом до економічної, моральної та національно-культурної реконструкції. У цьому складному процесі бізнес є не лише економічним суб'єктом, але й моральним агентом, що презентує громадянську

солідарність, стійкість і соціальну відповідальність. Відтак імідж підприємства перестає бути елементом ринкової конкуренції у вузькому розумінні, перетворюючись на інструмент участі в національному контексті [3]

Після завершення стратегічного планування варто розробити стратегічний план комунікації, який допоможе реалізувати весь план або його частину. Цей план передбачає використання комунікаційних стратегій для досягнення місії та основних функцій організації; використовує планування та дослідження для визначення цільової аудиторії або сегментів аудиторії та розробки стратегій, тактик для зміни ставлення чи поведінки; допомагає менеджерам для роботи з громадськістю та комунікацій зосередити зусилля та ресурси на потрібних напрямках і отримати найбільшу віддачу від інвестицій; дозволяє організації активно використовувати можливості, а не просто реагувати на проблеми, що виникають у її зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Важливо відзначити, що створення дієвого плану стратегічних комунікацій корисне для кожної організації, підприємства чи бренду, які прагнуть досягти результатів за допомогою комунікацій, особливо позитивних відносин із зацікавленими сторонами. Стратегічний план комунікацій допомагає цьому процесу та гарантує, що важливі аспекти комунікаційної структури не будуть проігноровані.

Однак структура стратегічних комунікацій має бути гнучкою, щоб адаптуватися до різних комунікаційних потреб, зберігаючи загальну мету.[5]

Таким чином, стратегічний аналіз розглядається нами як логічний і змістовний метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку потенціалу підприємства. Стратегічний аналіз передбачає використання моделей, які в наочній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування

організації і контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності. [1]

1.2. Методи й інструменти стратегічного аналізу

Існують форми стратегічного аналізу спеціально розроблені, щоб дозволити застосувати на рівні фірми, враховуючи вимоги окремих підрозділів, шляхом інтеграції двох вимірів: потенційної зміни зовнішнього середовища та ключових категорій ресурсів функції.

Стратегія – це інструмент будь якого управління для виконання певних відповідних як стратегічних, так і фінансових завдань на підприємстві. Якісно виконаний стратегічний аналіз в управлінні підприємством дає реальну оцінку ресурсів та можливостей і є точкою розробки стратегії підприємства.

Результати, які показують, що комплексність стратегічних рішень та організаційні результати позитивно пов'язані у значній мірі, коли використовуються суб'єктивні показники результатів, а також, що динамічність навколишнього середовища не має помірного впливу на зв'язок цієї комплексності та результатів. Стратегії вимірювання та методологічний вибір могли, насамперед, впливати на ефективність комплексності стратегічних рішень. У таблиці 1 наведені результати стратегічного аналізу в управлінні підприємством.

Для удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством необхідно забезпечити на різних рівнях баланс між підприємством і середовищем шляхом створення нового продукту та обміну його у зовнішньому середовищі на необхідні для забезпечення життєдіяльності підприємства ресурси. Потрібно в роботі управлінців наголошувати, що стратегічний аналіз, як і стратегічний менеджмент – це безперервний процес,

який коригує стратегії як по їх строковому закінченню так і до їх початковому процесу для обрання необхідних стратегічних дій

Табл. 1

Інструменти та методи стратегічного аналізу в управлінні підприємством*

Інструмент	Призначення
SWOT аналіз	метод складання стратегічного балансу та оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що передбачають вивчення як факторів зовнішнього, так і внутрішнього середовища.
PEST аналіз	розкриття можливостей підприємства через політичні, економічні, соціальні, технічні фактори, які впливають на діяльність підприємства, як на мікросередовищі так і на макросередовище .
VMOST аналіз	оцінка стратегічного планування, що контролюються внутрішніми елементами задля корегування дій для майбутньої ситуації управління
Bosten Matrix	аналіз актуальності продукту чи наданої послуги з урахуванням певної долі ринку для складання портфельного бачення подальших дій підприємства
SOAR	модель візуалізаційного контексту проєктів пов'язаних з описом спільних сторін, можливостей досягти
Root Cause Analysis	модель, завдяки якій можливо чітко знайти ту причину або проблему для швидкого реагування і подальшого блокування недоліків на підприємстві
Poter's Five Forces	модель, яка використовується для аналізу привабливості до тієї сфери діяльності якою воно займається
Maturity Models	модель, показує еволюцію зрілості підприємства з розумінням і розробкою відповідного програмного забезпечення для внутрішнього документообігу

*Джерело: [6]

Діагностика зовнішнього середовища підприємства відіграє важливу роль у формуванні стратегічного матеріалу. Є декілька факторів, які треба враховувати при оцінюванні довгострокових перспектив розвитку. До них відносять відношення між ціною та якістю, виконання договорів та поставок у зазначений термін, обсяги виробництва, доступність кредитування. За способом оцінки можливостей ринку виділяють індикаторні та матричні методи:

- Індикаторні методи: Сукупність характеристик, які у згрупованому виді описують параметри або стан об'єкта, який досліджується називають індикатором. Після цього виробляються рекомендації для підвищення результативності об'єкта. Індикатор також складається з декількох показників, які показують стан окремих елементів об'єкта. Використання індикаторних методів потрібно для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства та економіки.

- Матричні методи досліджують прогрес в процесі конкуренції. Завдяки цим методам можливо оцінити конкурентоспроможність потенціалу не тільки одного підприємства, а й його конкурентів. Це сприяє розробці стратегії правильної тактики на ринку.

Метод SWOT-аналізу полягає в тому, що досліджується галузь даного підприємства. Виявляються пріоритети галузі, вони аналізуються. Це сприяє розробці різних умов та побажань до утворення стратегічного потенціалу, які знадобляться для прийняття важливих рішень в управлінні.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємств за групами критеріїв використовують SPACE аналіз. До груп критеріїв відносять фінансову силу (ФС), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ). Після об'єднання всіх ключових критеріїв формується матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE, а також вектор позиції підприємства.

Є декілька типів стратегії (агресивна, конкурентна, захисна, консервативна). Тип стратегії визначають за положенням вектору. Цілі, критерії оцінювання, вплив для досягання встановлених цілей, методи, ресурси, потенціали – все це є механізмом оцінювання стратегічного потенціалу. [6]

1.3. SWOT-аналіз як основний інструмент оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів

У розвитку та реалізації стратегічних планів організацій використовуються різні інструменти. Вони допомагають керівникам оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, а також формувати рекомендації щодо майбутнього розвитку.

Розглянемо найбільш активно використовуваний інструмент стратегічного планування організацій. Необхідно визнати, що саме SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі особливо при використанні ресурсно-орієнтованого підходу у плануванні.

Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є критичним для розробки ефективної стратегії бізнесу. Він допомагає організаціям у формулюванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення бізнес цілей. Цей інструмент забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес середовищі.

Користь SWOT-аналізу залежить від умов та специфіки ситуації. Він особливо корисний при визначенні стратегічних напрямків в періоди значних змін у ринкових умовах або при аналізі нових бізнес-ініціатив. Однак його використання може бути менш ефективним у стабільних умовах, де зміни не є значними.

Цей інструмент забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес-середовищі. Оцінка цих факторів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до змінюваних умов ринку. Графічно SWOT-аналіз подається у вигляді матриці (рис. 1).

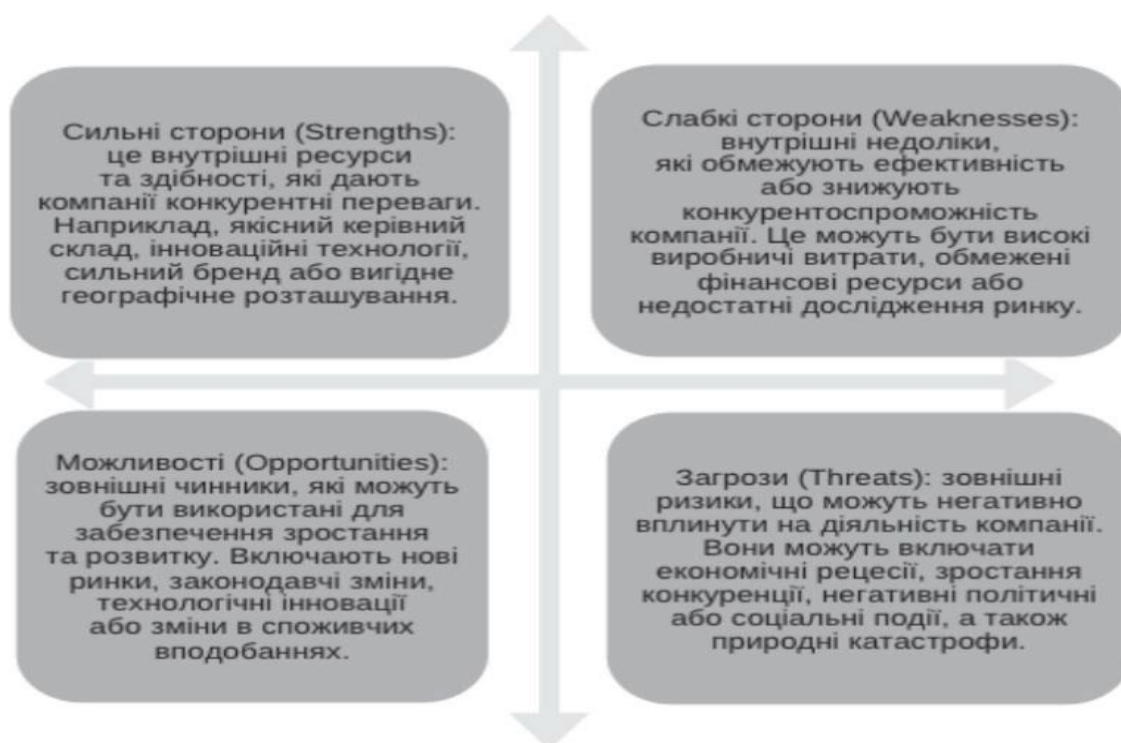


Рис. 1. Графічне зображення SWOT- аналізу*

*Джерело: [7]

Сучасне використання SWOT- аналізу передбачає використання програмних інструментів для його побудови. Програмне забезпечення для SWOT-аналізу – це цифрові платформи, призначені для спрощення його процесу в організаціях. Таке програмне забезпечення дозволяє використовувати шаблони для стандартизації процесів, забезпеченням об'єктивності та всебічного охоплення ключових аспектів [7].

