

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу

САМАРДАК НАТАЛІЯ РОМАНІВНА

**УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РІТЕЙЛУ У ВІТЧИЗНЯНИХ
УМОВАХ / IMPROVING RETAIL TECHNOLOGIES IN DOMESTIC
CONDITIONS**

Спеціальність: 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
магістерська програма- Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Магістерська робота

Виконала студента групи
ПТБДм-21
Н.Р.Самардак

Науковий керівник:
к.е.н. доцент І.М.Бойчик

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІТЕЙЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

- 1.1. Сутність ритейлу, його особливості і технології.....
- 1.2. Класифікація мережевого ритейлу
- 1.3. Історія розвитку і сучасний стан ритейлу в Україні
- Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

- 2.1. Характеристика регіонального ринку товарів легкої промисловості та перспектив його розвитку.....
- 2.2. Загальна характеристика мережі «Модниця» та її конкурентоспроможності
- 2.3. Використання програми лояльності у забезпеченні конкурентоспроможності торговельної мережі.....
- Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РІТЕЙЛУ В СУЧАСНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ УМОВАХ

- 3.1. Стратегічні напрямки розвитку бізнесу та ритейлера «Модниця».....
- 3.2. Напрямки розвитку торговельної мережі «Модниця».....
- 3.3. Омніканальність як ключовий ритейл-тренд на ринку одягу
Висновки до розділу 3.....

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Особливістю розвитку сучасної глобальної економіки є прискорений розвиток так званого третинного сектора, тобто сфери послуг. Остання є ВВП-утворюючою сферою для багатьох найрозвинутіших країн світу. Зокрема, у США її частка у ВВП становить майже 80%, у Великобританії 78,5%, Японії 72,8%. Досить значною є питома вага зайнятих у цій сфері: у Великобританії 80,4%, Канаді 76%, Бразилії 71% [58].

Разом з тим, сучасна світова економіка спрямована на соціально-економічну діяльність щодо подолання розриву реального та віртуального секторів. Така економічна система повинна пов'язувати проектування товарів і послуг, їх виробництво, розподіл, обмін та споживання в глобальну мережу, ключовим елементом якої є ритейл.

На відміну від звичайної роздрібною торгівлі, ритейл пропонує споживачам широкий асортимент різноманітних товарів і послуг, які можна придбати в одному місці, наприклад, супермаркеті, де на великих торговельних площах пропонують споживачам до кількох десятків тисяч найменувань товарів.

Саме тому ми вважаємо, що доцільно означити ритейл як різновид роздрібною торгівлі, який зорієнтований на масового споживача, зосередження на торговельних площах значного асортименту товарів, використання у своїй діяльності програм лояльності, реалізацію товарів за помірними цінами за рахунок зниження витрат, використання багатоканальних комунікацій із клієнтами та ін. Тобто йдеться про мережеву роздрібну торгівлю.

Інформатизація суспільства, сучасні інтелектуальні надбання сприяли поширенню процесів економічної та культурної глобалізації, закріпленню тісних світогосподарських зв'язків. Мережевий ритейл сьогодні має цілеспрямований вплив на ринкове середовище, його функціонування відбивається на динаміці економічного розвитку окремих регіонів, держав та навіть світовій економіці. Тому цілком зрозуміли є зростання зацікавленості до досліджень проблем ритейлу в сучасних умовах, яке відображається у певних наукових доробках.

Проблемам розвитку роздрібної торгівлі та рітейлу (мережевої торгівлі), зокрема, присвятили чимало своїх праць ряд вітчизняних та зарубіжних вчених. Наукові доробки В.Апопія, І.Бланка, Н.Голошубової, В.Гросул, Дж.Еванса, П.Каплана, К.Ковальова, Н.Краснокутської, А.Мазаракі, В.Марцина, Л.М'яснікової, В.Ньюмена, В.Павлової, В.Радаєва, М.Сорокіної та ін. відображають теоретичне обґрунтування та узагальнення досвіду розвитку мережевої торгівлі.

Разом з тим, недостатньо висвітленими залишаються питання узагальнення тенденцій розвитку мережевого рітейлу в контексті сучасної глобальної економічної системи та ринку одягу, зокрема. Цим пояснюється актуальність дослідження та вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Об'єктом дослідження є процеси організації роздрібної торгівлі у виробничо-торговельній мережі (ВТМ) «Модниця», яка спеціалізується на виготовленні та реалізації власних моделей жіночого одягу.

Предметом дослідження є вивчення перспективних напрямків удосконалення технологій рітейлу на прикладі роздрібної торгівлі товарами легкої промисловості - жіночим одягом.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у вивченні досвіду роботи підприємства, аналізу його діяльності і на основі цього формулюванні власних пропозицій щодо удосконалення рітейлу на ринку жіночого одягу в сучасних вітчизняних умовах.

Основними завданнями роботи є:

- в'яснити сутність рітейлу, його основні ознаки та використовувані технології;
- вивчити класифікаційні ознаки та різновиди мережевого рітейлу, які мають місце у світовій та вітчизняній практиці організації торгівлі;
- дослідити історію розвитку і сучасний стан розвитку рітейлу в Україні;
- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства, ресурсне забезпечення виробничо-торговельних процесів, товарну політику та стратегічні напрямки розвитку;

- обґрунтувати доцільність використання стратегічних напрямків розвитку бізнесу у сфері виробництва і продажу одягу та стратегічні напрямки розвитку самого досліджуваного ритейлера;
- аргументувати доцільність використання підприємством сучасних технологій ритейлу.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері дослідження ефективності роздрібно́ї торгівлі на ринку товарів широкого вжитку, навчально-методичні матеріали з теми дослідження, офіційні статистичні дані, матеріали звітності підприємства та Інтернет-ресурси.

При проведенні дослідження використовувалися такі *методи*: структурно-логічного аналізу, метод структурного групування і статистичних порівнянь (при вивченні ринку одягу, організаційної структури підприємства та ін.); метод ситуаційного аналізу (при дослідженні особливостей застосування технологій ритейлу) та ін.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних положень стосовно поняття ритейлу, проведений аналіз діяльності ВТМ «Модниця», виявлено можливості та напрямки удосконалення методів продажу готових виробів на основі сучасних технологій ритейлу.

Практичне значення кваліфікаційної магістерської роботи полягає у можливості використання в умовах функціонування ВТМ «Модниця» пропозицій автора щодо удосконалення ритейлу на ринку жіночого одягу регіону та України з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та використання можливостей його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІТЕЙЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність ритейлу, його ознаки і технології

Сучасна наука і господарська практика у сфері торгівлі не дають чіткого і однозначного тлумачення терміну «ритейл». Одні вважають ритейл точкою роздрібного продажу, а під останньою розуміють магазин, «стріт-ритейл» (вуличну торгівлю), торговельну точку на ринку та ін.

Також ритейлом вважають не матеріалізований об'єкт торгівлі (торговельну точку), а процес роздрібного продажу, роздрібну торгівлю як механізм доведення готових виробів до кінцевих споживачів без їх подальшого перепродажу.

Ритейлером вважається компанія, яка займається роздрібною торгівлею - чи то супермаркет, магазин одягу, автосалон, банк, що продає послуги приватними клієнтам.

За наявності цілого ряду тлумачень поняття «ритейл» всі вони поєднані розумінням того, що ритейл є роздрібною торгівлею, адже дослівний переклад з англійської - це все ж таки роздріб. Але це не просто роздрібна торгівля, а роздрібна торгівля, що за «наріжний камінь» своєї діяльності має масового покупця.

Загалом, в широкому розумінні цього терміну, ритейл - це принцип організації роздрібною торгівлі. Під визначення ритейл підпадає будь-яка робота з будь-яким покупцем, який може вільно прийти і купити товар.

Ритейл крок за кроком завойовує лояльність споживачів, ретельно продумуючи роботу з масовим клієнтом і постійно удосконалюючись.

Отже, варто розібратись, у чому ж відмінність звичайної роздрібною торгівлі і ритейлу. Насамперед, ритейл пропонує споживачам широкий асортимент різноманітних товарів і послуг, які можна придбати в одному місці. Найчастіше таким місцем є супермаркет, який має торговельну площу

щонайменше тисячу квадратних метрів і може запропонувати споживачам до не менше двох десятків найменувань продукції.

Отже, основними відмінностями ритейлера від простої роздрібною торгівлі є такі:

1. Використання технологічних новинок.
2. Автоматизація обліку закупівель і зберігання товару.
3. Програми лояльності.
4. Пропозиція чітко згрупованого асортименту товарів.
5. Уміння правильно розмістити продукцію в торговельному залі.
6. Знання і розуміння потреб покупців.
7. Різноманітна реклама.
8. Використання багатоканальних комунікацій та ін.

Ритейлери використовують особливі технології ритейлу, які дозволяють їм щораз більше завойовувати прихильність покупців. Ці технології коротко можна звести до таких методів і прийомів торгівлі:

- ❖ підприємства роздрібною торгівлі розміщуються за певними правилами локації залежно від розміру ритейлера, його спеціалізації та ін.; перед тим як вибрати місце для відкриття торгової точки ретельно вивчають особливості міста, району, аудиторії, попиту, конкурентного оточення і багато іншого;
- ❖ товарний асортимент пропонується виключно згрупованим, що в значній мірі полегшує покупцям пошук необхідного товару;
- ❖ ритейлери застосовують спеціальне торгове обладнання, яке надає товарного виду продукції, урізноманітнює асортимент, наприклад, фасувальні машини, пакувальні автомати, вакуум-обробка та упаковка тощо;
- ❖ використання ритейлерами торговельного маркетингу, який поєднує у собі різноманітні механізми просування товару на ринок, наприклад, реклама, промо-акції, стимулювання збуту та ін.;

- ❖ ритейлери мінімізують чисельність торгового персоналу для того, щоб скоротити витрати на обслуговування клієнтів;
- ❖ задоволення потреб максимуму клієнтів відбувається шляхом введення самообслуговування в супермаркетах, однак ритейлери при скороченні витрат на обслуговування кожного клієнта не допускають погіршення якості їх обслуговування;
- ❖ ритейлери оптимізують логістику, торговельні площі, використовуючи сучасне програмне забезпечення та підходи до організації складської логістики і торговельних залів, прийомів мерчандайзингу та ін.;
- ❖ ритейлери використовують такі методи ціноутворення, які б привернули увагу більшості споживачів і дозволили отримати прибуток за рахунок торгових оборотів; ціни на продукцію у ритейлерів значно нижчі, ніж в немережових торгових точках; крім цього, на зниження ціни впливає реалізація продукції власного виробництва, наприклад, всім відома продукція марки «Повна чаша» і «Премія» від «Сільпо».

Детальніше про ритейл-технології. Суттєвою ознакою ритейлу є велика різноманітність пропонованих товарів і послуг, зібраних в одному місці. Все це скорочує витрати на обслуговування кожного клієнта, знижує витрати, а отже підвищує конкурентоспроможність.

Використання цих ритейл-технологій дозволяє продавати товар в роздріб великими обсягами, порівнянними з обсягами продажів оптової торгівлі. Мережевий ритейл - мережа одноформатних, а рідше різноформатних магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиної товарної політикою. Все це дозволяє ще більше знизити витрати, а значить запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижче, ніж в немережових торгових точках. Низькою ціною і постійною наявністю основного асортименту, доступністю торгових точок, мережевий ритейл привертає велику кількість споживачів і отримує більший прибуток за рахунок оборотів.

У великих мережевих гіпер- і супермаркетах прийнято робити покупки великих обсягів десь раз в тиждень, а товари повсякденного попиту споживачі вважають за краще купувати (докупувати) в невеликих «домашніх магазинах» (магазинах «біля будинку»).

Рітейлери працюють з оптовими партіями, але реалізують товари в роздріб. Перелічені вище особливі механізми, так звані рітейл-технології, дозволяють роздрібним торговцям успішно функціонувати. В основі цих технологій лежить орієнтація на масового споживача. Рітейлеру вигідно утримувати невеликий персонал, який може обслужити велику кількість клієнтів. Такий підхід сприяє зниженню витрат за рахунок автоматизації та універсалізації, що забезпечує зростання конкурентоспроможності компанії на ринку.

Мета рітейлу полягає у завоюванні максимально можливої чисельності клієнтів з різним рівнем доходу. Тому рітейлери пропонують споживачам надзвичайно широкий асортимент товарів і послуг. Важливо й те, що вони зосереджені в одному місці.

Рітейлери активно практикують «класовий підхід» до товарів, широко поширений і в інших бізнес-напрямах - від банківських послуг до продуктової торгівлі: вони орієнтуються на споживачів з різним рівнем доходу і тому готові запропонувати їм товари самого різного рівня - від «економ» до «де люкс».

Клас товарів і кваліфікація співробітників знаходяться в прямій залежності від рівня використовуваних рітейл-технологій.

Рітейлер приділяє особливу увагу дизайну торгової мережі, оскільки саме дизайн забезпечує впізнаваність, плануванні торговельних площ, розміщенню товарів на полицях та вітринах. Багато сил і коштів витрачається рітейлерами на залучення відвідувачів.

Основний дохід рітейлеру приносить торгова націнка на товари, які йому доставляються. Однак, це далеко не єдине джерело доходу рітейлера. Наприклад, існують додаткові послуги, оплачувані постачальниками продукції, дохід від яких також отримує рітейлер. Можливість поставляти свій товар у

рітейл, можливість виставити товар на бажану для постачальника полицю, оплата послуг торгового маркетингу - усе це «продається» рітейлерами постачальникам продукції як маркетингова послуга. Також рітейлери заробляють на промо-акціях, рекламі, передачі в оренду або продажу торговельних площ для непрофільних товарів.

Сьогодні також популярним став термін «рітейл-брендинг», тобто створення бренду в рітейл-сегменті. Рітейл-брендинг - необхідна маркетингова діяльність, викликана жорстким конкурентним середовищем у рітейл-сегменті між власниками торговельних точок, мережевими операторами рітейл ринку. Бренд в рітейлі - це образ у свідомості покупця фізичного місця для здійснення покупок.

Коротко можна зазначити, що особливістю рітейлу і рітейл-технологій є те, що рітейлери завжди зацікавлені в тому, щоб знизити свої витрати і підвищити кількість клієнтів.

Варто також зупинитись на тому, яким є механізм «проникнення» рітейлу у наше повсякденне життя. Цей механізм ґрунтується на широкому використанні програм лояльності споживачів як особливої технології рітейлу.

Порівняно недавно, кілька років тому, у Великобританії з'явився термін рїталізація. Його поява зумовлена тим, що виробники сьогодні зайняті просуванням своїх товарів не тільки споживачам, але і самим рітейлерам, точніше, в основному рітейлерам. Це виглядає справедливим, адже саме торговельна мережа витрачає зусилля з продажу товарів покупцям. Більш того, власна торгова марка відібрала у виробника і функції маркетингу.

Однак, рітейл не витрачає і ніколи не буде витрачати гроші на розробку нових категорій продуктів, виробничі технології наступного покоління, прикладні наукові дослідження. Для цього є спеціалізовані фірми, компанії і виробники, які готові розоритися, але перетворити свої ідеї в продукт. Також поряд з ними є величезні корпорації, які вкладають величезні кошти в інновації та просування, тобто в бренд. Отже, на ринку товарів в маркетингу лояльності, тобто в політиці завоювання покупця, є тільки два успішних типи гравців:

рітейлери з розвиненою мережею магазинів і виробники зі своїми сильними брендами [76].

Програма лояльності - технологія управління пропозицією бренду, побудована безпосередньо на зворотному зв'язку з клієнтами. Програма лояльності включає в себе методики управління елементами пропозиції бренду і внутрішніми бізнес-процесами, в тому числі: управління комунікаціями, управління кампаніями, управління відносинами з партнерами програми, управління інформацією, підтримка інфраструктури, підготовка фінансових планів і управлінської звітності, управління відносинами з підрядниками і так далі.

Програма лояльності може виконувати одну або кілька функцій: дослідження, управління асортиментом і сервісом, підвищення лояльності до бренду, стимулювання продажів. Перелічені завдання впорядковані за необхідністю охоплення споживачів - від мінімального до максимального. Розглянемо ці функції докладніше, але перед цим варто відзначити, що якщо компанія-виробник «кроку ступити не може» без рітейлерів, то йому програма лояльності вже не потрібна, його завдання спрощується: потрібно зосередитися на управлінні витратами, тому що наступний і неминучий крок - перехід на виробництво власної торгової марки рітейлера.

Залежність від торгових мереж не є такою драматичною у випадку сильного бренду, наявності незалежних каналів дистрибуції та продажів. В останньому варіанті це або наявність власної дистрибуції, або продаж товару на ринках і в незалежних магазинах.

Коли у виробника є власна мережа торгових точок, має сенс запуснути програму лояльності (стандартну для торгівлі - «карткову») тільки для них, це дозволить отримати обсяг інформації, достатній для досліджень. Зрозуміло, що покупці, які відвідують магазини власної роздрібною мережі і здійснюють покупки в торговельних мережах відрізняються один від одного. Картину поведінки клієнта в конкурентній обстановці, коли буквально на відстані витягнутої руки знаходяться товари всіх ключових брендів, таким чином

вивчити не вдасться. Зате лояльні споживачі, які обрали магазини виробника, чітко окреслять своїм вибором і успішність новинок, і ті риси бренду, заради яких вони зберігають свою прихильність.

Важливим є такий момент в реалізації програми лояльності: поділ товарів на товари тривалого користування (ТТК) і товари повсякденного попиту (ТПП).

ТТК характеризуються низькою частотою покупок і високою вартістю чека: побутова техніка, меблі, електроніка. Тому ритейлери, вивчаючи попит, черпають інформацію про покупців не з історії їх покупок, які є нечастими, а з особистих даних клієнта (віку, статі, рівня доходів, місця проживання та ін.).

Реалізація ТТК найчастіше пов'язана із післяпродажним обслуговуванням (гарантією) та індивідуальним маркуванням товару, наприклад, складна електроніка має унікальний серійний номер. Варто відзначити, що збільшений гарантійний термін можна вирівняти із середнім часом використання товару і, скориставшись контактною інформацією споживача, запропонувати йому зробити нову покупку. Це стимулювання продажів, яке потребує суттєвого охоплення покупців за різними регіонами та різними товарами.

Ще одна мета підвищення лояльності до бренду - це комунікації з клієнтами. Саме з клієнтами, а не з цільовою аудиторією, так як лояльність без покупок - явище досить дивне для ринку масових товарів. Комунікації в ідеалі повинні бути персоніфікованими, тобто набирати форми цільових звернень до сегментів. Тобто комунікації об'єднують три елементи: сегмент, пропозиція та канал зв'язку. Каналами зв'язку служать прямі повідомлення: телефонний дзвінок, sms, e-mail, пошта, web. Останній канал стає все більш розповсюдженим і доступним, персональні сторінки клієнтів є вже у багатьох компаній. Особливо ефективний цей інструмент разом з інтернет-магазином.

Щодо ТПП (продукти харчування, господарські товари, косметика), то вони мають високу швидкість споживання, що є дуже цінним в процесі збору даних про покупця, оскільки дозволяє вивчити історію його покупок. Але таку історію покупок практично неможливо «вималювати» без участі ритейлера.

Оскільки ритейлер є точкою першого фізичного контакту продукту і клієнта, то він має можливість облікувати ці контакти як мінімум за допомогою кас. Останні є розповсюджувачами спеціальних дисконтних, бонусних, накопичувальних карт, а якщо ритейлер не використовує їх, то це означає, що він сам не знає своїх покупців. Номер карти, незалежно від її типу, завжди відбивається на чеку і в касовому звіті. Якщо навіть ритейлер сам не використовує для формування бази ці номери, це може зробити виробник.

На практиці найчастіше трапляється так. Ритейлер має власну бонусну програму, в рамках якої збираються і аналізуються чеки. Щоб підвищити зацікавленість покупця, ритейлер періодично проводить акції для нарахування покупцеві більшої кількості бонусів, ніж зазвичай. При купівлі товару певного бренду клієнт отримує додаткові бонуси, а виробник цього товару - інформацію про клієнта. Наскільки повною буде ця інформація - залежить від уміння домовитися з ритейлером. У виняткових випадках виробнику передається персональна і контактна інформація покупців, зазвичай - соціально-демографічна і якісь параметри чека: сума, дата, час. Така ж схема роботи технічно можлива і в рамках дисконтної програми, але на практиці не застосовується через те, що знижка зазвичай дається на суму чека і до цього звикли і покупці, і торговельні мережі [76].

В обох випадках і бонуси, і знижки надаються в момент покупки, тобто ритейлером. Це означає що ритейлер повинен мати технологію, яка дозволяє це зробити, а виробник платить не клієнтові, а ритейлеру. Обидва ці пункти викликають ускладнення. Перший: відсутність технології - причина відмови або привід вимагати компенсацію витрат на доопрацювання у виробника. Другий: виробник платить ритейлеру згідно з даними, які йому дає сам же ритейлер. Те, що знижка або бонус будуть даватися покупцеві, простежить сам покупець. Але що робити, щоб ритейлер не завищував у звіті кількість продажів в рамках акції, тобто кількість товару, проданого клієнтам з картами? Питання залишається відкритим, але існують можливості позбутись зазначених обох проблем шляхом співпраці ритейлерів та виробників в частині отримання

останніми періодичної (раз на місяць або на тиждень) інформації про дату, час, номер карти, місце, код товару, кількість проданого товару від ритейлерів. Виробник веде облік покупок своїх товарів по кожній карті і, накопичивши певний обсяг даних, публічно оголошує про початок власної програми лояльності. Для цього використовуються масові засоби комунікацій, а умови програми можуть бути досить різноманітними. Для самих ритейлерів програми лояльності, започатковані компаніями-виробниками, також є досить вигідними, оскільки вихід з такої програми означає втрату частини своїх клієнтів-покупців, які через свою лояльність до бренду виробника продовжать здійснювати покупки там, де їх програма лояльності буде працювати.

