

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СВІДЕРСЬКА СВІТЛАНА ЄВГЕНІЇВНА**

УДК 339.1:658.6/.8:665.5](043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК  
НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С. Є. Свідерська

Науковий керівник

Кухта Павло Володимирович,  
кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Свідерська С. Є.* Управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Київський національний університет імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України. – Київ, 2024.

Дисертацію присвячено узагальненню теоретичних основ і вдосконаленню прикладного інструментарію управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів на засадах використання сучасних цифрових інструментів. У дисертації розкрито сутність та еволюцію підходів до управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, актуалізовано необхідність сучасного осмислення впливу та інтеграції таких факторів, як природа продукту, особливості бізнесу й технологічний прогрес. Удосконалено модель управління розробкою і виведенням на ринок нових косметичних продуктів, яка розкриває та деталізує складові елементи процесу розробки продукту із відображенням поетапних контрольних точок й особливостей управлінської комунікації на кожному з етапів.

У результаті аналізу глобальних та національних факторів впливу на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, було наголошено на необхідності адаптації підходів до мінливих споживчих запитів та інтеграції технологій. Показано важливість комплексного і структурного підходу до цілісного оцінювання факторів впливу на фокус споживчої поведінки, відтак удосконалено процедури взаємодії зі споживачем нових косметичних продуктів з урахуванням омніканального підходу, що забезпечує адекватну реалізацію персоніфікованого досвіду споживача, інтегрує онлайн та офлайн зусилля компаній і, зокрема, сприяє підвищенню задоволеності, лояльності та залученості покупців.

Досліджено трансформаційний вплив цифрового інструментарію на управління процесами виведення на ринок нових продуктів. Підкреслено ключове значення управлінського рішення щодо вибору відповідної комбінації інструментів у забезпеченні оптимізації процесів протягом усього циклу розробки продукту та узгодженні їх із цілями організації. Зокрема наголошено, що успішний запуск продукту нині комплексно залежить від його новизни та інтеграції цифрових технологій на кожному етапі процесу запуску продукту.

Виявлено особливості та проаналізовано стан світового ринку косметичних продуктів у контексті цифровізації взаємодії зі споживачами, відзначено його стійкість та адаптивність перед викликами, що виникли внаслідок пандемії COVID-19. У результаті дослідження тенденцій розвитку косметичної галузі та аналізу специфіки інноваційної активності лідерів ринку косметичних продуктів встановлено, що трансформації в поведінці споживачів прискорили технологічну еволюцію та багатоканальність ринку косметичних продуктів. Розкрито вплив та вирішальне багатогранне значення інновацій на підсумкові фінансові та інші результати діяльності компаній на ринку косметичних продуктів, що наголошує на важливості інтеграції технологій як каталізатора сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах ринку, який постійно змінюється.

Висвітлено ключові проблеми і специфіку управління процесом виведення нових продуктів на національні ринки косметичних продуктів. Зокрема, розглянуто відмінності у споживчій поведінці, впливі культурних і релігійних аспектів та ринкових уподобань у різних регіонах, з'ясовано вплив цих особливостей на переоцінку стратегій глобальної експансії косметичних компаній. В аспекті деталізації перспектив галузі проаналізовано напрями і тенденції розвитку ключових світових ринків у контексті визначення регіонів-фокусних точок щодо стратегічних зусиль у реалізації їхнього потенціалу отримання прибутку. У роботі розглянуто концепцію кластеризації як управлінського підходу, спрямованого на досягнення конкурентних переваг за

рахунок економії на масштабах, відтак обґрунтовано необхідність розробки раціональної системи підтримки прийняття рішень у прогнозуванні продажів, яка охоплює специфіку діяльності компаній малого та середнього типу, і дає змогу долати перепони асиметрії інформації, відмовитись від наслідування тенденцій суміжних ринків і забезпечити стратегічний шлях до вирішення наявної проблеми отримання інформації в галузі.

Розкрито та узагальнено управлінські виклики, пов'язані з виведенням на український ринок нових косметичних продуктів. З'ясовано, що зміни у кластерній приналежності українського ринку, який зараз інтегрований в європейську групу, вимагають перегляду стратегічних планів для ефективного виведення нових продуктів на цей ринок. На основі проведеного анкетування цільової аудиторії споживачів косметичних продуктів, удосконалено інструментарій аналізу, який ґрунтується на впровадженні алгоритмів машинного навчання у процес кластеризації типів споживачів та їх подальшої ідентифікації.

Окреслено специфіку процесів виведення нових косметичних продуктів для основних типів суб'єктів господарювання на українському ринку і з'ясовано, що етапи прогнозування та маркетингового забезпечення є спільними та актуальними для розвитку механізмів прийняття управлінських рішень для всіх трьох типів компаній. Відтак для вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень на етапі прогнозуванні попиту на нові косметичні продукти та отримання актуальної інформації в умовах українського ринку, якому властива асиметричність даних, запропоновано модель прогнозування у плануванні продажів товарів, що дає змогу компанії використовувати предиктивну аналітику великих даних та алгоритми машинного навчання.

Підкреслено важливість інноваційно-орієнтованого вектору розвитку для будь-якого типу підприємства, яке функціонує на ринку косметичних продуктів, що формує вимоги індустрії до постійних інвестицій підприємств у дослідження та розробки. Посилення конкуренції призвело до поляризації

інноваційних можливостей, надавши ринку косметичних продуктів олігополістичних характеристик, відповідно малі та середні підприємства стикаються з ресурсними обмеженнями і змушені стратегічно обирати окремі проєкти для підтримки конкурентоспроможності. З метою вдосконалення процесу відбору інноваційних проєктів та виведення на ринок нових косметичних продуктів, було запропоновано комплексну систему оцінювання альтернатив через застосування методології багатокритерійного аналізу.

Обґрунтовано необхідність використання цифрових інструментів у вдосконаленні управління процесом виведення на ринок нових косметичних продуктів, зокрема для адаптації маркетингових стратегій компаній до цифрових інновацій, запропоновано модель гейміфікації та цифровізації досвіду споживача під час виведення на ринок нових косметичних продуктів, яка використовуючи синергію між принципами гейміфікації, особливо актуальними для молодих поколінь, та цифровими технологіями для оптимізації споживчого досвіду, сприяє підвищенню впізнаваності продукту ще до здійснення фізичної покупки, створює більш глибокий зв'язок зі споживачами, підвищуючи їх лояльність.

**Ключові слова:** нові косметичні продукти, косметична продукція, парфумерно-косметична індустрія, споживчий ринок, виведення на ринок нових продуктів, управління процесами виведення на ринок нових продуктів, управлінські рішення, цифровий інструментарій, COVID-19, споживчі потреби, цифрові комунікації, багатокритерійний аналіз, міжнародні та національні компанії, електронна комерція, Data Science.

## ABSTRACT

*Sviderska, S. Ye.* Managing the Process of Bringing New Cosmetic Products into the Market. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The thesis for attaining the Doctor of Philosophy Degree in the specialty 073 – Management. – Taras Shevchenko National University of Kyiv of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2024.

The thesis is devoted to the generalising of theoretical foundations and the improvement of applied tools for the process of bringing new cosmetic products into the market, on the basis of using modern digital tools. The thesis reveals the essence and evolution of the approaches to managing the process of bringing new cosmetic products into the market and simultaneously emphasises the need for a modern understanding of these processes, which would integrate such factors as the nature of the product, business features and technological progress. The thesis improves the model for managing the development and launch of new cosmetic products, which reveals and details each component of the product development process, reflecting the stage-by-stage control points and features of management communication at each stage.

As a result of the analysing of global and local factors influencing the effectiveness of managing the processes of launching new cosmetic products, the need to adapt approaches to changing consumer demands and integrate technologies was emphasised. The importance of an integrated and structural approach to a holistic assessment of the factors influencing the focus of consumer behavior is shown. Thus, the algorithm of interaction with the consumer of new cosmetic products is improved, taking into account the omnichannel approach. It ensures adequate implementation of the personalized consumer experience, integrates online and offline efforts of companies and, in particular, contributes to increasing customer satisfaction, loyalty and engagement.

The transformational impact of digital tools on the management of new product launch processes is investigated. The importance of the managerial decision to select an appropriate combination of tools in ensuring optimisation of processes

throughout the product development cycle and their alignment with the organisation's goals is emphasised. In particular, it is emphasised that, in current times, a successful product launch comprehensively depends on its novelty and integration of digital technologies at each stage of the product launch process.

The article identifies the features and describes the general state of the global cosmetics market in the context of digitalisation of consumer interaction and notes its resilience and adaptability to the challenges posed by the COVID-19 pandemic. As a result of the study of trends in the development of the cosmetics industry and the analysis of the specifics of innovation activity of the leaders of the cosmetics market, it is found that transformations in consumer behaviour have accelerated the technological evolution and multichannel nature of the cosmetics market. The article reveals the impact and crucial multifaceted importance of innovations on the final financial and other results of companies in the cosmetics market, which emphasises the importance of technology integration as a catalyst for sustainable growth and competitiveness in a constantly changing market.

The key problems and specifics of managing the process of bringing new products into the national cosmetics market are highlighted. In particular, the differences in consumer behaviour, the influence of cultural and religious aspects and market preferences in different regions are considered, and the impact of these features on the reassessment of global expansion strategies of cosmetic companies is highlighted. In order to study the industry's prospects in more detail, the author analyses the directions and trends in the development of key global markets to identify focal points for strategic efforts to realise their profit potential. The paper considers the concept of clustering as a management approach aimed at achieving competitive advantages through economies of scale, and thus substantiates the need to develop an appropriate decision support system for sales forecasting, which covers the specifics of small and medium-sized companies and allows overcoming the challenges associated with asymmetry of information, refusing to follow the trends of related markets, and providing a strategic way to solve the ongoing problem of insufficient information in the industry.

The managerial challenges associated with the introduction of new cosmetic products to the Ukrainian market are disclosed and summarised. It is emphasized that changes in the cluster affiliation of the Ukrainian market, which is now integrated into the European group, require revision of strategic plans for effectively bringing new products into this market. Based on the survey of the target audience of consumers of cosmetic products, the analysis tools based on the introduction of machine learning algorithms in the process of clustering types of consumers and their subsequent identification have been improved, which allows to solve a number of managerial problems. The specifics of the processes of launching new products for the main types of economic entities in the Ukrainian market of cosmetic products are outlined, and it is emphasised that the stages of forecasting and marketing support are common and relevant for the development of managerial decision-making mechanisms for all three types of companies. Therefore, to improve the mechanism of managerial decision-making at the stage of forecasting demand for new cosmetic products and obtaining relevant information in the Ukrainian market, which is characterised by asymmetric data, a forecasting model in planning sales of goods is proposed, which allows the company to use predictive big data analytics and machine learning algorithms.

The importance of an innovation-oriented development vector for any type of enterprise operating in the cosmetics market is emphasised, which shapes the industry's requirements for ongoing investment in research and development. However, increased competition has led to the polarisation of innovation opportunities, giving the cosmetics market oligopolistic characteristics, leading to small and medium-sized enterprises face resource constraints and are forced to strategically select individual projects to maintain competitiveness. With the aim to improve the process of selecting innovative projects and the process of bringing new cosmetic products to the market, a comprehensive evaluation system has been proposed through the application of a multi-criteria analysis methodology.

The necessity of using digital tools to improve the management of the process of launching new cosmetic products, in particular to adapt marketing strategies of

companies to digital innovations, is substantiated, a model of gamification and digitalisation of consumer experience during the launch of new cosmetic products is proposed, which uses the synergy between the principles of gamification, especially relevant for younger generations, and digital technologies to optimise consumer experience.

**Keywords:** new cosmetic products, cosmetic products, perfumery and cosmetics industry, consumer market, launching new products, managing new product launches, management solutions, digital tools, COVID-19, consumer needs, digital communications, multicriteria analysis, international and national companies, E-Commerce, Data Science.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті в українських та іноземних наукових фахових виданнях:*

– з індексацією у МНБД Scopus та Web of Science:

1. Sviderska, S., Zhylynska, O., Kukhta, P. Identification of the Factors Influencing the Cosmetic Products Market (Ukraine Case). *Studies in Business and Economics*. 2023. Vol. 4. Pp. 328–341. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2023-0018> (включено до МНБД Scopus, Web of Science). (0,84 д. а., з них авт. – 0,5 д. а., виявлено основні фактори, що впливають на ринок косметичної продукції).

– у фахових виданнях України:

2. Sviderska, S. Ye., Kukhta, P. V. Trends in the Global and Ukrainian Markets of Cosmetics Products. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9 (548). С. 311–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-311-318> (включено до МНБД Index Copernicus). (0,71 д. а., з них авт. – 0,5 д. а., проведено аналіз тенденцій світового та українського ринків косметичних продуктів).

3. Kukhta, P., Sviderska, S. Theoretical Approaches to the Process of Introducing a New Product to the Market. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-6> (включено до МНБД Index Copernicus). (0,6 д. а., з них авт. – 0,45 д. а., здійснено узагальнення теоретичних підходів до процесу виведення нового продукту на ринок).

4. Sviderska, S., Kukhta, P. The Impact of Innovation on the Development of the Global Cosmetics Products Market. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 1(214). С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/214-1/3> (включено до МНБД Index Copernicus). (0,68 д. а., з них авт. – 0,55 д. а., здійснено узагальнення теоретичних підходів до процесу виведення нового продукту на ринок).

### *Опубліковані праці апробаційного характеру:*

– з індексацією у МНБД Scopus:

5. Sviderska, S., Kukhta, P. Evaluation of Innovation Projects for Cosmetics Industry with Multi-Criteria Methods. *11th International Conference on Advanced*

*Computer Information Technologies (ACIT)*, 15–17 September 2021, Deggendorf, Germany. Pp. 397–401. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548331> (включено до МНБД Scopus). (0,46 д. а., з них авт. – 0,31 д. а., на засадах використання багатокритерійних методів в оцінюванні перспективних інноваційних проєктів для косметичної промисловості розкрито можливості їх провадження в умовах українських реалій).

– в інших матеріалах:

6. Sviderska S. Ye. Use of Digital Tools in the Process of Generating Ideas for Bringing New Products to Market. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 09 листопада 2023 р. / НУ “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”. Полтава, 2023. С. 107–109. (0,11 д. а.).

7. Sviderska S. Ye., Kukhta P. V. Management Aspects of Launching New Cosmetic Products in the Conditions of the Ukrainian Market. *I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Част. 2. Львів – Торунь : Liha-Press, 2023. 288 с. С. 35–39. (0,23 д. а., з них авт. – 0,15 д. а., розкрито ключові аспекти управління виведенням на ринок нової косметичної продукції в умовах українського ринку).

8. Sviderska, S. Introducing New Cosmetic Products to the Ukrainian Market as a Management Problem. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К., Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с. С. 338. (0,21 д. а.).

9. Свідерська С. Фактори впливу на поведінку споживача на прикладі ринку косметичних продуктів. *Конкурентоспроможність національної економіки* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20–21 жовтня 2022 р. К., 2022. 231 с. С. 188–190. (0,15 д.а.).

10. Sviderska, S. Prospects for the Development of the Ukrainian Cosmetics Market. *Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах COVID-19* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 2022 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К. : Інтерсервіс, 2022. Вип. XX. 182 с. С. 65. (0,14 д.а.).

11. Свідерська С. Є. Світовий та український ринок парфумерно-косметичних товарів: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Львів, 29 січня 2022 р. Львів : ЛЕФ, 2022. 100 с. С. 20–22. (0,11 д.а.).

12. Свідерська С. Проблеми та особливості е-комерції на ринку косметичної продукції через пандемію COVID-19. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка* : матеріали II Міжнар. форуму, м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р. / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. К., 2021. – Дослідницькі секції: “Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні”, “Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті”. 117 с. С. 105–107. URL: [https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали\\_МІІД.pdf](https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали_МІІД.pdf) (013 д. а.).

13. Свідерська С. Перспективи ринку косметичних продуктів через COVID-19. *Шевченківська весна 2021. На шляху до сталого розвитку* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 18–19 березня 2021 р. К. : Інтерсервіс, 2021. Вип. XIX. 334 с. С. 280. (0,15 д. а.).

14. Свідерська С. Є. Актуальність діджиталізації прогнозування попиту на ринку косметичних продуктів. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 12–13 листопада 2020 р. К., 2020. 297 с. С. 282–284. (0,11 д. а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ.....	28
1.1. Сутність і теоретичні підходи до управління процесами виведення на ринку нових косметичних продуктів.....	28
1.2. Глобальні та національні фактори впливу на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів.....	44
1.3. Цифровий інструментарій управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів.....	61
Висновки до розділу 1.....	79
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ У КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....	82
2.1. Загальний стан і тенденції розвитку світового ринку косметичних продуктів у контексті цифровізації взаємодії зі споживачами.....	82
2.2. Сучасна практика та ключові проблеми управління процесами виведення нових косметичних продуктів на національні споживчі ринки.....	98
2.3. Виведення нових косметичних продуктів на український ринок як управлінська проблема.....	115
Висновки до розділу 2.....	130
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ.....	133
3.1. Адаптація цифрового інструментарію до прогнозування споживчих потреб на ринку косметичних продуктів.....	133
3.2. Розробка системи критеріїв для прийняття управлінських рішень щодо виведення на ринок нових косметичних продуктів.....	149
3.3. Цифрові інструменти вдосконалення управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів.....	165
Висновки до розділу 3.....	181
ВИСНОВКИ.....	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	188
ДОДАТКИ.....	212

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

PCA (*англ. Principal Component Analysis*) – метод аналізу головних компонент.

PROMETHEE (*англ. Preference Ranking Organisation METHod for Enrichment Evaluations*) – метод багатокритерійного аналізу, що уможливорює визначення переваг однієї альтернативи перед іншою.

SAW (*англ. Simple Additive Waiting*) – метод багатокритеріального аналізу альтернатив шляхом простого адитивного зважування.

SMART (*англ. Simple Multi-Attribute Rating Technique*) – метод розстановки пріоритетів, що використовує прості процедури одержання інформації та її агрегування у загальну оцінку альтернативи.

TOPSIS (*англ. Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) – метод багатокритерійного аналізу альтернатив за подібністю до ідеального рішення.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У 2022 році ринок косметичних продуктів згенерував близько 430 мільярдів доларів США доходу. Сьогодні ця індустрія перебуває на висхідній траєкторії в усіх категоріях, довівши свою стійкість в умовах глобальної економічної кризи та турбулентного макроекономічного середовища. Зараз ринок косметичних засобів є індустрією, яка є особливо цікавою для інвестування через очікування, що після значного відновлення після розпалу пандемії COVID-19 ринок краси досягне об'єму близько 580 мільярдів доларів США до 2027 року. Це відповідає або трохи перевищує показники інших споживчих сегментів, які на відміну від косметичних продуктів, є наближеними до товарів першої необхідності, а, отже, мають менші флуктуації.

Єдина криза, яка сформувала відносно значне просідання індустрії – пандемія COVID-19 – спричинила скоріше трансформацію ринку через тренди на піклування про себе, зокрема турботу про фізичне та ментальне здоров'я і природність у зовнішності. Така сильна взаємодія із розвитком ринку краси, велнес і здоров'я пришвидшили розвиток багатоканальності ринку косметичних продуктів та спрямованість інновацій, властивих даній індустрії. Фактично, постпандемічні зміни вплинули і на те, як саме роблять покупки споживачі, і на структуру їх косметичного кошика.

Глобалізація економіки та посилення інтеграційних процесів між країнами, а також доступність інформації, що необхідна для переймання найкращих конкурентних практик і досвіду, відіграють важливе значення у формуванні процесів виведення нового продукту на ринок і менеджменту загалом. Виведення нового продукту на ринок це досить серйозна та амбіційна задача для менеджерів компанії, маркетингових спеціалістів, представників відділу фінансів, логістики. Це потребує детального аналізу ринку, стратегічного бачення та операційної міцності компанії. До того ж, запуск нового продукту це управлінський процес, що потребує балансу між теоретичним базисом та практичним досвідом. Тому більшість компаній

слідують передовим теоретичним розробкам спираючись на власний досвід, аналіз та дії найближчих конкурентів.

Ринок косметичної продукції постійно розширює свій вплив на різні цільові аудиторії та охоплює всі верстви споживачів. Доступність продукту для споживачів із будь-яким рівнем доходу зумовлена самою специфікою косметики, а фактор розширення споживчої аудиторії формує низка факторів, серед яких інновації відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку косметичних компаній і є основним засобом їх зростання. Нині інновації формують стратегічні кроки для довгострокового зростання компаній, впровадження нових технологій, збільшення капіталу брендів і позитивного впливу на продажі. Інноваційний процес постійний і необхідний для цієї галузі, водночас проривні винаходи дуже рідкісні і не притаманні галузі. Тому різноманітність впливу інновацій на фінансовий стан і конкурентні позиції учасників ринку, а також нерівний потенціал різних форм інновацій зокрема актуалізують питання дослідження та структурування впливу інновацій на розвиток косметичного ринку та його гравців.

Усе більше коштів виділяється на розвиток e-commerce та m-commerce – мобільної комерції – нового напрямку електронної комерції, що охоплює диджитальні та соціальні медіа, взаємодію з інфлюенсерами тощо. Інформаційні технології пронизують усі аспекти бізнесу. Повноцінний центр розробок і досліджень та налагоджена система інформаційних технологій для підтримки бізнесу – стали обов'язковими елементами довгострокової стратегії розвитку будь-якого гравця ринку косметичних продуктів, а особливо його лідерів. Додатковою вимогою для реалізації інновацій на ринку є необхідність колишнім відокремленим компаніям, які вели політику закритого процесу розробки інноваційних продуктів, наразі все більше відкриватися для міжіндустріальної взаємодії, об'єднуючись із представниками суміжних галузей: медициною, освітою, ритейлом та ІТ. Таким чином, щоб відповідати вимогам сучасного споживача та забезпечувати максимально можливу «економіку вражень», персоніфікований досвід та омніканальність, компанії

розвивають аналітику великих даних, забезпечують «in-store» досвід споживача інноваційними технологіями, розбудовують центри досліджень і розробок для підвищення унікальності власного продукту та впровадження радикально нових продуктів тощо заради залучення нових споживачів, формування належного попиту, зміцнення лояльності споживачів, реалізації можливості запропонувати радикально новий – проривний продукт ринку.

Актуальність дослідження вказаної проблематики є незаперечною і доцільною для використання одержаних результатів на практиці.

Теоретичні та практичні аспекти управління процесом виведення нових продуктів на споживчий ринок висвітлювалися в наукових працях зарубіжних учених: Е. Шумінга, Б. Еберле, Ф. Котлера, Г. Армстронга, Дж. Мура, П. Друкера, Ф. Хаберланда, Б. Рундга, Й. Зекірі, М. Кіма, К. Лее; а також українських вчених: О. Жилінської, С. Фірсової, Д. Черваньова, Д. Дацькової, О. Деркач, Т. Затонацької, В. Святненко, О. Біловодської, Т. Васильєвої, Г. Чорноус, О. Ястремської, А. Старостіної та ін. Я. Фагерберг і Б. Фершпаген дослідили когнітивні та організаційні характеристики ринків, що мали «інноваційний прорив» та реалізують діяльність у нових умовах. Такі компетентні сучасні західні аналітики, як Е. Герстелл, Е. Спагнуоло, С. Марчессоу, Дж. Шмідт, а також українські дослідники І. Шевченко, Н. Штука присвятили останні роботи актуальним аспектам розвитку ринку косметичних продуктів в умовах кризи пандемії COVID-19, потенційним загрозам і можливостям для учасників ринку, а також формуванню прогнозних показників з урахуванням кризової нестабільності. Д. Дацькова розглянула на прикладі моделі Stage-gate процес управління інноваційною діяльністю в умовах реалізації моделі «відкритих інновацій».

Аналіз ринку косметичних продуктів відповідно до впливу різноманітних факторів та конкурентного середовища здійснювався у роботах українських учених Т. Ігнашкіної, Л. Душиної, Т. Москалець, М. Шашиної, Д. Джумакеєва; перспективність виробничого потенціалу ринку косметичних продуктів в Україні вивчалася в роботах Р. Байцар, Ю. Кордіяка, С. Фірсової;

можливості подальшого розвитку торгівлі косметичною продукцією та надання косметичних послуг населенню України висвітлювалися у роботах В. Добровольського, В. Лебединець, І. Казакової. Практичні особливості розвитку електронної комерції на косметичному ринку розкриваються у роботах П. Данзігера та М. Мітгала; інші проблемні складові та фактори, що впливають на косметичний ринок, – С. Шарма, Й. Чена.

Варто відзначити, що нині ринок косметичних продуктів характеризується чітко вираженою асиметрією інформації, значними прогалинами у логістичних аспектах поставок та зберігання продукції, проблемами формування глобального ринку косметичних продуктів та впливу інновацій на його розвиток, суттєвими втратами через неспівпадіння реального попиту із прогнозованим, відсутня адекватна методика застосування різних стратегій виведення нового товару на ринок, зокрема нині сучасній теорії виведення нового продукту на споживчий ринок притаманні відсутність системності, термінологічна неоднозначність тощо.

Нині потребують пошуку і застосування нових, інноваційних методів вирішення актуальних проблем галузі на засадах аналіз впливу інноваційних рішень на загальне становище учасників косметичного ринку, через удосконалення управління процесом виведення нових косметичних продуктів на споживчий ринок. Наведене покладено в основу при виборі об'єкта дослідження, теми дисертації, визначення її мети, предмета та відповідних завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Підготовлена дисертація є складовою науково-дослідної роботи кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка за комплексною темою «Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації» у межах міжфакультетської бюджетної теми «Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні» (2019–2021 рр., ДР 0119U100324), а саме на III етапі, що виконувався у 2021 р. (Додаток А).

**Об'єктом дослідження** є процеси виведення на ринок нових косметичних продуктів в Україні.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів на засадах використання сучасних цифрових інструментів.

Поставлена мета дослідження у роботі досягається через такі визначені *наукові завдання*:

- розкрити сутність і теоретичні підходи до управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів;
- визначити й узагальнити глобальні та національні фактори впливу на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів;
- дослідити особливості цифрового інструментарію управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів;
- проаналізувати загальний стан і тенденції розвитку світового ринку косметичних продуктів у контексті цифровізації взаємодії зі споживачами;
- висвітлити сучасну практику і ключові проблеми управління процесами виведення нових косметичних продуктів на національні ринки;
- розкрити та узагальнити управлінські проблеми виведення на український ринок нових косметичних продуктів;
- удосконалити механізм прийняття управлінських рішень на етапі прогнозуванні попиту на новий косметичний продукт;
- здійснити адаптацію системи критеріїв для прийняття управлінських рішень щодо виведення на ринок нових косметичних продуктів;
- запропонувати використання цифрових інструментів у вдосконаленні управління процесом виведення на ринок нових косметичних продуктів.

**Методи дослідження.** Досягнення визначених у роботі завдань реалізовано на засадах послідовного та взаємопов'язаного використання низки загальнонаукових, а також специфічних методів дослідження, а саме: *монографічного* – для вивчення актуальних літературних джерел; *аналізу, синтезу, спостереження та логічного узагальнення* – для поглиблення теоретичних положень щодо процесу виведення нового продукту на ринок, виявлення тенденцій та особливостей розвитку ринку косметичних продуктів, узагальнення наявного практичного досвіду впровадження інновацій у провідних косметичних компаній, формування висновків і пропозицій; *системного підходу* – для виявлення взаємозалежностей між різноплановими підходами та подальшого визначення суті та комплексного розуміння процесу виведення нового продукту на ринок, для виявлення взаємозалежностей та відповідного впливу інновацій на розвиток глобального ринку косметичних продуктів; *статистико-економічні* – для дослідження стану ринку косметичних продуктів за останні роки; *графічно-аналітичний метод* – для наочної ілюстрації досліджуваних процесів та розглядуваних явищ. Для вивчення тенденцій в Україні та порівняння їх із глобальними змінами в галузі було проведено *широке опитування* стратифікованої вибірки за різними факторами, щоб виявити ключові чинники споживчої поведінки в косметичних послугах ринку. Для відповідної кластеризації використовувалися алгоритми машинного навчання – *K-Means* і такі алгоритми, як *аналіз головних компонентів (PCA)* і *MinMaxScaler*, для повторної обробки даних. У процесі вибору потенційних інвестиційних альтернатив інноваційного розвитку для малих та середніх гравців косметичного ринку використано підхід із застосуванням таких *методів багатокритерійного аналізу*, як *SMART, SAW, TOPSIS* та *PROMETHEE*.

**Інформаційною основою** під час дослідження стали: наукові напрацювання українських і зарубіжних учених щодо проблем управління процесом виведення нових косметичних продуктів на споживчий ринок, забезпечення інноваційного розвитку галузей національної економіки загалом

та косметичної індустрії зокрема; нормативні, правові та законодавчі акти; акумульовані наявні дані української та міжнародної статистики про ринок косметичних засобів; збірники матеріалів тематичних конференцій і форумів; наукові дослідження та матеріали спеціалізованих профільних видань; оприлюднені матеріали провідних компаній індустрії, зокрема їх фінансові звіти, річні звіти для акціонерів і дані про сталий розвиток бізнесу; звіти консалтингових агенцій, на кшталт Booz Allen Hamilton та McKinsey&Companу. Для отримання результатів та збору даних про українських споживачів використовувалися *закриті анкети* та результати анкетування, зокрема результати проведеного опитування як фахівців локальних вітчизняних та провідних міжнародних компаній, що провадять діяльність на ринку косметичних продуктів в Україні, так і кінцевих споживачів, а також результати власних авторських досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в такому:

***вперше:***

– розроблено модель гейміфікації та цифровізації досвіду споживача під час виведення на ринок нових косметичних продуктів, яка використовуючи синергію між принципами гейміфікації та цифровими технологіями для оптимізації споживчого досвіду, підвищує впізнаваність продукту, залучення та лояльність споживача; це уможлиблює застосування ігрових елементів, таких як системи винагород, змагання та інтерактивний контент, таким чином запропонований підхід посилює залучення споживачів, стимулює стійкий інтерес і сприяє глибшому зв'язку між споживачами та представленими продуктами;

***удосконалено:***

– процедури взаємодії зі споживачем нових косметичних продуктів з урахуванням омніканального підходу, що забезпечує адекватну реалізацію персоніфікованого досвіду споживача, інтегрує онлайн та офлайн зусилля компаній і, зокрема, сприяє підвищенню лояльності покупця;

– модель прогнозування часових рядів у плануванні продажів товарів у розрізі артикулів, що вирішує нагальну проблему дефіциту інформації і дає змогу компанії використовувати предиктивну аналітику, алгоритми машинного навчання та інші інструменти, які базуються на даних, для отримання дієвої інформації. Це полегшує прийняття стратегічних рішень та переосмислює ландшафт прогнозування продажів на косметичному ринку;

– процес відбору стратегічних альтернатив у процесі виведення на ринок нових косметичних продуктів через застосування методології багатокритерійного аналізу, яка революціонує процес прийняття рішень, пропонуючи комплексну систему оцінювання;

– інструментарій аналізу цільової аудиторії споживачів косметичних продуктів, який ґрунтується на впровадженні алгоритмів машинного навчання у процес кластеризації типів споживачів та їх подальшої ідентифікації, що уможлиблює вирішення цілої низки управлінських проблем, а саме: підвищення ефективності загальної маркетингової стратегії та окремих цільових кампаній; збільшення точності оцінки цільової аудиторії; покращення впізнаваності бренду, лояльності клієнтів, збільшення рівня продажів; надання поштовху впровадженню інновацій через виявлення незадоволених потреб споживачів;

– модель управління розробкою і виведенням на ринок нових косметичних продуктів, яка розкриває і деталізує процес розробки продукту із відображенням поетапних контрольних точок та особливостей управлінської комунікації на кожному з етапів;

***набули подальшого розвитку:***

– висвітлення ключового значення інтеграції цифрових інструментів на різних етапах запуску нових косметичних продуктів, що узагальнило особливості еволюційного характеру запуску продуктів у сучасному бізнес-ландшафті та необхідність професійної інтеграції цифрових технологій на кожному етапі процесу запуску продукту; зокрема наголошено, що успішний запуск продукту нині комплексно залежить від його новизни та інтеграції цифрових технологій на кожному етапі процесу запуску продукту;

– розкриття трансформаційного впливу та вирішального багатогранного значення інновацій на підсумкові фінансові та інші результати діяльності компаній на ринку косметичних продуктів, що підкреслює важливість використання інновацій як каталізатору сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах ринку, який постійно змінюється;

– обґрунтування доцільної системи підтримки прийняття рішень у прогнозуванні продажів, яка розширює своє значення за межі великих корпорацій і охоплює специфіку діяльності компаній малого та середнього типу, що дає змогу долати виклики, пов'язані з асиметрією інформації, відмовитись від наслідування тенденцій суміжних ринків, і забезпечує стратегічний шлях до вирішення постійної проблеми недостатньої інформації в галузі.

**Практичне значення одержаних результатів.** Дисертація виконувалася у межах плану наукових досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка щодо реалізації Комплексної наукової програми «Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації», зокрема за держбюджетною науково-дослідною роботою по темі: «Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні» № 19БФ040-02 (номер державної реєстрації 0119U100324), виконання якої здійснювалося у 2019–2021 рр. Результати дисертаційної роботи знайшли відображення на III етапі, виконаного в період з 01.01.2021 р. до 31.12.2021 р., де було проведено аналіз теоретичних підходів та передових практик щодо виведення нового продукту на споживчий ринок, особливостей нормативно-правового регулювання етапу досліджень і розробок нового продукту, здійснено узагальнення досвіду міжнародних компаній, що успішно провадять діяльність у розвинених країнах та мають широкий доступ до інноваційних технологій. Одержані результати уможливають визначення сучасних пріоритетів менеджменту маркетингових процесів виведення нового товару та подальше формування кола актуальних задач, спрямованих на реалізацію перспектив розвитку

українських підприємств у скороченні часового лагу при впровадженні інноваційних технологій (Довідка про впровадження від Київського національного університету імені Тараса Шевченка № 013/28 від 15.01.2024 р.; Додаток А).

Наукові результати дисертації впроваджено в навчальний процес у дисципліні «Маркетинг нововведень» для студентів 1 курсу магістратури за ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування» (спеціальність 073 «Менеджмент»), де в межах теми «Концепція латерального та цифрового маркетингу 4.0» висвітлено ключові особливості інтеграції цифрових інструментів на різних етапах виведення на ринок нових продуктів, що засвідчило необхідність професійної інтеграції цифрових технологій на кожному з етапів даного процесу. У межах теми «Стратегія виводу нового продукту на ринок» визначено трансформаційний вплив та вирішальне значення інновацій на підсумкові фінансові та інші результати діяльності компаній, що актуалізує використання інновацій як каталізатору сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах ринку, який постійно змінюється. Також результати дисертації впроваджено в навчальний процес у дисципліні «Інвестування та інвестиційна політика» для студентів 3 курсу бакалаврату за ОПП «Економіка та економічна політика» (спеціальність 051 «Економіка») та дисципліні «Інвестування» для студентів 2 курсу бакалаврату за ОПП «Торгівля, логістика та екологічне підприємництво» (спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»). Зокрема, у межах теми «Інвестиційна політика держави в умовах ринкової економіки» узагальнено інструментарій залучення інвестицій у ДіР нового продукту (Довідка про впровадження від Київського національного університету імені Тараса Шевченка № 056/0007 від 16.01.2024 р.; Додаток А).

Ключові результати та пропозиції, сформульовані у дисертації, використовувалися у діяльності ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА», зокрема знайшли своє відображення при розробці стратегії виведення нового продукту на український ринок косметичних продуктів. Запропонована модель

гейміфікації та цифровізації досвіду споживача дала змогу оптимізувати споживчий досвід, підвищити впізнаваність продукту, залучення та лояльність споживача. Надані рекомендації уможливили застосування таких ігрових елементів, як системи винагород, змагання та інтерактивний контент, що загалом підвищило ступінь залучення споживачів та поглибило зв'язки між споживачами та відповідним продуктом (Довідка № 001-1 від 16.01.2024 р.; Додаток А).

Авторські розробки, науково-практичні висновки та пропозиції дисертаційної роботи актуальні для прогнозування споживчих потреб на ринку косметичних продуктів, зокрема використовуються в практичній діяльності ТОВ «Б'ЮТИКУЛ». На основі отриманих результатів впроваджено запропоновану модель прогнозування часових рядів у планування продажів товарів у розрізі артикулів, що підвищило ефективність прийняття стратегічних рішень та зменшило ризики, пов'язані з визначенням оптимальних розмірів замовлень та логістичними аспектами (Довідка від 19.01.2024 р.; Додаток А).

**Особистий внесок здобувача.** Підготовлену дисертацію виконано особисто здобувачем. Усі отримані наукові та практичні результати, як то викладені наукові положення, сформульовані в дисертації висновки і пропозиції, – отримано безпосередньо й особисто автором. З опублікованих у співавторстві праць, у дисертації використано тільки ті положення чи ідеї, що є творчим внеском автора за результатами власних досліджень.

**Апробація результатів дисертації.** Теоретичні узагальнення, наукові положення та отримані результати прикладного характеру ставилися на розгляд й обговорення та мали позитивну оцінку на засіданнях кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка; а також під час участі автора в 11 міжнародних і всеукраїнських конференціях, а саме: Х Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в

умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.); XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи», секція «Трансформаційні процеси та інноваційний розвиток менеджменту в умовах війни та нестабільної економіки» (м. Київ, 29–31 березня 2023 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського (м. Київ, 16–17 березня 2023 р.); Міжнародній економічній конференції в Сібіу «IECS 2022» (м. Сібіу, Румунія, 28–29 жовтня 2022 р.); XX Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 20–21 жовтня 2022 р.); XX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах COVID-19», секція «Менеджмент у цифрову епоху: виклики трансформацій і можливості розвитку» (м. Київ, 2022 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів» (м. Львів, 29 січня 2022 р.); II Міжнародному форумі «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка», дослідницька секція «Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті» (м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р.); XI Міжнародній конференції «Advanced Computer Information Technologies», АСІТ (м. Деггендорф, Німеччина, 15–17 вересня 2021 р.); XIX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2021. На шляху до сталого розвитку» (м. Київ, 18–19 березня 2021 р.); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» (м. Київ, 12–13 листопада 2020 р.).

**Публікації.** За темою дисертаційного дослідження автором опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 4,65 д. а. (з них 3,59 д. а. належать особисто автору), а саме: чотири наукові статі в українських та

зарубіжних наукових фахових виданнях (2,85 д. а., з них 2,02 д. а. належать автору), у тому числі одна наукова стаття у зарубіжному періодичному виданні, що індексується у міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science (0,84 д. а., з них 0,5 д. а. належать автору); десять публікацій за матеріалами оприлюднених доповідей на наукових і науково-практичних конференціях (1,8 д. а., з них 1,57 д. а. належать автору), зокрема одна публікація у збірнику матеріалів міжнародної конференції, що індексується у наукометричній базі даних Scopus (0,46 д. а., з них 0,31 д. а. належать автору).

**Структура й обсяг дисертації.** Підготовлена дисертаційна робота містить такі структурні елементи, як: анотація (українською та англійською мовами), список публікацій здобувача за темою дисертації, зміст, перелік умовних скорочень, вступ, три розділи дисертації, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг підготовленої роботи становить 224 сторінки, 5 додатків на 13 сторінках. У тексті дисертаційної роботи міститься 14 таблиць та 42 рисунки. Список використаних джерел – 218 найменувань (24 сторінки).

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ

#### 1.1. Сутність і теоретичні підходи до управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів

Глобалізація економіки та посилення інтеграційних процесів між країнами, а також доступність інформації, що необхідна для переймання найкращих конкурентних практик і досвіду, відіграють важливу роль у формуванні процесів виведення нового продукту та маркетингового менеджменту загалом. Виведення нового продукту на ринок це досить серйозна та амбіційна задача для менеджерів компанії, маркетингових спеціалістів, представників відділу фінансів, логістики. Це потребує детального аналізу ринку, стратегічного бачення та операційної міцності компанії. До того ж, запуск нового продукту це управлінський процес, що потребує балансу між теоретичним базисом та практичним досвідом. Тому більшість компаній слідує передовим теоретичним розробкам спираючись на власний досвід, аналіз та дії найближчих конкурентів.

Варто зауважити, що зазвичай науковці нерозривно досліджують як сутність нового товару, так і процес його виведення на ринок для оцінювання цих явищ у комплексі. Не дивлячись на те, що стрімкі зміни умов ринку, вподобань споживачів, розвитку науково-технічної бази стимулюють та спонукають все більше теоретиків і практиків досліджувати ці питання для розкриття нових аспектів теми, актуальність дослідження вказаної проблематики із кінця минулого століття є незаперечною і доцільною для використання одержаних результатів на практиці. Водночас, попри активне висвітлення різних стратегій виведення нового товару на ринок, у сучасній науковій літературі відсутня чітка методика їх застосування. Це зумовлено наявністю описів основних понять та логічних свідчень, певних напрацювань, що є актуальними для конкретних випадків, терміновості, типу продукту,

країни або групи країн. Відтак наразі сучасній теорії виведення нового продукту на споживчий ринок притаманні відсутність системності, термінологічна неоднозначність, наявність різних трактувань змісту основних понять.

Тому перед заглибленням у специфіку саме ринку косметичних продуктів важливими є огляд теоретичних підходів до трактування сутності поняття нового продукту та систематизація розуміння процесів виведення нового продукту та управління ними, а також оцінка стану їх дослідженості.

Узагальнення існуючих точок зору різних учених-теоретиків і практиків щодо розуміння процесу виведення нового продукту дає змогу стверджувати, що наявне різноманіття поглядів здебільшого зумовлено тим, що на маркетингові концепції та процеси всередині них досить сильно впливає розвиток технологій та безпосередньо самих продуктів, ступінь розвиненості країни або ринку, де відбувається запуск нового продукту, а також розуміння того, що вважати новим продуктом. Останнє – множина термінологічних і методологічних підходів та положень до застосування поняття «новий продукт» – зумовлює порівняння та протиставлення різнопланових категорій під час дослідження процесів виведення нового продукту на ринок. А, отже, існує ймовірність помилкового сприйняття цих понять у дослідженнях, хибного розуміння висновків щодо того чи іншого маркетингового явища, довільного використання результатів у подальшому управлінні процесами в реальній практиці. Відповідно, перед аналізом підходів до виведення нового продукту на ринок, задля уникнення хибних висновків, є сенс навести визначення основного поняття «новий продукт» та його трактування науковцями та практикаками (табл. 1.1).

Отже, існує багато підходів до висвітлення і трактування поняття нового продукту, як зі сторони сприйняття товару чи послуги споживачем, так і з боку виробника. І зрозуміло, що точного або однозначного визначення нового продукту не існує, бо це один із елементів інноваційного процесу, що може виникати на будь-якому з етапів його життєвого циклу. Так, наприклад,

прогресивна інновація передбачає розробку абсолютно нового продукту, у той час як дигресивна – класифікує навіть продукт із частковим рівнем новизни як новий.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «Новий продукт» у науковій літературі\*

Автор	Трактування дослідниками поняття «Новий продукт»
1	2
Е. Шумінг [176]	Новий продукт може виникати в результаті зміни елементів маркетинг-міксу, модифікації, диференціації або ж диверсифікації існуючого продукту.
Б. Еберле [88]	Модель SCAMPER визначає, що не обов'язково створювати радикальний продукт, бо можливо швидше створити новий продукт для ринку шляхом зміни вже існуючих – зокрема через заміну елементів, створення комбінацій товарів, адаптацію та модифікацію, визначення іншого застосування, елімінацію зайвого чи реорганізацію самого продукту.
Booz Allen & Hamilton [57]	Новим продуктом може вважатися або радикально новий для світу продукт, або нові продуктові лінії для виходу на нові ринки. Також новим продуктом можуть вважатися додатки до існуючого продуктового асортименту, поліпшені версії існуючого товару та навіть репозиціоновані або зменшені за витратами існуючі товари.
Ф. Котлер, Г. Армстронг [136, р. 474; 137, р. 395]	Під новими товарами автори розуміють оригінальні товари, вдосконалені варіанти, модифікації існуючих товарів, а також нові торгові марки, які підприємство розробляє на базі свого відділу досліджень та розробок.
OECD [204, р. 158]	Нові продукти – це товари чи послуги, які значно відрізняються за своїми характеристиками чи очікуваним способом використання від продуктів, які раніше вироблялися підприємством.
Дж. Мур [155]	Новим продуктом є не тільки технології, що є унікальною інновацією на ринку, а також і додатки у вигляді радикальних інноваційних продуктів або послуг, які становлять основу інноваційного товару та ринку.
П. Друкер [86]	Новий продукт є не стільки якимось удосконаленням існуючого, скільки створює новий потенціал для задоволення потреб.
С. Фірсова [31, с. 14]	Новий продукт – це товар, що задовольняє потреби споживачів іншим способом або ж задовольняє потреби, які не існували до появи цього продукту.
Ф. Хаберланд [107]	Новий продукт є результатом науково-технічних, технологічних, економічних або організаційних змін у процесі відтворення і характеризується якісною новизною виробів, технологій виробництва у порівнянні з попередніми, темпами реалізації, ефективністю та соціальними наслідками.

\*Джерело: складено автором.

Згідно з наведеними визначеннями, можна стверджувати, що найбільш широким, відповідним і адекватним сучасним обставинам ринку буде вважати

розуміння новим продуктом того, що сприймається споживачем як новий продукт, або ж коли підприємство ще не мало подібного досвіду у своїй діяльності.

Таким чином, до поняття нового продукту буде включено новий товар, технологію або послугу, які є результатом науково-технічного пошуку, фінансових втрат та зусиль відділу дослідження і розробок підприємства та маркетингових дій, застосовуваних для подальшого виведення цього товару на ринок. Звичайно, у таку класифікацію буде включено різні рівні новизни продукту та його елементів, що було досить докладно висвітлено у роботах Б. Еберле [88] та Е. Шумінга [176]. Зокрема, тут слід згадати видові та функціональні зміни продукту, брендингу, сфер та ефективності застосування, та навіть зміни в ціноутворенні, виді просування та типі клієнта або його потреб.

Саме тому, правильним для подальшого аналізу процесу виведення нового продукту на ринок вбачати всі ці елементи новизни, щоб не обмежувати дослідження класичним визначенням інновації та етапами процесу, що їй відповідають, а оцінювати процес виведення нового продукту, як результат роботи не тільки вчених і науковців, але й управлінців, маркетингологів, дизайнерів та диджитал-спеціалістів. Отже, розробка і впровадження на ринок нових товарів здійснюється згідно із принципами та методами інноваційної політики, але не відповідає ним повністю. Більшою мірою це також обумовлено тим, що у жорстких умовах, що наразі диктуються ринком, де постійно й жваво змінюються запити споживачів, технології та стан конкурентного оточення, виживання і розвиток компанії залежить від того, наскільки ефективно вона створює і впроваджує на ринок нові продукти. А, отже, радикальність новизни певною мірою поступається вимогам швидкості та відмінності від конкурентних пропозицій.

Для розуміння того, як відрізняються та чи істотні відмінності у баченні процесу виведення нового продукту на ринок, розглянемо погляди науковців

та практиків на процес виведення нового продукту на ринок, результати представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Погляди науковців на етапи процесу виведення нового продукту на ринок\*

Ф. Котлер, Г. Армстронг (1980 р.)	J.Y. Kim, J.H. Hahn, Y.-W Sawng (2016 р.)	Booz Allen & Hamilton (1982 р.)	А. Хйорс (2021 р.)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Генерація ідей	1. Формулювання ідей	1. Генерація ідей	1. Створення ідеї та концепції
2. Відбір ідей	2. Селекція ідей	2. Відбір та оцінювання	2. Дослідження ринку
3. Розробка і тестування концепції	3. Розробка і перевірка гіпотез	3. Бізнес-аналіз	3. Бізнес-план
4. Розробка стратегії маркетингу	4. Бізнес-аналіз	4. Розвиток концепції	4. Створення прототипу
5. Економічний аналіз	5. Створення маркетинг-міксу	5. Тестування	5. Краудфандинг
6. Створення прототипів	6. Ринкове тестування	6. Комерціалізація	6. Дизайн та запуск виробництва
7. Пробний маркетинг	7. Запуск продукту		7. Маркетинг та комерціалізація
8. Комерціалізація			

\*Джерело: складено автором за даними [113; 136–137].

Як можна помітити з наведених прикладів, незалежно від дати публікації дослідження та роду діяльності автора, суть процесу виведення нового продукту на ринок є майже однаковою і відрізняється послідовністю деяких етапів, а також існуванням додаткових складових, проміжних або доповнюючих етапів, якщо цього вимагає специфіка компанії (якщо компанія може виокремити власний бюджет, вона не буде мати потреби в колективній акумуляції коштів). Також варто зазначити, що вище наведено уніфіковані бачення процесу виведення нового продукту на ринок, у той час як послідовність деяких етапів, їх структура можуть варіюватися відповідно до природи самої ідеї, типу продукту та специфіки сфери діяльності компанії, що його створює.

Також варто зазначити, що процес розробки нового продукту не є лінійним, і не є одностороннє направленим, бо має свого роду циклічний

характер. Це зумовлено тим, що кожен етап – це певний комплекс робіт, що виконуються і формують базис для наступних. А, отже, у разі допущення та знаходження певних помилок повинна існувати можливість свого роду переходів між етапами. Найбільш очевидним прикладом може бути не адекватна оцінка стратегії виведення нового продукту відповідно до бюджету. Отже, між кожним етапом мають існувати проміжні пункти процедури оцінювання стану і прогресу створення продукту. Особливо ця процедура буде доцільна на стадії дизайн-проекту прототипів, створенні маркетингового плану, тестування та, як вже зазначалося – економічного аналізу. Звичайно регулярні повернення на попередні стадії значно удорожчують бюджети проєкту та подовжують його терміни, що інколи може бути навіть суттєвішим за фінансовий фактор. Але і помилки, що не були помічені на будь-якому, особливо ранньому етапі, можуть коштувати компанії значно більше. Саме тому якість виконання кожного з етапів дуже тісно пов'язана із подальшою прибутковістю всієї кампанії щодо виведення нового продукту на ринку. Через це компанії приділяють увагу аналізу факторів успіху, ризикам і ретельно опрацьовують, планують кожен з етапів створення нового продукту. Сукупність цих заходів та стратегічний підхід до процесів розробки і виведення нового продукту на ринок у подальшому сприяють підвищенню конкурентоздатності продукту, зниженню ризиків на етапі комерціалізації, збереженню бюджетів та формуванню в організації злагодженої системи процесів.

Для того, щоб наступний матеріал, який стосується специфіки виведення нового косметичного продукту на споживчий ринок, сприймався однозначно, варто попередньо окреслити, що автори закладають у поняття «ринку косметичної продукції», і яких саме категорій стосуються дані, що згадуються в подальшому. Ринок косметичних продуктів формується з категорій, що включають споживчі товари косметичного спрямування та догляду за тілом. До них відносяться такі категорії, як декоративна косметика, догляд за обличчям та тілом, парфуми, а також товари гігієнічного призначення – до них

відносяться догляд за волоссям, засоби для бриття та дезодоруючі продукти. Така деталізація потрібна задля того, щоб окреслити відсутність у переліку таких категорій, як професійні засоби по догляду за шкірою та волоссям, електричні прибори, які можуть використовуватися для догляду за обличчям, тілом або волоссям, а також продукти медичного призначення. Ці категорії мають іншу специфіку попиту, а деякі відносяться до ринків фармацевтичних продуктів або електроніки. Також для багатьох досліджень відокремлюють ще категорію «personal care» – гігієнічні товари, залишаючи лише декоративну косметику, парфуми та догляд за шкірою. Такий підхід є релевантним, коли досліджуються маркетингові стратегії, канали продажів, рекламні особливості або поведінка споживача. Гігієнічні товари є категорію більшою необхідності порівняно з іншими наведеними, а, отже, формує похибку в подібних дослідженнях. Статистична інформація, яка використовується для аналізу глобального ринку, базується на даних за декількома основними ринками – Європи, Азії та Південної Америки.

Очікуване зростання цього ринку варіюється від джерела до джерела та починається від 5,5% складеного річного темпу приросту (Global Market Estimates, 2021). Індустрія краси є не тільки значним за розміром ринком, але й здатна позитивно реагувати на будь-яку кризу. Дослідницький відділ Statista у своїх звітах показує позитивне річне зростання цього ринку з 2004 року з одним відхиленням у 2020 році зі значенням  $-8\%$  (Statista Research Department, 2022), але вже у 2021 році індустрія краси суттєво відновилася, зрісши на  $8\%$  у 2021 році (річний звіт L'Oréal Finance, 2021). Очевидно, що причиною цього спаду в 2020 році був вплив пандемії COVID-19, яка торкнулася майже всіх галузей.

Глобальний ринок косметичних продуктів стрімко розвивається, пропозиція товарів розширюється, життєві цикли продуктів скорочуються, а лояльність споживачів знижується. Звісно можна стверджувати, що подібні аргументи є релевантними для багатьох ринків сучасності, але косметична індустрія стикається з низкою серйозних викликів: жорстка конкуренція,

високі темпи ринкових змін, надлишок продукції, постійно скорочуваний життєвий цикл продуктів безпосередньо впливають на розробку нових продуктів, але і послідовно формують потребу впроваджувати нові продукти дуже гостро. Ринок косметичних продуктів є дуже складним у контексті процесу розробки та виведення нового продукту. Часто для цього ринку процеси, пов'язані з виведенням нового продукту, аналізують, порівнюючи з індустрією моди, оскільки у цих галузях внутрішні процеси і методи роботи організацій є досить невизначеними та індивідуальними для кожного продукту, а тому, розробляючи нові косметичні продукти, компанії уникають застосування стандартизованих і визначених методів і моделей управління процесами через специфіку процесу, який є тривалим і складним.

Компанії, які нехтують розробкою нових продуктів, із високою вірогідністю стикнуться з низкою ризиків, реалізація яких відобразиться на прибутковості компанії або навіть на її спроможності існувати на цьому ринку. Серед таких ризиків можна виокремити наступні:

- зміна вподобань споживачів (яка в сучасних умовах може бути абсолютно різкою),
- скорочення життєвого циклу продукції,
- посилення внутрішньої та глобальної конкуренції,
- поява нових технологій, існування яких не враховане в поточному асортименті [138].

У своїх працях більшість дослідників та експертів зазначають, що компанії, які займаються інноваційною діяльністю, не завжди прагнуть створити саме абсолютно нові, або значно вдосконалені продукти чи процеси, щоб збільшити прибутки, а й оновлювати свій асортиментний ряд задля збереження або розширення своєї присутності на ринку [114]. Хоча навіть у випадку, коли компанія представляє ринку продукт із легкою формою новизни, розробка цього продукту все одно є комплексною дією, що охоплює процеси концептуалізації та безпосередньо виведення нових пропозицій на

ринок. Ефективність цієї діяльності залежить від злагодженої роботи різних організаційних підрозділів (R&D спеціалісти, виробництво, маркетинг, фінанси і закупівлі), як і під час виведення продуктів із більшим ступенем новизни.

Квінтесенція розробки та подальшого виведення нових продуктів полягає в мистецтві перетворення найменших ринкових можливостей, що зароджуються, на комерційно життєздатні продукти або послуги. Досягнення успіху в цій справі залежить від вичерпного розуміння потреб клієнтів, тонкого розуміння конкурентного середовища та неухильного виконання стратегій. Як наслідок такого комплексу дій, результат формується у вигляді підвищення рівня задоволеності клієнтів та збільшення частки ринку [126].

Реалізація успішного нового продукту ґрунтується на ретельно розробленій концепції, підкресленій стратегічною прозорливістю, методичною продуманістю та рішучою підтримкою з боку вищих управлінських ланок.

Для кращого розуміння процесу виведення нового продукту на ринок косметичних продуктів, було розроблено модель (рис. 1.1), що враховує такі елементи як спрощення відмови від ідей, які мають низьку ймовірність успіху, контроль основних метрик на кожному етапі ланцюжку для вчасного реагування на зміни в ринку або всередині компанії. Такий підхід допоможе компаніям-гравцям ринку косметичних продуктів ефективніше контролювати процес створення нових продуктів через впорядкування процесу.

Мета даної моделі полягає в тому, щоб випускати продукти, які з високим рівнем вірогідності реалізуються на ринку як успішні та прибуткові. Це досягається за рахунок того, що якщо на будь-якому з етапів даної моделі існують певні сумніви щодо ідеї, концепції чи прототипу, вони або повертаються до попередніх етапів або відкладаються для подальшої оцінки.

