

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

**СИЧ РОКСОЛЯНА ТАРАСІВНА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ/  
IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE TRADING COMPANY**

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

**Магістерська робота**

Виконала студентка групи  
ПТБДзм-22  
Р.Т.Сич

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

**ТЕРНОПІЛЬ -2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ .....	
1.1. Суть, завдання і функції торгівлі в сучасних умовах .....	
1.2. Види і форми роздрібно́ї торгівлі, їх характеристика.....	
1.3. Концептуальні підходи до удосконалення управління у роздрібно́й торгівлі .....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ФІРМИ .....	
2.1. Загальна характеристика фірми «Модниця» та ринку його функціонування .....	
2.2. Управління товарним асортиментом та його ресурсне забезпечення.....	
2.3. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми та оцінка результатів її діяльності .....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	
3.1. Управління організаційною культурою у торговельній фірмі.....	
3.2. Удосконалення управління комерційними ризиками виробничо- торговельної фірми .....	
3.3. Управління конкурентоспроможністю торговельної фірми.....	
Висновки до розділу 3. ....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	

## ВСТУП

В сучасних умовах, окрім врахування важливості та значимості виробничої сфери для розвитку національної економіки, не слід забувати про роль торгівлі у забезпеченні економічного розквіту держави. Завдяки торгівлі підтримується баланс між суспільними потребами та їх задоволенням, виробництвом і споживанням. Торгівля є чи не наймасовішою за чисельністю зайнятих сферою економіки держави, формуванням суттєвої частки валової доданої вартості. Причому ми не є винятком у такому розумінні та оцінці ролі торгівлі у формуванні внутрішнього валового продукту держави. 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% [44].

Торговельна діяльність є такою складовою економіки нашої держави, від якої залежить якість життя населення, економічний ріст та конкурентоспроможність економіки. Торгівля сьогодні набирає темпів у своєму розвитку, створюючи тисячі робочих місць і доводячи свою спроможність суттєво впливати на економічні показники росту держави.

За своїм складом торгівля як сфера діяльності є дуже неоднорідною, але наймасовішою є саме роздрібна торгівля, покликана вироблені у суспільстві товари «доводити» до безпосередніх споживачів. Тому зупинимось саме на дослідженні роздрібною торгівлі.

Функціонування роздрібною торгівлі відображає загальний стан і тенденції соціально-економічного розвитку країни в цілому, забезпечує задоволення потреб населення у товарах і послугах. Роздрібна торгівля як галузь господарства відіграє в суспільстві двояку роль: з одного боку, вона є важливою ланкою здійснення економічних процесів та активним суб'єктом каналів товароруку, а з іншого – індикатором соціально-економічного стану населення.

Внаслідок цього особливої важливості набуває побудова такого організаційно-економічного механізму розвитку роздрібної торгівлі як галузі економіки, який би відповідав сучасним вимогам і суспільним трендам. У цьому процесі найвагоміша рол належить удосконаленню управління торговельними підприємствами як найнижчою ланкою сфери торгівлі.

У роздрібних торговельних підприємствах щоденно відбуваються складні організаційні, господарські та економічні процеси, пов'язані із вивченням складу та особливостей основного контингенту покупців, аналізу їх споживчих переваг, прийманням і зберіганням товарів, формуванням торговельного асортименту та ін.

Проблеми функціонування та розвитку роздрібної торгівлі як галузі економіки були предметом досліджень низки зарубіжних вчених, такі як, Р.Варлі, Б.Вейтц, Д.Гілберт, Д.Едкок, Р.Колборн, М.Леві, М.Рафік, М.Салліван та інших.

Зважаючи на особливості роздрібної торгівлі у кожній країні, ця галузь викликає значний науковий інтерес у вітчизняних дослідників, зокрема, В.Апопія, Л.Балабанової, С.Бабенка, О.Виноградової, Н.Голошубової, В.Гросул, О.Корольчука, Е.Локтева, А.Мазаракі, Т.Максимової, В.Ребицького, А.Савощенко, А.Садекова, Л.Фролової, О.Шубіна та ін. [2,9,12,25,55].

Роботи науковців висвітлюють еволюцію торгових форматів, специфіку та переваги оптової та роздрібної торгівлі, тенденції та перспективи подальшого розвитку торговельної галузі. Багато матеріалу присвячено аналізу стану ринку, прогнозам його подальшого розвитку.

Значну увагу згадані та інші науковці приділяли питанням організації й управління торговельним підприємством. Водночас, недостатньо уваги приділяється дослідженню питань удосконалення управління торговим підприємством, тобто управлінню торговельною сферою на макрорівні, особливо в контексті зміни ринкових умов функціонування торговельних підприємств, зниження купівельної спроможності населення, товарного насичення ринку тощо.

А дуже багато торговельних підприємств (фірм) сьогодні не можуть досягти економічної стабільності та нарощувати масштаби своєї діяльності власне через проблеми у їх менеджменті. З огляду на це, нам видається вельми цікавою та актуальною тема пошуку шляхів удосконалення управління торговельною фірмою. Цим обумовлений вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи та напрям наших науково-практичних розвідок і досліджень.