1.2. Класифікація мережевого ритейлу

Впродовж останніх років ритейл стрімко набирає обертів, приваблюючи усе більшу кількість інвесторів, готових вкласти чималі кошти у розвиток торговельних мереж не лише у високо урбанізованих регіонах, але й у регіонах з меншим відсотком урбанізації.

Загальнодержавні вітчизняні та міжнародні мережі створюють серйозну загрозу для вибудованих дилерських мереж. Особливо в регіонах, де сьогодні відбувається широкомасштабна експансія великих українських та міжнародних ритейлерів. Стає зрозумілим, що подальший розвиток постачальника - власника марки визначається станом бізнесу його ключових партнерів - регіональних дистриб'юторських і дилерських компаній.

Сьогодні очевидно є дилема для компаній-виробників: не поставляти товар у торговельні мережі, оберігати існуючий маркетинговий канал означає пустити в регіон конкурента; а почати поставки товару мережевим операторам означає зруйнувати крихку рівновагу, яка склалась впродовж багатьох років у маркетинговому каналі.

Багато компаній-виробників знайшли рішення у такому: «рознесли» декілька марок за різними збутовими каналами і через вибудовану дилерську мережу продовжували постачати товари-«дійні корови». А для торговельних

мереж «придумали» принципово інші марки, спеціально адаптовані під мережевий формат. Витрати на такі маркетингові «реверанси» є досить значними, але вони оправдані через можливі ще більші втрати внаслідок ігнорування сучасних реалій розвитку ритейлу.

Сучасний ритейл пов'язаний із магазинними формами торгівлі. Для кожного формату прописані свої стандарти - за асортиментом, дизайном, обладнанням тощо. Стандартизація розміщення асортименту в торговій залі, наприклад, спростила переговори з постачальниками та розробку логістики поставок. Оптимізованим є управлінський ресурс, введені посади менеджерів в залежності від формату магазину, які відстежують дотримання стандартів.

Щоб зрозуміти особливості ритейлу, слід зупинитись на класифікації мереж за форматами магазинів. Формати мережевих магазинів розрізняють такі: гіпермаркети, супермаркети, міні-маркети, дрібні магазини (магазини крокової доступності).

1. Гіпермаркет - магазин самообслуговування торговою площею понад 2500 м² з асортиментом продовольчих та непродовольчих товарів понад 15 тисяч асортиментних позицій (за стандартом).

Принципи гіпермаркету:

- «*one-stop-shopping*» - усі покупки в одному кроці; магазин пропонує до 80 тис. різноманітних товарів;

- концептуальність продажу - приваблива презентація товарів, чіткий поділ асортименту в магазині, чистота, невисокі ціни протягом тривалого часу комбіновані з акційними цінами, що відповідають вимогам покупців години роботи магазину; гіпермаркет пропонує своїм покупцям якісні товари за цінами на 10-20% нижчими, ніж у конкурентів;

- сервіс передбачає велику кількість безкоштовних місць для паркування, безкоштовні автобуси для покупців, кредитні картки, розкрій лісоматеріалу, служба доставки.

У зарубіжних країнах та й в Україні гіпермаркети найчастіше займають від 10 до 25 тис. м² і об'єднують в собі принципи супермаркету, магазину

знижених цін і оптової торгівлі. Асортимент товарів виходить за рамки товарів щоденного попиту, він включає меблі, велику та дрібну побутову техніку, одяг і багато іншого. Найчастіше товари розташовуються на примітивних прилавках, піддонах, стелажах, що вимагає мінімум зусиль торгового персоналу щодо їх перенесення і транспортування, наприклад, «Епіцентр». Покупцям, які купують товари на умовах самовивозу, надається знижка. Розміщуються часто за містом (ІКЕА) або у віддалених районах міста. Перший такий гіпермаркет з'явився у Франції. Ця форма роздрібною торгівлі досить популярна в Європі.

Останніми роками спостерігається поява гігантських спеціалізованих магазинів, яких називають «магазини-вбивці категорій». Такий магазин розміщується переважно в торговому центрі на околиці міста або за містом, є спеціалізованим на певній товарній категорії, асортимент обмежений, але великі розміри магазину дозволяють пропонувати покупцям дуже широкий вибір брендів в межах цих категорій. Економія, викликана широким масштабом діяльності таких магазинів, та невисока вартість орендованих приміщень дозволяють продавцям пропонувати ціни, обумовлені тільки цінністю самих товарів.

Своє цінове позиціонування сьогодні усвідомлено більшістю гравців - рітейлерів, а залучення клієнтів здійснюється в основному зростанням мережі: головними завданнями стають утримання покупців на старих територіях і «захоплення нових земель». Саме це, друге завдання, найуспішніше вирішують гіпермаркети, поєднуючи торгові та логістичні функції, тимчасово підмінюючи собою розподільні центри.

У продуктовому рітейлі гіпермаркет, приходячи в місто, заодно розчищає місце для формату «магазин біля дому». Працюючи в форматі cash & carry, він постачає магазинчикам HoReCa (*Hotel, Restaurant, Café*) весь потрібний асортимент - необхідність в місцевих дистриб'юторів у них практично відпадає.

2. Супермаркет - крамниця самообслуговування торговельною площею від 1000 до 3000 м² з асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів понад 5 тис. асортиментних позицій (продукти харчування, товари для дому,

окремі послуги). Найчастіше асортимент товарів становить 7-15 тис. найменувань. Розташовані переважно у житлових зонах міст. Незважаючи на жорстку конкуренцію з боку інших типів магазинів, супермаркети є одними із найбільш популярних серед покупців. Більшими за розмірами є магазини - суперстори, які займають площу близько 8 тис. м², а то й більше.

Принципи створення супермаркету:

- акцент на щотижневому споживчому кошику;
- 10% асортименту - непродовольчі товари;
- присутня вся лінія продуктів і сервісу.

Відмінність між супермаркетом і гіпермаркетом чітко можна уявити, якщо назвати супермаркет більш звичним «універсамом», який має ту ж саму технологію самообслуговування і продажів товарів через касову зону, яка знаходиться на виході з магазину. Середньоденна кількість покупців в одному супермаркеті сягає 3,5 тис. чоловік.

Сьогодні супермаркет сміливо можна назвати ритейл-підприємством. У свою чергу мережевий ритейл - це мережа одноформатних магазинів у яких або один власник, або єдина система логістики, або єдина товарна політика.

Сучасний супермаркет - це стильний, добре освітлений магазин з широким асортиментом товарів, спеціальними візками та охайними касирами. Але в недалекому минулому відвідування супермаркету було майже пригодою, а постійні відвідування - демонстрацією статусу. Так званий організований роздріб відвойовував собі місце у радіоринків, де продавалась електроніка та побутова техніка, магазинів з написами «Продукти», які пропонували покупцям обмежений асортимент споживчих товарів продуктової групи (інколи із відділами супутніх товарів), саморобних ларьків та поодиноких індивідуальних продавців уздовж вулиць або переходів.

Супермаркети як мережеві магазини поступово завойовували собі «місце під сонцем», викликали у жителів міст, районів повагу і прихильність шляхом демонстрації своїх відмінних рис і запровадження стандартів сервісу та оформлення, якості продуктів і широту асортименту.

3. Міні-маркет - магазин самообслуговування торговельною площею до 200 м² та асортиментом близько 500 найменувань продовольчих товарів; такі магазини покликані максимально корисно використати торговельні площі.

Міні-маркети мають щоденний багатогодинний графік роботи, широкий асортимент товарів, але обмежений вибір брендів. В таких магазинах продаються продовольчі товари, побутові речі, ліки, що відпускаються без рецепта, алкогольні напої та канцелярські товари. Можуть пропонуватися й інші товари та послуги – «їжа на винос», товари типу «зроби сам», іграшки, відео-прокат, фото-друк. Даний формат зазвичай сприяє здійсненню невідкладних та імпульсних покупок.

4. Дрібні магазини - це невеликі торговельні заклади, торговою площею 20-120 м², які розташовані всередині житлових кварталів міст, можливо, на перших поверхах житлових будинків, на зупинках міського транспорту. Режим роботи - 7 днів на тиждень, 7⁰⁰ - 23⁰⁰ або й цілодобово. Вони також відносяться до категорії «магазинів крокової доступності», але мають обмежений асортимент товарів з високою швидкістю обороту.

Міні-маркети та дрібні магазини зорієнтовані на обслуговування мешканців навколишніх будинків, їх ще називають «домашніми магазинами» або «магазини крокової доступності».

Принципи «домашніх магазинів»:

- акцент на щотижневий споживчий кошик;
- асортимент становить 60% того, що люди купують регулярно, з акцентом на «ходові товари»;
- невелика торговельна площа;
- надання покупцям товарів і послуг середньої якості за доступними цінами.

За спеціалізацією ритейлери класифікуються на універсальні та спеціалізовані (профі-магазини).

1. Універсальні магазини можуть бути різними за форматом (гіпермаркетом, супермаркетом) і нараховувати кілька тисяч або й десятків тисяч асортиментних позицій, наприклад, одяг, меблі, господарські товари,

текстиль та ін. Кожен тип товару продається у своєму окремому відділі (секції), яким управляють фахівці з торгівлі (мерчандайзери). Універсами встановлюють нижчі порівняно із звичайними магазинами торговельні націнки.

2. Спеціалізований магазин (профі-магазин) - пропонує вузьку номенклатуру товарів з широким асортиментом у рамках кожної з них: одяг, взуття, прикраси, спортивні товари, меблі, квіти, книги. Спеціалізовані магазини можна класифікувати за ступенем вузькості товарних ліній, наприклад, магазин, що торгує одягом, є звичайним спеціалізованим магазином, а той, що торгує чоловічим одягом - вузькоспеціалізованим, а той, що торгує лише чоловічими костюмами - суперспеціалізованим. Деякі фахівці вважають, що в майбутньому саме останні зростатимуть найшвидше завдяки перевагам, які дає вузька спеціалізація і можливість максимального врахування потреб покупців.

Класифікація ритейлерів за цінами дозволяє виділити серед них магазини-дискаунтери (або магазини економ-класу), мас-маркети, магазини «викидних цін» та магазини преміум-класу (бутіки).

1. Магазин-дискаунтер (англ. *discount* - знижка, робити знижку) - це роздрібна торгова точка, у якій торгують за зниженими цінами. Вони пропонують стандартний асортимент товарів за більш низькими цінами, ніж в типовому магазині.

Управління таким магазином спрямоване на зниження витрат за рахунок мінімалістського виконання торгового залу, спрощеної викладки товарів, зниження чисельності працюючого персоналу, встановлення меншої частки прибутку на кожен товар за рахунок великого обороту.

До дискаунтерів належать тільки магазини, які постійно торгують за зниженими цінами. Епізодичне проведення розпродажів або наявність спеціальних пропозицій ще не дозволяють віднести магазин до дискаунтного.

У разі наявності досить великої мережі таких магазинів практикується постійне переміщення партій товару з одного магазину до іншого, де є більший

попит на даний товар. Таким чином, досягається економія складських приміщеннях.

Є два види дискаунтерів: «м'який» і «жорсткий». Основна різниця між ними це оформлення торгового залу. У «жорсткого» дискаунтері оформлення гранично просте - строгі стелажі, дешеве обладнання, примітивна розкладка товару. У «м'якому» дискаунтері оформлення приміщення приділяється більше уваги. Ще одна відмінність - широта асортименту. «М'який» дискаунтер пропонує 1100 і більше найменувань проти 700-900 «жорсткого».

Принципи «жорсткого» дискаунтера:

- товар виставляється в транспортній упаковці;
- у магазинах працює мінімум обслуговуючого персоналу;
- у торговому залі приглушене освітлення;
- встановлено міцне, але конструктивно просте торгове обладнання.

Потрібно також звернути увагу на розміри магазинів-дискаунтерів, формат яких складає в середньому всього 800 м² (приблизно половина від площі вітчизняного звичайного супермаркету). На Заході формат звичайних супермаркетів становить в основному 2500-3500 м².

У «жорсткому» дискаунтері не витрачають коштів на рекламу, не займаються благодійністю, не проводять розпродажів. Замість цього кожні два тижні компанія випускає листівки з інформацією про свої товари і продукти. Але незважаючи на досить обмежену пропозицію, асортимент «жорсткого» дискаунтера становить 85% регулярних покупок споживачів. Ціна за один і той же набір продуктів з ALDI виходить на 30-50% дешевше, ніж в сусідньому супермаркеті. Така різниця в цінах при однаковій якості продукту переконає кого завгодно [74]. У стандартному «жорсткому» дискаунтері працює невеликий штат працівників, тут у штаті немає мерчандайзерів і маркетологів.

2. Мас-маркети керуються у своїй діяльності такими принципами:

- надання покупцям товарів і послуг середньої якості за доступними цінами;
- пропозиція максимально широкого асортименту, здатного задовольнити потреби покупців із середнім рівнем достатку.

3. Магазин «викидних цін» - купують і продають товари за нижчими цінами, ніж звичайні магазини. Вони мають досить широкий асортимент високоякісної продукції, придбані за зниженими цінами у виробників або інших роздрібних торговців.

Магазини «викидних цін» можна поділити на три групи:

а) фірмові магазини - належать фірмам-виробникам і управляються ними; в них продається надмірна або незатребувана продукція цих фірм, а також різні нестандартні товари. Такі магазини все частіше об'єднуються у торгові центри, в яких зосереджені десятки, а то і сотні фірмових відділень. Ціни в них інколи складають 50% від ціни в звичайних роздрібних магазинах;

б) незалежні магазини - належать приватним підприємцям або є підрозділами великих роздрібних корпорацій; продають обмежений асортимент фірмових продуктів харчування, побутової техніки, одягу та всього іншого із значними знижками своїм членам, які платять щорічний внесок;

в) магазини-склади - реалізують продовольчі та (або) непродовольчі товари універсального асортименту методом самообслуговування переважно з транспортної тари (контейнерів, ящиків) населенню, іншим підприємствам або підприємцям для використання у дрібному виробництві або перепродажу, наприклад, «МЕТРО».

4. Магазини преміум-класу (бутіки) - спеціалізовані магазини, які реалізують модні товари відомих брендів або товари обмеженого попиту (наприклад, вишукані сорти сиру, марки вин) за високими цінами; площа таких магазинів невелика (50-100 м²), невеликою є й чисельність персоналу.

Також до ритейлерів можна віднести торговельні центри, ритейл-парки, магазини-виставкові зали, магазини «секонд-хенд».

1. Торговельний центр - це група торгових об'єктів, зосереджених в одному місці та керованих як єдине ціле, які за своїми типами, розмірами та місцем розташування функційно відповідають потребам торговельної зони, яку вони обслуговують. Розміщуються в не густо заселених зонах міст, часто на околицях; розраховані на покупців із середнім достатком; включають в себе

супермаркети, центри розваг, служби побуту, кафе, бари, кінозали, офіси, автостоянки тощо.

2. Рітейл-парк - це економічний формат торговельних центрів, розроблений в США і широко використовуваний в європейських країнах. Будинки рітейл-парку скоріше варто називати спорудами, оскільки вони переважно не є капітальними, а при їх зведенні використовуються найдешевші технології. При цьому, користувачі, власники кожного об'єкта мають можливість заздалегідь узгодити планування, висоту стель, крок колон та ін.

Принципи організації рітейл-парку:

- одна споруда - один оператор, що дозволяє звести експлуатаційні витрати до мінімуму і пропонувати дуже низькі орендні ставки;
- ключове слово в описі рітейл-парку - *unenclosed*, тобто «відкритий», який не має огорожі або інших обмежень навколо своєї території;
- корисна (орендована) площа рітейл-парку - від 23 до 56 м²;
- цільова аудиторія рітейл-парку - домогосподарства, що володіють власними транспортними засобами, тобто пішки дістатися до парку складно;
- типове розташування рітейл-парку - окраїна;
- «якірними» орендарями є великі мережеві магазини формату big box, наприклад Walmart, Tesco, Best Buy [80].

3. Магазини-виставкові зали - використовують торгівлю за каталогами та поєднують її зі зниженими цінами. У каталозі вказується продажна ціна кожного виробу та його ціна зі знижкою, наприклад, книжкові магазини «Клубу сімейного дозвілля». Такі магазини торгують марочними товарами, зокрема, ювелірними виробами, фотоапаратами, сумками, дрібною побутовою технікою, іграшками, книгами, спортивними товарами, винами. Покупці вивчають зразки і замовляють виставлені або представлені в каталогах товари, а потім забирають їх у відповідному відділі магазину. Такі підприємства роздрібною торгівлі з метою підтримки низьких цін заробляють на скороченні витрат і прибутків, що дозволяє підтримувати обсяг продажів на високому рівні.

4. Магазины «секонд хенд» - реалізують дешеві вживані непродовольчі товари; основний контингент покупців - люди з низькими доходами; часто однопрофільні товари у таких магазинах продаються за фіксованими цінами або за принципом «Усе за єдиною ціною».

Підсумовуючи питання, можна відзначити, що існуюча різноманітність мережевих магазинів дозволяє зайти для підприємства-виробника і торговця такий формат ритейлу, який дозволить йому зайняти свою ринкову нішу, оптимізувати свої витрати, забезпечити ефективність роботи.

1.3. Історія розвитку і сучасний стан ритейлу в Україні

Якщо говорити про історію ритейлу, то слід мати на увазі те, історія світового ритейлу та історія ритейлу в Україні – це дві схожі, але й водночас різні історії.

Щодо історії світового ритейлу, то свої перші кроки ритейл зробив ще в XV–XVI ст. в Німеччині, коли багаті крамарі, які торгували м'ясом, розширюючи свою торгівлю, відкрили мережу торгових прилавків з продажу однотипного асортименту під єдиною вивіскою. Однак стрімкий розвиток ритейлу припадає на першу половину XX ст., коли зникає бар'єр між споживачем та продавцем [24].

У 1930 році фірма King Kullen відкрила в Нью-Йорку магазин, який став праобразом сучасного супермаркету. Цей рік і став офіційною датою народження мережевого ритейлу. В середині 70-х років у Франції вперше в мережевому ритейлі з'явилися товари під приватною торговою маркою (ТМ) цих магазинів. І зараз асортимент європейських мережевих магазинів у середньому на 30% складається із продуктів їх власної ТМ.

У 80-ті мережевий ритейл домінує вже і на ринку роздрібних продажів споживчих товарів. Голландська роздрібна торгівля відчула на собі вплив мережі «Albert», в Німеччині заявила про себе мережа «METRO», Британія виявилася під владою мережі «Tesco» та інші.

На сьогоднішній день концентрація мереж в країнах Західної Європи досі залишається різною. Наприклад, на півдні – в Іспанії, Португалії, Італії, Греції – мережеві ритейлери не дуже популярні і змогли захопити всього 50-60% ринку. А от на півночі, в скандинавських країнах і Англії, їх доля уже досягла майже 90% (наприклад: 4 найбільші мережі Великобританії контролюють 86% внутрішнього ринку, в Німеччині на 5 мереж приходить 65%, у Франції – 85% ринку) [24].

Планова економіка, яка була панівною у країнах Східної Європи впродовж тривалого часу, не сприяла, а, точніше, була суттєвою перешкодою розвитку ритейлу. Надмірно обмежений і, навіть, убогий асортимент товарів, який випускався виключно із розрахунку на душу населення, не потребував будь яких удосконалених методів торгівлі. А такі надмірності як маркетинг, реклама чи менеджмент взагалі були не потрібні. В той час світовий ритейл набирав обертів і шукав нові шляхи розвитку, досліджував нові ринки, міцнішав і розширював вплив.

Однак, часи змінювались і незалежність східноєвропейських держав, здобута у 80-90-х роках, викликала до життя потребу й навіть необхідність ринкових реформ. Проте, темпи приватизації торгівлі та розвитку власних національних мереж виявились досить повільними. Кількість супермаркетів у Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині у 1995-1996 роках досягало всього лиш 5%. І це були лише національні мережі, які ледь встигли адаптуватись до нових умов. Однак вони проіснували не довго і практично зникли, так як їх поглинули світові лідери ритейлу. До прикладу, в Польщі із 10-ти місцевих ритейлерів втримався лиш один, а в Чехії не залишилось ні одного.

Сьогодні найбільшими світовими ритейлерами є:

- 1) Wal-Mart Stores, Inc. (США) – 8838 магазинів у 15 країнах;
- 2) Carrefour SA (Франція) – 15130 магазинів у Європі, Америці, Північній Африці та Азії;
- 3) Metro AG (Німеччина) – 623 торгових центри у 30 країнах світу, 428 гіпермаркетів в Німеччині, Польщі та Туреччині;

- 3) Tesco (Великобританія) – 2700 торгових центрів з продажу продовольства і промислових товарів;
- 4) Schwarz Unternehmens Treuhand KG (Німеччина) – 4500 філій у світі;
- 5) The Kroger Co. (США);
- 6) Aldi Einkauf GmbH & Co. (Німеччина).

У 2015 році оборот 10 найбільших світових ритейлерів досяг 1 300 000 млрд. доларів. Вперше у ТОП-10 світу увійшли продуктові мережі Carrefour, Schwarz Group, Tesco і Kroger [76].

Щодо історії вітчизняного ритейлу. Український ритейл початку 90-х років нагадував післявоєнний західноєвропейський ритейл, в якому переважали незалежні магазини, об'єднані в невеликі мережі.

Першими ритейлерами в Україні були вітчизняні компанії, які будували свої мережі шляхом масового придбання колишніх радянських гастрономів. Прикладами є Fozzy Group (мережа продовольчих магазинів «Сільпо», «Фора», «Фоззі» Cash&Carry), яка розпочинала в Києві, «Союз» – в Чернігові, «Таврія В» – в Одесі.

Вітчизняні ритейлери нарощували мережі своїх магазинів, розвивались самі і використовували банківське кредитування як джерело інвестиційних ресурсів. Вони відкривали нові торгові точки і поглинали більш слабких конкурентів. Іноземні ритейлери при виході на український ринок обов'язково оцінювали ризики та можливості, і тільки після цього вибирали шлях розвитку.