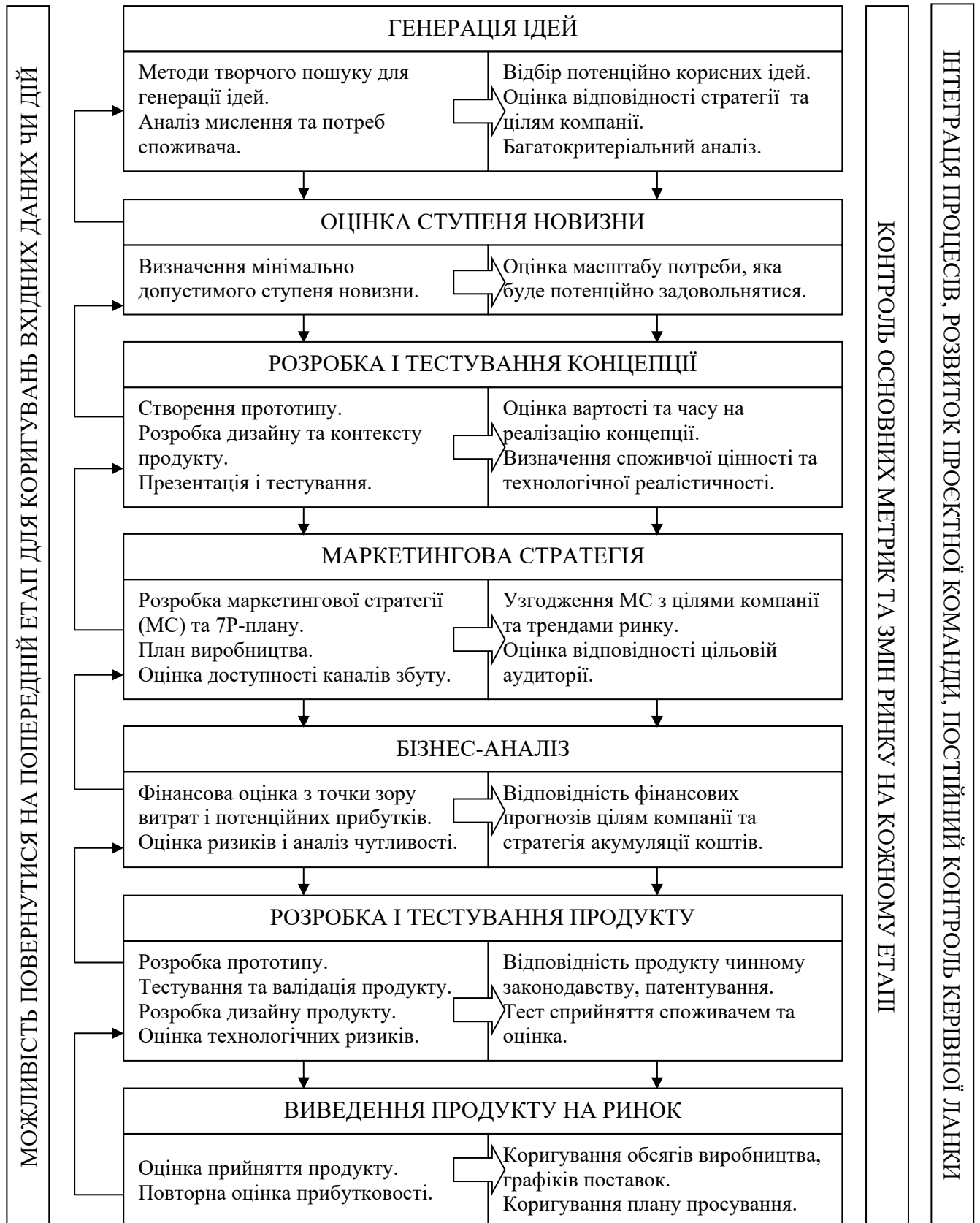


Рис. 1.1. Модель розробки і виведення нового продукту на косметичний ринок\*

\*Джерело: складено автором на основі [31; 157; 209].

Компаніям буде простіше відкидати ідеї, які не відповідають заздалегідь визначеним критеріям, і вони зможуть уважно стежити за факторами, що впливають на розробку продукту, спираючись на інформацію, отриману в результаті цього дослідження. Ця модель на кожному з етапів має дві фази: планування та реалізації, де на першому з них прописуються цілі, підходи, ключові метрики, характерні саме цьому етапу. На фазі реалізації увага приділяється аналізу отриманих результатів, оцінка їх відповідності попередньо визначеним планам, коригування за потреби. Одночасно із цим після кожного етапу відбувається контрольна точка, не пройшовши яку, як вже було описано, відбувається повернення на попередні етапи або ж повне відхилення. Такий підхід може здаватися таким, що збільшує бюджет на процес розробки і виведення нового продукту, але це не так, бо за рахунок вчасного реагування ще на етапі внутрішніх тестувань, є можливість призупинити розвиток потенційно неприбуткового проєкту. Таким чином відбувається економія коштів на повноцінне виробництво, широку стратегію просування тощо.

По суті, ця модель за рахунок фаз планування та реалізації на кожному з етапів і наявності контрольних точок, покликана полегшити та систематизувати процес розробки продукту, що в кінцевому підсумку призводить до успішного запуску продукту. Це, у свою чергу підвищує прибутковість компанії та її конкурентоспроможність. Ця модель ретельно організована так, що кожен наступний етап залежить від успішного завершення попереднього. На кожному з них проводиться аналіз ринку, і за кожним закріплені конкретні працівники, відповідальні за його виконання. Водночас модель підкреслює необхідність роботи саме у проєктній команді, де відповідальність окремих учасників розподіляється протягом усіх етапів, а не завершується разом з офіційним кінцем фази реалізації окремого етапу. Таким чином, модель окреслює ключові види діяльності, що здійснюються у процесі розробки продукту, і встановлює критерії, які визначають, чи переходить проєкт до наступного етапу.

Кожен етап відіграє вирішальне значення у систематичному просуванні від ідеї до запуску на ринок, а система прийняття рішень гарантує, що тільки найперспективніші концепції просуваються вперед. Ефективне виконання кожного етапу є життєво важливим для загального успіху процесу розробки нового продукту, тому далі буде надано більш детальний розгляд кожного з них:

- *Генерація ідей.* Мета даного етапу полягає в тому, щоб накопичити запас креативних ідей щодо продукту для подальшої оцінки. На фазі планування відбувається творчий пошук, який може бути як внутрішнім, так і залучати зовнішні джерела. Методи творчого пошуку можуть бути як індивідуальні, так і колективні, або ж системно-логічні чи методи активізації. На даному етапі не існує обмежень за тим, як саме сформовано пошук ідей, основна умова надати найбільшу кількість варіантів для їх подальшого розгляду. На фазі реалізації відбувається аналіз отриманих матеріалів, оцінка їх відповідності стратегії розвитку підприємства та потребам ринку. Дана оцінка може здійснюватися через експертний аналіз із залученням сучасних методів, які дають змогу знизити вплив людського фактору. Серед таких найчастіше застосовуються методи багатокритерійного аналізу. Ідеї, які не пройшли на наступний етап можуть бути збережені з метою подальшого використання за іншої кон'юнктури ринку.

- *Оцінка ступеня новизни.* Цей етап передбачає оцінку новизни та унікальності концепції потенційного продукту по відношенню до існуючих ринкових пропозицій. Зазвичай він включає патентний пошук, дослідження ринку та конкурентний аналіз для визначення інноваційного потенціалу та ландшафту інтелектуальної власності. Таким чином ідеї проходять відбір на основі попередньо визначених критеріїв інноваційності, а найкращі ідеї відбираються з пулу. Із точки зору аналізу ринку на даному етапі здійснюється оцінка того, наскільки велику кількість аудиторії можна буде задовольнити через виведення продукту із досліджуваним рівнем новизни.

- *Розробка та тестування концепції.* На цьому етапі відібрані ідеї продуктів перетворюються на детальні концепції, доповнені специфікаціями,

дизайном та особливостями. Потім ці допрацьовані концепції піддаються ретельному тестуванню, часто із залученням фокус-груп або пілотних досліджень, щоб оцінити реакцію споживачів, їхні вподобання та ринкову реалістичність. Окремо прототипи ретельно тестується на відповідність стандартам якості, бо прототипи та бета-версії можуть створюватися та вдосконалюватися до початку масового виробництва, а контроль якості та дотримання галузевих норм є першочерговими міркуваннями. На фазі реалізації відбувається також оцінка реалістичності технологічної реалізації, яка є одною з найважливіших контрольних точок даного етапу, а також оцінка часових сценаріїв представлення продукту ринку.

- *Маркетингова стратегія.* Етап маркетингової стратегії передбачає розробку комплексного плану, який визначає, як продукт буде позиціонуватися, просуватися та розповсюджуватися на ринку. Ця стратегія охоплює як концепцію класичних 4P (Product – Продукт, Price – Ціна, Place – Місце, Promotion – Просування), а також може включати додаткові елементи 7P (Process – Процес, People – Люди, Physical Evidence – фізичні точки контакту), адаптовані до галузі та цільової аудиторії. Окрім цього на даному етапі оцінюється доступність запланованих каналів збуту за різних обсягів виробництва. Фаза реалізації на даному етапі також передбачає узгодження маркетингової стратегії з цілями компанії та трендами ринку. Прискіпливо оцінюється відповідність цільовій аудиторії.

- *Бізнес-аналіз.* На цьому етапі проводиться ретельний кількісний аналіз для оцінки фінансової життєздатності та потенційної рентабельності інвестицій у новий продукт. Детально прораховуються виробничі витрати, цінові стратегії, розмір ринку і розроблюються прогнози доходів. На основі цього проводиться аналіз чутливості для декількох базових (зазвичай песимістичного, нейтрального та оптимістичного) сценаріїв розвитку подій. Останньою частиною фази планування цього етапу є прорахунок ризиків та їх оцінка. На основі цього відбувається прийняття обґрунтованих рішень про те, чи варто продовжувати розробку, і в разі узгодження, перевіряється також

відповідність фінансових прогнозів цілям компанії і розроблюється стратегія акумуляції коштів.

- *Розробка та тестування продукту.* На цьому етапі продукт фактично розробляється, виготовляється і повторно (після стадії розробки концепції) тестується на відповідність стандартам якості. Розробляється більш деталізована версія, яка враховує такі елементи, як кінцеві інгредієнти формули, упаковку та дизайн. Для отримання інформації про продукт проводяться додаткові фокус- та тестові групи та аналізується їхня реакція. Додатково на цьому етапі оцінюються технологічні ризики та перевіряється відповідність продукту чинному законодавству.

- *Виведення продукту на ринок.* Після отримання необхідних дозволів та узгодження всіх аспектів діяльності організації, продукт виводиться на ринок. Цей етап передбачає комплексне планування, логістику та маркетингові заходи для забезпечення успішного виходу на ринок, що часто вимагає скоординованих зусиль більшості команди. Найголовнішим є те, що на даному етапі відбувається оцінка прийняття продукту і повторна оцінка його прибутковості з коригуванням можливих сценаріїв. На основі отриманих даних відбувається коригування обсягів виробництва, графіків поставок та уточнюється план просування.

Кожна фаза процесу розробки нового продукту є ключовою у структурованій подорожі від зародження ідеї до остаточного виведення продукту на ринок. У стратегічних точках цього шляху точки прийняття рішень діють як фільтри, дозволяючи лише найперспективнішим концепціям просуватися далі. Уміле виконання кожного із цих етапів є запорукою успіху зусиль із розробки та виведення нового продукту. Тому така деталізована модель дасть змогу компаніям-представникам ринку косметичних продуктів отримувати вигоду від структурованої та зрозумілої моделі розробки нової продукції.

Одночасно з перерахованими позитивними сторонами застосування розробленої моделі варто описати і певні її недоліки. Більшість моделей та алгоритмів розробки і виведення нового продукту базуються на дослідженнях

Р. Купера, який вперше представив свою модель «Stage-Gate» («Етап-Ворота»), де ворота є уособленням контрольної точки у вищезгаданій автором моделі (рис. 1.2). Ця модель має товарний знак (trademark) Інституту розробки продуктів і слугує основою для сучасних варіацій даної моделі, поява яких є абсолютно логічною, бо сам автор неодноразово зазначав застарілість моделі «Stage-Gate» оригінальної версії [73]. Тим не менш модель «Stage-Gate» була і залишається популярною системою для виведення нових продуктів на ринок, і переваги використання такої надійної системи від ідеї до запуску апробовані роками практики.

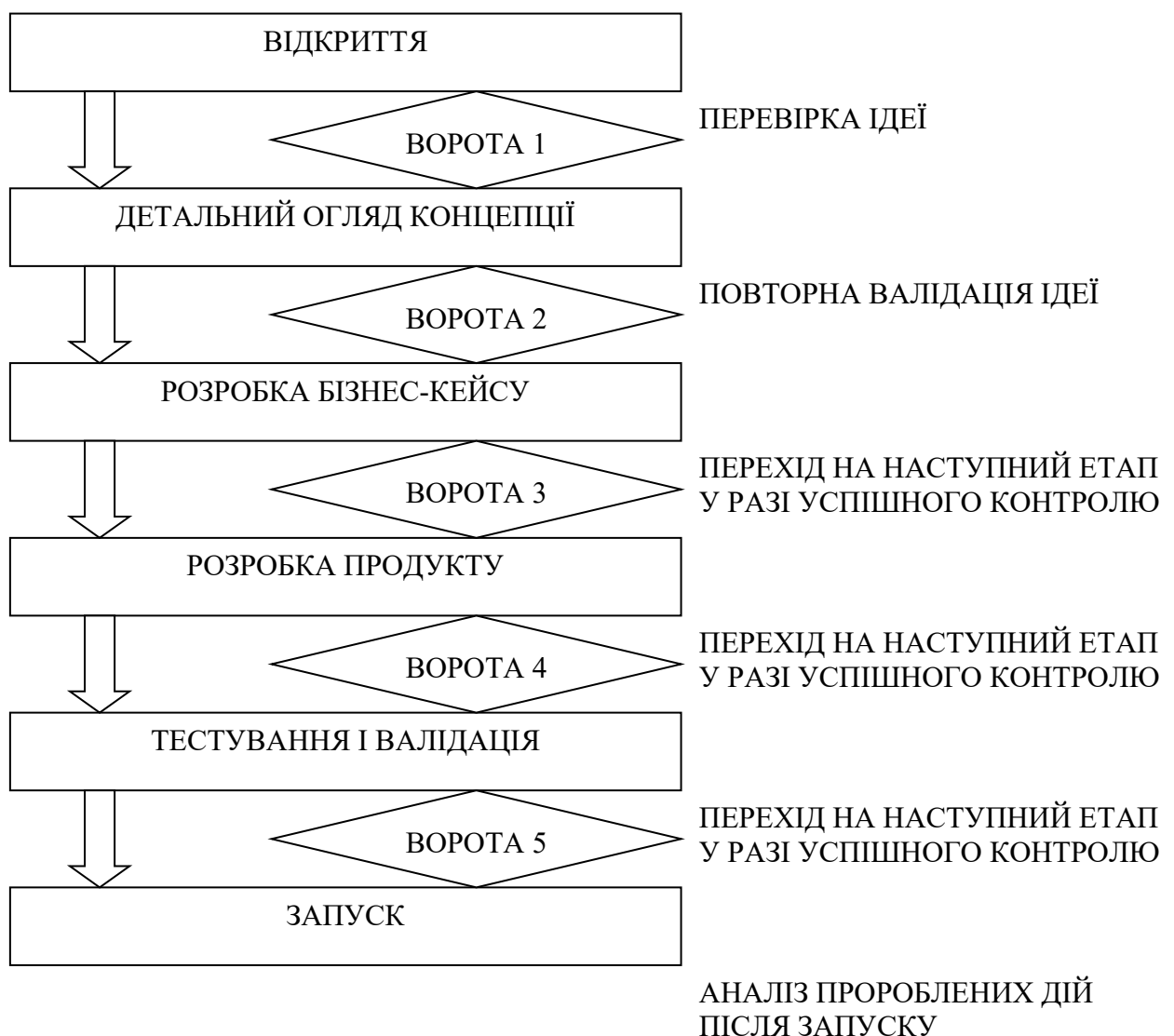


Рис. 1.2. Типова модель «Stage-Gate»\*

\*Джерело: складено автором на основі [74].

Однак існує багато помилкових уявлень і проблем у використанні моделі «Stage-Gate», деякі з яких залишаються властивими як оновленим версіям системи, так і тим моделям, що беруть даний підхід за основу. Більшість помилок формуються за рахунок того, що процес виведення нового продукту на ринок не є лінійним процесом і не може бути оформлений в обмеження жорсткої системи. Авторська модель, що описана вище (рис. 1.2) вирішує проблему недостатньої участі вищого керівництва та інтеграції проєктної команди в кожен з етапів, а також нівелює питання неправильного підходу до обліку витрат і визначає розробку маркетингової стратегії як окремий етап. Водночас авторська модель є гнучкою і передбачає можливість повернення на попередні етапи для коригування вхідних елементів, а також не є абсолютно лінійною, бо передбачає паралельність деяких процесів. Деякі етапи можуть навіть накладатися один на одного, коли початок одного етапу співпадає із завершенням попереднього. Таким чином, процес не є лінійним та достатньо гнучким, хоча традиційний опис моделі зображує лінійний логічний процес. Тим не менш декілька недоліків можна виокремити і для цього підходу:

- *Бюрократизація процесів.* Досить часто робота відповідно до певних систем чи алгоритмів ускладнюється в процесі роботи надмірною паперовою роботою зі звітністю, а в сучасних реаліях ще й великою кількістю нарад та зустрічей стосовно тих чи інших елементів реалізації узгодженої системи. Проте метою моделі виведення нового продукту є саме систематичний, впорядкований процес.

- *Управління проєктами.* Розроблена модель є макропроцесом, який охоплює як внутрішнє середовище компанії, так і вимагає постійної оцінки зовнішнього. Тому використання подібних моделей як методу управління проєктами не стає робочим інструментом і формує «закритість» системи та погіршує елементи комунікації під час роботи над розробкою і виведенням нового продукту.

- *Формалізація процесів.* Такий підхід є доречним для розробки і виведення нових продуктів, які мають помірний або незначний рівень новизни (наприклад, для розширення продуктового ряду або оновлення вже існуючого продукту). Однак вона має тенденцію стримувати інновації, необхідні для створення абсолютно нових продуктів. Як вже зазначалося, даний підхід часто призводить до збільшення кількості бюрократичних процедур замість того, щоб стимулювати справжню творчість.

Загалом, можна підсумувати, що процес розробки і виведення нових продуктів варіюється залежно від вимог та профілю компанії, типу продукту, обраної стратегії. Однак цей процес є складним і часозатратним. Саме тому важливо аналізувати процес виведення нового продукту як багатогранний елемент життєдіяльності компанії, що потребує концептуального підходу і особливої уваги керівної ланки.

## **1.2. Глобальні та національні фактори впливу на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів**

Глобальний ринок косметичних продуктів є динамічним та значним за розміром. Він має свої особливості: ця індустрія постійно розширює свій вплив на різні цільові аудиторії та охоплює всі класи споживачів за рівнем доходу. У результаті маркетингова стратегія косметичних корпорацій існує на різних рівнях: основному (глобальному) та адаптованому для кластеру чи певної країни. Як правило, це пов'язано з різними факторами впливу та специфікою регіону. Так само локальні компанії під час розробки стратегії виведення нових продуктів на ринок спираються не тільки на внутрішні фактори, а й беруть до уваги світові тенденції, таким чином гарантуючи собі, що новий продукт буде актуальним для більш широкої аудиторії через низку переваг:

- *Незайняті ніші та конкурентні переваги.* Через відслідковування світових тенденцій локальні компанії мають змогу виявляти прогалини національного ринку пропонуючи унікальний для цього ринку продукт або елементи чи унікальні функції за допомогою яких продукт буде вирізнятися від конкурентного.

- *Інновації.* Глобальні тенденції швидше відображають зміну поведінки споживачів та інновації, які дають змогу створити продукт для того, щоб задовільнити новий попит або адаптувати існуючий продукт під ці вимоги. Така перевага має вирішальне значення для довгострокового успіху та «виграшу» часу у конкурентів, хоч і вимагає специфічної маркетингової роботи, у разі, якщо потреба, яка існує на глобальному ринку, ще не сформувалася у споживача національного ринку.

- *Можливість масштабування.* Новий продукт, який було введено на ринок з урахуванням світових тенденцій, є більш сумісним із різними ринками, а, отже, компанія є більш готовою для розширення своєї діяльності за межами національного ринку, диверсифікуючи свої потоки доходів і зменшуючи залежність від одного ринку. Дана перевага є особливо актуальною для українського ринку, більшість бізнесів якого мали вимушено релокувати підприємства або шукати нові ринки збуту через повномасштабне вторгнення.

- *Зменшення ризиків неактуальності продукту.* Динаміка сучасних ринків є дуже швидкою, а, отже, формуючи свої гіпотези щодо виведення нового продукту лише на основі даних по національному ринку, підприємство збільшує ризик раптових змін споживчих уподобань або технологічного прогресу у цій сфері та, відповідно, застарівання продукту. А узгодженість продукту з очікуваннями споживача щодо світових тенденцій може бути сприяючим фактором у підвищенні задоволеності клієнтів та їх лояльності. Також варто зазначити, що аналіз успішних глобальних запусків продуктів може дати цінну інформацію про те, які продукти чи способи виведення мають потенціал до успіху, а які ні. Так місцеві компанії можуть вчитися на

стратегіях і підходах, які використовують міжнародні бренди, та адаптувати їх до власного контексту, зменшуючи час і фінанси на тестування гіпотез.

Урахування глобальних тенденцій не означає принесення у жертву локальної ідентичності компанії чи продукту. Йдеться про пошук балансу між задоволенням місцевих уподобань і узгодженням із ширшими тенденціями, щоб максимізувати потенціал успіху продукту в усе більш взаємопов'язаному світі. Виходячи із цього, актуальним є виявлення та оцінка ключових факторів ринку косметичних продуктів у всьому світі та їх оцінка для ринку України. Для подібного аналізу важливо знайти кореляцію та вірно оцінити, які чинники мають більший вплив на споживчий попит: глобальні перешкоди чи сприяючі фактори або локальні тенденції, а також як підготувати основу для релевантного аналізу ринку для місцевих косметичних брендів та філій світових корпорацій.

Поведінка споживача – це комплекс його потреб, мотивації до покупки, на які впливають соціальні та культурні тенденції, рівень розвитку науки, технологічний розвиток. Говорячи про регулярне використання косметичних продуктів, до пандемії COVID-19 цілком вірним було пов'язувати патерни споживчої поведінки зі швидким зростанням сектора моди та розваг. Ці галузі були головними рушійними факторами для ринку косметичних продуктів (Global Market Estimates, 2021).

У більш ранній період – з 2008 по 2015 роки – дослідження в основному базувалися на традиційних елементах диференціації серед конкурентів: ціна, місце, просування і безпосередньо продукт. У ці роки було проведено багато досліджень щодо впливу ціноутворення, упаковки, інформації про продукт, специфіки точок продажу, різноманітності торгових матеріалів і рекламних форм на купівельну поведінку споживачів [135; 172; 216].

Але у сучасному світі, виведення нового продукту на ринок – це завдання, що вимагає комплексного підходу та урахування безлічі факторів. Один із найважливіших аспектів цього процесу – аналіз маркетингового середовища, яке складається з некерованих та керованих факторів. Некеровані

фактори, такі як економіко-політична ситуація, соціокультурні тенденції та природні впливи, кон'юнктура ринку і рівень розвитку технологій надходять ззовні та мають значний вплив на стратегії компанії. Вони створюють навколишнє середовище, в якому бізнес повинен функціонувати та адаптуватися. З іншого боку, керовані фактори, такі як безпосередньо система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, маркетинг-мікс та кадрові елементи підлягають впливу та контролю компанії. Це аспекти, які компанія може активно впливати та налаштовувати відповідно до своїх цілей та стратегії [31].

Хоча варто зазначити, що в контексті саме виведення нового продукту на ринок, більшість дослідників й експертів звертають увагу на оцінку факторів, які відповідають не тільки процесу впровадження продукту, але й творчому генезису абсолютно нових пропозицій (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Групи факторів, що визначають успішність створення нового продукту\*

\*Джерело: складено автором на основі [105].

Це є зрозумілим, бо у сучасному світі, розробка та виведення нового продукту на ринок – це завдання, яке передбачає багато викликів та може реалізовуватись успішно тільки завдяки комплексному підходу. Щоб досягти

цього, компаніям необхідно враховувати різноманітні фактори, які впливають на цей процес.

Однак, важливо підкреслити, що в контексті виведення нового продукту на ринок, успіх полягає в детальному вивченні всіх можливих груп факторів, а не обмеженні конкретними. Перший крок у цьому напрямку – це збір інформації. Це може бути як класичні дослідження ринку, включаючи опитування, фокус-групи та інтерв'ю, щоб зрозуміти вподобання споживачів та тенденції, аналіз конкурентів, відгуки клієнтів про суміжні продукти з різних джерел, таких як огляди, соціальні мережі. Оброблюється не тільки зовнішня інформація, але й історичні дані про продажі релевантних продуктів, щоб визначити закономірності, пік сезону та купівельну поведінку клієнтів.

Наступний крок це попередня обробка даних, де вони очищуються та впорядковуються, оброблюються відсутні значення та стандартизуються для узгодженості. Далі створюються початкові кластери та уточнюються за потреби для підвищення рівня точності. Далі дані інтерпретуються, і використовуються для розробки маркетингових стратегій, персоналізації продукту та цільових підходів для різних сегментів клієнтів. У подальшому дані регулярно оновлюють та адаптують разом із розвитком кон'юнктури ринку та вподобань споживачів.

Такий підхід забезпечує структурований підхід, що є важливим для ефективного управління маркетинговими зусиллями.

На рис. 1.4 продемонстровано схему, яка узагальнено висвітлює тезу, що комплексний розгляд усіх мислимих груп факторів, а не будь-якої окремої чи ізольованої підмножини, є основою успішного виведення нового продукту на ринок. Схема окреслює структурований шлях – починаючи з ретельного збору та обробки інформації, подальшого окреслення цілей, визначенням факторів і груп факторів. Цей системний підхід гарантує, що жоден критично важливий елемент не буде упущено процесі розробки стратегії виведення нового продукту на ринок.



Рис. 1.4. Рівні аналізу даних у процесі виведення нового продукту на ринок\*

\* Джерело: складено автором на основі [124].

Отже, підходів до класифікації факторів та їх пріоритизації може бути безліч залежно від типу товару, ринку, країни в якій планується запуск та управлінського підходу керуючої команди. Тим не менш, на даний момент з наявних даних можна зробити остаточний висновок, що основні чинники впливу на ринок косметичних продуктів змінилися та спровокували нові тенденції та перспективи саме підчас та після пандемії COVID-19. Як наслідок, управління маркетинговими компаніями, і зокрема процесом виведення нових товарів на ринок, також змінило свої вектори і ускладнилося як система.

Водночас із цим міленіали досягли віку більшої купівельної спроможності порівняно з іншими групами, і цей факт має великий вплив на

ринок загалом. На підтвердження цієї тези, існують експертні розрахунки, згідно з якими міленіали мали витратити 1,4 трильйона доларів у 2020 році [40], похибка цих даних була незначною, незважаючи на вплив глобальної пандемії на загальні споживчі рішення. Міленіали є найбільшою категорією користувачів соціальних мереж і найчастіше роблять покупки в Інтернеті. Згідно з останніми дослідженнями, покоління міленіалів (Millennials) [191] та центеніалів (Centennials) [111] мають схожі купівельні тенденції (останні все ще вважаються менш значущою групою з точки зору купівельної спроможності), диктують нові правила ринку. Таким чином, схильність цих груп до здійснення імпульсивних покупок, специфічна суб'єктивна оцінка ціни товару чи послуги через її цінність і соціальну значущість формують нові фактори впливу на діяльність компаній. Певною мірою ціновий фактор відходить на другий план, змінюються підходи до реклами та торгових точок, формуються нові вимоги до спілкування зі споживачем, підкреслюється необхідність соціальної відповідальності виробника. Спосіб формування довіри серед цих груп споживачів також є окремим варіантом, який компаніями не враховують. Через міленіалів посилився вплив знаменитостей і такої категорії публічних осіб, як інфлюенсери. Звичайно, міленіали та центеніали найбільше довіряють відгукам друзів та онлайн-рецензіям, але в категорії поінформованості про продукт рекомендація від довіреного інфлюенсера може стати вирішальною та перетворитися на спонтанну покупку.

Ураховуючи наведені аргументи є актуальним детальне дослідження найновіших серед факторів впливу на формування стратегії компаній, зокрема на косметичному ринку, для розуміння їх масштабів та специфіки у процесах виведення на ринок нових продуктів та розвитку існуючих. Таким чином, автори визначили наступні чотири фактори, які вважаються релевантними для дослідження під час дослідження ринку та створення стратегії. Серед таких було виокремлено: персоналізований споживчий досвід, розвиток електронної

та мобільної комерції, вимоги до сталого розвитку бізнесу, тренд на wellness (оздоровлення).

*Персоналізований споживчий досвід.* Останні опитування показують, що майже 80% споживачів очікують персоналізованого досвіду [205]. Ця тенденція є досить специфічною, оскільки вимагає передусім технологічних удосконалень від брендів: або покращень безпосередньо продукту, щоб задовольнити незадоволені потреби ринку, або маркетингових інновацій, щоб зробити досвід покупців під час покупки ексклюзивним. На таких етапах життєвого циклу продукту, як виведення на ринок, також потрібен більш глибокий аналіз споживчої думки для формування подальшої стратегії розвитку продукту, тому компанії розробляють рішення машинного навчання для збору та аналізу даних.

Така тенденція проявляється не лише у необхідності враховувати вподобання та прямі вимоги споживачів стосовно продукту, такі як особливості та кольоротип шкіри тощо, а й урахування стилю життя споживача та його безпосереднє залучення у процес розробки продукту або інтеграції споживача у подальші кроки (на етапі виведення нового продукту або ж у післяпродажному обслуговуванні чи реферальній взаємодії). На сьогоднішній день, для залучення споживачів, використовуються як онлайн-комунікація через соціальні мережі, спілки постійних клієнтів та інші методи, так і офлайн-інтеграції, наприклад, очні майстер-класи, навчання та задіяння персональних консультантів, спеціалізованої техніки безпосередньо в торгових точках, а також широке використання можливостей штучного інтелекту, розвиток якого певною мірою став надбанням післяпандемічного суспільства.

Дослідники стверджують, що бренди повинні реагувати на попит на персоналізований досвід не як на той, що дає їм змогу виділитися у конкурентному середовищі, а як той, що є обов'язковим для виживання на ринку. Вони пов'язують рівень задоволеності клієнтів із показниками

конверсії продажів і доходами акціонерів, які можуть бути в три рази вищими для компаній зі стабільно високим рівнем задоволеності клієнтів, ніж прибутки, отримані компаніями з низькими або нестійкими показниками задоволеності клієнтів [145].

Не є виключенням і світові гравці ринку косметики. Вони також дотримуються цієї тенденції і найчастіше вдаються до омніканальної взаємодії зі споживачем для посилення досвіду персоналізованого підходу. Один із прикладів омніканальної взаємодії зі споживачем продемонстровано на рис. 1.5. На практиці це може реалізовуватися в ланцюжку, де перша точка контакту з потенційним клієнтом відбувається онлайн, у подальшому реалізація фактичної покупки відбувається офлайн, а підтримка спілкування з лояльним клієнтом (розсилки спеціальних пропозицій, інформування про новинки бренду, привітання зі святами або запрошення на офлайн-активності) відбувається через онлайн-канали [145]. Наприклад, Sephora, яка є одним із найбільших ритейлерів косметики та представлена на міжнародному рівні, використовує саме таку логіку. Компанія заохочує залучення споживачів за допомогою класичних цифрових каналів, таких як електронна пошта чи банерна реклама, але найбільш персоналізованим є спілкування через мобільний додаток, де «супутник у магазині» допомагає споживачеві з найчастішими запитами: знайти найближчу офлайн точку продажу, перевірити наявність певних позицій або забронювати потрібний товар. Окремої уваги заслуговує можливість отримати макіяж у професійного спеціаліста безпосередньо в магазині. Таким чином Sephora дозволяє споживачеві побачити продукт у дії та отримати важливу точку дотику як до продукту, так і до сервісу ритейлера. Далі дані про вподобання споживача, рекомендації спеціалістів, прогрес у програмі лояльності та інші елементи взаємодії зберігаються в особистому профілі споживача та використовуються з метою покращення індивідуальної взаємодії.



Рис. 1.5. Омніканальний підхід до взаємодії зі споживачем\*

\*Джерело: складено автором.

Далі через програму лояльності Sephora продовжує комунікацію зі споживачем шляхом формування спеціальних пропозицій у вигляді бонусів, додаткових можливостей, запрошень на заходи тощо. Але крім роботи з лояльністю клієнтів, такий підхід також формує значну інформаційну базу про споживача. поведінка як онлайн, так і офлайн, що дає змогу відстежувати інформацію, зміни у вподобаннях, моделі купівлі та оперативно реагувати на них або використовувати для досліджень, що стануть основою стратегії для нових продуктів.

Досвід Sephora як приклад досить важливий для всієї індустрії, адже цей ритейлер має дуже широке представництво брендів різних сегментів і водночас має дуже потужну систему лояльності. У 2020 році кількість учасників програми лояльності Sephora становила близько 25 мільйонів осіб, а в 2018 році було зафіксовано, що 80% усіх транзакцій компанії здійснюються зареєстрованими користувачами [81].

Це, безсумнівно, впливає як на продажі окремих брендів, безпосередньо заохочуючи їх підтримувати програму лояльності Sephora, так і на встановлення планки для брендів у створенні індивідуальних контактів зі споживачем. Індивідуальні програми для персоналізації споживчого досвіду також важливі для брендів у контексті формування лояльності, а також для збору даних. Крім того, ця інформація використовується як на рівні створення стратегії запуску продукту або розробки, так і для більш локальних рішень, наприклад, адаптації стратегій мерчандайзингу або рішення креативного плану реклами.

*Розвиток електронної та мобільної комерції.* Розвиток електронної комерції та мобільної комерції є логічним доповненням до тенденції до персоналізації споживчого досвіду. Хоча, певною мірою, можна стверджувати, що саме розвиток мобільної та електронної комерції спровокував можливість надавати індивідуальні пропозиції, краще досліджувати поведінку споживачів, добре розуміти та заохочувати споживчу лояльність. До цього персоналізований досвід споживача був властивий брендам люкс-сегменту, які мають невелику відносно класичних брендів кількість споживачів і мали змогу розроблювати персоналізовані кампанії вручну.

На початку 2010-х років невелика кількість компаній ставили ціллю розвиток мобільної комерції, хоча дослідники прогнозували збільшення витрат на мобільні пристрої та рекомендували включити мобільну та електронну комерцію до стратегії розвитку компанії [200]. Сьогодні важко уявити можливість розвитку бізнесу без принаймні мінімальної присутності в Інтернеті, але навіть у 2010 році близько 80% роздрібних торговців у

Сполучених Штатах не інвестували в розвиток можливостей мобільного бізнесу [153]. Певною мірою це пов'язано з тим, що такий розвиток бізнесу потребує значних інвестицій в ефективне управління ланцюгом поставок, безпеку та обслуговування платформи. Крім того, 13 років тому ще не було очевидно, що майбутнє питання існування бізнесу залежатиме від онлайн-присутності.

Водночас актуальним постає питання: чи саме для ринку косметичних продуктів є настільки важливою диджиталізація, яку більшість експертів описують як базову необхідність, а не вимогу майбутнього? Дискусія із цього приводу обумовлена двома чинниками: омніканальністю взаємодії зі споживачем, яку вже було описано раніше, а також тим, що ринок косметичних продуктів охоплює значну кількість груп споживачів, а вони, у свою чергу, мають різний рівень адаптації до трендів диджиталізації.

На рис. 1.6 зображено споживацькі звички поділені за чотирма типовими віковими групами: бекі-бумери, покоління X, міленіали та центеніали.

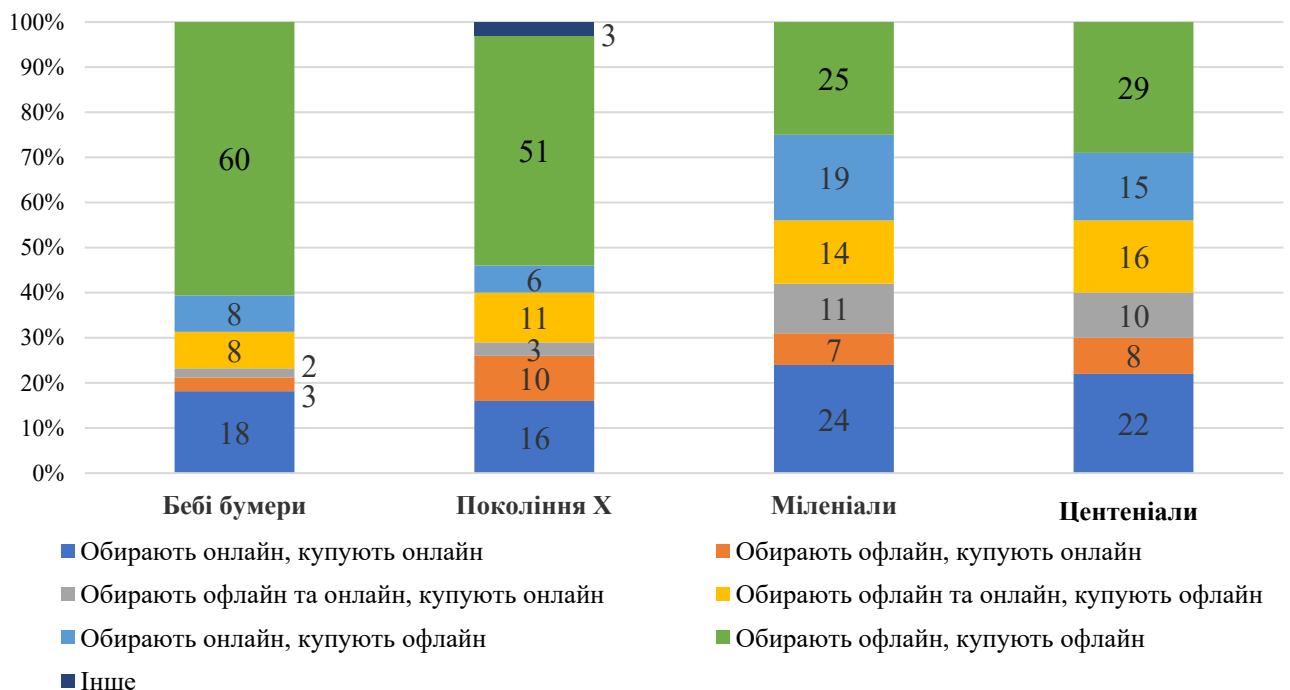


Рис. 1.6. Споживацькі звички за віковими групами глобального ринку косметичних продуктів (категорія «декоративна косметика»)\*

\*Джерело: складено автором на основі [60].

На більшості основних ринків індустрії краси (Азія, Європа, США) покупки офлайн становили до 85 відсотків покупок косметичних товарів до кризи COVID-19 з деякими відхиленнями за підкатегоріями. Навіть міленіали та центеніали, які за статистичними даними більш схильні до покупок і Інтернеті, у 2019 році на ринку косметичних продуктів здійснювали 60 зі 100 покупок офлайн. Дане дослідження проводилося для категорії товарів «декоративна косметика», але дотичне дослідження для категорії «продуктів по догляду за обличчям та шкірою» мало дуже близькі результати і мало аналогічні висновки експертів.

Дане дослідження проводилося на основі вибірки у 10000 осіб у 2019 році, відповідно ці статистичні дані не зазнали впливу пандемії COVID-19, яка дала суттєвий поштовх розвитку електронної та мобільної комерції. На перших етапах розвитку локдауну через пандемію COVID-19 споживацькі преференції не зазнавали суттєвих змін, але можливості для їх реалізації через закриття торгових точок, змушували гравців цього ринку задуматися про комфортну трансформацію «споживацького вибору». Таким чином, на ринку косметичних продуктів основним завданням постало адаптувати споживацький попит під нові виклики, а не йти за тенденцією повної диджиталізації (повний перехід на e-commerce), як у деяких більш волатильних індустріях.

У 2016 році мобільна комерція складала 52,4% від усіх продажів електронної комерції, у 2021 році ця цифра зросла до 73%. Такі дані вражають, оскільки продажі через використання каналів мобільної комерції у 2021 році оцінювалися приблизно у 3,5 трильйона доларів після 0,97 трильйонів доларів у 2016 році, і масштаби цього зростання прискорюються [164]. Крім того, у 2021 році зростання продажів через електронну комерцію відбувалося за рахунок мобільної комерції, коли частка мобільної комерції становила 73%, що є важливим для врахування особливостей маркетингової стратегії, бо ще декілька років тому, навпаки, електронна комерція була бустером розвитку мобільної комерції як підмножини цієї системи.

З точки зору споживача, електронна та мобільна комерція – це не лише покупки, а й додаткові функції, такі як миттєві мобільні платежі. Це забезпечує додаткове залучення споживачів, пропонує кращий досвід за рахунок скорочення часу, витраченого на пошук, оплату та доставку. Для компаній електронна та мобільна комерція дають можливість обслуговувати клієнтів у всьому світі (нові ринки та розширення бізнесу), забезпечують багатоканальний зв'язок, більшу конверсію та детальну аналітику для майбутніх досліджень поведінки покупців і кращих варіантів прогнозу.

*Сталий розвиток бізнесу.* На сьогоднішній день така складова, як цінності, є невід'ємною частиною діяльності кожної компанії і часто є ключовим фактором у прийнятті рішення щодо підтримки компанії, особливо молодими поколіннями. Це спонукає компанії не лише формувати, а й слідувати задекларованим цінностям, впроваджувати інновації в контексті сталого розвитку бізнесу, які пронизують усі сфери діяльності компанії: від виробництва продукції до маркетингової стратегії та прозорості ведення бізнесу. 83% міленіалів стверджують, що для них дуже важливо, чи збігаються їхні цінності та переконання з тими, які декларує компанія (5WPR Consumer Culture Report, 2020). Таким чином, компанії змушені грати за новими правилами, оскільки в разі недотримання або порушення соціально прийнятних норм їм загрожує не тільки непідтримка, а й повне скасування потенційними та існуючими споживачами. Рішення вести бізнес відповідно до концепції сталого розвитку покладає на компанію декілька видів відповідальності: за надану суспільству інформацію; за виконання зобов'язань перед стейкхолдерами – інвесторами, клієнтами, довкіллям; стратегічно-цільову (економічну, правову) [29].

Відповідно можна виокремити низку основних вимог безпосередньо до індустрії косметичних продуктів:

- склад продукту (пошук органічних компонентів у формулі продукту, відмова від продуктів, що містять сировину, отриману від зникаючих флор, відмова від синтетичних барвників);

– екологічність (надання переваги продуктам із упаковкою, що підлягає біологічному розкладанню, переробці чи поверненню, або можливості повторного використання, співучасть у вирішенні екологічних проблем);

– етичність (відмова від тестування продукції на тваринах, соціальна відповідальність, вимоги до культури та поведінки компаній, як частини локальної інфраструктури) [108].

*Wellness (оздоровлення)*. Ця тенденція відносно нова і не має чітких характеристик і визначень, але згідно з останніми дослідженнями McKinsey, світовий ринок wellness оцінюється в 1,5 трильйона доларів США, і прогнозується, що ринок стабільно зростатиме від 5 до 10% щорічно [60]. Такі прогнози створюють нові можливості для бізнесу, даючи поштовх до відновлення після кризи та стагнації, викликані COVID-19. У зв'язку із тим, що немає чіткого визначення поняття wellness, і було б не зовсім коректно відносити його суто до «здорового способу життя», було проведено дослідження, як бачать його основні складові безпосередні споживачі цього ринку. себе. Таким чином було виділено шість основних категорій:

- здоров'я: продукти та програмне забезпечення для відстеження стану здоров'я, добавки та вітаміни, дистанційні послуги тощо;
- фітнес: спортивні клуби, обладнання для занять вдома, одяг тощо;
- харчування: дієтичні програми, консультації та добавки, харчування за передплатою тощо;
- зовнішній вигляд: догляд за шкірою, безопераційні процедури, догляд за волоссям тощо;
- усвідомленість: консультації психотерапевта, клуби йоги та медитації, добавки для усвідомленості тощо;
- сон: снодійні препарати та добавки, програмне забезпечення для відстеження сну тощо.

Ці категорії не мають чіткого розмежування, оскільки самі споживачі сприймають як стиль життя весь комплекс, а не окремі категорії, яким вони віддають перевагу. Але тим не менш, через те, що в деяких категоріях спостерігається більший масштаб ринку і насиченість пропозиції, витрати на ці категорії різні. Середній розподіл витрат за кожною категорією наведено на рис. 1.7.

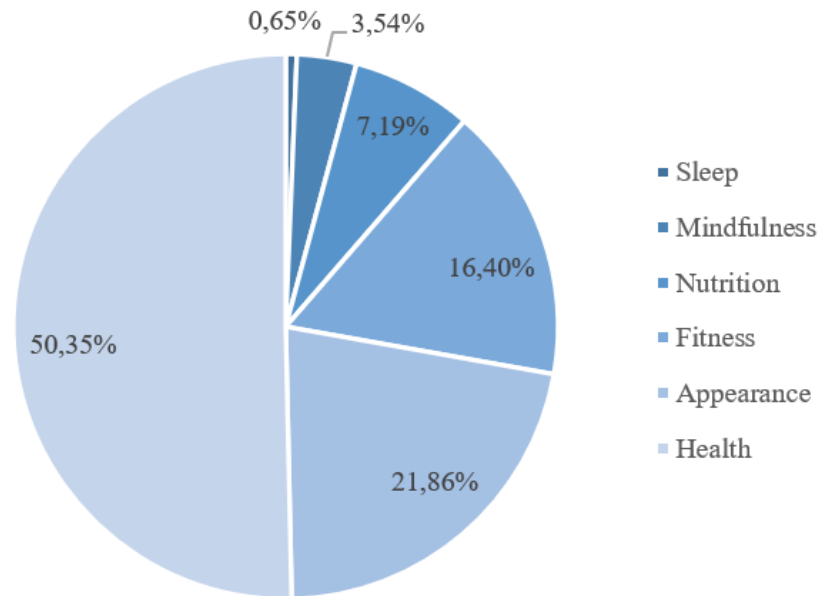


Рис. 1.7. Середні глобальні витрати споживачів за категоріями\*

\*Джерело: розраховано на основі [145]

Для ринку косметичних товарів ця тенденція є досить сприятливою, адже майже кожна категорія містить той чи інший косметичний продукт чи послугу, які використовуються цією цільовою аудиторією. Таким чином, можна виділити кілька субтрендів на ринку косметичної продукції, пов'язаних із трендом на wellness:

Збільшення сегмента догляду за шкірою та тілом. Експерти прогнозують, що сегмент декоративної косметики зростатиме, відновлюючись від кризи пандемії, але потім зупиниться в темпах приросту. У той час, як сегмент продуктів по догляду за обличчям та тілом має мати стабільне зростання через те, що внаслідок постійного використання дезінфекторів,

мильних продуктів, засобів індивідуального захисту кількість випадків захворювань на дерматити та проявів алергічних реакцій суттєво збільшилася. Через це більш пріоритетною стає турбота про шкіру, її стан та здоров'я і рівень використання доглядової косметики стає такою ж рутиною, як раніше використання декоративної та парфумів.

Схильність до споживання продуктів органічного походження. Наразі суттєво зростає попит на натуральні та органічні косметичні продукти паралельно із тим, як спадає інтерес до продуктів синтетичного походження або зі значною часткою хімічних компонентів у складі. Це стосується як продуктів харчування, так і будь-яких інших категорій товарів, зокрема косметичної продукції. Так вибір споживача все частіше припадає на безпечні, ефективні та чисті (clean beauty), етичні (cruelty free) засоби. Концепція «clean beauty» передбачає відмову від небезпечних інгредієнтів у косметиці і набуває популярності останні 10 років. На сьогоднішній день визначення «clean beauty» не регламентується ані управлінням санітарного нагляду за якістю харчових продуктів та медикаментів США, ані схожими регуляторними органами Європейського Союзу. Тому виробники мають свободу в тому, як саме трактувати «чистоту» своїх продуктів, і відсутність контролю є певною перевагою для них. Водночас певною регуляцією набуває категорія органічної косметики, інгредієнти якої мають бути вирощені без застосування хімічних добрив, гормонів росту і пестицидів. Такі косметичні продукти маркують сертифікатом Cosmos Organic та USDA Organic [18].

Більший фокус на продажах «бізнес для бізнесу» або через залучення профільних спеціалістів, таких як дерматологи або косметологи, стилісти тощо. Дана тенденція зумовлена тим, що змінилася структура джерел інформації, яким найбільше довіряє споживач. Зменшується вплив інфлюенсерів та блогерів (хоча в абсолютних показниках їхня роль у виборі споживача досі є значущою), і на перший план виходять особисті призначення професіоналів. Тому роль спеціалістів набуває особливої цінності – споживач

не хоче ризикувати своїми часом та коштами, і все частіше обирає програму та догляд, підібрані експертом. У той самий час витрати на продукти та послуги досить радикально відрізняються. Наразі витрати споживачів розподіляються у пропорції 70% витрат на безпосередньо продукти та 30% на послуги, які відповідно задіюють косметичні продукти як розхідні матеріали або об'єкт додаткових продажів. Одночасно із цим прогнозом, який базується на опитуваннях, стверджується, що в майбутньому коефіцієнт буде знижуватися в бік збільшення частки послуг. Для ринку косметичної продукції обидва цих тренди диктують нові ринкові умови у вигляді більш тісної співпраці із представниками категорії «послуги» для подальшої реалізації косметичної продукції кінцевим споживачам.

### **1.3. Цифровий інструментарій управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів**

У сучасному бізнес-середовищі, що має критичні показники швидкості розвитку, гонитва за конкурентними перевагами через виведення нових продуктів на ринок ще ніколи не була настільки інтенсивною [109]. Вбачаючи зміни ринків, вподобань споживачів та інших елементів середовища ведення бізнесу, можна зробити висновок, що успішний запуск нового продукту залежить не тільки від сутності та ступеня новизни продукту, а й від цифрових технологій та інструментів, які використовуються на кожному етапі процесу виведення нового продукту на ринок.

Цифровізація економіки у поєднанні з тим, що загострює конкуренцію, дає безліч можливостей та інструментів, які наразі відіграють ключову роль, бо не тільки спрощують попередні підходи і бачення, а інколи радикально змінюють підходи до звичних елементів процесу виведення нового продукту, а також і більш масштабно – зачіпаючи навіть способи, на основі яких розробляються стратегії. Так, цифрові інструменти, які раніше виконували частіше саме підтримуючу функцію, спрощуючи операційні процеси, зараз

можуть бути рушійною силою у процесі запуску нових продуктів [49; 62]. На рис. 1.8 представлено узагальнений розгляд інструментів, які можуть бути застосовані на відповідних етапах.



Рис. 1.8. Цифровий інструментарій відповідно до етапів процесу виведення нового продукту на ринок\*

\*Джерело: складено автором на основі [49; 171].

Актуальним є розгляд динамічної синергії між сучасним цифровим інструментарієм та кожним етапом складного процесу виведення нового товару на споживчий ринок. Як видно з рис. 1.8, на ньому відсутні етапи розробки і тестування продукту, а також безпосереднього представлення продукту ринку. Ці етапи процесу виведення нового продукту є завершальними і певною мірою дублюючими окремі дії, що вже виконувалися на попередніх етапах, маючи на меті – підсумково затвердити продукт (обираючи серед низки прототипів), протестувати і валідувати його, а в подальшому оцінити рівень прийняття продукту ринком і відкоригувати наявні дані, обсяги виробництва, поставок, плани просування. Ці дії є досить комплексними і зачіпають значний перелік спеціалістів: управлінців, маркетингологів, дизайнерів, інженерів, економістів тощо. Відповідно спектр цифрових інструментів для використання буде відповідати типу задач, поставлених протягом цих етапів.

Проте доцільним буде зазначити, що існує також програмне забезпечення для управління життєвим циклом продукту загалом, або як їх називають – інструменти PLM (Product Lifecycle Management), такі як Siemens Teamcenter або PTC Windchill, що дають змогу керувати всім процесом розробки продукту, включаючи розробку концепції, проектування і тестування, бізнес-аналіз тощо, і забезпечують системний підхід до управління процесом виведення нового продукту.

Для більш глибокого розуміння різноманіття інструментів управління процесами виведення нового продукту на ринок доцільним буде більш детальний розгляд специфіки на кожному з етапів.

*Генерація ідей.* Процес генерації ідей не завжди супроводжувався цифровим інструментарієм, бо має в основі творчий генез. Саме тому вибір цифрових інструментів залежить від характеру взаємодії в команді розробників. На цьому етапі комбінації різних інструментів можуть бути найбільш ефективними, оскільки процес генерації ідей вимагає різних

підходів. Серед сучасних цифрових інструментів для підтримки етапу генерації ідей можна виокремити:

- програмне забезпечення для «картографування розуму» – «mind mapping» (ці інструменти дають змогу користувачам створювати ментальні карти – ієрархічно структуровані візуалізації ідей. Вони є доповненням до техніки мозкового штурму. Варто відрізнити цей тип цифрового інструментарію від такої менш розвиненої форми подібного забезпечення, як цифрові дошки, які вузько спеціалізовані саме на візуалізації ідей) [171; 185];

- платформи для онлайн-комунікації (такі інструменти використовуються для забезпечення ефективної командної співпраці через миттєвий обмін думками, незалежно від географічного розташування членів команди. Ці платформи також дають змогу структурувати задачі, закріплені за виконавцями та відстежувати їх статус, що забезпечує полегшення функції контролю для керівника, зокрема в умовах дистанційної роботи);

- краудсорсингові платформи, соціальні мережі та форуми (існують окремі веб-сайти, які слугують основою для краудсорсингу ідей – коли глобальна спільнота у процесі обговорення генерує ідеї, які в подальшому можуть мати перспективу розвитку. Використання таких інструментів забезпечує більш глобальний брейнштурмінг та є безпечним у контексті інтелектуальної власності. Соціальні мережі або окремі форуми теж можуть виступати як джерела натхнення для подальших розробок. Проте частіше їх використовують не стільки для самої генерації ідей, як для виявлення актуальних незакритих потреб споживачів) [41];

- програмне забезпечення для дослідження ринку (зазвичай для подібних маркетингових досліджень використовуються спеціальні платформи, що утримуються компаніями, які мають за основний профіль ринкові дослідження в різних галузях. Такі послуги можна замовити індивідуально, проте на етапі генерації ідей цей підхід може бути недоречно витратним, тому має сенс використання вже готових матеріалів, які продаються за суттєво нижчою ціною. Таким чином компанія отримує базову

інформацію про поведінку споживачів і можливі прогалини на ринку та використовує її для подальшої генерації ідей);

– програмні пакети для візуалізації (подібні інструменти використовуються для візуалізації ідей, проте, на відміну від описаних вище, застосовуються для дизайн-орієнтованого мозкового штурму або професійного оформлення ідей, які вже були виокремлені із загального початкового «басейну» ідей. Також може існувати спеціалізоване галузеве програмне забезпечення для оформлення готових ідей або візуалізації процесу брейнштормінгу);

– інструменти для пошуку інформації за ключовими словами (зазвичай такі програми є доцільними для визначення актуальних пошукових запитів або актуалізації інформації за існуючими);

– інструментарій аналізу даних (використовуються для більш якісного виявлення тенденцій або потреб споживачів на основі зовнішніх та внутрішніх даних. Такі інструменти є більш складними у використанні та найчастіше вимагають залучення відповідних спеціалістів із відділів аналітики);

– інструменти генерації ідей на основі штучного інтелекту (наразі певного поштовху в розвитку набули як текстові, так і візуальні інструменти, що можуть допомогти із генерацією ідей на основі правильно складеного фахівцем запиту. Проте актуальними в роботі з подібним інструментарієм є верифікація походження інформації, а також захист інтелектуальної власності) [173];

– технології віртуальної та доповненої реальностей (зазвичай є досить коштовними у використанні і застосовуються для імерсивного брейнштормінгу та візуалізації ідей. Часто є актуальними для окремих галузей на кшталт рекламної, кіно- або ігрової індустрії) [185];

– віртуальні асистенти та чат-боти (за схемою роботи ці інструменти є дуже подібними до тих, що працюють на основі штучного інтелекту, проте віртуальні асистенти найчастіше створюються під особливості та запит конкретної команди або компанії. Таким чином, вони не є способом

генерувати безпосередньо ідеї, а слугують застосунком із надання та уточнення необхідної інформації в процесі генерування нових ідей, забезпечуючи швидкий доступ до необхідних даних);

Представлений перелік цифрових інструментів для використання під час етапу генерації ідей не є вичерпним, проте достатнім, щоб описати динаміку розвитку цифрового забезпечення цих процесів (у списку інструменти впорядковані за зростанням їх новизни) та виокремити групи, за якими можна було б класифікувати дане програмне забезпечення. Серед них: інструменти для структурування та візуалізації; для генерації ідей на основі вхідних даних; зовнішні джерела; програмні пакети для творчості. Дану класифікацію проілюстровано на рис. 1.9.