Застосування SWOT-аналізу має сприяти:

- прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.
2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.
3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу — конкурентних переваг підприємства.
4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу. Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, сортується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Проведений стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства є запорукою успішності підприємства. Таким чином, питання стратегічного аналізу потенціалу підприємства та методики його проведення в Україні потребує подальшого вивчення. Планування та реалізація стратегій підприємств є необхідними для виживання в конкурентному середовищі, але, на жаль, рідко використовуються на практиці. [9]

Зазначений інструмент має управлінську і стратегічну цінність, адже пов'язує між собою фактори внутрішнього і зовнішнього середовища та інформує, які ресурси і можливості потрібні компанії у майбутньому. Цей метод є мало структурований, результати якого мають здебільшого якісні, а не

кількісні характеристики, що призводить до певних труднощів у процесі моніторингу ситуацій. Досить суттєвим недоліком є статичність (постійне відставання інформації про середовище, що аналізується, від теперішнього часу). Подолання цієї вади можливо завдяки застосуванню циклічної схеми проведення.

Завершальним етапом SWOT-аналізу є побудова логічних зв'язків між виявленими факторами. Цей процес реалізується через побудову так званої TOWS-матриці, яка дозволяє поєднати:

- сильні сторони з можливостями (SO),
- слабкі сторони з можливостями (WO),
- сильні сторони із загрозами (ST),
- слабкі сторони із загрозами (WT).

Такі поєднання дають змогу сформувати чотири типи стратегій — агресивні, адаптивні, захисні та превентивні. У сучасній практиці етап побудови зв'язків часто подається у вигляді схеми або графа, де стрілочками позначаються логічні зв'язки між факторами різних груп. Це дозволяє краще візуалізувати потенційні напрями розвитку підприємства, визначити пріоритетні ресурси та уникнути критичних загроз.

TOWS є логічним продовженням SWOT-аналізу. Матриця TOWS-аналізу — це інструмент, що допомагає скомбінувати результати SWOT-аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку підприємства. Вона також сфокусована на сильних і слабких сторонах підприємства, можливостях і загрозах, але йде ще далі і пов'язує або порівнює внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб допомогти визначити стратегічні варіанти. [5]

Аналіз TOWS є варіантом SWOT-аналізу і є аббревіатурою для загроз, можливостей, слабких і сильних сторін. Як і SWOT, аналіз TOWS передбачає виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз організації; однак,

часто ключова критика SWOT-аналізу полягає в тому, що він не показує взаємозв'язок між різними факторами і категоріями. Наприклад, певна загроза може зробити слабкість набагато більш значущою.

Тоді як аналіз TOWS буде шукати відповідність внутрішніх факторів зовнішнім факторам. Це допомагає визначити відповідні стратегічні варіанти, які організація може проводити. Це допомагає організаціям знайти, як використовувати переваги можливостей, зменшити загрози, подолати слабкі місця та використовувати будь-які сильні сторони.

TOWS - це часто використовуваний інструмент стратегічного планування. TOWS вивчає зовнішні можливості та загрози компанії та порівнює їх з сильними та слабкими сторонами компанії. рис. 2



Рис.2. Приклад TOWS Matrix *

*Джерело: [61]

Цей аналіз є основою для розробки стратегії TOWS та розробки дієвої стратегії.

Стратегії, розроблені TOWS Matrix:

- Стратегії S-O (Сильні сторони-Можливості): Це прагнення кожної організації отримати вигоду зі своїх ресурсів, але єдиний спосіб досягти цього бажання - використовувати потенційну силу у використанні зовнішніх можливостей.

Наявність зовнішніх ресурсів отримується з внутрішньої сили організації бізнесу, яка знаходиться у формі активів. Наприклад, коли організація бізнесу наживається на можливостях, доступних на ринку. Багатство можна використовувати, щоб скористатися зовнішньою можливістю розширення бізнесу.

Ця стратегія відповідності міцності сильного фінансового становища із зовнішньою можливістю розширення бізнесу називається стратегією SO.

Сильні сторони та можливості (SO): дозволяє компаніям аналізувати, як вони можуть використовувати свої сильні сторони, щоб скористатися можливостями. ІТС має велику і компетентну команду управління, хороший імідж бренду, видатні продукти, чудовий ланцюжок поставок, який дозволив компанії піти на диверсифікацію, яка включає в себе п'ятизіркові готелі, продукти FMCG, паперові дошки, агробізнес тощо.

- Стратегії W-O (Слабкість-Можливості): Поєднання слабких сторін бізнес-організації із зовнішніми можливостями включено до стратегій WO.

Коли організація намагається подолати внутрішню слабкість за допомогою зовнішньої можливості, стратегія WO стає корисною. Наприклад, якщо організація стикається з серйозною фінансовою кризою, це слабкість, яку можна подолати, дивлячись на можливості у зовнішніх можливостях.

Наприклад, компанія може налагодити партнерство з українськими виробниками органічної косметики для зменшення залежності від зовнішніх постачальників та формування нових ліній

W-O дозволяє використовувати можливості для подолання слабких сторін, які переживає організація.

- S-T Стратегії (Сильні сторони-Загрози): Зовнішні загрози можуть бути вирішені за допомогою ефективних сильних сторін організації.

Якщо в організації працює сильна команда для продажів, їй буде легше конкурувати з іншими компаніями. Якщо компанія має достатньо грошей, вона може впроваджувати нові ідеї, створювати нові товари чи послуги. Також вона може вкладати кошти в наукові дослідження, розвивати технології, брати на роботу досвідчених працівників тощо.

Сильні сторони і загрози (ST): дозволяє компаніям використовувати свої сильні сторони, щоб уникнути реальних і потенційних загроз.

- W-T стратегії (слабкість-загрози): Організації борються, щоб подолати свої слабкі місця і зменшити загрози.

Стратегія WT допомагає усунути слабкі сторони всередині і загрози зовні. W-T - найгірша ситуація для існування організації. Наприклад, якщо в компанії неефективно організований розподіл товарів, вона може почати втрачати клієнтів на користь конкурентів. Внутрішні проблеми, якщо їх вчасно не виправити, можуть перерости у серйозні зовнішні загрози для бізнесу.

Аналіз TOWS Matrix має дуже суб'єктивний характер. Обґрунтованість аналізу підвищується, коли кожен фактор керується конкретними критеріями. Слабкості та загрози (WT) допомагає мінімізувати слабкі сторони та уникнути загроз. [61]

Висновок за I розділом

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретичне узагальнення основ стратегічного позиціонування підприємства, проаналізовано ключові підходи до оцінки стратегічного потенціалу, а також розглянуто методичні інструменти, що використовуються в практиці стратегічного аналізу. Особлива увага була приділена методиці SWOT-аналізу як одному з найважливіших інструментів у процесі розробки та реалізації ефективної стратегії підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

По-перше, було визначено, що стратегічне позиціонування є фундаментальним компонентом сучасного стратегічного управління, який дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу. Стратегічна позиція визначається як місце підприємства на ринку у порівнянні з конкурентами та залежить як від внутрішніх ресурсів, так і від умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, ефективне стратегічне позиціонування вимагає системного підходу до аналізу ключових параметрів діяльності організації, її ресурсів, цілей та зовнішніх впливів.

По-друге, у межах розділу було здійснено огляд основних методів стратегічного аналізу, серед яких особливу роль відіграють SWOT, PEST, SPACE, TOWS, матриця BCG, Root Cause Analysis, модель Портера тощо. Було показано, що кожен з цих інструментів має свою специфіку та застосовується в залежності від поставлених цілей, рівня деталізації та фази стратегічного планування. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє узагальнити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, визначити ключові сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити загрози та можливості, що формуються у зовнішньому середовищі.

Окрему увагу було приділено деталізації етапів проведення SWOT-аналізу, серед яких: ідентифікація зовнішніх загроз і можливостей, оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, формування матриці SWOT, а також інтерпретація її результатів. Розглянуто й методику побудови TOWS-матриці, яка є наступним кроком після проведення SWOT-аналізу та дозволяє побудувати конкретні стратегічні варіанти, зіставивши внутрішні фактори із зовнішніми. Цей підхід особливо цінний у ситуаціях невизначеності та нестабільного ринку, коли потрібне швидке реагування та адаптація стратегії.