Першим іноземним ритейлером в Україні стала австрійська мережа Villa, яка, в основному, практикує будівництво магазинів «з нуля», цей шлях вибрали METRO Group, Real та ін. Єдиним прикладом застосування політики цінової атаки при виході на український ринок до цього часу вважається французький «Ашан».

Сьогодні в Україні діє багато мережових ритейлерів, кожен зі своєю історією завоювання ринку. Можна виділити серед національних продовольчих мереж АТБ-Маркет, ГК «Фуршет», «Велика кишеня», «Амстор», «Таврія», ЕКО. Найбільшими представниками мережі з продажу побутової техніки

можна назвати «Фокстрот», Comfy, «Ельдорадо» і «Технополіс». В сегменті продаж мобільних пристроїв лідерами є «Євромережа», «Алло», «Мобілочка» і «Астел». Найбільшими гравцями торгівлі будівельними матеріалами можна назвати «Епіцентр» і «Нову лінію» [24].

Отже, можемо відзначити, що на українському ринку ритейлу домінують вітчизняні мережі. На сьогодні інвестиційна привабливість ринку ритейлу України висока, а це створює умови для просування на ринок й іноземних ритейлерів. Тобто можемо констатувати, що є ми свідками початку історії українського ритейлу.

Тому нині в Україні галузь ритейлу є однією з найбільш динамічних та інвестиційно привабливих сфер української економіки, а також однією з основних статей формування бюджету.

У регіонах неосвоєних можливостей для розвитку більше, ніж у столиці. Ринок роздрібної торгівлі в Україні в цілому не насичений, хоча й росте. Середня торгова площа на людину в українських містах менше, ніж у Польщі, Росії, Чехії та Словаччині [73].

До кризи всі ритейлери України, незалежно від країни їх походження, робили ставку на кількісне зростання. Це цілком природний процес, зважаючи на ненасиченість та перспективність нашого вітчизняного ринку. Криза внесла деякі корективи, викликані відкладеним попитом. Сьогодні в пріоритеті ритейлерів стоять оптимізація витрат, розвиток власних торгових марок, скрупульозна робота з асортиментом.

На сьогодні одним із перспективних форматів ритейлу є ритейл-парки і торгові центри нового покоління. Разом з тим, є певні ризики, які іноземні ритейлери навчилися передбачувати, маючи чималий досвід у побудові та управлінні такими торговельними центрами нового покоління. Створення нових сучасних об'єктів нерухомості безперечно привертає увагу міжнародних мережевих ритейлерів та іноземних інвесторів. Однак, їх є недостатньо і тому дефіцит якісних об'єктів торговельної нерухомості є певною перешкодою для виходу крупних ритейлерів на ринок України.

Стосовно прогнозів щодо сфери ритейлу в Україні, то вони пов'язані з тим, що на ринку очікує зменшення кількості гравців, залишаться тільки лідери у своїх форматах. Також прогнозованим є активний розвиток ритейлерами власних торгових марок, з огляду на те, що вартість товарів є одним з перших факторів при виборі місця їх покупки. Свій інтерес до ринку України іноземні ритейлери рано чи пізно будуть відновлювати і кількість угод з поглинань або злиттів ритейлерів зростатиме.

Головними причинами, які спонукають споживача піти за покупками в той чи інший магазин, є ціна товару та можливість купити все в одному місці. Тому в майбутньому будуть розвиватись дискаунтери та гіпермаркети.

Ще одним напрямком розвитку ритейлу є форматизація роздрібною торгівлі: торговельні мережі будуть виділятися у більш чіткі та структуровані торгові формати. Зростатиме розширення ритейлерських мереж у регіонах, де ринок ще ненасичений та невисока конкуренція. Тим більше, що за дослідженнями GfK Ukraine спостерігається готовність населення витратити більше. Так, в серпні 2017 року індекс споживчих настроїв українців збільшився в порівнянні з липнем на 3,6 пункту до 53,7%. Більш того, домогосподарства згодні нарощувати свої витрати на великі покупки. За даними GfK, індекс доцільності великих покупок склав в серпні 58,3%, підскачавши відразу на 7,8 пунктів [69].

Якщо говорити про регіональні аспекти розвитку ритейлу, то нерівномірне зростання обороту роздрібною торгівлі в регіонах країни пов'язане не лише з різними доходами домогосподарств, а й суттєвими міграційними процесами громадян, наприклад, з областей до столиці, що пояснює досить помітну позитивну динаміку роздрібного товарообігу у Києві та області.

Попередні кілька років, пов'язаних з погіршенням економічного становища в країні та зниженням купівельної спроможності населення, споживачі прагнули істотно скоротити свої витрати практично за усіма групами товарів, зокрема, одягу. У період економічної скрути вони в останню чергу

відмовляються від базових потреб (продовольчої групи товарів і товарів першої необхідності), а зосереджені на мінімізації витрат на непродовольчу групу.

Тому ритейлери ТПП-сегменту продовжують нарощувати свою присутність на вітчизняному ринку після незначного спаду, збільшуючи кількість магазинів та супермаркетів.

Все більшої популярності серед споживачів набирає формат невеликих недорогих продуктових магазинів, які пропонують споживача більш дешеві альтернативні товари щоденного попиту, що є досить актуальним на фоні зниження доходів населення.

Також, разом зі збільшенням популярності дискаунтерів і «магазинів крокової доступності», на роздрібному ринку все більше набирає обертів електронна комерція. За даними Prosto.ua, частка обороту Інтернет-торгівлі вже сягає 2% всього виторгу в ритейлі. Цей показник стрімко збільшується, оскільки електронна комерція дозволяє покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам - заощадити на оренді та утриманні торгових площ [78].

В цілому, перспективи розвитку ритейлу в Україні є оптимістичними, однак, на них має суттєвий вплив політичний, соціально-економічний клімат, від яких, у свою чергу, залежить платоспроможність населення та привабливість для інвесторів.

Після кількох років спаду оборот роздрібної торгівлі відновив зростання (рис.1.1).

Рис.1.1. Динаміка зміни обсягу товарообороту роздрібної торгівлі в Україні у 2013-2016 роках,%*

* розроблено автором на основі даних Держкомстату України [82]

Стан справ у роздрібній торгівлі є найкращим індикатором економічного розвитку держави. Обороти роздрібної торгівлі безпосередньо залежать від купівельної спроможності населення і доходів домогосподарств, а також розвитку малого і середнього бізнесу, лєвова частка представників якого зайнята саме в цій сфері.

Після спаду у 2014 році обсягу роздрібного товарообороту ритейлери змушені були покинути вітчизняний ринок або значно скоротити свою присутність на ньому. Серед них X5 Retail Group, мережа гіпермаркетів «Країна» і мережа магазинів «Бі-маркет». Україна покинуло ціле сузір'я мереж, які представляли світові бренди одягу: Bosco, Esprit, OVS, River Island, s.Oliver і s.Oliver Kids, Minelli, Lee Cooper, New Look. Про згортання бізнесу поспішили заявити кілька роздрібних компаній з продажу недорогого взуття.

Роздрібна торгівля одягом є однією з розвиненіших галузей ритейлу в Україні. За даними trademaster.ua, стрімкий розвиток ринку торговельної нерухомості України відкриває широкі можливості для виходу нових брендів. В даний час показник забезпеченості якісними торговими площами в Україні є одним з найнижчих у Європі і складає 258 м² на тисячу жителів, навіть у Києві показник забезпеченості торговими площами на тисячу жителів становить 320 м², але все одно це нижче, ніж у Варшаві, Празі, Будапешті та ін. Внаслідок дефіциту торгових площ орендні ставки досить високі, що також перешкоджає виходу міжнародних брендів на український ринок [17].

На рис.1.2 наведені дані щодо ТОП-10 мережевих ритейлерів одягу за обсягами виручки станом на 2013 рік. «Свіжіших» даних, на жаль, не вдалось відшукати. За наведеними даними можемо констатувати, що обсяги виручки від реалізації одягу найвпливовішими ритейлерами в Україні сягає сукупно 3,8 млрд. грн.: найбільше Adidas Україна - 1,23 млрд. грн., а найменше Louis Vuitton Україна - 0,13 млрд. грн.

«Осучаснений» стан ритейлу одягу пов'язаний із розвитком торговельної нерухомості та ритейлерів формату торговельно-розважальних центрів (ТРЦ). За обсягом будівництва нових ТРЦ в Європі у 2014-2015 роках Україна ввійшла в п'ятірку лідерів, зведено 1,4 млн.м².

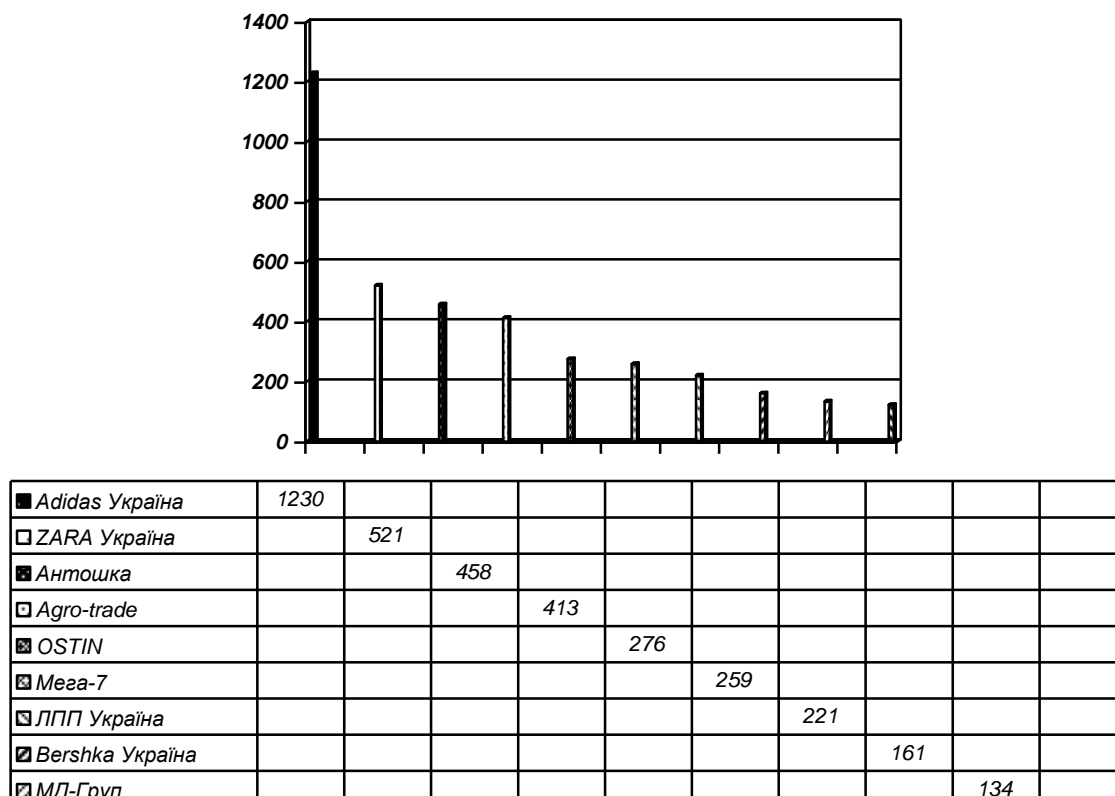


Рис. 1.2. ТОП-10 мережових ритейлерів одягу за обсягами виручки станом на 2013 рік, млн. грн. [17]

Масштаби і великий формат нових ТРЦ, особливо Мегамолл Respublika, Lavina Mall і Blockbuster Mall, створюють всі передумови для приходу нових ритейлерів в країну. Сьогодні в Україні один з найнижчих відсотків присутності світових брендів серед європейських країн. Зокрема, м.Київ у світовому рейтингу присутності брендів займає 49-е місце з 188, в столиці представлені тільки 28,2% міжнародних мережових ритейлерів.

Згідно з даними Ukrainian Retail Association, обсяг ринку роздрібної торгівлі одягом і взуттям у країнах СНД у 2016 році виріс на 18% і склав 141 млрд.доларів проти 119 млрд. доларів у 2013 році.

За даними Інтернет-ритейлера Lamoda частка онлайн-складової досягла у 2016 році 15% або 21,2 млрд. доларів [85].

Висновки до розділу 1.

У першому розділі роботи ми дослідили сутність поняття «ритейл», який є різновидом роздрібної торгівлі, зорієнтованим на масового споживача із

зосередженням на торговельних площах значного асортименту товарів, використання у своїй діяльності програм лояльності, реалізацію товарів за помірними цінами за рахунок зниження витрат, використання багатоканальних комунікацій із клієнтами та ін., тобто ритейл є мережевою роздрібною торгівлею.

Ритейл також можна означити як принцип організації роздрібною торгівлі. Ними охарактеризовані сучасні технології ритейлу (програми лояльності, реклама, організація логістики, торговельних залів, автоматизація процесів обліку товарів, сучасне обладнання та ін.), а також відмінності ритейлу від звичайної роздрібною торгівлі.

Для розуміння особливостей ритейли ми зупинились на класифікації мереж за форматами магазинів: гіпермаркети, супермаркети, міні-маркети, дрібні магазини (магазини крокової доступності). За спеціалізацією ритейлери класифікуються на універсальні та спеціалізовані (профі-магазини). Також до ритейлерів можна віднести торговельні центри, ритейл-парки, магазини-виставкові зали, магазини «секонд-хенд». Існуюча різноманітність мережевих магазинів дозволяє знайти для виробника і торговця такий формат ритейлу, який дозволить йому зайняти свою ринкову нішу, оптимізувати свої витрати, забезпечити ефективність роботи.

Ми дослідили, що на українському ринку ритейлу домінують вітчизняні мережі. Але на сьогодні інвестиційна привабливість ринку ритейлу України висока, а це створює умови для просування на ринок й іноземних ритейлерів, тобто можемо сказати, що знаходимось на початковому етапі розвитку вітчизняного ритейлу.

Роздрібна торгівля одягом є одним із найрозвиненіших ринків в Україні. А щодо ритейлу одягу, то впродовж останніх років, особливо у 2013-15 роках, відзначалось зростання діяльності іноземних ритейлерів на ньому, але у 2016 році помітним є приріст обсягів виручки від продажу одягу, у тому числі відомими світовими брендами (Adidas, ZARA, Bershka та ін.).

Вітчизняний ринок одягу переживає часи зародження та розвитку українських брендів та їх власних мереж, тому наше подальше дослідження набуває особливої актуальності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ РІТЕЙЛЕРА НА РИНКУ ОДЯГУ

2.1. Загальна характеристика ритейлера «Модниця» та ринку його функціонування

Виробничо-торговельна мережа «Модниця» є типовим представником ритейлу на ринку одягу як нашого регіону, так і України. Це підтверджується тим, що з самого початку «Модниця» позиціонувала себе роздрібним продавцем жіночого одягу, а з відкриттям швейного виробництва, створенням власної мережі, торгової марки перетворилась на ритейлера, наділеного майже усіма його ознаками.

Мережа функціонує у Тернополі та Львові, є прикладом реалізації підприємницької ідеї у сфері виробництва і реалізації швейних виробів у наших вітчизняних реаліях.

Історія розвитку виробничо-торговельної мережі «Модниця» є доволі тривалою та цікавою. Зародки бізнесу датуються серединою минулого десятиліття, коли молоді підприємці почали торгівлю одягом імпортного виробництва на ринках м.Тернополя. Асортимент товарів складався із легкого жіночого одягу різних товарних ліній (плаття, спідниці, блузи, трикотажні пуловери, штани, костюми) та дитячого трикотажного одягу для різних вікових категорій (немовлят, дошкільнят, молодших школярів, підлітків, молоді). Тоді підприємці взяли в оренду кілька торгових точок на ринках міста: центральному продовольчому ринку, ринку «Юмакс», «польському» ринку, ринку «Рубікон».

Джерелами закупівель жіночого і дитячого одягу були оптові ринки

України (м.Хмельницький, м.Харків, м.Одеса («7 кілометр»)), а також оптові ринки одягу Туреччини та Польщі.

З відкриттям торгового центру «Орнава» підприємці на засадах оренди торгової площі у 25 м² на другому поверсі комплексу відкрили магазин жіночого одягу, де реалізовували моделі більш дорогого асортименту, ніж той, який продавався на ринках. Цей магазин успішно функціонує і сьогодні.

Бізнес, незважаючи на падіння попиту через низьку купівельну спроможність населення у кризові 2008-2009 роки, поволі набирає обертів. Розширювалось коло покупців, серед них вже почали вирізнятися постійні, які віддавали перевагу хорошій якості моделей та поміркованим цінам. Підприємці потроху відмовлялись від хмельницької та одеської «швейки» і надавали перевагу імпортним фабричним виробам з Польщі, які вирізнялись хорошими тканинами, лекалами і якістю пошиття.

Саме у період відносної стабілізації торговельно-посередницького бізнесу у своїй ринковій ніші у підприємців виникла ідея самостійного пошиття власних моделей жіночого одягу різних товарних ліній з імпортних та вітчизняних тканин. З тих пір, а це був 2012 рік, підприємці почали працювати над створенням власного бренду «Модниця» і «наповнювати» його моделями жіночого одягу власного виробництва.

На початку 2013 року завершилось документальне оформлення торгової марки «Модниця» і з тих пір двоє заповзятливих та успішних підприємців виробляють у Тернополі та реалізують далеко за його межами швейні вироби жіночого асортименту нових власних моделей високої якості та за доступними цінами.

У 2015 році підприємці різко збільшили свої виробничі потужності, взявши в оренду та відремонтувавши приміщення площею 70 м². При цьому було закуплене додаткове обладнання - швейні машини, оверлок, парова установка, прасувальні дошки та ін., залучена додаткова чисельність персоналу, в тому числі дизайнер одягу.

З того часу підприємці реалізують у власній торговельній мережі в м.Тернополі у торговельних центрах «Орнава», «Подоляни», а також у ЦУМі виключно асортимент власного виробництва, виготовлений за власними дизайнерськими розробками. У цих центрах сьогодні функціонують магазини «Модниця». Від усіх інших торгових точок на ринках міста підприємці відмовились, за винятком ринку «Юмакс».

Натомість масштаби виробництва і збуту дозволили вийти на ринок м.Львова, де впродовж останніх років відкрито три магазини жіночого одягу торгової марки «Модниця»: торгово-ринковий комплекс «Південний», перша лінія, 2/138 (ринок «Пасаж»); торговий центр «Сихів», 3-й поверх; магазин за адресою вул.Шпитальна, 9 (вхід з вул. Данилишина).

Отже, на сьогоднішній день рітейлер «Модниця» включає швейний цех з усім необхідним обладнанням та інвентарем, налічує шість магазинів (три в м.Тернополі і три у м.Львові) і торгову точку на ринку «Юмакс» у м.Тернополі.

Підприємство нині виготовляє 14 товарних ліній (асортиментних груп) жіночого одягу, найбільш глибокою з яких є товарна лінія суконь коротких (32 артикули), а найменш глибокою - жіночі шорти (2 артикули). Відмінною ознакою «Модниці» є постійне і швидке оновлення асортиментного ряду, висока якість швейних виробів, доступні ціни.

Досить добра репутація виробника на ринку дозволила «Модниці» вийти за межі західного регіону. Починаючи з 2014 року підприємці постійно беруть участь у регіональних і республіканських галузевих та універсальних виставках-ярмарках у м.Львові («Ярмарок взуття, хутра та одягу», «Гал-Експо»), м.Хмельницькому (Міжрегіональна виставка-ярмарок «Золота осінь»), та м.Києві («Київ Експо стиль», «Всі. Свої.») та ін. Кожна виставка дозволяє ознайомити з продукцією підприємства широке коло потенційних оптових покупців, вивчити досвід інших виробників і, що найважливіше, укласти угоди щодо виробництва і постачання швейних виробів.

Ще одним напрямком розвитку рітейлера «Модниця» є відкриття Інтернет-магазину <http://modnica-ua.com.ua>. Цей магазин дозволяє просувати

продукцію власного виробництва далеко за межі Тернополя. Сайт позиціонує «Модницю» як українського виробника жіночого та молодіжного одягу, стильного та ексклюзивного одягу. Моделі «Модниці» є якісними та зручними, а саме підприємство займається розробкою, виробництвом та продажем жіночого одягу оптом та в роздріб.

Виробник завжди йде в ногу з часом, пропонуючи нові колекції одягу: плаття довгі та короткі, нарядні та повсякденні; блузи святкові, кофти, футболки, спідниці, кардигани, топи, костюми, штани. Правилком роботи підприємства є швидке опрацювання замовлення та його доставка, зворотній зв'язок з покупцями, прийнятні умови заміни або повернення покупки. Це дуже важливий фактор організації Інтернет-торгівлі, оскільки такий механізм продажу швейних виробів дозволяє врахувати потреби усіх без винятку покупців (і оптових, і роздрібних), дати їм можливість підібрати для себе ті моделі та розміри одягу, які їх в найбільшій мірі задовольняють незалежно від товарних смаків та віку. Команда молодих професіоналів «Модниці» працює, щоб знайти рішення, яке задовольнить жінок з різними уподобаннями.

Організаційна структура управління підприємством наведена на рис.2.1.

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ВТМ «Модниця»*

*розроблено автором за матеріалами підприємства

Кожна ланка структури наділена своїми повноваженнями і відповідає за певну функціональну частину загального процесу виробництва і реалізації швейної продукції. Конкретні функції кожного працівника наведені нижче.

Дослідження ринку жіночого одягу варто розпочати з таких міркувань. Одяг є специфічним товаром, який протягом багатьох століть створювала людина, відображаючи у ньому свою духовну культуру, власне розуміння краси, зручності, внутрішнього сприйняття навколишнього світу. З розвитком суспільства звичним стало таке поняття, як мода.

Мода (фр. *mode*, від лат. *modus* - міра, образ, спосіб, правило, розпорядження) - нетривале панування певного смаку в певній сфері життя чи

культури [73]. Таке трактування поняття «мода» має скоріше філософський відтінок.