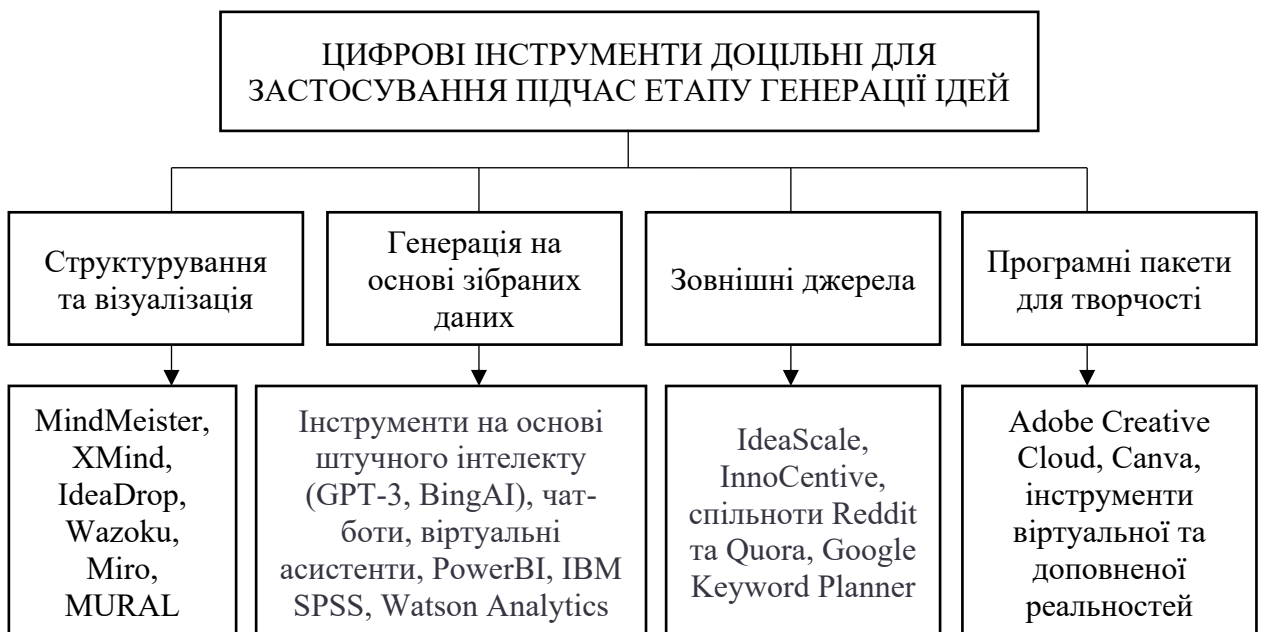


Рис. 1.9. Узагальнена класифікація цифрових інструментів, можливих для застосування в процесі виведення нового продукту на етапі генерації ідей\*

\*Джерело: складено автором на основі [41; 173].

Резюмуючи, варто зазначити, що вибір інструментів на етапі генерації ідей залежить від характеру проєкту, вподобань команди, специфіки галузі. Найчастіше саме комбінація інструментів дає змогу отримати найкращий результат, оскільки процес генерації вимагає різних підходів на відповідних етапах цього процесу.

*Оцінювання новизни ідей.* Наступним етапом є оцінювання ступеня новизни ідей, які були відібрані на попередньому етапі генерації ідей, і має ключове значення для того, щоб кінцевий продукт був інноваційним та міг повною мірою задовольнити вимоги ринку. Цей етап може здаватися проміжним і не потребує особливих зусиль, проте насправді тут важлива синергія декількох відділів, зокрема й юридичного. Саме тому існує цифровий інструментарій, покликаний спрощувати комунікацію, пришвидшувати пошук інформації, а також давати змогу керівникові цілісно контролювати просування проєктом на даному етапі. Деякі з інструментів є пов'язаними з тими, які використовуються для генерації ідей – щоб не виокремлювати ці етапи як суто послідовні, а виконувати деякі елементи паралельно. Тому наведені далі інструменти зазначені у порядку пріоритетності щодо можливості комплексного застосування:

- платформи для краудсорсінгу ідей, які вже згадувались раніше, дають змогу одразу оцінювати і новизну ідеї через вбудовані функції оцінки (таким чином оцінка генерується на основі багаточисельної групи респондентів і має недолік у тому, що не уможливорює оцінку експертності даних груп. Таку ж функцію можуть виконувати платформи для опитування та голосування одночасно даючи змогу уточнювати специфіку бажаної аудиторії) [171];

- інструменти експертної оцінки (доцільним буде продовжити перелік саме цим типом цифрового інструментарію, бо він вирішує недолік попередньо згаданого підходу. Через такі платформи відбувається залучення експертів відповідної галузі, які, у свою чергу, дають комплексну оцінку унікальності запропонованої концепції та можуть доповнити висновки порадами щодо її вдосконалення);

- програмне забезпечення для управління ідеями (деякі програми мають вбудовані алгоритми оцінки, що здійснюють оцінювання ідей на основі ряду критеріїв, зокрема новизни, реалістичності впровадження, значущості).

Автоматизовані бази даних патентів дають змогу полегшити патентний пошук, який є необхідним елементом процесу верифікації ідей.

На даному етапі вибір інструменту залежить від потреб компанії та рівня вимог до інноваційної команди. Проте відповідно до специфіки описаних вище інструментів саме їх поєднання з тим цифровим забезпеченням, яке використовується на етапі генерації ідей, може бути найбільш ефективним, забезпечуючи не тільки багатофакторну оцінку новизни ідеї, але й оптимізуючи часові ресурси. На рис. 1.10 представлено узагальнений підхід до взаємозв'язку між інструментами етапів генерації ідей та оцінювання їх новизни.

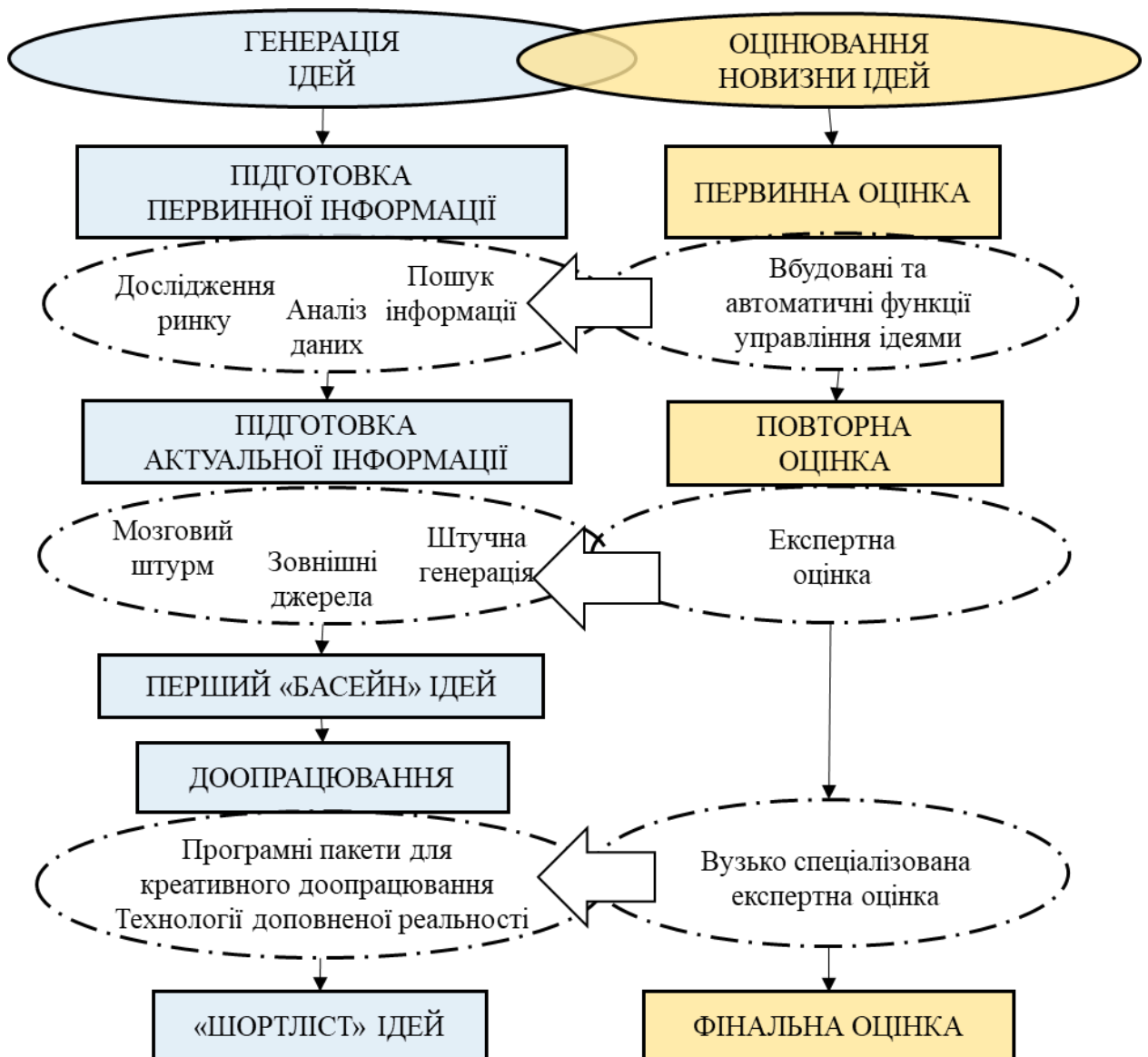


Рис. 1.10. Взаємозв'язок та можливість спільного застосування цифрових інструментів на етапах генерації ідей та оцінюванні їх новизни\*

\*Джерело: складено автором на основі [152; 173; 185].

*Розробка і тестування концепції.* Цей етап є ключовим і одним із найскладніших етапів виведення нового продукту. Тут ідеї трансформуються в реальні концепції та прототипи. Ця фаза вимагає більш ретельного підходу, бо вже формує більші витрати як часових, так і матеріальних ресурсів. Зазначене пов'язано із тим, що на відміну від попередніх етапів генерування та валідації ідей, які є потоком творчості, де проєкти можуть бути закриті з меншими витратами для компаній, розробка концепції передбачає структурований шлях. На цьому етапі вже сформовані концепції також будуть ретельно перевірятися на життєздатність та доцільність реалізації, тому він охоплює низку взаємопов'язаних видів діяльності, включаючи не тільки створення прототипів, але й реалізацію версій дизайну, визначення функціональності продукту, оцінку витрат та технологічної здійсненності.

Відповідно до ускладнення процесів на цьому етапі, цифрові інструменти, які можуть бути доцільними для використання, також стають більш складними та системними. Серед тих, що можуть застосовуватися на етапі розробки і тестування концепції:

- 3D-моделювання та системи автоматизованого програмування (подібні інструменти необхідні не тільки для спрощення прототипування, а і для розробки більш детальних елементів проєктів, Таким чином зменшується ризик похибки, яка б могла себе проявити вже на етапі виробництва) [185];

- інструменти для створення цифрових прототипів (таке програмне забезпечення застосовується для створення спрощених цифрових каркасів та прототипів низької точності. Застосовуються для швидкої візуалізації та тестування концепцій продуктів);

- програмне забезпечення для презентації та візуалізації концепції, технології доповненої та віртуальної реальності (цей інструментарій покращує презентацію фінальних версій концепцій продукту через створення інтерактивних візуалізацій, а технології штучної реальності дають змогу створювати віртуальне середовище для взаємодії з прототипами);

– краудсорсингові платформи (у продовження думки про необхідні для презентації інструменти, варто згадати і платформи, які використовуються для представлення концепції продукту громадськості та збору відгуків або для пошуку фінансування. Важливим буде відмітити, що зазвичай такі інструменти не є актуальними для компаній з певним публічним капіталом через суворі вимоги до дотримання конфіденційності впродовж усього етапу виведення нового продукту на ринок, натомість для представників малого та середнього бізнесу або стартапів подібні платформи спрощують проведення фокус-груп для тестування продукції чи пошуку інвесторів);

– програмне забезпечення для тестування концепцій (існує спеціалізований інструментарій для тестування концепцій, за допомогою якого досліджується реакція цільової аудиторії на продукт. Тут варто також додати, що існують і спеціальні платформи для віртуальних фокус-груп, які вузько спеціалізуються саме на проведенні цього типу маркетингових досліджень та збору думок споживачів. Окремої уваги заслуговують інструменти для опитування споживачів, на зразок, платформ зворотного зв'язку: зазвичай такі використовуються для збору відгуків після певного періоду тестування продукту, у той час як фокус-групи можуть мати значно більш широкий діапазон тестування концепції);

– інструменти оцінки та аналізу витрат (такі інструменти, як aPriori та програмне забезпечення для аналізу собівартості, допомагають оцінити передбачувану вартість виробництва концепції продукту).

Таким чином, можна узагальнити, що на етапі розробки і тестування концепції цифровий інструментарій відповідає трьом категоріям: програмне забезпечення для моделювання та створення прототипів, презентаційний інструментарій, платформи для первинного тестування продукту. Зазвичай, паралельно із цим вже відбуваються фінансові прорахунки базового характеру для первинної оцінки матеріальних та часових витрат, проте відповідний цифровий інструментарій буде розглянуто у блоці етапу «Бізнес-аналіз».

*Розробка маркетингової стратегії.* Цей етап процесу виведення нового продукту на ринок є одним із найважливіших, бо саме завдяки ефективно складеній стратегії створюється можливість донести інформацію про існування нового продукту цільовому споживачу, сформулювати у нього запит та через правильно підібрані канали реалізувати придбання. На цьому ж етапі формується основа для наступних, зокрема виробництва та фінансової оцінки через первинне планування обсягу попиту.

Особливо цікавим дослідження специфіки цифрового інструментарію саме на етапі розробки маркетингової стратегії робить його трансформація, спричинена цифровою епохою. Наразі стрімкий технологічний прогрес зачіпає як процес створення, так і її реалізацію, бо традиційні методи якщо не змінюються радикально, то щонайменше переплітаються з низкою цифрових інструментів. Такі зміни нині є не додатковим аспектом успіху або елементом підвищення ефективності управління процесом виведення нового продукту на ринок, а є саме основою успішного запуску. Завдяки впливу технологій, більшого доступу до даних та можливості значно глибше досліджувати споживчу поведінку, підхід до виведення нових продуктів переосмислюється так, що стратегії стають динамічними та керованими даними структурами, де основна задача управління полягає у організації та підготовці до вчасної адаптації до мінливих потреб ринку та вподобань споживачів.

Далі наведено низку цифрових інструментів, що використовуються для оптимізації роботи безпосередньо команди, і як елементи взаємодії та контакту бренду зі споживачем:

– аналітичні інструменти (дані інструменти можуть бути реалізовані, подібно тим, що були описані, як релевантні для генерації ідей, на зразок, платформ із доступом для вже підготовлених маркетингових досліджень ринку. Особливою групою аналітичних інструментів є ті, що застосовуються для самостійного дослідження ефективності окремих маркетингових кампаній або діяльності загалом. До цієї групи відноситься програмне забезпечення, що дає змогу проводити аналіз соціальних мереж та мобільних продуктів,

досліджувати цифрову поведінку споживача, отримувати дані про відвідуваність веб-каналів, оцінювати цифрову присутність конкурентів);

– інструменти взаємодії зі споживачем (програмне забезпечення цього типу існує для оптимізації комунікації або аналізу досвіду споживача. Серед них інструменти email-маркетингу, взаємодії зі споживачем та його особистими даними, аналізу відгуків та оцінювання наданого сервісу, а також платформи для масової комунікації у вигляді віртуальних заходів або індивідуальної підтримки споживача через спілкування за допомогою чат-ботів. Завдяки цим інструментам взаємодія зі споживачем стає більш персоналізованою, правильно сконструйованою відповідно до запиту цільової аудиторії, а процеси продажів стають більш нативними);

– інструменти управління контентом (таке цифрове забезпечення націлене на створення або на управління контентом. До цієї групи можна віднести системи управління контентом, які дають змогу створювати окремі елементи інформації та забезпечувати керування отриманими цифровими продуктами, інструменти для створення контенту, що забезпечують спрощення створення візуальних ефектів, інфографіки і презентування маркетингових матеріалів загалом. Новим віянням в управлінні контентом є взаємодія з інфлюенсерами та продюсерами нативного контенту, для оптимізації та відслідковування взаємодії з якими існують спеціальні платформи [159]. До цієї ж групи інструментів, логічним буде віднести і ті, що спрямовані на автоматизацію маркетингових дій і, відповідно, лідогенерацію, а також інструменти автоматизації та управління роботою в соціальних мережах) [175];

– інструменти «платного» просування (звісно, все вище перелічене програмне забезпечення не є безкоштовним, проте ця група інструментів отримала назву через принцип за яким функціонує – отримання або передача певної інформації з оплатою за кожну дію споживачів чи їх кількість. Через те, що у більшості випадків процес покупки починається зі здійснення пошукового запиту, доцільною є робота з оптимізацією пошукової видачі.

Забезпечення високого рейтингу в пошукових системах провадиться через застосування інструментів пошукової оптимізації (SEO), а інструменти для дослідження ключових слів допомагають із визначенням релевантних ключових слів для вдалої SEO-стратегії [159]. Особливої уваги заслуговують інструменти управління рекламою з оплатою за клік, яка відрізняється від попереднього інструменту тим, що має на меті отримати певний обсяг трафіку за визначену плату, а ефективність цього механізму визначається за показниками співвідношення показів реклами і кількості переходів на ресурс рекламодавця. Відповідно за цим методом можна досягати взаємодії з більш цільовою аудиторією і значно швидше за інші інструменти взаємодії зі споживачем) [130];

– платформи для здійснення електронної комерції (такі системи є важливими для онлайн-продажів, бо дають змогу або створити власний онлайн-простір для збуту товару, або скористатися вже наявною платформою для представлення своєї продукції [49]. До цієї ж категорії також можна віднести інструменти, які оптимізують дії споживача у процесі здійснення онлайн-покупок, зокрема можливість підключення онлайн-банкінгу або відстеження актуальних даних за геолокацією);

Перелічені вище інструменти охоплюють весь комплекс маркетингової діяльності під час запуску нового продукту, пропонуючи програмні рішення для всіх її аспектів: від аналізу даних і створення контенту до управління відносинами із клієнтом та оптимізації рекламних кампаній. У табл. 1.3 наведено узагальнену класифікацію інструментів із прикладами відповідного програмного забезпечення. Проте особливістю застосування цифрового інструментарію на даному етапі є те, що найбільшу відповідальність покладено саме на керівній ланці, яка мусить коректно оптимізувати маркетингові зусилля через створення влучних комбінацій інструментів задля реалізації ефективної стратегії.

Таблиця 1.3

Класифікація цифрових інструментів для використання на етапі розробки маркетингової стратегії\*

Категорія	Група інструментів	Приклади
Аналітичні інструменти	Аналітика соціальних мереж	Facebook Insights, Twitter Analytics
	Аналіз цифрової присутності конкурентів	SpyFu, SimilarWeb, SEMrush
	Аналітика соціальних настроїв	Brandwatch, Mention
	Аналітика мобільних додатків	App Annie, Mixpanel
	Веб-аналітика та А/В тестування	Crazy Egg, Hotjar, Optimizely, Google Optimize
	Інструменти пошукової аналітики	Google Analytics
	Аналітика CRM-системи	Tableau, Power BI
Інструменти взаємодії зі споживачем	CRM-системи	Salesforce, HubSpot
	Управління відгуками	Trustpilot, Yotpo
	Email-маркетинг	MailChimp, HubSpot
	Вебінари, віртуальні заходи	Zoom, GoToWebinar, GoogleMeet
	Чат-боти та асистенти зі штучним інтелектом	Intercom, Drift
Інструменти управління контентом	Системи управління контентом	WordPress, Drupal
	Створення контенту	Canva, Adobe Creative Cloud, Studio
	Платформи для інфлюенсерів	Influencity, AspireIQ
	Автоматизація маркетингу	Marketo, Pardot
	Управління соціальними мережами	Buffer, Oktopost, SocialBee
Інструменти «платного» просування	Пошукова оптимізація	K-meta, Copyscape, Cocolyze, SEMrush, GTMetrix
	Дослідження ключових слів	SEMrush, Ahrefs, Google Keyword Planner
	Управління рекламою з оплатою за клік	Google AdSense, Google Shopping Ads, Facebook Ads
Інструменти електронної комерції	Платформи для здійснення електронної комерції	Shopify, WooCommerce, Product Upsell, Squarespace, Volusion
	Оптимізатори	LiqPay, WayforPay, Google Maps, Portmone, Fondy, HowPeoplePay

\* Джерело: складено автором за даними [87; 130; 159; 171; 175].

Розглянуті інструменти відповідають маркетинговим цілям більш дотичним до функції просування товару. Водночас маркетингова діяльність не є звуженою до аспектів рекламної діяльності та оцінки конкурентів по індустрії. Саме тому є сенс окремо від наведених вище розглянути інструменти аналізу інформації, мета використання яких полягає у

виокремленні ключових інсайтів серед безлічі необробленої інформації. Таким чином розуміння поведінки споживачів, тенденцій та закономірностей ринку втрачає інтуїтивний характер, набуваючи точності, заснованій на конкретних даних [122].

Серед цих інструментів можна виділити Microsoft Power BI та Looker, які пропонують інтерактивні панелі, що дають змогу відстежувати інформаційні зміни в реальному часі, сприяючи більш ефективному прийняттю рішень на основі даних; Domo та Alteryx, що дають можливість візуалізувати та за допомогою вбудованих функцій спрощувати процес переходу від необроблених даних до дієвих інсайтів. Узагальнюючи, ці інструменти уможливають оптимізацію стратегії на основі реальних даних, у той час, як вже зазначені раніше аналітичні інструменти мають певну специфічну спрямованість в аналізі, займаючи нішу тої чи іншої частини сформованої стратегії просування [146].

Якість управлінських рішень на етапі формування маркетингової стратегії до виведення нового продукту на ринок має суттєве значення із декількох причин: це і загальні керівні задачі на кшталт розподілу ресурсів, управління ризиками та узгодження із бізнес-цілями компанії, визначенням термінів та ключових показників ефективності для контролю просування за визначеним планом, так і специфічні маркетингові, як відповідальність за коректне визначення цільової аудиторії, прийняття обґрунтованих рішень щодо позиціонування та оцінювання конкурентного середовища, вибору комбінації каналів збуту та типу повідомлень, які в подальшому будуть закодовані в контенті [186]. Отже, правильні управлінські рішення на цьому етапі гарантують добре сплановану маркетингову стратегію і є фундаментом для успішного виведення нового продукту на ринок.

*Бізнес-аналіз.* Даний етап об'єднує в собі декілька важливих блоків, кожен з яких тісно пов'язаний з обробкою наявної інформації, а саме: продуктовий аналіз, аналіз процесів і систем, фінансовий аналіз та оцінка ризиків, опрацювання можливих сценаріїв. Важко нівелювати важливість

вказаних процесів, оскільки не дивлячись на те, що на цьому етапі більша частина роботи пророблена і продукт теоретично є майже готовим та адаптованим до ринкових реалій, стратегічним імперативом є правильна оцінка розподілу ресурсів і врахування ризиків, пов'язаних з окремими рішеннями всередині стратегії [87]. У зв'язку із тим, що певні частини бізнес-аналізу вже розглядалися в якості паралельних процесів на попередніх етапах, у даному блоці буде розглянуто інструменти фінансового аналізу та оцінки ризиків:

– інструменти фінансового аналізу (спеціалісти цієї гілки бізнес-аналізу завжди мали широке портфоліо вибору цифрових інструментів, що полегшують розрахунки ключових показників, управління бухгалтерськими тонкощами складання звітності та формування планів та бюджетів. Тому цифрові інструменти фінансового аналізу скоріше набувають більш широкого функціоналу та здобувають більш сучасні та інтерактивні форми. Раніше цифрові системи для фінансового аналізу були достатньо дорогі та недоступними скоріше для середнього або великого бізнесу. Наразі ж, CRM-системи або програми для оптимізації командної роботи обов'язково мають модуль фінансового аналізу. Популярними прикладами таких є QuickBooks, Tableau та подібні інструменти. Фінансовий аналіз на цьому етапі життєвого циклу товару полягає не тільки в оцінці базових фінансових показників, а також у розширеній аналітиці з особливим ухилом на прогнозне моделювання і комплексний бізнес-аналіз з метою дослідження всіх доходно-витратних аспектів процесу виведення нового продукту на ринок і зіставлення результатів декількох можливих сценаріїв. Серед інструментів, які використовуються для таких розрахунків можна визначити SAS Analytics, RapidMiner, Sisense, TIBCO Spotfire. Більшість із цих платформ мають відкритий вихідний код, що дає змогу для використання сучасних цифрових інструментів машинного навчання та предиктивної аналітики);

– інструменти оцінки ризиків (важко переоцінити важливість коректної оцінки ризиків та їх потенційної редукції саме на етапі запуску

нових продуктів. І серед сучасних цифрових інструментів є й ті, що забезпечують оцінку ризиків: RiskWatch, IntelligenceBank Risk та більші за своїм функціоналом, актуальніші для корпоративних рішень, як, наприклад, RSA Archer. Ці інструменти дають змогу виявляти, оцінювати та стратегічно управляти ризиками, забезпечуючи стійку траєкторію розвитку в умовах невизначеності);

– інструменти комплексного бізнес-аналізу (як уже зазначалося раніше, деякі системи можуть поєднувати в собі декілька модулів: проєктний менеджмент, фінансові дані, звітність, прогнозу аналітику, виробничі статуси тощо. Інтеграція цих цифрових інструментів сприяє цілісному підходу до бізнес-аналізу під час запуску нового продукту. Розвиток подібних платформ дав змогу бізнесу малого і середнього масштабу більш реалістично дивитись на стан справ, бо раніше подібні цифрові рішення були доступні в основному великим гравцям, які мали достатні бюджети на придбання готових рішень або розробку власних платформ [70]. Серед сучасних платформ, що забезпечують цю синергію даних можна виділити The Confluence, Yellowfin BI, Qlik і традиційні системи, що вимагають більшого бюджету: IBM Cognos Analytics, SAP Business Intelligence, Oracle Analytics).

У цифрову епоху, коли інформація панує над усім, використання передових інструментів на етапі бізнес-аналізу – це не просто можливість, а конкурентна перевага, де інсайти висвітлюють шлях, а обґрунтовані рішення прокладають шлях до успішного запуску продуктів і саме цифрові інструменти дають змогу отримувати найбільш актуальну, чітку і повну інформацію, а в подальшому адаптувати і систематизувати її. На рис. 1.11 продемонстровано, що послідовність етапів нового проєкту, яким по суті і є виведення нового продукту для кожної окремої компанії, є дуже неоднозначною, якщо розглядати її з різних точок зору, а відповідно і специфіка застосування цифрового інструментарію: комбінації окремих елементів, паралельне застосування для пришвидшення процесів тощо, залишається на розсуд управлінця.

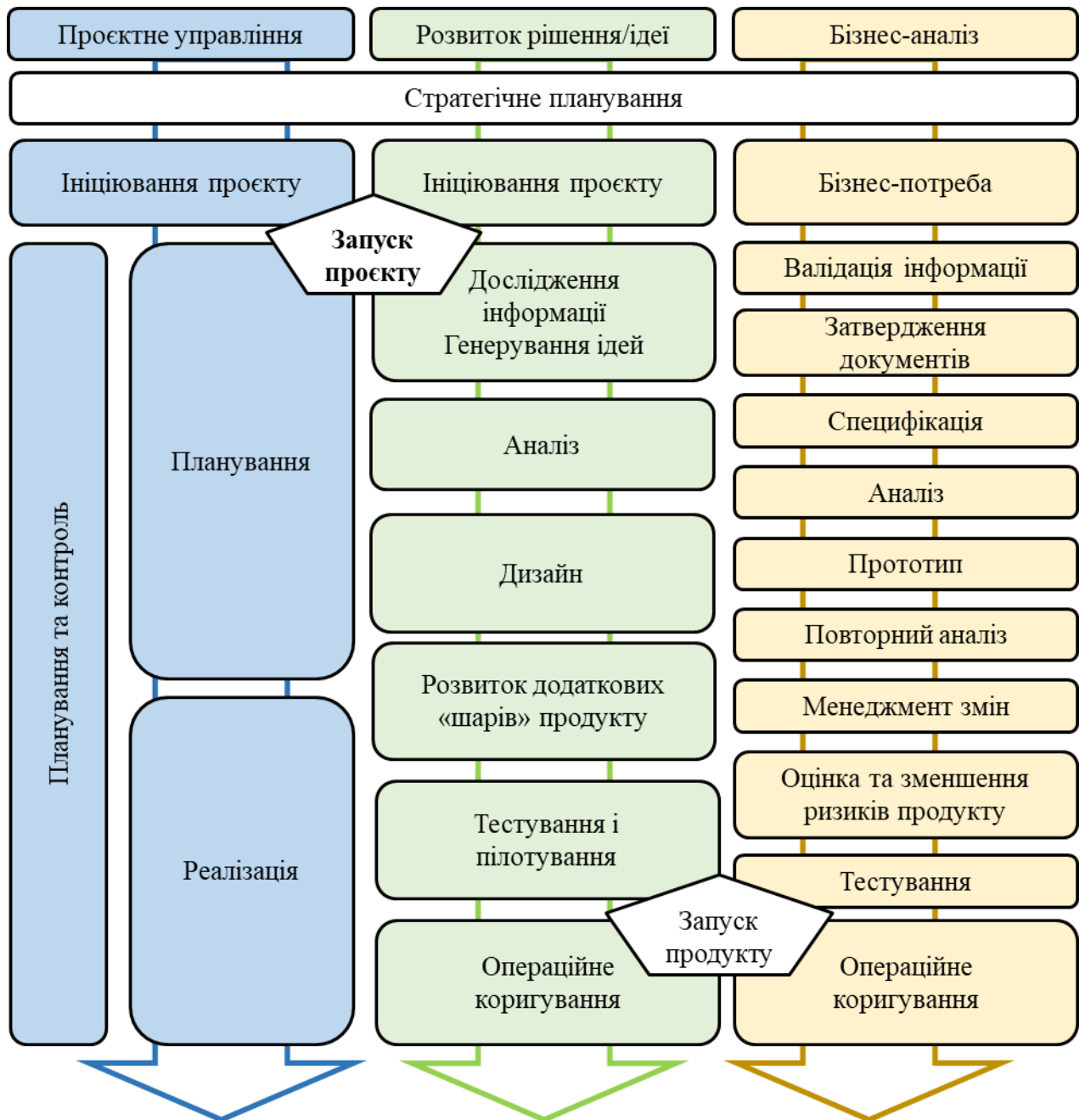


Рис. 1.11. Послідовність етапів нового проекту відповідно до сприйняття різними стратегічними групами\*

\*Джерело: складено автором на основі [77; 146; 177; 186].

Таким чином, впровадження цифрових інструментів у процес запуску нового продукту підвищує ефективність, покращує процес прийняття рішень і дає можливість бізнесу орієнтуватися у складнощах сучасного ринкового середовища і перспектив. Це невід'ємна частина комплексної стратегії для забезпечення успішного виведення нового продукту на ринок.

## Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних та методичних засад управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів зроблено такі висновки:

1. Розкрито еволюцію поглядів на процес виведення нових продуктів та зокрема з'ясовано, що наявній теоретичній базі щодо виведення нових продуктів на ринок бракує послідовності, вона має термінологічну невизначеність та містить різні інтерпретації фундаментальних понять. У той час як сучасне розуміння цих процесів має враховувати природу продукту, специфіку бізнесу та технологічний прогрес. Підкреслено, що доступ до найкращих практик, конкурентного досвіду та аналізу ринку є важливим для управлінців та спеціалістів різних відділів, що вимагає балансу між теоретичними знаннями та практичним досвідом.

Структуровано модель розробки нового продукту на ринку косметичних продуктів та описано кожен із етапів і окремі елементи постійної оцінки, аналізу ринку та контрольні точки для прийняття рішень, щоб забезпечити просування лише перспективних концепцій у реалізації мети успішного та прибуткового виведення на ринок нового продукту. На основі аналізу моделі «stage-gate» визначено ключові критерії успішності моделей розробки і запуску нових продуктів, зокрема необхідність урахування гнучкості, креативності і нелінійності процесу, визнаючи складність реальних сценаріїв.

2. Виявлено залежності і далекосяжний вплив ринку косметичних засобів на процеси трансформаційних перетворень у сучасній економіці, що зокрема проявляється і посилюється через зростаючі масштаби задоволення потреб різних груп населення по всьому світу. З'ясовано та уточнено, як стратегії компаній-гравців ринку варіюються, часто адаптуючись на місцевому рівні з урахуванням регіональної специфіки та глобальних тенденцій для визначення нішевих ринків, пропонування унікальних продуктів та інновацій, щоб задовольнити мінливі потреби споживачів,

одночасно забезпечуючи масштабованість за межами національних кордонів. Актуалізовано необхідність урахування світових тенденцій при виведенні продуктів на ринок для зниження ризику втрати перспективності і цікавості продукту через швидку динаміку ринку, пристосовуючи продукти до вподобань споживачів, що змінюються, а також підвищуючи їхню задоволеність і лояльність. Показано важливість комплексного і структурного підходу до цілісного оцінювання факторів впливу на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, на протиположності зосередження на окремих елементах. Детально розкрито нові тенденції, що найбільш актуальні для ринку косметичних засобів, серед яких пріоритетність персоналізованого споживчого досвіду через використання технологій, великих обсягів даних та багатоканальних стратегій для підвищення задоволеності, лояльності та залучення клієнтів; розвиток електронної та мобільної комерції для глобального охоплення, детальної аналітики та підвищеної залученості споживачів; вплив етичних та сталих практик на формування споживчих вподобань та відповідний вплив на підтримку брендів, які підкреслюють прозорість, екологічну відповідальність та етичну поведінку, а також вплив велнес-тренду, який відкриває нові ринкові можливості. Підкреслено взаємопов'язану природу глобальної та локальної ринкової динаміки в косметичній індустрії, наголошуючи на важливості адаптації до мінливих споживчих запитів, інтеграції технологій та узгодження зі швидкозмінливими споживчими вподобаннями.

3. Охарактеризовано як цифрові інструменти революціонізують розробку та змінюють ландшафт запуску нових продуктів. Наголошено, що ці інструменти стали невід'ємною частиною оптимізації процесів, посилення співпраці та пошуку інноваційних рішень від генерації ідей до бізнес-аналізу, надавши можливість реалізовувати кожен з етапів процесу виведення нових продуктів на ринок ефективніше і точніше, ніж будь-коли раніше. Підкреслено стратегічний аспект використання цифрових інструментів, а саме потреби у ґрунтовному управлінському рішенні – виборі правильної комбінації

інструментів, їх ефективній інтеграції та узгодженні із цілями організації. Крім того, узагальнено, як використання сучасних цифрових інструментів на всіх етапах процесу виведення нового продукту на ринок реалізує величезний потенціал для підвищення ефективності, покращення процесу прийняття рішень і, зрештою, забезпечення успішного запуску нового продукту в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Основні результати розділу опубліковано в авторських наукових працях: [22], [26], [140], [192], [194], [198], [199].

## РОЗДІЛ 2.

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ У КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

#### 2.1. Загальний стан і тенденції розвитку світового ринку косметичних продуктів у контексті цифровізації взаємодії зі споживачами

Ринок косметичних продуктів вже давно не є таким, що сприймається лише як частина такої категорії, як «FMCG» – товарів споживчого спрямування швидкого вжитку. Ринок косметичних продуктів має дуже стабільні позиції, щорічно зростаючи загалом та окремо за категоріями, є адаптивним і стійким до кризових подій як локального, так і глобального характеру. Ринок вдало подолав рецесію 2001 року, кризу 2008 року, навіть продемонструвавши незначне зростання у 2008–2010 роках. Єдина криза, яка сформувала відносно значне просідання індустрії – пандемія COVID-19 – спричинила скоріше трансформацію ринку через тренди на піклування про себе, зокрема турботу про фізичне та ментальне здоров'я і природність у зовнішності. Така сильна взаємодія із розвитком ринку краси, велнес (оздоровлення) та охорони здоров'я пришвидшила розвиток багатоканальності ринку косметичних продуктів та спрямованості інновацій, властивих даній індустрії. Фактично, пост-пандемічні зміни вплинули і на те, як саме роблять покупку споживачі, і на структуру їх косметичного кошику. Така тенденція характеризується поведінкою споживачів, для яких на тлі зменшення їх доходів, придбання косметичних продуктів стає свого роду товаром розкоші. Уперше подібне явище було досліджено Леонардом Лаудером у 2001 році та названо «Lipstick Index», і потім трансформувалося в «Nail Polish Index» у 2008–2010 роках та «Mascara Index» під час кризи пандемії COVID-19 через вимушене носіння захисних масок безпосередніми споживачами продукту [158].

Ринок косметичних продуктів має не тільки активні темпи зростання, а й дуже швидко інтегрує новітні технології та винаходи. Ринок має дуже жорсткі вимоги до технологічності гравців через швидкозмінність попиту і можливості основних найбільших гравців задовольняти ці запити споживачів. Технологічна penetрація змінює не тільки самі продукти, а й способи їх виробництва, шляхи взаємодії зі споживачем як фізично, так і віртуально, маркетингові інтеграції тощо. Так ринок косметичних продуктів адаптується під вимогу споживачів до персоналізованого підходу, цифрового досвіду, сталого розвитку, інклюзивності та натуральності. Через цю специфіку великі гравці постійно поглинають стартапи, які розвивають окремі види технологій і найчастіше мають на меті заключити подібні угоди із глобальними компаніями. Але навіть локальні виробники вимушені дотримуватись правил ринку, що диктують інноваційний напрямок розвитку, як правило існування у цій індустрії.

Тому актуальним є дослідження тенденцій глобальної індустрії косметичних продуктів для визначення динаміки і потенціалу локальних ринків, зокрема ринку України. Вивчення поведінки та реакцій основних гравців на кризові умови важливе для розуміння особливостей кон'юнктури в контексті інноваційного розвитку дрібніших представників. Також варто звернути увагу і на споживчі інсайти та фактори росту для формування прогнозів розвитку. Український ринок косметичних продуктів набуває трансформацій у тому числі через державні регуляції діяльності одного з найбільших гравців ринку. Отже, зараз у прямих конкурентів, менших гравців, українських та іноземних інвесторів є можливості додаткового розвитку, укріплення позицій на ринку та залучення додаткових коштів, а отже, особливої актуальності набуває вивчення структури та тенденцій глобального ринку для формування вірної стратегії дій на найближчі періоди.

#### *Характеристика ринку та структура сегментів.*

Глобальний ринок косметичних продуктів, як вже зазначалося, є досить значним за масштабами і в 2020 році перетнув позначку у 472 млрд дол. США загального обсягу [167]. Цей рік був найменш вдалим для індустрії через

вплив пандемії COVID-19. Водночас, тоді як більшість інших ринків досі мають наслідки кризи, викликані пандемією, ринок косметичних продуктів уже у 2021 році майже повернувся до попередніх показників з обсягом у 504 млрд дол. США, трансформувавшись та адаптуючись до нових вимог, але змінивши більшість процесів та підходів. Консалтингові компанії, оцінюючи даний ринок зазначають від 2,6% середньорічного зростання до 3,8% залежно від періоду, на який спирається прогнозування. Таким чином, ринок має досягти обсягів у 680 млрд дол. США до 2026 року (рис. 2.1).

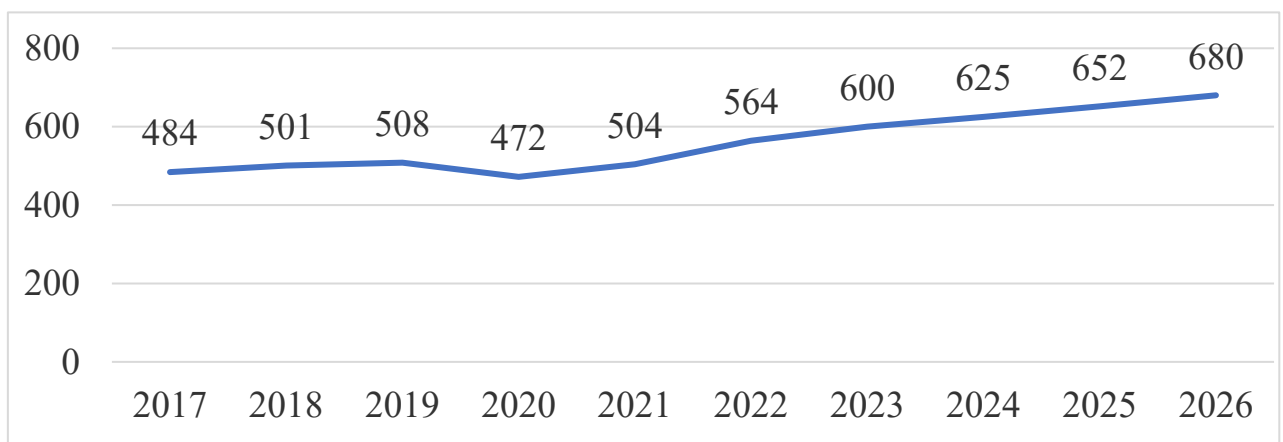


Рис. 2.1. Обсяг ринку косметичних продуктів 2017–2021 рр. та прогнозні дані до 2026 року, млрд дол. США\*

\*Джерело: складено автором на основі [167].

Важливим при дослідженні ринку косметичних продуктів є розгляд структури ринку та динаміки його чотирьох основних сегментів: декоративної косметики, парфумерії, гігієнічних продуктів та догляду за обличчям та тілом. По-перше, кожен із цих сегментів має свою специфіку, відрізняючись стійкістю до зовнішніх коливань і споживчою поведінкою відносно них. Через це компанії формують субстратегії розвитку кожного із сегментів, окремо вивчають інсайти ринку в процесі розробки маркетингового комплексу.

Відповідно до статистичних даних та річних звітів найпотужніших компаній-гравців ринку, найбільшою є категорія гігієнічних продуктів, яка складала 47,6% загального обсягу ринку в 2020 році. Цей показник є відносно

стабільним протягом останніх десяти років і майже не залежить від флуктуацій ринку, бо саме ця категорія косметичних продуктів є найбільш базовою в ієрархії споживання і є досить складною для заміни чи відмови – фактично споживач має можливість тільки переходити всередині категорії між брендами або ціновими сегментами. Інші категорії також непропорційно розподіляються, бо категорія догляду за обличчям стабільно має більшу частку ринку (27% у 2021 році) за категорію декоративної косметики (16%) або парфумерії (10%) [189]. Детальна структура ринку відповідно до категорій та їх субкатегорій представлені на рис. 2.2.

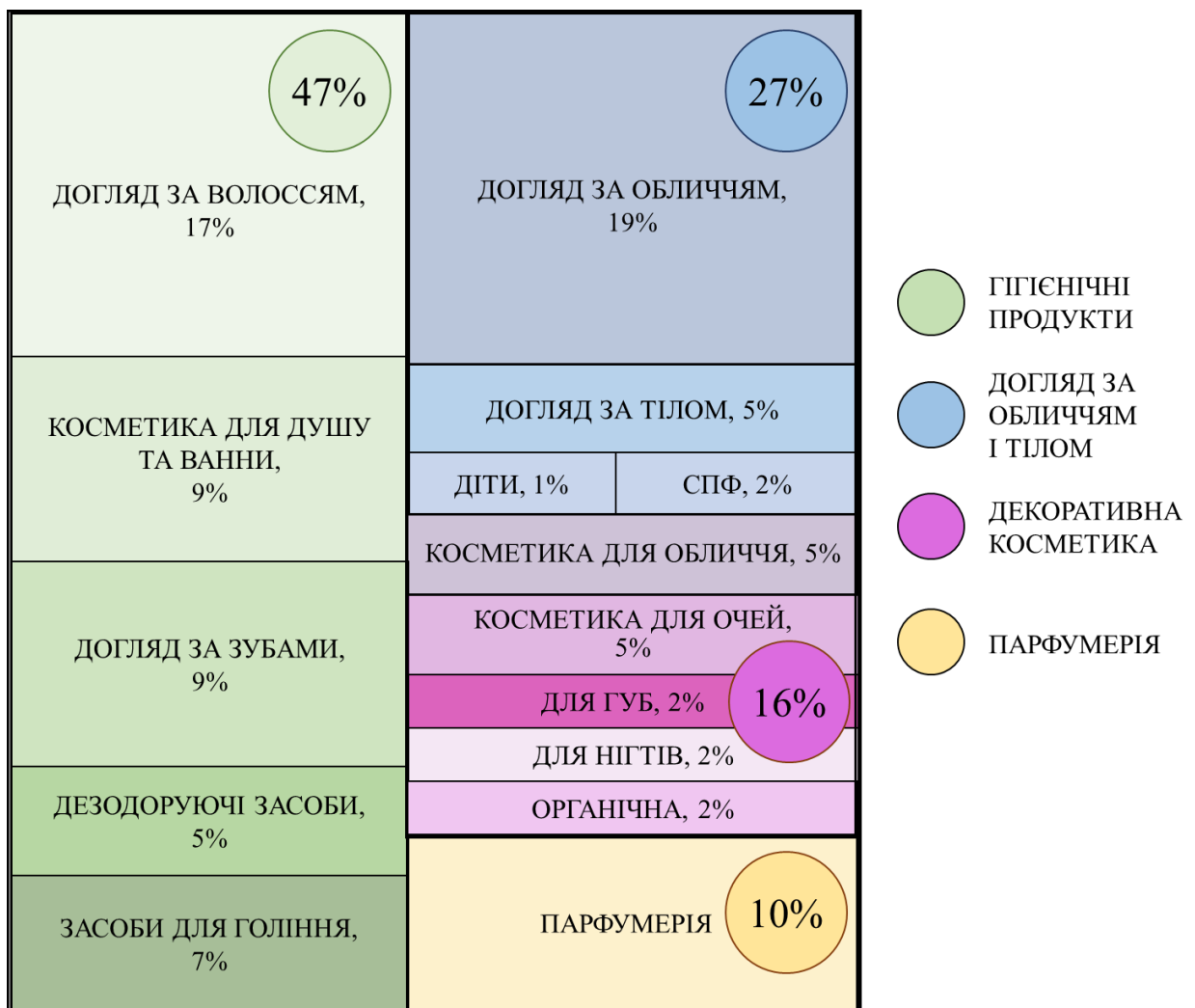


Рис. 2.2. Розподіл обсягу глобального ринку косметичних продуктів за категоріями у 2021 році, %\*

\*Джерело: складено автором на основі [189].

Водночас за даними звіту Statista, найбільші перспективи зростання – 81% за період між 2020 р. та 2026 р. має сегмент декоративної косметики [50].

Але на думку автора, це дані на які не варто спиратися як на основні в питанні формування маркетингової стратегії. По-перше, варто враховувати, що використовувати в розрахунках 2020 рік, як базовий, є помилковим, бо для всіх категорій, окрім гігієнічних продуктів, цей рік став роком найбільшого спаду за останні 10 років. А, отже, будь-який прогноз, який спиратиметься на ці дані, буде завищувати показники відносних приростів. Так, якщо використовувати базовим саме 2020 рік, показники середньорічного приросту складатимуть 8,57% для сегменту декоративної косметики, 5,33% для парфумерії, 3,71% у сегменті гігієнічних товарів та 5,11% для продуктів по догляду за обличчям та тілом. Якщо розраховувати ці ж показники, використовуючи як базовий 2019 рік, у фінансових результатах якого ще не відображено впливу пандемії, то середньорічний приріст складатиме 4,03%; 2,55%; 2,95%; 3,43% відповідно. Візуально просідання ринку у 2020 році під впливом пандемії COVID-19 проілюстровано на рис. 2.3. Висновок, який можна зробити із запропонованих розрахунків є таким, що дійсно сегмент декоративної косметики має найбільші перспективи зростання, але всього 0,6% відділяє його від сегменту продуктів по догляду за обличчям та тілом, а це є вагомим аргументом відносно доцільності вкладання коштів у розвиток обох вказаних сегментів.

Саме тому для формування стратегії виведення нового товару та його подальшого розвитку варто окремо досліджувати загальні споживчі тенденції, їх актуальний та потенційний вплив на поведінку споживача та тренди, що розвиваються у глобальному та локальних проявах ринку.

Іншою особливістю ринку косметичних продуктів є олігополістичні атрибути, якими цей ринок характеризується. На цьому ринку існує безліч дрібних гравців як на окремих локальних ринках, так і на глобальному рівні, але тим не менш основну ринкову владу зосереджено у великих гравців-лідерів галузі. Ці конгломерати не лише розширюють свою глобальну

присутність, але й стабільно здійснюють агресивні поглинання, щоб диверсифікувати свої продуктивні портфелі. Для прикладу, так, L'Oréal, компанія, яка тривалий час успішно тримає лідерську позицію на ринку, придбала досить впливові бренди, як Maybelline і Lancôme, ще більше зміцнивши своє домінування на ринку. На рис. 2.4 зображено рейтинг найбільших гравців ринку косметичних продуктів відповідно до їх виручки у 2022 році.

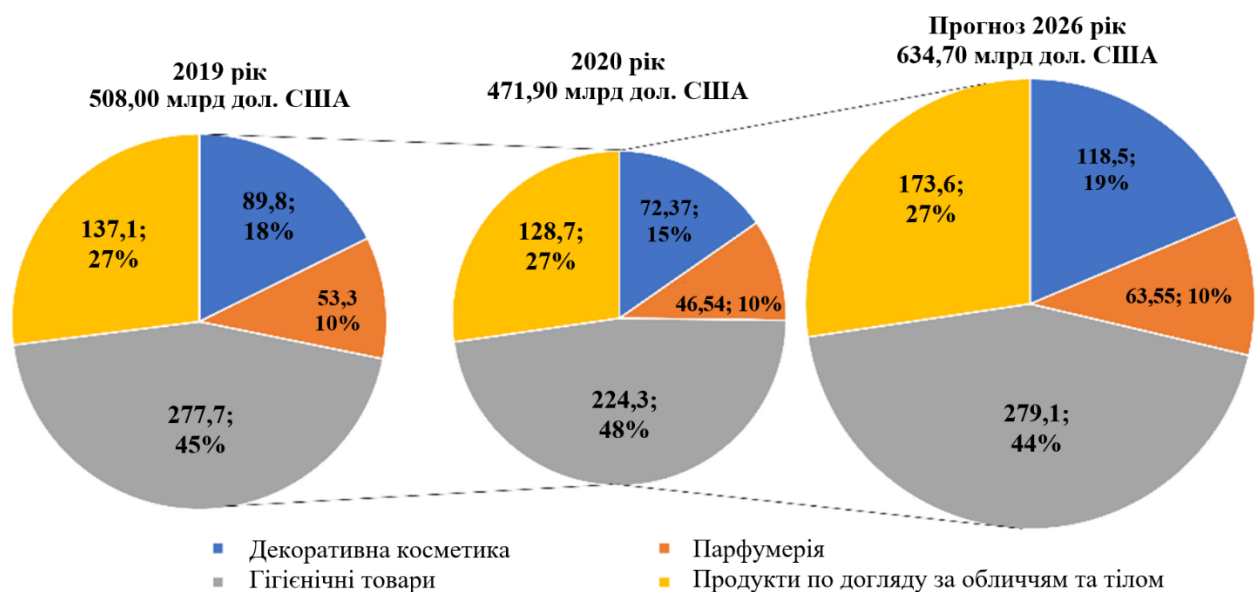


Рис. 2.3. Структура ринку косметичних продуктів 2019–2026 рр., млрд дол. США\*

\*Джерело: складено автором на основі [51].

Хоча вважається, що олігополія сприяє інноваціям, вона також створює і певні виклики, зокрема обмежуючи вибір споживачів. Хоча нові тенденції, такі як поява нішевих брендів і цифрова трансформація, змінюють ландшафт ринку. Однак, оскільки галузь є досить динамічною, вона готова збалансувати владу усталених гігантів із динамізмом інноваторів, що з'являються, бо саме олігополістична природа ринку косметичних продуктів зробила його динамічною та впливовою силою на світовому ринку, яка постійно адаптується до мінливих вподобань та вимог споживачів.

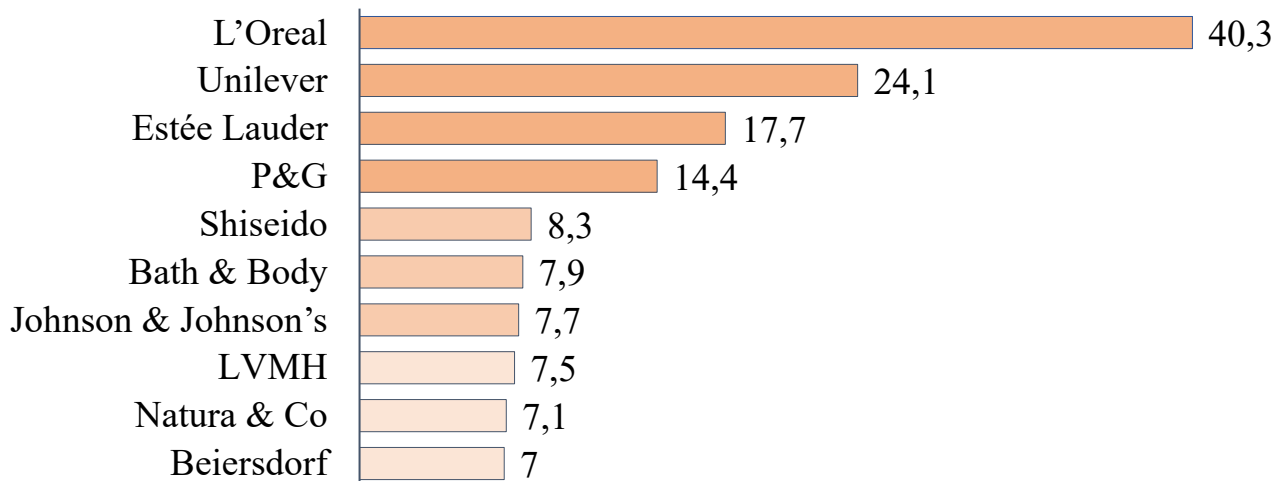


Рис. 2.4. Виручка ключових гравців ринку косметичних продуктів у 2022 р., млрд дол. США\*

\*Джерело: складено автором на основі [134].

Окремої уваги заслуговує також те, що однією з визначальних особливостей ринку косметичних продуктів є його глобальність. Структура витрат на косметичну продукцію суттєво відрізняється в різних країнах. Аналіз даних про доходи в розрізі країн дає змогу отримати важливу інформацію про поведінку споживачів, проливаючи світло на продукти та бренди, які найбільше резонують із місцевим населенням. Так, у 2018 році лідером за доходами компаній-гравців ринку косметичних продуктів були США з показником у 89,7 млрд доларів США, а наступною за обсягом продажів виступав Китай із показником у 58,3 млрд доларів США. Можна було б хибно зробити висновок, що розрив в обсягах майже в півтора рази є достатньо суттєвим, щоб продовжувати орієнтуватися більшою мірою на європейський типаж споживача. Проте третє місце у цьому рейтингу посідає Японія з обсягами у 36,9 млрд доларів США із незначним відставанням місце в рейтингу обіймають також Індія та Південна Корея [134].

Косметична індустрія не є статичною; вона розвивається у відповідь на суспільні зміни, обізнаність споживачів та нові тенденції. Дані про доходи в розрізі країн дають змогу відстежувати ці зміни у часі. Із часом вони

виявляють закономірності зростання, спаду та адаптації, що дає змогу гравцям галузі передбачити майбутній розвиток подій і відповідно адаптувати свої стратегії. Саме тому через усе більші темпи розвитку Азійського регіону глобальний ринок косметичних продуктів розвиває асортимент продукції відповідно до різних типажів та преференцій різних груп країн [189].

*Споживчі вподобання та зміни в каналах продажів.*

За даними консалтингової компанії McKinsey, ринок ритейлу просів у 2020 році на 15%, у той час, як ринок косметичних продуктів показав значно більше падіння в обсягах продажів. Так, за деякими підрахунками категорія декоративної косметики мала зниження у 33% [150]. Пандемія COVID-19 мала суттєвий вплив на глобальний ринок косметичних продуктів, бо через зміну стилю життя споживачів, змінився і спосіб, яким вони здійснюють покупки. Зокрема, через обмеження на вихід з особистої оселі змінилась не тільки структура категорій косметичних продуктів – більша частка споживачів стала здійснювати покупки онлайн, навіть більш консервативні покупці були вимушені спробувати такий спосіб здійснення покупок. Це, у свою чергу, призвело до зростання частки електронної комерції на глобальному ринку косметичних продуктів. За деякими дослідженнями рівень penetрації електронної комерції зріс із 15% до майже 35% у США між 2019 і 2020 роками [160].

Одним з основних факторів, що призвели до сталого збільшення частки електронної комерції в косметичній індустрії, є зміна уявлень споживачів про покупки. Більшість людей вважали, що здійснювати покупки онлайн більш безпечно і зручно, особливо в умовах пандемії. Бренди косметичних продуктів активно використовували онлайн-канали (зокрема соціальні мережі для реклами своїх продуктів та надання консультацій, персоналізованих рекомендацій або досвіду електронного тестування продукції своїм клієнтам через технології штучного інтелекту) для адаптації маркетингової стратегії до реалій пандемії.

Як наслідок, завдяки збільшенню частки і розвитку електронної комерції споживачі можуть легко переглядати та купувати товари, не виходячи з дому, без необхідності фізично відвідувати магазин. Ця зручність особливо приваблива для споживачів, які мають напружений графік або живуть у віддалених районах, де фізичні магазини можуть бути недоступними.

Іншим фактором, що сприяє зростанню електронної комерції на ринку косметичних продуктів, є збільшення використання мобільних пристроїв для онлайн-покупок. Із розповсюдженням смартфонів і планшетів споживачі тепер можуть купувати косметику в будь-який час і в будь-якому місці, що призвело до збільшення кількості імпульсивних покупок.