У ході аналізу також підкреслено, що SWOT-аналіз, незважаючи на свою простоту, зберігає актуальність у сучасній практиці стратегічного управління. Він дає змогу візуалізувати сильні сторони підприємства, усунути слабкі, використати потенційні можливості та зменшити вплив загроз. Такий підхід стає особливо актуальним в умовах кризи, коли потрібно швидко ухвалювати стратегічні рішення на основі гнучкої моделі оцінювання.

Значну увагу у теоретичному розгляді було приділено питанню соціальної відповідальності підприємств та важливості іміджу у сучасному національному контексті. Було встановлено, що в умовах війни, патріотичного піднесення та емоційної нестабільності споживач очікує від бренду не лише комерційної цінності, а й громадянської позиції, етичної поведінки та підтримки суспільних ініціатив. Це надає нової ваги стратегічним комунікаціям та позиціонуванню бренду.

Таким чином, результати першого розділу дали змогу зробити висновок, що стратегічний аналіз є базовим інструментом управлінської діяльності, що забезпечує ефективну підготовку підприємства до змін, оцінку його ринкового становища та розробку стійкої моделі розвитку

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

2.1. Основна характеристика підприємства ТОВ «РУШ»

ТОВ «РУШ» — українська компанія, заснована у 2002 році, яка є оператором найбільшої національної мережі магазинів краси та догляду EVA. (рис. 2.1) Головний офіс компанії розташований у місті Дніпро. За більш ніж 20 років діяльності компанія значно розширила свою присутність на ринку та стала одним із лідерів у сфері drogerie – ритейлу (Drogerie-ритейл — це окрема категорія роздрібної торгівлі, яка спеціалізується на продажі товарів для краси, гігієни, догляду за тілом і домом).



Рис. 2.1 Логотип EVA*

Джерело: інтернет ресурс: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB:Eva_logo.svg

Станом на кінець 2024 року, мережа EVA налічує понад 1 200 магазинів по всій території України, охоплюючи як великі міста, так і районні центри. Компанія щорічно відкриває понад 100 нових магазинів, активно інвестуючи у розвиток роздрібної торгівлі, логістику та діджитал-інфраструктуру.

Основною спеціалізацією компанії є роздрібна торгівля товарами для краси, гігієни, догляду за тілом та побутовою хімією. Крім того, EVA пропонує продукцію власних торгових марок, серед яких Beauty Derm, Charme Naturel, Delicare, Justline, Soft Silk, Style тощо, що дає змогу забезпечити конкурентні ціни та контроль якості.

ТОВ «РУШ» входить до топ-10 найбільших роботодавців України в ритейл-секторі. Станом на 2023 рік у компанії працювало понад 17 000 співробітників. EVA неодноразово ставала лауреатом премій «Вибір року», «Retail Awards», а також входить до рейтингу «ТОП-100 компаній України» за версією Forbes.

Компанія активно розвиває багатоканальну модель обслуговування клієнтів, пропонуючи зручний мобільний застосунок, онлайн-магазин, бонусну програму EVA МОЗАІКА та доставку товарів по всій Україні.

ТОВ «РУШ» також дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності: підтримує жіночі ініціативи, благодійні проєкти, екологічні програми (наприклад, утилізація упаковки косметики), а також сприяє розвитку локального підприємництва шляхом партнерства з українськими виробниками.

ТОВ «РУШ» має класичну вертикальну структуру управління з розподілом на:

- Генерального директора (CEO),
- Операційного директора,
- Фінансового директора,
- Керівників департаментів: маркетингу, логістики, IT, HR, юридичного відділу тощо.

Компанія також має власний логістичний центр та активно розвиває електронну комерцію, що дозволяє поєднувати офлайн- і онлайн-канали продажу (багатоканальність).

Аналіз фінансових звітів за 2020–2024 роки дозволяє простежити стабільність та позитивну динаміку діяльності підприємства. (таб. 2.1)

Таб. 2.1

Фінансові показники за 2020-2024, тис грн.

Показники	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	26 929 261	21 000 332	15 689 849	16 990 297	13 445 408
Чистий прибуток	1 399 445	2 211 857	973 848	834 409	540 192
Активи	17 444 232	15 033 646	10 350 775	10 620 686	8 810 481
Зобов'язання	6 867 020	5 934 539	3 677 418	4 590 247	6 732 130
Кількість працівників	12 588	12 336	12 688	13 201	—

Джерело: інтернет ресурс: <https://opendatabot.ua/c/32007740>

Ринок роздрібної торгівлі товарами для краси, гігієни та догляду активно розвивається в Україні протягом останніх десяти років. Незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та війною, українські споживачі залишаються стабільно зацікавленими в продуктах повсякденного попиту — косметичі, парфумерії, засобах догляду за тілом і домом.

За даними Асоціації ритейлерів України (RAU), лідером цього ринку є мережа EVA, що належить ТОВ «РУШ». У 2022 році частка EVA на ринку становила близько 65%. Для порівняння, Watsons займала близько 10%, Prostor — 15%, а решта гравців — 10%. таб. 2.2

Таб. 2.2

Частка основних гравців на ринку України у 2024 році*

Компанія	Частка ринку, %	Кількість магазинів
EVA (ТОВ «РУШ»)	65	1109
Prostor	15	436
Watsons Україна	10	237
Інші	10	-

*Джерело: складено автором на основі даних Асоціації ритейлерів України (RAU), <https://rau.ua>

Ці дані свідчать про стабільне лідерство мережі EVA на українському ринку роздрібної торгівлі товарами для краси, гігієни та догляду. Зокрема, у

2024 році мережа відкрила 65 нових магазинів, довівши загальну кількість до 1109 торгових точок. Prostor продовжує розширювати свою присутність, маючи близько 436 магазинів, що забезпечує йому другу позицію на ринку. Watsons Україна, з понад 237 магазинами, утримує третю позицію.

Загальний обсяг ринку у 2024 році оцінюється в понад 60 млрд грн, з яких значна частина припадає на роздрібні мережі. EVA, з часткою 65%, є беззаперечним лідером, формуючи ринкові тренди та встановлюючи стандарти обслуговування.

Ці дані підтверджують домінуючу позицію EVA на ринку та свідчать про її здатність адаптуватися до змінних умов, зберігаючи при цьому високі стандарти обслуговування та широкий асортимент продукції.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства — це важливий етап стратегічного планування, що дозволяє оцінити наявні ресурси, рівень організаційного розвитку, наявність ключових аспектів та здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні виклики. Для ТОВ "РУШ", що є одним із найбільших національних компаній, вивчення його ресурсного потенціалу та ключових аспектів дозволяє визначити реальні конкурентні переваги й сформулювати ефективну стратегію розвитку.

Ресурсний потенціал підприємства включає сукупність матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, що використовуються для досягнення цілей бізнесу. Розглянемо основні групи ресурсів ТОВ "РУШ".

1. Матеріально-технічні ресурси:

- ТОВ "РУШ" управляє мережею з понад 1000 роздрібних магазинів у більш ніж 300 містах України, що забезпечує високу фізичну доступність до бренду. Більшість торгових точок розміщено у форматі «біля дому», що відповідає сучасним трендам споживчої поведінки. Компанія має також власні логістичні потужності, включаючи центральний складський

комплекс загальною площею понад 50 тис. м² у Дніпрі. Це дозволяє ефективно управляти постачанням, контролювати запаси та знижувати логістичні витрати.

2. Фінансові ресурси:

- Фінансова звітність ТОВ "РУШ" як приватної компанії є у публічному доступі, за даними ринку й аналітичних оглядів відомо, що підприємство входить до топ-3 лідерів українського компаній в категорії косметики, гігієни та побутової хімії. Це свідчить про стабільні обсяги виручки та прибуткову бізнес-модель. Компанія активно інвестує в цифрову трансформацію, розширення мережі, що також вказує на наявність достатнього фінансового потенціалу.

3. Людські ресурси:

- На підприємстві працює понад 14 000 співробітників, включаючи продавців, логістів, маркетологів, ІТ-фахівців та топ-менеджмент. Компанія має налагоджену систему навчання, що включає як базову адаптацію, так і професійне підвищення кваліфікації. EVA проводить внутрішні конкурси, сертифікації, а також використовує елементи гри у системі мотивації персоналу. Значну увагу приділяють корпоративній культурі, що базується на принципах відповідальності, взаємоповаги та постійного вдосконалення.

4. Інформаційні ресурси

- EVA активно впроваджує цифрові інструменти: CRM-системи, систему управління даними, платформу для персоналізації маркетингових повідомлень, аналітику. Компанія також має мобільний застосунок EVA, який входить до лідерів за кількістю встановлень серед українських інтернет-застосунків. Наявність цифрових каналів комунікації з клієнтами є вагомим інформаційним активом.

Ключові переваги — це унікальні вміння підприємства, що забезпечують стійкі конкурентні переваги та складно відтворюються конкурентами.

Виділимо основні переваги компанії РУШ.