З точки зору простого обивателя мода - це форма прояву культури, це відображення дійсності, що виявляється в манері поведінки, а головним чином, в одязі. Мода змінюється дуже часто. Мода задає певні правила поведінки і манери одягатися, а людина, що не дотримується цих правил, ризикує уславитися «немодним». При цьому існують правила, які ніколи не виходять з моди, наприклад, класичний стиль в одязі [73].

Вживання словосполучення «вдягатися за модою» походить з XVII століття, коли французька придворна мода стала зразком для всіх європейських країн. А сьогодні мода дійсно змінюється досить часто: кожен сезон дизайнери нам пропонують щось нове, створюючи сучасні моделі та «передаючи» їх у маси.

Жіночий одяг є досить специфічним видом товару народного споживання. Йому притаманні усі загальні риси ринку товарів даної категорії, наприклад, сезонність, демографічна означеність, еластичність тощо, а також суто свої, властиві тільки йому унікальні характеристики і параметри. Насамперед це стосується характеристики рівня попиту, який є значно менш еластичним і залежним від рівня цін, ніж, наприклад, ринок чоловічого, дитячого чи спеціального одягу. Причини такого ефекту криються в особливостях жіночої психології та віднесенні одягу до одного із факторів самооцінки жінки. В такому випадку жінки не особливо зважають на ціну виробу, якщо вважають, що в ньому вони будуть чарівні та незрівнянні. Еластичність попиту на жіночий одяг значно нижча, жінка придбає дорогу шубу, обмеживши себе в чомусь іншому, якщо остання додасть їй упевненості, статусності та ін.

Красиві та модні моделі одягу, які визначають зовнішній вигляд і позиціонування потенційних покупців, займають одне з найвищих місць у системі жіночих пріоритетів. Звідси, очевидним є те, що навіть в умовах явного дефіциту коштів внаслідок кризових економічних явищ, жіночий одяг показує

досить високий рівень продажу, часто за рахунок інших, не менш важливих для споживачів товарів. У цьому полягає особливість ринку жіночого одягу та значна кількість конкурентів на ньому.

Сучасний рівень розвитку торговельних зв'язків та Інтернет-торгівлі розмив границі регіональних ринків одягу. Характеризуючи такий ринок, варто визначити місце легкої промисловості взагалі та її ролі в економіці України. Легка промисловість сьогодні є багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання та включає 4,5 тис. підприємств, які забезпечують близько 150 тис. робочих місць. Цей соціально важливий сектор економіки орієнтований на кінцевого споживача. Проте легка промисловість України протягом останніх років зіштовхнулася з низкою проблем, які призвели до стійкого погіршення показників її діяльності. До основних причин треба віднести фінансову кризу, нерівноправність в системі оподаткування, існування так званого «сірого» імпорту, що поряд із зниженням конкурентоспроможності вітчизняних товарів та споживчого попиту на них можуть призвести до руйнівних наслідків.

Потужність легкої промисловості України за роки незалежності зменшилась у десятки разів. Сьогодні галузь складається з 17 підгалузей, має потужний виробничий потенціал, здатний виробляти широкий спектр товарів широкого вживання і промислового призначення. Водночас легка промисловість пов'язана з багатьма суміжними галузями і обслуговує весь господарський комплекс країни.

Пріоритетність даної галузі визначається швидким обігом капіталу, низькою енергоємністю виробництва (1-3% валових витрат), незначним впливом на довкілля та наявністю висококваліфікованих кадрів в усіх регіонах.

Проте аналіз статистичних даних вказує на те, що саме підприємства легкої промисловості характеризуються найгіршими фінансовими результатами операційної діяльності. За офіційними даними, офіційний імпорт продукції легкої промисловості становить 5%. Проте більше 80% продукції галузі потрапляють до України нелегально. Статистика показує, що річний оборот

ринку одягу становить 500 млн. дол. США (неофіційні дані обчислюються в 10 млрд. дол. США) [26].

Протягом останніх років відбуваються зміни стосовно реалізації та виробництва швейної продукції. Це пояснюється тим, що переважна більшість швейних виробів на вітчизняних підприємствах виробляється за іноземними замовленнями, які, в свою чергу, залежать від кон'юнктури на західних ринках, тобто потреби у тому чи іншому виді швейних виробів.

Аналіз динаміки обсягів зміни виробництва швейної продукції в Україні свідчить, що протягом останніх років змінилась структура ринку одягу за рахунок імпорту значних обсягів продукції, збільшення виробництва швейних виробів вітчизняними виробниками, а також за рахунок негативного впливу на ринок продукції «секонд-хенду».

Якщо говорити про вітчизняний ринок «швейки», то його насичення відбувається за рахунок імпорту з Туреччини, Китаю, країн Балтії, Чехії, Польщі, Білорусі, а також товарів вітчизняних виробників (рис.2.2).

Для нашого дослідження важливо проаналізувати стан розвитку вітчизняного виробництва швейних виробів. Згідно зі статистичними даними в Україні зареєстровано близько 6000 підприємств-виробників готового одягу. Протягом 2014-2016 років на внутрішньому ринку швейних виробів спостерігаються значні коливання обсягів виробництва: виробництво одягу порівняно з іншими роками значно знизилося у 2014-2015 роках, проте протягом 2016 року на тлі попередніх років відбувається зростання активності швейних підприємств, поступове заповнення минулого спаду, обумовленого кризовими явищами в економіці і поглибленням системних проблем галузі [41].

Рис. 2.2. Питома вага джерел насичення вітчизняного
ринку швейної продукції, %*

* розроблено автором за даними [41]

Такі результати динаміки зміни обсягу виробництва одягу в Україні свідчать про досить суттєві зміни у виробництві окремих видів швейних виробів.

Сьогодні можна стверджувати, що помітною є позитивна динаміка в нарощуванні обсягів виробництва продукції швейної промисловості саме вітчизняними виробниками. Такий приріст у 2016 році та першій половині 2017 року склав 4,3 %.

Регіональний ринок швейної продукції, зокрема, жіночого одягу, характеризується високим ступенем конкурентності. Так, лише в м.Тернополі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів.

Але нас цікавлять не тільки продавці жіночого одягу в місті, а й їх виробники. Останніх - обмаль. До найбільших належать «Модниця», «Оксана Бачинська», «Любисток», «Орхідея», «ЮліЯна», ательє мод «Люкс». Частка кожного виробника в обсягах виробництва на місцевому ринку наведена на рис.2.3. Як бачимо з рисунка, «Модниця» на сьогоднішній день є одним з найбільших виробників даної категорії швейних виробів у м.Тернополі з питомою вагою в загальному обсязі виробництва 20,1%.

Рис. 2.3. Частка найбільших виробників жіночого одягу м.Тернополя, %*

* розроблено автором за результатами власних досліджень

Рядок «Інші» відображає усіх дрібних, офіційно зареєстрованих виробників швейних виробів, обсяг виробництва яких є незначним, до кількох десятків виробів за місяць. Дані рисунка не відображають значну кількість приватних швейних майстерень-надомників, які не враховуються офіційною статистикою.

Особливістю ринку жіночого одягу є наявність досить потужного віртуального сегменту. Цей сегмент у вигляді Інтернет-торгівлі жіночим одягом щорічно набирає обертів попри уявну неможливість дистанційної торгівлі одягом взагалі. До речі, дистанційна торгівля одягом має більш, ніж столітню історію і є доволі прибутковим бізнесом, доказом чого є широке поширення на європейському та американському ринках таких добре відомих каталогів, як наприклад, німецькі *Quelle*, *OTTO* та ін.

Одним із факторів, які забезпечили успішний розвиток дистанційної торгівлі одягом, є можливість помітного зниження поточних витрат з організації продажу товару і, як наслідок, збереження рівня прибутковості при більш привабливих для покупців цінових пропозиціях. Тому сьогодні Інтернет-торгівля, в тому числі жіночим одягом, демонструє збільшення обсягів продажів на віртуальному ринку незважаючи на розвиток глобальної економічної кризи.

Найбільшими Інтернет-магазинами жіночого одягу є «Goldi», «Jersey», «Disconter», «Cat Orange», «АльонкаПлюс», «Limonka», «Garne», «Гаррі Пот» та ін. Виробничо-торговельна мережа «Модниця» також має свій Інтернет-магазин, через який реалізуються досить значні обсяги продукції. До слова, в частині Інтернет-торгівлі популярності набирає напрямок оптової торгівлі, в тому числі й безпосередньо від виробника, що відкриває додаткові можливості для досліджуваного нами підприємства.

Отже, дослідження місцевого ринку жіночого одягу показує наявність значної конкуренції серед продавців, але обмеженої конкуренції серед виробників жіночого одягу. «Модниця» посідає серед останніх одне з чільних місць за обсягами виробництва. Також особливістю ринку одягу є стрімкий розвиток Інтернет-торгівлі; в цьому напрямку «Модниця» також іде в ногу з часом і має діючий Інтернет-магазин жіночого одягу, який забезпечує їй досить вагомі обсяги продажу.

2.2. Товарна політика ритейлера та її ресурсне забезпечення

Товарною політикою ритейлера на ринку швейної продукції є сукупність заходів, які дозволяють використовувати товар або групу товарів в якості основних інструментів поліпшення виробничо-збутової діяльності.

Основним завданням товарної політики ВТМ «Модниця» є створення таких моделей жіночого одягу і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності (реклама, промоакції, стимулювання збуту тощо) або

були непотрібні взагалі, або ж використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених підприємством цілей.

Товарна політика покликана забезпечити прийняття рішень стосовно:

- формування асортименту швейних виробів та управління ним;
- підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні;
- знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів);
- розробка та реалізація стратегії пакування, маркування, логістики.

На сьогоднішній день ВТМ «Модниця» виготовляє та постачає на ринок 14 асортиментних груп жіночого одягу, кожна з яких має свою глибину (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Товарні лінії ВТМ «Модниця» у 2017 році

Можемо відзначити, що для такого невеликого підприємства, як «Модниця», асортимент одягу є досить широким. Він постійно змінюється відповідно до зміни потреб ринку. Тому і товарна політика підприємства розробляється відповідно до потреб споживачів.

Основними напрямками товарної політики ВТМ «Модниця» є такі. Насамперед варто зупинитись на інноваціях, тобто створенні нових моделей одягу та оновлення існуючих за рахунок використання нових тканин, елементів фурнітури, оздоблення та ін. З практики функціонування підприємства можна відзначити, що протягом відповідних сезонів календарного року (весняна, літня, осіння колекції одягу) підприємство оновлює свій асортимент приблизно на 80-90%, тобто у виробництві і продажу залишаються по кілька моделей з минулого сезону, ті, котрі добре продаються і дають підприємству стабільну виручку. До таких «старих» моделей, зазвичай, належать костюми класичного стилю для жінок середнього віку, штани класичного крою, топи, деякі моделі суконь.

Наступним напрямком товарної політики «Модниці» є забезпечення якості та конкурентоспроможності швейних виробів. Конкурентоспроможний товар повинен задовольняти запити потенційних покупців на більш високому

рівні, більшою мірою відповідати їх уподобаннями, ніж швейні вироби конкурентів. А ступінь задоволення запитів покупців залежить від цілого ряду факторів, зокрема, якість товару. Якість - це безперечно, визначальний фактор, оскільки якщо підприємство не може забезпечити належної якості швейного виробу, то дуже важко, а, часто, і неможливо конкурувати за рахунок інших складових конкурентоспроможності.

Якість швейних виробів визначається такими параметрами, як відповідність модним тенденціям, естетичні характеристики, функціональність, технічна досконалість виконання технологічних операцій (крою, строчок, обметування, прасування, пакування).

Також факторами конкурентоспроможності одягу є організаційно-комерційні фактори: ціна, умови платежу, терміни поставки, базисні умови контракту. Серед цих факторів вирізняють вартісні параметри, адже за інших рівних умов покупець шукає ті товари, які є конкурентними за ціною. Особливо це актуально в нинішніх умовах скрутного економічного становища більшості населення, що породжує загострену раціональність у поведінці при здійсненні будь-яких покупок, особливо, якщо йдеться про товари не першої необхідності. Хоча, слід відзначити, що стосовно одягу, мабуть, не варто поступатись ціною за рахунок якості, тобто більш дешевих тканин, оздоблення, бо в кінцевому підсумку високоякісний і недешевий одяг буде служити значно довше, що принесе споживачеві очевидну економічну вигоду.

До важливого фактору конкурентоспроможності варто віднести ділову репутацію «Модниці», а також характер міжособистісних відносин керівництва мережі з партнерами, оптовими покупцями, постачальниками. За багато років функціонування на ринку підприємство ніколи не будувало свої відносини з ринковими контрагентами на засадах недоброчесності у бізнесі. Тому нині позиціонує себе на ринку як добросовісний постачальник, лояльний і толерантний до споживачів продавець і відповідальний покупець. Це підтверджують багаточисельні відгуки про роботу мережі з боку роздрібних постійних покупців, постачальників, оптових закупівельників.

Ще одним напрямком товарної політики ритейлера «Модниця» є оптимізація товарного асортименту. Асортимент товарів підприємства формується з урахуванням такого їх призначення:

- для певної категорії споживачів (жіночий одяг);
- для продажу в певному ціновому інтервалі (жіночий одяг середньої цінової категорії);
- для реалізації у конкретних магазинах, бутиках, тобто власній торговельній мережі, Інтернет-магазині.

Відповідно до засад маркетингу, при формуванні товарної політики підприємство вважає за доцільне випускати достатньо широкий параметричний ряд одягу, тобто в межах асортиментної позиції широкими є різновиди тканин, кольорів, розмірна лінійка та ін. Наприклад, нещодавно підприємство почало випускати деякі класичні моделі розміру *+size*, що дозволила розширити коло потенційних покупців. Це істотно зміцнює позиції підприємства на ринку і розширює обсяги продажів.

При формуванні товарної політики ритейлер «Модниця» враховує фактор життєвого циклу самого підприємства. Якщо зважити на те, що пошиттям власних моделей одягу підприємство почало займатись лише кілька років тому, то можна вважати його таким, що перебуває на стадії зростання, на якій доцільно розширювати товарні лінії і поступово створювати повноцінний параметричний ряд товару. Так, у весняному сезоні 2017 року підприємство почало випускати жіночі комбінезони, які набирають популярності серед молоді. Чотири артикули уже випускаються підприємством і доволі добре продаються.

В процесі оптимізації товарного асортименту управлінські дії керівництва підприємства спрямовуються на розширення номенклатури (сукні, костюми, штани і т.д.), поглиблення номенклатури (кількість артикулів однієї номенклатури), а також гармонійність номенклатури. Остання характеризує ступінь однорідності асортименту відносно уподобань кінцевого споживача. В минулому протягом останніх двох років ритейлер «Модниця» використовувала

такий прийом оптимізації асортименту, як його скорочення, відмовившись від кількох моделей для підлітків, які не давали належного рівня прибутку через високий рівень витрат і незначні обсяги продажів. У цьому році скорочення асортименту не було і не планується на майбутній рік.

Оптимізація асортименту - це безперервний процес реалізації товарної політики і він не може бути оптимізованим один раз на весь період присутності підприємства на ринку. Асортимент повинен постійно переглядатись залежно від стадій життєвого циклу виробника та самого товару.

Інші напрямки товарної політики, такі як, створення торгової марки, ефективної упаковки, позиціонування товару на ринку, для ВТМ «Модниця» не є актуальними на даному етапі розвитку, оскільки підприємство створило і зареєструвало свою торгову марку, має фірмову упаковку для швейних виробів і позиціонує себе на ринку як вітчизняний виробник сучасного жіночого одягу середнього цінового діапазону при високій якості товарів.

Склад ресурсного забезпечення виробничо-торговельних процесів ритейлера «Модниця» формується із персоналу, основних фондів, оборотних фондів і оборотних коштів, фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів.

Персонал підприємства є чи найважливішим ресурсом для підприємства, оскільки створення одягу та його продаж вимагає від працівників особливих творчих здібностей, вміння презентувати і продати товар, зацікавити покупців тощо. Особливо це актуально, коли поряд є сотні продавців з функціонально схожим товаром.

Штатний розпис підприємства представлений у табл.2.2. Директором підприємства є його власниця Кельбель Надія Арсенівна. Вона виконує функції загального керівництва підприємством, несе відповідальність за результати його роботи, разом з менеджером презентує продукцію підприємства на виставках-ярмарках, займається кадровими питаннями та ін.

Таблиця 2.2

Склад персоналу ВТМ «Модниця» у 2017 році

Бухгалтер веде облік матеріальних ресурсів, контролює норми їх витрат, займається фінансовою звітністю підприємства та своєчасною сплатою податків та інших видів платежів, калькулюванням витрат на одиницю продукції та розробкою кошторису на виробництво, нараховує і виплачує заробітну плату, займається загальним діловодством.

В обов'язки менеджера входить пошук, налагодження контактів і укладення угод з постачальниками тканин, швейної фурнітури та інших допоміжних витратних матеріалів, формування партій одягу для відправки у власні магазини і торгові точки, контроль за своєчасністю відправки товару покупцям.

Менеджер відповідає за роботу Інтернет-магазину, веде підготовку презентаційних партій товару для участі у виставках, ярмарках, організовує та контролює процес реалізації продукції у торгових закладах мережі.

Дизайнери-закрійники визначають асортименту політику підприємства, слідкують за сучасними модними трендами в одязі, розробляють нові моделі одягу, конструюють їх, виготовляють лекала, безпосередньо виконують кравецькі функції, організовують та контролюють технологічний процес пошиття виробів у бригадах швачок та виконання функцій доведення готової продукції до товарного вигляду прасувальниками-пакувальниками.

Швачки задіяні на пошитті виробів, причому вони поділені на дві бригади, кожна з яких спеціалізується на певному асортименті виробів, а всередині кожної бригади за кожною швачкою закріплена певна технологічна операція.

Комірник займається процесом розвантаження, складування та видачі у виробництво отриманих тканин, фурнітури, запасних частин до обладнання та інших допоміжних матеріалів, готової продукції, навантаження готових виробів у транспортні засоби для їх транспортування у магазини. Також комірник виконує функції технічного обслуговування виробничого і складського приміщень.

Для технічного обслуговування обладнання швейного цеху директором укладена угода з приватним підприємцем щодо надання таких послуг на договірних засадах.

У виробничому підрозділі підприємства задіяні 16 працівників, в тому числі 1 керівник, 4 спеціалісти, 11 робітників. У торгових закладах працюють 7 продавців. В разі потреби їх заміни функції з реалізації одягу виконує сама директор або наймані працівники на договірних засадах тимчасового характеру. Чисельність працюючих встановлена, виходячи із трудомісткості технологічних операцій з виготовлення та реалізації швейних виробів.

Оплата праці на підприємстві організована за погодинною і відрядною формами. Для директора, бухгалтера, менеджера, дизайнерів-закрійників, комірника встановлені місячні оклади, виходячи із обсягу виконуваних ними функцій і середньої заробітної плати, яка склалась на ринку праці міста протягом останнього календарного року. Директор періодично переглядає місячні оклади, виходячи з економічних можливостей підприємства та результатів його роботи.

Оплата праці швачок організована за відрядною формою, а точніше відрядно-преміальною. Нарахування заробітної плати за цією системою ($Z_{в.прем}$) проводиться виходячи із залежності [10]:

$$Z_{в.прем} = Z_{тар.в} + D_{в}, \text{ грн.}, \quad (1)$$

де $D_{в}$ - сума преміальних доплат.

Заробітна плата, обчислена за прямою відрядною системою, є *тарифним заробітком* за цією системою ($Z_{тар.в}$).

$Z_{тар.в}$ обчислюється як за прямою відрядною системою оплати праці ($Z_{н.відр}$) і визначається виходячи із розцінку за один виріб та фактично виготовленої кількості таких виробів [10]:

$$Z_{н.відр} = \sum_{i=1}^n P_i \times N\phi_i, \text{ грн.}, \quad (2)$$

$$P_i = T_{ум i} \times C_{з}, \text{ грн.}, \quad (3)$$

де P_i - відрядна розцінка за виготовлення одного виробу i -го виду, грн./шт.;

$N_{\phi i}$ - фактична кількість виробів i -го виду, виготовлених робітником за певний час (найчастіше, місяць), шт.;

n - кількість видів виробів.

$T_{um i}$ - час на виготовлення одного виробу i -го виду, год.

Середня трудомісткість виробу становить 900с або 0,25 год. (для прикладу, спідниця пряма типу «олівець» - 520с, жакет з коміром та прорізними кишенями з клапаном - 6401с).

Тоді $P_i = 0,25 \times 28 \text{ грн./год.} = 7 \text{ грн./од.}$,

Такою є середньомісячна основна заробітна плата швачки у швейному цеху підприємства, виходячи із середньої трудомісткості виготовлення швейних виробів. Розмір преміальних доплат (додаткової заробітної плати) встановлює керівник підприємства, виходячи із фінансових результатів діяльності.

Фонд оплати праці за місяць визначається сумуванням місячних окладів працівників-погодинників та середнього відрядного заробітку працівників-відрядників.

Основні фонди виробничо-торговельної мережі «Модниця» складаються з орендованого нерухомого майна та власного рухомого майна (обладнання). В табл.2.3 наведений склад орендованого майна швейного цеху та роздрібних магазинів.

Таблиця 2.3

Склад орендованого нерухомого майна ВТМ «Модниця»

Усі приміщення відповідають нормам пожежної безпеки, обладнані пожежною сигналізацією, аварійним виходом і вогнегасниками.

Склад рухомого майна підприємства формується із обладнання швейного цеху та обладнання у роздрібних магазинах. У табл.2.3 наведений перелік основних фондів швейного цеху підприємства. Крім переліченого обладнання, до основних фондів цеху належать столи, стелажі, контейнери для зберігання фурнітури, запасних частин тощо.

Таблиця 2.3

Склад основних фондів швейного цеху ВТМ «Модниця»

До основних фондів роздрібних магазинів належать системи зберігання готового одягу у підвішеному стані по периметру магазину, стійки для розвішування одягу в центрі магазину, стіл-стійка продавця, оснащена комп'ютером.