Крім того, електронна комерція також полегшила споживачам порівняння цін і аналіз відгуків перед покупкою. Це підвищило прозорість ринку та дало споживачам більше можливостей приймати обґрунтовані рішення про покупку.

Незважаючи на те, що більшість дослідників та компанії-представники індустрії декларують у своїх звітах наміри розвиватись саме у цифровій електронній комерції, зокрема, цифрових розширених додатках для магазинів, а також ускладнених віртуальних елементах на основі штучного інтелекту та машинного навчання, значний відсоток покупців косметичних продуктів (41%) досі стверджують, що вони не купуватимуть новий косметичний продукт, з яким мали лише віртуальний досвід [80]. На рис. 2.5 представлено рівень проникнення електронної комерції у структурі продажів за категоріями декоративної косметики та догляду за обличчям і тілом. Відповідно до цих даних, можна зробити також висновок, що у деяких категоріях, де не є принциповим саме фізичне тестування продукту, темп проникнення електронної комерції є швидшим.

Ця потреба у тестуванні дає брендам фізичної роздрібною торгівлі перевагу у впровадженні нових продуктів, а компаніям-виробникам зобов'язання до комбінування різних підходів у своїй маркетинговій стратегії. Хоча також варто зауважити, що бренди, існуючі суто у вимірі електронної

комерції, успішно долають цей опір, пропонуючи безкоштовний зразок для тестування, а також просту політику повернення. Крім того, різниця в ціні між продуктом, представленим на онлайн-платформі та у фізичній точці продажів також сприяє тому, що покупець потенційно спробує новий для себе продукт [80].

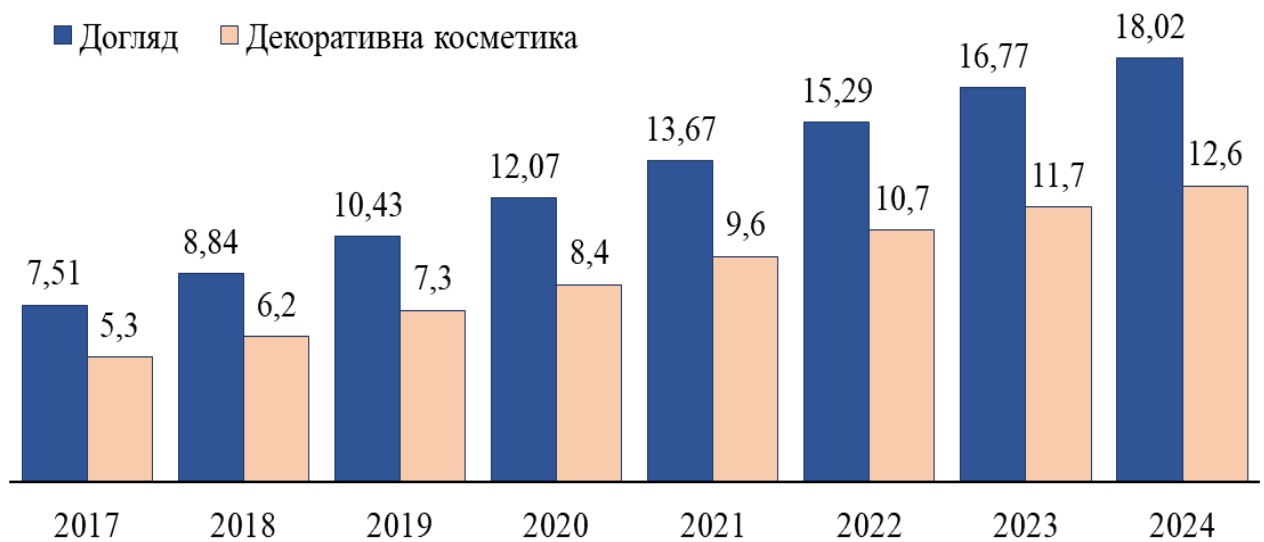


Рис. 2.5. Рівень проникнення електронної комерції у структурі продажів ринку косметичних продуктів за певними категоріями у 2017–2024 рр., %\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [160].

#### *Роль інновацій для ринку косметичних продуктів.*

Ринок косметичних продуктів є досить потужним за своїми можливостями: у 2018 році індустрія створила близько 4 мільйонів робочих місць, 267,3 мільярди ВВП та 1,1% від усього комплексу досліджень і розробок у Сполучених Штатах Америки. 10% усіх залучених у галузі працівників відносяться до категорії STEM – наука, технологія, інженерія та математика, тобто є безпосередніми генераторами інновацій [162]. Певним чином така статистика обумовлена специфікою самої галузі: безпека та високі стандарти якості є ключовими пріоритетами галузі. Спираючись на дані National Science Foundation Data, галузь збільшує інвестиції в дослідження і

розробки середньорічно на 5,2%, у той час, як інші галузі на 3,3% [162]. Такі значні інвестиції в розробку інновацій дають компаніям змогу утримувати позиції на висококонкурентному ринку.

Проте як вірно оцінити чи є достатніми вкладення в дослідження і розробки, щоб кінцевий споживач був впевнений в якості продукту. Певною мірою, таке питання пов'язано з постійними нарощенням виробничих потужностей та зростаючими обсягами продажів ключових гравців ринку, що в абсолютному вираженні здаються досить невеликими сумами (рис. 2.6).

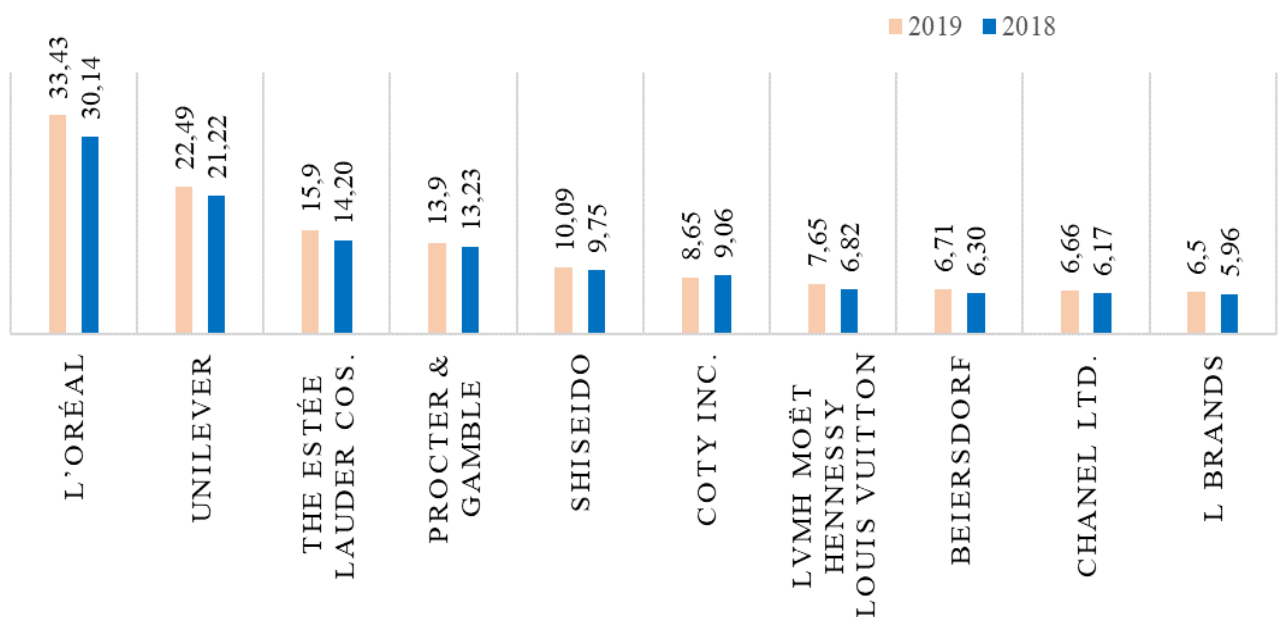


Рис. 2.6. Продажі косметичних продуктів, млрд доларів США\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [71].

Відмінністю від даних, що представлені на рис. 2.4 є те, що для калькуляцій було використано лише дані за продажами таких категорій як аромати, мейк-ап, догляд за шкірою та тілом та волоссям, захист від впливу сонця, дезодоруючі продукти та засоби для догляду після бритьтя. Виключено з підсумків категорії мильних продуктів, леза, пасти для чищення зубів, дієтичні добавки, фармакологія та вітаміни. Такий спосіб калькуляцій було обрано через те, що в рейтинг п'яти найбільших учасників ринку косметичних продуктів входять компанії Unilever та Procter&Gamble, які за своєю природою

є компаніями, що спеціалізуються ще на засобах побутової хімії, продуктах гігієни, догляді за дитиною, тощо і таким чином представлені дані були б асиметричними у разі підрахування даних по вказаним категоріям. До розрахунків було прийнято дані за 2019 рік, хоча майже всі компанії з досліджуваних уже представили свої річні звіти для акціонерів. Певним чином це пов'язано з тим, що вплив пандемії COVID-19 дає певні відмінності у тенденціях на роки локдауну та подальшого відновлення і у випадку побудови певних логічних зв'язків та гіпотез створює похибку.

Також, досліджуючи саме інвестиції в інноваційний розвиток компаній, зокрема у дослідження і розробки, не дивлячись на пандемію, більша частина компаній зберегла свої стратегічні плани на розвиток. Компанія Unilever, навпроти, маючи потужне виробництво мильно-санітарних та інших гігієнічних продуктів та відповідаючи потребам значного попиту на подібні категорії товарів, не тільки вдало пройшла хаос 2020 року, а й згенерувала надприбуток. Виконавчий директор Unilever офіційно заявив, що компанія має намір збільшувати інвестиції в підрозділ косметичних продуктів, зокрема в косметичні товари престижного класу, та в розвиток диджитальної системи взаємодії зі споживачем [72].

Подібні кейси тільки підтверджують факт, що у цій галузі є певна «поляризація» інноваційних можливостей. Усі компанії-учасники ринку розвивають напрямок дослідження та розробок, але інноваційний процес є постійним і необхідним для цієї галузі, проривні винаходи трапляються дуже рідко та не є притаманними індустрії. Інвестиції в напрямок дослідження і розробок є обов'язковими для виживання на ринку косметичних продуктів через дуже високий рівень якості, що задається лідерами. Таким чином, ринок набуває певних олігополічних характеристик: невелика кількість найбільших компаній формує бар'єри для більш малих гравців. Фактично, усереднений показник інвестицій в інноваційний розвиток складає 3% від показника чистих продажів, але лише між L'oreal та The Estée Lauder різниця між інвестиціями в інноваційний розвиток в абсолютному значенні складатиме близько 600

мільйонів доларів, хоча обидві компанії стабільно займають позиції серед трьох найбільших гравців ринку.

У табл. 2.1 представлені абсолютні (TR – загальні продажі компаній) та відносні дані про інвестиції в департамент дослідження та розробок (R&D) за шістьма лідерами ринку косметичних продуктів у 2019 році, а також основні інноваційні ініціативи (Ініціатива – І), які декларуються цими компаніями. Для параметру «Продажі» для Unilever та Procter&Gamble використовувалися дані із продажів саме косметичних продуктів для однорідності порівняння.

Таблиця 2.1

## Інноваційна активність лідерів ринку косметичних продуктів\*

	<b>L'Oréal</b>	<b>Unilever</b>	<b>The Estée Lauder cos.</b>	<b>Procter &amp; Gamble</b>	<b>Shiseido</b>	<b>Coty inc.</b>
<b>TR, млрд \$</b>	33,4	22,5	15,9	13,9	10,1	8,7
<b>R&amp;D, % від TR</b>	3,3	1,6	3,1	2,8	3,1	1,9
<b>I 1</b>	Відкриті інновації	Система аналізу споживчих інсайтів	Продуктові інновації	Продуктові інновації	Відкриті інновації	Розвиток цифрової присутності
<b>I 2</b>	Розвиток мікробіомних технологій, мікро-чипів та смарт-матеріалів	Партнерські розробки для прискорення виведення нових продуктів на ринок	Налагодження питань державних юридичних вимог	Зовнішнє партнерство	Система аналізу актуальних та виявлення латентних споживчих інсайтів.	Кастомізація споживчого досвіду з використанням штучного інтелекту та доповненої реальності
<b>I 3</b>	Диджиталізація мережі лабораторій через збирання даних з використанням алгоритмів штучного інтелекту.	Система надання персоналізованої підтримки споживача на основі технології штучного інтелекту.	Сталий розвиток: збільшення ефективності через мінімізацію впливу на навколишнє середовище	Дослідження споживчого сприйняття та трендів	Мінімізація впливу на навколишнє середовище, використання екологічних матеріалів.	Фундаментальні дослідження для поліпшення існуючих продуктів

Продовження табл. 2.1

	<b>L'Oréal</b>	<b>Unilever</b>	<b>The Estée Lauder cos.</b>	<b>Procter &amp; Gamble</b>	<b>Shiseido</b>	<b>Coty inc.</b>
<b>I 4</b>	Освітні онлайн програми для споживачів	Розвиток мікробіомних технологій	Формування мережі взаємодії з підрядниками на глобальному рівні	Відкриті інновації та колаборації	Глобальна мережа хабів для досліджень та аналізу даних на глобальному рівні.	Використання стратегії «блакитного неба» для створення радикально нових продуктів
<b>I 5</b>	Продуктові інновації		Розробка нових продуктів та розширення продуктового ряду	Сталий розвиток	Розвиток цифрової взаємодії зі споживачем	

\* Джерело: складено автором на основі [78; 105; 141; 165; 183; 208].

Таким чином, можна виокремити загальні тенденції в напрямках інноваційного розвитку: відкриті інновації та колаборації; використання штучного інтелекту для більш персоналізованого досвіду споживача; продуктові інновації, розвиток електронної та мобільної комерції, акцент на сталому розвитку бізнесу.

*Відкриті інновації та колаборації.* Ринок диктує нові правила і тепер швидкість є основною конкурентною перевагою. Через це основний акцент в інноваційному розвитку компаній робиться на відкритих інноваціях та співпраці з зовнішніми партнерами, підрядниками, університетами, технологічними центрами, асоціаціями та представниками суміжних галузей. Усі шість компаній, річні звіти яких досліджувались на предмет декларування стратегічних планів в інноваційному розвитку, зазначають, що мають власні хаби, центри або акселератори, які й впроваджують цей дух взаємодії, інколи навіть зі споживачем. Деякі з компаній мають власні інвестиційні фонди для підтримки старт-апів, здатних створити нові технології та реалізувати їх у партнерстві з ними.

*Персоналізований досвід споживача.* Ця категорія включає в себе два напрямки: аналіз споживчих інсайтів для технологічного покращення існуючого продукту або створення нового під незакриті ринкові потреби та маркетингові інновації в залученні покупців та їх досвіді під час покупки. Компанії розробляють інформаційні системи зі збирання даних та подальшого аналізу, застосовуючи останні розробки у сфері штучного інтелекту. Технології штучного інтелекту застосовуються як для збирання даних – онлайн та офлайн, досліджуючи кожен контакт споживача із продуктом, так і, навпаки, пропонуючи спеціальні програми взаємодії зі споживачем, даючи йому персональні поради з вибору та застосування, спеціальні пропозиції, формуючи спеціальний продукт «під споживача» навіть у категорії мас-маркету та адаптуючи мерчендайзингові стратегії.

*Продуктові інновації.* Як уже згадувалось раніше, для успішного розвитку бізнесу, представлення нових та суттєве поліпшення існуючих продуктів є необхідним. Окрім аналізу трендів, роботи з інтелектуальною власністю оновлення продуктового ряду вимагає й суттєвих технологічних покращень і досліджень. Деякі компанії використовують класичні фундаментальні розробки та пропонують ринку оновлені версії раніше проривних пептидів, ретинолу, гіалуронової кислоти та пробіотиків; наразі основна конкуренція ринку належить розвитку мікробіомної технології. Інші, а особливо компанії, що мають більшу частку азійського ринку використовують стратегію досліджень «блакитного неба» – без чіткої мети, намагаючись знайти щось радикально нове.

*Розвиток e- та m-commerce.* Розвиток електронної та мобільної комерції є логічним результатом із формування більш персоналізованого досвіду споживача та є особливо актуальним в оновлених під впливом глобальної пандемії умовах ринку. Деякі з компаній заохочують та підтримують розвиток авторизованими ритейлерами власних систем електронної комерції, вбачаючи у цьому можливість для збільшення продажів власного продукту та експансії

бренд-портфолію. Омніканальність дає змогу знаходити, краще розуміти та заохочувати лояльність споживача.

*Сталий розвитку бізнесу.* Тенденція останніх років, яка лише набуває популярності серед споживачів, що підштовхує бізнес відповідати на цей запит. Інновації в контексті сталого розвитку бізнесу є необхідною складовою довгострокової стратегії компанії і охоплюють всі сфери: розробку й виробництво продукту, маркетингові стратегії, управлінську практику, інфраструктуру бізнесу.

Отже, вплив інновацій на результати бізнесу є беззаперечним, але й різноплановим, через певні фактори, що впливають на цей взаємозв'язок. «Вигоди від інновацій» можуть бути як прямими, так і опосередкованими: безпосередній вплив на результат підприємства, вплив на інфраструктуру індустрії, вплив на змінні, що мають відношення до результатів компаній. Для підсумку на рис. 2.7 продемонстровано взаємозв'язок між різними типами інновацій, вигодами, які вони дають у процесі реалізації та їхнім впливом на кінцеві результати бізнесу

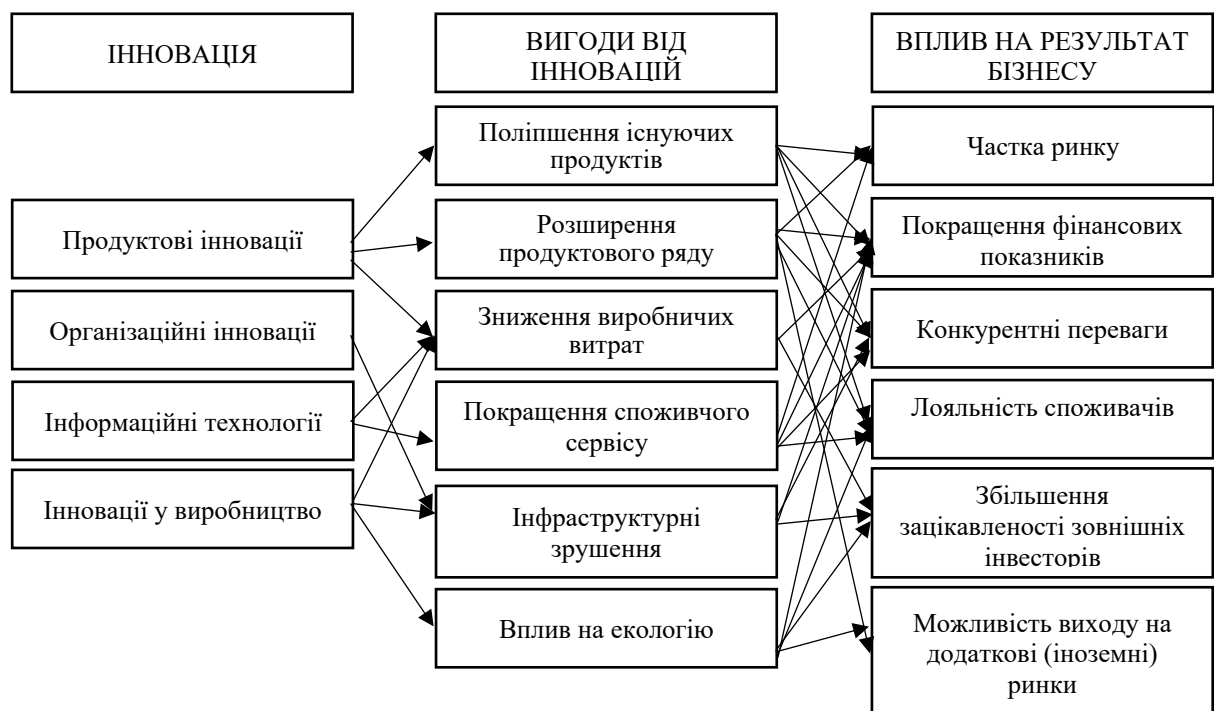


Рис. 2.7. Вплив інновацій на кінцеві вигоди бізнесу від їх реалізації\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [218].

Підсумовуючи, рис. 2.7 яскраво ілюструє складний взаємозв'язок між різними формами інновацій, багатогранні переваги, які вони дають під час впровадження, та їхній глибокий вплив на кінцеві результати діяльності компанії. Це вкотре підкреслює динамічний та багатогранний характер впливу інновацій на ефективність бізнесу і те, що трансформаційна сила інновацій виходить за межі безпосередніх фінансових прибутків, формуючи галузеві ландшафти та переосмислюючи параметри ефективності. Розуміння цієї багатогранної динаміки є вкрай важливим для бізнесу, який прагне використати інновації як каталізатор сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах ринку, що постійно змінюється.

## **2.2. Сучасна практика та ключові проблеми управління процесами виведення нових косметичних продуктів на національні споживчі ринки**

Світовий ринок косметичних продуктів є постійно зростаючою індустрією, величезною за обсягами, що оцінювався в понад 504 млрд дол. США у 2021 році [167] (а за уточненими даними сягав 532 млрд дол. США) і, за прогнозами, досягне 716 млрд дол. США до 2025 року [202]. Таке зростання зумовлене низкою факторів і воно є стабільним для будь-якого регіону. Проте ринок косметичних продуктів суттєво відрізняється у кожній конкретній країні, зокрема маючи:

- відмінності в культурних вподобаннях щодо косметичних засобів або процедур з їх застосуванням. Наприклад, у країнах Азії продукти для відбілювання шкіри або ж компоненти, які дають певний ефект освітлення мають високу популярність і скоріше є вимогою до продуктової лінійки брендів, у той самий час у країнах Латинської Америки – навпаки, для підтримки природнього кольору шкіри або текстури волосся будуть необхідні радикально інші продукти, компоненти у складі та кольорова гама лінійки бренду. Таким чином, корпорації чи великі компанії, що ведуть свою діяльність на різних, не схожих за структурою ринках, мають вбачати ці

особливості ще на етапі планування нового продукту, а також у подальшому, при оцінці обсягів виробництва, розробки маркетингових активностей тощо;

- різні демографічні показники, бо вік, стать і рівень доходу населення можуть впливати на типи косметичних засобів, які найбільше користуються попитом. Так можна із впевненістю стверджувати, що у країнах із молодшим населенням, швидше за все, буде високий попит на засоби для макіяжу та догляду за волоссям, тоді як у країнах зі старіючим населенням попит на антивікові креми та відповідні процедури буде більш високим;

- не однакові економічні умови (у багатих країнах споживачі із більшою ймовірністю можуть дозволити собі преміальні косметичні засоби та процедури, тоді як у бідніших країнах може бути підвищений попит на доступну продукцію). Опосередкований вплив також проявляється, бо навіть бренди, що відносяться до категорії мас-маркет будуть вимушені обмежувати асортимент продукції у країнах із низькою купівельною спроможністю.

Індустрія краси закріпила за собою репутацію стійкої галузі, що може стабільно забезпечувати високі прибутки та нові можливості для розширення. Проте географічна диверсифікація завжди посідала важливе місце у глобальній стратегії компаній-виробників косметичних продуктів, нині актуальність дослідження її специфіки набуває особливої важливості. Ключовим гравцем індустрії краси наразі необхідно поглибити географічну диверсифікацію, щоб зберегти репутацію галузі, яка стабільно приносить високі прибутки і відкриває нові шляхи для розширення. Розуміючи специфічні потреби та вподобання різних національних ринків, компанії можуть розробляти продукти та маркетингові стратегії, які будуть успішними у глобалізованому світі [202].

Гіпотеза однаково підтверджується як для великих компаній, так і для дрібніших гравців ринку. Згідно із дослідженнями таких консалтингових компаній, як McKinsey та BCG, для більшості косметичних брендів, що з'явилися на ринку в останні 10 років або зовсім нещодавно, початковий етап становлення виявився порівняно нескладним. Проте тепер їм доводиться

стикатися із більш серйозними викликами, пов'язаними з підтриманням траєкторії розвитку і зростання. Глобальна індустрія косметичних продуктів характеризується насиченістю, що зумовлює необхідність: 1) *географічного розширення присутності брендів на ринку*; 2) *використання різноманітних каналів збуту*; а в подальшому також: 3) *зміни структури продуктових категорій*, у сукупному як ключових факторів у забезпеченні додаткової частки ринку.

У *географічному контексті* розвитку донедавна більшість брендів зосереджували свою присутність на двох найбільших ринках для цієї галузі – Китаї та США. Обидва ринки залишатимуться потужними силами для індустрії – за попередніми оцінками обсяг ринку косметичних продуктів у Китаї досягне близько 96 мільярдів доларів до 2027 року, а Північна Америка – 115 мільярдів доларів [202; 206; 207; 213]. Однак варто зауважити, що навіть за таких значних темпах приросту, водночас констатується зменшення домінування Китаю в індустрії краси, оскільки Сполучені Штати стають більш конкурентоспроможними.

Досить важливим є факт, що саме ринок Китаю, який вважався найбільш стратегічно важливим зростаючим ринком для транснаціональних компаній і для багатьох гравців ринку косметичних продуктів став основним рушієм масштабування, наразі є одним із самих непередбачуваних ринків. Останні роки, від 2019 року, компанії, що мають річні доходи, які вимірюються у сотнях мільйонів доларів США, зокрема такі, як The Face Shop, Huda Beauty припинили свою діяльність у Китаї. Компанії, що є лідерами ринку косметичних продуктів (топ-10), зокрема, L'Oréal, The Estée Lauder Companies, Coty адаптували свої місцеві стратегії, а в річних звітах просідання за певними показниками зумовлювалися саме економічною турбулентністю Китаю. Наприклад, The Estée Lauder Companies повідомила, що чисті продажі компанії в Азійсько-Тихоокеанському регіоні скоротилися приблизно на 16 відсотків у другій половині 2022 року, причому більша частина зниження припадає на Китай [76; 202].

Проте на обох цих ринках більшість факторів вказують на те, що окремим брендам буде все важче досягати цільових рівнів зростання, хоча є також позитивна сторона в тому, що інші країни та регіони, зокрема Близький Схід, Індія та Африка, привертають все більшу увагу і стратегічні зусилля корпорацій, оскільки можуть відігравати суттєвішу роль у формуванні доходів, ніж очікувалося раніше.

Для детальнішого огляду тенденцій розвитку національних ринків на рис. 2.8 продемонстровано актуальні дані продажів косметичних продуктів за регіонами з розрахованими прогнозами до 2027 року.

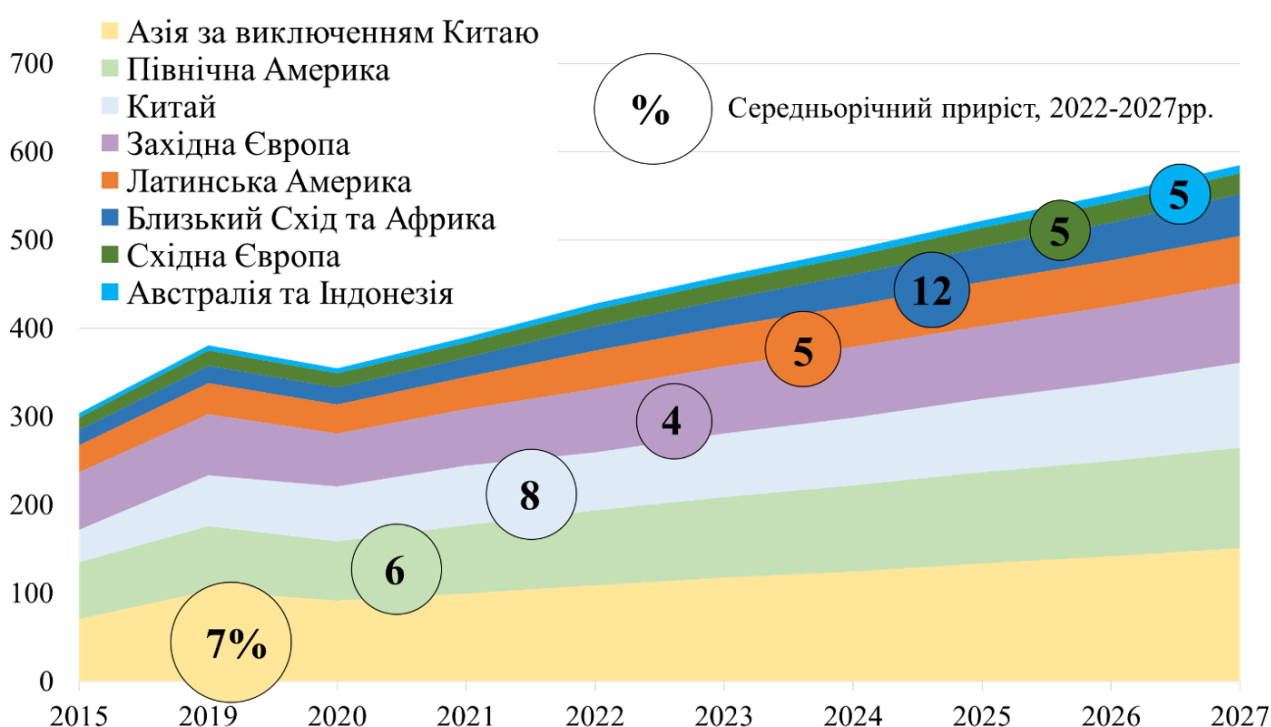


Рис. 2.8. Продажі косметичних продуктів за регіонами від 2015 року із прогнозними даними на 2023-2027 роки, млрд дол. США\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [52; 202; 211; 213].

Отже, як видно зі статистичних даних наведених вище, Азійський регіон (за виключенням Китаю) є найбільшим і, відповідно, ключовим регіоном. Найсуттєвіший вплив у цьому регіоні припадає на такі країни, як Японія та Південна Корея, що, як очікується, досягнуть рівня у 151 млрд дол. США в обсягах ринку до 2027 року.

Наступними за вже згаданими ТОП-3 регіонами йдуть ринки Західної Європи та Латинської Америки, яким прогнозують стабільне щорічне зростання, відновлення після турбулентності пандемії COVID-19 та відповідні обсяги ринків у 90 та 54 мільярди доларів США.

Проте дуже важливо відзначити, що саме на Близькому Сході та в Африці до 2027 року прогнозуються роздрібні продажі косметики у 47 мільярдів доларів США, частково завдяки модернізації економіки в межах нових державних програм і високим доходам домогосподарств [104]. Очікується, що роздрібні продажі косметики в Індії зростуть до 21 млрд дол. США у 2027 році завдяки зростанню рівня наявного доходу та молодому поколінню покупців, які добре орієнтуються у цифрових технологіях. Якщо такі прогнози справдяться, це означатиме, що даний регіон матиме найвищий темп середньорічного приросту в 12%. Якщо регіону Близького Сходу та Африки вдасться втримати зазначені темпи розвитку ринку, вже через десять років він буде на рівні з такими регіонами, як Європа та Латинська Америка. Останні не мають перспектив такого ж стрімкого розвитку, а, отже, в подальшому регіон Близького Сходу та Африки зможе повноцінно конкурувати із такими впливовими регіонами, як Азія, Китай та Північна Америка [179].

Висвітлені тези підтверджуються також і відносними даними, представленими на рис. 2.9, де наведено розподіл продажів косметичних продуктів за регіонами у відсотковому значенні. Регіон Близького Сходу та Африки зміцнює та нарощує позиції, наближаючись до стабільних, проте з кожним роком менших у відносному значенні ринків Європи та Латинської Америки. Це суттєво впливає на створення глобальної стратегії брендів і вказує на потребу у значно більшій адаптації до локальних особливостей. Якщо раніше більшість косметичних компаній заявляли про складнощі з регіоном Азії, споживачі в якому потребували радикально іншого підходу до асортименту продукції, мали інші вподобання щодо рекламних компаній, а політичні умови цих країн вимагали суттєвих змін в умовах виробництва,

принципах і цінностях, що декларують компанії, і, як наслідок, більшої кількості роботи у правовому полі. Ринок Близького Сходу та Африки за попередніми оцінками має не менш складні для адаптації компаній умови, на відміну від ринку, наприклад, Європи, де більшість рекламних кампаній, асортименту, виробничих планів, юридичних особливостей могли бути продубльовані відповідно до тих, що існують на ринку Північної Америки.

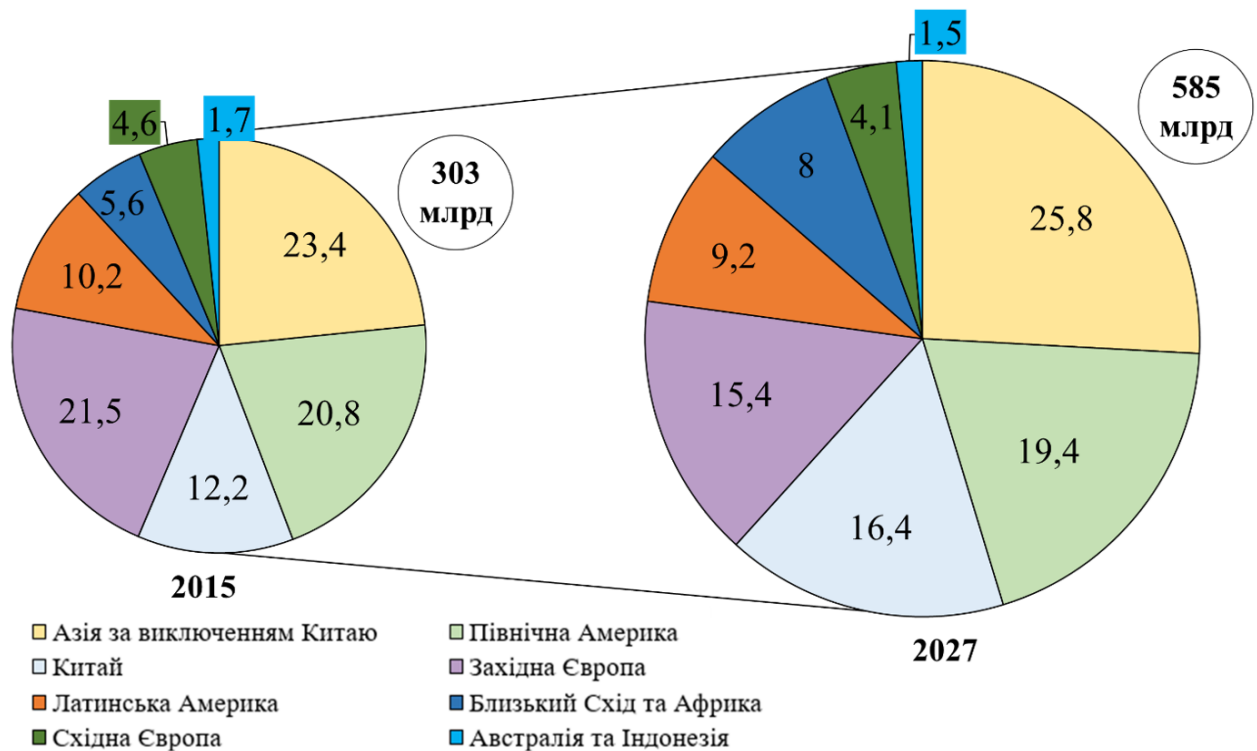


Рис. 2.9. Розподіл продажів косметичних продуктів за регіонами, %\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [52; 202; 211; 213].

Географічні та культурні особливості більшою мірою є константою для регіонів, проте, як наслідок, утворюються не тільки специфічні загальні умови для адаптації стратегій, а й різне сприйняття глобальних трендів до змін на ринку FMCG, так і на ринку косметичних продуктів, який є його частиною.

Тому розуміння динаміки використання каналів збуту та сприйняття нових опцій комунікації зі споживачем ринком косметичних продуктів у розрізі країн є вкрай важливим для компаній, які прагнуть досягти успіху на глобальному ринку. На ринку косметичних продуктів, де потреба в тому чи іншому засобі часто пов'язана з особистими вподобаннями, культурними

впливами та лояльністю до бренду, значення правильно підібраних каналів збуту неможливо переоцінити. Споживчий досвід, чи то через тактильне дослідження продукції в магазині, чи то через зручність онлайн-покупок, тісно переплітається з регіональними особливостями. Визнання цих відмінностей і відповідний вибір каналів збуту в поєднанні з ефективними стратегіями комунікації зі споживачами відіграє ключову роль у навігації стосовно різноманітних ландшафтах споживчої поведінки, культурних уподобань та ринкових нюансів у різних країнах.

Культурне розмаїття значною мірою формує поведінку споживачів, впливаючи на те, як вони взаємодіють із косметичними продуктами. Деякі країни надають величезного значення досвіду, отриманого споживачами у магазині, вважаючи його сенсорною подорожжю, де вони можуть торкатися, відчувати і тестувати продукцію перед тим, як зробити покупку. Це особливо помітно в таких країнах, як Франція та Японія, проте важливим є також дослідження причини, чому на обидва зазначені ринки – представники дуже різних за культурними особливостями регіонів, мають схожі схильності в поведінці споживачів. У випадку ринку Японії, вирішальним є тактильний досвід, тестування і можливість спробувати косметичний продукт перед здійсненням покупки. Ця потреба зумовлена такою якістю в портреті споживача в Японії, як «практичність», тому популярністю користуються такі торгові точки, як універмаги та спеціалізовані магазини краси. Франція, як ринок, має традиційно більший відсоток споживання саме преміального сегменту косметичних продуктів, відповідно споживачі часто віддають перевагу бутикам, традиційним магазинам чи торговим точкам, що пропонують відповідний персоналізований досвід здійснення покупки.

З іншого боку, розвиток онлайн-покупок змінив глобальний ландшафт роздрібною торгівлі, і в деяких країнах спостерігається сплеск потреби саме у віртуальному досвіді та швидкому доступі до потрібних засобів. Наприклад, у Китаї та Південній Кореї, де більше проявляється потреба споживачів саме у застосуванні інноваційних технологій або нових технічних рішень, охоче

користуються платформами для електронної та мобільної комерції, а вплив прямих трансляцій і соціальних мереж на купівлю косметичних продуктів є дуже вагомим. Розуміння цифрового ландшафту та використання цифрових трендів є критично важливими аспектами для охоплення та залучення споживачів на цих ринках.

Наведені вище приклади заглиблюються у специфіку країн, де переважають онлайн-покупки або покупки в магазинах, забезпечуючи тонке розуміння різноманітного світового косметичного ландшафту. Водночас важливим є те, що такі регіони, як Латинська Америка мають досить усереднені показники преференцій споживачів, для яких досвід покупок в офлайн-магазині залишається важливим; традиційні для цих країн прямі продажі через представників мають таку ж сильну присутність, проте значення електронної комерції посилюється швидкими темпами.

Однак у контексті висвітлення традиційних вподобань споживачів відповідно до культури та особливостей менталітету, важливим буде відмітити глобальну пенетрацію загальних змін. Одним з яскравих прикладів є так звана «преміалізація» споживачів. Традиційно, споживання товарів розкоші, зокрема на ринку косметичних продуктів, було найбільш властиве ринкам Західної Європи, із плином часу значне зростання продажів продуктів преміального рівня відбулося і в регіоні Північної Америки. Наразі дане зростання спостерігається і в Азійському регіоні, що суттєво змінює і структуру «споживчого набору» косметичних продуктів. Спираючись на досвід країн Європи та Північної Америки можна зробити висновок, що країни, в яких відбувається «преміалізація» вподобань споживачів, різко зростають такі категорії, як «Парфумерія», а в подальшому – «Догляд за обличчям і тілом». Тим часом, перспективи для ароматів особливо оптимістичні в Китаї. Ринок парфумерії в Китаї з обсягом менше 2 мільярдів доларів США є недостатньо розвиненим порівняно з іншими частинами світу, але може подвоїтися до 2017 року, і може більш ніж подвоїтися до 2027 року. Очікується, що середньорічний темп зростання категорії складе приблизно 19

відсотків [76; 202]. Ключовим моментом для розвитку окремих брендів на цьому ринку буде інвестування коштів у розробку ароматів, пристосованих до специфіки місцевих вподобань. Дана теза підтверджується дослідженнями ринку і прогнозами зростання продажів за категоріями за регіонами, результати продемонстровано на рис. 2.10.

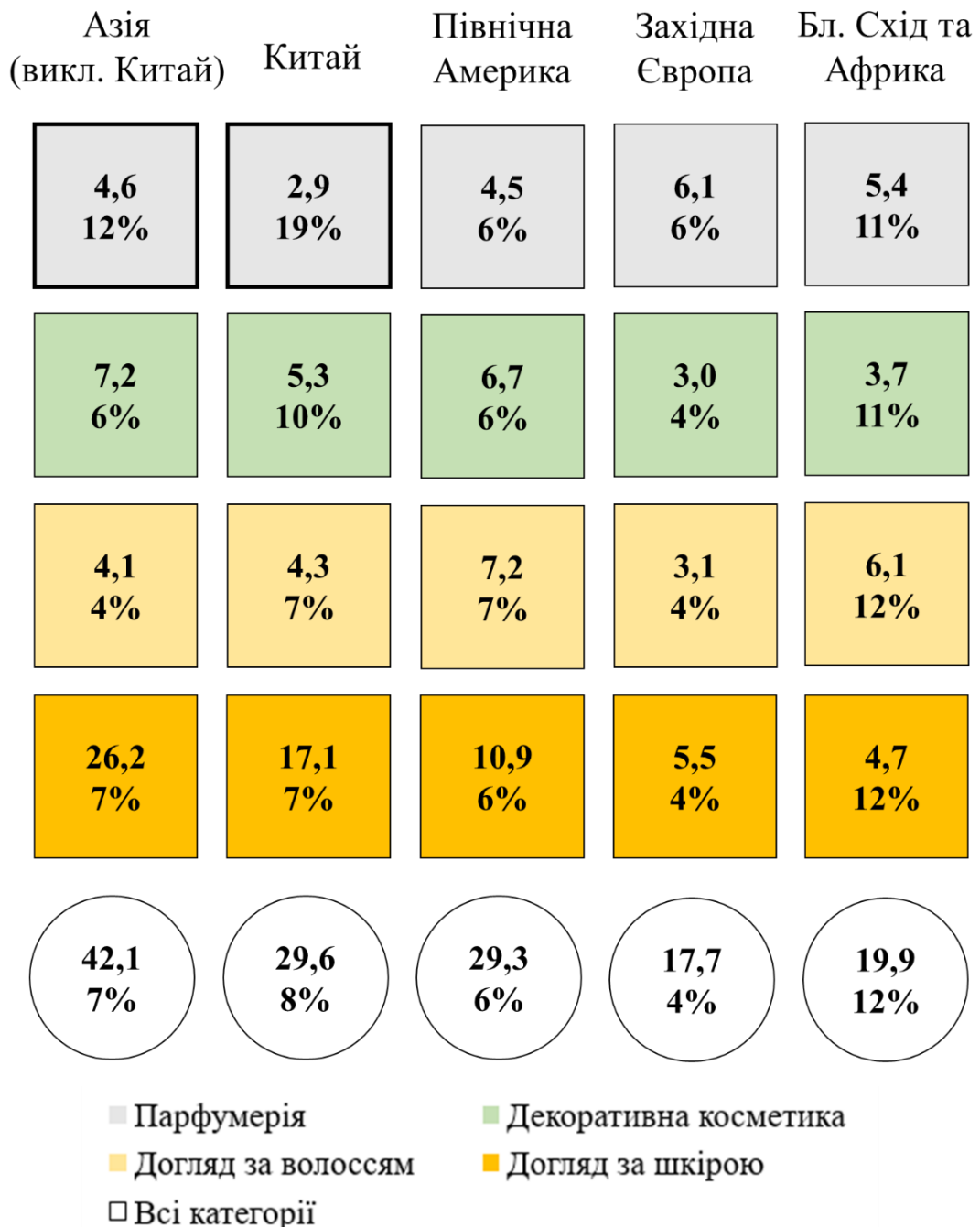


Рис. 2.10. Прогнозовані продажі косметичних продуктів за регіонами у 2027 році, млрд дол. США та середньорічний темп приросту, %\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [202; 211; 213].

Після аналізу вищенаведених статистичних даних, буде логічним дослідження змін і регіональних вподобань споживачів *в контексті структури категорій косметичних продуктів*. Еволюція споживчої поведінки в косметичній індустрії стала центральним пунктом для стратегій зростання галузі. Цей трансформаційний зсув особливо помітний у глобальному інтересі споживачів, які зацікавлені у збільшенні продуктів до своїх базових, або як це правильно вказувати з точки зору маркетингового позиціонування, «рутинних» домашніх косметичних процедур. Комплексне опитування споживачів, проведене компанією McKinsey у 2023 році в різних регіонах, виявило важливу тенденцію: більше половини респондентів висловили схильність до включення трьох або більше косметичних продуктів у свій щоденний режим, що охоплює догляд за обличчям і тілом, волоссям та парфумерію, тоді як лише третина респондентів використовує більше п'яти продуктів для макіяжу, що підкреслює пріоритетність комплексного догляду.

Більше того, опитування представників різних поколінь, що охоплює чотири різні вікові когорти покупців косметичних продуктів, проведене у шести країнах (США, Китаї, Великобританії, Німеччині, Франції та Італії), показало, що близько 40 відсотків споживачів зазначили лояльність до брендів, яким вони довіряють, це підкреслює стійкий вплив репутації бренду на споживчий вибір. Водночас 69% учасників висловили схильність експериментувати з новими продуктами принаймні раз на півроку, що свідчить про динамічний споживчий ландшафт, який характеризується балансом між лояльністю до бренду та притаманною йому допитливістю до новинок. Водночас у цьому ландшафті мінливих споживчих уподобань спостерігається помітна тенденція до диверсифікації в межах товарних категорій.

Ураховуючи відкритість споживачів до тестування нових продуктів, можливості кожної з категорій розвиваються і можуть забезпечити абсолютно нові шляхи зростання під впливом уже згадуваних у роботі тенденцій до велнес-способу життя, підтримки сталого розвитку впливу соціальних мереж

та окремих експертів тощо. Більш детально специфіку сприйняття глобальних тенденцій за регіонами зображено на рис. 2.11.

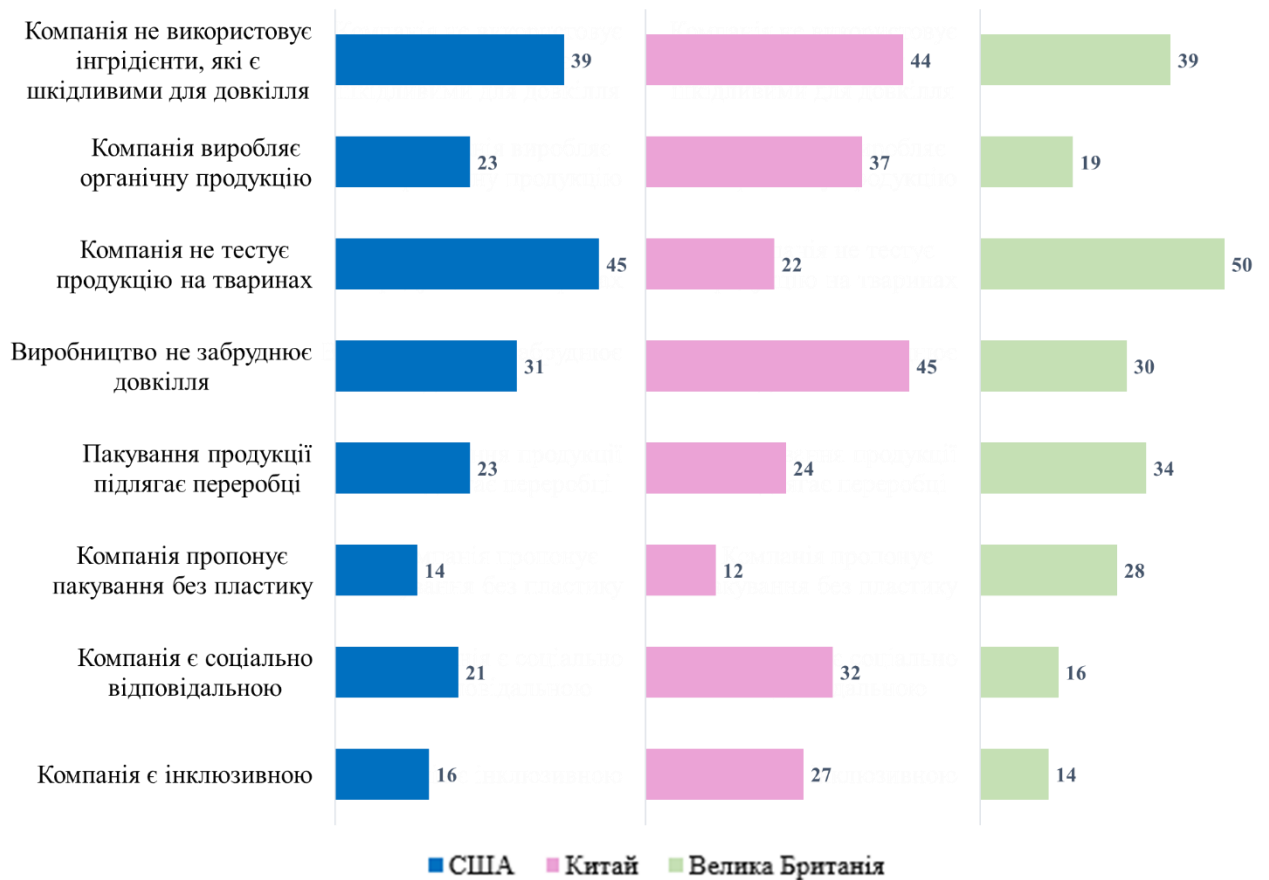


Рис. 2.11. Ключові аспекти, у прийнятті рішення про покупку косметичного продукту, % опитаних респондентів\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [52; 202; 211].

Відповідно до всіх трьох перерахованих факторів, які й формують специфіку національних ринків, актуальним є застосування стратегічно вірно розроблених маркетингових воронки, що прагнуть залучити та конвертувати потенційних клієнтів. Однак ще більш важливим є усвідомлення того, що ефективність маркетингових воронки не є однорідною в різних регіонах і країнах, а, отже, універсальний підхід не є доцільним. Далі було розглянуто три основних форми маркетингових воронки і зроблено висновки про доцільність застосування кожної з моделей на різних регіональних ринках косметичних продуктів.

Традиційна маркетингова воронка є широко використовуваною основою для розуміння шляху клієнта – усталена структура, що охоплює такі етапи, як обізнаність, зацікавленість, прийняття рішення та дія – і слугує фундаментальною моделлю. Проте її застосування не є уніфікованим на різних ринках. Країни демонструють унікальну поведінку та очікування споживачів на кожному етапі воронки, що вимагає індивідуальних стратегій для ефективного залучення.

Процес прийняття рішення споживачем є більш поглибленою структурою, що фокусується на внутрішніх процесах мислення споживачів, підкреслюючи важливість розуміння та задоволення їхніх потреб і вподобань на кожному етапі прийняття рішення. Вносячи додатковий рівень складності, ця модель охоплює такі етапи, як розпізнавання проблеми, пошук інформації, оцінка альтернатив, рішення про покупку та оцінка після покупки. Ця модель підкреслює важливість розуміння потреб та вподобань споживачів на кожному етапі процесу прийняття рішення.

Процес прийняття споживачем – він складається з п'яти етапів: обізнаність, зацікавленість, оцінка, випробування та прийняття, що робить його особливо актуальним для косметичних брендів, які виводять на ринок нові продукти. Розуміння факторів, що впливають на сприйняття споживачами, стає першорядним на динамічному ринку, де тенденції та інновації постійно змінюють очікування споживачів.

Це дослідження різноманітних моделей маркетингової воронки підкреслює необхідність для косметичних брендів адаптувати свої підходи з урахуванням унікальної динаміки кожного ринку. Коли ми заглиблюємося в тонкощі того, чому різні маркетингові воронки є спільними для різних країн у косметичній галузі, центральною темою стає розуміння культурних нюансів, економічних відмінностей та регіональних уподобань. З огляду на це, компанії можуть розробляти індивідуальні стратегії, які резонують з різними аудиторіями, сприяючи значущому залученню та, зрештою, успішному проникненню на ринок. На рис. 2.12 продемонстровано етапи трьох основних

моделей шляху залучення клієнта («маркетингових воронок») та їх доцільність щодо застосування на регіональних ринках.



Рис. 2.12. Етапи моделей шляху залучення клієнта та їх доцільність щодо регіональних ринків косметичних продуктів\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [123].

Для того, щоб правильно позиціонувати свій косметичний продукт, мати повну необхідну інформацію для формування виробничих, маркетингових та дистрибуційних стратегій, більшість компаній, що діють на глобальному рівні, спрощують управління деякими ринками, об'єднуючи у кластери ринки країн менших за кількістю цільового сегмента, або віддаючи представництву великого ринку управління діяльністю компанії на менших ринках по сусідству. Кластери зазвичай об'єднуються не тільки за географічною ознакою, але й за схожістю в портреті споживача, культурними ознаками, доступністю інформації, платоспроможністю споживача тощо. Отже,

корпорації впроваджують кластеризацію як управлінський підхід для отримання конкурентних переваг через досягнення ефекту масштабу, що призводить до економії витрат та оптимізації зусиль на різних ринках. Обґрунтування кластеризації полягає у спільному використанні ресурсів та обміну знаннями, що в кінцевому підсумку підвищує операційну ефективність та продуктивність у межах корпоративної екосистеми. Багатогранні переваги кластеризації виходять за рамки простої економічної ефективності, охоплюючи стимулювання інновацій та сприяння комерціалізації.

Однією з головних переваг кластеризації для великих корпорацій є впорядкований обмін критично важливими ресурсами, знаннями та досвідом між різними суб'єктами в межах корпоративної мережі. Такий спільний підхід слугує каталізатором підвищення продуктивності, дозволяючи оптимально використовувати спільні ресурси на різних ринках. Кластери діють як динамічні центри інновацій у великих корпораціях. Фірми, що працюють у кластерному середовищі, як правило, мають спільні конкурентні переваги та потреби. Колективний пул знань у кластері часто є джерелом креативності, що спонукає компанії до розробки передових продуктів, послуг та процесів. Таким чином, спільна природа кластерів слугує потужним інкубатором для інновацій.

У косметичній промисловості, де тенденції та споживчі вподобання швидко змінюються, кластеризація виявляється особливо вигідною. Компанії, що входять до косметичного кластеру, можуть спільно використовувати науково-дослідні центри, дистриб'юторські мережі та маркетингові стратегії. Такий колективний підхід не лише сприяє підвищенню ефективності та економії коштів, але й дає компаніям спільне розуміння та аналіз ринку в межах кластера, що дає змогу створити чутливу екосистему, здатну швидко адаптуватися до постійно мінливої динаміки косметичного ринку.

Прикладом типового кластеру є об'єднання таких країн, як США та Канада, де США є основним ринком; Бразилія, Мексика, Аргентина, Чілі та

Колумбія, де лідером є Бразилія; Саудівська Аравія, Іран, Південно-Африканська Республіка, Об'єднані Арабські Емірати (рис. 2.13).

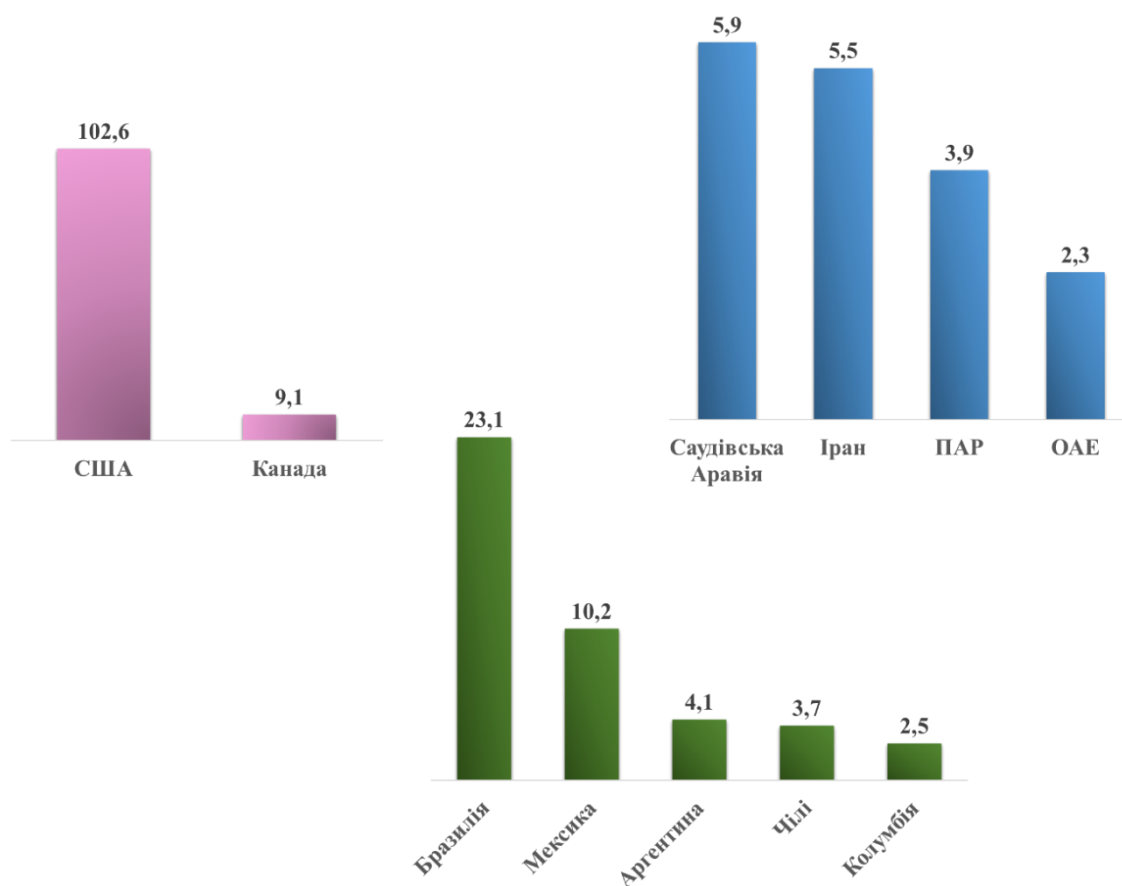


Рис. 2.13. Приклади регіональних кластерів, загальні продажі косметичних продуктів в 2021 році, млрд дол. США\*

\*Джерело: складено автором на основі [207; 213].