1. Управління великою торговельною мережею

- ТОВ "РУШ" успішно координує розгалужену мережу магазинів, що охоплює як великі міста, так і населені пункти з чисельністю менш ніж 10 тис. мешканців. Компанія використовує сучасні ERP-системи для управління запасами, планування товарообігу та логістики. Завдяки цьому EVA здатна швидко адаптуватися до змін попиту в окремих регіонах.

2. Формування ціннісної пропозиції для масового споживача

- Компанія чітко позиціонує себе як доступний бренд із широким асортиментом. Цінова стратегія EVA орієнтована на середній і бюджетний сегмент, що робить її привабливою для значної частки населення. Програма лояльності EVA МОЗАЇКА дозволяє збирати дані про поведінку покупців та формувати індивідуальні пропозиції.

3. Розвиток власних брендів (Private Label)

- EVA активно розвиває портфель товарів під власними марками, які є вигідними за ціною й конкурентними за якістю. Це дозволяє контролювати маржинальність, зменшувати залежність від постачальників і швидко реагувати на зміни споживчих трендів. Private Label також формує вірність клієнтів саме до магазинів EVA.

4.. Цифрова трансформація

- ТОВ "РУШ" послідовно впроваджує цифрові рішення у всі бізнес-процеси — від аналітики попиту до електронної

комунікації з клієнтами. Онлайн-магазин, мобільний застосунок, персоналізовані розсилки та програма лояльності — усе це формує привабливу модель, що відповідає сучасним вимогам ринку.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз та коло конкурентів)

У процесі стратегічного планування надзвичайно важливим є розуміння зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. У випадку з мережею магазинів ЄВА, яка оперує в галузі роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту — зокрема косметикою, засобами догляду та побутовою хімією — важливо дослідити як загальне макросередовище, так і конкурентне оточення. Для цього доцільно використати PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників) та провести аналіз кола конкурентів. PEST-аналіз зовнішнього середовища

ТОВ «РУШ» (мережа ЄВА)

- **Політичні фактори.** Впровадження воєнного стану, тимчасова окупація деяких територій, знищення логістичних об'єктів та загроза життю працівників стали новими викликами для бізнесу. Для компанії ЄВА це означало необхідність перерозподілу логістичних ланцюгів, закриття частини магазинів у зонах активних бойових дій та активізацію електронної комерції.

- **Економічні фактори.** Економіка України наразі перебуває у стані війни, що зумовлює високу інфляцію, зниження купівельної спроможності населення, скорочення внутрішнього попиту, а також нестабільність курсу гривні. Для компанії ЄВА це виклик, оскільки більшість імпортованих товарів закуповуються за валюту, а отже, собівартість залежить від

курсів коливань. У відповідь компанія розвиває власні торгові марки, як-от Delika, Beauty Derm, Charme, що дозволяє знизити ціновий тиск та адаптувати асортимент до умов ринку. Крім того, важливою є активізація рекламної діяльності, запровадження персоналізованих знижок та програми лояльності EVA МОЗАІКА, яка допомагає втримати клієнта в умовах зростання цін.

- Соціальні фактори. Українське суспільство за останні роки демонструє підвищену зацікавленість у здоровому способі життя, догляді за собою, використанні натуральної та етично виготовленої косметики. Зростає інтерес до екологічної упаковки, органічних засобів догляду та продуктів без шкідливих добавок. Компанія ЄВА активно реагує на ці зміни, вводячи до асортименту товари з відповідними маркуваннями (наприклад, cruelty-free, vegan, eco), а також популяризуючи їх через цифрові канали — сайт, соціальні мережі, YouTube-огляди. Окрім того, змінюється демографічна структура споживачів: усе більше чоловіків та представників старших вікових груп долучаються до купівлі косметичних засобів. ЄВА коригує маркетинг відповідно до цих трендів, урізноманітнюючи категорії товарів для різних вікових та соціальних груп.
- Технологічні фактори. Цифровізація стала ключовим елементом трансформації ринку рітейлу. Компанія ЄВА активно інвестує в мобільний додаток, який дозволяє клієнтам отримувати персональні пропозиції, переглядати історію покупок, користуватись бонусами. Також компанія розвиває онлайн-магазин eva.ua, який забезпечує доставку по всій Україні через логістичних партнерів (Нова пошта, Meest).

У 2023 році компанія впровадила багатоканальну стратегію, що забезпечує взаємопов'язаність офлайн- і онлайн-платформ. У сфері операційної

ефективності впроваджуються ERP-системи, аналітика продажів у реальному часі, електронний документообіг, що дозволяє автоматизувати процеси закупівель, складського обліку та дистрибуції

Ринок роздрібної торгівлі косметикою в Україні є досить насиченим, і компанія ЄВА функціонує в умовах жорсткої конкуренції. Основними конкурентами компанії є:

- Watsons Україна — транснаціональна мережа магазинів, яка працює у схожому форматі, має широку клієнтську базу, розвинену бонусну систему та активну присутність в інтернеті. Асортимент частково співпадає з ЄВА, особливо в категоріях засобів особистої гігієни та догляду.
- PROSTOR — національна мережа магазинів з фокусом на бюджетний сегмент. Компанія також має онлайн-магазин та програму лояльності. Перевагами Prostor є велика кількість акцій, простота навігації в магазинах і швидке оновлення асортименту.
- Kosmo — менша за масштабом, але впізнавана мережа, що націлена на постійних покупців у великих містах. В останні роки зменшує свою частку на ринку через невисокі темпи оновлення.
- Аптечні мережі — хоча основна спеціалізація аптек — це ліки, багато аптек (особливо мереж «Подорожник», «Аптека 911») розширюють асортимент косметичних і доглядових засобів, що створює опосередковану конкуренцію.
- Інтернет-магазини (MakeUp, Parfums.ua, Rozetka) — онлайн-платформи стають серйозними конкурентами через нижчі ціни, гнучкі умови доставки та широкий вибір товарів. Особливої популярності вони набули серед молоді та жителів невеликих населених пунктів, де немає фізичних магазинів.

Попри високу конкуренцію, компанія ЄВА утримує лідерські позиції в категорії магазинів повсякденного попиту, завдяки:

- найбільш розгалуженій мережі фізичних точок по Україні;
- власним торговим маркам, які дають змогу пропонувати товар за нижчими цінами;
- ефективній системі лояльності та персоналізованим пропозиціям;
- активній роботі з клієнтами у соціальних мережах.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що компанія ЄВА функціонує в складному, але перспективному ринковому просторі. Політичні та економічні ризики потребують гнучкості у стратегічному управлінні, тоді як соціальні зміни та технологічний прогрес відкривають нові можливості для розвитку. Конкурентне середовище стимулює ЄВА до впровадження інновацій, розширення асортименту та постійного вдосконалення клієнтського сервісу, що є запорукою збереження її лідерства на ринку.

2.3 Побудова SWOT-матриці та визначення стратегічних варіантів

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовані стратегічні підходи до подальшої діяльності в умовах конкурентного середовища.

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «РУШ»

- Сильні сторони (Strengths):
 - Розвинена роздрібна мережа — понад 1000 магазинів по всій Україні забезпечують широке покриття і доступність для споживачів.
 - Сильний і впізнаваний бренд — EVA входить до переліку найвідоміших роздрібних мереж України у сфері краси та гігієни.
 - Програма лояльності EVA МОЗАІКА — понад 10 мільйонів користувачів, що забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами.

- Розвиток власних брендів — Private Label (Beauty Derm, DeLaMark тощо) дає змогу контролювати якість і ціни.
- Цифровізація бізнесу — мобільний застосунок, онлайн-магазин, CRM-системи, аналітика.
 - Слабкі сторони (Weaknesses):
- Вузька товарна номенклатура у преміум-сегменті — EVA зосереджена переважно на середньому та бюджетному сегменті.
- Обмеження фізичних форматів магазинів — невелика площа ускладнює розміщення нових продуктів і сервісів.
- Залежність від внутрішнього ринку — компанія не здійснює зовнішньоекономічної діяльності.
- Залежність від постачальників — ризик перебоїв у постачанні, особливо в умовах воєнного стану.
- Високий рівень конкуренції — як з боку національних мереж (Watsons, Космо), так і онлайн-платформ (Rozetka, Makeup, Parfums.ua).
- Можливості (Opportunities):
- Зростання попиту на онлайн-покупки — зміна споживчої поведінки сприяє розвитку інтернет замовлень.
- Підтримка українського виробника — тенденція до локалізації товарів дозволяє просувати вітчизняні бренди.
- Зміни в регуляторній політиці — можливість отримання державної підтримки для українських компаній.
- Поширення цифрових технологій — персоналізація пропозицій, чат-боти, швидка аналітика попиту.
- Розширення асортименту за рахунок нових товарних категорій — органічна косметика, товари для тварин, аксесуари.
- Загрози (Threats):

- Воєнні дії на території України — безпекові та логістичні ризики, тимчасове закриття магазинів.
- Інфляція та зниження купівельної спроможності — споживачі переходять до економії.
- Зростаюча конкуренція з боку маркетплейсів — особливо в онлайн-сегменті.
- Зміни у споживчих трендах — зростає інтерес до еко-продукції, але адаптація потребує інвестицій.
- Залежність від імпортних постачальників — зміни митних тарифів, валютні коливання.