Крім того, до основних фондів підприємства належать транспортні засоби: вантажний мікроавтобус *RENAULT Trafic* і легковий автомобіль типу універсал.

Амортизація допоміжного обладнання (група 6) здійснюється прямолінійним методом при нормі амортизації 4%, а технологічного та підготовчо-розкрійного обладнання (група 4) і транспортних засобів (група 5) - методом прискореного зменшення залишкової вартості за нормою 10%, в тому числі комп'ютерів, принтерів, модемів та ін. - за нормою 4% (табл.2.4).

Отже, річна сума амортизаційних відрахувань ВТМ «Модниця» становить 59,6 тис. грн. На орендовані основні фонди (приміщення швейного цеху та роздрібних магазинів) амортизація підприємством не нараховується.

Таблиця 2.4

Річні амортизаційні витрати ВТМ «Модниця»

Оборотні фонди підприємства закумуляовані у запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, а також готової продукції на складі підприємства та у магазинах мережі.

Розрахунок витрат матеріалів на одиницю продукції наведемо на прикладі подовженого кардигану з віскози 46 розміру (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Витрати сировини на кардиган подовжений з віскози

Оборотні кошти підприємства є грошовим виразом його оборотних фондів та фондів обігу. Вони можуть бути нормованими і ненормованими. Нормуванню на підприємстві підлягають оборотні кошти у виробничих запасах (тканин, фурнітури). Нормативи оборотних коштів у витратах майбутніх

періодів, незавершеному виробництві та готовій продукції на складі на підприємстві не визначаються.

Нормативи запасів тканин визначаються, виходячи із денної потреби у певному виді тканини, запасу в днях та можливих зривів поставки у днях.. Наведемо розрахунок запасу віскозної тканини на прикладі згаданого подовженого кардигану [10]:

$$N_{\text{вир.зап}} = D \times Z_{\text{дн.}}, \text{ од., грн.} \quad (4)$$

Денна потреба у віскозній тканині визначається залежно від обсягу виробництва виробу за день - 30 од. При витраті тканини на один виріб 1,7 м.пог. денна потреба становитиме:

$$D = 30 \times 1,7 = 51 \text{ м. пог.} \quad \text{або} \quad D = 51 \times 149,0 \text{ грн./м.пог.} = 7\,600 \text{ грн.}$$

Запас тканини формується на місяць з урахуванням можливої несвоєчасної її поставки, тобто в розрахунку на 22 робочих дні (20 робочих днів відповідно до річного фонду робочого часу). Тоді запас віскозної тканини у грошовому виразі становитиме: $7\,600 \times 22 = 167\,200$ грн. Аналогічно ведеться розрахунок нормативів оборотних коштів за всією номенклатурою продукції.

Нематеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ематеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

матеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

атеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

теріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

еріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

іальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

альними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

льними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ьними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ими ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ми ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

и ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

есурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

сурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

урсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

рсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

сами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ми підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

и підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ідприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

дприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

приємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

приємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

приємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

емства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

мства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

тва є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

ва є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

а є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).

промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, коли досягається єдність їх функціональних та естетичних властивостей. Також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став знак для товарів і послуг (товарний знак), тобто оригінальне позначення, за допомогою якого моделі «Модниці» вирізняються серед моделей інших виробників (рис.2.4).



Рис.2.4. Товарний знак ритейлера «Модниця»

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку

бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ві ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

і ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

есурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу

власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

сурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

урси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

рси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

си підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

и підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники

користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ідприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

дприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

приємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

приємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

приємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники

користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

емства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

мства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

тва формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ва формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

а формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались

кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

формується за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

формується за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ормуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

рмуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

муються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

уються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались

кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ться за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ься за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ся за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

я за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались

бутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

утку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

тку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

ку підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

у підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

підприємства, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але згодом, в процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами підприємство на даний час не користується.

2.3. Вплив на діяльність ритейлера його інвестиційно-інноваційної

політики та оцінка результатів його діяльності

Одним із ключових елементів формування виробничої бази досліджуваного ритейлера та оновлення асортименту його продукції є інвестиції. Вони визначають можливості підприємства щодо випуску певного обсягу продукції, здійснення розширеного відтворення.

Під інвестиціями слід розуміти сукупність усіх видів майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються у підприємство і в результаті яких створюється прибуток (дохід). Результатом інвестування може бути також певний соціальний ефект.

До інвестицій загалом належать:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування, інші матеріальні цінності);
- майнові права інтелектуальної власності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»);
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності [10].

Але стосовно ритейлера «Модниця» розглядатимемо лише деякі з них, ті, які є актуальними для підприємства, а саме реальні інвестиції. Останні є вкладенням капіталу у підприємство з метою відтворення його реальних матеріальних і нематеріальних активів (обладнання, майнові права на торгову марку, ноу-хау).

Саме за цими напрямками ритейлер бачить потребу в інвестуванні у найближчі роки. Також власник мережі однією з нагальних потреб та векторів скерування інвестиційних ресурсів вбачає придбання власного приміщення для

швейного цеху. Звичайно, це досить затратна ідея, але розміри орендної плати за приміщення площею 70 м² в центрі Тернополя є досить високими і з самого початку роботи цеху розвиток швейного бізнесу на власних виробничих площах є пріоритетним завданням для власника.

Для забезпечення успіху ритейлера на ринку йому потрібно відійти від традиційних способів господарювання. Вони базуються на звичайному режимі функціонування за рахунок залучення додаткової робочої сили, основних та оборотних фондів тощо, тобто екстенсивних чинників. Такі «традиційні» процеси є вичерпними і нездатними забезпечити підприємству певні ринкові переваги.

Виникає необхідність розвитку ритейлу на якісно новому рівні на базі нових рішень у техніці, технології, методах та організаційних формах господарювання, тобто необхідність в інноваційних процесах.

Інноваціями є новостворені або удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція, послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва та соціальної сфери.

Тому керівник підприємства вбачає потребу інвестувати кошти у сучасне обладнання, яке дало б певну економію часу, зниження трудомісткості виробів, сукупних витрат на їх виробництво, і тим самим, підвищення конкурентоспроможності продукції; розробку нових моделей одягу з використанням сучасних тенденцій і підходів до крою, виготовлення лекал, тобто якісне оновлення своєї роботи підприємство не може розглядати інакше, як в сукупності інвестиційної та інноваційної діяльності.

Розглянемо на прикладі виготовлення жіночого жакета з коміром та прорізними кишнями з клапаном доцільність інвестування коштів у придбання нового швейного обладнання (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок економії часу при використанні нового швейного обладнання при пошитті жакета з коміром та прорізними кишнями з клапаном

За даними таблиці бачимо, що економія часу при виробництві одного жакета становить 236с., тобто 0,065 год./од. Якщо при діючій трудомісткості одного виробу 6401с. швейний цех може виготовити 35 виробів/ день, 8750 виробів /рік, то річна економія становитиме: $8750 \times 0,065 = 568,75$ год., що в грошовому еквіваленті складає: $568,75 \times 28$ грн./год. = 15 925 грн./рік.

Отже, лише при виробництві однієї моделі одягу щорічна економія може скласти близько 16 тис. грн. Використання нової двониткової швейної машини з одночасним обрізанням країв та обметуванням Durkopp 739/23, двониткової машини Durkopp 238 та машини для втачування рукавів Durkopp 697 є доцільним інноваційним рішенням з міркувань окупності такого інноваційно-інвестиційного проекту протягом $T=5$ років. Це підтверджується такими розрахунками.

Сукупний економічний ефект (E_T) від впровадження нової техніки за весь період її використання (T) обчислюється за формулою:

$$E_T = P_T - B_T, \text{ грн.}, \quad (5)$$

Вартісна оцінка результатів (P_T) від впровадження технічних новинок за розрахунковий період здійснюється [10]:

$$P_T = \sum_{t=1}^T P_t \times \alpha, \text{ грн.}, \quad (6)$$

де α - коефіцієнт приведення інвестицій до певного року:

$$\alpha = (1+R)^t \quad (7)$$

де R - ставка дисконтування, яку при нинішніх кредитних ставках варто прийняти не меншою 25%, тобто $R = 0,25$.

Тоді P_T за 5 років становитиме: $15\,600 + 15\,600 \times 1,25 + 15\,600 \times 1,25^2 + 15\,600 \times 1,25^3 + 15\,600 \times 1,25^4 = 15\,600 + 19\,520 + 24\,336 + 30\,420 + 38\,064 = 127\,940$ грн.

Вартісна оцінка результатів (B_T) на впровадження технічних новинок за розрахунковий період здійснюється сумуванням витрат на придбання швейних машин, які були в користуванні та імпортовані із Західної Європи. Ці витрати є одноразовими:

Durkopp 739/23 = 45 000 грн.;

Durkopp 697 = 26 000 грн.;

Durkopp 238 = 25 200 грн.

Отже, сукупні $B_T = 96\ 200$ грн., а E_T за 5 років становитиме: $127\ 940 - 96\ 200 = 31\ 740$ грн. Інвестиційно-інноваційне рішення підприємства щодо заміни частини швейного обладнання є доцільним.

Джерелами інвестиційно-інноваційної діяльності для «Модниці» можуть бути внутрішні та зовнішні ресурси, а саме: власні кошти підприємств та позичкові інвестиційні кошти (банківські кредити). Однак, підприємство сьогодні не користується кредитними коштами, а інвестує свої інноваційні рішення виключно за рахунок власних фінансових ресурсів у формі реінвестування частини прибутку, призначеної для розвитку виробництва і просування продукції на ринок.

Кінцеві результати господарської діяльності ритейлера залежать від трьох основних факторів: результатів виробничій діяльності, виражених у витратах виробництва, ринкових умов, виражених у рівні попиту і цін на продукцію підприємства, і податків. Показниками результатів діяльності підприємств є валова виручка, прибуток і рентабельність.

Схема формування фінансових результатів діяльності підприємства наведена на рис.2.5.

Рис.2.5. Схема формування фінансових результатів діяльності підприємства [10]

Дохід (виручка) від реалізації продукції є найбільш загальним кінцевим результатом діяльності підприємства. Відповідно до чинної вітчизняної методики обліку вона складається з виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), основних засобів та іншого майна підприємств, а також доходів від позареалізаційних операцій.

Власники сплачують податки за загальною системою оподаткування. Для ВТМ «Модниця» результати діяльності ґрунтуються саме на виручці від реалізації продукції.

Показники діяльності підприємства за останні три роки наведені в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності ВТМ «Модниця» у 2015-2017 роках

Дані таблиці свідчать, що підприємство впродовж останніх двох років після падіння обсягів виробництва і збуту готової продукції у 2015 році почало поступово нарощувати свої потужності та обсяги реалізації (виручки): майже на 30% у 2016 році та за прогнозами ще на 13,7% у 2017 році. Тобто за останні два роки ритейлер «Модниця» наближається до збільшення обсягів реалізації продукції майже у 1,5 рази, що в грошовому виразі становить майже 2,7 млн. грн.

Так ситуація пояснюється стрімким розширенням ринку збуту за рахунок відкриття магазинів у м.Львові, а також активним просуванням власних моделей шляхом їх презентації на виставках-ярмарках, активною Інтернет-торгівлею.

Ключовими оціночними показниками результатів діяльності «Модниці» є прибуток і рентабельність. Оскільки дохід підприємства складається із виручки від реалізації продукції, то до розрахунку рентабельності приймається валовий (балансовий) прибуток.

За звітними даними 2017 року до загального доходу можуть бути включені фінансові результати операцій з основними фондами - виручка від продажу вилучених з експлуатації швейних машин *Siruba L818-FH1*. Тоді рентабельність розраховуватиметься за показником валового прибутку.

Також варто врахувати, що оподатковуваний прибуток за 2017 рік, який є валовим прибутком за вирахуванням відрахувань у резервні фонди та капіталовкладення, може бути зменшений на величину 96 тис. грн., які підприємство до кінця року планує інвестувати у придбання нового обладнання - швейних машин *Durkopp*.

Рентабельність є найважливішим показником ефективності використання ресурсів. Оскільки в основі оціночних показників результатів діяльності

«Модниці» є виручка від реалізації продукції та повна собівартість реалізованої продукції, то рентабельність рахується на основі балансового прибутку:

$$P = P_{\text{бал}} / C_{\text{пр}} \times 100, \% \quad (8)$$

Оскільки за прогнозами 2017 року темпи приросту витрат перевищували темпи приросту виручки від реалізації продукції, то рентабельність знизилась на 0,9%, хоча за останні роки вона утримувалась на рівні 11-13%, що є прийнятним показником для швейної галузі, особливо в умовах різкого подорожчання енергоносіїв, збільшення витрат на оплату праці, витрат на транспортування продукції та ін.

Рентабельність є інтегральним показником ефективності господарської діяльності, однак, будучи представленої в розширеній формі дає можливість проаналізувати вплив на ефективність багатьох факторів. Найбільш суттєвим є вплив витрат на виробництво і збут продукції (про що йшлося вище), а також вплив податкового фактору.

Висновки до розділу 2.

У цьому розділі роботи ми дослідили, що виробничо-торговельна мережа «Модниця» є типовим представником ритейлу на ринку одягу як нашого регіону, так і України. На сьогоднішній день ритейлер «Модниця» включає швейний цех, шість магазинів (три в м.Тернополі і три у м.Львові) і торгову точку на ринку «Юмакс» у м.Тернополі.

Підприємство нині виготовляє 14 товарних ліній, сукупна глибина яких 163 артикули жіночого одягу. Відмінною ознакою «Модниці» є постійне і швидке оновлення асортиментного ряду, висока якість швейних виробів, доступні ціни.

Починаючи з 2014 року підприємці постійно беруть участь у регіональних і республіканських галузевих та універсальних виставках-ярмарках у м.Львові («Ярмарок взуття, хутра та одягу», «Гал-Експо»), м.Хмельницькому (Міжрегіональна виставка-ярмарок «Золота осінь»), та м.Києві («Київ Експо стиль», «Всі. Свої.») та ін.

Ще одним напрямком розвитку рітейлера «Модниця» є відкриття Інтернет-магазину <http://modnica-ua.com.ua>. Цей магазин дозволяє просувати продукцію власного виробництва. Сайт позиціонує «Модницю» як українського виробника та продавця жіночого та молодіжного одягу.

Якщо говорити про вітчизняний ринок «швейки», то його насичення відбувається за рахунок імпорту з Туреччини, Китаю, країн Балтії, Чехії, Польщі, Білорусі, а також товарів вітчизняних виробників (рис.2.2).

Регіональний ринок жіночого одягу, характеризується високим ступенем конкурентності. Так, лише в м.Тернополі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазині. Але нас цікавлять не тільки продавці жіночого одягу в місті, а й їх виробники. Останніх - обмаль. До найбільших належать «Модниця», «Оксана Бачинська», «Любисток», «Орхідея», «Юліяна», ательє мод «Люкс». Частка кожного виробника в обсягах виробництва на місцевому ринку наведена на рис.2.3. «Модниця» на сьогоднішній день є одним з найбільших виробників даної категорії швейних виробів у м.Тернополі з питомою вагою в загальному обсязі виробництва 20,1%.

Інтернет-торгівля сьогодні демонструє збільшення обсягів продажів на віртуальному ринку незважаючи на розвиток глобальної економічної кризи. Найбільшими Інтернет-магазинами жіночого одягу є «Goldi», «Jersey», «Disconter», «Cat Orange», «АльонкаПлюс», «Limonka», «Garne», «Гаррі Пот» та ін. Рітейлер «Модниця» також має свій Інтернет-магазин.

Отже, дослідження місцевого ринку жіночого одягу показує наявність значної конкуренції серед продавців, але обмеженої конкуренції серед виробників жіночого одягу.

Склад ресурсного забезпечення виробничо-торговельних процесів рітейлера «Модниця» формується із персоналу, основних фондів, оборотних фондів і оборотних коштів, фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів.

Основні фонди виробничо-торговельної мережі «Модниця» складаються з орендованого нерухомого майна у Тернополі та Львові та власного обладнання.

В табл.2.3 наведений склад орендованого майна швейного цеху та роздрібних магазинів.

Нематеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

ематеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

матеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

атеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

теріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

еріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

ріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

а є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця» (рис.2.4).

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

нансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

ансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

нсові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

сові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

ові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

ві ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

Щодо інвестицій, то керівник підприємства вбачає потребу інвестувати кошти у сучасне обладнання, яке дало б певну економію часу, зниження трудомісткості виробів, сукупних витрат на їх виробництво, і тим самим, підвищення конкурентоспроможності продукції; розробку нових моделей одягу з використанням сучасних тенденцій і підходів до крою, виготовлення лекал, тобто якісне оновлення своєї роботи підприємство не може розглядати інакше, як в сукупності інвестиційної та інноваційної діяльності.

На прикладі виготовлення жіночого жакета з коміром та прорізними кишенями з клапаном нами обґрунтована доцільність інвестування коштів у придбання нового швейного обладнання (табл.2.6). За нашими розрахунками лише при виробництві однієї моделі одягу щорічна економія може скласти близько 16 тис. грн.

Кінцеві результати господарської діяльності ритейлера формуються за рахунок результатів виробничій діяльності, виражених у витратах виробництва, ринкових умов, виражених у рівні попиту і цін на продукцію підприємства, і податків. Показниками результатів діяльності підприємств є валова виручка, прибуток і рентабельність.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РІТЕЙЛУ В СУЧАСНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегічні напрямки розвитку бізнесу та ритейлера «Модниця»

Стратегічний напрямок розвитку ритейлера «Модниця» об'єднує в собі два вектори: насамперед, це стратегію розвитку самого швейного виробництва, а також стратегію розвитку роздрібної торговельної мережі готовими швейними виробами. Тому розглянемо їх детальніше.

Стратегія розвитку бізнесу у швейному виробництві повинна ґрунтуватись на певних пріоритетах, а останні повинні бути однонаправленими з пріоритетами розвитку легкої промисловості. В усіх розвинутих країнах світу

легка промисловість є в полі пильної уваги органів державної влади і має державну підтримку. У вітчизняних умовах така підтримка має ґрунтуватись на обраному курсі на децентралізацію, завдяки якому місцеві органи влади мають унікальну можливість розвивати потенціал регіонів, відтворювати розвиток окремих секторів економіки. Тому на перший план у питаннях розвитку легкої промисловості виходить необхідність налагодження взаємовигідного партнерства центральних державних органів з місцевими органами влади, розвиток виробничого, торговельного та інвестиційного потенціалу регіонів в секторі легкої промисловості.

Варто навести деякі довідкові дані щодо розвитку легкої промисловості і, зокрема, виробництва одягу. Світова торгівля одягом за 2010-2016 роки піднялась на 26% до 463 млрд. доларів, а обсяг ринку одягу і взуття в Україні оцінюється у 120 млрд. грн., тобто на нинішній час 4,6 млрд. доларів, при цьому виробництво одягу в Україні у 2016 році становило близько 58 млрд. грн. а потенціал заміщення імпоротної швейної продукції (одягу) вітчизняними аналогами становить близько 5 млрд. грн. Трендом останніх трьох років є підвищений попит на одяг з лейблом «Вироблено в Україні» в середній ціновій категорії. В галузі легкої промисловості України зайнято більш ніж 400 тис. осіб [70].

Нарощення потенціалу швейного виробництва можливе за умови консолідованої підтримки місцевих органів влади. Такими спільними завданнями центральної та місцевої влади є:

- підвищення кооперації між виробниками, дизайнерами, професійно-освітніми закладами, логістичними центрами;
- впровадження новітніх технологій виробництва, підвищення продуктивності праці;
- відмова від давальницької сировини у виробництві і створення власної продукції та брендів, що дозволить сформувати повноцінний ланцюжок доданої вартості та збільшити рентабельність виробництва;

- ефективного використання бюджетів громад, зміна уявлень про стосунки між бізнесом і місцевими органами влади, скерування коштів бюджету в розвиток регіонів через допомогу місцевому бізнесу;
- налагодження прямого діалогу між місцевими органами влади та потенційними інвесторами;
- реалізація можливостей України стати однією з провідних країн світу з виробництва продукції легкої промисловості [70].

Проблемним для розвитку галузі в Україні є значний відсоток підприємств, які працюють «в тіні». Сьогодні близько 70% підприємств легкої промисловості знаходяться «поза обліком», результати їх діяльності не представлені в доходній частині бюджетів, їх не знає широке коло власників магазинів, торговельних мереж, а більшість коштів на закупівлю одягу останні скеровують на імпорт, тобто за межі країни.

Тому надважливими завданнями при формуванні стратегії розвитку легкої промисловості за підтримки органів місцевої влади є стимулювання детінізації бізнесу, забезпечення розвитку підприємств, нових ринків збуту і зростання виробництва, допомога у залученні інвестицій та збільшення валютних надходжень в регіони, створення нових робочих місць та розширення податкової бази в регіонах.

З метою розвитку експорту швейної продукції доцільним видається створення і забезпечення активного функціонування Міжнародного центру торгівлі у Києві - спільної платформи підприємств для торгівлі та міжнародного розвитку, заснованої на роботі професіоналів, представників організації в Україні, в країнах Європи, Америки та Близького Сходу. Такий Центр забезпечить: просування українських брендів на світові ринки, організацію участі вітчизняних швейних підприємств у міжнародних виставках, фестивалях та показах мод, бізнес-зустрічей за кордоном, продаж товарів українських виробників за кордон, маркетингову аналітику світових ринків одягу та взуття.

Міжнародний центр торгівлі включатиме постійно діючу виставку товарів вітчизняних виробників легкої промисловості різних регіонів України,

експортний центр розвитку торгівлі - супроводу українських підприємств на всіх етапах зовнішньоекономічної діяльності, роздрібні магазини одягу, взуття та аксесуарів, виставку тканин та фурнітури для виробників, Інтернет-маркет для реалізації товарів в Україні та за кордоном.

Цільовою аудиторією є оператори *fashion*-ринку, виробники і дизайнери, оптові байєри - власники магазинів одягу, взуття, аксесуарів з України і за кордону, інвестори та замовники виробництва в регіонах України, роздрібні покупці Києва та регіонів, гості столиці.