Хоча кластеризація країн на ринку косметики має низку переваг, вона не позбавлена викликів і очевидних недоліків, а саме таких:

- *обмежена адаптивність*, що провокує неоднорідність: кластеризація на основі географічних регіонів може спрощувати ринкову динаміку і припускати однорідність в межах певного кластера;

- *конкурентні диспропорції та нерівномірний розподіл ресурсів* (у деяких випадках кластерний підхід може призвести до нерівномірного розподілу ресурсів та уваги між країнами в межах одного кластера. Відповідно

це може призвести до диспропорцій у конкурентоспроможності між ринками і перешкоджати загальній ефективності стратегії);

– *залежність від ринку* (надмірне покладання на кластерні стратегії може створити залежність від результатів діяльності конкретних ринків у межах кластера. Економічні спади, регуляторні зміни або інші непередбачувані фактори, що впливають на один ринок, можуть мати каскадний вплив на весь кластер);

– *культурна чутливість* (впровадження стандартизованих маркетингових стратегій у кластері може призвести до ігнорування критично важливих культурних відмінностей. Найчастіше такі ризики проявляються у кластерах, де країни об'єднані виключно за географічною ознакою, а за культурною, зокрема в релігійних вподобаннях, можуть суттєво відрізнятись. Властивий для об'єднань у країнах Східної Європи);

– *різноманітність нормативних актів* (кластеризація передбачає певний рівень регуляторної однорідності в межах кластера, але насправді країни можуть мати суттєво відмінні регуляторні норми, пов'язані з косметичними продуктами, включаючи обмеження щодо інгредієнтів, вимоги до маркування та стандарти тестування продукції. Дотримання різних норм може створювати операційні проблеми. Подібні ризики особливо гостро проявляються в Азійському регіоні);

– *складність ланцюга постачання* (діяльність у межах кластера може призвести до логістичних проблем, особливо якщо країни кластера мають різну інфраструктуру, транспортні мережі та системи дистрибуції. Управління ланцюгами постачання в різних середовищах може бути складним);

– *швидкі зміни в поведінці споживачів* (стратегії кластеризації можуть не встигати за швидкими змінами в поведінці споживачів, особливо на динамічних ринках. Споживчі вподобання та тенденції можуть швидко змінюватися, а жорсткий кластерний підхід може обмежити адаптивність);

– *ігнорування нішевих ринків* (надмірне покладання на кластерні стратегії може призвести до нехтування потенційними нішевими ринками, що можуть не вписуватися в межі заздалегідь визначених кластерів. Це може призвести до втрачених можливостей для інновацій та проникнення на ринок) [75; 212].

Для компаній дуже важливо ретельно зважити переваги та недоліки кластеризації на ринку косметичних продуктів. Хоча кластеризація може підвищити операційну ефективність і використання ресурсів, вона повинна доповнюватися тонким розумінням специфічної динаміки ринку в кожній країні, щоб уникнути потенційних пасток і максимізувати ефективність маркетингових стратегій. Саме у цьому контексті важливим є розгляд можливих комбінацій кластерів, учасником яких був ринок України. Це були комбінації:

- 1) Україна – ... – Казахстан / Україна – ... – Грузія – Вірменія – Азербайджан – Молдова – Білорусь (домінуючий ринок – РФ);
- 2) Україна – Польща – Молдова – Словаччина – Угорщина (домінуючий ринок – Польща).

До повномасштабного вторгнення, найчастіше Україна знаходилася в кластерах, де домінуючим ринком виступала РФ, що спричиняло реалізацію цілої низки ризиків перерахованих вище (її ринок косметичних продуктів оцінювався в 2021 році в 9,5 млрд дол. США; ринок Польщі – у 5,1 млрд дол. США; а України – у 2,1 млрд дол. США відповідно [206]. Спираючись на ці дані, очевидним є необхідність формування кластеру, проте на практиці це провокує нездатність розпізнати значні відмінності у споживчих вподобаннях, культурних нюансах та економічних умовах усередині кластера. Зазначені домінуючі ринки є досить відмінні від українського портрету споживача як в економічній, так і культурній площині. Через це бренд-менеджери компаній, які реалізують стратегії на українському ринку виокремлювали низку проблем, з якими вони стикалися у процесі роботи через кластерне об'єднання, а саме:

- стратегія управління асортиментом більшою мірою адаптована під домінуючий ринок;
- стандартні мерчандайзингові запити формуються для задоволення потреб торгових мереж домінуючого ринку, що веде до збільшення витрат на індивідуальне виготовлення та обмеження певних торгових точок в унікальному дизайні;
- обмеженість у комунікації з головним офісом;
- неможливість проведення маркетингових кампаній без узгодження та спів-організації з командою домінуючого ринку;
- абсолютна негнучкість у виробничих потужностях та логістичних поставках, що особливо сильно проявилось підчас повномасштабного військового вторгнення і, як наслідок, виходу України з існуючого кластеру.

Таким чином, означені проблеми зумовлюють пошук нових шляхів і можливостей їх вирішення, потребують розробки адекватних, актуальних стратегій та вдосконалення процесів виведення косметичних продуктів на національні ринки.

### **2.3. Виведення нових косметичних продуктів на український ринок як управлінська проблема**

Запуск нового косметичного продукту є складним і комплексним завданням, яке існує, в першу чергу, на стратегічному рівні. Саме тому під час цього процесу може виникати низка управлінських проблем. Систематизуємо і розглянемо деякі типові проблеми, які є актуальними для українського ринку, та окреслимо ідеї щодо їх вирішення:

- *Відповідність регуляторним нормам.* Забезпечення відповідності нового косметичного продукту місцевим нормам є складним завданням, бо необхідно мати повне уявлення про регуляторний ландшафт, залучати юридичних експертів і проводити ретельні перевірки на відповідність протягом усього процесу розробки продукту. Даний аспект не є легшим для

представників міжнародних компаній, бо навіть за умови відповідності міжнародним стандартам, будь-який продукт підлягає сертифікації якості в Україні. Це може бути довготривалим процесом, тому у випадках масштабних запусків особливо важливим є прорахувати всі можливі логістичні ризики.

- *Безпека споживачів.* Даний пункт є певною мірою першоджерелом для попереднього, оскільки безпека та відповідність стандартам має першорядне значення для ринку косметичних продуктів. Компанії обов'язково мають проводити ретельне тестування у сертифікованих лабораторіях та забезпечувати заходи контролю якості, щоб гарантувати безпеку своєї продукції.

- *Дослідження ринку.* Неточні маркетингові дослідження можуть призвести до невідповідності між продуктом і потребами споживачів. Інвестиції в надійні маркетингові дослідження необхідні, щоб зрозуміти вподобання споживачів, нові тенденції та конкурентне середовище.

- *Інновації.* Дотримання темпу інноваційних тенденцій та технологій є непростю задачею, але необхідною для представників ринку косметичних продуктів, незалежно від розміру компанії. Важливим є розвиток культури інновацій всередині організації на максимально доступному рівні. Зокрема цього можна досягти не створюючи внутрішній відділ дослідження і розробок, а, наприклад, через співпрацю з науково-дослідними установами.

- *Затримки в розробці продукту.* Затримки в розробці продукту можуть призвести до втрати ринкових можливостей. Окрім встановлення чіткого тайм-менеджменту проєкту, окремої уваги управлінця потребує ефективний розподіл ресурсів. Цього можна досягти через використання інструментів управління проєктами для відстеження прогресу та динаміки проєкту.

- *Збої в ланцюжку поставок.* Проблеми логістичного характеру, такі як нестача сировини або проблеми із транспортуванням, можуть затримати запуск продукту. Диверсифікація постачальників, підтримка буферних

запасів, розробка плану підтримки внутрішньої системи зовнішніми підрядниками на випадок збоїв забезпечують стабільний процес виведення нового продукту на ринок.

- *Конкурентний тиск.* Ринок косметичних продуктів є дуже висококонкурентним. Для визначення унікальних торгових пропозицій та ефективної диференціації продукту необхідно на постійній основі проводити ретельний конкурентний аналіз як на локальному, так і на глобальному ринках. Особливої уваги для даного пункту потребують робота із брендом компанії та лояльністю споживачів.

- *Управління витратами.* Балансування між якістю продукції та виробничими є однією з нагальних задач управління. Через це керуюча ланка завжди задіяна у співпраці із фінансовим та виробничим відділами для роботи над економічно ефективними методами виробництва, оптимізації розподілу ресурсів та врахуванні економії від масштабу.

- *Маркетинг, просування та дистрибуція.* Дані аспекти також є елементами постійного залучення керівника щонайменше для контролюючого процесу. Це пов'язано з тим, що недоопрацьовані маркетингові стратегії або підбір неправильних каналів дистрибуції можуть сприяти провалу всього ланцюжку виведення нового продукту на ринок.

- *Масштабування виробництва та глобальна експансія.* Обидва аспекти є стратегічними питаннями, відповідальність за які повністю покладена на керівника. У першу чергу це пов'язано з тим, що для реалізації подібних проєктів необхідні значні фінансові та часові ресурси, а також критичним є вчасне реагування на сприяючі цьому обставини ринку. Як наслідок попередня розробка плану масштабування виробничих процесів та встановлення партнерських відносин є необхідними за певний період часу до безпосередньої реалізації.

Ці управлінські виклики є типовими для косметичної індустрії, але завдяки ретельному плануванню, інноваціям та клієнтоорієнтованому підходу

вони забезпечують класичну робочу рутину керівника у процесі забезпечення успішного запуску продукту. Проте окремої уваги в даному контексті потребує дослідження того, як ринок – об'єкт управлінської діяльності – формує певну специфіку роботи на ньому, а також наскільки суттєво відрізняється підхід до виведення нових косметичних продуктів на український ринок від глобальних тенденцій.

На відміну від світового ринку косметики, сектор косметичної продукції в Україні має свої особливості. Він функціонує з меншим ступенем динамічності та має відносно скромний обсяг, що становив приблизно 26,2 млрд грн у 2019 році [39]. Тим не менш, подібно до глобального ландшафту, український ринок косметичної продукції демонструє неабияку стійкість до ринкової волатильності. Ця стійкість зумовлена постійним зростанням споживчого попиту та здатністю галузі задовольняти різноманітні цільові аудиторії, що охоплюють усі класи доходів.

Український ринок складається з кількох великих роздрібних мереж, серед яких такі гіганти галузі, як EVA, Brocard, Prostor, Watsons та Aromateque. Водночас він характеризується помітною фрагментацією серед офіційних постачальників брендів. Ці постачальники варіюються від значних конгломератів і холдингів, таких як L'Oréal, Estée Lauder і LVMH, до відносно невеликих представників окремих брендів, які можуть навіть не співпрацювати із крупними роздрібними мережами, реалізуючи свою продукцію виключно через салони краси або невеликі за розміром косметичні шоуруми.

Як уже зазначалося у п. 2.2, особливістю ринку косметичних продуктів в Україні є те, що він тривалий час існував як невід'ємна частина більшого регіонального кластеру. Український косметичний ринок, хоча і є зростаючим, не має такого масштабу та розміру ринку, як у сусідніх країнах. Такий контраст у розмірах ринків підкреслював внутрішню взаємозалежність цих регіональних ринків. Величезна споживча база та економічний потенціал РФ,

зокрема, суттєво впливав на динаміку всього кластеру і на те, як приймалася більшість управлінських рішень, зокрема саме стосовно виведення нових продуктів.

Пористі кордони та близька географічна близькість між цими країнами сприяли транскордонній торгівлі та комерції. Ця торгівля включала не лише обмін косметичною продукцією, але й, що є дуже важливим, обмін трендами, споживчими вподобаннями та ринковими стратегіями. Цей взаємозв'язок мав першорядне значення, оскільки він справляв значний вплив на динаміку українського ринку косметики і нівелював вплив українських компаній у процесі виведення нових продуктів на ринок глобальними компаніями. Великі корпорації зверталися до сусідніх ринків у пошуках ширшої панелі для досліджень і загальної орієнтації на більші масштаби ринку.

Однак, наразі, Україна є частиною Європейських кластерів, де ринки є більш схожими за розмірами і поведінковими тенденціями, але суттєво відрізняються за купівельною спроможністю споживача. Саме тому наразі зміна у кластеризації вплинула більше на особливості виробництва та логістичного планування, давши поштовх для більш детального дослідження саме українського споживача в контексті планування виведення нових продуктів та крупних маркетингових кампаній загалом.

З огляду на наведені аргументи, актуальним є детальне дослідження споживчих вподобань та особливостей поведінки саме українського споживача з огляду на подальше формування коректних пропозицій на ринку. Відповідно до описаних раніше нових тенденцій впливу на формування стратегії компаній на косметичному ринку, важливо зрозуміти їх ступінь впливу та специфіку в процесах виведення нових продуктів, або розвитку вже існуючих саме на українському ринку. Таке дослідження має потенціал стати цінним ресурсом для маркетингових стратегій косметичних компаній, оскільки вони можуть використовувати ці знання для підвищення ефективності своїх маркетингових кампаній та залучення нових клієнтів.

Зокрема, для формування основи подальшого аналізу було взято такі фактори як: потреба в персоналізованому споживчому досвіді, розвиток електронної та мобільної комерції та присутність штучного інтелекту; сталий розвиток бізнесу та споживчі цінності й установки; велнес як стиль життя. Незаперечним фактом є те, що український ринок косметичної продукції досі перебуває в процесі трансформації після агресивного впливу пандемії COVID-19, саме тому для аналізу було обрано тенденції, які найбільше відображають постпандемічні обставини.

З метою вивчення цих тенденцій в Україні та порівняння їх із глобальними змінами в галузі було проведено широке опитування стратифікованої вибірки за такими факторами, як вік, стать та рівень достатку респондентів, для виявлення ключових драйверів споживчої поведінки на ринку косметичних послуг.

Зокрема, в опитуванні взяли участь 504 респонденти віком від 19 до 56 років. Опитування включало 16 запитань, а збір відповідей тривав з 12.10.2022 р. по 28.11.2022 р. Метою було перевірити низку гіпотез, зокрема:

*Гіпотеза 1:* Фактор ціни не є найважливішим ключовим фактором при виборі косметичного продукту для українців.

*Гіпотеза 2:* Пандемія COVID-19 не так сильно вплинула на зміни в косметичному кошику українців, як тренд на велнес чи натуральність.

*Гіпотеза 3:* «Зовнішність» залишається провідною категорією велнесу для українців, незалежно від глобальних трендів, де категорія «Здоров'я» є лідером.

*Гіпотеза 4:* Українці не відчують сильного впливу соціальних мереж та, зокрема, інфлюенсерів. Для них більш авторитетною є думка експертів (косметолога, дерматолога тощо) або знайомих.

У цьому аналізі для кластеризації використовувалися алгоритми машинного навчання – K-Means, а для обробки даних – такі алгоритми, як аналіз головних компонент (PCA) та MinMaxScaler. В основі алгоритмів кластеризації лежить мінімізація ефективних способів розподілу точок даних

між групами з метою вибору груп, максимально близьких одна до одної, які мають такі ознаки, щоб вилучити ключових респондентів у нашому дослідженні. Кількість центрів ми обирали відповідно до алгоритму плечової допомоги.

Таким чином, для PCA-аналізу та кластеризації були обрані наступні фактори:

- стать;
- вікова група;
- рівень доходу;
- цінова чутливість (бінарна змінна);
- показник схильності до вибору натуральних продуктів (бінарна змінна);
- показник схильності до здорового способу життя (бінарна змінна);
- показник схильності до вибору на основі рекомендацій соціальних мереж (бінарна змінна);
- частота покупок через онлайн-канали (бінарна змінна).

Гіпотеза 1. За результатами зібраних статистичних даних опитування (три питання, орієнтовані на цю гіпотезу), було отримано проміжний результат на основі першого питання (рис. 2.14), що 52,45% респондентів не чутливі навіть до значного підвищення ціни (50% і вище від початкового підвищення ціни). Цей результат свідчить про низьку заміненість на ринку. Продукти, що підходять для певної групи користувачів, не завжди мають хороші аналоги, які забезпечують аналогічні характеристики та якості для споживачів. Проте дослідження потребує певного уточнення, оскільки лише 2,94% респондентів готові відповісти радикально негативно і лише 44,61% є певною сірою зоною, яка не може відповісти однозначно без вхідних даних про наявність взаємозамінних товарів.

Для того, щоб з'ясувати, чи є ціновий фактор найважливішим (або ж ні), були запропоновані додаткові запитання (рис. 2.15): «Як Ви вважаєте, чи змінився Ваш "косметичний кошик" за останні 1–3 роки?» та «Якщо змінився,

то що, на Вашу думку, характеризує ці зміни?» (останнє з можливістю вибору кількох відповідей).

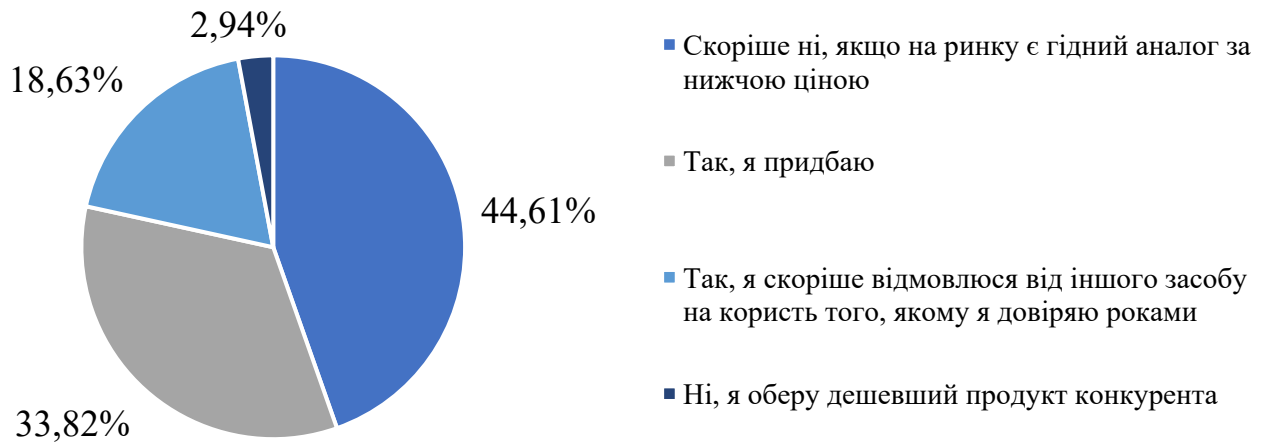


Рис. 2.14. Результати опитування. Питання: Якщо є продукт, до якого ви були лояльними протягом останніх кількох років, а його ціна зросте на 50%, чи залишиться він у вашому кошику?\*

\*Джерело: опитування проведене автором.

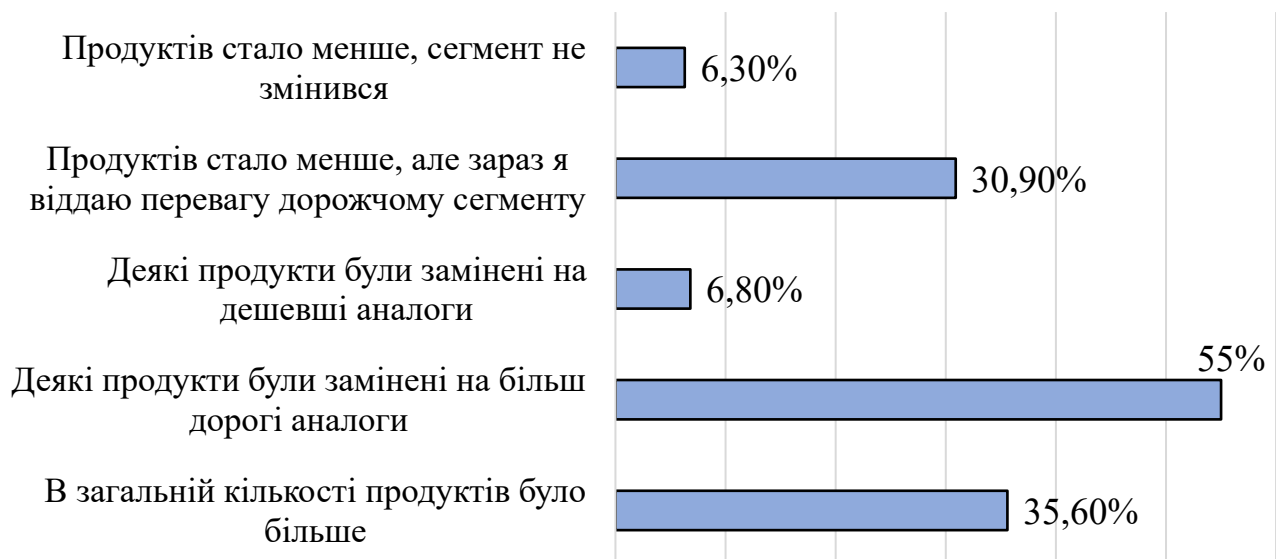


Рис. 2.15. Результати опитування. Питання: «Якщо ваш "косметичний кошик" змінився за останні 1–3 роки, що, на вашу думку, характеризує ці зміни?» (з можливістю вибору кількох варіантів відповідей)\*

\*Джерело: опитування проведене автором.

За результатами цього аналізу можна зробити певні припущення, що «косметичний кошик» українського споживача змінився під впливом трендів на натуральність та екологічність, а також тренду на розумне споживання, а не під впливом цінових змін. Звичайно, залишається актуальним проведення додаткових досліджень цінової еластичності українського споживчого попиту, але й цієї частини опитування достатньо, щоб частково підтвердити запропоновану гіпотезу і не відносити Україну до країн третього світу, де, очевидно, будуть зовсім інші тенденції.

Гіпотеза 2. В аналізі розглядаються два основні прямі питання, пов'язані із цією гіпотезою. Перше: «Чи подобається вам тренд на натуральність? Чи дотримуєтесь ви такого тренду? Чи відчуваєте ви вплив на свою споживчу поведінку?», де 83,2% респондентів позитивно відповіли про вплив тренду на натуральність. Друге – «Як ви вважаєте, чи вплинула пандемія COVID-19 на те, як змінився ваш косметичний кошик?», і лише 15,7% аудиторії зазначили, що COVID-19 вплинув на їхню поведінку.

Водночас варто зазначити, що вплив COVID-19 на вибірку в структурі респондентів за показником важливості тренду на натуральність є стійким (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати опитування. Питання: «Чи вплинула пандемія COVID-19 на Ваше ставлення до власного здоров'я та зовнішності?»\*

Варіанти відповідей	Загалом:
Ні, мій стиль життя не змінився відповідно до цих аспектів	48,5%
Так, ставлення до обох категорій змінилося	13,9%
Так, ставлення до категорії «здоров'я» змінилося	5,9%
Так, ставлення до категорії «зовнішність» змінилося	31,7%
Загалом:	100,00%

\*Джерело: опитування проведене автором.

Гіпотеза 3: Глобальний вектор-рейтинг витрат на категорії велнес (оздоровлення) має такий вигляд: Здоров'я – Зовнішність – Фітнес –

Харчування – Усвідомленість – Сон [60], у той час, як українці за результатами опитування мають наступний вектор-рейтинг: Зовнішність – Здоров'я – Фітнес – Усвідомленість – Харчування – Сон (на основі витрат українських споживачів на ці категорії – рис. 2.16), що дає нам можливість погодитися з гіпотезою.

Гіпотеза 4: Результати опитування показують, що українці готові довіряти порадам знайомих (73%), відгукам в інтернеті (45%) та порадам експертів – косметологів, дерматологів (25,5%). Довіра до інфлюенсерів не однакова залежно від каналу: наприклад, інфлюенсерам в Instagram можуть довіряти 32% опитаних, в YouTube – 9%, тоді як подкастам, Facebook, а також рекомендаціям зірок разом довіряють близько 6% респондентів. Таким чином, гіпотеза не спростована і не підтверджена і потребує подальших досліджень.

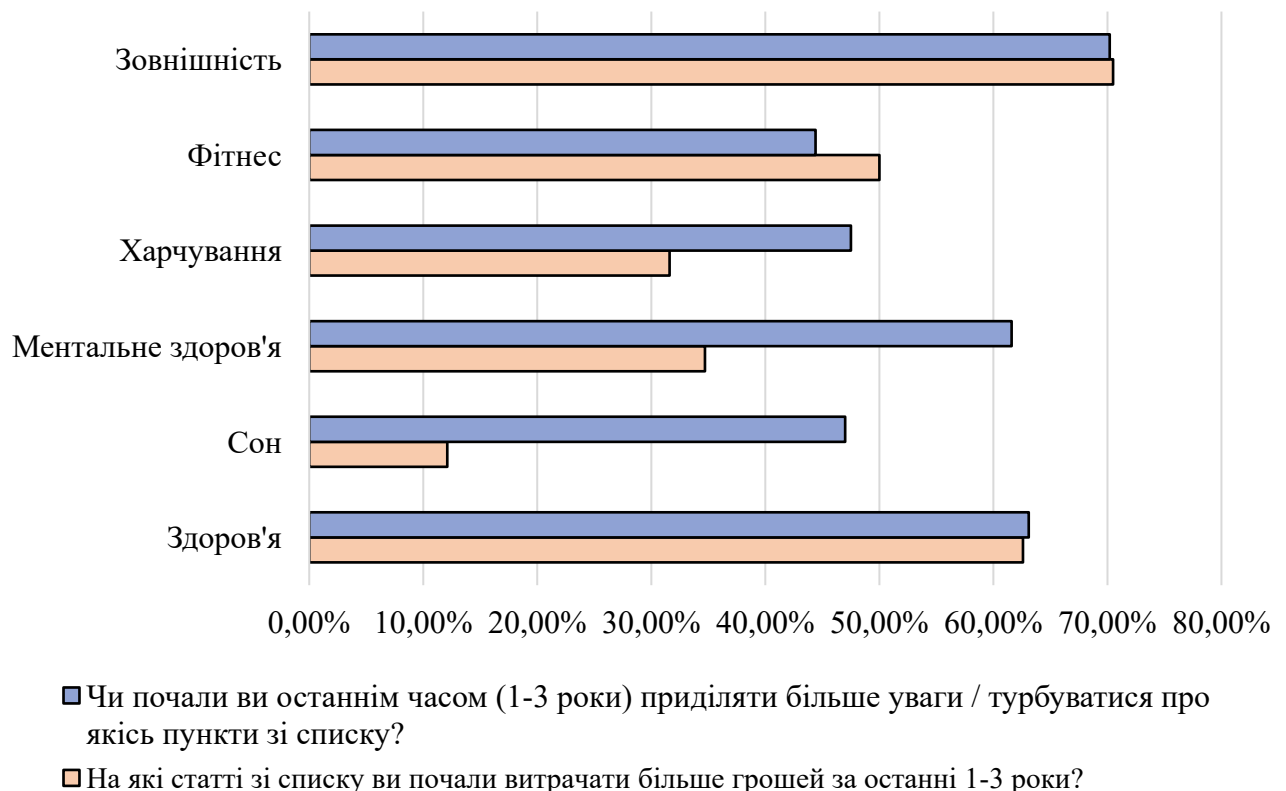


Рис. 2.16. Результати опитування за двома наведеними питаннями\*

\*Джерело: опитування проведене автором.

Для вибіркового дослідження були обрані такі фактори, як стать, вік (вікові групи: 18–34, 35–54 та 50+) та рівень достатку. На перший погляд,

такого переліку факторів може бути недостатньо для виявлення наявності органічного розподілу вибірки. Однак для такого невеликого за обсягом дослідження цей перелік факторів забезпечує достатню статистичну потужність для того, щоб зробити висновки про споживчі тенденції українців.

Отримавши результати перевірки декількох гіпотез, постала наукова проблема пошуку спільних характеристик споживачів, які можуть забезпечити більш глибоке розуміння портрету представника ринку. Крім того, результати такого дослідження можуть бути використані компаніями на ринку косметичної продукції для персоналізованого, таргетованого просування або запуску нових продуктів та задоволення побажань різних груп споживачів.

Для опису аудиторії ринку косметичної продукції було сформовано набір даних, що включає ендогенні фактори, зібрані під час опитування, та кількісні результати опитування, описані раніше. Для кластеризації було використано алгоритми машинного навчання – K-Means. KNN (k-nearest neighbors, k-means) – це алгоритм машинного навчання, який можна використовувати для задач кластеризації та класифікації. В індустрії косметичної продукції KNN може бути використаний для декількох застосувань, серед яких:

- *Рекомендації щодо продуктів:* для вибору косметичних продуктів для клієнтів на основі їхніх уподобань та історії покупок. Ці алгоритми використовують передові методи для визначення продуктів, які тісно пов'язані з тими, що раніше купував покупець, і мають персоналізовані рекомендації для споживачів щодо продуктів, використовуючи вподобання та історію покупок, що підвищує ймовірність отримання задоволення від покупок та зростання лояльності.

- *Категоризація продуктів:* класифікація косметичних продуктів на різні групи на основі їхніх інгредієнтів, переваг і способів використання має вирішальне значення для ефективної організації та навігації клієнтів. Алгоритми забезпечують категоризацію косметичних продуктів, спрощуючи

процес покупки, даючи змогу покупцям легко знаходити конкретні продукти, що відповідають їхнім потребам і вподобанням. Така система категоризації підвищує доступність і зручність користування торговою платформою.

- *Контроль якості:* підтримка якості продукції має першорядне значення в косметичній промисловості. Алгоритми відіграють ключову роль у цьому відношенні, активно відстежуючи та виявляючи будь-які дефекти під час виробничого процесу. Ці алгоритми порівнюють характеристики кожної нової одиниці продукції зі встановленими стандартами якості, оперативно виявляючи будь-які відхилення. Такий підхід гарантує, що на ринок потрапляє лише продукція, яка відповідає встановленим критеріям якості, забезпечуючи задоволеність споживачів та убезпечуючи від ризиків репутацію бренду.

- *Сегментація клієнтів:* Ефективний маркетинг ґрунтується на розумінні та сегментації клієнтів на основі безлічі характеристик, включаючи демографічні, поведінкові та психографічні та інші. Алгоритми використовують величезні масиви даних для виявлення закономірностей і групування клієнтів зі схожими атрибутами. Сегментувавши клієнтів, компанії можуть адаптувати маркетингові стратегії до потреб кожної групи, підвищуючи релевантність своїх повідомлень і рекламних акцій. Такий підхід оптимізує маркетингові ресурси, сприяє зміцненню зв'язків із клієнтами та підвищує загальну ефективність кампанії.

Відповідно до цього підходу через застосування «ліктьового методу» було обрано п'ять кластерів (рис. 2.17).

Після цього алгоритмом було обчислено відстань від кожної точки набору даних до центроїдів, оновлюючи положення центроїдів, розміщуючи їх у позиції середнього арифметичного точок кластера, який вони описують. У наступних кроках алгоритм перераховує точки, що належать до кластерів, і знову оновлює положення центроїдів. Крім того, для підтвердження вибору оптимальної кількості кластерів було проведено силуетний аналіз (SI). Вибір було зроблено за найбільш збалансованим результатом (рис. 2.18).

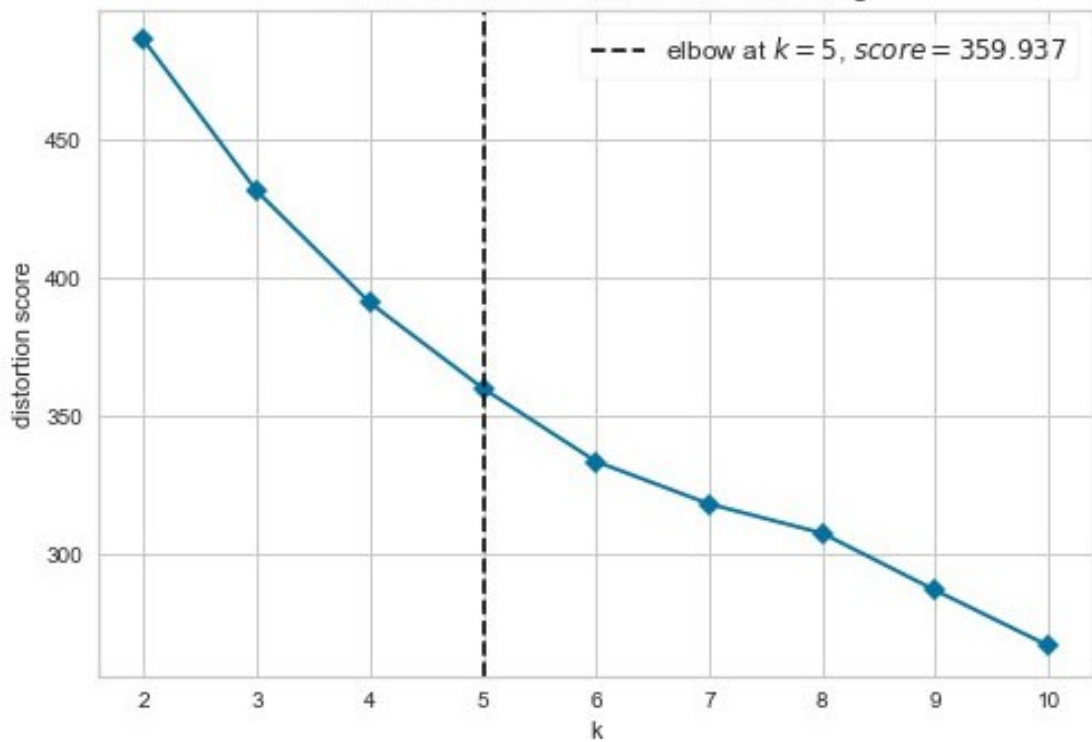


Рис. 2.17. Результати застосування «Ліктьового методу»  
для визначення кількості кластерів\*

\*Джерело: розраховано автором.

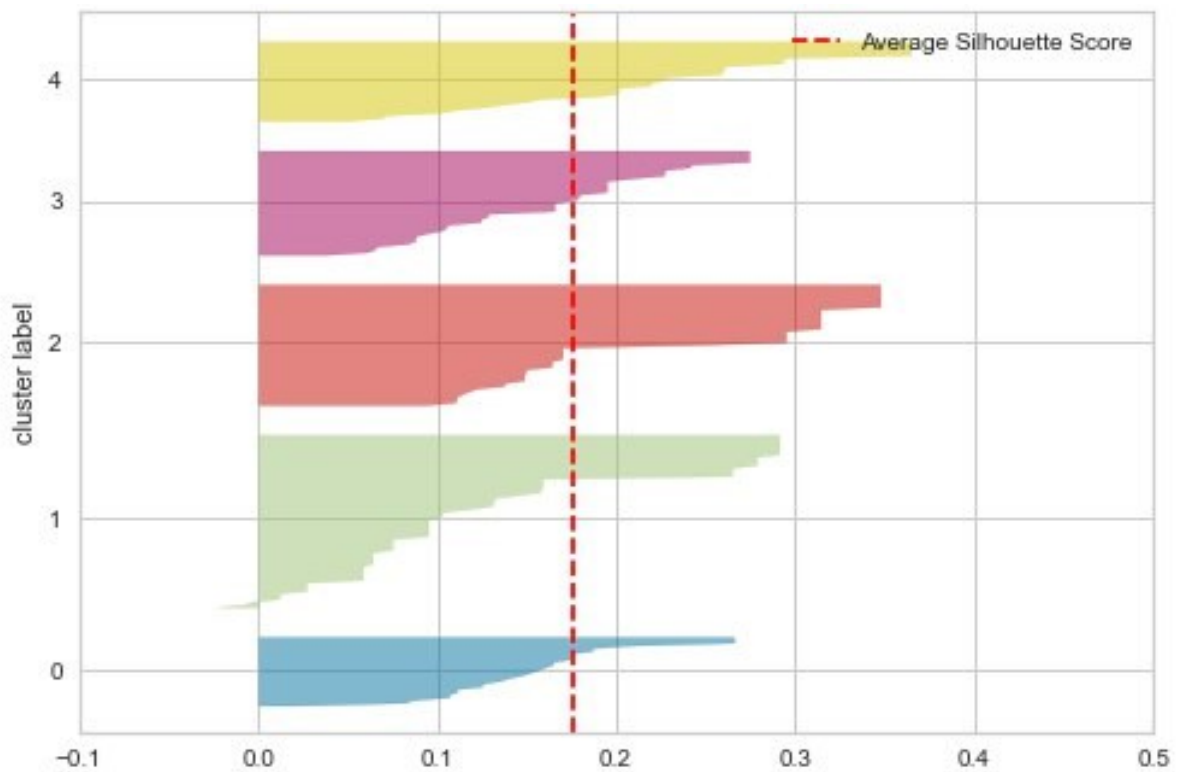


Рис. 2.18. Значення коефіцієнта силуету (Silhouette Coefficient Values)  
за результатами кластеризації\*

\*Джерело: розраховано автором.

Виходячи з аналізу основних компонент, після завершення процесу машинного навчання, можна зазначити, що кластери проявили яскраво виражену відмінність між собою (рис. 2.19).

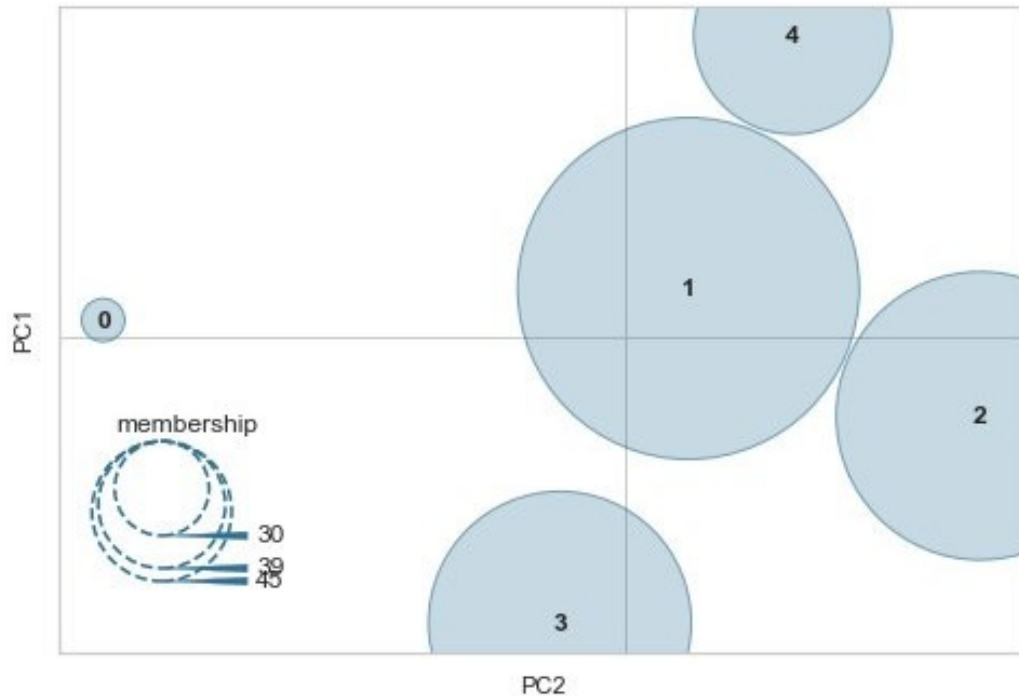


Рис. 2.19. Pipeline Intercluster Distance Map\*

\*Джерело: розраховано автором.

Кластери можна диференціювати, оскільки автори опитування ставлять не лише закриті запитання з одним варіантом відповіді, але й із кількома. Таким чином, було виділено 5 кластерів:

- українці, які підтримують велнес-тенденції, але не відкриті до онлайн-покупок;
- українці, які підтримують велнес-тенденції, відкриті до онлайн-шопінгу та не піддаються впливу соціальних мереж та інфлюенсерів;
- українці, які підтримують велнес-тенденції, відкриті до онлайн-покупок після тестування товару в офлайн та не піддаються впливу соціальних мереж та інфлюенсерів;
- українці, які підтримують велнес-тенденції, відкриті до онлайн-покупок та перебувають під впливом соціальних мереж та інфлюенсерів;

– українці, які не слідкують за велнес-тенденціями, але відкриті до онлайн-покупок та перебувають під впливом соціальних мереж та інфлюенсерів.

Така кластеризація може бути використана для цільових маркетингових кампаній, подальшого розвитку продукту, що відповідає унікальним потребам кожної групи. Крім того, вона може бути корисною для стратегії ціноутворення та дистрибуції.

На основі зібраної інформації проведено опитування серед українців, щоб виявити або спростувати залежність між глобальними трендами та локальним ринком. Більшість гіпотез підтвердилися, ці висновки можуть бути використані при створенні стратегій виведення товарів на ринок або їх розробці, у той час як основна ідея аналізу полягала в тому, щоб знайти взаємозв'язок та оцінити, які тенденції мають більший вплив на споживчий попит: глобальні тенденції чи локальні перешкоди, і як підготувати фундамент для адекватного аналізу ринку для українських локальних косметичних брендів та афілійованих компаній світових корпорацій. Визначаючи та розуміючи нові тенденції, що впливають на поведінку споживачів, бізнес може краще адаптувати свої продукти, маркетингові стратегії та клієнтський досвід до мінливих потреб та очікувань споживачів, відстежуючи зміни у споживчих вподобаннях, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Такий підхід допомагає у вирішенні цілої низки управлінських проблем:

- підвищення ефективності загальної та маркетингової стратегій;
- збільшення точності оцінки цільової аудиторії;
- покращення впізнаваності бренду, лояльності клієнтів;
- збільшення рівня продажів;
- надання поштовху впровадженню інновацій через виявлення незадоволених потреб споживачів.

Однак проведене дослідження може мати додатковий розвиток, адже під час опитування було виявлено, що хоча українці як споживачі косметичної продукції не відчули впливу пандемії COVID-19 на свою поведінку, більшість респондентів визнали, що після повномасштабної ескалації конфлікту в Україні їхні вподобання та купівельні патерни змінилися. Отже, зазначене актуалізує постійний моніторинг цих процесів для вчасної адаптації та вдосконалення управлінських підходів до виведення на ринок нових косметичних продуктів.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами проведених у другому розділі досліджень зроблено такі висновки:

1. Проведено аналіз загального стану світового ринку косметичних продуктів, який продемонстрував стійкість та адаптивність до нещодавніх викликів, спричинених пандемією COVID-19. Визначено, що зумовлені кризою трансформаційні зміни в поведінці споживачів, сформували нові тенденції в косметичній індустрії, що прискорило омніканальну еволюцію ринку косметичних продуктів, наголошуючи на персоналізованому підході, цифровому досвіді, сталості, інклюзивності та натуральності. Обґрунтовано, що саме технологічна інтеграція наразі є рушійною силою розвитку галузі, а попит на інновації та здатність задовольняти потреби споживачів, що швидко змінюються, змушують як великі корпорації, так і місцевих виробників, активно впроваджувати нові технології, хоча олігополістичні риси ринку з концентрацією влади серед найбільших гравців ринку створюють виклики, але водночас і сприяють інноваційному розвитку.

2. Узагальнено ключові проблеми управління процесом виведення нових продуктів на національні ринки косметичних продуктів, зокрема висвітлено відмінності в поведінці споживачів, культурних впливах і ринкових уподобаннях у різних регіонах та їх вплив на переоцінку стратегій

глобальної експансії косметичних корпорацій. Зокрема охарактеризовано перспективи розвитку як найбільших ринків – США та Китаю, так і країн Близького Сходу, Африки та Індії, що стають новими осередками, привертаючими стратегічні зусилля компаній через їхній потенційний внесок у генерування прибутків. Детально розкрито сутність, переваги та недоліки кластеризації як управлінського підходу для досягнення конкурентних переваг за рахунок економії на масштабах. Зокрема зазначено, що кластеризація пропонує такі переваги, як ефективність та економія витрат, проте супроводжується такими викликами, як обмежена адаптивність, залежність від ринку країни-лідера та потенційне ігнорування нішевих можливостей ринків. Наголошено, що у світлі геополітичних подій, недоліки кластеризації стали більш очевидними. Потреба у кластерах, де домінує один ринок, як у випадку з Україною та РФ, може призвести до ігнорування значних відмінностей у споживчих уподобаннях та економічних умовах всередині кластера, створюючи виклики для бренд-менеджерів. Встановлено, що комерційний успіх на світовому ринку косметичних продуктів вимагає тонкого розуміння регіональної динаміки, адаптації стратегій до культурних нюансів та врахування мінливих уподобань різних груп споживачів. Компанії повинні орієнтуватися у складнощях галузі, визнаючи важливість індивідуальних підходів, інновацій та стратегічної співпраці для збереження конкурентних переваг на цьому ринку, що постійно зростає.

3. Окреслено управлінські проблеми, пов'язані з процесом виведення на ринок нових косметичних продуктів, починаючи від дотримання регуляторних норм і закінчуючи перебоями в ланцюжку поставок та конкурентним тиском, Зокрема, наголошено про необхідність ретельного планування, інноваційного розвитку та клієнтоорієнтованого підходу для успішного подолання цих викликів.

Глобальний контекст представлено обговоренням унікальних характеристик українського косметичного ринку, ступенем його стійкості та впливом регіональної кластеризації. Відзначено зміни у кластеризації ринку

України, яка тепер є частиною європейських кластерів, що вимагає перегляду стратегічних взаємовідносин для ефективного виведення косметичної продукції на ринок.

Вивчено споживчі вподобання в Україні, через розгляд таких факторів, як вплив натуральності, велнес-тренди та вплив соціальних мереж. Використано алгоритми машинного навчання для кластеризації та аналізу результатів проведеного опитування серед споживачів косметичних продуктів, що уможливило отримання більш глибокого уявлення про їх поведінку. Детально окреслено результати дослідження, які підтверджують або частково підтверджують гіпотези, пов'язані із чутливістю попиту до змін у ціні, впливом пандемії COVID-19, велнес-вподобаннями та довірою до інфлюенсерів.

Запропоновано кластеризацію українських споживачів на окремі групи на основі велнес-трендів, поведінки при здійсненні онлайн-покупок та впливу соціальних мереж, що має на меті практичне застосування під час проведення цільових маркетингових кампаній та розробки нових продуктів. Підкреслено важливість адаптації продуктів, маркетингових стратегій та клієнтського досвіду до мінливих потреб споживачів.

Основні результати розділу опубліковано в авторських наукових працях: [22], [23], [24], [25], [192], [193], [195], [196], [198], [199].

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ

#### **3.1. Адаптація цифрового інструментарію до прогнозування споживчих потреб на ринку косметичних продуктів**

Для того, щоб всебічно охарактеризувати специфіку функціонування компаній на українському ринку косметичної продукції і, зокрема, дослідити можливості адаптації цифрового інструментарію до прогнозування споживчих потреб, необхідно виділити основні типи суб'єктів господарювання, що працюють у цій індустрії:

- *Дочірні компанії корпорацій.* Ці підприємства підпорядковуються обмеженням, що накладаються їхніми материнськими компаніями, і переважно займаються діяльністю, яка полягає в адаптації маркетингових стратегій, формулюванні прогнозів продажів, врегулюванні нормативно-правових аспектів збуту продукції та організації логістичних процесів. По суті, дочірні компанії не беруть участі в повному життєвому циклі розробки та запуску нового косметичного продукту. Натомість генезис нових продуктів відбувається в інноваційних хабах під керівництвом материнської компанії, а фізичні виробництва стратегічно розташовують у найбільш економічно вигідних локаціях. Фактично, дочірні компанії відіграють вирішальну роль на ключових етапах безпосереднього представлення нового продукту ринку. Правильне прогнозування продажів на основі специфічної динаміки місцевого ринку передбачає розуміння споживчих уподобань, ринкових тенденцій та потенційних проблем, що можуть вплинути на попит на продукцію, а розробка успішної маркетингової стратегії хоч і передбачає адаптацію глобальних планів до місцевих культурних особливостей, проте локалізована комунікація зі споживачем має влучно резонувати із цільовою аудиторією на конкретному ринку, і саме дочірні компанії відповідають за адаптацію каналів комунікації та рекламних матеріалів з урахуванням культурних особливостей. Крім цього

дочірні компанії проводять ретельний аналіз діяльності конкурентів, щоб визначити сильні та слабкі сторони місцевих і глобальних конкурентів. Ця інформація має вирішальне значення для ефективного позиціонування продукції та її диференціації на ринку. У деяких випадках дочірні компанії можуть створювати місцеві (локальні) виробничі потужності, тому актуалізується розуміння їх особливостей, а також необхідність дотримання нормативних вимог та координації з місцевими постачальниками. Це допомагає знизити виробничі витрати і забезпечити стабільність ланцюга постачання. Крім того, дочірні компанії можуть керувати імпортом продукції, що передбачає координацію з постачальниками логістичних послуг, митними органами та забезпечення дотримання правил імпорту.

- *Офіційні дистриб'ютори.* Ці компанії можуть бути представниками декількох брендів, які навіть не є продуктами одного сегменту чи корпорації, одночасно. Функціонуючи незалежно, ці підприємства доволі часто є посередниками між глобальними постачальниками та роздрібними магазинами косметики. Їх участь у виведенні нового продукту на ринок переважно обмежується прогнозуванням продажів, організацією прямих продажів та розповсюдженням маркетингових матеріалів серед своєї мережі партнерів.

- *Виробники косметичних продуктів.* Ці компанії беруть на себе всеосяжну роль, охоплюючи всі аспекти процесу розробки та виведення нового косметичного продукту на ринок. Упродовж життєвого циклу продукту вони беруть участь у дослідженнях, розробці, впровадженні та виробництві. Така діяльність надає їм контроль над інноваційними аспектами продукту, забезпечуючи безперебійну інтеграцію від задуму до виходу на ринок.

По суті, диференціація між цими типами компаній на косметичному ринку підкреслює різний ступінь залученості та спеціалізації кожної з них. У той час як дочірні компанії корпорацій зосереджуються на стратегічних та логістичних аспектах під керівництвом своїх материнських компаній, офіційні

дистриб'ютори орієнтуються у складнощах представлення кількох брендів (рис. 3.1). З іншого боку, виробники косметичної продукції застосовують цілісний підхід, організовуючи весь процес від ідеї до присутності на ринку, таким чином втілюючи більш вичерпну участь у динамічній косметичній індустрії.

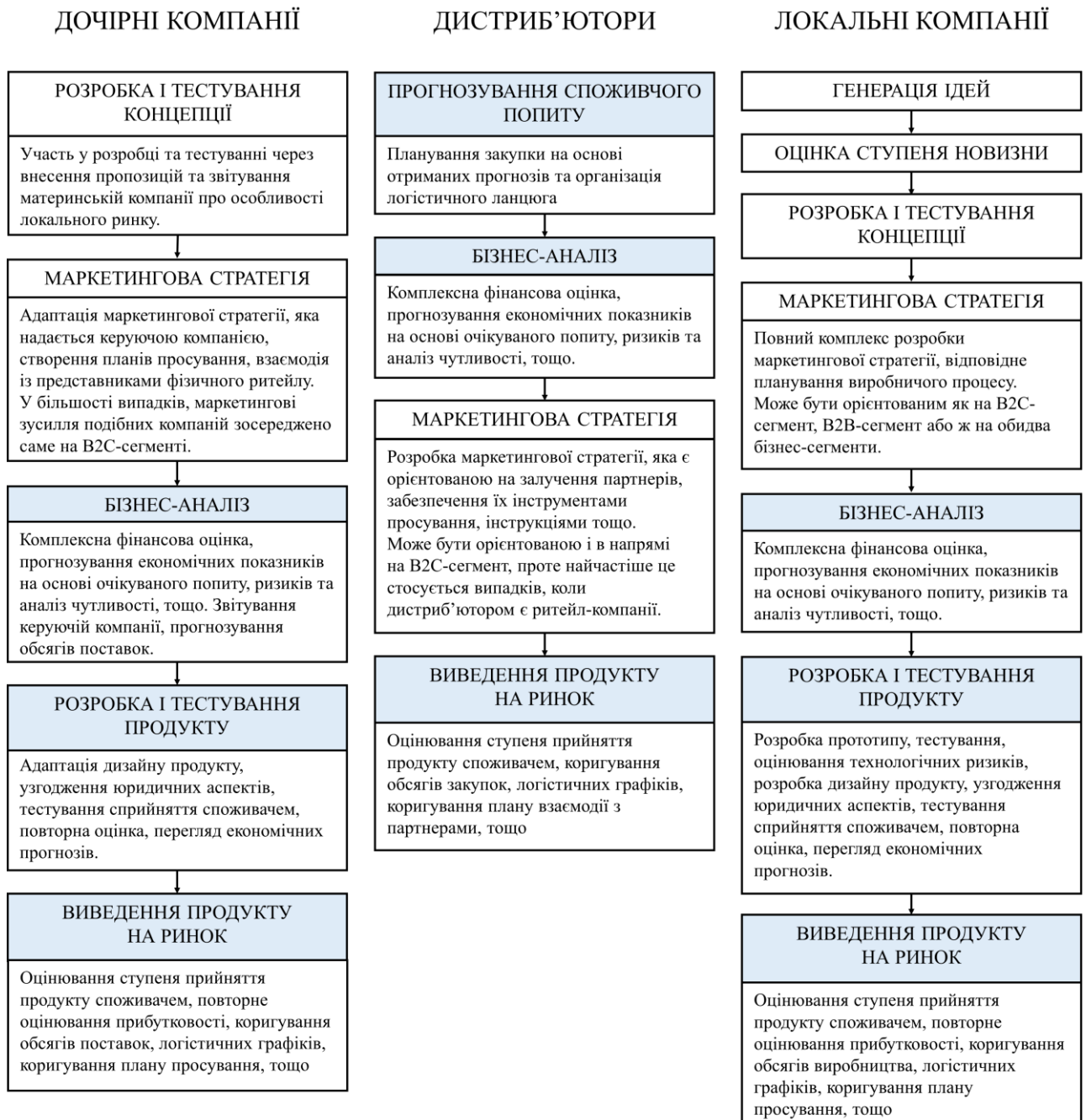


Рис. 3.1. Специфіка процесів виведення нових продуктів основних типів суб'єктів господарювання на українському ринку косметичних продуктів\*

\* Джерело: розроблено автором.

Штучний інтелект та машинне навчання все частіше застосовуються в косметичній промисловості, пропонуючи технічні рішення, які покращують різні аспекти розробки продуктів, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Серед таких і оптимізація рецептури, забезпечення персоналізованого клієнтського досвіду, управління ланцюгами поставок і запасами, контроль якості, убезпечення від шахрайства та підробок продукції, а також інтеграція алгоритмів машинного навчання у процеси прогнозування через використання передових алгоритмів та методів аналізу великих обсягів даних.

Згідно з наведеними вище тезами, а також за рис. 3.1 можна зробити висновок, що саме етапи прогнозування (включаючи пов'язане планування закупок, обсягів виробництва та поставок товарів, оцінювання ризиків; планування запасів та узгодження логістичних аспектів на основі даних про очікуваний попит споживачів) та маркетингового забезпечення є однаково актуальними для всіх категорій підприємств, що ведуть свою діяльність на ринку косметичних продуктів в Україні.