Таб 3.2

Побудова SWOT-матриці*

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (S)	Використання сильної логістики для впровадження онлайн-продажів; розвиток Private Label відповідно до трендів екотоварів.	Зміцнення бренду та програми лояльності як захисту від конкуренції; масштабування регіональної присутності в безпечних зонах.
Слабкі сторони (W)	Налагодження співпраці з українськими постачальниками для зменшення залежності від імпорту; впровадження навчання персоналу.	Оптимізація витрат; створення резервного фонду; діджиталізація внутрішніх процесів у відповідь на нестабільність.

*Джерело: складено автором

Діаграма 1: "Порівняльні (конкурентні) переваги"

- Найсильніші внутрішні фактори:
- Розвинена логістика
- Власні торгові марки
- Програма лояльності EVA МОЗАЇКА
- Широка мережа магазинів
- Зовнішні можливості:

- Зростання інтересу до локальних брендів
- Попит на органічну продукцію
- Розвиток e-commerce в Україні
- Зв'язки:
 - Розвинена логістика → e-commerce
 - Власні ТМ → органічні продукти
 - Програма лояльності → персоналізовані пропозиції
 - Мережа магазинів → розширення в регіонах із високим попитом

Діаграма 2. "Виклики"

- Слабкі сторони:
 - Вузький преміум-асортимент
 - Обмежена експертиза у високотехнологічному маркетингу
 - Залежність від імпорту
- Зовнішні можливості:
 - Доступ до українських виробників
 - Дерегуляція торгівлі в окремих регіонах
 - Грантові програми для бізнесу
- Зв'язки:
 - Вузький асортимент → розширення через співпрацю з вітчизняними брендами
 - Залежність від імпорту → переорієнтація на локальне постачання
 - Слабка digital-компетенція → навчання персоналу за підтримки державних ініціатив

Діаграма 3. "Ризики"

- Слабкі сторони:
 - Висока чутливість до валютних коливань

- Залежність від стабільної логістики
- Недостатня інноваційність
- Зовнішні загрози:
- Ескалація воєнних дій
- Зростання конкуренції з боку маркетплейсів
- Інфляція та коливання курсу
- Зв'язки:
- Валютна залежність → ризик втрати маржі
- Логістика → зриви постачань через бойові дії
- Брак інновацій → втрата частки ринку на користь онлайн-платформ

ТОВ «РУШ» є одним із провідних операторів на українському ринку роздрібної торгівлі у форматі *drogerie* — спеціалізованих магазинів товарів для краси, гігієни, побуту та догляду за собою. Компанія є власником мережі EVA, яка станом на початок 2025 року об'єднує понад 1 300 магазинів у всіх регіонах України, включаючи тимчасово переміщені точки продажу, відкриті після 2022 року.

Стратегія підприємства орієнтована на утримання лідерської позиції в сегменті, розширення присутності, розвиток цифрових каналів продажів та формування довгострокової лояльності клієнтів. Сучасний стратегічний курс ТОВ «РУШ» поєднує елементи стратегії інтенсивного зростання, диференціації та клієнтоорієнтованості.

Одним із центральних напрямів реалізованої стратегії є активне географічне розширення. У 2023–2024 роках компанія зосередила увагу на відкритті нових магазинів у невеликих містах, а також у відновлених регіонах, де було частково зруйновано торгову інфраструктуру. Завдяки цьому EVA

змогла збільшити охоплення цільової аудиторії, особливо серед жінок віком 25–55 років — основного сегмента покупців.

Компанія дотримується принципу доступності — магазини EVA зазвичай розташовані поблизу житлових масивів або транспортних вузлів, що забезпечує високий рівень відвідуваності.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році особливого значення набув розвиток онлайн-продажів. Компанія значно модернізувала сайт eva.ua, а також мобільний додаток, що стали повноцінними торговими платформами. У 2024 році частка онлайн-продажів зростає майже вдвічі у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про успішність інтеграції омніканальної стратегії.

Серед ключових нововведень — швидке оформлення замовлень, гнучкі умови доставки, програма кешбеків, push-сповіщення та персоналізовані акції. Завдяки цьому клієнти можуть взаємодіяти з брендом у зручний для них спосіб — онлайн або в магазині.

Власні торгові марки (BTM) є стратегічним активом ТОВ «РУШ». Компанія активно розвиває бренди Dushka, GlamBee, Delika, Beauty Derm, Sofi, Eva Belle тощо. За даними внутрішньої аналітики EVA, у 2024 році частка продажів BTM перевищила 35% у структурі товарообігу, що свідчить про успішне позиціонування цих брендів серед споживачів.

Власні марки дозволяють не лише підвищити маржинальність, а й сформувати унікальний асортимент, недоступний для конкурентів. Компанія приділяє значну увагу контролю якості та упаковці товарів, враховуючи споживчі тренди на натуральність, безпечність та етичне виробництво.

Програма лояльності EVA МОЗАІКА є важливою складовою стратегії утримання клієнтів. Вона пропонує накопичення бонусів, індивідуальні знижки, подарунки до свят та участь у закритих розпродажах. На початку 2025 року програма налічувала понад 15 мільйонів активних учасників. Це свідчить

про її ефективність у створенні персоналізованого підходу до кожного покупця та підвищенні частоти покупок.

Інтеграція програми в мобільний додаток і сайт дозволяє швидко аналізувати поведінку клієнтів та формувати релевантні пропозиції. Це створює додаткові переваги над менш диджиталізованими конкурентами.

ТОВ «РУШ» позиціонує себе як соціально відповідальна компанія. У рамках ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance) EVA реалізує низку ініціатив:

- розміщення контейнерів для збору використаних батарейок і пластику в магазинах;

- участь у благодійних проєктах для жінок та дітей;

- підтримка українських виробників через проєкти на маркетплейсі.

Такі дії формують позитивний імідж бренду, зміцнюють емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та відповідають сучасним очікуванням споживачів.

Попри позитивні результати, реалізація поточної стратегії пов'язана з низкою викликів, які можуть стримувати розвиток компанії в середньостроковій перспективі:

Посилення конкуренції: У сегменті drogerie активно працюють такі мережі, як Watsons, Prostor, а також універсальні маркетплейси на приклад Rozetka, які залучають споживачів акціями та швидкою доставкою.

Зростання операційних витрат. Протягом 2024 року компанія зіштовхнулася з підвищенням вартості логістики, оренди приміщень, електроенергії та заробітних плат, що створює додаткове навантаження на прибутковість.

Обмеження цифрової інфраструктури: Попри загальний прогрес, деякі користувачі повідомляють про проблеми з мобільним додатком, доставкою або

оформленням замовлень. Удосконалення цих процесів залишається актуальним завданням.

Висновок до II розділу

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «РУШ» – власника національної мережі магазинів EVA, що є лідером у сфері drogerie-ритейлу в Україні. Дослідження охоплювало характеристику внутрішнього та зовнішнього середовища, а також побудову SWOT-матриці, яка дозволила сформулювати стратегічні варіанти розвитку компанії в сучасних умовах.

Результати аналізу засвідчили, що підприємство має потужну інфраструктуру та ресурсну базу. Розгалужена мережа фізичних торговельних точок, власні логістичні потужності, цифрові інструменти, а також ефективна програма лояльності EVA МОЗАІКА забезпечують високий рівень клієнтського сервісу та оперативність у задоволенні попиту. Значна частина продажів припадає на власні торгові марки, що дозволяє EVA контролювати ціноутворення, якість і формувати унікальний асортимент.

Аналіз внутрішнього середовища засвідчив наявність чітко визначених ключових переваг, зокрема: ефективне управління мережею, активна цифровізація, розробка Private Label, орієнтація на масового споживача та гнучке регіональне позиціонування. Разом з тим, було виявлено і слабкі сторони, зокрема: обмежений преміум-асортимент, висока залежність від внутрішнього ринку та певна вразливість логістичних процесів у періоди кризових ситуацій.

У зовнішньому середовищі компанія стикається з низкою викликів, серед яких: політична нестабільність внаслідок війни, інфляційний тиск, зміна споживчих цінностей та висока конкуренція з боку як національних мереж, так

і онлайн-платформ. У той же час, існує ряд позитивних можливостей для розвитку, зокрема: зростання інтересу до онлайн-торгівлі, підтримка українських брендів, розвиток екологічної свідомості споживачів, цифрова трансформація.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози та можливості. Побудована матриця стала основою для визначення чотирьох стратегічних сценаріїв (SO, ST, WO, WT). Наприклад, доцільною є реалізація SO-стратегії, яка передбачає масштабування електронної комерції, персоналізацію маркетингових повідомлень і розвиток нових товарних категорій у межах Private Label. ST-стратегія вимагає зміцнення бренду та використання лояльності клієнтів для подолання конкуренції, особливо в умовах економічної нестабільності. WO-стратегія пропонує залучення зовнішніх можливостей (технологій, освітніх проєктів, державних програм) для усунення внутрішніх вразливостей, тоді як WT-стратегія – формування антикризового плану та оптимізація витрат.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «РУШ» перебуває у сприятливій позиції для реалізації активної стратегії зростання, орієнтованої на посилення діджитал-напрямів, розширення ринків збуту та розвиток брендів, що враховують соціальні та екологічні тенденції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «РУШ»

3.1. Вибір моделі стратегічного позиціонування підприємства

Після проведеного SWOT-аналізу, зокрема визначення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства і зовнішніми можливостями та загрозами, постає завдання формування стратегії, яка відповідатиме реальному положенню компанії на ринку. У даному підрозділі обґрунтовується вибір стратегічної моделі позиціонування для ТОВ «РУШ» (мережа EVA) на основі результатів матриці SWOT.