Участь у діяльності такого Міжнародного центру торгівлі включає:

- брендований виставковий павільйон (100-300 м²) з торговим обладнанням для найкращих виробників з різних міст та областей України;
- професійних продавців-консультантів;
- менеджерів оптових продаж на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- щоквартальний звіт про успіхи виробників регіону;
- Інтернет-ресурс для представлення виробничого потенціалу регіону, інвестиційної привабливості проектів міста і області;
- консолідовану участь у заходах та каталогах проекту;
- цілеспрямований пошук інвесторів в регіони;
- інформаційна кампанія в популярних та профільних ЗМІ;
- щомісячну рекламну та маркетингову підтримку проекту;
- запрошення відвідувачів за наявними базами даних.

Участь у постійно діючій виставці товарів українських виробників товарів легкої промисловості у Міжнародному центрі торгівлі у м.Київ дозволить за відповідний внесок (залежно від зумовлюваної площі) одержати постійну презентацію підприємств регіону з усіма супутніми послугами з просування, реклами, обслуговування, юридичного супроводу, ефективної комунікації та ін.

Виходячи з викладеного, можемо констатувати, що стратегічним напрямком розвитку бізнесу в галузі швейного виробництва і виробництва одягу, зокрема, є підтримка вітчизняних виробників швейної продукції і

розвиток галузі на базі створення власних моделей сучасного одягу, відмова від давальницьких схем у виробництві, збільшення експорту. У цьому зацікавлені й вітчизняні продавці швейної продукції.

Для досліджуваного нами ритейлера «Модниця» такий вектор розвитку галузі є абсолютно прийнятним і саме в цьому напрямку останніми роками будує свою стратегію підприємство. Для того, щоб стратегічні цілі «Модниці» щодо розширення ринку збуту, власної торговельної мережі, завоювання нових ринкових ніш, вихід на міжнародний ринок та ін. могли бути реалізованими, підприємство повинно ретельно підходити до формування власної виробничої програми.

Для багатьох швейних підприємств планування виробничої програми дуже часто пов'язане з певними труднощами, обумовленими особливостями галузі, основною з яких є різна тривалість життєвого циклу продукції. Оскільки на діяльність швейної галузі впливає «модний» фактор, постійна мінливість смаків й уподобань споживачів, підприємства галузі перебувають у стані постійного оновлення асортименту продукції, а це призводить до різкого скорочення термінів планування виробничої програми. Неможливо розробляти середньострокові плани виробництва і реалізації продукції через непередбачуваність змін ринкової кон'юнктури. Тому діяльність швейних підприємств на оперативному рівні передбачає розробку дизайну і конструкції моделей, створення експериментальних взірців, пробних партій, тобто організацію виробничої діяльності підприємства.

Стратегічне ж планування виробничої програми передбачає визначення привабливості сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив, конкурентоспроможності продукції з позиції внутрішніх можливостей, ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства та ін.

Стратегічне планування виробничої програми вимагає забезпечення збалансованості продуктово-ринкових сегментів. При цьому до окремих моделей одягу можуть бути поставлені самостійні ринкові завдання в межах чітко встановлених цілей підприємства, наприклад, ціль підприємства -

стабілізація становища на ринку за рахунок підтримки досягнутого рівня прибутковості може бути реалізована за рахунок моделей-«дійних корів», які добре відомі, ходові, дають постійну виручку на рівні середньої на даному ринку, як от жіночі класичні костюми. Такі моделі можуть бути виділені як самостійні одиниці при реалізації функцій розробки, виробництва і реалізації, визначений їх вклад у результати діяльності підприємства.

Щодо продуктово-ринкових сегментів, то для них розробляється стратегія і визначаються конкурентні переваги, які в сукупності утворюють поля бізнесу підприємства. Для «Модниці» такими полями є:

- пошиття власних моделей жіночого одягу та його реалізація стороннім фірмам і організаціям, роздрібним покупцям через презентацію продукції різноманітними засобами і просування різними каналами збуту;
- розвиток власної мережі магазинів роздрібного продажу одягу в різних містах України;
- розвиток Інтернет-торгівлі жіночим одягом.

Якщо говорити про продуктові сегменти ринку, то «Модниця» визначилась з ними, відмовившись від окремих товарних ліній, наприклад, одягу для підлітків. На даний час зусилля підприємства скеровані на пошиття моделей в межах згаданих вище 14 товарних ліній, причому деякі ринкові сегменти є досить вузькими, наприклад, вечірні довгі сукні з дорогих тканин. В даному випадку мова йде про виділення ринкових сегментів за критерієм однорідності (схожості) продукції.

Крім збалансованості продуктово-ринкових сегментів у процесі стратегічного планування виробничої програми швейного підприємства варто врахувати ще й такі фактори, як життєвий цикл товарів, розміри окремих полів бізнесу, невизначеність і ризики, орієнтація бізнесу на угоди за окремими продуктами чи комплексним обслуговуванням, структура споживачів, технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових).

Для розробки виробничої програми, яка задовольняла б цим вимогам, необхідно сформувати інформаційну базу вихідних даних, яка містить оцінки

сегментів бізнесу з точки зору стану підприємства і перспектив його розвитку.

Такими даними є:

- привабливість ринкового сегменту з огляду на зовнішні перспективи;
- конкурентоспроможність продукції з огляду на внутрішні можливості;
- визначення ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес - портфелі підприємства;
- невизначеність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на розвиток бізнесу.

Ринок, на якому функціонує підприємство, оцінюється з точки зору привабливості і затребуваності виробів, а їх конкурентоспроможність - за внутрішніми можливостями підприємства.

Основні конкурентні переваги визначаються якістю продукції, витратами на виробництво і реалізацію, а також здатністю підприємства до створення нових продуктів для задоволення потреб покупців. Рентабельність того чи іншого виду діяльності підприємства залежить від інвестицій, наприклад, заплановані «Модницею» інвестиційно-інноваційні заходи щодо заміни частини швейного обладнання у швейному виробництві дозволять знизити витрати на одиницю виробу, що, у підсумку, позитивно вплине на їх конкурентоспроможність.

При умові вибору найоптимальнішої стратегії для продуктово-ринкового сегменту розмір інвестицій, нижчий від певної критичної точки (мінімального рівня) не дає віддачі. Крім цього, існує точка оптимального рівня інвестування, при перевищенні якого віддача починає знижуватися.

Привабливість ринку характеризують техніко-технологічні параметри підприємства, які відображають ступінь їх відповідності вимогам науково-технічного прогресу. Під час оцінки конкурентоспроможності продукції техніко-технологічний рівень характеризує організацію процесів виробництва на підприємстві в порівнянні з конкурентами.

Для чіткої постановки задачі з формування виробничої програми підприємства необхідно доповнити аналіз ринкових позицій продуктів оцінкою

вкладу досліджуваного сегменту бізнесу в загальний результат діяльності підприємства. Розрізняють ключові, спеціальні, проблемні та інтегровані сегменти бізнесу.

До ключових відносять сегменти бізнесу, які дають основний вклад у фінансові результати і визначають профіль підприємства. Особливе значення відводиться визначенню майбутніх ключових сегментів бізнесу, в які, насамперед, скеровуються ресурси підприємства.

Спеціальні сегменти бізнесу мало пов'язані з ключовими, проте забезпечують певний прибуток підприємства на протязі тривалого періоду часу. Окрім цього, на будь-якому підприємстві наявні проблемні та інтегровані сегменти діяльності. Інтегровані сегменти відіграють важливе значення для підприємства, яке обумовлене суттєвими зв'язками з ключовими сегментами.

Таким чином, формування виробничої програми підприємства передбачає визначення привабливості сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив, конкурентоспроможності продукції з позиції внутрішніх можливостей, визначення ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства, впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та ін.

3.2. Напрямки розвитку торговельної мережі «Модниця»

Крім швейного виробництва, ще одним напрямком стратегічного розвитку ВТМ «Модниця» є розвиток власної роздрібно-торговельної мережі. Для того, щоб вона функціонувала ефективно і розвивалась, слід врахувати ряд внутрішніх факторів, які впливають на відвідуваність магазинів та обсяги продажів.

В гарно продуманому магазині одягу зовнішнє оформлення покликане спонукати клієнта увійти всередину та придбати певну річ. Важливо також, щоб внутрішній та зовнішній дизайн магазину відповідав певній тематиці продукції та був орієнтований на свою цільову аудиторію покупців (спортивний, елегантний, у стилі повсякденного життя молоді, субкультур тощо).

В магазинах молодіжного одягу інтер'єр має бути сучасним, прогресивним. Важливу роль грають кольори, світло, музика та матеріали (зараз переважають скло та сталь). Для оформлення використовуються різноманітні креативні постмодерні малюнки в яскравих тонах. Все повинно бути зроблено так, щоб клієнт з вашої цільової аудиторії захотів увійти, щоб він побачив щось знайоме, рідне, близьке по духу. Але тут дизайнеру варто не перевищити міру можливого, важливо зберігати пропорції: занадто яскраве оформлення може не залучити відвідувачів, а навпаки сприяти зменшенню їх кількості.

Дослідження показують, що 70% рішень про покупку приймається саме на місці продажу. Тому важливого значення набуває експонування найкращих зразків продукції. Для того, щоб привернути увагу перехожих та сприяти тому, щоб вони відвідали магазин, використовуються манекени на вітринах.

Вітрини мають бути великими та просторими і гарно освітлюватися. Таким чином перехожий зможе оцінити не лише те, що знаходиться на передньому плані на вітрині, але й те, що знаходиться позаду, в самому магазині. Внутрішній інтер'єр магазину є фоном для того, що представлено на вітрині. Використання манекенів на вітринах – один з найефективніших способів залучення клієнтів. На манекени надягаються, зазвичай, найкращі взірці нових колекцій. Манекени можна побачити на вітринах більшості магазинів одягу. Це дає можливість не лише визначити загальний стиль магазину, але й показати найкращі, найновіші, наймодніші вироби.

Крім того, важливу роль відіграє вхід до магазину. Він повинен візуально виділятися серед інших, привертати увагу та запам'ятовуватися. Особливо складно це зробити в торговельних центрах, де зазвичай всі магазини знаходяться на одній лінії вздовж єдиного коридору. У цьому випадку варто використати певні цікаві архітектурні рішення, як-то, наприклад, багаторівневий вхід, зроблений вглиб магазину.

Всередині безпосередньо поблизу вітрин розташовується зона входу. Це одне з найважливіших місць в магазині. Тут часом розташовуються акційні

товари за зниженими цінами. Але краще при вході розміщувати інформацію про ці акції, рекламні плакати, а сам цей товар представляти в глибині магазину (найчастіше розташовують по обидва боки основного проходу). Таким чином, зацікавлений покупець проходить через весь магазин і має можливість роздивитися інший товар, що представлений для купівлі.

Успіх магазину одягу дуже залежить від гарної презентації товару. Переважають три варіанти викладки: з використанням манекенів, вішаків та пірамід – одяг, складений на спеціальних столиках чи полицях. Увесь асортимент має бути в полі зору клієнта. Але це, звичайно, зовсім не означає, що вся продукція, що є в розпорядженні підприємства, має бути представлена при вході до магазину. Занадто багато одягу робить магазин схожим на склад.

Найкращим способом представлення колекції всередині магазину є, звичайно, манекени. За їх допомогою можна показати повністю весь комплект або підібрати речі, які сполучаються найкраще та скласти вже готовий образ. Піраміди та вішалки не дають такої гарної можливості. Однак, манекени займають зазвичай багато місця і тому використовуються, щоб об'єднати всі елементи експозиції.

Колекції одягу «Модниці» представлені на манекенах лише на вітринах магазинів, а решта товару розміщують на вішаках з горизонтальним та вертикальним розміщенням товару. Це оптимізує використання торговельних площ, хоча, до слова, бажаним є використання манекенів хоча б по периметру магазину. Проте обмаль площ, поки що, не дозволяє власниці це зробити.

Серед важливих моментів, які мають бути враховані при проектуванні магазину, є підготовка примірочних. Зараз вони вже не є маленькими кімнатками, а додатковим елементом магазину, який розташовують там, де є вільне місце. Зараз примірочна розглядається як стратегічно важливе місце, де клієнт приймає рішення про покупку.

Кількість примірочних визначає те, скільки клієнтів одночасно може здійснювати покупки. Тому в цьому випадку, чим більше їх буде, тим краще. У великих магазинах можуть захотіти приміряти річ одночасно десятки людей. Як

правило примірочні займають близько 20-30 % площі магазину. Все залежить від частоти відвідування магазину клієнтами, способу представлення і зберігання речей та особливостей інтер'єру.

Крім того, багато власників, організують в примірочних так зване місце відпочинку. Тут клієнт може заспокоїтися, подумати та прийняти рішення про покупку. Також примірочна є місцем, яке відвідують люди, що беруть безпосередню участь в процесі активного придбання одягу. Це, найчастіше, родичі, друзі, близькі покупцеві дяди. Тому комфорт в цьому місці важливий понад усе і має бути якомога вищим.

У примірочній зручність означає також наявність великих, найкраще трьох, дзеркал для того, щоб покупець міг розгледіти себе з усіх боків.

Також варто подбати про тих відвідувачів, котрі не беруть безпосередньої участі у придбанні товару, наприклад, знайомі, діти. Для них доцільно створити куточок відпочинку, де можна погортати журнал, випити філіжанку кави, послухати музику, а дітям - активно провести час, розважитись.

Магазини «Модниці», в основному, відповідають переліченим вимогам, за винятком куточків для покупців чи супроводжуваних осіб. Площі магазинів наразі не дозволяють виділити окремі метри для створення куточків відпочинку. Тому у перспективі з розвитком бізнесу необхідно подбати про більші торговельні приміщення, які б задовольнили не лише вимоги власників, продавців щодо розміщення товарів, а й покупців щодо комфорту здійснення покупок.

Для успішної роботи магазину одягу недостатньо лише добре сформувати асортимент. Необхідними нині є нові прийоми і методи мерчандайзингу, які застосовують у місцях роздрібного продажу товарів. Це ціле мистецтво презентації товарів.

Комплекс заходів мерчандайзингу в мережі магазинів «Модниця» включає в себе такі елементи:

1. Якість та зручність обладнання, яке використовується; стосовно жіночого, то особливе значення слід приділити якості стелажів та вішаків. З самого

початку відкриття свого першого магазину власники були зорієнтовані на якісне обладнання через те, що воно функціонально виправдане, довговічне та зручне, виготовлене з урахуванням ергономічних показників та вимог.

2. Зручність використання торговельної площі, тобто легкість знаходження потрібних груп товарів, наприклад, блузи - в одній зоні магазину, плаття - в іншій тощо. Слід врахувати, що 60% торговельної площі будь-якого магазину використовується для пересування покупців. При зменшенні цього показника можливе уповільнення пересування покупців торговельною залою, що може викликати у покупців негативні емоції, бажання швидше вийти з магазину. Таким чином, 40% торговельної площі виділене під торговельне обладнання, на якому розміщені товари. В умовах більшості магазинів одягу цього цілком достатньо для забезпечення належної презентації товарів та комфортного пересування покупців.
3. Кольори інтер'єру. В оформленні магазинів «Модниця» використані кольори згідно модних тенденцій сезону: пастельні бежеві різних відтінків, молочно-білий. Вони не заважають сприйняттю кольорової гами одягу, не «глушать» її, а, навпаки, підкреслюють розмаїття кольорів і дозволяють потенційним покупцям «приміряти на себе» будь-який колір вбрання. Крім того, періодична зміна продавцями різних дизайнерських аксесуарів, наприклад, живі квіти, новорічні іграшки, писанки, цукерки та ін. піднімають настрій, викликають бажання залишитись у магазині, оглянути всю колекцію.
4. Звуковий супровід. Оглядати вітрини з одягом та здійснювати покупки зручніше під неголосний і спокійний музичний супровід. Тому у магазинах «модниці» варто використовувати відповідний музичний фон при здійсненні покупок, причому музичний репертуар слід постійно оновлювати.
5. Чистота є одним з ключових питань створення належного мікроклімату у магазині та презентації товару. Хоча торгівля одягом не вимагає надзвичайних вимог до санітарного стану магазинів, як у продовольчих

торговельних закладах, але у «Модниці» приділяють багато уваги дотриманню чистоти, особливо у дощову пору або снігопад, оскільки брудні калюжі на підлозі магазину здатні «підмочити» репутацію будь-якого торговельного закладу.

6. Запахи. В приміщеннях магазинів мережі завжди свіже повітря без специфічних запахів, приміщення кондиціонуються, хоча бажаним був би легкий квітковий аромат.
7. Зовнішній вигляд персоналу. Фірмовий стиль в одязі персоналу магазинів «Модниці» відсутній. Але ми пропонуємо, щоб персонал, а це молоді красиві дівчата, був одягнутий в одну із моделей представленої у магазині колекції. Це дозволяє відразу звернути увагу на цю модель, викликає зацікавленість з боку покупців, вони хочуть «таке плаття, як на Вас». Причому, варто щодня змінювати «демонстраційний» зразок одягу.
8. Розміщення у торговельній залі. Торговельна продукція розміщується максимально рівномірно відповідно до всього магазину. Це основне місце продажу товару, тобто місце, де представлений весь асортимент товару.

Покупка деяких товарів відбувається імпульсивно. Бажання покупця купити щось незаплановане найбільш сильне на початку руху покупця магазином і тому для більшого привернення уваги покупців при вході представлені найбільш яскраві моделі одягу для зацікавленості всього асортименту. Під час розпродажу слід чітко виділити сектор торговельної зали «Розпродаж» та «Нова колекція» для полегшення вибору споживачів.

Важливим моментом є те, що покупець, заходячи до магазину, може витратити на покупки обмежену суму коштів. Тому на початку руху магазином він має усю суму, призначену для покупки. Чим більше товарів у руках споживача, тим менше коштів у нього залишається. Варто було б представити найновіші колекції на початку руху торговельною залюю, привернути увагу до них, бо, як правило, вони є найдорожчими серед аналогів. З іншого боку, надто велика кількість товарів може викликати у покупця стан спантеличення, тому слід пропонувати саме те, що максимально потрібне, модне, користується

ПОПИТОМ.

Значну увагу у магазинах «Модниця» слід приділяти викладці одягу, тобто такого, який не потребує вивішування на вішаках. Такими товарами можуть бути шарфи, рукавички, ремінці та інші аксесуари. Розміщувати товари слід так, щоб забезпечити єдиний принцип викладки за моделями, комплектами та ін. Це дозволяє максимально полегшити вибір покупця та економії його часу.

В магазині доцільно товарні стелажі поділені вертикально між асортиментними групами товарів. Асортиментний блок об'єднує моделі одного значення, а асортиментна лінія – моделі одного стилю. Але оскільки асортимент непродовольчих товарів нараховує близько кілька сотень позицій, то це в свою чергу не дозволяє виставлення великої кількості товару кожної позиції на стелаж і вимагає постійного поновлення товару із запасів магазину.

На реалізацію товарів впливає їх зовнішній вигляд, а він залежить від виробника, постачальника і самого продавця. Оскільки ці три суб'єкти поєднані в «одній особі», то ВТМ «Модниця» займається створенням оптимальної упаковки та етикетки, але це тільки початок процесу.

Транспортування одягу потребує його пакування таким чином, щоб убезпечити від пошкодження і упаковки, і самих виробів. Це запобігає забрудненню виробів, не потребує додаткових витрат на чищення тощо.

Перед викладкою товарів їх приводять у товарний вигляд за допомогою парової праски, невипрасуваний і відпарений товар власниця забороняє вивішувати на вітрини та вішаки.

Кваліфіковане обслуговування є необхідною умовою конкурентоспроможності магазину на ринку. Асортимент магазину є широким, тому продавці повинні виконувати роль консультантів, щоб покупець зміг отримати вичерпну інформацію про той чи іншу модель, її представлення у різних тканинах, кольорах, розмірах та ін. Тому власниця сама виконує функцію тренера продавців-консультантів, проводячи тренінги для них з метою підвищення їх кваліфікації, товарної обізнаності, знання норм поведінки та обслуговування.

При зростанні загальних вимог до торговельного персоналу продавці повинні періодично підвищувати свою кваліфікацію, відвідуючи разом з менеджером і директором фірми виставки одягу, взуття, ярмарки та інші публічні заходи *fashion*-індустрії.

3.2. Омніканальність як ключовий рітейл-тренд на ринку одягу

Сучасні технології рітейлу дуже динамічно змінюються. Якщо ще п'ять-шість років тому фахівці у галузі рітейлу стверджували, що у роздрібній торгівлі відбувається революція, наслідком якої буде різке скорочення супермаркетів, заміських рітейл-паків, біг-боксів, то «вчора» вже йшлося про зростання електронної та мобільної комерції, а «сьогодні» за результатами дослідження компанії Deloitte 56% покупок в фізичних магазинах відбуваються при використанні покупцями цифрових пристроїв. Для порівняння - в 2013 році ця цифра становила 14% [37].

Онлайн-торгівля набирає обертів і впливає на традиційні формати торгівлі. Набувають розвитку і популярності стильні брендові островці та шоу-руми (*showroom* - місце, де представлені зразки моделей виробника, за якими можна замовити колекцію для свого магазину; вони фактично є демонстраційними залами або вже відомих дизайнерів, або початківців), з'являються нові способи оплати та доставки товару, а торгові точки виконують не тільки продажні, але і промо-функції.

Перспективи онлайн-торгівлі: 60% міського населення України є користувачами Інтернету, третина їх робить покупки онлайн. Але на кінець 2015 року лише 3,7 млн. українців здійснювали покупки в Інтернеті раз на півроку; 6,3 млн. осіб мають доступ до мережі, але поки не роблять покупок онлайн [81].

Одним із ключових рітейл-трендів на ринку одягу є омніканальна торгівля. Її виникнення і розвиток пов'язані із вельми простими мотиваторами - знайти ключ до успішного бізнесу шляхом комплексного підходу до покупця - головної фігури на ринку.