Штучний інтелект та алгоритми машинного навчання зараз відіграють вирішальну роль у прогнозуванні для косметичної промисловості, використовуючи передові алгоритми та методи аналізу даних. Зокрема в контексті прогнозування застосування штучного інтелекту та машинного навчання необхідне для оптимізації низки процесів:

- *прогнозування попиту* (алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання дають змогу проаналізувати історичні дані про продажі, ринкові тенденції та зовнішні фактори (наприклад, вплив погодних умов, пори року, календарних подій) до найбільш дрібних елементів, щоб із більшою точністю спрогнозувати майбутній попит продукти. Це допомагає компаніям оптимізувати рівень запасів і виробничі графіки, а розуміючи, як змінюється попит залежно від сезону, свят або спеціальних подій, компанії можуть відповідно коригувати свої виробничі та маркетингові стратегії);

- *аналіз трендів* (моделі машинного навчання можуть виявляти та аналізувати нові тенденції в косметичній галузі. Ураховуючи такі фактори, як

тенденції в соціальних мережах, маркетинг інфлюенсерів та поведінку споживачів, компанії можуть краще передбачити зміни в попиті та відповідно скоригувати свої стратегії);

– *оптимізація ланцюжка поставок* (штучний інтелект дає змогу оптимізувати ланцюжок поставок, прогнозуючи потенційні збої та допомагаючи компаніям адаптуватися до змін на ринку або непередбачуваних подій. Це забезпечує більш гнучке реагування на коливання попиту та пропозиції);

– *прогнозування запуску нового продукту* (перед виведенням на ринок нового продукту компанії можуть використовувати моделі машинного навчання для прогнозування потенційного успіху продукту на основі ринкових тенденцій, уподобань споживачів та історичних даних. Це допомагає ефективно планувати обсяги виробництва та маркетингові зусилля);

– *аналіз соціальних мереж* (моделі машинного навчання можуть аналізувати дані із соціальних мереж, щоб зрозуміти споживчі настрої, вподобання та реакцію на конкретні косметичні продукти. Ця інформація допомагає прогнозувати попит і коригувати маркетингові стратегії на основі зворотного зв'язку в реальному часі);

– *створення динамічних стратегій ціноутворення* (алгоритми штучного інтелекту дають змогу оптимізувати цінові стратегії, враховуючи різні фактори, такі як попит, ціни конкурентів і ринкові умови. Це допомагає встановлювати динамічні ціни, які максимізують дохід і підтримують конкурентоспроможність);

– *планування маркетингових активностей і планів просування* (моделі машинного навчання можуть прогнозувати вплив промоакцій та знижок на продажі. Аналізуючи історичні дані та поведінку споживачів, компанії можуть оптимізувати час, бюджети та масштаби рекламних заходів, щоб максимізувати їхню ефективність);

– *сегментація клієнтів* (сегментація клієнтів за допомогою штучного інтелекту дає змогу зрозуміти вподобання та купівельну поведінку різних груп клієнтів. Ця інформація є цінною для таргетованого маркетингу, прогнозування попиту серед конкретних сегментів споживачів та слугує інформаційним підґрунтям в процесі створення нових продуктів);

– *інтеграція зворотного зв'язку* (штучний інтелект дає змогу аналізувати відгуки, огляди та рейтинги клієнтів, щоб визначити сфери для вдосконалення існуючих продуктів і передбачити зміни в уподобаннях споживачів. Цей ітеративний цикл зворотного зв'язку підвищує точність прогнозування із часом).

Інтеграція штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання у прогнозування дає змогу косметичним компаніям приймати зважені стратегічні та оперативні рішення на основі даних, зменшувати потенційні втрати, оптимізувати ресурси, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи доступність продуктів відповідно до ринкового попиту.

Метою подальшого дослідження була перевірка методів і підходів, що стосуються підготовки, аналізу та прогнозування даних часових рядів продажів, з метою полегшення розробки рекомендацій щодо стратегій продажів, заснованих на виявленні трендів та сезонних ефектів, а також прогнозування продажів чотирьох різних груп косметичних продуктів (декоративна косметика, гігієнічні товари, парфумерія, продуктів по догляду за обличчям та тілом) із різними характеристиками стаціонарності, сезонності, кількості залишків та дисперсії даних про продажі. Аналіз та прогнози було проведено на основі даних компанії ТОВ «Б'ЮТІКУЛ», яка є дистриб'ютором більше, ніж 45 косметичних брендів в Україні з 2017 року, проте дані було частково масштабовано з метою збереження конфіденційності.

У більш широкому масштабі прогнозування продажів у косметичній промисловості нині зазвичай реалізують за допомогою наївної моделі (Naïve Model), де прогнозні значення дорівнюють значенням у попередньому періоді з додаванням коефіцієнту зростання, який спеціально визначається для різних

регіонів, ринків, категорій продуктів тощо. Водночас дана модель не спрацьовує при насиченні ринку, але в узагальнених випадках або більших масштабах виявляється успішною. Тим не менш, аналіз і прогнози в менших масштабах (для окремого дистриб'ютора) менші періоди, такі як тижні, дають змогу приймати дуже важливі рішення, пов'язані з плануванням ресурсів і закупівель, аналізом «що, якщо» (what-if analysis), прогнозуванням рентабельності інвестицій, бізнес-плануванням та іншими. Основною проблемою при аналізі та прогнозуванні невеликих часових рядів є значна невизначеність, а показники продажів дуже близькі до випадкових, що робить прогнози з точністю вище порогових значень, визначених наївними методами, важкодосяжними.

Основне дослідницьке питання, яке необхідно вирішити, пов'язане із вивченням можливості використання сучасних методів прогнозування часових рядів для прогнозування продажів косметичної продукції в менших масштабах. Зокрема, ми порівнюємо точність, досягнуту за допомогою цих методів, із показниками базових наївних, сезонних наївних та середніх методів.

У роботі розглянуто чотири часових ряди з різними статистичними характеристиками. Кожен із часових рядів підсумовує продажі групи косметичних продуктів (декоративна косметика, гігієнічні товари, парфумерія, продукти по догляду за обличчям і тілом). Дані часових рядів було зібрано із системи касового обліку протяжністю у п'ять років.

Дослідження заглиблюється виключно у сферу аналізу одновимірних часових рядів, зосереджуючись на складному вивченні окремих залежних від часу змінних. Для розуміння подальших дій, варто окреслити, що часові ряди – це послідовність точок даних, зібраних або записаних у хронологічному порядку через регулярні проміжки часу. Часовий ряд (time series) розуміють як набір значень деякої змінної, здійснених за послідовні і зазвичай рівні проміжки часу. Ці дані використовуються для аналізу тенденцій, прогнозування та розуміння закономірностей. Компонентами часового ряду є:

тренд – довгострокова тенденція ряду до зростання або спадання; сезонність – регулярні, передбачувані коливання навколо трендового компонента, які відбуваються через певні інтервали часу; цикл – повторювані рухи вгору і вниз, які не обов'язково є регулярними і спричинені фазами бізнес-циклів; збурення або залишки – випадкові коливання, які не можна віднести до вищезазначених компонентів [37].

Для аналізу часових рядів може бути застосований

- описовий аналіз для вивчення закономірностей, тенденцій та характеристик даних;
- статистичні моделі для опису та прогнозування поведінки часових рядів;
- методи згладжування для видалення шуму та виділення закономірностей.

Аналіз часових рядів має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень у різних сферах і дає цінну інформацію про поведінку системи у часі. Для точних прогнозів і кращого розуміння складних даних часових рядів часто використовують передові методи, зокрема моделі машинного навчання. Для дослідження було обрано два відмінні методи прогнозування, а саме авторегресійного інтегрованого ковзного середнього (ARIMA-модель), та Facebook's Prophet.

ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average – авторегресійне інтегроване ковзне середнє) є широко використовуваною моделлю прогнозування часових рядів. Вона поєднує в собі авторегресію (AR), диференціювання (I) та ковзні середні (MA), щоб охопити різні аспекти даних часових рядів. Модель ARIMA особливо ефективна для виявлення лінійних трендів і сезонності в даних часових рядів, маючи авторегресійний компонент, що передбачає прогнозування майбутніх значень на основі минулих значень часового ряду; інтегрований компонент, який дає змогу диференціювання часового ряду для того, щоб зробити його стаціонарним, тобто вилучити

тренди та сезонність і компонент ковзного середнього, який передбачає моделювання похибки як комбінації минулих похибок [100; 117].

Моделі ARIMA підходять для даних часових рядів із чітким лінійним трендом і сезонністю. Однак вони можуть не дуже добре працювати з даними зі складною структурою або нелінійними трендами. У таких випадках можна розглянути більш просунуті моделі, включаючи підходи машинного навчання, проте для нашого кейсу, ARIMA-модель є абсолютно доцільною.

Facebook Prophet – це інструмент прогнозування із відкритим вихідним кодом, розроблений командою Core Data Science у Facebook. Він призначений для обробки даних часових рядів і користується особливою популярністю завдяки простоті використання та здатності моделювати різні компоненти часових рядів, такі як тренди, сезонність та календарні події. Prophet особливо корисний для користувачів, які не мають глибоких знань у сфері прогнозування часових рядів або машинного навчання. Водночас Prophet може ефективно обробляти великі набори даних, він підходить як для короткострокового, так і для довгострокового прогнозування і містить вбудовані інструменти візуалізації, що допомагають користувачам зрозуміти прогнози моделі, включаючи тренд, сезонність та інтервали невизначеності [201].

Хоча Prophet є зручним у використанні та ефективним для багатьох завдань прогнозування часових рядів, він може не підходити для всіх сценаріїв, особливо для тих, що мають надзвичайно нерегулярні або складні моделі. У таких випадках можуть знадобитися більш досконалі моделі та методи функціональної інженерії. Водночас вважається, що Prophet є особливо корисним для задач прогнозування в бізнесі зокрема для передбачення даних таких часових рядів, як продажі, ціни на акції тощо.

Prophet моделює дані часових рядів, використовуючи підхід адитивної чи мультиплікативної декомпозиції, розбиваючи часовий ряд на три основні компоненти:

– компонент тренду у Facebook Prophet не є постійним, бо використовується гнучка модель лінійного регресування, проте сегментованого. Тобто тренд змінює напрямок, адаптуючись до даних. Такий підхід дає змогу моделі впоратися з різкими змінами та переходами в даних;

– компонент сезонності, де модель враховує як річну, так і тижневу сезонність, а за потреби і денну. Він автоматично виявляє сезонні патерни в даних і адаптується до них. Якщо дані демонструють закономірності, які не відображаються за замовчуванням щотижневою та річною сезонністю, користувачі можуть додавати власні компоненти;

– ефекти календарних подій, бо свята та особливі події можуть суттєво впливати на дані часових рядів. Prophet дає змогу користувачам додавати власні святкові ефекти, надаючи можливість моделювати вплив свят на прогноз, або гіперпараметри, які користувачі можуть налаштовувати для збільшення точності роботи моделі, включаючи гнучкість компонентів сезонності та чутливість виявлення точок змін [201].

Важливою особливістю цієї моделі є автоматичне визначення нею точок зміни – моментів, коли часовий ряд демонструє значну зміну своєї траєкторії. Prophet автоматично визначає ці точки змін, дозволяючи моделі адаптуватися до змін у даних. Також Prophet призначений для обробки відсутніх даних у часових рядах, що робить його стійким до наборів даних із прогалинами або нерівномірностями та робить його зручним для користувачів при роботі з недосконалими наборами даних.

Методологія реалізації цього тематичного дослідження відповідає типовому процесу прогнозування часових рядів, що складається із трьох основних етапів:

- підготовка даних;
- попередній аналіз даних (аналіз часових рядів);
- прогнозування.

Дані, отримані з інформаційної системи обліку продажів, були очищені і їх було перетворено в тижневі часові ряди, що складаються із сукупних

продажів серед різних класів косметичних продуктів, а саме декоративної косметики, гігієнічних товарів, парфумерії, продуктів по догляду за обличчям і тілом. Крім того, дані було очищено від аномальних спостережень за допомогою методу ідентифікації викидів на основі IQR (Interquartile range – міжквартильний розмах – міра статистичної дисперсії, яка розраховується як різниця між 75-м перцентилем (Q3) і 25-м перцентилем (Q1) даних.).

Аналіз часових рядів мав подвійну мету. По-перше, було проведено аналіз річних, тижневих і щоденних даних з метою формування потенційно корисних висновків та пропозицій щодо покращення стратегій продажу та маркетингу. Далі було проведено аналіз стаціонарності та автокореляції часових рядів, щоб визначити початковий набір параметрів для реалізації методів прогнозування.

Прогнозування здійснювалося на тижневому масштабі для реалізації підходу до короткострокового планування ресурсів і планування закупівель запасів косметичних продуктів.

Для тестування була використано метод крос-валідації з використанням даних за останній рік (52 рядки). Цей метод дає змогу запобігти надмірному пристосуванню, яке трапляється, коли модель застосовується занадто близько до навчальних даних і погано працює на нових даних. Ключовим показником точності прогнозування в обох підходах була середньоквадратична помилка (MSE). Середня абсолютна відсоткова похибка (MAPE) була наведена лише як індикатив, оскільки дані за різними групами косметичних продуктів мали суттєво різні масштаби продажів.

Гіперпараметри були оптимізовані шляхом сіткового пошуку (Grid Search). Сітковий пошук – це популярна техніка в машинному навчанні для налаштування гіперпараметрів, пошук оптимальних значень яких може мати вирішальне значення для максимізації точності та узагальнюваності моделі.

Отже, початковий набір даних складався із транзакційних даних, зібраних за 6 років (період 2018–2023 рр.), із зазначенням дати та часу продажу, торгової назви косметичного продукту та проданої кількості.

У результаті інтерв'ю менеджерів із продажів компанії було прийнято рішення, що предметом аналізу та прогнозування будуть не окремі продукти, а актуальні категорії косметичних продуктів. Таким чином, обрана група продуктів (57 найменувань) віднесена до 4 категорій

- декоративна косметика;
- гігієнічні товари;
- парфумерія;
- продукти по догляду за обличчям і тілом.

Далі представлено результати прогнозування для періоду із жовтня 2022 року по жовтень 2023 року на основі фактичних даних із січня 2018 року по вересень 2022 року. Зокрема на рис. 3.2 зображено результати прогнозування за допомогою моделі ARIMA для категорії «декоративна косметика», яка є найбільшою серед усіх категорій продуктів представлених в асортименті ТОВ «Б'ЮТИКУЛ».

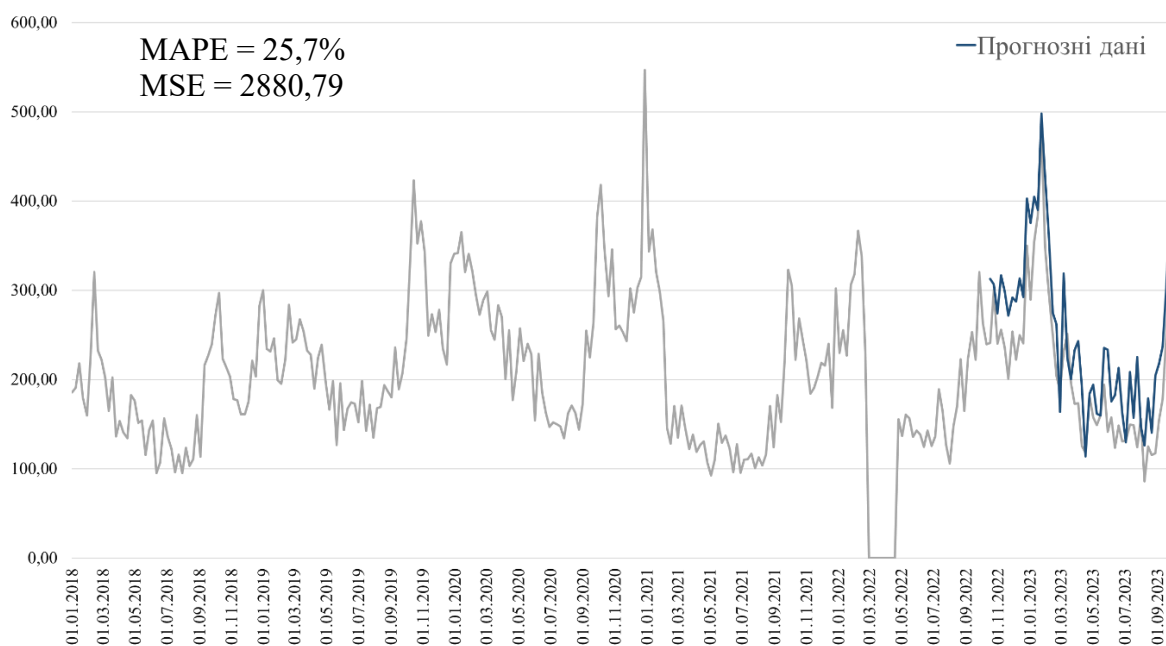


Рис. 3.2. Прогнозування продажів продуктів категорії «декоративна косметика» компанії ТОВ «Б'ЮТИКУЛ» за допомогою моделі ARIMA

\*Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих підприємством.

На основі тих самих даних було проведено прогнозування із застосуванням моделі Facebook Prophet, результати якого наведено на рис. 3.3.

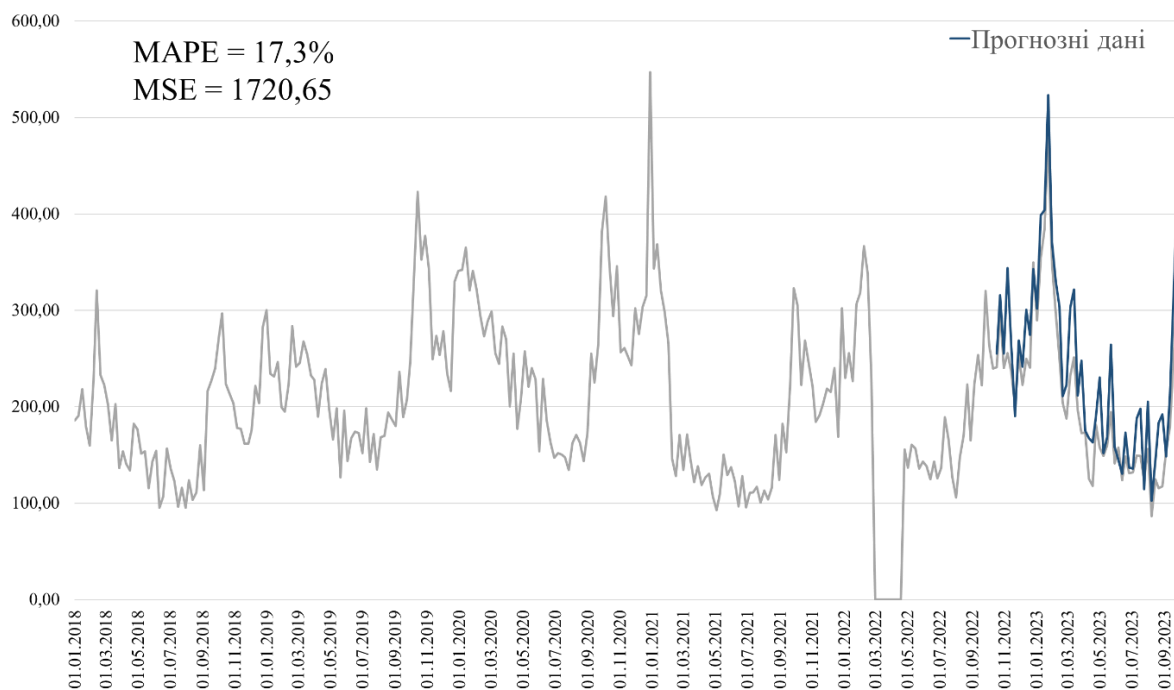


Рис. 3.3. Прогнозування продажів продуктів категорії «декоративна косметика» компанії ТОВ «Б'ЮТИКУЛ» за допомогою моделі Facebook Prophet\*

\*Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих підприємством.

Важливим буде відмітити, що показники точності результатів прогнозування є різними, і модель Facebook Prophet показала кращі результати, зокрема основний показник точності прогнозування – середньоквадратична помилка (MSE) для Facebook Prophet дорівнює 1720,65, а для ARIMA – 2880,79. Середня абсолютна відсоткова похибка (MAPE) для Facebook Prophet дорівнює 17,3%, а для ARIMA – 25,7%. Обидва цих показники мають бути мінімізовані.

Далі аналогічне прогнозування продажів було виконане для продуктів категорії «по догляду за обличчям і тілом», яка є наступною за обсягами після категорії «декоративної косметики».

На рис. 3.4 представлено результати із використанням ARIMA-моделі, з показниками точності  $MSE = 260,077$ ,  $MAPE = 23,5\%$ .

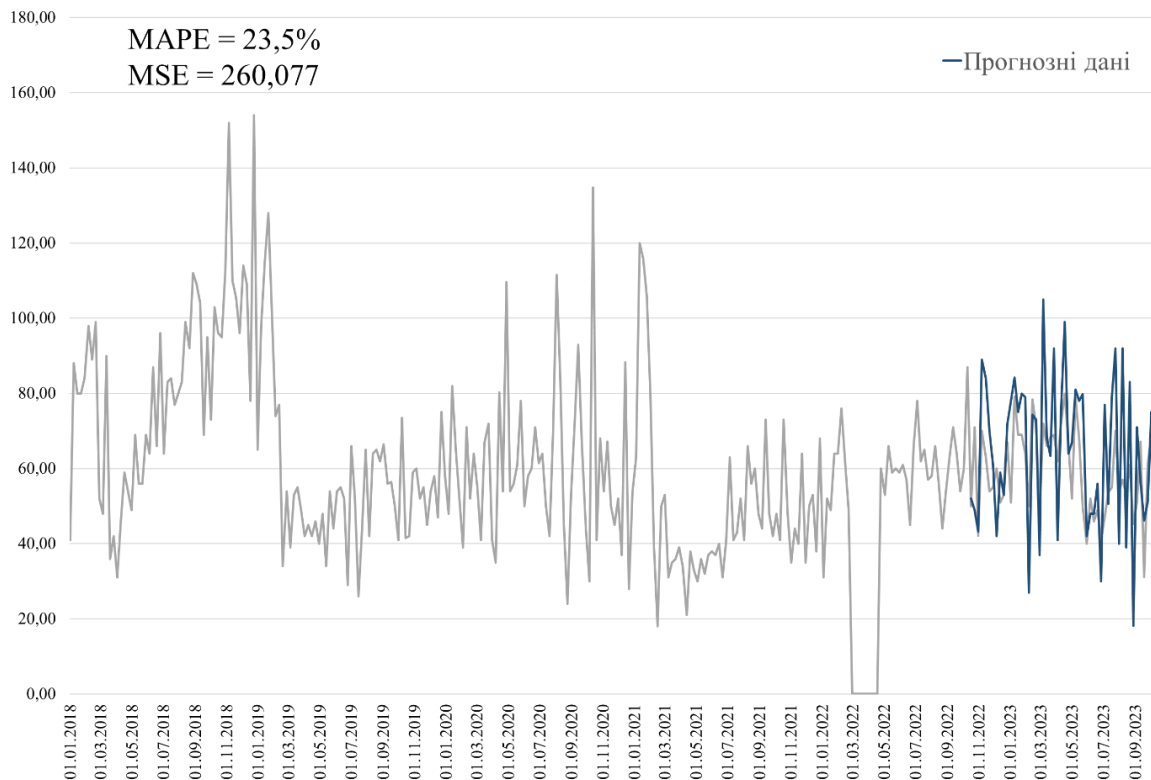
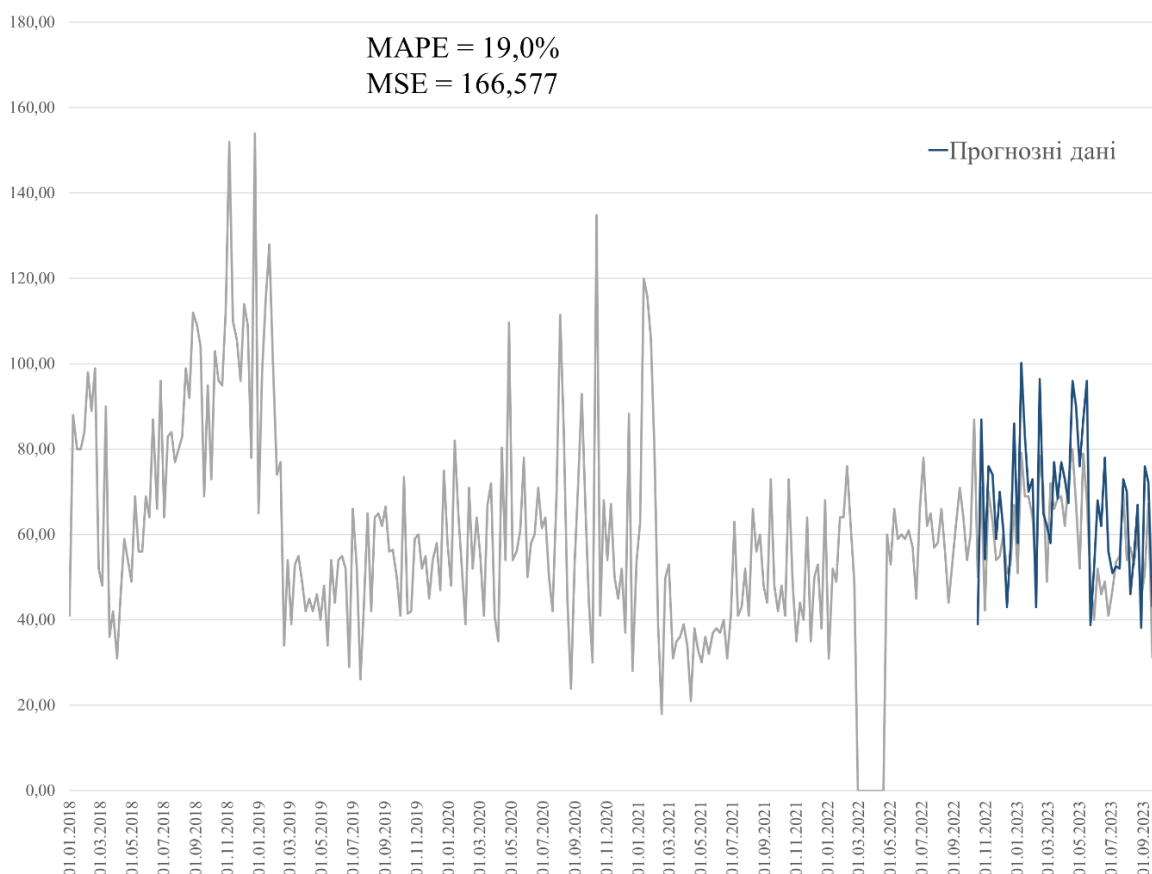


Рис. 3.4. Прогнозування продажів продуктів категорії  
«по догляду за обличчям і тілом» компанії ТОВ «Б'ЮТИКУЛ»  
за допомогою моделі ARIMA\*

\*Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих підприємством.

Для категорії продуктів «по догляду за обличчям і тілом» Facebook Prophet так само надав більш точні результати з показниками  $MSE = 166,577$ ,  $MAPE = 19,0\%$  (рис. 3.5). Важливим буде узагальнити, що Facebook Prophet не обов'язково є оптимальним інструментом прогнозування саме для косметичної галузі, проте він пропонує кілька переваг, що роблять його переконливим вибором саме для малих та середніх підприємств, зокрема на українському ринку. Це і простота використання через зручний інтерфейс та простий синтаксис, бо модель не вимагає широкого досвіду кодування, а тому робить її використання доступним для широкого кола користувачів, навіть вузьких спеціалістів неаналітичного профілю. Така простота використання дає

зможу швидше розробляти моделі та проводити ітерації, що особливо корисно у швидкозмінній косметичній галузі. Окремо вже наголошувалось, що користувачі цього інструменту можуть самостійно вносити специфічні події на кшталт свят, якщо такі чинять відповідний ефект, а модель врахує ці ефекти при створенні тренду. Цю функцію зокрема було застосовано, щоб згладити похибку, яка утворювалась через припинення продажів у лютому–березні 2022 р.

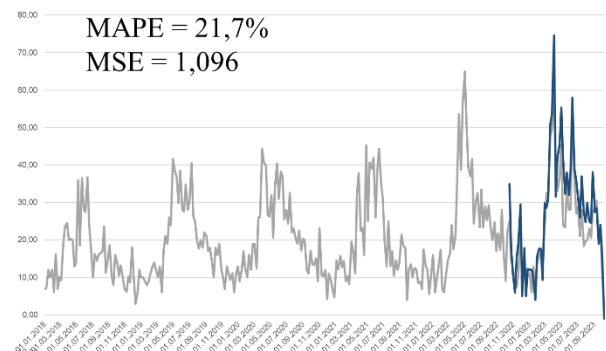
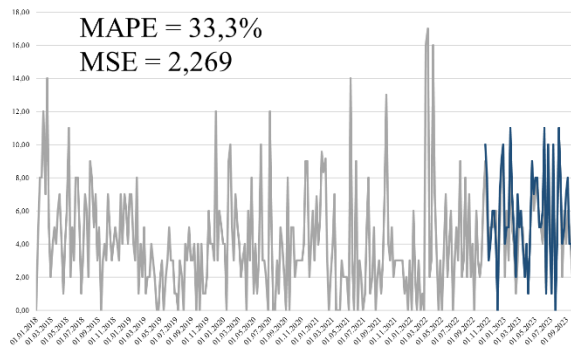


**Рис. 3.5. Прогнозування продажів продуктів категорії «по догляду за обличчям і тілом» компанії ТОВ «Б'ЮТІКУЛ» за допомогою моделі Facebook Prophet\***

\*Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих підприємством.

На рис. 3.6 представлено результати прогнозування, отримані за обома моделями для двох найменших асортиментних категорій ТОВ «Б'ЮТІКУЛ»: «гігієнічні товари» та «парфумерія», де для кожної з категорій модель прогнозування часових рядів Facebook Prophet дала більш точне передбачення майбутніх продажів косметичних продуктів.

## ГІГІЄНІЧНІ ТОВАРИ



## ПАРФУМЕРІЯ

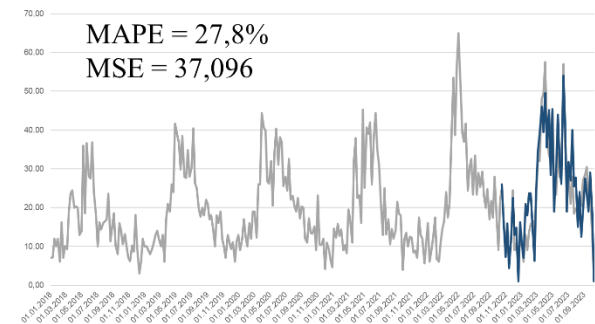
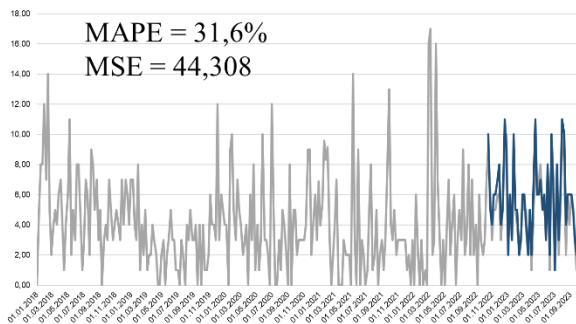


Рис. 3.6. Прогнозування продажів продуктів категорії «гігієнічні товари» та «парфумерія» компанії ТОВ «Б'ЮТІКУЛ» за допомогою моделей ARIMA та Facebook Prophet\*

\*Джерело: розроблено автором на основі даних, наданих підприємством.

Отже, використання аналізу та прогнозування часових рядів дало змогу отримати цінні висновки та рекомендації для ТОВ «Б'ЮТІКУЛ». Аналіз щоденної, щотижневої та річної сезонності виявився корисним для визначення сприятливих періодів для більш ефективного планування поставок та оптимізації логістичних аспектів діяльності компанії. Також для категорій продуктів «декоративна косметика» та «продукти по догляду за обличчям і тілом» було надано рекомендації щодо оптимальних періодів проведення цільових маркетингових кампаній, з метою компенсації очікуваних спадів у попиті. Порівняльні оцінки показують, що прогнози перевершують наївні методи, забезпечуючи прийнятну точність для цілей довгострокового планування, проте Facebook Prophet продемонстрував кращі показники середньоквадратичної похибки та середньої абсолютної відсоткової похибки,

що обґрунтовує доцільність його застосування із врахуванням також додаткових позитивних аспектів роботи із цією моделлю на кшталт простоти використання чи гнучкості у коригуванні даних. Проте керівництву ТОВ «Б'ЮТІКУЛ» також було надано рекомендації щодо подальшого підвищення точності прогнозування шляхом розширення аналітичної бази для включення багатовимірного прогнозування часових рядів і додаткових пояснювальних змінних. Крім того, врахування впливу цін на косметичні продукти на структуру продажів, особливо у відповідь на короткострокові знижки, може сприяти більш комплексному аналізу ефективності продажів під час маркетингових кампаній, що передбачають зниження цін.

### **3.2. Розробка системи критеріїв для прийняття управлінських рішень щодо виведення на ринок нових косметичних продуктів**

Ринок косметичних продуктів історично демонструє стійкість навіть під час тяжких і тривалих економічних спадів та непередбачуваних ринкових потрясінь. Цьому сприяють кілька факторів, серед яких і різноманітність споживчого портрету, і специфіка сприйняття необхідності косметичних продуктів, а також глобальна присутність і, як наслідок, диверсифікований ринок та загальна адаптивність до трендів.

Окремої уваги заслуговує вплив культури інновацій на розвиток і специфіку ринку косметичних продуктів, бо косметичні компанії постійно інвестують у дослідження, розвиток і маркетинг. Вони впроваджують нові продукти, формули та маркетингові стратегії, які підтримують інтерес та залученість споживачів, навіть в умовах турбулентного ринку і, відповідно, значного впливу асиметрії інформації. Більше того, хоча цей ринок може демонструвати загальну стійкість, окремі компанії галузі можуть мати різний рівень успіху залежно від їхніх стратегій, обсягів інвестицій в інноваційний розвиток і, як наслідок, продуктових пропозицій, позиціонування на ринку та фінансового стану.

Нині інновації відіграють ключове значення у сталому розвитку компаній, сприяючи інтеграції новітніх технологій, підвищуючи вартість бренду та позитивно впливаючи на показники продажів. Різноманітний вплив інновацій на конкурентну позицію учасників ринку в поєднанні з різним потенціалом окремих інноваційних проєктів підкреслює необхідність аналізу та систематизації впливу інновацій на еволюцію косметичного ринку.

Як вже зазначалося в п.2.1, через інтенсивну конкуренцію в косметичній галузі існує помітна поляризація можливостей для впровадження інновацій, а проривні інновації трапляються вкрай рідко і не притаманні цій галузі. Тим не менш, всі суб'єкти ринку косметичних продуктів активно інвестують в дослідження та розробки, бо такі вкладення є необхідною умовою для виживання на цьому ринку, а інноваційний процес залишається безперервним і необхідним для цієї індустрії через надзвичайно високі стандарти, встановлені лідерами галузі. Як наслідок, ринок набуває певних олігополістичних рис, де незначна група великих корпорацій формує бар'єри для малих та середніх підприємств.

Останні, обмежені в ресурсах для реалізації всього спектру інноваційних тенденцій, що переважають у галузі, змушені стратегічно обирати певні інноваційні проєкти, щоб утримати свої позиції в секторі. А, отже, існує проблема, що полягає у зростаючих викликах для малих гравців, пов'язаних з олігополістичною природою ринку косметичних продуктів, що вимагає прийняття найефективніших стратегічних ініціатив для розвитку конкурентних переваг. Ці ініціативи мають бути спрямовані на сприяння сталому зростанню шляхом скорочення витрат, зміцнення лояльності споживачів та створення нових продуктових рішень.

На основі аналізу річних звітів провідних гравців ринку, таких як L'Oréal, Unilever, The Estée Lauder, Shiseido, Procter & Gamble та COTY, було проаналізовано основні траєкторії інноваційного розвитку косметичного ринку (табл. 2.1) і на основі цього сформульовано альтернативи, що

спрямовані на визначення найбільш привабливих проєктів для малих і середніх підприємств ринку косметичних продуктів:

- *Відкриті інновації та колаборації* (наголос на стратегіях відкритих інновацій та сприяння співпраці в косметичному секторі може призвести до створення взаємовигідних партнерств. Малі та середні підприємства, а інколи і корпорації можуть створювати спільні підприємства, дослідницькі колаборації або партнерства з постачальниками технологій, щоб скористатися новими ідеями, технологіями та ринковими можливостями).

- *Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду* (визнаючи зростаючу важливість персоналізованого досвіду, підприємства інвестують у проєкти, які підвищують залученість та задоволеність споживачів. Це можуть бути проєкти з використання аналітики даних та новітніх технологій для надання індивідуальних рекомендацій щодо продуктів, персоналізованих процедур догляду за шкірою або інтерактивних віртуальних примірок).

- *Продуктові інновації* (подібні проєкти на ринку косметичних продуктів зазвичай присвячено розробці нових рецептур, використанню передових інгредієнтів або впровадженню продуктів, що відповідають новим споживчим уподобанням).

- *Розвиток електронної та мобільної комерції* (зростаюча популярність онлайн-покупок підштовхує підприємства до збільшення кількості проєктів по оптимізації онлайн-платформ, інтеграції безперебійних способів оплати та покращення загального цифрового досвіду клієнтів, щоб скористатися зростаючою тенденцією купівлі косметики онлайн).

- *Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу* (використання екологічно чистого пакування, пошук «етичних» інгредієнтів або впровадження екологічно свідомих виробничих процесів покращують імідж бренду та приваблюють ширше коло споживачів).

Для оцінювання наведених альтернатив було використано інструментарій багатокритерійного аналізу. Серед них й адекватне врахування

складності інвестиційних рішень, прозорість та структурований підхід, який сприяє зваженому прийняттю компромісу підчас колективної роботи.

При використанні методів багатокритерійного аналізу для вирішення основної проблеми слід урахувувати релевантні критерії, щоб забезпечити всебічний і добре обґрунтований процес прийняття рішень, зважаючи на систему вимог до системи критеріїв оцінювання, а саме: повнота, операційність, можливість декомпозиції, ненадмірність, мінімальність, вимірюваність [129].

Ураховуючи ці критерії, методи багатокритерійного аналізу, що застосовуються, можуть дати більш комплексну, надійну та обґрунтовану інформацію для ефективного вирішення сформульованих проблем. Отже, автором у контексті проблеми оптимального вибору стратегічної альтернативи для підприємств-представників малого та середнього сегменту ринку косметичних продуктів, було обрано наступні критерії:

*1. Вартість проєкту (ВП).* Цей критерій має значну вагу і ретельно оцінюється з використанням усереднених даних, взятих із річних звітів конкретних цільових компаній. Він охоплює всі фінансові витрати, необхідні для виконання проєкту, включаючи витрати, пов'язані з дослідженнями, розробкою, виробництвом, маркетингом, а також будь-які інші супутні витрати. Методичне забезпечення такого оцінювання містить необхідність детального аналізу очікуваних інвестицій із урахуванням бюджетних обмежень та потенційних фінансових наслідків для організації.

*2. Рівень залученості споживачів (РЗВ).* У косметичній галузі лояльність споживачів є одним з основних чинником продажів. Цей критерій визначає, якою мірою альтернативний проєкт може покращити ідентифікацію цільових споживачів та їхній зв'язок із брендом. Він передбачає оцінювання стратегій або атрибутів, які сприяють залученню споживачів, програм лояльності, унікальних брендингових ініціатив, спрямованих на встановлення більш глибоких і тривалих відносин між споживачем і брендом.

3. *Експортний потенціал (ЕП)*. Цей критерій оцінює можливість і потенціал виходу на зовнішні ринки після реалізації проєкту. Він охоплює такі аспекти, як впровадження нових видів продукції, методологій тестування, використання альтернативних інгредієнтів або інноваційних методів виробництва, які можуть сприяти виходу на ринок і розширенню діяльності на міжнародній арені.

4. *Конкурентна перевага (КП)*. Цей критерій об'єднує різні фактори, що охоплюють як локальний, так і глобальний конкурентний ландшафт. Він ураховує унікальність та ефективність запропонованої технології, здатність виробляти більш ефективно, ніж конкуренти, і, як наслідок, підвищувати прибуток. Критерій містить детальне вивчення особливостей позиціонування компанії на ринку, диференціацію технології, права інтелектуальної власності, операційну ефективність і визначення переваг порівняно із пропозиціями конкурентів.

5. *Рівень екологічності проєкту (РЕП)*. Цей критерій оцінює потенціал проєкту щодо покращення конкретних екологічних показників або підвищення енергоефективності. Він містить впровадження сталих практик, екологічно чистих матеріалів, зменшення вуглецевого сліду, стратегії управління відходами або будь-які ініціативи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу проєкту.

6. *Термін реалізації (ТР)*. Цей критерій фокусується на часовому аспекті, необхідному для актуалізації проєкту та досягнення початкових вимірюваних результатів. Він охоплює оцінювання прогнозованого терміну від розробки концепції до реалізації, враховуючи такі фактори, як етапи досліджень і розробок, тестування, дотримання нормативних вимог, налагодження виробництва, виведення на ринок, а також очікувані терміни отримання відчутних результатів або повернення інвестицій.

Для застосування багатокритерійних методів аналізу, спочатку було розраховано вагові коефіцієнти для кожного з визначених критеріїв.

З метою забезпечення обґрунтованості майбутніх результатів було сформовано експертну групу (у даному випадку група складалася із 5 осіб), перед якою було поставлено завдання оцінити кожен із критеріїв щодо важливості для досягнення визначених цілей. Згодом ці оцінки використано в аналітичних розрахунках. Бренд-менеджер взяв на себе роль особи, яка приймає рішення, за підтримки інших експертів, залучених до процесу оцінювання, включаючи фінансового контролера, PR-агента, інвестиційного аналітика та маркетинг-тренера (посада, яка в реаліях ринку косметичних продуктів, відповідає за навчання консультантів відповідно до концепції бренду, представників і партнерів відповідно до протоколів компанії та проведення освітніх та маркетингових заходів для клієнтів).

Для полегшення цього процесу експертам було запропоновано надати оцінки за 100-бальною шкалою, де 100 балів означає найвищу значимість або важливість оцінюваного фактору. Результати були зібрані та використані для подальших розрахунків. У табл. 3.1 нижче представлено результати, що демонструють розрахунок вагових коефіцієнтів ( $w$ ), присвоєних кожному критерію на основі оцінок експертів.

Таблиця 3.1

Визначення вагових коефіцієнтів для критеріїв оцінювання альтернатив\*

<b>Критерій \ Оцінка експертів</b>	<b>Екс. 1</b>	<b>Екс. 2</b>	<b>Екс. 3</b>	<b>Екс. 4</b>	<b>Екс. 5</b>	<b><math>w</math></b>
Вартість проєкту	71	84	78	70	62	0,23
Рівень залученості споживачів	85	78	92	77	87	0,27
Експортний потенціал	10	33	20	35	16	0,07
Конкурентна перевага	60	45	43	15	45	0,13
Рівень екологічності проєкту	26	28	15	38	45	0,09
Термін реалізації	51	62	55	85	61	0,21
$\Sigma$						1

\*Джерело: опитування проведене автором.

Для перевірки узгодженості оцінок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m r_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2}{m^2 (n^3 - n)} \quad (3.1)$$

де  $m$  – число експертів;  $n$  – число об'єктів (показників);  $r_{ij}$  – ранг  $j$ -го об'єкта, визначений  $i$ -м експертом;  $\sum_{i=1}^m r_{ij}$  – сума рангів  $j$ -го об'єкта, визначених усіма експертами).

Для цього експерти визначили ранги для кожного критерію, результати даної оцінки представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Визначення рангів критеріїв оцінювання альтернатив\*

Критерій \ Оцінка експертів	Екс. 1	Екс. 2	Екс. 3	Екс. 4	Екс. 5
Вартість проекту	2	1	2	3	3
Рівень залученості споживачів	1	2	1	2	1
Експортний потенціал	6	6	5	5	6
Конкурентна перевага	3	4	4	6	4
Рівень екологічності проекту	5	5	6	4	5
Термін реалізації	4	3	3	1	2

\* Джерело: опитування проведене автором.

Значення коефіцієнту конкордації складає 0,8034, що дає змогу вважати оцінки, надані експертною групою, узгодженими на високому рівні.

У табл. 3.3 наведено усереднені експертні оцінки за 100-бальною системою, за виключенням критерію «Вартість проекту» оцінки якого були представлені в тисячах умовних одиниць, та критерію «Терміни реалізації» – оцінки для якого представлені у місяцях. За кожною альтернативою за наведеними критеріями вказані вагові коефіцієнти, а також тип цільової функції – монотонно зростаючий для profit-критеріїв ( $\uparrow$ ) або монотонно

спадний для cost-критеріїв ( $\downarrow$ ). Ці дані в подальшому будуть використані для аналізу за допомогою таких методів багатокритерійного аналізу як SAW, TOPSIS та PROMETHEE.

Таблиця 3.3

Результати оцінювання альтернатив експертною групою\*

Альтернатива \ Критерій	Вартість проекту	Рівень залученості споживачів	Експортний потенціал	Конкурентна перевага	Рівень екологічності проекту	Термін реалізації
<i>Тип критерію</i>	$\downarrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\downarrow$
<i>w</i>	0,23	0,27	0,07	0,13	0,09	0,21
Відкриті інновації та колаборації	300	85,6	97,3	89,8	50,3	7
Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	80	90,1	70,5	70,5	60,4	1,5
Продуктові інновації	400	82,3	90,3	97,3	50,9	13
Розвиток електронної та мобільної комерції	180	95	85,2	84,5	75,2	5
Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	500	67,2	75,6	60,8	94,1	14

\*Джерело: опитування та розрахунки проведені автором.

Для проведення оцінювання альтернатив із застосуванням методу SAW (Simple Additive Weighting – простого адитивного зважування) відповідно до типу функції, пов'язаної з кожним критерієм, отримана матриця була нормалізована. Для критеріїв, що мають монотонно зростаючий тип цільової функції, розраховуємо нормалізований параметр за (3.2), монотонно спадний тип – за (3.3):

$$x_{ij} = a_{ij} / \max_k a_{kj} \quad (3.2)$$

$$x_{ij} = \min_k a_{kj} / a_{ij} \quad (3.3)$$

Після нормалізації матриці для ранжування альтернатив було розраховано  $R_i$  простим адитивним зважуванням (3.4).

$$R_i = \sum_{j=1}^n w_j x_{ij} \quad (3.4)$$

Комплексні результати оцінювання за методом SAW наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Результати оцінювання альтернатив за методом SAW\*

Альтернатива \ Критерій	Вартість проєкту	Рівень залученості споживачів	Експортний потенціал	Конкурентна перевага	Рівень екологічності проєкту	Термін реалізації	$R$
<i>Тип критерію</i>	↓	↑	↑	↑	↑	↓	
$w$	0,23	0,27	0,07	0,13	0,09	0,21	
Відкриті інновації та кооперації	0,27	0,90	1,00	0,92	0,53	0,21	0,59
Проєкти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	1,00	0,95	0,72	0,72	0,64	1,00	0,90
Продуктові інновації	0,20	0,87	0,93	1,00	0,54	0,12	0,55
Розвиток електронної та мобільної комерції	0,44	1,00	0,88	0,87	0,80	0,30	0,68
Проєкти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	0,16	0,71	0,78	0,62	1,00	0,11	0,48

\*Джерело: опитування та розрахунки проведені автором.

Вектор-рейтинг альтернатив за методом SAW свідчить, що найбільш переважною альтернативою стала та, що відповідає проєктам, спрямованим на забезпечення персоналізованого досвіду споживача, а другою за нею – на розвиток електронної та мобільної комерції. Це є абсолютно логічним через взаємозв'язок даних напрямів розвитку бізнесу, саме тому доцільним буде вважати обидві альтернативи прийнятними для реалізації першою чергою.

Наступні позиції мають відповідний порядок у рейтингу: відкриті інновації та колаборації, продуктові інновації, сталий розвиток бізнесу.

Для отримання більш об'єктивних результатів автором було використано сукупність методів багатокритерійного аналізу, і, відповідно, наступним було проведено оцінювання альтернатив із застосуванням методу TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution), який працює за принципом, що найприйнятніший за результатами оцінювання варіант має бути найбільш віддаленим від негативного ідеального рішення і водночас найближчим до позитивного ідеального рішення [3; 116]. Перевага цього інструменту в тому, що порівняно з методом SAW, меншою мірою проявляється різкий вплив компенсаційних ефектів, які пов'язані з адитивністю згортки.

Для застосування методу TOPSIS першочергово було проведено нормалізацію даних (табл. 3.3), де нормалізований параметр  $r_{ij}$  було розраховано за (3.5), а для побудови зваженої нормалізованої матриці результати було помножено на відповідний коефіцієнт (3.6), табл. 3.5.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (3.5)$$

$$u_{ij} = w_j \times r_{ij} \quad (3.6)$$

Наступним кроком перед ранжуванням альтернатив є визначення ідеального позитивного та ідеального негативного рішення, де дві штучні альтернативи  $A^+$  і  $A^-$  (3.7; 3.8):

$$A^+ = \left\{ \left( \max_i u_{ij} \mid j \in J^{\max} \right), \left( \min_i u_{ij} \mid j \in J^{\min} \right), i = \overline{1, n} \right\} = \{u_1^+, \dots, u_m^+\}, \quad (3.7)$$

$$A^- = \left\{ \left( \min_i u_{ij} \mid j \in J^{\max} \right), \left( \max_i u_{ij} \mid j \in J^{\min} \right), i = \overline{1, n} \right\} = \{u_1^-, \dots, u_m^-\}, \quad (3.8)$$

де  $J^{\max} = \{j \mid j = \overline{1, m}\}$ , за  $j$  необхідно максимізувати

$J^{\min} = \{j \mid j = \overline{1, m}\}$ , за  $j$  необхідно мінімізувати

Таблиця 3.5

## Зважена нормалізована матриця рішень\*

Альтернатива \ Критерій	Вартість проєкту	Рівень залученості споживачів	Експортний потенціал	Конкурентна перевага	Рівень екологічності проєкту	Термін реалізації
<i>Тип критерію</i>	↓	↑	↑	↑	↑	↓
<i>w</i>	0,23	0,27	0,07	0,13	0,09	0,21
Відкриті інновації та кооперації	0,10	0,14	0,04	0,07	0,03	0,07
Проєкти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	0,03	0,15	0,03	0,05	0,04	0,02
Продуктові інновації	0,15	0,13	0,04	0,08	0,03	0,17
Розвиток електронної та мобільної комерції	0,06	0,16	0,04	0,07	0,05	0,05
Проєкти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	0,21	0,10	0,03	0,05	0,07	0,19

\*Джерело: розрахунки проведені автором.

Ці альтернативи  $A^+$  та  $A^-$  будуть ідеальною позитивною та ідеальною негативною альтернативами відповідно (табл. 3.6), щоб далі визначити відстань від однієї альтернативи до іншої за допомогою формул, що визначають  $n$ -вимірну евклідову відстань.

Таблиця 3.6

## Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення\*

	↓	↑	↑	↑	↑	↓
	$u_1$	$u_2$	$u_3$	$u_4$	$u_5$	$u_6$
$A^+$	0,03	0,16	0,04	0,08	0,07	0,02
$A^-$	0,21	0,10	0,03	0,05	0,03	0,19

\*Джерело: розрахунки проведені автором.

Під час цих розрахунків також було враховано, що критерії «Рівень залучення споживачів», «Експортний потенціал», «Конкурентна перевага», «Рівень екологічності проекту» мають монотонно зростаючу цільову функцію, а «Вартість проекту», «Термін реалізації» – монотонно спадну цільову функцію. Так, відстань між  $i$ -ю альтернативою та ідеальною позитивною обчислювалася за (3.9), а відстань до ідеального негативного рішення за (3.10). Результати розрахунків наведено в додатку Б.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2}, i = \overline{1, n} \quad (3.9)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2}, i = \overline{1, n} \quad (3.10)$$

Для визначення фінального рейтингу альтернатив при аналізі за методом TOPSIS визначається відносна близькість альтернативи до ідеального рішення  $C_i^*$  (3.11).

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-}, 0 \leq C_i \leq 1, i = \overline{1, k} \quad (3.11)$$

Результати розрахунків та місце кожної з альтернатив у загальному рейтингу наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати аналізу альтернатив за методом TOPSIS\*

	Відкриті інновації та колаборації	Персоналізований споживчий досвід	Продуктові інновації	Розвиток електронної та мобільної комерції	Сталий розвиток бізнесу
$S^+$	0,10744	0,04545	0,20068	0,0551	0,26425
$S^-$	0,16535	0,2598	0,08263	0,21611	0,03916
$C_i^*$	0,6061	0,8511	0,2917	0,7968	0,1291
Місце в рейтингу	3	1	4	2	5

\*Джерело: розрахунки проведені автором.

Ранжування альтернатив відбувається відповідно до правила, що альтернатива з найбільшим значенням  $C_i^*$  є найкращим рішенням. Як можна бачити з наведених даних, вектор-рейтинг альтернатив, розрахований за методом TOPSIS, абсолютно співпадає з тим, що було отримано в результаті оцінювання за методом SAW.

Наступним методом, який було використано для ранжування альтернатив і, відповідно, визначення найбільш доцільної до реалізації на ринку косметичних продуктів, є PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations), що полягає в попарному порівнянні альтернатив для кожного критерію. Оцінювання альтернатив – матрицю «рішень» з результатами експертного оцінювання альтернатив наведено в табл. 3.3, а попарне порівняння альтернатив у додатку В. У подальшому розраховані різниці між значеннями перетворюються через функцію пріоритетності в показники переваги, які дають змогу оцінити ступінь переваги однієї альтернативи над іншою за відповідним критерієм. Серед типових форм прояву функцій пріоритетності, які можна представити у виді узагальнених критеріїв, було обрано наступні: «звичайний» для критеріїв експортного потенціалу та конкурентної переваги, «уявлюваний критерій» для критеріїв вартості проекту та періоду реалізації та «критерій з лінійною перевагою та областю індиферентності» для критеріїв залучення споживачів та екологічності проекту (рис. 3.7).

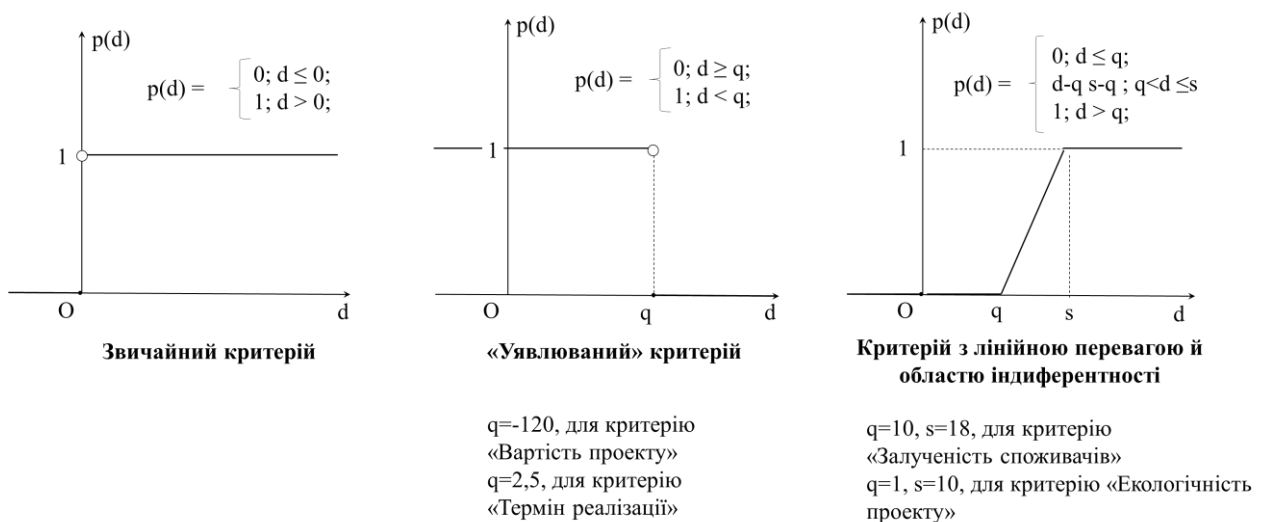


Рис. 3.7. Узагальнені критерії для визначення показників пріоритетності\*

\* Джерело: складено за [59].

У додатку Д наведено обчислені значення показників пріоритетності за кожним критерієм із урахуванням вагових коефіцієнтів кожного з них.

$$Q(A_i; A_j) = \sum_{k=1}^N w_k p_k(A_i; A_j) \quad (3.12)$$

У табл. 3.8 наведено результати розрахунків (3.12) Quatraking-співвідношень, кожне з яких характеризує ступінь переваги того, що особа, яка приймає рішення, оцінює альтернативу  $A_i$  відносно альтернативи  $A_j$ .

Таблиця 3.8

Матриця Quatraking-співвідношень\*

Альтернативи	Відкриті інновації та колаборації	Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	Продуктові інновації	Розвиток електронної та мобільної комерції	Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	$\phi^+$
Відкриті інновації та колаборації	0	0,200	0,510	0,430	0,910	2,05
Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	0,530	0	0,525	0,440	0,840	2,335
Продуктові інновації	0,360	0,200	0	0,200	0,602	1,362
Розвиток електронної та мобільної комерції	0,320	0,520	0,621	0	0,910	2,371
Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	0,090	0,160	0,320	0,090	0	0,660
$\phi^-$	1,3	1,080	1,976	1,16	3,262	

\*Джерело: розрахунки проведені автором.