Враховуючи поєднання сильного бренду, розвиненої логістичної інфраструктури, значної мережі магазинів та потенціалу цифрової трансформації, підприємство може орієнтуватися на модель агресивного зростання. Цей варіант відповідає SO-стратегії, коли сильні сторони компанії дозволяють використати можливості ринку: збільшення попиту на онлайн-торгівлю, розвиток локального виробництва та зростання цінності брендів із соціальною відповідальністю.

Зокрема, модель агресивного зростання передбачає масштабування діяльності компанії за рахунок:

- розширення мережі магазинів у малих містах і регіонах;
- розвитку двоканального формату обслуговування (поєднання офлайн-магазинів та інтернет-платформи);
- активного просування власних торгових марок із високою маржинальністю;
- впровадження персоналізованого маркетингу на основі даних клієнтів.

Разом із цим доцільно розглядати комбіновану модель позиціонування, яка враховує необхідність нейтралізації загроз (ST-стратегії), зокрема:

- формування фінансової подушки безпеки на випадок загострення зовнішньої ситуації;
- діджиталізацію ланцюга постачання з метою підвищення стійкості до логістичних ризиків;
- використання репутаційного капіталу для захисту ринкової позиції.

Адаптивна модель позиціонування передбачає стратегічну гнучкість: компанія здатна змінювати підходи до маркетингу, асортиментної політики та операційної діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі. У випадку EVA це може бути перехід до гібридної моделі дистрибуції, розвиток сервісів доставки та співпраця з маркетплейсами.

З огляду на ідентифіковані слабкі сторони, компанії також варто врахувати WO-стратегії, які дозволяють трансформувати внутрішні обмеження за рахунок зовнішніх можливостей.

Наприклад:

- впровадження програм підвищення кваліфікації для персоналу;
- залучення інвестицій або грантів для розвитку інновацій;
- кооперація з українськими виробниками косметики для розширення асортименту в категоріях, де EVA має слабкі позиції.

Крім того, як елемент ризик-менеджменту слід враховувати WT-стратегії:

- автоматизація рутинних процесів для зниження витрат;
- диверсифікація каналів постачання для уникнення залежності від одного логістичного центру;

- створення антикризових сценаріїв розвитку.

Таким чином, стратегічне позиціонування ТОВ «РУШ» має ґрунтуватися на синергії моделей агресивного зростання та адаптивної гнучкості, із врахуванням потенційних ризиків. Обрана стратегія повинна враховувати ключові компетенції компанії (логістика, бренд, клієнтська база), але одночасно передбачати інвестиції в покращення слабких ділянок і підвищення організаційної стійкості.

З урахуванням змін на ринку роздрібно́ї торгівлі, цифрової трансформації споживчих практик та соціально-економічних викликів, EVA має всі передумови для формування стратегії, що дозволить не лише зберегти лідерські позиції, а й забезпечити стале зростання в умовах високої невизначеності. Ефективне стратегічне позиціонування компанії передбачає глибоке розуміння потреб клієнтів, постійний моніторинг конкурентного середовища, а також гнучке управління асортиментом, каналами комунікації та ціновою політикою.

3.2. Розробка стратегічних альтернатив на основі SWOT-матриці

На основі проведеного у другому розділі SWOT-аналізу стратегічної позиції ТОВ «РУШ» та детального аналізу наявної стратегії, можна визначити низку стратегічних альтернатив, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства у найближчій та середньостроковій перспективі. При формуванні альтернатив враховано поєднання сильних сторін компанії із наявними ринковими можливостями (SO-стратегія), а також шляхи подолання слабких сторін і нейтралізації загроз (WO, ST та WT-стратегії).

SO-стратегії: використання сильних сторін для реалізації можливостей:

1. Розширення онлайн-екосистеми на основі мобільного додатку та сайту.

З огляду на успішну реалізацію багатоканальної моделі, ТОВ «РУШ» може ще більше інтегрувати функціонал віртуального магазину з програмою лояльності. Запровадження персоналізованих рекомендацій, інструментів віртуального тестування косметики (за допомогою AR), автоматичних підписок на регулярні покупки створить ефект цифрової «екосистеми», яка поглибить взаємодію з клієнтами та підвищить середній чек.

2. Інтенсифікація просування власних торгових марок (BTM) через колаборації.

Власні бренди, які вже довели свою ефективність, можуть бути просунуті через співпрацю з українськими інфлюенсерами, косметологами, блогерами та участь у соціальних ініціативах. Це посилить впізнаваність брендів, створить емоційний зв'язок із покупцем і дозволить уникати прямої цінової конкуренції.

3. Розвиток форматів "магазин біля дому".

З огляду на успішну експансію EVA у малих містах і селищах, доцільно продовжити розгортання компактних магазинів із базовим асортиментом у спальних районах, поблизу шкіл, ЖК та зупинок громадського транспорту. Це забезпечить додаткові точки дотику з клієнтом при збереженні ефективності.

WO-стратегії: використання можливостей для подолання слабких сторін:

1. Автоматизація управлінських процесів для зниження операційних витрат.

З метою стримування витрат на логістику, персонал і постачання рекомендовано впровадити системи прогнозування попиту, автоматизоване формування замовлень, контроль залишків за допомогою AI-рішень. Це дозволить ефективніше керувати товарообігом, особливо у мережі з понад 1 300 торгових точок.

2. Покращення користувацького досвіду онлайн-сервісів.

Варто спрямувати інвестиції у тестування зручності інтерфейсу (UX/UI) мобільного додатку, оптимізацію швидкості обробки замовлень, а також удосконалення функцій зворотного зв'язку. Прозора система відгуків і рейтингів товарів, чати з консультантами, швидка технічна підтримка стануть додатковими перевагами.

ST-стратегії: використання сильних сторін для протидії загрозам:

1. Підвищення лояльності в умовах зростаючої конкуренції.

На тлі посилення конкуренції зі сторони маркетплейсів і drogerie-суперників, ТОВ «РУШ» може поглибити диференціацію через сервіс — наприклад, запуск функції «швидке замовлення та самовивіз за 15 хвилин» або «персональний б'юті-експерт онлайн». Це дозволить зберігати лояльність навіть у разі цінової переваги у конкурентів.

2. Антикризове ціноутворення на основі поведінкової аналітики.

Для реагування на інфляційні ризики та падіння купівельної спроможності доцільно використовувати стратегію гнучкого ціноутворення, яка враховує частоту покупок, сезонність та тип клієнта. Наприклад, можна запропонувати персоналізовані знижки для частих покупців, стимулюючи повторні покупки.

WT-стратегії: мінімізація слабких сторін і загроз

1. Диверсифікація напрямів бізнесу з фокусом на послуги.

У складних умовах нестабільності ринку доцільно запровадити нові напрямки, наприклад — б'юті-послуги в магазинах (міні-салони, консультації косметологів), або послуги з доставки подарункових наборів. Це дозволить не лише диверсифікувати доходи, але й зміцнити лояльність до бренду.

2. Інвестування у кібербезпеку та стійкість IT-інфраструктури.

Оскільки цифрові канали є ключовими для взаємодії з клієнтами, важливо забезпечити їх безперебійну роботу. Захист даних, резервне копіювання,

сучасні протоколи кібербезпеки — це критично важливі елементи стабільності діяльності підприємства.

Формування стратегічних альтернатив на основі SWOT-аналізу дозволяє визначити реалістичні та ефективні напрями розвитку ТОВ «РУШ», які враховують як внутрішні резерви, так і зовнішні виклики. Підприємству доцільно орієнтуватися на подальшу цифровізацію, розвиток унікальних форматів обслуговування, посилення позицій власних брендів, адаптацію до змін ринку та розширення сервісного спектру.

Реалізація таких стратегій дасть змогу компанії зберегти конкурентні переваги, укріпити стосунки з цільовою аудиторією та забезпечити стійке зростання в умовах динамічного ринку.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного положення ТОВ «РУШ»

Враховуючи результати SWOT-аналізу, проведеного у другому розділі, а також оцінку поточної стратегії ТОВ «РУШ» (мережа EVA), було виявлено як сильні сторони, так і потенційні загрози та слабкі місця, що впливають на подальший розвиток компанії. З огляду на сучасний стан ринку роздрібної торгівлі в Україні, а також швидкий розвиток цифрових технологій, для ефективного зміцнення позицій підприємства пропонується низка рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін у споживчій поведінці.

1. Поглиблення цифрової трансформації

Цифровізація залишається ключовим напрямком розвитку будь-якого роздрібного бізнесу, особливо в секторі товарів для краси та побуту. У 2024–2025 роках, з огляду на стрімке зростання онлайн-торгівлі, ТОВ «РУШ» необхідно розвивати омніканальну стратегію, що передбачає тісну інтеграцію офлайн- і онлайн-каналів продажу.