Сьогодні визнаним є той факт, що клієнти хочуть купувати товари як завгодно і де завгодно: прийшовши у магазин, сидячи на дивані у себе вдома, подорожуючи містами, пересуваючись у метро, відпочиваючи на узбережжі та ін. Разом з тим, вони приймають рішення про купівлю товарів внаслідок дії на них різноманітних каналів: сайтів компаній, теле- та зовнішньої реклами, SMS-ок, email-розсилок, соцмереж, мобільних додатків. Саме тут «вступає у гру» омніканальність.

Поняття «омніканальність» (*omnichannel*) з'явилося на нашому ринку нещодавно, не більше трьох-чотирьох років тому, і тому потребує тлумачення і деяких пояснень. Насамперед, не слід плутати «омніканальність» і «багатоканальність», хоча обидва ці методи спрямовані на забезпечення зручності покупця.

Багатоканальність (*multichannel*) – це не пов'язані між собою канали продажів та комунікації з клієнтом, наприклад, одні моделі покупець купує у звичайному магазині, можливо, стає у ньому постійним покупцем; інші моделі - в онлайн-магазині, який часто відвідує, отримує від нього розсилки, бере участь в акціях тощо. Також можна купувати у соцмережах, налагодивши зворотні зв'язки з конкретними продавцями. Багатоканальність означає, що є «багато каналів» купівлі певних товарів, але покупець сам обирає конкретний з них.

При впровадженні багатоканальності ритейлерам доводиться приділяти більше уваги асортименту та управлінню запасами. В онлайн-продажах важливо бути добре поінформованим про наявність певного товару на складі, тобто мати інформацію про товарні запаси у реальному часі, щоб не примушувати покупця чекати доставки, або відразу сповістити його, в яких локаціях він може знайти товар.

Омніканальність – це об'єднання усіх каналів продажів в єдину систему, щоб клієнту було зручно автоматично переключатися з одного виду купівлі та спілкування на інший, наприклад, з реклами на планшеті до відвідання шоу - руму або магазину. В системі омніканальності все крутиться навколо покупця,

система просто «не хоче його випускати за периметр», вона дає йому більше комфорту в процесі придбання товару.

Для прикладу, молода жінка-менеджер бажає оновити гардероб і купити діловий костюм. Вона бачить на своєму мобільному пристрої (планшеті) рекламу в одній із соцмереж, за посиланням переходить на сайт магазину-продавця, віртуально знайомиться з моделями, пише або телефонує продавцю - консультанту для отримання додаткової інформації, потім вирушає до шоу-руму, щоб роздивитись обрану модель, вживу оцінити її параметри і, нарешті, придбати. Це хороший приклад омніканальної комунікації.

Для порівняння наведемо «нехороший» приклад, тобто відсутність омніканальної комунікації. Споживчий запит менеджера той самий: діловий костюм, далі - реклама і перехід на сайт магазину-продавця, але на сайті встановлена версія, не оптимізована для перегляду на планшеті, зображення моделей костюмів дрібні, описи взагалі відсутні або дуже короткі, вибирати вкрай незручно, шоу-руму немає. Найімовірніше молодий менеджер залишить сайт і перейде до пошуків необхідної моделі деінде.

Таким чином, омніканальність – це як безшовна білизна: повна відсутність дискомфорту при переході з онлайн- до офлайн-каналу комунікації між продавцем та покупцем.

Споживач як ключова фігура на ринку - це основа для успішної стратегії омніканальності, він завжди у центрі уваги і може розміщувати свої замовлення, перебуваючи у будь-якому місці й у будь-який час. При цьому він може оплачувати свої покупки у різний спосіб - банківськими картками, готівкою, накопиченими бонусами тощо, а також отримувати доставлений товар будь-де і будь-коли.

Омніканальність як новий підхід до ведення бізнесу дуже швидко розвивається у світі, але у вітчизняних умовах вона ще не всіма усвідомлена повністю. На жаль, поки що не усі ритейлери враховують зазначені вище безперечні вимоги омніканальності як нової сучасної технології ритейлу, ставлячи у центр уваги свої власні інтереси, зручність роботи, вигідність

певних процесів та ін. Але, безперечно, ринок, рано чи пізно, викличе до життя необхідність перегляду ними свого бачення співвідношення інтересів споживачів та ритейлерів на користь перших. Однак, варто пам'ятати, що виграє той, хто раніше зорієнтується у нових обставинах і скористається новими можливостями.

Оmnіканальність починається з впливу громадської думки на споживача, наприклад, на хвилі патріотизму впродовж останніх років спостерігається тенденція до етно-стилю в одязі, модним стало носити вишиванки, відповідні аксесуари, взуття та ін. Отримавши такий «сигнал», потенційний покупець прагне задовольнити своє нове бажання у придбанні такого одягу якомога швидше, дешевше та якісніше.

Способи задоволення такого бажання часто дуже різняться між собою: можна купити нову сукню, наприклад, на місцевому ринку у спеціалізованих продавців, у магазині «Любисток» у Тернополі, з ноутбука замовити через Інтернет на будь-якому віднайденому сайті. Але найпростіше для покупця зробити це через свої мобільні пристрої навіть у вільну хвилину впродовж робочого дня, отримавши якісну комунікацію із продавцем затребуваного товару, навіть не особову.

Практично це виглядає так. Уявімо собі дівчину, яка під час обідньої перерви на роботі зайшла з робочого комп'ютера на сайт улюбленого магазину. По дорозі додому вона заходить у додаток цього магазину на своєму смартфоні. Вдома вона заходить у Facebook з планшета і бачить рекламний банер все від того ж магазину, на якому зображені рекомендовані сукні, підібрані у відповідності з її історією пошуку за день. Цих точок взаємодії достатньо, щоб вона захотіла знову відвідати онлайн-магазин, де їй знову будуть запропоновані рекомендовані товари, а також персональний бонус, який вона використовує при покупці. Ніхто не зв'язувався з нею особисто. Omніканальна взаємодія відбувається завдяки автоматизації [75].

Ведення бізнесу за omніканальною системою можливе лише у тому випадку, коли ритейлер надає своїм потенційним покупцям можливість

перебувати у стані безперервної взаємодії, незалежно від використовуваних каналів, пристроїв та умов цієї взаємодії. Можливо, сьогодні не всім це під силу через брак матеріальних, інтелектуальних ресурсів, але в найближчій перспективі омніканальний підхід до ритейлу стане необхідною умовою лідерства на ринку.

Сьогодні маркетологам доступна маса нових технологій, здатних зробити мрію про омніканальну взаємодію реальністю. В цих технологіях використовуються просунуті системи зберігання та обробки даних, що дозволяє автоматизувати велику частину процесів і об'єднати маркетингові канали окремо взятого бренду. При цьому зберігається якість і стабільність обслуговування для кожного клієнта.

Сьогодні на ринку переважно панує багатоканальність. Зрозуміло, що будь-якому звичайному «фізичному» магазину, окрім кіоску або формату «магазин крокової доступності», є зміст створити Інтернет-магазин і, таким чином, перейти до багатоканальності. Початком мультиканальності в роздрібних продажах можуть бути сервіси click-and-collect («клікни та забирай»): коли онлайн-замовлення клієнт забирає офлайн самовивезенням з магазину або точки доставки. Так він поступово привчається довіряти Інтернет-магазину. Але без побудови стратегії і чіткої роботи усієї команди багатоканальність сама собою не переросте в омніканальність.

«Омніканальність – це стратегія, яка в першу чергу будується на глибокому розумінні потреб свого покупця, вона вимагає розуміння і реструктуризації існуючих бізнес-процесів, впровадження нових процесів, сильного менеджменту, який подолає страх змін у співробітників» [75].

Тепер ближче до ритейлу на ринку одягу. Логічно постає запитання: що необхідно зробити ритейлерам, щоб йти в ногу з часом в частині омніканальності у бізнесі?

Спонукаючим мотивом до використання технології омніканальності є пройдений шлях розвитку ринку одягу. Омніканальність є наступним етапом розвитку торгівлі одягом на шляху від тотального дефіциту у пострадянські

часи, через оптові партії, привезені з Туреччини, Польщі чи Китаю, до поточної дистрибуційної схеми і власних торговельних мереж. Інтернет-магазин, офлайн-магазин, шоу-рум, консультації, сервіс, доставка і можливість купити все в одному місці – це модель продажів, до якої дуже швидко йде ринок одягу в Україні.

Рітейлерам слід орієнтуватись у потребах і вподобаннях покупців, тобто йдеться про супутні товари до товарів основної категорії, наприклад, одяг - основна категорія, галантерея (сумки, ремінці, клатчі), інші аксесуари (рукавички, хустки, шарфи та ін.) - супутні товари. Це необхідно для того, щоб не оминати увагою той набір товарів, який покупець готовий купити разом з основними товарами. Після вивчення таких споживчих запитів, продавцю доцільно розширити асортимент саме такими категоріями виробів, створити умови для того, щоб покупець у магазині повністю створив свій новий образ.

Все частіше рітейлери ринку одягу створюють мобільні додатки, через які покупці можуть робити замовлення у зручній для них час, отримувати індивідуальні пропозиції у їх власному кабінеті. Також додатки можуть в режимі реального часу забезпечувати зворотний зв'язок із покупцями, з їх допомогою можна вивчати споживчу поведінку покупців, пропонувати їм товари залежно від уподобань. Наприклад, для постійного покупця можна пропонуватися сервіс «постійний кошик», куди автоматично додаються ті моделі одягу, які відповідають запитам споживача. Такий «кошик» значно звужує поле пошуків необхідного товару, економить час покупця. Наприклад, для чого покупцеві знайомитись з усім асортиментом вечірніх суконь, якщо вона надає перевагу лише довгим сукням з атласної тканини.

Але, разом з тим, постає проблема так званих «покинутих кошиків». За даними дослідження *BI Intelligence*, сума всіх товарів, залишених в кошиках Інтернет-магазинів в минулому році, склала чотири трильйони доларів! Якщо б вдалося продати хоча б один відсоток від цих товарів, виручка обчислювалася б мільйонами [86].

На ринку одягу при використанні технології омніканальності важливо забезпечити однаковий опис моделей одягу для всіх каналів, щоб клієнти бачили оперативну детальну інформацію. Полегшити цей процес допомагають автоматизовані системи управління контентом товарів.

Для бізнесу з роздрібного продажу одягу омніканальність означає ускладнення бізнес-процесів, і, звичайно, для цього потрібні інвестиції. Але, насамперед, ритейлеру необхідно навести порядок в управлінні та зробити бізнес системним, масштабованим і легкокерованим. Тільки після цього впровадження омніканальності дасть очікувані результати і виправдає вкладення грошей і часу на розвиток.

Концепція омніканальності, яка забезпечує масштабованість роздрібною торгівлі, дає суттєві вигоди для ритейлера. У нього вже немає необхідності вкладати інвестиції у новий роздрібний магазин у будь-якому районі міста, якщо він з мінімальними зусиллями достукається до покупців в тому ж районі через всілякі додатки, за умови, що всі його канали збуту бездоганно налагоджені.

Для досліджуваного нами ритейлера «Модниця» у цьому напрямку є поле докладання зусиль в частині забезпечення масштабованості своєї діяльності. Необхідно довести обсяги виробництва і продажів до такого рівня, щоб в кожен конкретний момент часу мережа могла забезпечити поточні запити замовників - покупців. Крім того, відкриття нових магазинів, навіть за межами нашого регіону, відвідування виставок, ярмарків та ін. не дасть такого економічного ефекту, як при залученні у десятки разів більшої аудиторії шляхом використання технології омніканальності.

Для розвитку технологій омніканальності необхідно підвищувати ефективність збору інформації про клієнтів, досліджувати дані про їх офлайн- і онлайн-покупки, безпосередньо спілкуватись з потенційними покупцями. Це можна робити різними способами. Спілкування з клієнтами за допомогою електронної пошти є поширеною практикою, але щоб зробити процес більш глобальним, розроблені автоматичні платформи, які працюють через соціальні

мережі. Це дає можливість не тільки залучити нову аудиторію, але взаємодіяти з потенційно зацікавленими споживачами персонально, тобто перетворити їх на своїх клієнтів. Тому сьогодні варто скористатись таким каналом комунікацій, що дає можливість звертатись до потрібної аудиторії у потрібному місці. Наприклад, Instagram нещодавно впровадив динамічне розміщення реклами, яка підбирається відповідно до поведінки споживача. Якщо споживач обрав якийсь товар і залишив його у кошику онлайн-магазину через Instagram, він побачить банер з цим товаром. Це не тільки вирішення проблеми «покинутих кошиків», але і унікальний спосіб ефективного застосування соціальних мереж у бізнесі [86].

Таким рітейлерам на ринку одягу, які працюють з технологіями омніканальності, покупці залишають на 15-30% більше грошей, ніж при використанні багатоканальності. Покупці *omnichannel* частіше можуть поставити під певним товаром «користуюсь», «придбав», «у мене є» і тим самим залучити друзів, знайомих, родичів, які згодом можуть стати новими покупцями.

Деякі світові бренди, як от Hybris, створюють сьогодні магазини одягу майбутнього, використовуючи омніканальність. Наприклад, у примірочних роздрібного магазину вони ставлять планшети з інформацією про розміри, колір вибраної речі, демонструють її комбінації з іншими товарами і можливістю надіслати запит продавцю. До одягу прикріплюються спеціальні пристрої для передачі даних, які повідомляють про вибір покупця. Мобільні додатки клієнтів показують консультантам, в якому відділі знаходиться покупець, що його зацікавило, і можуть запропонувати подібні товари або розповісти про акції. За допомогою додатка покупці отримують бонуси [75].

Сьогодні очевидним є той факт, що перевага на ринку буде у того рітейлера, який першим запропонує своїм покупцям вигідну пропозицію прямо на місці, бажано на смартфоні, планшеті, ноутбуку або вітрині магазину. В цьому аспекті дуже важливим фактором стає здатність відстежувати покупця і

бути поряд з ним на кожному кроці, зустрічаючи його в кожному каналі комунікації і збуту, до якого він звертається.

Щоб технологія омніканальності була ефективною саме для ритейлера «Модниця», необхідно поставити перед виробничо-торговельною мережею та виконати такі завдання:

- ❖ задіяти усі канали збуту та комунікації, зокрема, роздрібний продаж у діючих магазинах, соціальних мережах, мобільних додатках, продаж на виставках-ярмарках;
- ❖ налагодити інтеграцію між каналами збуту та комунікації;
- ❖ постійно аналізувати інформацію про покупців, частоту їх покупок, споживчі переваги тощо;
- ❖ на основі відслідкованих переваг покупців презентувати їм відповідні товари шляхом надсилання інформації на їхні смартфони, планшети та інше;
- ❖ створити служб логістики та організувати її безперебійну роботу.

Однак, технологія омніканальності потребує, крім інвестиційних ресурсів, підготовлених кадрів з питань менеджменту, логістики, маркетингу, програмного забезпечення, обґрунтованих стратегічних програмних рішень для повноцінної роботи роздрібною мережі. Такі рішення повинні врахувати можливі тренди на ринку одягу, зміну зовнішніх умов ведення бізнесу взагалі, динаміку внутрішніх можливостей ритейлера та ін.

Плани з використання омніканальності у розвитку бізнесу можуть бути досить амбітними, але найголовніше для ритейлера - забезпечити нерозривну і постійну взаємодію з потенційним покупцем за допомогою усіх можливих каналів і пристроїв.

Висновки до розділу 3. У цьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи нами досліджені стратегічні напрямки розвитку бізнесу в галузі виробництва швейної продукції і ритейлу на ринку одягу, а також стратегічні напрямки розвитку самого ритейлера «Модниця».

На фоні поживлення впродовж двох останніх років вітчизняного виробництва одягу та розвитку українських брендів, доцільним видається розвиток експорту згаданої продукції. Для цього варто забезпечити ефективне функціонування Міжнародного центру торгівлі у Києві - платформи для торгівлі та міжнародного розвитку *fashion*-індустрії, заснованої на роботі як вітчизняних, так і зарубіжних професіоналів.

Цільовою аудиторією є оператори *fashion*-ринку, виробники і дизайнери, оптові байєри - власники магазинів одягу, взуття, аксесуарів з України і за кордону, інвестори та замовники виробництва в регіонах України, роздрібні покупці Києва та регіонів, гості столиці.

Ми констатували, що стратегічним напрямком розвитку бізнесу у сфері виробництва одягу є підтримка вітчизняних виробників швейної продукції і розвиток галузі на базі створення власних моделей, відмова від давальницьких схем у виробництві, збільшення експорту. У цьому зацікавлені й вітчизняні ритейлери швейної продукції.

Виходячи із стратегічних цілей «Модниці» щодо розширення ринку збуту, власної торговельної мережі, завоювання нових ринкових ніш, вихід на міжнародний ринок та ін., підприємство повинно ретельно підходити до формування власної виробничої програми. При цьому до окремих моделей одягу можуть бути поставлені самостійні ринкові завдання, наприклад, ціль підприємства - стабілізація становища на ринку за рахунок підтримки досягнутого рівня прибутковості може бути реалізована за рахунок моделей - «дійних корів», які добре відомі, ходові, дають постійну виручку на рівні середньої на даному ринку, як от жіночі класичні костюми.

Нами встановлено, що сьогодні основні конкурентні переваги визначаються якістю продукції, витратами на виробництво і реалізацію, а також здатністю підприємства до створення нових продуктів для задоволення потреб покупців. Тому формування виробничої програми підприємства передбачає визначення привабливості сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив, конкурентоспроможності продукції з позиції внутрішніх можливостей,

визначення ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства, впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та ін.

Крім швейного виробництва, ще одним напрямком стратегічного розвитку ВТМ «Модниця» є розвиток власного ритейлу на ринку одягу. Тому доцільно добре продумати політику розвитку торговельної мережі та врахувати усі фактори впливу на її відвідуваність і обсяги продажів. Мається на увазі зовнішнє оформлення магазинів, їх внутрішній дизайн, сучасність інтер'єру, експонування найкращих зразків продукції, оформлення і освітлення вітрин, способи презентації товару, організація примірочних, куточків відпочинку відвідувачів тощо.

Також у цьому розділі нами досліджена важливість для «Модниці» використовувати таку технологію ритейлу, як омніканальність, яка стала одним із ключових ритейл-трендів на ринку одягу. Омніканальність, на відміну від багатоканальності, є об'єднанням усіх каналів продажів в єдину систему, яка дозволить покупцеві робити свої покупки будь-коли, будь-де і за допомогою будь-яких пристроїв або шляхом офлайн-покупок.

В технології омніканальності «Модниці» слід звернути увагу на проблему «покинутих кошиків», які складають значну частку від сукупних онлайн-покупок.

Також напрямком використання згаданої технології є забезпечення масштабованості своєї діяльності, оскільки відкриття нових магазинів, навіть за межами нашого регіону, відвідування виставок, ярмарків та ін. не дасть такого економічного ефекту, як при залученні у десятки разів більшої аудиторії шляхом за рахунок технології омніканальності. Тут на допомогу прийдуть різноманітні мобільні додатки для просування товару на ринок, соціальні мережі, яким сьогодні підприємство не приділяє достатньої уваги. Таким ритейлерам на ринку одягу, які працюють з технологіями омніканальності, покупці залишають на 15-30% більше грошей, ніж при використанні багатоканальності.

Ми вважаємо, що для того, щоб технологія омніканальності була ефективною саме для ритейлера «Модниця», необхідно поставити перед виробничо-торговельною мережею та виконати такі завдання: задіяти усі канали збуту та комунікації, зокрема, роздрібний продаж у діючих магазинах, соціальних мережах, мобільних додатках, продаж на виставках-ярмарках; постійно аналізувати інформацію про покупців, частоту їх покупок, споживчі переваги тощо; на основі відслідкованих переваг покупців презентувати їм відповідні товари шляхом надсилання інформації на їхні смартфони, планшети та інше; створити служб логістики та організувати її безперебійну роботу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі нами досліджені проблеми удосконалення технологій ритейлу на прикладі місцевого підприємства, яке спеціалізується на виробництві та реалізації жіночого одягу.

У вступі до роботи нами обґрунтована актуальність теми дослідження, визначені її мета, завдання, предмет і об'єкт вивчення, її наукова новизна та практичне значення для підприємства.

В процесі виконання роботи поставлені мета і завдання нами досягнуті. Зокрема, першому розділі ми дослідили сутність поняття «ритейл», який є різновидом роздрібною торгівлі, зорієнтованим на масового споживача із зосередженням на торговельних площах значного асортименту товарів, використання у своїй діяльності програм лояльності, реалізацію товарів за помірними цінами за рахунок зниження витрат, використання багатоканальних комунікацій із клієнтами та ін., тобто ритейл є мережевою роздрібною торгівлею.

Ритейл також можна означити як принцип організації роздрібною торгівлі. Нами охарактеризовані сучасні технології ритейлу (програми лояльності, реклама, організація логістики, торговельних залів, автоматизація процесів

обліку товарів, сучасне обладнання та ін.), а також відмінності ритейлу від звичайної роздрібно торгівлі.

Для розуміння особливостей ритейли ми зупинились на класифікації мереж за форматами магазинів: гіпермаркети, супермаркети, міні-маркети, дрібні магазини (магазини крокової доступності). За спеціалізацією ритейлери класифікуються на універсальні та спеціалізовані (профі-магазини). Також до ритейлерів можна віднести торговельні центри, ритейл-парки, магазини-виставкові зали, магазини «секонд-хенд». Існуюча різноманітність мережевих магазинів дозволяє знайти для виробника і торговця такий формат ритейлу, який дозволить йому зайняти свою ринкову нішу, оптимізувати свої витрати, забезпечити ефективність роботи.

Ми дослідили, що на українському ринку ритейлу домінують вітчизняні мережі. Але на сьогодні інвестиційна привабливість ринку ритейлу України висока, а це створює умови для просування на ринок й іноземних ритейлерів, тобто можемо сказати, що знаходимось на початковому етапі розвитку вітчизняного ритейлу.