Для порівняння заданих альтернатив було використано правило (3.13), тобто альтернатива  $A_i$  переважає альтернативу  $A_j$  ( $A_i > A_j$ ), якщо справджуються одночасно два співвідношення:  $\phi^+(A_i) > \phi^+(A_j)$  та  $\phi^-(A_i) < \phi^-(A_j)$ , а у випадку, якщо одне із співвідношень не виконується, то альтернативи вважаються непорівнянними  $A_i \neq A_j$ .

$$\begin{aligned}
 A_i \succ A_j &\Leftrightarrow \begin{cases} \phi^+(A_i) > \phi^+(A_j) \cap \phi^-(A_i) < \phi^-(A_j) \\ \phi^+(A_i) = \phi^+(A_j) \cap \phi^-(A_i) < \phi^-(A_j) \\ \phi^+(A_i) > \phi^+(A_j) \cap \phi^-(A_i) = \phi^-(A_j) \end{cases} \\
 A_i \approx A_j &\Leftrightarrow \phi^+(A_i) = \phi^+(A_j) \cap \phi^-(A_i) = \phi^-(A_j)
 \end{aligned}
 \tag{3.13}$$

Попарно порівнюючи між собою альтернативи на основі даного правила, можна побудувати таблицю часткового порядку альтернатив, у якій відобразити переважність альтернатив (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Частковий порядок пріоритетності альтернатив\*

Альтернативи	Відкриті інновації та колаборації	Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	Продуктові інновації	Розвиток електронної та мобільної комерції	Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу
Відкриті інновації та колаборації	***	***	***	***	***
Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	$A_1 < A_2$	***	***	***	***
Продуктові інновації	$A_1 \succ A_3$	$A_2 \succ A_3$	***	***	***
Розвиток електронної та мобільної комерції	$A_1 < A_4$	$A_2 \neq A_4$	$A_3 < A_4$	***	***
Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	$A_1 \succ A_5$	$A_2 \succ A_5$	$A_3 \succ A_5$	$A_4 \succ A_5$	***

\*Джерело: розрахунки проведені автором.

Одержані співвідношення можна зобразити у вигляді графа (рис. 3.8), в якому кожна з вершин відповідатиме альтернативі, дуга від альтернативи  $A_i$  до  $A_j$  означає перевагу альтернативи  $A_i$  до  $A_j$ .

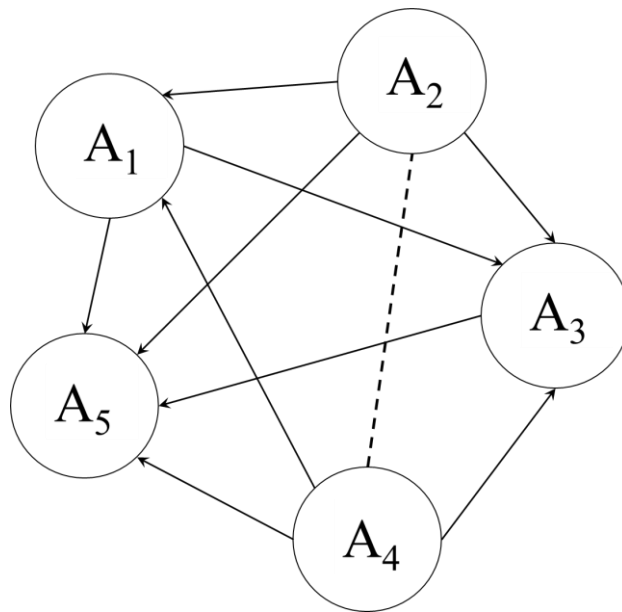


Рис. 3.8. Граф відношення переважності альтернатив\*

\*Джерело: розраховано автором.

На основі аналізу побудованого графу можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними є альтернативи «Персоналізований споживчий досвід» та «Розвиток електронної та мобільної комерції», які між собою є непорівняними.

Отже, на рис. 3.9 представлено узагальнений вектор-рейтинг, який було отримано в результаті оцінювання стратегічних альтернатив для компаній «L'Oreal» та «LOUIS VUITTON», кожна з яких представляє декілька косметичних брендів на українському ринку, а також інших компаній, що функціонують на ринку косметичних продуктів в Україні.

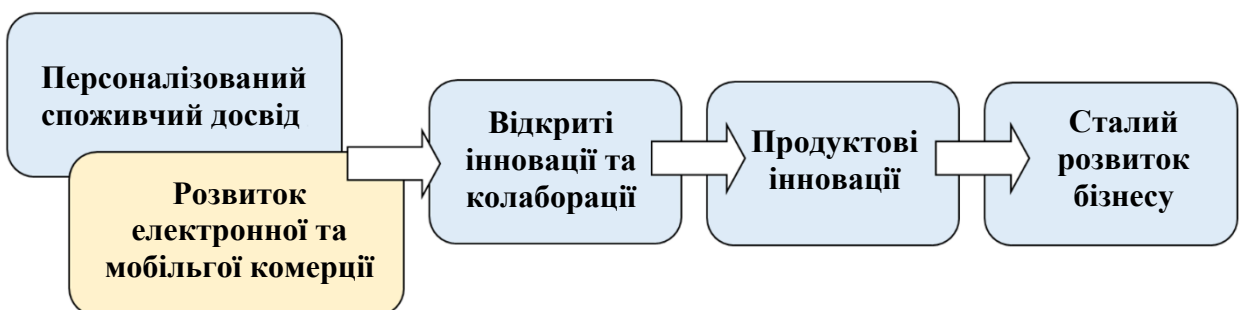


Рис. 3.9. Вектор-рейтинг альтернатив\*

\*Джерело: розраховано автором.

Подібна методологія може застосовуватися не лише для підтримки управлінських рішень у питаннях альтернатив стратегічного рівня, але й може бути корисною для оцінки конкретних проєктів усередині компанії. Їх використання допомагає спрогнозувати потенційні вигоди, оцінити ефективність та оптимізувати бюджетні асигнування. Останні роки характеризуються надзвичайно високим рівнем турбулентності й невизначеності ринку, і, як наслідок, бюджетними обмеженнями, постійними змінами у стратегічних планах та адаптації до реалій та посиленням уваги до збільшення присутності брендів онлайн.

Наведені розрахунки відображають ретельний процес відбору проєктів для подальшої реалізації українською дочірньою компанією міжнародного косметичного холдингу протягом 2021 року, проте залишається актуальною і застосовується для формування стратегічних планів на подальші роки. Для внутрішнього ринку методика багатокритерійного аналізу враховує ті самі критерії, що й наведені в роботі, за винятком виключення критерію «Експортний потенціал», оскільки всі запропоновані проєкти були орієнтовані виключно на український ринок.

### **3.3. Цифрові інструменти вдосконалення управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів**

У міру того, як розвиваються тенденції та поведінка споживачів, косметична галузь продовжує адаптуватися, використовуючи інновації та стратегії залучення споживачів, щоб зберегти траєкторію свого зростання. Актуальним трендом у галузі є розбудова компаніями та окремими брендами спільнот споживачів певних цінностей, які відповідають їх місії, а інклюзивність, ментальне і фізичне здоров'я та свобода у самовираженні стали ключовими акцентами, що сприяють встановленню і зміцненню зв'язків у цих спільнотах. Водночас споживачі стають активними учасниками діяльності компаній: вони діляться порадами, відгуками, самостійно створюють

навчальні матеріали, таким чином формуючи двосторонній діалог із брендами. Особливо сильно ця тенденція набула розвитку в період пандемії COVID-19, коли фізичний доступ до традиційних послуг краси був обмеженим, і саме спільноти надавали підтримку, коли споживачі не могли відвідувати звичні їм салони краси чи придбати потрібний продукт та зорієнтуватися у величезному виборі підчас стрімкого зростання онлайн-комерції на ринку косметичних продуктів.

Унаслідок цього еволюціонував також інфлюенс-маркетинг – універсальні блогери з мільйонними аудиторіями вже не мають такого потужного впливу на аудиторію, як ті, що створюють автентичні зв'язки серед нішевої аудиторії. Так само набуло впливу використання відео для забезпечення інтерактивного досвіду – консультацій, «живих» демонстрацій, взаємодії в режимі реального часу та персоналізованих порад.

Отже, ком'юніті-маркетинг (маркетинг спільнот) не є швидкоплинним трендом, це елемент трансформації всієї косметичної індустрії. Розвиваючи справжні зв'язки та обмін досвідом, бренди можуть будувати довготривалі відносини та просувати продукти чи послуги в постійно мінливому цифровому середовищі через сформовані довіру та емоційні зв'язки з клієнтами.

Використовуючи ком'юніті-маркетинг, компанії задля формування лояльної аудиторії та потенційного збільшення продажів, надають пріоритет інклюзивності та різноманітності у своїх спільнотах задля сприяння створенню доброзичливого та підтримуючого середовища. Одним з інструментів із залучення спільноти та заохочення створення користувачького контенту є гейміфікація. Цей інструмент набуває популярності серед маркетинг-спеціалістів по всьому світу та широко впроваджується у стратегії просування, як універсальний спосіб перетворити звичайну взаємодію із брендом на захоплюючий, цікавий і корисний досвід для споживачів. Широкому впровадженню та ефективності гейміфікації, як елементу маркетингової стратегії, сприяють кілька факторів:

- *Соціальна взаємодія.* Гейміфіковані продукти використовують такі соціальні компоненти, як таблиці лідерів, виклики чи обмін досягненнями в соціальних спільнотах, найчастіше із публічним проявом у соціальних мережах. Саме соціальний аспект допомагає створювати спільноти навколо бренду і заохочує користувачів ділитися своїм досвідом, тим самим розширюючи охоплення маркетингових зусиль.

- *Більш ефективне навчання та утримання.* Гейміфікація може бути ефективним інструментом для освіченості клієнтів про продукти або послуги компанії. Подаючи інформацію в ігровому форматі, компанії можуть покращити ступінь запам'ятовування необхідної інформації і, як наслідок, зробити досвід більш повним для користувачів, у тому числі зменшивши кількість негативних аспектів, що могли бути спричинені недостатнім ознайомленням із правилами або умовами застосування певних засобів.

- *Збір даних та персоналізація.* Гейміфікація часто передбачає збір даних про користувачів через ігрову взаємодію. Ці дані є цінним підґрунтям для подальшого аналізу вподобань і поведінки, демографічних і соціальних аспектів профіля користувачів. Збираючи цю інформацію, бізнес може персоналізувати маркетингові кампанії та адаптувати пропозиції до конкретних сегментів клієнтів.

- *Підвищення залученості.* Цей елемент є логічним продовженням вдало оброблених даних споживачів. Методи гейміфікації широко використовують елементи ігрового дизайну, на кшталт викликів, системи винагород та змагання, задля привернення та утримання уваги споживачів, яка в сучасних умовах цифрового середовища є досить розсіяною. Як наслідок, подібні тригери уваги стають необхідними елементами у просуванні продуктів.

- *Мобільна доступність.* Поширеність смартфонів зробила гейміфікацію більш доступною як для споживача, так і для реалізації ігрових функцій компаніями. Веб-сайти, а зараз вже і мобільні додатки дають змогу охоплювати користувачів, де б вони не знаходилися.

- *Мотивація та винагороди.* Ігра за своєю суттю мотивує учасників досягати цілей через подолання певних труднощів. Запроваджуючи ігрові елементи в маркетингові стратегії, компанії використовують цей мотиваційний аспект, заохочуючи користувачів до здійснення покупки, участі в активностях бренду, тощо, пропонуючи певні винагороди.

- *Лояльність до бренду та довгострокова залученість.* Згадані в попередньому пункті відчуття досягнення цілей та задоволення, пов'язане із цим, сприяє встановленню міцнішого зв'язку між споживачами та брендами. Це призводить до підвищення споживчої лояльності та стійкої, довгострокової залученості.

- *Звернення до різноманітної аудиторії.* Ігри є елементом залучення для різних вікових груп та осіб із відмінними демографічними характеристиками. Використовуючи гейміфіковані елементи, компанії можуть звернутися до різноманітної аудиторії, роблячи свої кампанії більш інклюзивними або тестуючи гіпотези щодо цільової аудиторії для певних продуктів.

- *Інтерактивність.* Гейміфікація надає можливість для інтерактивної реклами, через залучення користувачів до безпосередньої участі у взаємодії із брендом, а не пасивного споживання контенту.

- *Адаптивність до різних галузей.* Гейміфікація є універсальною і може застосовуватися у широкому спектрі галузей. Така адаптивність робить її актуальним маркетинговим інструментом, що сприяє цікавим колабораціям, а інколи і проявам латерального маркетингу.

Проте важливим буде наголосити, що гейміфікація не є безпосередньо грою чи змаганням, які можуть бути організовані компаніями з метою короткострокового привернення уваги споживачів. Йдеться про інструмент, який адаптує традиційні елементи просування в ігровий досвід, зокрема, спираючись на основні принципи гейм-дизайну: механіку, динаміку та емоції. Механіка – це інструкції, що визначають цілі та правила гри. Динаміка виникає в процесі залучення до гри та особливо проявляється у дотриманні

міжособистісних результатів, саме тому про гейміфікацію найчастіше згадують у межах концепції маркетингу спільнот. Третім принципом є емоції – афективні стани, які виникають під час гри і формуються навколо того, як гравці ставляться до механіки та динаміки гри [170].

Гейміфікація, як явище, як ефективний метод підвищення мотивації та залучення, набула популярності серед науковців та практиків наприкінці 2000-х років. Проте, так само як поширеними були прогнози, що гейміфікація стане широко поширеним маркетинговим явищем, негативні оцінки щодо реального впливу цього інструменту на досвід «гравців», а також на організації, які мають на меті його використовувати для покращення взаємодії зі споживачами, були також досить актуальними в науковому колі [169].

Водночас нині, після трансформації ринків унаслідок пандемії COVID-19, беззаперечною є актуальність використання ігрових елементів у процесі просування, а актуальні теми для дискусії серед науковців знаходяться у площині взаємозв'язку між гейміфікацією і ранньою стадією інновацій для вирішення інноваційних проблем, наприклад, використання ігрових елементів та подібних інструментів у підтримці етапу генерування ідей для розробки нових концепцій продуктів [182]. За оцінками експертів підвищення уваги споживачів на 5% може призводити до збільшення прибутку від 25 до 95%. Саме тому гейміфікація виявляється актуальною тактикою для підвищення продажів, впізнаваності бренду та лояльності клієнтів. Негативні судження стосовно впливу впровадження ігрових елементів у професійне середовище обмежуються згадками про патерналізм у цифровому підштовхуванні, який призводить до умовного обмеження свободи вибору користувачів і, як наслідок, можливого радикального падіння показників залученості, а в подальшому, й лояльності [163; 182]. Саме тому важливо, щоб ігрові елементи, які використовуються у просуванні, дійсно заохочували необхідні сценарії поведінки споживача. Непродумана система гейміфікації може відволікати увагу споживачів від необхідних компанії пріоритетів, та спонукати їх до

буквальної гри без додаткових ефектів на взаємодію із брендом, що означатиме марні витрати часових та матеріальних ресурсів [98].

Тим не менш практики у своїх прогнозах щодо майбутніх трендів у сфері просування, стверджують, що рентабельність інвестицій у маркетинг лояльності зростає, а, отже, цей підхід стає більш актуальним, і основні зусилля компаній будуть більшою мірою зосереджені на збереженні та максимізації цінності поточних клієнтів, аніж на залученні нових. Окрім основних переваг, такий підхід дасть змогу ефективніше розпоряджатися маркетинговим бюджетом та оптимізувати витрати на залучення клієнтів.

За даними щорічного звіту агенції OpenLoyalty [148], у 2024 році компанії зосереджуватимуть інвестиції на таких маркетингових елементах, як:

- гейміфікація та ігрові механіки;
- автоматизація маркетингу;
- винагороди на основі досвіду.

Проте у найближчі 2–3 роки, пріоритети можуть бути частково зміщені до трендів, що, як очікується, матимуть найбільший вплив, а саме:

- винагороди на основі досвіду;
- гейміфікація та ігрові механіки;
- предиктивна аналітика і предиктивна сегментація споживачів

На рис. 3.10 зображено актуальні маркетингові тренди з позицій ступеня впливу на лояльність споживачів та ступеня необхідності у найшвидшому впровадженні даних технологій.

Отож, гейміфікація – це використання елементів дизайну, характерних для ігор, у неігрових контекстах [174]. Такий підхід, орієнтований на людську мотивацію, бере елементи з ігор і застосовує їх до реальної діяльності. Часто системи, підходи до певної діяльності, зокрема розробки маркетингової стратегії, є функціонально-орієнтованими, у той час, як людино-орієнтований дизайн на засадах якого функціонують і принципи гейміфікації, вбачають

людину як емоційний елемент комплексу, і тому оптимізує їхні почуття, мотивацію та залученість.

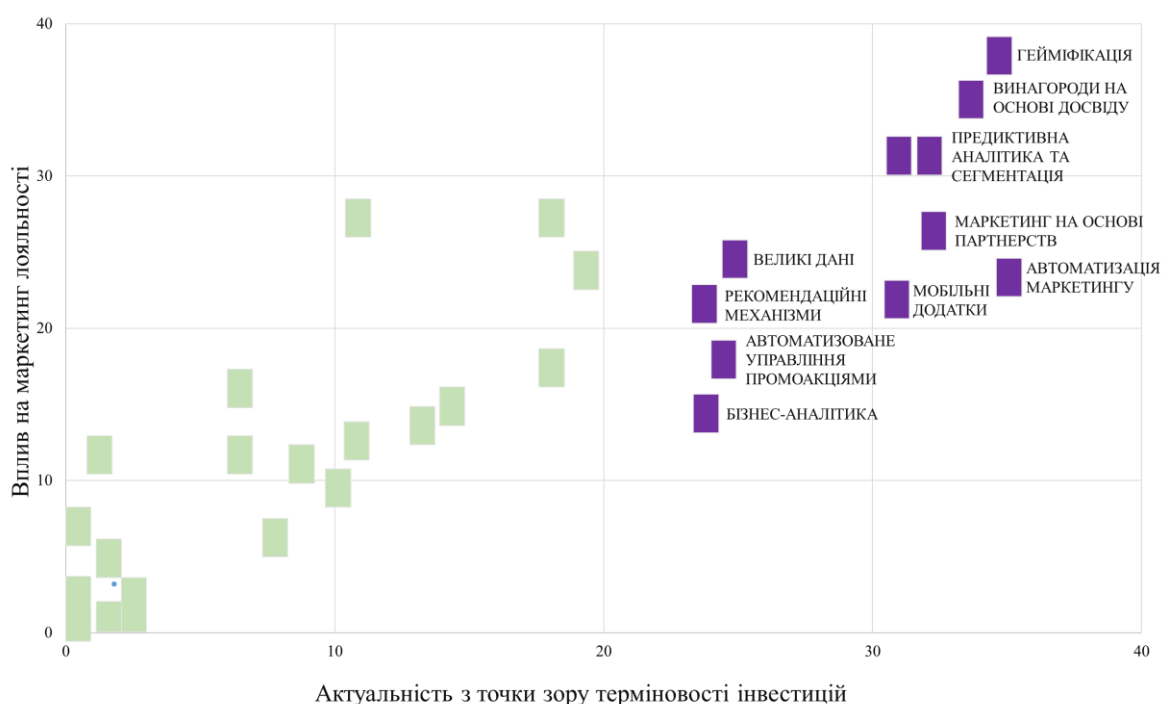


Рис. 3.10. Актуальні маркетингові тренди в 2024 році\*

\*Джерело: складено автором на основі [148].

Експерт із гейміфікації та поведінкового дизайну Ю-кай Чоу (Yu-kai Chou) розробив підхід до гейміфікації, який назвав Octalysis [69] – структуровану модель, яка охоплює вісім ключових драйверів гейміфікації як феномену. Генезис цього підходу був натхненний спостереженням, що задоволення, отримане майже від кожної гри, походить від її здатності резонувати із притаманними їй основними драйверами, тим самим стимулюючи до певних видів діяльності. Даний підхід наголошує на «дизайні, орієнтованому на людину», а не просто на функціональності, яка оптимізує людську мотивацію та залученість у систему.

На рис. 3.11 проілюстровано основні фактори впливу на споживача за допомогою гейміфікації та їх ключові елементи.



Рис. 3.11. Основні складові гейміфікації як людино-орієнтованого підходу\*

\*Джерело: складено автором на основі [69].

Відповідно до цього фреймворку Ю-кай Чоу виділяє вісім основних драйверів:

- значущий сенс та покликання – основний драйвер, який стимулює залучення «гравця» через відчуття приналежності до чогось більшого;
- розвиток і досягнення – драйвер, який спирається на прагнення людини до прогресу, конкуренції та подолання викликів;
- розширення можливостей для творчості та зворотнього зв'язку – в даному випадку зворотній зв'язок є свого роду реакцією на творчий прояв користувача для підтримки подальшої активності;
- елементи власності та володіння – є одним із найбільш маніпулятивних драйверів гейміфікації, бо спирається на тезу, що коли користувач має щось у володінні, він інтуїтивно буде намагатись прагнути до

збільшення та покращення статків, а в подальшому відчувати більшу причетність;

– соціальний вплив і спорідненість (відчуття приналежності до групи) – цей драйвер поєднує в собі і прямі соціальні відносини, що проявляються у конкуренції, товариських відносинах і наставництві, так і соціальних аспектах продуктів, які можуть виражатися в асоціаціях із певними соціальними емоціями;

– дефіцит і нетерпіння – цей драйвер спирається на ідею того, що бажання до чогось посилюється в умовах нестачі та необхідності зачекати, а реалізовуватися може як у вигляді функцій, що відтермінують необхідну дію, так і у формуванні обмежень на можливість приєднатися до спільноти;

– втрата й уникнення – драйвер, що є логічним продовженням попереднього і працює та ідеї того, що обмеження в існуванні чогось у часі, стимулює користувачів до швидшої дії;

– непередбачуваність і цікавість – цей драйвер покладено в основу азартних ігор та має схожу механіку, проте у контексті гейміфікації реалізується в нешкідливому бажанні дізнаватись про те, що закладено авторами далі.

Отже, гейміфікацію як інструмент взаємодії зі споживачем, не можна вбачати як однозначний набір правил чи дій, а скоріше як систему, яка здатна адаптуватись відповідно до запиту – типу споживача або потреб компанії на момент включення ігрових елементів у стратегію просування. Так, наприклад, не всі випадки застосування гейміфікації заохочують споживачів саме до витрачання грошей. Деякі спортивні бренди створюють додатки, які заохочують користувачів до фізичної активності, спонукаючи їх до змін у стилі життя. У подальшому позитивні зміни в самопочутті, досягнення, нові товариші, які розділяють спільне захоплення, будуть асоціюватися у користувача саме із брендом, який розробив цей додаток і сприяв таким чином цим здобуткам, а в подальшому подібна асоціація чинитиме позитивний вплив на відкладений купівельний вибір споживача [98].

Для вибору необхідних та актуальних саме для ринку косметичних продуктів механізмів і метрик важливим є розгляд окремих практичних кейсів реалізації ігрових елементів в просуванні.

У косметичній індустрії ключовими драйверами рішень споживачів є значущий сенс та покликання (проявляється через відчуття елітарності, особливості завдяки ексклюзивним клубам споживачів), розвиток і досягнення (через просування етапами програми лояльності), а також елементи власності та володіння (через можливість придбання окремих продуктів із персональними пропозиціями, бонусами чи знижками для членів клубу). Саме ці елементи в різних конфігураціях найчастіше застосовуються компаніями, що ведуть діяльність на ринку косметичних продуктів.

Додаткові елементи, що спрямовані на розширення можливостей для творчості, на ринку косметичних продуктів найчастіше реалізується через додатки або соціальні мережі. Так, популярним є використання фільтрів, ефектів нафарбованого обличчя або онлайн-тестування продукції. Показовим прикладом колаборації є співпраця L'Oréal зі Snap Camera – додатку, який дає змогу користувачам використовувати брендovanі фільтри під час онлайн-конференцій та дзвінків, а також створювати і поширювати власні фільтри. Підчас цього партнерства 10 брендів L'Oréal були представлені у вигляді адаптованих фільтрів.

Прикладом гейміфікованого шопінгу також є створення нових продуктів, пов'язаних з емоційними тригерами споживачів. Так, бренд MAC декілька років поспіль випускає колекції, присвячені мобільним іграм, кінострічкам тощо. Кожен із продуктів, представлених у колекції, відповідає персонажам гри чи фільму, що уможливорює персоніфіковані асоціації для споживачів.

Sephora – найбільший представник косметичного ритейлу використовує повний комплекс інструментарію гейміфікації. Одним із таких елементів була маркетингова кампанія, спрямована на задоволення частого запиту від споживачів «занадто великий вибір, щоб легко і влучно обрати необхідний товар». Для того, щоб спростити процес вибору серед сотень косметичних продуктів, Sephora розробили окрему маркетингову кампанію в межах

уже існуючих додатку та сайту компанії. Суть полягала в тому, що клієнти Sephora мали проводити пальцем вправо або ж уліво залежно від уподобання продукту, на зразок механіки, що є звичною для додатків для знайомств. У результаті система пропонувала скорочений набір продуктів, що був би максимально персоналізований під запит користувача. Це залучення ігрових елементів дало змогу забезпечити більш комфортний досвід здійснення покупки споживачем, зібрати більше персоналізованих даних щодо вподобань клієнтів мережі та навіть залучити додаткову аудиторію, яку привабив безпосередньо механізм здійснення покупки.

На українському ринку косметичних продуктів гейміфікація існує виключно у форматі класичних систем лояльності, які більшою мірою є звичними для користувачів. У той час як компанії-представники ринків продуктового ритейлу, пасажирських перевезень, банківських послуг активно проваджують гейміфіковані системи просування продуктів і демонструють результативність таких кампаній.

Тому для українських косметичних компаній було розроблено модель гейміфікації та цифровізації досвіду споживача з метою підвищення впізнаваності продукту, лояльності та залучення споживача і, як наслідок, сприянню глибшому зв'язку між споживачем та представленими продуктами. Розроблену модель було адаптовано для «Лореаль Україна» – компанії-представника глобального косметичного холдингу.

Запропоновані рекомендації щодо використання моделі передбачають можливість її подальшої адаптації до актуальних для конкретного підприємства маркетингових кампаній відповідно до специфіки та масштабів проєкту із виведення нового продукту на ринок. Додатково було розроблено декілька конфігурацій моделі:

- Гейміфікація досвіду споживача в процесі придбання конкретного продукту – в такому випадку сайт та мобільний додаток розробляються у простіших елементах та забезпечують реалізацію короткострокових цілей.
- Гейміфікація досвіду споживача для асортименту продуктів – даний варіант було запропоновано як найоптимальніший, у такому випадку розробляється веб-сайт та мобільний додаток, наповнення яких буде

оновлюватись на регулярній основі та відповідатиме поточним цілям і завданням стратегії бренду щодо нових продуктів. Споживач не потребуватиме оновлювати програмне забезпечення, що суттєво спрощуватиме процес залучення його до «гри».

- Партнерські розробки в колаборації із представниками ритейлу. Даний підхід дасть змогу залучити більшу кількість споживачів, проте скоріш за все досягти домовленостей на умовах ексклюзивного представлення лише брендів, які є в портфелі компанії, буде достатньо важко і це потребуватиме значних інвестицій у дане партнерство.

Далі наведено основні складові моделі, які є основою для всіх типів конфігурацій:

*Програма лояльності.* Не дивлячись на те, що програма лояльності згадувалась у роботі як тривіальний інструмент, вона слугує основою, до якої додаватимуться окремі ігрові елементи. Це забезпечує адаптивність моделі. Розроблена програма лояльності складається із трьох рівнів: бронзового, срібного та золотого. У подальшому назви рівнів можна замінити відповідно до ситуативних приводів або нових продуктів, які плануються до виведення. Подібний елемент посилюватиме освіченість споживачів про новинки брендів і провокуватиме певне умовне рейтингування продуктів: наприклад, продукт, що відповідатиме найвищому рівню позиціонуватиметься як той, що першочергово заслуговує на увагу споживача. Приєднання до програми є безкоштовним, а перехід на наступний рівень відбувається при здійсненні покупок від певної суми за певний період;

*Челенджі.* Цей ігровий елемент містить завдання для користувачів додатку чи сайту та є доступними для всіх рівнів членства. Не всі челенджі пов'язані з покупкою: це можуть бути завдання на кшталт підписки на розсилку сповіщень чи електронних листів, запрошення друзів, тестування нових функцій додатку, як, наприклад, підбір засобів онлайн із залученням технологій доповненої реальності. Водночас це можуть бути завдання, які прямо чи опосередковано стимулюють споживача до певної покупки – тестування новинок, випробовування нових методів доставки, додавання безкоштовних пробників до онлайн-замовлень тощо.

*Винагороди.* За кожне виконане завдання, учасники отримають бали, а також додаткові бали за виконання групи завдань. Бали також можуть нараховуватися за надання певної персональної інформації, як, наприклад, даних про день народження або проходження анкетування стосовно вподобань. Отримані бали можна трансформувати у знижки на наступні покупки, зразки продукції, унікальні призи від брендів, які можна отримати включно таким способом без можливості окремого їх придбання або інші винагороди. Під час виведення на ринок нового продукту окремою активацією може бути додавання мультиплікатора на всі «кошики» із цим продуктом. Подальшою перспективою розвитку цього елемента є створення онлайн-маркету, який виконуватиме ту ж саму функцію, проте буде більш влучно позиціонувати специфіку саме косметичної індустрії та виокремлювати додаток або сайт від вже звичного інтерфейсу обміну балів на бонуси у додатках підприємств інших індустрій. Формат онлайн-маркету дасть змогу також залучати до співпраці інфлюенсерів, бренди, цінності яких корелюють з актуальними для продукту, на якому робиться акцент, і навіть громадськими організаціями задля залучення більшої аудиторії.

*Доступ до ексклюзивних заходів.* Запрошення на ексклюзивні заходи створюють відчуття привілеїв та приналежності серед лояльних клієнтів. Бренди можуть як самостійно організовувати спеціальні заходи, презентації нових продуктів у ранньому доступі, навчальні семінари, тематичні вечірки, так і забезпечувати ексклюзивний досвід виключно для представників верхніх перцентилів рейтингу «гравців», у програмі лояльності. Ці запрошення слугують відчутним проявом вдячності за лояльність клієнтів, сприяючи глибшому зв'язку між брендом та його прихильниками. Такий індивідуальний підхід викликає відчуття престижу та важливості. Клієнти відчують, що їх цінують, визнають їхню лояльність, і що вони є частиною елітної спільноти. Цей позитивний емоційний зв'язок може значно підвищити лояльність до бренду та задоволеність клієнтів. Крім того, ці обмежені в кількості учасників заходи надають брендам унікальну платформу для демонстрації нових продуктів, послуг або інновацій безпосередньо своїм найвідданішим клієнтам. Ця ексклюзивна аудиторія стає цінною фокус-групою, забезпечуючи негайний

зворотній зв'язок і допомагаючи бренду доопрацювати свої пропозиції на основі вподобань своїх найвідданіших споживачів. Соціальні мережі також відіграють вирішальне значення у посиленні впливу цих подій, бо клієнти часто діляться своїм ексклюзивним досвідом онлайн, таким чином приваблюючи увагу потенційних споживачів не тільки до безпосередньо продукту, але й участі в системі лояльності.

*Доступ до онлайн-спільноти.* Ця функція виходить за межі традиційних винагород за лояльність і має на меті сприяння прямому спілкуванню споживачів, можливість ділитися досвідом, відгуками, створювати власний контент, присвячений продуктам чи цінностям бренду. Окрім того, що це зміцнює зв'язок між брендом та споживачами, такі спільноти провокують в останніх бажання стати «адвокатами» бренду у своєму соціальному колі. Онлайн-спільнота також слугує платформою для раннього доступу до інформації, продажів нових продуктів та ексклюзивних промоакцій. Це є потужним стимулом для споживачів залишатися лояльними, а компанія отримує змогу збирати актуальну інформацію безпосередньо від цільової аудиторії. Додатково інформацію для розробки продуктів, маркетингових стратегій та загального вдосконалення, експерти можуть збирати безпосередньо із відгуків, якими обмінюються учасники спільноти.

*Індивідуальні рекомендації щодо продуктів.* Суть цієї функції полягає в її здатності пропонувати індивідуальні рекомендації щодо продуктів, пристосовані до вподобань, історії покупок та поведінки кожного споживача. Використовуючи складні алгоритми та аналітику даних, бренди можуть створювати добірку продуктів, які відповідають унікальним смакам і потребам своїх лояльних клієнтів. Такий персоналізований підхід виходить за межі загальної системи бонусів, таким чином даючи змогу клієнтам відчувати, що їх справді розуміють і цінують.

*Застосування технологій доповненої реальності для тестування продуктів онлайн.* Технології доповненої реальності виводять цю концепцію на новий рівень, даючи споживачам змогу протестувати продукти перед покупкою. До того ж цей досвід є інтерактивним, оскільки споживачі беруть

участь у новому та футуристичному способі дослідження та вибору продуктів, а ефект занурення спрощує процес рішення про здійснення покупки.

На рис. 3.12 наведено елементи гейміфікації досвіду споживача для ТОВ «Лореаль Україна», зі схематичним зображенням розподілу ігрових елементів за рівнями системи лояльності.

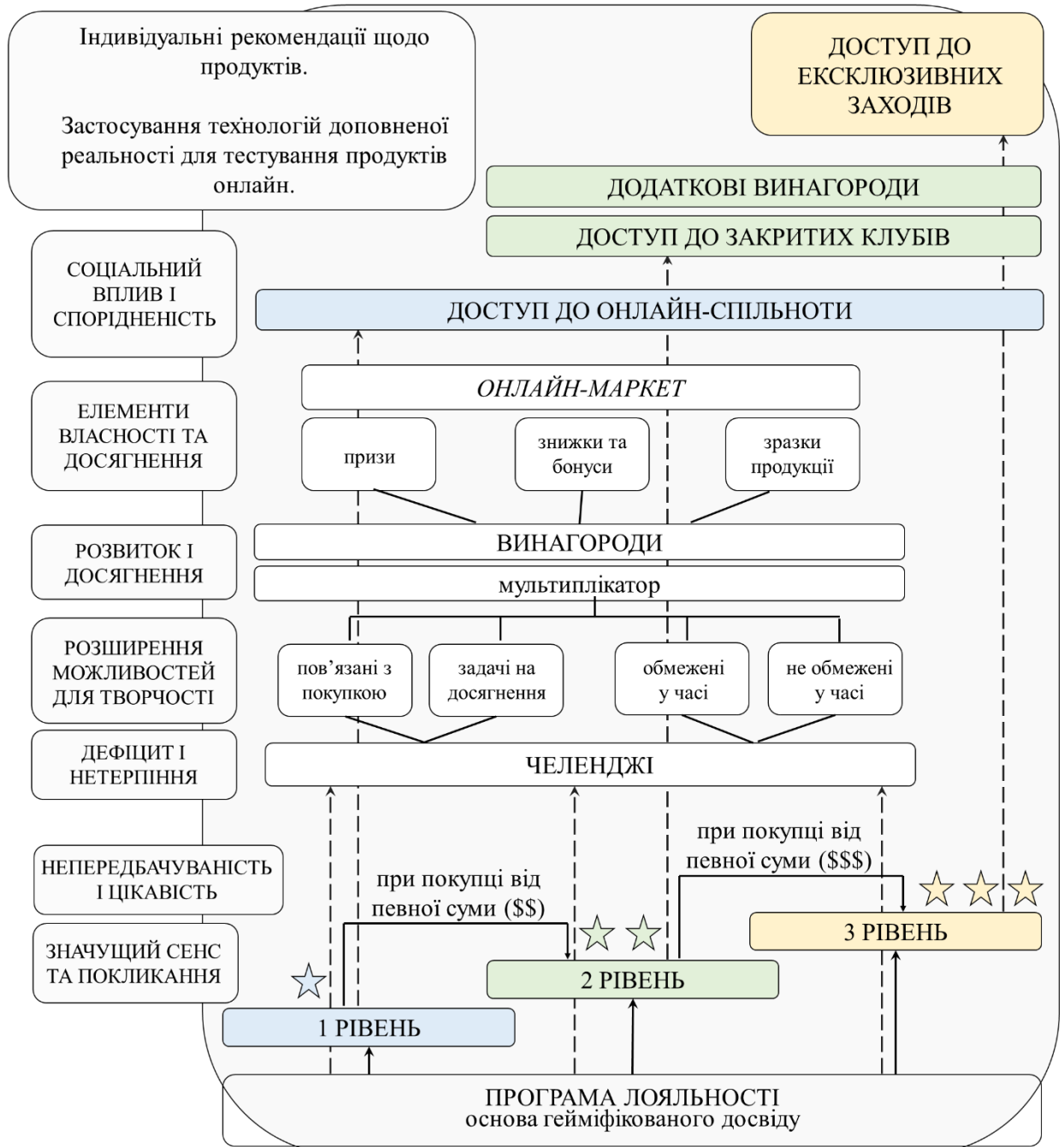


Рис. 3.12. Дефрагментація складових елементів гейміфікації досвіду споживача за рівнями системи лояльності \*

\* Джерело: розроблено автором.

Отже, підсумовуючи можна стверджувати, що на ринку електронної комерції більшість класичних програм лояльності зосереджено виключно на транзакційних програмах лояльності, де бали дорівнюють призам, а учасники отримують доступ до знижок або бонусів. Проте у контексті сучасного середовища, успіх програми лояльності полягатиме в акценті на гейміфікацію через те, що такий підхід спирається на відчуття приналежності до спільноти та емоційні чинники.

Розроблена для ТОВ «Лореаль Україна» модель гейміфікації досвіду споживача саме через використання емоційних важелів зумовлює зростання залученості споживачів та сприяє їх лояльності. Важливим буде наголосити, що подібні моделі є особливо актуальними саме для ринку косметичних продуктів, через короткий життєвий цикл продукту, а, отже, відсутня необхідність постійного відстежування динаміки та стимулювання повторних покупок, оскільки саме програма лояльності заохочує споживачів до цього. Розроблена модель поєднує в собі персоналізацію, технології та залучення споживачів, для створення динамічного і корисного досвіду для лояльних клієнтів, сприяючи більш глибокому зв'язку між брендом і його клієнтами у цьому процесі. Оскільки технології продовжують розвиватися, такі функції, ймовірно, відіграватимуть дедалі важливішу роль у формуванні майбутніх стратегій лояльності клієнтів. До того ж кожна із функцій описана окремо, що дає змогу компанії впроваджувати цю систему поступово, враховуючи вимогу щодо часу та обмеження за ресурсами.

Окремою метою застосування цієї моделі є сприяння більшій обізнаності споживачів, а також диверсифікації їх досвіду, тобто стимулювання до здійснення покупок як онлайн, так і у фізичних точках продажів. Також перевагою розробленої моделі гейміфікованого досвіду споживача є розбудова спільноти, зокрема із залученням покоління центеніалів, для яких інтерактивний досвід відіграє ключову роль, особистих стосунків і – що є особливо важливим – швидкої адаптації до змін у споживчих вподобаннях та динаміки ринку.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведених у третьому розділі досліджень зроблено такі висновки:

1. Охарактеризовано специфіку виведення на ринок нових продуктів для основних суб'єктів господарювання на українському ринку косметичних продуктів, кожен з яких має унікальну специфіку розробки або адаптації глобальних стратегій до місцевих ринків, проведенні конкурентного аналізу, маркетингової діяльності та управлінні іншими аспектами. Показано можливості використання сучасних методів прогнозування часових рядів для прогнозування продажів косметичної продукції. Аналіз часових рядів має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень у різних сферах і дає цінну інформацію про поведінку системи у часі. Для точних прогнозів і кращого розуміння складних даних часових рядів доцільно використовувати передові методи, зокрема моделі машинного навчання. Розкрито перспективи і наголошено на актуальності застосування машинного навчання в оптимізації низки процесів, зокрема прогнозуванні попиту, аналізі трендів, оптимізації ланцюжка поставок, аналізі соціальних мереж, динамічному ціноутворенні, маркетинговому плануванні, сегментації клієнтів та інтеграції зворотного зв'язку. Представлено результати прогнозування попиту для чотирьох категорій продуктів ТОВ «Б'ЮТИКУЛ» із використанням моделей аналізу часових рядів ARIMA та Facebook Prophet та надано рекомендації для маркетингового та аналітичного відділів компанії щодо оптимізації стратегії компанії.

2. Констатовано, що культура інновацій відіграє ключову роль у формуванні косметичної індустрії, оскільки компанії постійно інвестують у дослідження й розробки. Водночас наголошено, що на динамічному ринку косметичних продуктів окремі компанії досягають різного рівня успіху залежно від своїх стратегій, обсягів інвестицій, асортименту, позиціонування на ринку та фінансового стану. Встановлено, що інтенсивна конкуренція в косметичній галузі призвела до поляризації можливостей для інновацій,

надавши їй олігополістичних ознак. Зокрема, малі та середні підприємства стикаються із проблемами обмеженості ресурсів, що змушує їх стратегічно обирати окремі проєкти, щоб залишатися конкурентоспроможними. Проведено аналіз із використанням багатокритеріальних методів з метою пошуку найкращої можливості для інвестування в інноваційні проєкти ринку косметичних продуктів. Даний аналіз забезпечив зменшення впливу упередженого людського фактору на процес прийняття управлінських рішень у сучасних ринкових умовах: мінливості, нестабільності. Обґрунтовано, що проєкти, спрямовані на розвиток мобільної та електронної комерції та персоналізований споживчий досвід переважають над іншими варіантами.

3. З'ясовано, що гейміфікація набуває ознак актуального маркетингового інструменту, який відповідає вимогам цифрового економічного середовища, завдяки своїй здатності підвищувати залученість, мотивувати користувачів, покращувати освіченість і формувати лояльність до бренду в умовах зростаючої конкуренції та необхідності цифрового маркетингу. Запропонована авторська модель гейміфікації включає: три рівні програми лояльності, кожен з яких надає різні переваги для учасників; безкоштовні подарунки для учасників; винагороди, які можна трансформувати в бали і використати у подальшому; доступ до онлайн-маркету, де вони можуть використовувати свої бали для отримання зразків продукції та інших винагород; запрошення на ексклюзивні заходи, призначені лише для учасників, такі як випуск продуктів у ранньому доступі, навчальні семінари тощо; індивідуальні рекомендації щодо продуктів; доступ до онлайн-спільноти; тестування продуктів за допомогою механіки доповненої реальності.

Основні результати розділу опубліковано в авторських наукових працях: [22], [24], [25], [26], [193], [194], [195], [197], [198].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розвинуто теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів на засадах використання сучасних цифрових інструментів. Досягнуті результати дають підстави сформулювати наступні висновки, що відображають вирішення відповідних наукових завдань дослідження:

1. Розкрито сутність і теоретичні підходи до управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, з'ясовано необхідність нових розробок у висвітленні та розумінні таких процесів. Виявлено відсутність логічної послідовності в існуючій теоретичній базі, а також наголошено на наявності термінологічної невизначеності та суттєво відмінних тлумачень ключових понять. Охарактеризовано еволюцію поглядів на впровадження нових продуктів. Зазначено, що сучасне розуміння цих процесів має враховувати природу продукту, особливості бізнесу і технологічний прогрес. Підкреслено, що для управлінців та спеціалістів різних відділів важливий доступ до кращих практик, конкурентного досвіду та аналізу ринку, що вимагає збалансованості теоретичних знань та відповідних практичних навичок. Удосконалено модель управління розробкою і виведенням на ринок нових косметичних продуктів через відображення поетапних контрольних точок та врахування особливостей управлінської комунікації на кожному з етапів. Відзначено необхідність у гнучкості процесів та розумінні нелінійності процесів для ефективного врахування складності реальних ринкових сценаріїв.

2. Визначено й узагальнено глобальні та національні фактори впливу на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів. Актуалізовано необхідність комплексного та структурного підходу до оцінювання впливу факторів на результативність управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, відзначаючи важливість розгляду їх саме в комплексі, а не як окремі елементи.

Детально розглянуто нові тенденції, які є найбільш актуальними для ринку косметичних засобів, зокрема зростаючі вимоги споживачів до персоналізованого досвіду, розвиток електронної та мобільної комерції, вплив етичних та сталих практик на формування споживчих вподобань та підтримку брендів, які підкреслюють прозорість, екологічну відповідальність та етичну поведінку, а також вплив велнес-тренду, який створює нові ринкові можливості. Показано шляхи трансформації існуючих стратегій задля врахування динаміки ринку косметичних продуктів та змін у поведінкових патернах споживачів та їх запитах. Наголошено на необхідності інтеграції технологій, обробці великих обсягів даних задля отримання детальної аналітики, використання багатоканальних стратегій для підвищення задоволеності, лояльності та залученості клієнтів. Удосконалено процедури взаємодії зі споживачем нових косметичних продуктів з урахуванням омніканального підходу, що забезпечує адекватну реалізацію персоніфікованого досвіду споживача, інтегрує онлайн та офлайн зусилля компаній і, зокрема, сприяє підвищенню лояльності покупця.

3. Досліджено специфіку використання цифрового інструментарію управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, як необхідної ланки оптимізації процесів, що сприяє більшій ефективності реалізації кожного з етапів. Наголошено, що успішний запуск продукту в сучасних ринкових реаліях комплексно залежить не лише від його новизни, але й професійної інтеграції цифрових технологій на кожному етапі процесу запуску продукту. Підкреслено важливість ґрунтовного управлінського аналізу в прийнятті рішення про вибір коректної комбінації інструментів, їх ефективного використання та узгодження з метою як окремої маркетингової кампанії, так й організації загалом.

4. Проаналізовано загальний стан і тенденції розвитку світового ринку косметичних продуктів, що відзначився стійкістю та здатністю адаптуватися до викликів, спричинених пандемією COVID-19, у контексті цифровізації взаємодії зі споживачами. З'ясовано, що трансформації у споживчій поведінці,

зумовлені кризою, визначили нові тенденції в косметичній індустрії, що призвело до швидкого розвитку омніканального підходу на ринку косметичних продуктів. Розкрито трансформаційний вплив та багатогранне значення інновацій на підсумкові результати діяльності компаній на ринку косметичних продуктів. Актуалізовано необхідність використання інновацій як катализатору сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах ринку, який постійно змінюється. Підкреслено, що незважаючи на виклики, пов'язані з концентрацією влади серед найбільших гравців ринку, це водночас стимулює інноваційний розвиток галузі.

5. Висвітлено сучасну практику і ключові проблеми управління процесами виведення нових косметичних продуктів на національні ринки. Розкрито та уточнено, як стратегії компаній-гравців ринку адаптуються на місцевому рівні, враховуючи регіональні особливості та глобальні тенденції для визначення нішевих ринків, пропонування унікальних продуктів та інновацій для задоволення мінливих потреб споживачів. Показано необхідність урахування світових тенденцій при виведенні продуктів на ринок для мінімізації ризику втрати актуальності продукту і, відповідно, цікавості споживачів до нього, шляхом адаптації продуктів до мінливих вподобань споживачів і забезпечення їхньої задоволеності та лояльності. Водночас наголошено на необхідності відмовитись від наслідування тенденцій суміжних ринків, а також забезпеченні стратегічного підходу до вирішення постійної проблеми недостатньої інформації в галузі. Обґрунтовано доцільність застосування системи підтримки прийняття рішень у прогнозуванні продажів, яка розширює своє значення за межі великих корпорацій та охоплює специфіку діяльності компаній малого і середнього типу, що дає змогу долати виклики, пов'язані з асиметрією інформації.

6. Розкрито управлінські проблеми, які виникають при виведенні на ринок нових косметичних продуктів, та акцентовано на важливості інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованого підходу та ретельного планування для успішного подолання цих викликів.

Представлено опис унікальних рис українського ринку косметичних продуктів, його стійкості та особливостей впливу регіональної кластеризації. Відзначено зміни у кластеризації ринку України, яка тепер є частиною європейських кластерів, що вимагає перегляду стратегічних взаємовідносин для ефективного виведення косметичної продукції на ринок.

Використано інструментарій аналізу цільової аудиторії споживачів косметичних продуктів, який ґрунтується на впровадженні алгоритмів машинного навчання у процес кластеризації типів споживачів та їх подальшої ідентифікації, що уможлиблює підвищення ефективності маркетингових стратегій. Проаналізовано дані, отримані під час опитування серед українських споживачів косметичних продуктів, що дало змогу отримати глибше уявлення про їх поведінку, зокрема результати дослідження детально визначають або частково підтверджують гіпотези, пов'язані із чутливістю попиту до змін у ціні, впливом пандемії COVID-19, соціальних мереж та велнес-вподобань.

7. У дослідженні визначено основні типи суб'єктів господарювання, що працюють на українському ринку косметики, зокрема: дочірні підприємства корпорацій, офіційні дистриб'ютори та виробники косметичної продукції. Охарактеризовано різні ролі, специфіку ведення діяльності та управління різними аспектами процесів виведення на ринок нових косметичних продуктів. Підкреслено універсальну актуальність прогнозування та маркетингової підтримки для всіх типів компаній на ринку косметичних продуктів.

Актуалізовано необхідність дедалі ширшого застосування штучного інтелекту та машинного навчання у косметичній промисловості. Удосконалено механізм прийняття управлінських рішень на етапі прогнозуванні попиту на новий косметичний продукт через застосування моделей прогнозування, ARIMA та Facebook Prophet, у прогнозуванні продажів різних категорій косметичної продукції. Таким чином вирішено нагальну проблему дефіциту інформації та надано практичні рекомендації для ТОВ "Б'ЮТІКУЛ" щодо розуміння сезонності, оптимальних періодів для планування поставок та проведення цільових маркетингових кампаній.

8. Висвітлено ключове значення культури інновацій у розвитку глобального ринку косметичних продуктів, зокрема наголошено на необхідності впровадження інновацій всіма учасниками ринку незалежно від їх розмірів, фінансового стану, інвестиційних можливостей. Водночас підкреслено, що малі та середні підприємства стикаються із проблемами обмеженості ресурсів, що змушує їх стратегічно обирати окремі проєкти, щоб залишатися конкурентоспроможними. З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо визначення найкращих альтернатив для інвестування в інноваційні проєкти, зменшення впливу упередженого людського фактору під час відбору стратегічних альтернатив у процесі виведення на ринок нових косметичних продуктів, застосовано методологію багатокритерійного аналізу, зокрема методи SAW, PROMETHEE та TOPSIS. Обґрунтовано, що проєкти, спрямовані на розвиток мобільної та електронної комерції та персоналізований споживчий досвід переважають над іншими обраними експертною групою варіантами.

9. Визначено актуальність використання цифрових інструментів у вдосконаленні управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів, а також описано специфіку маркетингу спільнот, як елемента трансформації ринку. Відповідно розроблено модель гейміфікації та цифровізації досвіду споживача під час виведення на ринок нових косметичних продуктів, яка використовує синергію між принципами гейміфікації та цифровими технологіями для оптимізації споживчого досвіду. Запропонована оригінальна модель гейміфікації включає три рівні програми лояльності, які пропонують різні переваги для учасників, а також додаткові елементи залучення споживачів, кожен з яких сприяє підвищенню впізнаваності продукту та лояльності споживача. Розкрито специфіку застосування ігрових елементів, таких як системи винагород, змагання та інтерактивний контент задля формування комплексного підходу, що посилює залученість споживачів, стимулює стійкий інтерес і сприяє глибшому зв'язку між споживачами та представленими продуктами.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналіз ринку косметики в Україні. *Pro Consulting*. 2021. Лютий. 50 с.
2. Байцар Р. І., Кордіяка Ю. М. Актуальні проблеми та перспективи розвитку косметичної галузі. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Автоматика, вимірювання та керування. 2015. № 821. С. 44–49.
3. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу : навч. посіб. К. : Видавництво “Наукова столиця”, 2023. 154 с.
4. Басов Д. На що українці витрачають гроші під час війни. Дослідження. *Журнал Forbes Ukraine*. 14 червня 2022 р. URL: <https://forbes.ua/inside/v-30-raziv-menshe-kosmetiki-ale-stabilna-komunalka-na-shcho-ukraintsi-vitrachayut-groshi-pid-chas-viyni-doslidzhennya-14062022-6567>
5. Біловодська О. А., Лагута К. І. Системне дослідження використання чат-боту в комунікації з клієнтами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 5 (228). С. 62–68.
6. Дацькова Д. В. Управління розробкою та комерціалізацією нового товару в умовах цифровізації економіки : дис, ... доктора філософії : 073 – Менеджмент. К., 2020. 240 с.
7. Дацькова Д. Особливості управління розробкою нового товару в умовах відкритих інновацій. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 43. С. 49–58.
8. Дацькова Д. Форми інтеграції споживача у процес розробки та комерціалізації нового продукту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. Вип. 4. С. 67–76.
9. Деркач О. Г. Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення розробки та виведення нової продукції на споживчий ринок. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. Iss. 7 (23). Рр. 200–207.
10. Деркач О. Г., Кузьміна А. О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. *Проблеми системного підходу у економіці*. 2020. № 5 (79). С. 140–147.

11. Деркач О. Г., Циганкова Н. О. Продуктова інновація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 4 (217). С. 38–44.
12. Добровольський В. В. Оцінка ринку парфумерно-косметичних товарів. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 15. С. 120–123.
13. Дослідження: Український e-commerce під час війни. *DIA – Дніпропетровське Інвестиційне агентство*. 13 вересня 2022 р. URL: <https://dia.dp.gov.ua/doslidzhennya-ukra%D1%97nskij-e-commerce-pid-chas-vijni/>
14. Жилінська О. І. Розвиток інституту патентування в моделі “відкритих інновацій”. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12 (467). С. 12–23.
15. Ігнашкіна Т. Б., Душина Л. М., Москалець Т. А. Світовий ринок парфумерно-косметичної продукції: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-14>
16. Краса рятує: як змінюється український ринок краси під час війни. *Vogue*. 2 грудня 2022 р. URL: <https://vogue.ua/article/beauty/kozha/tri-ukrajinskih-brendi-krasi-stvoreni-pid-chas-viyuni-50643.html>
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. [2-е вид. без змін]. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
18. Куденко Т. Все чисто: що таке концепція clean beauty. *Vogue*. 2020. 30 травня. URL: <https://vogue.ua/article/beauty/byuti-gid/vse-chisto-chto-takoe-clean-beauty-na-samom-dele-40797.html>
19. Лебединець В. О., Казакова І. С. Актуальні тенденції розвитку ринку косметичної продукції в Україні. *Сучасні досягнення фармацевтичної технології і біотехнології*. 2017. Вип. 2. С. 125–128.
20. Нешева А., Васильєва Т., Куценко В., Небаба Н. Управління виведенням на ринок нового продукту (на прикладі ринку косметичних продуктів). *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-21>

21. Про красу забувають на місяць, не більше. Як змінювався попит українців на послуги косметологів у дні війни та пандемії – дослідження. *Бізнес*. 28 грудня 2022 р. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/poslugi-kosmetologiv-yak-zminyuvavsya-popit-ukrajinciv-pid-chas-viyni-ta-pandemiji-novini-ukrajini-50293987.html>

22. Свідерська С. Є. Актуальність діджиталізації прогнозування попиту на ринку косметичних продуктів. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 12–13 листопада 2020 р. К., 2020. 297 с. С. 282–284.

23. Свідерська С. Є. Світовий та український ринок парфумерно-косметичних товарів: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Львів, 29 січня 2022 р. Львів : ЛЕФ, 2022. 100 с. С. 20–22.

24. Свідерська С. Перспективи ринку косметичних продуктів через COVID-19. *Шевченківська весна 2021. На шляху до сталого розвитку* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 18–19 березня 2021 р. К. : Інтерсервіс, 2021. Вип. XIX. 334 с. С. 280.

25. Свідерська С. Проблеми та особливості е-комерції на ринку косметичної продукції через пандемію COVID-19. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка* : матеріали II Міжнар. форуму, м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р. / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. К., 2021. – Дослідницькі секції: “Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні”, “Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті”. 117 с. С. 105–107. URL: [https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали\\_МІІД.pdf](https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали_МІІД.pdf)

26. Свідерська С. Фактори впливу на поведінку споживача на прикладі ринку косметичних продуктів. *Конкурентоспроможність національної економіки* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20–21 жовтня 2022 р. К., 2022. 231 с. С. 188–190.

27. Старостіна А. О., Біловодська О. А., Панасюк Ю. М. Пошук нових ринків збуту меду українського виробництва в умовах поширення

пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6 (300). Том 2. С. 112–117. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-18>

28. Старостіна А. О., Руденко Н. В., Кравченко В. А. Управління ризиками Інтернет-покупок під час пандемії КОВІД-19: поведінка студентської молоді на ринку косметики, парфумерії та засобів догляду. *Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах*: матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 24–25 березня 2023 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. 200 с. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-295-4-35>

29. Філіппова С. В., Філіппов В. Ю. Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (гол. ред.) та ін. Харків, 2020. Вип. 35. С. 177–202.

30. Фірсова С. Г. Виведення нових косметичних продуктів на ринок: досвід міжнародної компанії L'oréal Group. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10 (549). С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-419-426>

31. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. К. : Атіка, 2010. 240 с.

32. Фірсова С. Г., Деметер Д. Є. Методичні підходи до оцінювання рівнів ринкових позицій нового бренду. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка..* Вип.9. Херсон : Видавничий дім “Гельветика”, 2021. С. 60–67.