Рекомендації:

- Розширити функціонал мобільного додатку EVA, додавши інструменти персоналізованих рекомендацій на основі штучного інтелекту. Це підвищить лояльність клієнтів і збільшить середній чек.
- Запровадити віртуальні консультації косметологів, що дозволить покупцям отримувати професійні поради без необхідності відвідувати магазин.
- Впровадити технології доповненої реальності (AR), які допоможуть користувачам "приміряти" косметику онлайн. Подібні рішення вже популярні у великих міжнародних брендів і дають відчутну конкурентну перевагу.
- Покращити інтеграцію між онлайн-замовленнями і фізичними магазинами, зокрема розвинути сервіси click & collect (замовлення онлайн — отримання у магазині) та швидкої доставки.

Такі кроки дозволять підвищити зручність для клієнтів, оптимізувати запаси товару і знизити операційні витрати.

2. Акцент на розвиток власних торгових марок (BTM)

Власні бренди — один із найефективніших інструментів для диференціації та підвищення маржинальності. BTM, які пропонує EVA, користуються популярністю і мають потенціал для подальшого зростання.

Рекомендації:

- Посилити маркетингову підтримку BTM через співпрацю з відомими блогерами та експертами з краси. Це допоможе підвищити довіру та впізнаваність брендів.
- Розвивати лінійки продуктів, орієнтованих на екологічність (екологічна упаковка, натуральні компоненти), що відповідає сучасним трендам.

- Регулярно проводити опитування та збирати відгуки клієнтів для вдосконалення асортименту ВТМ і кращого задоволення потреб покупців.
- Включити ВТМ у програму лояльності, пропонуючи спеціальні знижки та бонуси для підвищення продажів.

Підвищення ролі власних брендів зміцнить стратегічну незалежність компанії від постачальників і дозволить краще контролювати цінову політику.

3. Оптимізація логістичних процесів

Однією з найбільших статей витрат у роздрібній торгівлі є логістика, особливо в умовах зростання цін на паливо та енергоносії.

Рекомендації:

- Впровадити автоматизовані системи управління запасами (WMS) для точного прогнозування потреб і скорочення надлишкових залишків.
- Оптимізувати маршрути доставки, використовуючи сучасні ІТ-рішення, що дозволяють зменшити витрати та прискорити доставку.
- Розвивати партнерства з локальними кур'єрськими службами для підвищення швидкості обслуговування клієнтів у регіонах.
- Впровадити практики екологічної логістики, зменшуючи негативний вплив на довкілля, що відповідає запитам сучасних споживачів.

Ці заходи допоможуть знизити собівартість товарів і підвищити загальну ефективність операцій.

4. Підвищення рівня обслуговування та навчання персоналу

В умовах сильної конкуренції якість обслуговування стає вирішальним фактором для утримання клієнтів.

Рекомендації:

- Запровадити регулярні тренінги для продавців-консультантів з акцентом на знання продукції та навички комунікації.

- Використовувати системи мотивації персоналу, що враховують результати роботи і клієнтські відгуки.
- Розвивати культуру клієнтоорієнтованості на всіх рівнях управління.
- Впровадити цифрові інструменти для оперативного збору фідбеку від покупців (онлайн-опитування, QR-коди у магазинах).

Покращення якості сервісу позитивно вплине на імідж компанії і сприятиме збільшенню повторних продажів.

5. Розширення присутності у малих містах і селищах

ТОВ «РУШ» має широке покриття в Україні, але можливості для розвитку все ще є у невеликих населених пунктах.

Рекомендації:

- Продовжити відкриття компактних магазинів формату «біля дому», які будуть зручні для швидких покупок.
- Запровадити адаптований асортимент для різних регіонів, орієнтуючись на локальні потреби та купівельну спроможність.
- Підсилити локальний маркетинг і роботу з громадою, створюючи позитивний імідж бренду.

Розвивати онлайн-продажі з доставкою у регіони, де фізична присутність обмежена.

Це дозволить збільшити охоплення ринку і залучити нових клієнтів.

6. Посилення кібербезпеки і захисту даних

- Оскільки бізнес все більше залежить від цифрових каналів, питання безпеки стають критично важливими.
- Рекомендації:
- Вкласти ресурси у модернізацію IT-інфраструктури та систем захисту від кіберзагроз.

- Проводити регулярні аудити безпеки та навчання персоналу щодо інформаційної безпеки.
- Забезпечити відповідність політикам захисту даних відповідно до українського законодавства та міжнародних стандартів.

Безпечна робота з клієнтською інформацією підвищить довіру і мінімізує ризики репутаційних втрат.

Реалізація комплексних рекомендацій, що ґрунтуються на сучасних трендах ринку, сильних сторонах ТОВ «РУШ» і враховують наявні виклики, дозволить компанії зміцнити свою позицію як лідера у сегменті товарів для краси та побуту. Особлива увага має бути приділена цифровій трансформації, розвитку власних торгових марок, оптимізації логістики та підвищенню якості обслуговування. Такий системний підхід забезпечить стійкий розвиток і конкурентні переваги ТОВ «РУШ» у найближчі роки.

Висновок до III розділу

У третьому розділі дипломної роботи було детально розглянуто та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного положення ТОВ «РУШ», що є однією з провідних компаній у сегменті роздрібної торгівлі товарами для краси, догляду та побуту в Україні. Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, а також сучасні тенденції розвитку ринку 2024 – 2025 років, було визначено низку стратегічних напрямків, які дозволять зміцнити позиції компанії та забезпечити її сталий розвиток у майбутньому.

Перш за все, одним із ключових напрямків є активне впровадження цифрових технологій і розвиток омніканальної моделі обслуговування клієнтів. У сучасних умовах цифровізації ринку, коли все більше споживачів переходять

до онлайн-покупок, ТОВ «РУШ» має посилити роботу з цифровими каналами, розширити функціонал мобільного додатку, покращити персоналізацію пропозицій на основі штучного інтелекту та впровадити новітні технології, такі як доповнена реальність (AR). Такі кроки сприятимуть не лише збільшенню зручності для клієнтів, але й дозволять оптимізувати логістичні процеси та зменшити операційні витрати. Окрім цього, використання інструментів цифрової взаємодії, наприклад, віртуальних консультацій із косметологами, допоможе компанії розширити аудиторію та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Другим важливим напрямком є розвиток власних торгових марок (BTM). Аналіз показав, що BTM є потужним інструментом диференціації на насиченому ринку і дозволяє ТОВ «РУШ» утримувати маржинальність, знижуючи залежність від зовнішніх постачальників. Для підвищення ефективності роботи з BTM запропоновано посилити маркетингову підтримку через партнерства з інфлюенсерами, розвиток лінійок екологічної косметики і косметики зі складниками натурального походження, а також активне залучення клієнтів до тестування та оцінки якості продукції. Крім того, створення унікального контенту для мобільного додатку та онлайн-платформ, присвяченого власним брендам, допоможе підвищити їх впізнаваність і лояльність покупців.

Наступним пріоритетом є оптимізація логістичних процесів. В сучасних реаліях України, коли витрати на паливо, енергію та оренду зростають, а ринок стає все більш конкурентним, ефективне управління запасами та доставкою є критично важливим. Запропоновано впровадити сучасні автоматизовані системи управління запасами, що базуються на аналітиці і штучному інтелекті, для прогнозування попиту і уникнення надлишкових запасів. Також важливим є оптимізація маршрутів доставки та розвиток партнерств із локальними

кур'єрськими службами для підвищення швидкості обслуговування у регіонах. Застосування екологічно дружніх логістичних практик сприятиме не лише зниженню собівартості, а й покращенню іміджу компанії серед свідомих споживачів.

Крім технічних аспектів, велика увага має бути приділена розвитку людського капіталу — підвищенню кваліфікації персоналу та поліпшенню якості обслуговування. В умовах жорсткої конкуренції, коли товарна пропозиція часто подібна у багатьох гравців ринку, саме рівень сервісу стає визначальним фактором для вибору споживачем магазину. Запровадження регулярних тренінгів для продавців-консультантів з акцентом на знання продукції, навички комунікації та клієнтоорієнтованість, а також системи мотивації, що враховують особисті досягнення і відгуки клієнтів, допоможуть формувати позитивний імідж бренду і збільшити повторні продажі.

Важливо також приділяти увагу регіональній експансії. Відкриття невеликих магазинів формату «біля дому» у малих містах та селищах з адаптованим асортиментом дозволить залучити нових клієнтів і розширити ринкову присутність. Локальний маркетинг і робота з громадою стануть додатковим інструментом формування позитивного іміджу компанії в регіонах, що сприятиме стабільному зростанню продажів.

Окремою складовою рекомендацій є посилення кібербезпеки та захисту даних. З урахуванням збільшення обсягів електронних операцій і збору великої кількості клієнтських даних, необхідно інвестувати в модернізацію ІТ-інфраструктури та навчання персоналу, щоб мінімізувати ризики втрат інформації або несанкціонованого доступу. Відповідність сучасним стандартам захисту даних підвищить довіру клієнтів та захистить репутацію компанії.

Підсумовуючи, комплексне впровадження запропонованих рекомендацій забезпечить ТОВ «РУШ» можливість не лише адаптуватися до сучасних

викликів і змін ринкового середовища, але й закріпити свої позиції як одного з лідерів роздрібної торгівлі в Україні. Важливо відзначити, що стратегія розвитку повинна бути гнучкою і регулярно переглядатися з урахуванням змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій та економічних умов. Тільки за умови постійного удосконалення та орієнтації на клієнта підприємство зможе досягти стабільного росту і довгострокового успіху.