Роздрібна торгівля одягом є одним із найрозвиненіших ринків в Україні. А щодо ритейлу одягу, то впродовж останніх років, особливо у 2013-15 роках, відзначалось зростання діяльності іноземних ритейлерів на ньому, але у 2016 році помітним є приріст обсягів виручки від продажу одягу, у тому числі відомими світовими брендами (Adidas, ZARA, Bershka та ін.).

Вітчизняний ринок одягу переживає часи зародження та розвитку українських брендів та їх власних мереж, тому наше подальше дослідження набуває особливої актуальності.

У другому розділі роботи ми дослідили, що виробничо-торговельна мережа «Модниця» є типовим представником ритейлу на ринку одягу як нашого регіону, так і України. На сьогоднішній день ритейлер «Модниця» включає швейний цех, шість магазинів (три в м.Тернополі і три у м.Львові) і торгову точку на ринку «Юмакс» у м.Тернополі.

Підприємство нині виготовляє 14 товарних ліній. Відмінною ознакою «Модниці» є постійне і швидке оновлення асортиментного ряду, висока якість швейних виробів, доступні ціни.

Починаючи з 2014 року підприємці постійно беруть участь у регіональних і республіканських галузевих та універсальних виставках-ярмарках у м.Львові («Ярмарок взуття, хутра та одягу», «Гал-Експо»), м.Хмельницькому (Міжрегіональна виставка-ярмарок «Золота осінь»), та м.Києві («Київ Експо стиль», «Всі. Свої.») та ін.

Ще одним напрямком розвитку рітейлера «Модниця» є відкриття Інтернет-магазину <http://modnica-ua.com.ua>. Цей магазин дозволяє просувати продукцію власного виробництва. Сайт позиціонує «Модницю» як українського виробника та продавця жіночого та молодіжного.

Якщо говорити про вітчизняний ринок «швейки», то його насичення відбувається за рахунок імпорту з Туреччини, Китаю, країн Балтії, Чехії, Польщі, Білорусі, а також товарів вітчизняних виробників (рис.2.2).

Регіональний ринок жіночого одягу, характеризується високим ступенем конкурентності. Так, лише в м.Тернополі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів. До найбільших виробників одягу належать «Модниця», «Оксана Бачинська», «Любисток», «Орхідея», «Юліяна», ательє мод «Люкс». Частка кожного виробника в обсягах виробництва на місцевому ринку наведена на рис.2.3. «Модниця» на сьогоднішній день є одним з найбільших виробників даної категорії швейних виробів у м.Тернополі з питомою вагою в загальному обсязі виробництва 20,1%.

Інтернет-торгівля сьогодні демонструє збільшення обсягів продажів на віртуальному ринку незважаючи на розвиток глобальної економічної кризи. Найбільшими Інтернет-магазинами жіночого одягу є «Goldi», «Jersey», «Disconter», «Cat Orange», «АльонкаПлюс», «Limonka», «Garne», «Гаррі Пот» та ін. Рітейлер «Модниця» також має свій Інтернет-магазин., ч

Отже, дослідження місцевого ринку жіночого одягу показує наявність значної конкуренції серед продавців, але обмеженої конкуренції серед виробників жіночого одягу.

Склад ресурсного забезпечення виробничо-торговельних процесів ритейлера «Модниця» формується із персоналу (23 чол.), основних фондів, оборотних фондів і оборотних коштів, фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів.

Основні фонди виробничо-торговельної мережі «Модниця» складаються з орендованого нерухомого майна у Тернополі та Львові та власного обладнання. В табл.2.3 наведений склад орендованого майна швейного цеху та роздрібних магазинів.

Нематеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

ематеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

матеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

атеріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

теріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

еріальними ресурсами підприємства є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

ва є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

а є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

є промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

промислові зразки, тобто нове художньо-конструктивне вирішення моделей, а також нематеріальним ресурсом, а після реєстрації і нематеріальним активом, став «Модниця».

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

нансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

ансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

нсові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

сові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку підприємства, який частково реінвестується у виробництво

у підприємства, який частково реінвестується у виробництво підприємства, який частково реінвестується у виробництво підприємства, який частково реінвестується у виробництво

Щодо інвестицій, то керівник підприємства вбачає потребу інвестувати кошти у сучасне обладнання, яке дало б певну економію часу, зниження трудомісткості виробів, сукупних витрат на їх виробництво, і тим самим, підвищення конкурентоспроможності продукції; розробку нових моделей одягу з використанням сучасних тенденцій і підходів до крою, виготовлення лекал, тобто якісне оновлення своєї роботи підприємство не може розглядати інакше, як в сукупності інвестиційної та інноваційної діяльності.

На прикладі виготовлення жіночого жакета з коміром та прорізними кишнями з клапаном нами обґрунтована доцільність інвестування коштів у придбання нового швейного обладнання (табл.2.6). За нашими розрахунками лише при виробництві однієї моделі одягу щорічна економія може скласти близько 16 тис. грн.

Кінцеві результати господарської діяльності ритейлера формуються за рахунок результатів виробничій діяльності, виражених у витратах виробництва, ринкових умов, виражених у рівні попиту і цін на продукцію підприємства, і податків. Показниками результатів діяльності підприємств є валова виручка, прибуток і рентабельність.

За останні два роки ритейлер «Модниця» наближається до збільшення обсягів реалізації продукції майже у 1,5 рази. Так ситуація пояснюється стрімким розширенням ринку, просуванням власних моделей шляхом їх презентації на виставках-ярмарках, активною Інтернет-торгівлею.

У 2017 році за прогнозними даними рентабельність виробництва і реалізації продукції прогнозується у цьому році на рівні 11,5%.

У третьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи нами досліджені стратегічні напрямки розвитку бізнесу в галузі виробництва швейної продукції і ритейлу на ринку одягу, а також стратегічні напрямки розвитку самого ритейлера «Модниця».

На фоні поживлення впродовж двох останніх років вітчизняного виробництва одягу та розвитку українських брендів, доцільним видається розвиток експорту згаданої продукції. Для цього варто забезпечити ефективне функціонування Міжнародного центру торгівлі у Києві - платформи для торгівлі та міжнародного розвитку *fashion*-індустрії, заснованої на роботі як вітчизняних, так і зарубіжних професіоналів.

Цільовою аудиторією є оператори *fashion*-ринку, виробники і дизайнери, оптові байєри - власники магазинів одягу, взуття, аксесуарів з України і за кордону, інвестори та замовники виробництва в регіонах України, роздрібні покупці Києва та регіонів, гості столиці.

Ми констатували, що стратегічним напрямком розвитку бізнесу у сфері виробництва одягу є підтримка вітчизняних виробників швейної продукції і розвиток галузі на базі створення власних моделей, відмова від давальницьких схем у виробництві, збільшення експорту. У цьому зацікавлені й вітчизняні ритейлери швейної продукції.

Виходячи із стратегічних цілей «Модниці» щодо розширення ринку збуту, власної торговельної мережі, завоювання нових ринкових ніш, вихід на міжнародний ринок та ін., підприємство повинно ретельно підходити до формування власної виробничої програми. При цьому до окремих моделей одягу можуть бути поставлені самостійні ринкові завдання, наприклад, ціль підприємства - стабілізація становища на ринку за рахунок підтримки досягнутого рівня прибутковості може бути реалізована за рахунок моделей-«дійних корів», які добре відомі, ходові, дають постійну виручку на рівні середньої на даному ринку, як от жіночі класичні костюми.

Нами встановлено, що сьогодні основні конкурентні переваги визначаються якістю продукції, витратами на виробництво і реалізацію, а також здатністю підприємства до створення нових продуктів для задоволення потреб покупців. Тому формування виробничої програми підприємства передбачає визначення привабливості сегменту бізнесу з точки зору зовнішніх перспектив, конкурентоспроможності продукції з позиції внутрішніх можливостей,

визначення ролі різних сегментів бізнесу в загальному бізнес-портфелі підприємства, впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та ін.

Крім швейного виробництва, ще одним напрямком стратегічного розвитку ВТМ «Модниця» є розвиток власного ритейлу на ринку одягу. Тому доцільно добре продумати політику розвитку торговельної мережі та врахувати усі фактори впливу на її відвідуваність і обсяги продажів. Мається на увазі зовнішнє оформлення магазинів, їх внутрішній дизайн, сучасність інтер'єру, експонування найкращих зразків продукції, оформлення і освітлення вітрин, способи презентації товару, організація примірочних, куточків відпочинку відвідувачів тощо.

Також у цьому розділі нами досліджена важливість для «Модниці» використовувати таку технологію ритейлу, як омніканальність, яка стала одним із ключових ритейл-трендів на ринку одягу. Омніканальність, на відміну від багатоканальності, є об'єднанням усіх каналів продажів в єдину систему, яка дозволить покупцеві робити свої покупки будь-коли, будь-де і за допомогою будь-яких пристроїв або шляхом офлайн-покупок.

В технології омніканальності «Модниці» слід звернути увагу на проблему «покинутих кошиків», які складають значну частку від сукупних онлайн-покупок.

Також напрямком використання згаданої технології є забезпечення масштабованості своєї діяльності, оскільки відкриття нових магазинів, навіть за межами нашого регіону, відвідування виставок, ярмарків та ін. не дасть такого економічного ефекту, як при залученні у десятки разів більшої аудиторії шляхом за рахунок технології омніканальності. Тут на допомогу прийдуть різноманітні мобільні додатки для просування товару на ринок, соціальні мережі, яким сьогодні підприємство не приділяє достатньої уваги. Таким ритейлерам на ринку одягу, які працюють з технологіями омніканальності, покупці залишають на 15-30% більше грошей, ніж при використанні багатоканальності.

Ми вважаємо, що для того, щоб технологія омніканальності була ефективною саме для ритейлера «Модниця», необхідно поставити перед виробничо-торговельною мережею та виконати такі завдання: задіяти усі канали збуту та комунікації, зокрема, роздрібний продаж у діючих магазинах, соціальних мережах, мобільних додатках, продаж на виставках-ярмарках; постійно аналізувати інформацію про покупців, частоту їх покупок, споживчі переваги тощо; на основі відслідкованих переваг покупців презентувати їм відповідні товари шляхом надсилання інформації на їхні смартфони, планшети та інше; створити служб логістики та організувати її безперебійну роботу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В, Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. Організація торгівлі: підручник. - 2-ге вид. [переробл. та доп.] / за ред. В.В. Апопія. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 616 с.
2. Апопій В.В. Організація торгівлі: підручник / В.В.Апопій, І.П.Міщук. – К.: Центр учбової літератури, 2009. - 632 с.
3. Асоціація експортерів текстильної і швейної промисловості Стамбула: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itkib.org.tr>.
4. Асоціація виробників одягу Туреччини: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tgsd.org>.
5. Бакунов О.О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія / О.О.Бакунов, О.В.Сергеєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 230 с.
6. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: підручник / П.Ю.Балабан. – Харків: Світ книг, 2015. - 452 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В.Балабанова, В.В.Холод. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2006. – 448 с.

8. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія / Л.В.Балабанова, О.А.Бриндіна. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 230с.
9. Бершн Б. Розничная торговля: стратегический подход: пер. с англ. / Б.Бершн, Д.Зване. – М.: Изд. Дом «Вильяме», 2011. – 1184 с.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 378 с.
11. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.
12. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.
13. Бойчик І.М. Українське підприємництво: історичний екскурс і сьогодення / І.М. Бойчик, О.П. Вашків // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». – Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р. – С. 173–176.
14. Бланк И.А. Торговый менеджмент: Учебник / И.А.Бланк. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. - 782 с.
15. Буренко Ю.А. Проблемы и направления развития конкурентоспособности текстильной промышленности Украины. / Ю.А.Буренко., М.В.Шарко // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – № 1. – С. 6–10.
16. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах / А.Бутов // Галицький економічний вісник. – 2012. – №3(36). – С. 161–166.
17. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли / С.Н.Виноградова О.В.Пигунова, С.П.Гурская, Р.Н.Кольцова. – М.: Высшая школа. 2012. – 460 с.
18. Вашків О.П. Галузеві структурні трансформації в Україні у контексті постіндустріального економічного розвитку [Електронний ресурс] / О. П.

- Вашків // Глобальні та національні проблеми економіки : Електронне наукове фахове видання. – Миколаїв : МНУ ім. В. Сухомлинського. – 2017. – № 16. – С. 127–132. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/27.pdf>.
19. Вашків О.П. Структурна складова постіндустріальних змін національної економіки України / О.П.Вашків // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – С. 77–78.
20. Вашків О. П. Інституційна структура підприємства та базові економічні інститути / О. П. Вашків // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 321–332.
21. Вашків О.П. Зasadничі принципи інституційного проектування на підприємстві / О.П.Вашків // Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.І.Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 213–222.
22. Виробництво швейних виробів за 2013–2016 рр.: Офіційний сайт Державного комітету статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
23. Войчак А.В. Маркетинг і збут. Формування ринкової економіки / А.В.Войчак // Маркетинг: теорія і практика. Спец. вип. – К.: КНЕУ, 2009. – 250 с.
24. Волосюк И. Украинский рынок ритейла: формирование профиля / И.Волосюк, О.Соловей, Н.Лисняк: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum...43_9].
25. Головка І. Одягнутися по-українськи / І.Головка // Вісник податкової служби України. – 2013. – № 19. – С.44–47.

26. Голошубова Н. Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / Н.Голошубова // Вісник Київ нац. торг.- екон. ун-ту, 2010. – № 2. – С.43–54.
27. Голошубова Н.О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні / Н.О.Голошубова // Товари і ринки. - 2013. - № 1. - С.16-28.
28. Голубков Е.П. Кризис маркетинга и «новый маркетинг» / Е.П.Голубков: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.Sostav.ru/articles/2004/06/28/mark_2806043/](http://www.Sostav.ru/articles/2004/06/28/mark_2806043/).
29. Горобчишина В.С. Довідник технологічних послідовностей виготовлення одягу: навч. посіб. / В.С.Горобчишина. – Львів: «Новий світ – 2000», 2008. – 292 с.
30. Гоцуенко Э. Тяжелые будни легкой промышленности / Э. Гоцуенко: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiii/07_06_11_tjajelie_budni_legkoj_promishlennosti.htm
31. Грета І. Історія розвитку ритейлу / І.Грета: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://datawiz.io/uk/blogs/Istoria_retailua/.
32. Гриценко Л.Л. Проблеми розвитку фондового ринку України в умовах фінансової глобалізації / Л.Л.Гриценко, В.В.Роєнко // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 2. – С. 45–51.
33. Денисенко Л.О. Стан та перспективи розвитку корпоративного сектора легкої промисловості / Л.О.Денисенко// Легка промисловість. – 2011. – №2. – С.38–40.
34. Дианова Т. Некоторые особенности электронной торговли: от «мифов» к «эффекту скольжения» / Т. Дианова // Вопросы экономики. – 2012. – № 5. – С. 139–146.
35. Єлісеєнко О.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України / О.В.Єлісеєнко, Г.С.Скобелева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4. – С.9–12.
36. Єранкін О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації / О.Єранкін // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 4. – С. 43–50.

37. Зотов В.В. Ассортиментна політика фірми: підручник. / В.В.Зотов. – М.: «Ексмо». – 2005. – 228 с.
38. Іваненко І.А. Сучасні особливості розвитку світового ринку одягу / І.А.Іваненко О.В.Пенчева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 2 (53). – 2012. 46 Функціонування економічної системи. - С.42-45.
39. Ілляшенко С.М. Маркетинг знань: роль і завдання / С.М. Ілляшенко // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (27- 29 вересня 2012 року). – Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 102-104.
40. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. / С.М.Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2005. – С. 297.
41. Інформаційно-аналітичні матеріали про роботу підгалузей легкої промисловості України // Легка промисловість. – 2015. – №3. – С.5–6.
42. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. / В.Я Кардаш. – К.:КНЕУ, 1997 - 156 с.
43. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.Я Кардаш. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
44. Кім В. П'ять ритейл-трендів 2017 і як їх пережити / В.Кім, Р.Тагієв: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2017/04/05/pyat-ritejl-trendov-2017-i-kak-ix-perezhit>
45. Котлер Ф. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению / Ф. Котлер, Д. Джайн, С. Мэйсинси. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 224 с.
46. Котлер Ф. 10 смертних гріхів маркетингу: ознаки і методи вирішення / Ф.Котлер. – К. : ВД «Києво-Могилянська академія», 2006. – 143 с.
47. Криковцев О.О. Інтегровані маркетингові методи формування пропонування продуктів харчування / О.О.Криковцев // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – Т. 2, № 6. – С.66 -68.

48. Легка промисловість України – 2016 рік // Легка промисловість. – 2017. – №4. – С.3–7.
49. Лилик І.В. Маркетинг як філософія бізнесу в Україні / І.В.Лилик // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Сер.: Економічні науки: науково-теоретичний журнал. – 2008. – №1. – С. 123 -129.
50. Мазаракі А. Легка промисловість України: стан, проблеми експорту та імпорту товарів / А.Мазаракі, Т.Мельник, В.Ізовіт // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 3. – С. 5–13.
51. Матеріали звітності виробничо-торговельної мережі «Модниця» за 2014 – 2016 роки.
52. Маркетинг: підручник/ А.О.Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В.Крикавський та ін.; за ред. А.О.Старостіна. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
53. Мельник Т.М. Іллегалізація сфери зовнішньої торгівлі товарами в Україні / Т.М.Мельник, Т.Л.Вишинська // Економічний часопис ХХІ ст. - 2014. - № 7-8 (1). - С.44–47.
54. Мурована Л.В. Маркетингові підходи до формування асортименту товарів легкої промисловості / Л. В. Мурована // Вісник КНУТД. – 2010. – Т. 5. – № 5. – С. 108–112.
55. Ольсевич Ю. Нужна индикативна народнохозяйственная программа / Ю.Ольсевич // Мир перемен. – 2014. - № 1. – С. 57 – 60.
56. Орленко О. В. Фінансово-економічна складова відродження сировинної бази текстильної галузі / О.В.Орленко // International Scientific Analytical Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gisap.eu/ru/node/1136>. – Назва з екрана.
57. Офіційний сайт Міжнародного торгового центру [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intracen.org>.
58. Павлова В.А. О проблемах развития онлайн-торговли в Украине / В.А.Павлова // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – №1(7). – С. 349-354.

59. Памбухчиянц О.В. Технология розничной торговли / О.В. Памбухчиянц. – М.: Издат.-книготоровый центр «Маркетинг», 2010. – 283 с.
60. Паулик А.Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі в Україні / А.Я.Паулик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 22–26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2014_1_6.
61. Прокопенко О.В. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. / О.В.Прокопенко, В.Ю.Школа, О.О.Дегтяренко, С.М.Махнуша. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
62. Перспективы развития мировой экономики: обзор мировой экономики и финансов. – Вашингтон: Международный Валютный Фонд, 2013. – 201 с.
63. Савицька Н.Л. Передумови та особливості функціонування споживчого ринку в Україні / Н.Л.Савицька // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Вип. 141. – С. 59 – 63.
64. Собко О. М. Вдосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. Собко, Г.Василевська, Т. Пушкар. // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. – 2007. – Випуск 21. – С. 152 – 162.
65. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. / О.М.Собко. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 444 с.
66. Собко О. М. Перспективи входження вітчизняної молочної індустрії на ринок ЄС шляхом посилення конкурентоспроможності бренду / О. М. Собко, І. М. Бойчик // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6, ч. 3. – С. 42–49. – Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».
67. Собко О.М. Економічна діагностика впливу інноваційного інтелектуального капіталу на креацію вартості підприємства / О. М. Собко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 303–313. –

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15somkvp.pdf>
68. Словарь бизнес-терминов: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sbiblio.com/biblio/content.aspx?dictid=172&letterid=64>
69. Татаркин А. Императивы современного экономического развития: мировые тренды и российская реальность / А. Татаркин // Мир перемен. – 2014. - № 1. – С. 93-105.
70. Титаренко Л.Д. Теоретичні основи товарознавства: навч. посіб. / Л.Д.Титаренко. – Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2003. – 224 с.
71. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
72. Україна сьогодні [Електронний ресурс]: офіц. веб-каталог провідних підприємств в Україні. – Режим доступу: <http://www.rada.com.ua>.
73. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2011. – №1. – С. 126-134.
74. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник / Н.Чухрай, Р.Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.
75. Шарко В.В. Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості: автореф. дис. канд. е.н.: 08.00.04 / В.В.Шарко; Хмельницький національний університет. – Харків.: ХНУ, 2014. –21 с.
76. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є.Шершньова. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
77. Survey on Chinese market for clothing 2011 [Електронний ресурс]: офіц. веб-сайт International Trade Centre (ITC). – Режим доступу: <http://www.intracen.org>. – Назва з екрана.
78. South Africa: A Market for Clothing from Africa. 2010 [Електронний ресурс]: офіц. веб-сайт International Trade Centre (ITC). – Режим доступу: <http://www.intracen.org>. – Назва з екрана.

79. <http://deloitte.com>
80. <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1377935-internet-magazinam-treba-zvernuti->
81. http://khm.gov.ua/sites/default/files/pdf/strategia_lehka_prom-1.pdf
82. <http://marketing-ua.com>, 4p.ru
83. <http://marho.ua/>
84. <http://megasite.in.ua>
85. <http://modnica-ua.com.ua>.
86. <https://msb.aval.ua/news/?id=25123>
87. <http://moyaosvita.com.ua/vidpovidi/shho-oznachaye-slovo-ritejl/>
88. <http://ProRetail.info>.
89. <https://prosto.ua>
90. <http://slovar lopatnikov.ru/>
91. <https://shopolog.ru/metodichka/stores/format-riteyl-parki/>
92. <https://tns-ua.com/>
93. <http://ukrstat.gov.ua>.
94. <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
95. <http://franchising.ua/osnovi-biznesu/730/sekrety-uspishnosti-magazinu-odyagu/>
96. uvagu-na-klientiv
97. <https://www.lamoda.ua/>
98. <https://rau.ua/uk/dosvid/omnikanalnosti-4-shaga>