33. Фірсова С. Г., Долгова Д. Д. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень при виведенні товару на новий ринок. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 6 (79). С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-14>

34. Фірсова С. Г., Полункіна К. О. Хайтек-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3816>

35. Хоменко Л. М., Васильєва Т. А., Небаба Н. О., Куценко В. І. Комерціалізація нового продукту на ринку: система факторів впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №7 (265). С. 115–121. DOI: <https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-115-121>
36. Черваньов Д. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Київський університет, 2012. 1391 с.
37. Черняк О. І., Комашко О. В., Ставицький А. В., Баженова О. В. Економетрика : підруч. / За ред. О. І. Черняка. К. : Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2010. 359 с.
38. Шашина М. В. Джумаєєва Д.Д. Фактори впливу на конкурентні переваги вітчизняної косметичної галузі та шляхи їх підвищення. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво* : зб. наук. пр. 2020. Вип. 25. С. 35-41.
39. Штука Н., Шевченко І. Краса завзятості. Історія найпопулярнішого інтернет-магазину косметики MakeUp. *Forbes Україна*. 2020. 15 вересня. URL: <https://forbes.ua/innovations/krasa-zavzyatosti-15092020-112>
40. 5WPR Consumer Culture Report: Insight into the Complexities of the Modern Consumer’s Motivations, Influences and Purchasing Habits. *5wpr*. 2020. URL: [https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/5W\\_consumer\\_culture\\_report\\_2020final.pdf](https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/5W_consumer_culture_report_2020final.pdf)
41. Althuizen, N., Chen, B. Crowdsourcing Ideas Using Product Prototypes: The Joint Effect of Prototype Enhancement and the Product Design Goal on Idea Novelty. *Management Science*. 2022. 68(4), Pp. 3008–3025. DOI: 10.1287/mnsc.2021.4030
42. Anandarajan, S. Consumer Purchase Decision Behaviour Towards Cosmetics Marketing. *Asia Pacific Journal of Research*. 2016. Vol. 1. Pp. 144–149.
43. Annual Growth of the Global Cosmetics Market from 2004 to 2021. *Statista*. 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/>
44. Annual Report / L’Oréal. URL: <https://www.loreal-finance.com/eng>

45. Annual Reports / Estee Lauder companies – elcompanies.com. URL: <https://www.elcompanies.com/en/investors/earnings-and-financials/annual-reports>
46. Annual Reports / Procter & Gamble. Investor Relations – pginvestor.com. URL: <https://www.pg.com/annualreport2019/index.html#/>
47. Archive of Unilever Annual Report and Accounts / Unilever. URL: <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/archive-of-annual-report-and-accounts/>
48. Baranchenko, Y., Aksom, H., Zhylynska, O., Firsova, S., Datskova, D. Inbound Marketing: Practical Aspects of Promoting Goods and Services in E-commerce. *Marketing and Management of Innovation*. 2019. Vol. 10. Iss. 4. Pp. 308–320. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-24>
49. Baykasoglu, A., Büyüközkan, G., Dereli, T. Technology Oriented New Product Development in a Rapidly Changing World. *Conference: IMS-2004, 4th Int. Symposium on Intelligent Manufacturing Systems* (6–8 September 2004, Sakarya, Turkey). 2004. Pp. 1040–1048.
50. Beauty & Personal Care Report 2021. Statista Consumer Market Outlook. *Coursehero*. 2021. December. URL: <https://www.coursehero.com/file/123678841/study-id55499-cosmetics-and-personal-carepdf/>
51. Beauty and Personal Care Market Value Worldwide from 2015 to 2028, by category. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/550657/beauty-market-value-growth-worldwide-by-country/>
52. Beauty and Personal Care: Half-Year Update 2022. *Euromonitor International*. 2023. January. URL: <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-half-year-update-2022/report>
53. Beauty Industry Market Research: Data, Analytics, and Expertise / The NPD Group. URL: <https://www.npd.com/industry-expertise/beauty/>
54. Bhat, Y. J., et al. Cutaneous Manifestations and Dermatological Manifestations of COVID-19: A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of the American Academy of Dermatology*. 2021. Vol. 84. Iss. 6. Pp. 1479–1485.
55. Bilovodska, O., Holovachov, I.. Systematic Research of Digital Marketing Strategy Tools. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National*

*University*. 2021. Vol. 3. No. 27 (Sep. 2021). Pp. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-90-95>

56. Bilovodska, O., Kulik, D. Opinion Leaders in Influence Marketing as Innovative Instrument of Brand Promotion and Digitalization. *International Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 5. Pp. 105–112. URL: <http://immi.ath.bielsko.pl/%E2%84%965-2020/>

57. Booz, Allen, & Hamilton. Management of New Products. [4 ed.]. New York : Booz, Allen and Hamilton, Inc., 1968. 28 p.

58. Booz, Allen, & Hamilton. New Products Management for the 1980s. New York : Booz, Allen & Hamilton, 1982. 24 p.

59. Brans, J. P., Vincke, P. A Preference Ranking Organisation Method: The PROMETHEE Method for MCDM. *Management Science*. 1985. Vol. 31. No. 6. Pp. 647–656.

60. Callaghan, S., Lösch, M., Pione, A., Teichner, W. Feeling Good: The Future of the \$1.5 trillion Wellness Market. *McKinsey&Company*. 2021. April 8. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market>

61. Chen, Y., Sharma, S. How do Social Media Influencers Affect Consumers? The Role of Perceived Disclosure and Trust. *Journal of Advertising Research*. 2019. Vol. 59(3). Pp. 322–336.

62. Chernev, A. The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value and Make the Competition Irrelevant. *Cerebellum Press*. 2017. 170 p.

63. Chornous, G., Farenjuk, Y. Marketing Mix Modeling for Pharmaceutical Companies on the Basis of Data Science Technologies. *Access Journal*. Access Press Publishing House. 2021. Vol. 2 (3). Pp. 274–289. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2021.2.3\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2021.2.3(6))

64. Chornous, G., Farenjuk, Y. Optimization of Marketing Decisions Based on Machine Learning: Case for Telecommunications. *Selected Papers of the IX International Scientific Conference "Information Technology and Implementation" (IT&I-2022)*. Conference Proceedings, Kyiv, Ukraine, November 30 – December 02, 2022. (CEUR Workshop Proceedings). 2022. Vol. 3347. Pp. 112–124. URL: [https://ceur-ws.org/Vol-3347/Paper\\_10.pdf](https://ceur-ws.org/Vol-3347/Paper_10.pdf)

65. Chornous, G., Farenjuk, Y. Optimization of Portfolio Marketing Strategy Based on Data Science Technologies. *Selected Papers of the VIII International Scientific Conference "Information Technology and Implementation" (IT&I-2021)*. Conference Proceedings, Kyiv, Ukraine, December 01–03, 2021. (CEUR Workshop Proceedings). 2021. Vol. 3179. Pp. 89–100. URL: [https://ceur-ws.org/Vol-3179/Paper\\_9.pdf](https://ceur-ws.org/Vol-3179/Paper_9.pdf)
66. Chornous, G., Farenjuk, Y., Giedraitis, V. R., Ulvidienė, E., Kharlamova, G. A Data Science-Based Marketing Decision Support System for Brand Management. *Innovative Marketing*. 2023. Vol. 19. No. 2. Pp. 38–50. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.19\(2\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.19(2).2023.04)
67. Chornous, G., Iarmolenko, I. The Influence of an Information Environment on Consumer Behavior in E-Commerce. *Proceedings of the 2019 IEEE International Scientific-Practical Conference Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*. Kyiv, Ukraine, October 8-11, 2019. Kyiv, 2020. IEEE. Pp. 359–363. DOI: <https://doi.org/10.1109/PICST47496.2019.9061479>
68. Chornous, G., Nikolskyi, I., Wyszynski, M., Kharlamova, G., Stolarczyk, P. A Hybrid User-item-based Collaborative Filtering Model for E-Commerce Recommendations. *Journal of International Studies*. 2021. Vol. 14. No. 4. Pp. 157–173. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-4/11>
69. Chou, Yu-kai. Learn How to Use Gamification to Make a Positive Impact on your Work and Life. Gamification Framework. URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>
70. Codini, A. P., Abbate, T., Petruzzelli, A. M. Business Model Innovation and Exaptation: A New Way of Innovating in SMEs. *Technovation*. 2023. Vol. 119 (102548). DOI: [10.1016/j.technovation.2022.102548](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102548)
71. Collins, A., Fine, J. B., Wynne, A. et al. Top 10 Largest Beauty Manufacturers. *WWD*. 2020. April 24. URL: <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/top-10-largest-beauty-manufacturers-1203620799/>
72. Conti, S., Collins, A. Prestige Beauty, Nutrition will be Engines of Growth at Unilever. *WWD*. 2021. February 04. URL: <https://wwd.com/business->

news/business-features/prestige-beauty-nutrition-will-be-engines-of-growth-at-unilever-1234724023/

73. Cooper, R. G. The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What’s New and NexGen Systems. *J. Product Innovation Management*. 2008. Vol. 25. Number 3. May. Pp. 213–232.

74. Cooper, R. G. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. [3rd ed.]. MA : Perseus Books, Reading. 2001. 416 p.

75. Cortright, J. Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development. *Brookings*. 2006. March 1. 66 p. URL: <https://www.brookings.edu/articles/making-sense-of-clusters-regional-competitiveness-and-economic-development/>

76. Cosmetics Market. Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023–2032. (Cosmetics Market growing at a CAGR of 7.1% from 2023 to 2032) / Allied Market Research ([alliedmarketresearch.com](http://alliedmarketresearch.com)). 2023. Dec. 250 p. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>

77. Costa, I., Fernandes, G., Tereso, A. Integration of Project Management with NPD Process. *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation*. 2017. DOI: 10.1109/ICE.2017.8280016.

78. COTY Annual Report on Form 10-K. 2019. 162 p. / COTY. URL: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001024305/bc2261b4-25ea-4510-a5ee-b4b5bdc96ad4.pdf>

79. COVID-19 and the Beauty Industry. *MBS Intelligence*. 2020. 26 p. URL: [https://www.thembgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry\\_.pdf](https://www.thembgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry_.pdf)

80. Danziger, P. N. 6 Trends Shaping the Future of the \$532B Beauty Business. *Forbes*. 2019. Sep 1. URL: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/09/01/6-trends-shaping-the-future-of-the-532b-beauty-business/?sh=56b079e6588d>

81. Danziger, P. N. How To Make A Great Loyalty Program Even Better? Sephora Has The Answer. *Forbes*. 2020. Jan 23. URL: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/01/23/how-to-make-a-great-retail-loyalty-program-even-better-sephora-has-the-answer/?sh=3f506f0287aa>

82. Datskova, D. Crowdsourcing as a Practical Tool for Intensifying New Product Development in FMSG-companies. *Journal Association 1901 "SEPIKE"*. 2020. Edition 26. № 1. Pp. 28–35.

83. Decker, J. K. How COVID-19 Hit the Beauty Market. *Nutritional Outlook*. Vol. 24. No. 3, 2021. January 11. URL: <https://www.nutritionaloutlook.com/view/how-covid-19-hit-the-beauty-market>

84. Distribution of E-commerce Beauty Care Market Sales Worldwide from 2017 to 2025, by device. *Statista*. 2023. Aug 29. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1342825/e-commerce-beauty-care-market-sales-worldwide-dsitribution-device>

85. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4729/1/Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>

86. Drucker, P. F. *The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York : HarperCollins Publishers Inc, 2011. 368 p.

87. Durmusoglu, S., Barczak, G. The Use of Information Technology Tools in New Product Development Phases: Analysis of Effects on New Product Innovativeness, Quality, and Market Performance. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. Iss. 2 (February). Pp. 321–330. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.08.009.

88. Eberle, B. *Scamper: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Waco, TX : Prufrock Press, 2008. 96 p.

89. Erol, I., Ferrell, W. G. A Methodology for Selection Problems with Multiple Conflicting Objectives and Both Qualitative and Quantitative Criteria. *International Journal of Production Economics*. 2003. Vol. 86. Iss. 3. Pp. 187–199. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00049-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00049-5)

90. Fagerberg, J., Verspagen, B. Innovation Studies – the Emerging Structure of a New Scientific Field. *Research Policy*. Vol. 38. Issue 2, March 2009. Pp. 218–233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.006>

91. Farenjuk, Y., Chornous, G. Optimization of Media Strategy via Marketing Mix Modeling in Retailing. *Ekonomika*. 2023. Vol. 102 No. 1. Pp. 6–25. DOI: <https://doi.org/10.15388/Ekon.2023.102.1.1>
92. Farenjuk, Y., Chornous, G. Principles of Effective Planning of Advertising Activity in the 21st Century. *Economy of Ukraine*. 2023. № 2. Pp. 55–72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.055>
93. Fedirko, O., Zatonatska, T. Development Strategies for National Economies After COVID-19 Pandemic. *Ekonomika*. 2020. Vol. 99. No. 2. Pp. 92–103. URL: <https://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/19695/20725>
94. Fedirko, O., Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Londar, S. The Impact of E-commerce on the Sustainable Development: case of Ukraine, Poland, and Austria. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021 International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management (15–16 October 2021, Odesa, Ukraine). Vol. 915. Pp. 012–023. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012023>
95. Fedirko, O., Zatonatska, T., Wołowiec, T., Skowron, S. Data Science and Marketing in E-commerce Amid COVID-19 Pandemic. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. 24. Special Issue 2. Pp. 3–16. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/102232>
96. Financial Information. Sec Filings / COTY. URL: <https://investors.coty.com/financial-information/sec-filings/default.aspx>
97. Firsova, S., Spirina, I. The Practice of Innovative Product Commercialization in the Company L’Oreal Ukraine. *Кримський економічний вісник*. 2014. № 1 (08). Част. II. С. 199–203.
98. Gamification: What it is, How it Works, Risks / Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/gamification.asp>
99. Gamified Augmented Reality Lens delivers massive ROI for Sephora / Snap Inc. URL: <https://forbusiness.snapchat.com/inspiration/gamified-augmented-reality-lens-delivers-massive-roi-for-sephora>
100. Gardner, E. S. Exponential Smoothing: the State of the Art. *Journal of Forecasting*. 1985. Vol. 4. Pp. 1–28. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/for.3980040103>

101. Gerstell, E., Marchessou, S., Schmidt, J., Spagnuolo, E. How COVID-19 is Changing the World of Beauty. *McKinsey&Company*. 2020. May 05. 8 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/How%20COVID%2019%20is%20changing%20the%20world%20of%20beauty/How-COVID-19-is-changing-the-world-of-beauty-vF.pdf>
102. Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K., Wilkie, J. The end of Shopping's Boundaries: Omnichannel Personalization. *McKinsey*. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization>
103. Global Cosmetics Market: Insights. *Global Market Estimates – GME*. 2021. URL: <https://www.globalmarketestimates.com/market-report/global-cosmetics-market-3271>
104. Global: Beauty & Personal Care Revenue by Country / Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/758635/revenue-of-the-cosmetics-and-personal-care-market-worldwide-by-country>
105. Gonzales, F. J. M., Palacios, T. M. B. The Effect of New Product Development Tech-Niques on New Product Success in Spanish Firms. *Industrial Marketing Management*. 2002. Vol. 31. Iss. 3. Pp. 261–271. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00150-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00150-4)
106. Gryshchenko, I., Chubukova, O., Bilovodska, O., Gryshchenko, O., Melnyk, Yu. Marketing-Oriented Approach to Evaluating the Strategy of Distribution Management for Innovative Products in Logistics. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2020. Vol. 16. Pp. 371–383. DOI: [10.37394/232015.2020.16.37](https://doi.org/10.37394/232015.2020.16.37)
107. Haberland, F. *Die Wirtschaft*. Berlin : [S. n.], 1980. 21 p.
108. Hailes, J. *The New Green Consumer Guide*. London : Simon & Schuster, 2007. 254 p.
109. Hamel, G., Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994. [Thirteenth Reprint 2008]. 384 p.
110. Hesketh, J. M. *Learning Team-Based Esport Games: Success Factors in Learning from Spectating*. 2022. March / University of York.

Computer Science. URL: <https://etheses.whiterose.ac.uk/31146/1/LearningTeamBasedEsportGamesThesis.pdf>

111. Hill, A. Centennials: The 12 Habits of Great, Enduring Organisations. Random House, 2023. 304 p.

112. Hjorth, A. Amazon FBA: One of the Secrets for Success in the Amazon Marketplace. *The Blueprint*. 2021. January 21. URL: <https://www.fool.com/the-blueprint/amazon-fba/>

113. Hjorth, A. How the Product Development Process Works in 7 Steps. *The Blueprint*. 2021. February 7. URL: <https://www.fool.com/the-blueprint/product-development-process/>

114. Hong, S., Oxley, L., McCann, P. A Survey of the Innovation Surveys. *Journal of Economic Surveys*. 2012. Vol. 26. Iss. 3. Pp. 420–444. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2012.00724.x>

115. Hudson, S., Kim, A., and Moulton, J. What Beauty Players can Teach the Consumer Sector about Digital Disruption. *McKinsey&Company*. 2018. April 10. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/what-beauty-players-can-teach-the-consumer-sector-about-digital-disruption>

116. Hwang, C. L., Yoon, K. Multiple Attributes Decision Making Methods and Applications. Springer : Berlin Heidelberg, 1981. 269 p.

117. Hyndman, R. J., Athanasopoulos, G. Forecasting: Principles and Practice / Monash University, Australia. [3rd edition]. OTexts : Melbourne, Australia. 2021. URL: <https://otexts.com/fpp3/>

118. Iastremska, O., Feshchur, I., Lysytsia, N., Martynenko, M., Losheniuk, O. Social Media Marketing as a Tool for Promoting Services and Goods on the Internet. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. Iss. 67. Pp. 374–382. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.32>

119. Iastremska, O., Nebylytsia, H. Social Networks as a tool for Entrepreneurship in the Conditions of the Economy of Impressions. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 155–163. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.155>

120. Iastremska, O., Strokovych, H., Iastremska, O., Kalantaridis, C., Nagy, S., Somosi Veresne, M. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Iss. 1. Pp. 196–211. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-15>

121. Integrated Report. Annual Report / SHISEIDO. URL: <https://corp.shiseido.com/en/ir/library/annual/index.html>

122. Jespersen, K., Buck, N. Usage of ICT Tools in New Product Development: Creating User-Involvement. *Innovation in Business and Enterprise: Technologies and Frameworks*. 2010. January. Pp. 1–19. DOI: 10.4018/978-1-61520-643-8.ch006.

123. Jodie, Shaw. Understanding Your Audience: A Deep Dive into Consumer Behavior in the Beauty Industry / Kadence. URL: <https://kadence.com/understanding-your-audience-a-deep-dive-into-consumer-behavior-in-the-beauty-industry/>

124. Kachouie, R., Sedighadeli, S. New Product Development Success Factors in Prospector Organisations; Mixed Method Approach. *International Journal of Innovation Management*. 2015. Vol. 19. No. 04. August. Pp. 1550040-1–1550040-23. DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919615500401>

125. Kalia, S., Sharma, V. K. Artificial Intelligence in Dermatology: A Review. *Journal of Cosmetic Dermatology*. 2020. Vol. 19(10). Pp. 2453–2461.

126. Kasuwar, K. Product Development and Management Strategies. *IntechOpen*. 2018. DOI: [doi.org/10.5772/intechopen.80345](https://doi.org/10.5772/intechopen.80345)

127. Kazakova, I., Kovalenko, S., Lebedynets, V., Bondarenko, D., Kazakova, V. Cosmetic Products as an Object of Technical Regulation of the Ministry of Health. Development of a Methodology for the Implementation of the Technical Regulations. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2021. No. 5 (33). Pp. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2021.243123>

128. Kazakova, I., Lebedynets, V., Kazakova, V., Kovalenko, S. Research of the Activities of the Enterprises of the Perfume and Cosmetic Industry of Ukraine. *EUREKA: Health Sciences*. 2021. Number 2. Pp. 44–55. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/c617/361aa14e839ea54e3e95872214946cabb7e7.pdf>

129. Keeney, R. L., Raiffa, H. *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York : John Willey, 1976.
130. Kelly, Bouvier. *A Quick Look At: Pay Per Click (Ppc) Advertising*. *Bouvier Kelly Press*. 2015. Pp. 1–4.
131. Kim, J. Y., Hahn, J. H., Sawng, Y.-W. Improving New Product Development (NPD) Process by Analyzing Failure Cases Asia Pacific. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2016. Vol. 10. No. 1. Pp. 134–150.
132. Kim, M., Lee, K. How Does Customer Participation in the Service Co-Production Process Affect Customer Outcomes? Roles of Perceived Control and Anxiety. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2017. Vol. 36. Pp. 9–18.
133. Kitbumrungrat, K. Predicting the Factors Affecting Consumer Buying Decisions Making about Goods on an Online Application. *KKU Science Journal*. 2021. Vol. 49. No. 1. Pp. 72–84.
134. Kolmar, Chris. 25 Powerful Cosmetics Industry Statistics (2023): What's Trending in the Beauty Business? *Zipppia*. 2023. Jun. 22. URL: <https://www.zipppia.com/advice/cosmetics-industry-statistics/>
135. Kotler, Ph., Armstrong, G., Ang, S. H., Leong, S. M., Tan, C. T., Ho-Ming, O. *Principles of Marketing: an Asian Perspective*. London : Pearson/Prentice-Hall, 2012. 790 p.
136. Kotler, Ph., Armstrong, G., Cunningham, M. H. *Principles of Marketing*. [15th ed.]. Toronto : Pearson Prentice Hall, 2008. 989 p.
137. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. *Principles of Marketing*. [5th ed.]. Harlow : Pearson Education Limited, 2008. 1020 p.
138. Kotler, Ph., Keller, K. *Marketing Management*. [15th ed.]. Pearson, 2016. 692 p.
139. Kuhn, M., Johnson, K. *Applied Predictive Modeling*. New York : Springer. 2013. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-6849-3>
140. Kukhta, P., Sviderska, S. Theoretical Approaches to the Process of Introducing a New Product to the Market. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-6>
141. L'Oréal Annual Report. 2019. 68 p. URL: [https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL\\_2019\\_Annual\\_Report\\_3.pdf](https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL_2019_Annual_Report_3.pdf)

142. L'Oréal Finance Annual Report. 2021. URL: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/cosmetics-market/>

143. Leading Capability Improvement Priorities of Their Companies Digital Marketing Efforts According Senior Digital Marketers Worldwide. *eMarketer*. 2010. URL: <https://www.insiderintelligence.com/chart/241534/Leading-Capability-Improvement-Priorities-of-Their-Companys-Digital-Marketing-Efforts-According-Senior-Digital-Marketers-Worldwide-Oct->

144. Li D.-F. An Approach to Fuzzy Multiattribute Decision Making under Uncertainty. *Information Sciences*. 2005. Vol. 169. Iss. 1–2. Pp. 97–112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2003.12.007>

145. Lindecrantz, E., Gi, M.T.P., Zerbi, S. Personalizing the Customer Experience: Driving Differentiation in Retail. *McKinsey*. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>

146. Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., Dumitrescu, R. Process for the Development of a Digital Strategy. *Procedia CIRP*. 2020. Vol. 88. Pp. 173–178. DOI: [10.1016/j.procir.2020.05.031](https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031).

147. Loesche, D. Mobile E-commerce is up and Poised for Further Growth. *Statista*. 2018. URL: <https://www.statista.com/chart/13139/estimated-worldwide-mobile-e-commerce-sales/>

148. Loyalty Program Trends 2024 report / Open Loyalty. URL: <https://www.openloyalty.io/insider/loyalty-program-trends>

149. LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE (LVMHF) Q2 2023 Earnings Call Transcript / Seeking Alpha. URL: <https://seekingalpha.com/article/4619719-lvmh-moet-hennessy-louis-vuitton-se-lvmhf-q2-2023-earnings-call-transcript>

150. Marchessou, S., Spagnuolo, E. Taking a Good Look at the Beauty Industry. *McKinsey & Company*. 2022. July 22. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/taking-a-good-look-at-the-beauty-industry>

151. Marchessou, S., Spagnuolo, E. Taking a Good Look at the Beauty Industry. *McKinsey & Company*. 2021. July 22. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/taking-a-good-look-at-the-beauty-industry>

152. Marion, T., Fixson, S. The Transformation of the Innovation Process: How Digital Tools are Changing Work, Collaboration, and Organizations in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. Vol. 38. Iss. 1. DOI: 10.1111/jpim.12547.

153. Marketers Slow to Integrate Mobile Tactics. *eMarketer*. 2010. Aug 16. URL: <http://marketresearchworld.net/content/view/3340/77/>

154. Mittal, M. Three Strategies for Optimizing Your E-commerce Beauty Platform in 2021. *Forbes*. 2021. Jun 23. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/23/three-strategies-for-optimizing-your-e-commerce-beauty-platform-in-2021/?sh=593099e63eb2>

155. Moore, G. A. Crossing the Chasm. Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. [3rd ed.]. New York : Harper Business, 2014. 288 p.

156. Mykhalchuk, T., Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Liakhovych, L. Development of Recommendation System in e-Commerce using Emotional Analysis and Machine Learning Methods. *2021 11th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS)*. Cracow, Poland. 22–25 September 2021. Pp. 527–535. DOI: <https://doi.org/10.1109/IDAACS53288.2021.9660854>

157. Navickaitė, G. New Product Development and Market Launch in Cosmetics Industry. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*. 2022. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3846/mla.2022.15668>

158. Nelson, Emily. Rising Lipstick Sales May Mean Pouting Economy. *The Wall Street Journal*. 2001. November 26. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB1006731471172641080>

159. Öçlü, B., Özgüven, N. A Review of Digital Marketing Tools. *The Most Recent Studies in Science and Art* / Editors: Prof. H. Arapgirlioglu; Assoc. Prof. A. Atik; Prof. S. Hiziroglu; Prof. R.L. Elliott; Dr. D. Atik. Edition 2. Chap. 138. Vol. 2. Ankara (Turkey) : Gece Kitaplığı, 2018. Pp.1775–1885.

160. Penetration Rate of the E-commerce Beauty Care Market Worldwide from 2017 to 2027, by segment. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1342827/beauty-care-e-commerce-market-penetration-rate-worldwide>

161. Personal Care Industry Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2023–2028). *Mordor Intelligence*. 2022. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-beauty-and-personal-care-products-market-industry>

162. Personal Care Products Council (PCPC), Driving the Economy, Shaping the Future: Economic & Social Contributions Report 2020.

163. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. 1998. July–August. / Harvard Business Press. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

164. Porcelli, M. Behind the Growth of Mobile Commerce. *Forbes*. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/25/behind-the-growth-of-mobile-commerce/?sh=22f21ce353b6>

165. Procter & Gamble Annual Report. 2019. 98 p. / Pginvestor.com. URL: [https://s1.q4cdn.com/695946674/files/doc\\_financials/2019/e28f717a-9858-69a1-8783-00c4604463cd.pdf](https://s1.q4cdn.com/695946674/files/doc_financials/2019/e28f717a-9858-69a1-8783-00c4604463cd.pdf)

166. Prygara, O., Nagachevska, T., Starostina, A., Kuzioma, O., Moskalyuk, N. Strategy for Promoting Innovative Products in International Markets. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. Vol. 13. Iss. 1. Pp. 222–228. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/1301/papers/A\\_prygara.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/1301/papers/A_prygara.pdf)

167. Revenue of the Beauty & Personal Care Market Worldwide from 2015 to 2028. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1244578/beauty-and-personal-care-global-market-value>

168. Roberts, R., 2022 Beauty Industry Trends & Cosmetics Marketing: Statistics and Strategies for Your Ecommerce Growth. *Common Thread*. 2022. Mar. 05. URL: <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/beauty-industry-cosmetics-marketing-ecommerce>

169. Robson, K., Kietzmann, Jan. Understanding Gamification of Consumer Experiences. *Advances in Consumer Research*. *Association for Consumer Research (U.S.)*. 2014. Vol. 42. Pp. 352–356.

170. Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, Jan H., McCarthy, Ian, Pitt, L. Is it all a game? Understanding the Principles of Gamification. *Business*

*Horizons*. 2015. Vol. 58. Iss. 4. Pp. 411–420. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>.

171. Robul, Yu., Lytovchenko, I., Tchon, Li, Nagorny, Ye., Khanova, O., Omelianenko, O. Digital Marketing Tools in the Value Chain of an Innovative Product. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9 (4). Pp. 158–165.

172. Rundh, B. Packaging Design: Creating Competitive Advantage with Product Packaging. *Br. Food J.* 2009. Vol. 111. Pp. 988–1002.

173. Rydén, P., El Sawy, O. Real-Time Management: When AI Goes Fast and Flow. *In Platforms and Artificial Intelligence*. Springer. 2022. Pp. 225–243. DOI: 10.1007/978-3-030-90192-9\_11

174. Sailer, M., Hense, Jan, Mayr, S., Mandl, H. How Gamification Motivates: An Experimental Study of the Effects of Specific Game Design Elements on Psychological Need Satisfaction. *Computers in Human Behavior*. 2017. Vol. 69. Pp. 371–380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>.

175. Schaefer, M., Hetman, O. Effective Tools of Digital Marketing Implementation. *University Economic Bulletin : collection of scientific articles of scientists and post-graduate students / Pereiaslav-Khmelnyskyi Hryhorii Skovoroda State Pedagogical University*. 2019. Iss. 41. Pp. 67–74.

176. Scheming, E. *New Product Management*. Hinsdale, IL : The Dryden Press, 1974. 307 p.

177. Schilling, M., Hill, Ch. Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives, Product Introduction in New Firms. *Academy of Management Executive*. Vol. 12. Pp. 67–81.

178. Schumpeter, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London : Routledge, UK, 1942.

179. Scianna, T. 5 Critical Trends in the Future of Beauty / Global Cosmetic Industry ([gcimagazine.com](https://www.gcimagazine.com/consumers-markets/news/22863928/5-critical-trends-in-the-future-of-beauty)). Jun 5th, 2023. URL: <https://www.gcimagazine.com/consumers-markets/news/22863928/5-critical-trends-in-the-future-of-beauty>

180. Sedigh Adeli, S. New Product Development Success Factors in Prospector Organisations; Mixed Method Approach. *Academia*. 2015. [https://www.academia.edu/16001310/NEW\\_PRODUCT\\_DEVELOPMENT\\_SUC](https://www.academia.edu/16001310/NEW_PRODUCT_DEVELOPMENT_SUC)

CESS\_FACTORS\_IN\_PROSPECTOR\_ORGANISATIONS\_MIXED\_METHOD  
\_APPROACH

181. Sephora : [site]. URL: <https://www.sephora.co.id/pages/gamification?language=en>

182. Sheetal, Rimzim Tyagi, Gursimranjit Singh. Gamification and Customer Experience in Online Retail: a Qualitative Study Focusing on Ethical Perspective. *Asian Journal of Business Ethics*. 2022. Vol. 12. Pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00162-1>.

183. Shiseido Annual Report. 2019. Digest. Investor Relations Department, Shiseido Company, Limited. 16 p. / SHISEIDO. URL: [https://corp.shiseido.com/report/en/2019/pdf/anu\\_digest.pdf](https://corp.shiseido.com/report/en/2019/pdf/anu_digest.pdf)

184. Sitnicki, M. W., Balan, V., Tymchenko, I., Sviatnenko, V., Sychova, A. Measuring the Commercial Potential of New Product Ideas Using Fuzzy Set Theory. *Innovative Marketing*. 2021. Vol. 17. Iss. 2. Pp. 149–163. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/im.17(2).2021.14)

185. Smith, G. J. Idea-Generation Technique: A Formulary of Active Ingredients. *Journal of Creative Behavior*. 1998. Vol. 32. No. 2. Pp. 107–133.

186. Sońta-Drączkowska, E., Mrożewski, M. Exploring the Role of Project Management in Product Development of New Technology-Based Firms. *Project Management Journal*. 2019. Vol. 51 Iss. 3. DOI: 10.1177/8756972819851939.

187. Starostina, A., Bilovodska, O., Panasiuk, Yu. Digital Tools for Products Promotion in Online Trade on International Markets. *TURAN : Stratejik Arastirmalar Merkezi*. 2022. Iss. 14. Pp. 197–209. URL: <https://www.proquest.com/openview/438c9f3d09f2f8dd68c672eacab9ef9f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1356373>

188. Starostina, A., Kravchenko, V., Zhurylo, V., Tepliuk, M., Domina, O. Online Shopping Perceived Risks During the COVID-19 Pandemic: On the Student's Case for the Apparel and Footwear. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 3 (44). С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3771>

189. Statista Consumer Market Outlook 2022.

190. Stiglitz, J. E. *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*. London : Penguin Books, 2019. 371 p.
191. Strauss, W., Howe, N. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Morrow, 1991. 538 p.
192. Sviderska, S. Introducing New Cosmetic Products to the Ukrainian Market as a Management Problem. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К., Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с. С. 338.
193. Sviderska, S. Prospects for the Development of the Ukrainian Cosmetics Market. *Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах COVID-19* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 2022 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К. : Інтерсервіс, 2022. Вип. XX. 182 с. С. 65.
194. Sviderska, S. Ye. Use of Digital Tools in the Process of Generating Ideas for Bringing New Products to Market. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 09 листопада 2023 р. / НУ “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”. Полтава, 2023. С. 107–109.
195. Sviderska, S. Ye., Kukhta, P. V. Management Aspects of Launching New Cosmetic Products in the Conditions of the Ukrainian Market. *I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16–17 березня 2023 р. Част. 2. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 288 с. С. 35–39.
196. Sviderska, S. Ye., Kukhta, P. V. Trends in the Global and Ukrainian Markets of Cosmetics Products. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9 (548). С. 311–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-311-318>
197. Sviderska, S., Kukhta, P. Evaluation of Innovation Projects for Cosmetics Industry with Multi-Criteria Methods. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 15–17 September 2021, Deggendorf, Germany*. Pp. 397–401. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548331>

198. Sviderska, S., Kukhta, P. The Impact of Innovation on the Development of the Global Cosmetics Products Market. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 1(214). С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/214-1/3>

199. Sviderska, S., Zhylynska, O., Kukhta, P. Identification of the Factors Influencing the Cosmetic Products Market (Ukraine Case). *Studies in Business and Economics*. 2023. Vol. 4. Pp. 328–341. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2023-0018>

200. Swilley, E., Hofacker, C. F., Lamont B. T. The Evolution from E-Commerce to M-Commerce: Pressures, Firm Capabilities and Competitive Advantage in Strategic Decision Making. *International Journal of E-Business Research*. 2012. Vol. 8(1). Pp. 1–16.

201. Taylor, S. J, Letham, B. Forecasting at Scale. *PeerJ Preprints*. 2017. 5:e3190v2. URL: <https://doi.org/10.7287/peerj.preprints.3190v2>

202. The Beauty Market in 2023: New industry trends (A special State of Fashion report). *McKinsey*. 2023. May 22. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report>

203. The Estée Lauder Companies Inc. Annual Report on Form 10-K. 2019. 242 p. / Estee Lauder companies – [elcompanies.com](http://elcompanies.com). URL: <https://media.elcompanies.com/files/e/estee-lauder-companies/universal/news-and-media/media-resources/resources-and-reports/reports/2019-elc-10k.pdf>

204. The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data : Oslo Manual / Prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators. [3rd ed.]. Paris : OECD, 2005. Para. P. 158.

205. The Power of Me: The Impact of Personalization on Marketing Performance. *Epsilon*. 2018. January 9. URL: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences>

206. True-Luxury Global Consumer Insights / Boston Conculting Group. 2023. [9th Edition]. URL: <https://altagamma.it/media/source/>

BCGxAltagamma\_True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insights%202023\_v  
Altagamma%20Soci.pdf

207. Turn the Tide. Unlock the New Consumer Path to Purchase Category: Consumer Product Goods / Boston Consulting Group. 2020. URL: <https://media-publications.bcg.com/consumer-product-good-turn-the-tide-unlock-the-new-consumer-path-to-purchase.pdf>

208. Unilever Annual Report and Accounts. 2019. 183 p. URL: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/1e37dec387a6647bd6bd1c8d1bc8a86cd0135ed7.pdf>

209. Vaiciute, Ie. Launching Innovative Cosmetics Products to Lithuanian Market. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*. 2021. Vol. 13. Pp. 1–8. DOI: <http://dx.doi.org/10.3846/mla.2021.14251>

210. Vasilyeva, T. A., Rosokhata, A. S., Jasniewski, A., Nebaba, N. A., Kutsenko, V. I. Analysis of the Place and Role of Stakeholders in the Process of Commercialization of Innovation. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №8 (266). С. 35–43. DOI: <https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-35-43>

211. Villena, K. World Market for Beauty and Personal Care. *Euromonitor International*. 06.04.2021. URL: <https://www.euromonitor.com/article/world-market-for-beauty-and-personal-care-2>

212. What Are Clusters? / Harvard Business School. Institute For Strategy And Competitiveness ([isc.hbs.edu](http://isc.hbs.edu)). URL: <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx>

213. World Market for Beauty and Personal Care. *Euromonitor International*. 2023. May. URL: <https://www.euromonitor.com/world-market-for-beauty-and-personal-care/report>

214. Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Artyukh, T., Tymchenko, K. Forecasting the Behavior of Target Segments to Activate Advertising Tools: Case of Mobile Operator Vodafone Ukraine. *Economics*. 2022. Vol. 10. Edizione 1 (June). Pp. 87–104. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0005>

215. Zatonatska, T., Wołowicz, T., Dluhopolskyi, O., Podskrebko, O., Maksymchuk, O. Using Data Science Tools in E-Commerce: Client's Advertising

Campaigns vs. Sales of Enterprise Products. In: Faure, E., Danchenko, O., Bondarenko, M., Tryus, Y., Bazilo, C., Zaspá, G. (eds). *Information Technology for Education, Science, and Technics. ITEST 2022*. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2023. Vol. 178. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35467-0\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35467-0_22)

216. Zekiri, J., Hasani, V. V. The Role and Impact of the Packaging Effect on Consumer Buying Behaviour. *Ecoforum J.* 2015. Vol. 4. Pp. 1–29.

217. Zolkover, A., Petrunenko, I., Iastremska, O., Stashkevych, O., Mehdizade, M.M. Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2022. Vol. 9. No. 2. Pp. 344–356.

218. Zott, C. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24(2). Pp. 97–125.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Впровадження результатів дисертаційної роботи

## Довідка про впровадження 1

МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

вул. Володимирська, 64/13  
м. Київ, 01601, Україна



Тел.: +38 (044) 239-33-33  
E-mail: office@knu.ua  
Web: https://www.knu.ua

MINISTRY  
OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE

TARAS SHEVCHENKO  
NATIONAL UNIVERSITY  
OF KYIV

64/13 Volodymyrska St,  
Kyiv, 01601, Ukraine

15.01.2024 № 013/28

На № \_\_\_\_\_

## Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Світлани СВИДЕРСЬКОЇ

“Управління процесами виведення на ринок  
нових косметичних продуктів”

на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 “Менеджмент”

Дисертаційна робота аспірантки кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Світлани Свідерської виконувалася згідно із планом наукових досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка щодо реалізації Комплексної наукової програми “Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації” у межах держбюджетної науково-дослідної роботи по темі: “Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні” № 19 БФ 040-02 (номер державної реєстрації 0119U100324), виконання якої здійснювалося у 2019-2021 рр.

Відповідно до Анотованого звіту за завершеним фундаментальним науковим дослідженням ДР № 0119U100324 результати дисертаційної роботи Світлани Свідерської знайшли відображення на III етапі, виконаному в період з 01.01.2021 р. до 31.12.2021 р., де було проведено аналіз теоретичних підходів та передових практик щодо виведення нового продукту на споживчий ринок, особливостей нормативно-правового регулювання етапу досліджень і розробок нового продукту, здійснено узагальнення досвіду міжнародних компаній, що успішно провадять діяльність у розвинених країнах та мають широкий доступ до інноваційних технологій. Одержані результати уможливають визначення сучасних пріоритетів менеджменту маркетингових процесів виведення нового товару та подальше формування кола актуальних задач, спрямованих на реалізацію перспектив розвитку українських підприємств у скороченні часового лагу при впровадженні інноваційних технологій.

Проректор з наукової роботи



Ганна ТОЛСТАНОВА

## Довідка про впровадження 2

МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

вул. Володимирська, 64/13  
м. Київ, 01601, Україна



Тел.: +38 (044) 239-33-33  
E-mail: office@knu.ua  
Web: https://www.knu.ua

MINISTRY  
OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE

TARAS SHEVCHENKO  
NATIONAL UNIVERSITY  
OF KYIV

64/13 Volodymyrska St,  
Kyiv, 01601, Ukraine

16.01.2024 № 056/0007

На № \_\_\_\_\_

## Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертації  
Світлани СВИДЕРСЬКОЇ  
«Управління процесами виведення на ринок  
нових косметичних продуктів»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка апробовані та впроваджені в навчальний процес результати дисертації Світлани Свідерської «Управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», що виконана на кафедрі менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету.

Наукові результати дисертації аспірантки Світлани Свідерської впроваджено в навчальний процес у дисципліні «Маркетинг нововведень» для студентів 1 курсу магістратури за ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування» (спеціальність 073 «Менеджмент»), де в межах теми «Концепція латерального та цифрового маркетингу 4.0» висвітлено ключові особливості інтеграції цифрових інструментів на різних етапах виведення на ринок нових продуктів, що засвідчило необхідність професійної інтеграції цифрових технологій на кожному з етапів даного процесу. У межах теми «Стратегія виводу нового продукту на ринок» визначено трансформаційний вплив та вирішальне значення інновацій на підсумкові фінансові та інші результати діяльності компаній, що актуалізує використання інновацій як каталізатору сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах ринку, який постійно змінюється. Також результати дисертації впроваджено в навчальний процес у дисципліні «Інвестування та інвестиційна політика» для студентів 3 курсу бакалаврату за ОПП «Економіка та економічна політика» (спеціальність 051 «Економіка») та дисципліні «Інвестування» для студентів 2 курсу бакалаврату за ОПП «Торгівля, логістика та екологічне підприємництво» (спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»). Зокрема, у межах теми «Інвестиційна політика держави та інвестиційна політика ринкової економіки» узагальнено інструментарій залучення інвестицій у новий продукт.

Проректор з науково-педагогічної роботи



Андрій ГОЖИК

## Довідка про впровадження 3



Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Б'ЮТИКУЛ»

Україна, 03022, м. Київ, вул. Козацька 116, офіс 407  
 Р/Р UA26 3808 0500 0000 0026 0065 8664 5 в АТ «Райффайзен Банк Аваль»  
 МФО 380805, ЄДРПОУ 41567720, Індивідуальний податковий номер 415677226507

Від 19.01.2024 р.

На № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації  
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
 за спеціальністю 073 "Менеджмент"  
 Свідерської Світлани Євгеніївни

Результати дисертаційної роботи на тему: "Управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів" Свідерської Світлани Євгеніївни, аспірантки кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності за освітньо-науковою програмою "Менеджмент" кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, використовуються в практичній діяльності ТОВ «Б'ЮТИКУЛ».

Авторські розробки, науково-практичні висновки та пропозиції С.Є.Свідерської актуальні для прогнозування споживчих потреб на ринку косметичних продуктів, зокрема для ТОВ «Б'ЮТИКУЛ». На основі отриманих результатів впроваджено запропоновану автором модель прогнозування часових рядів у планування продажів товарів у розрізі артикулів, що підвищило ефективність прийняття стратегічних рішень та зменшило ризики, пов'язані з визначенням оптимальних розмірів замовлень та логістичними аспектами.

Директор  
 ТОВ «Б'ЮТИКУЛ»

Паламарчук Андрій Олександрович



ТОВ «Б'ЮТИКУЛ»

Україна, 03022, м. Київ, вул. Козацька 116, офіс 407 [www.beautycool.com.ua](http://www.beautycool.com.ua)

## Довідка про впровадження 4



Товариство з обмеженою відповідальністю  
«ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

03150, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 139  
ЕДРПОУ 33239599

Вих. № 001-1  
від 16.01.2024 р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
аспірантки кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
СВІДЕРСЬКОЇ СВІТЛАНИ ЄВГЕНІЇВНИ**

Ключові результати та пропозиції, сформульовані у дисертації Свідерської Світлани Євгеніївни «Управління процесами виведення на ринок нових косметичних продуктів» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», мають практичну цінність та використовуються у діяльності ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА», зокрема знайшли своє відображення при розробці стратегії виведення нового продукту на український ринок косметичних продуктів. Запропонована модель гейміфікації та цифровізації досвіду споживача дає змогу оптимізувати споживчий досвід, підвищити впізнаваність продукту, залучення та лояльність споживача. Надані Свідерською С.Є. рекомендації уможливили застосування таких ігрових елементів, як системи винагород, змагання та інтерактивний контент, що загалом підвищило ступінь залучення споживачів та поглибило зв'язки між споживачами та відповідним продуктом.

Груп-бренд-менеджер  
ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»



Одольська А.

## Додаток Б

## Обчислення ступеня близькості альтернатив\*

	Вартість проєкту	Рівень залученості споживачів	Експортний потенціал	Конкурентна перевага	Рівень екологічності проєкту	Термін реалізації	
A <sup>+</sup>	0,09	0,16	0,04	0,08	0,07	0,08	
A <sup>-</sup>	0,15	0,10	0,03	0,05	0,03	0,14	
<b>max</b>	$(u_{i1} - u_1^+)^2$	$(u_{i2} - u_2^+)^2$	$(u_{i3} - u_3^+)^2$	$(u_{i4} - u_4^+)^2$	$(u_{i5} - u_5^+)^2$	$(u_{i6} - u_6^+)^2$	<b>s<sub>i</sub><sup>+</sup></b>
Відкриті інновації та колаборації	0,0060	0,0004	0,0000	0,0001	0,0015	0,0035	0,107
Проєкти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	0,0000	0,0001	0,0002	0,0008	0,0010	0,0000	0,045
Продуктові інновації	0,0154	0,0007	0,0000	0,0000	0,0015	0,0226	0,201
Розвиток електронної та мобільної комерції	0,0011	0,0000	0,0000	0,0002	0,0004	0,0013	0,055
Проєкти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	0,0356	0,0029	0,0001	0,0013	0,0000	0,0298	0,264

## Продовження додатку Б

<b>Min</b>	$(u_{i1} - u_1^-)^2$	$(u_{i2} - u_2^-)^2$	$(u_{i3} - u_3^-)^2$	$(u_{i4} - u_4^-)^2$	$(u_{i5} - u_5^-)^2$	$(u_{i6} - u_6^-)^2$	$S_i^-$
Відкриті інновації та кооперації	0,0123	0,0012	0,0002	0,0008	0,0000	0,0129	0,165
Проекти із забезпечення персоналізованого споживчого досвіду	0,0356	0,0019	0,0000	0,0001	0,0001	0,0298	0,260
Продуктові інновації	0,0042	0,0008	0,0001	0,0013	0,0000	0,0005	0,083
Розвиток електронної та мобільної комерції	0,0243	0,0029	0,0001	0,0005	0,0004	0,0186	0,216
Проекти із забезпечення сталого розвитку бізнесу	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0015	0,0000	0,039

\*Джерело: розрахунки проведені автором.

## Попарне порівняння альтернатив\*

Пара альтернатив \ Критерій	Вартість проекту	Рівень залученості споживачів	Експортний потенціал	Конкурентна перевага	Рівень екологічності проекту	Термін реалізації
A <sub>1</sub> A <sub>2</sub>	-220	-4,5	26,8	19,3	-10,1	-5,5
A <sub>1</sub> A <sub>3</sub>	100	3,3	7	-7,5	-0,6	6
A <sub>1</sub> A <sub>4</sub>	-120	-9,4	12,1	5,3	-24,9	-2
A <sub>1</sub> A <sub>5</sub>	200	18,4	21,7	29	-43,8	7
A <sub>2</sub> A <sub>1</sub>	220	4,5	-26,8	-19,3	10,1	5,5
A <sub>2</sub> A <sub>3</sub>	320	7,8	-19,8	-26,8	9,5	11,5
A <sub>2</sub> A <sub>4</sub>	100	-4,9	-14,7	-14	-14,8	3,5
A <sub>2</sub> A <sub>5</sub>	420	22,9	-5,1	9,7	-33,7	12,5
A <sub>3</sub> A <sub>1</sub>	-100	-3,3	-7	7,5	0,6	-6
A <sub>3</sub> A <sub>2</sub>	-320	-7,8	19,8	26,8	-9,5	-11,5
A <sub>3</sub> A <sub>4</sub>	-220	-12,7	5,1	12,8	-24,3	-8
A <sub>3</sub> A <sub>5</sub>	100	15,1	14,7	36,5	-43,2	1
A <sub>4</sub> A <sub>1</sub>	120	9,4	-12,1	-5,3	24,9	2
A <sub>4</sub> A <sub>2</sub>	-100	4,9	14,7	14	14,8	-3,5
A <sub>4</sub> A <sub>3</sub>	220	12,7	-5,1	-12,8	24,3	8
A <sub>4</sub> A <sub>5</sub>	320	27,8	9,6	23,7	-18,9	9
A <sub>5</sub> A <sub>1</sub>	-200	-18,4	-21,7	-29	43,8	-7
A <sub>5</sub> A <sub>2</sub>	-420	-22,9	5,1	-9,7	33,7	-12,5
A <sub>5</sub> A <sub>3</sub>	-100	-15,1	-14,7	-36,5	43,2	-1
A <sub>5</sub> A <sub>4</sub>	-320	-27,8	-9,6	-23,7	18,9	-9

\*Джерело: опитування та розрахунки проведені автором.

## Додаток Д

## Результати оцінювання альтернатив експертною групою\*

Пара альтернатив \ Критерій	Вартість проекту	Рівень залучення споживачів	Експортний потенціал	Конкурентна перевага	Рівень екологічності проекту	Термін реалізації	$Q_{ij}$
w	0,23	0,27	0,07	0,13	0,09	0,21	
A <sub>1</sub> A <sub>2</sub>	0,000	0,000	0,070	0,130	0,000	0,000	0,200
A <sub>1</sub> A <sub>3</sub>	0,230	0,000	0,070	0,000	0,000	0,210	0,510
A <sub>1</sub> A <sub>4</sub>	0,230	0,000	0,070	0,130	0,000	0,000	0,430
A <sub>1</sub> A <sub>5</sub>	0,230	0,270	0,070	0,130	0,000	0,210	0,910
A <sub>2</sub> A <sub>1</sub>	0,230	0,000	0,000	0,000	0,090	0,210	0,530
A <sub>2</sub> A <sub>3</sub>	0,230	0,000	0,000	0,000	0,085	0,210	0,525
A <sub>2</sub> A <sub>4</sub>	0,230	0,000	0,000	0,000	0,000	0,210	0,440
A <sub>2</sub> A <sub>5</sub>	0,230	0,270	0,000	0,130	0,000	0,210	0,840
A <sub>3</sub> A <sub>1</sub>	0,230	0,000	0,000	0,130	0,000	0,000	0,360
A <sub>3</sub> A <sub>2</sub>	0,000	0,000	0,070	0,130	0,000	0,000	0,200
A <sub>3</sub> A <sub>4</sub>	0,000	0,000	0,070	0,130	0,000	0,000	0,200
A <sub>3</sub> A <sub>5</sub>	0,230	0,172	0,070	0,130	0,000	0,000	0,602
A <sub>4</sub> A <sub>1</sub>	0,230	0,000	0,000	0,000	0,090	0,000	0,320
A <sub>4</sub> A <sub>2</sub>	0,230	0,000	0,070	0,130	0,090	0,000	0,520
A <sub>4</sub> A <sub>3</sub>	0,230	0,091	0,000	0,000	0,090	0,210	0,621
A <sub>4</sub> A <sub>5</sub>	0,230	0,270	0,070	0,130	0,000	0,210	0,910
A <sub>5</sub> A <sub>1</sub>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,090	0,000	0,090
A <sub>5</sub> A <sub>2</sub>	0,000	0,000	0,070	0,000	0,090	0,000	0,160
A <sub>5</sub> A <sub>3</sub>	0,230	0,000	0,000	0,000	0,090	0,000	0,320
A <sub>5</sub> A <sub>4</sub>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,090	0,000	0,090

\*Джерело: опитування та розрахунки проведені автором.

**Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про  
апробацію результатів дисертації**

***Статті в українських та іноземних наукових фахових виданнях:***

– з індексацією у МНБД *Scopus* та *Web of Science*:

1. Sviderska, S., Zhylynska, O., Kukhta, P. Identification of the Factors Influencing the Cosmetic Products Market (Ukraine Case). *Studies in Business and Economics*. 2023. Vol. 4. Pp. 328–341. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2023-0018> (включено до МНБД *Scopus*, *Web of Science*). (0,84 д. а., з них авт. – 0,5 д. а., виявлено основні фактори, що впливають на ринок косметичної продукції).

– у фахових виданнях України:

2. Sviderska, S. Ye., Kukhta, P. V. Trends in the Global and Ukrainian Markets of Cosmetics Products. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9 (548). С. 311–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-311-318> (включено до МНБД *Index Copernicus*). (0,71 д. а., з них авт. – 0,5 д. а., проведено аналіз тенденцій світового та українського ринків косметичних продуктів).

3. Kukhta, P., Sviderska, S. Theoretical Approaches to the Process of Introducing a New Product to the Market. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-6> (включено до МНБД *Index Copernicus*). (0,6 д. а., з них авт. – 0,45 д. а., здійснено узагальнення теоретичних підходів до процесу виведення нового продукту на ринок).

4. Sviderska, S., Kukhta, P. The Impact of Innovation on the Development of the Global Cosmetics Products Market. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 1(214). С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/214-1/3> (включено до МНБД *Index Copernicus*). (0,68 д. а., з них авт. – 0,55 д. а., здійснено узагальнення теоретичних підходів до процесу виведення нового продукту на ринок).

**Опубліковані праці апробаційного характеру:**

– з індексацією у МНБД Scopus:

5. Sviderska, S., Kukhta, P. Evaluation of Innovation Projects for Cosmetics Industry with Multi-Criteria Methods. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 15–17 September 2021, Deggendorf, Germany. Pp. 397–401. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548331> (включено до МНБД Scopus). (0,46 д. а., з них авт. – 0,31 д. а., на засадах використання багатокритерійних методів в оцінюванні перспективних інноваційних проєктів для косметичної промисловості розкрито можливості їх провадження в умовах українських реалій).

– в інших матеріалах:

6. Sviderska S. Ye. Use of Digital Tools in the Process of Generating Ideas for Bringing New Products to Market. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 09 листопада 2023 р. / НУ “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”. Полтава, 2023. С. 107–109. (0,11 д. а.).

7. Sviderska S. Ye., Kukhta P. V. Management Aspects of Launching New Cosmetic Products in the Conditions of the Ukrainian Market. *I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Част. 2. Львів – Торунь : Liha-Press, 2023. 288 с. С. 35–39. (0,23 д. а., з них авт. – 0,15 д. а., розкрито ключові аспекти управління виведенням на ринок нової косметичної продукції в умовах українського ринку).

8. Sviderska, S. Introducing New Cosmetic Products to the Ukrainian Market as a Management Problem. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К., Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с. С. 338. (0,21 д. а.).

9. Свідерська С. Фактори впливу на поведінку споживача на прикладі ринку косметичних продуктів. *Конкурентоспроможність національної*

*економіки* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20–21 жовтня 2022 р. К., 2022. 231 с. С. 188–190. (0,15 д.а.).

10. Sviderska, S. Prospects for the Development of the Ukrainian Cosmetics Market. *Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах COVID-19* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 2022 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К. : Інтерсервіс, 2022. Вип. XX. 182 с. С. 65. (0,14 д.а.).

11. Свідерська С. Є. Світовий та український ринок парфумерно-косметичних товарів: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Львів, 29 січня 2022 р. Львів : ЛЕФ, 2022. 100 с. С. 20–22. (0,11 д.а.).

12. Свідерська С. Проблеми та особливості е-комерції на ринку косметичної продукції через пандемію COVID-19. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка* : матеріали II Міжнар. форуму, м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р. / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. К., 2021. – Дослідницькі секції: “Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні”, “Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті”. 117 с. С. 105–107. URL: [https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали\\_МІІД.pdf](https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали_МІІД.pdf) (013 д. а.).

13. Свідерська С. Перспективи ринку косметичних продуктів через COVID-19. *Шевченківська весна 2021. На шляху до сталого розвитку* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 18–19 березня 2021 р. К. : Інтерсервіс, 2021. Вип. XIX. 334 с. С. 280. (0,15 д. а.).

14. Свідерська С. Є. Актуальність діджиталізації прогнозування попиту на ринку косметичних продуктів. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 12–13 листопада 2020 р. К., 2020. 297 с. С. 282–284. (0,11 д. а.).

## Апробація матеріалів дисертації

Основні теоретичні та практичні висновки і рекомендації проведеного дослідження доповідались та обговорювались на 11-ти міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях:

1. X Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.).

2. XXI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи», секція «Трансформаційні процеси та інноваційний розвиток менеджменту в умовах війни та нестабільної економіки» (м. Київ, 29–31 березня 2023 р.).

3. I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського (м. Київ, 16–17 березня 2023 р.).

4. Міжнародна економічна конференція в Сібіу «IECS 2022» (м. Сібіу, Румунія, 28–29 жовтня 2022 р.).

5. XX Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 20–21 жовтня 2022 р.).

6. XX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах COVID-19», секція «Менеджмент у цифрову епоху: виклики трансформацій і можливості розвитку» (м. Київ, 2022 р.).

7. Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання економіки в контексті глобальних викликів» (м. Львів, 29 січня 2022 р.).

8. II Міжнародний форум «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління (EFBM 2.0). Зміни. Адаптація. Нова економіка», дослідницька секція

«Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті» (м. Київ, 28 вересня–01 жовтня 2021 р.).

9. XI Міжнародна конференція «Advanced Computer Information Technologies», АСІТ (м. Деггендорф, Німеччина, 15–17 вересня 2021 р.).

10. XIX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2021. На шляху до сталого розвитку» (м. Київ, 18–19 березня 2021 р.).

11. VII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» (м. Київ, 12–13 листопада 2020 р.).