Таким чином, запропоновані заходи формують цілісний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» і створюють передумови для сталого розвитку компанії в сучасних економічних умовах України 2025 року.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі було проведено всебічне дослідження стратегічного розвитку підприємства ТОВ «РУШ» — одного з найбільших національних операторів на ринку drogerie-ритейлу України, який представлений мережею магазинів EVA. Метою дослідження стало формування обґрунтованих управлінських рішень на основі стратегічного аналізу, зокрема інструменту SWOT, для покращення стратегічної позиції підприємства в умовах високої конкуренції та макроекономічної нестабільності.

У першому розділі було систематизовано теоретичні основи стратегічного позиціонування підприємств. Розглянуто ключові методи стратегічного аналізу, серед яких визначальну роль відіграє SWOT-аналіз. Детально проаналізовано сутність стратегічної позиції підприємства, її залежність від внутрішніх ресурсів і факторів зовнішнього середовища, а також обґрунтовано доцільність застосування матриці TOWS для генерації стратегічних альтернатив. Теоретична база також охопила сучасні тенденції в управлінні брендом, роль комунікацій та соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг.

У другому розділі здійснено глибокий аналіз діяльності ТОВ «РУШ» на основі відкритих статистичних та аналітичних даних. Було з'ясовано, що компанія займає лідерські позиції на українському ринку у сфері роздрібної торгівлі товарами для краси та догляду — з часткою понад 60% та мережею, яка налічує понад 1200 магазинів. У результаті проведеного PEST-аналізу окреслено основні зовнішні виклики, зокрема вплив воєнних дій, економічної нестабільності та трансформації споживчих уподобань. Водночас внутрішній аналіз засвідчив, що компанія має низку ключових конкурентних переваг: потужну логістичну інфраструктуру, програму лояльності EVA МОЗАЇКА,

власні торгові марки, діджиталізовані процеси та сильний бренд. Побудована SWOT-матриця дозволила систематизувати ці фактори й окреслити стратегічні сценарії розвитку.

У третьому розділі на основі результатів SWOT-аналізу було розроблено комплекс практичних рекомендацій, згрупованих за чотирма комбінаціями TOWS-матриці (SO, ST, WO, WT). Зокрема, запропоновано: розширення онлайн-продажів із персоналізованими пропозиціями; інвестування в локальні бренди; автоматизацію внутрішніх процесів і навчання персоналу; диверсифікацію постачальницьких каналів; впровадження антикризових сценаріїв для забезпечення стабільності в умовах невизначеності. Також було оцінено чинну стратегію підприємства, яка поєднує елементи інтенсивного зростання, клієнтоорієнтованості та цифрової трансформації.

У підсумку можна зробити висновок, що ТОВ «РУШ» має реальний потенціал для подальшого масштабування та посилення ринкової присутності завдяки комбінації інноваційного підходу, технологічного розвитку, активного брендування та гнучкого реагування на виклики середовища. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані у стратегічному плануванні компанії для підвищення її адаптивності, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2019. 519 с.
2. Барні Дж. Стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2020. 480 с.
3. Виханський О. С. Стратегічне управління. Москва: Гардарика, 2021. 320 с.
4. Герасимчук В. Г., Циганенко Г. В. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 456 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Основи, 2020. 384 с.
6. Зуб А. Т., Савицька Г. В. Економічний аналіз. Львів: Світ, 2021. 400 с.
7. Кваснюк Б. Є. Маркетингова стратегія підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 312 с.
8. Ковальчук С. І. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні. Харків: ХНЕУ, 2021. 160 с.
9. Мазаракі А. А. Маркетинг підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. 288 с.
10. Козак Ю. Г., Лаптев В. В. Стратегічний менеджмент. Одеса: ОНУ, 2019. 320 с.
11. Макаренко М. М. Бізнес-планування. Київ: Академвидав, 2021. 260 с.
12. Мних Є. В. Економічний аналіз. Львів: ЛНУ, 2020. 368 с.
13. Новікова О. Стратегічні комунікації в бізнесі. Київ: Ліра-К, 2022. 152 с.
14. Семенченко О. М. Управління стратегічним потенціалом. Київ: НАДУ, 2021. 198 с.
15. Терещенко О. О. Фінансовий аналіз. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 414 с.
16. Філіпенко А. С. SWOT- і PEST-аналіз підприємств. Київ: Академія, 2020. 184 с.

17. Ярошенко І. О. Планування стратегічного розвитку. Харків: ХНЕУ, 2022. 278 с.
18. Шинкарук Л. В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 302 с.
19. Мельник Л. Г. Інструменти стратегічного аналізу. Суми: СНАУ, 2021. 194 с.
20. SWOT & TOWS are Effective Tools for Strategic Formulation. *Journal of Business Strategy*. 2021. Vol. 42(3). P. 112–120.
21. Федорова А. М., Гайдай О. В. Маркетинг підприємств. Київ: Академвидав, 2022. 272 с.
22. Гнатенко Г. І., Пилипенко А. О. PEST-аналіз зовнішнього середовища. Дніпро: ДНУ, 2021. 144 с.
23. Шаповал О. І. Розвиток бізнес-екосистем. Харків: ХНЕУ, 2022. 200 с.
24. Софієнко А. В. Теоретичний маркетинг: навчальний посібник. Кропивницький: КНТУ, 2020. 200 с.
25. Шевченко М. А. Основи малого підприємництва та маркетингові інструменти: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2019. 224 с.
26. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛДУВС, 2022. 224 с.
27. Школьник І., Кремень В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
28. Шварц І. В., Краєвська А. С., Білоконь Т. М. Підприємництво: електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2022. 130 с.
29. <https://rau.ua> – Офіційний сайт Retail Association of Ukraine (RAU) (дата звернення: 06.05.2025).
30. <https://opendatabot.ua> – Аналітична система відкритих даних Opendatabot.

31. <https://eva.ua> – Офіційний сайт мережі магазинів EVA (дата звернення: 06.05.2025).
32. <https://rush.ua> – Головний сайт ТОВ «РУШ», що керує мережею EVA (дата звернення: 06.05.2025).
33. Ткаченко Т. М. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 88–92.
34. Олійник О. В. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 112–117.
35. Куденко Н. В. План стратегічних комунікацій у бізнесі. Маркетинг в Україні. 2022. № 2. С. 24–29.
36. Гончарова І. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу. Економічний простір. 2019. № 5. С. 140–145.
37. Кравченко П. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 51–55.
38. Ярошенко Л. SWOT-аналіз як важливий інструмент розробки стратегії бізнесу. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10. С. 23–26.
39. Тимошенко Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Економіка та суспільство. 2020. № 21. С. 97–101.
40. Куліков І. Розвиток фінансового сектору як фактор безпеки. Вісник економіки. 2021. № 1. С. 40–45.
41. Остапенко Т. Економічна безпека: сучасні виклики. Економічний часопис. 2020. № 12. С. 19–24.
42. Савченко Л. В. PEST-аналіз в умовах нестабільної економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 4. С. 51–56.
43. Черниш І. SWOT-матриця у стратегічному плануванні. Бізнес Навігатор. 2022. № 8. С. 33–38.

44. Гладка Л. Формування маркетингових стратегій підприємств молочної галузі. Агросвіт. 2021. № 20. С. 12–17.
45. Черненко К. BCG-матриця в стратегічному аналізі. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 96–100.
46. Зінченко В. Інформаційні технології у стратегічному аналізі. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. № 3. С. 45–50.
47. Єрмоленко Т. Комунікаційна стратегія підприємства. Маркетинг в Україні. 2021. № 5. С. 34–37.
48. Сидоренко М. О. Бенчмаркінг як метод стратегічного аналізу. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 29–33.
49. Данилюк О. В. Маркетингове середовище: методи аналізу. Економічний часопис. 2020. № 9. С. 66–70.
50. Костюк Н. А. Зовнішнє середовище підприємства: оцінка і аналіз. Вісник економіки. 2019. № 3. С. 58–62.
51. Дьяків О. І. Антикризове управління підприємством. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 180 с.
52. Павленко Ю. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2019. 252 с.
53. Шиян О. І. Менеджмент і стратегія. Львів: ЛНУ, 2021. 214 с.
54. Радченко Н. В. Стратегічне управління в умовах нестабільності. Київ: Академія, 2022. 236 с.
55. Хоменко Т. І. Економічна стратегія підприємства. Дніпро: ДНУ, 2019. 206 с.
56. Лукашевич П. В. Бізнес-планування: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2021. 222 с.
57. Литвиненко Я. І. Економічна аналітика. Київ: Академвидав, 2020. 268 с.
58. Власенко В. В. Розвиток підприємств у цифровій економіці. Одеса: ОНУ, 2021. 197 с.

59. Гончаренко С. П. Управління ризиками в бізнесі. Львів: ЛНУ, 2019. 254 с.
60. Крамаренко О. А. Стратегічний аналіз бізнесу. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 211 с.
61. SWOT & TOWS are Effective Tools for Strategic Formulation. 2023 p.