Нагромаджений досвід управління показує, що торговельне підприємство слід розглядати як важливу, складну та відкриту систему, яка спрямована на задоволення потреб споживачів у продукції при мінімальних витратах та максимізацію прибутку шляхом ефективного використання своїх можливостей на ринку.

Торговельне підприємство є певною виробничо-технічною та економічною системою, його структура має підсистеми, де кожна виконує свою місію і вирішує комплекс завдань для забезпечення його функціонування, а саме: вивчення попиту споживачів та кон'юнктури ринку; формування асортименту; організація господарських зв'язків; організація процесу обслуговування споживачів та надання послуг та ін. Кожна з цих підсистем, використовуючи метафору, «потребує диригента, щоб у підсумку оркестр так зіграв свою мелодію, що результатом залишаться задоволені і виконавці, і слухачі», тобто і саме торговельне підприємство, і покупці його товарів.

*Мета* кваліфікаційної магістерської роботи полягає у вивченні досвіду роботи підприємства, аналізу його діяльності і на основі цього формулюванні власних пропозицій щодо удосконалення управління торговельною фірмою, яка функціонує на ринку жіночого одягу.

*Об'єктом* дослідження є процес управління торговельним підприємством «Модниця», яке функціонує на ринку жіночого одягу.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів управління організаційно-виробничими, технологічними та економічними та іншими процесами у торговельній фірмі.

Основними завданнями роботи є:

- дослідити сутність, роль, форми і види роздрібної торгівлі;
- проаналізувати існуючі концепції управління торговельними підприємствами;
- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства, ринку його функціонування;
- дослідити підходи до управління товарною політикою фірми та її ресурсним забезпеченням;
- проаналізувати механізм управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми;
- обґрунтувати доцільність використання сучасних підходів до формування організаційної культури фірми, управління ризиками у її діяльності, а також управління конкурентоспроможністю.

*Методами дослідження*, використання яких зумовлене метою і завданнями роботи, є: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні сутності торгівлі, її функцій, а також механізму управління підприємствами; групування – для класифікації ключових детермінантів сутності та функцій торгівлі, механізму управління її суб'єктами; експертних оцінок – для виявлення чинників, які впливають на дієвість управління торговельною фірмою; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків і діаграм та ін.

*Наукова новизна* роботи полягає в узагальненні теоретичних положень стосовно використовуваних у сфері торгівлі економічних та інших методів управління підприємствами та їх дієвості; проведений аналіз діяльності торговельної фірми «Модниця», основних управлінських процесів, які відбуваються у ній; виявлено можливості та напрямки удосконалення управління фірмою.

*Практичне значення* кваліфікаційної магістерської роботи полягає у можливості використання в умовах функціонування торговельної фірми «Модниця» пропозицій автора щодо удосконалення управління нею з метою

підвищення ефективності функціонування та використання можливостей її подальшого розвитку.

*Інформаційна база* дослідження: основні положення та результати теоретичних розробок, опублікованих у наукових роботах зарубіжних та вітчизняних учених із проблем управління в торгівлі, матеріали періодичних видань, чинні нормативно-правові акти України, які регламентують діяльність торговельних підприємств, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємства, Internet - ресурси.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Суть, завдання і функції торгівлі в сучасних умовах

У повсякденному житті, діловому спілкуванні, наукових економічних пошуках та в правовій науці часто використовуються терміни «торгівля», «торговельна діяльність», «купівля-продаж», «промисел», «господарсько-торговельна діяльність».

Спільним началом, яке об'єднує ці поняття, є опосередкування переходу права власності на товарні блага, які задовольняють потреби людей. Проте, між цими поняттями є й відмінності, які слід з'ясувати.

Щодо визначення сутності торгівлі, то вона отримала тлумачення різними науковцями. Початки знаходимо у визначенні Кодексу Юстиніана: «Купець той, хто купує і продає». Далі в канонічному праві: «Той, хто здобуває річ, щоб, продаючи її в тому ж вигляді, без усяких змін, виручити прибуток, той є купцем». Таким чином, домінувала економічна думка, що торгівля полягає у здійсненні «професійної діяльності», у придбанні товарів з метою їхнього перепродажу, без їх переробки [18].

Перша школа економічної науки, яка мала назву меркантилізм (з італ. - торговець) зосередила свою увагу на дослідженні торговельних відносин. Для ефективного функціонування економічної системи найважливішими, на думку меркантилістів, були торговці, їхня праця розглядалась як основний фактор виробництва. Отже, джерелом багатства є сфера обігу, а не сфера виробництва; багатство ототожнювалося з грошовим капіталом [20].

Пізніше інші економічні школи джерелом суспільного багатства вважали різні сфери, проте торгівля ніколи не залишалась поза увагою вчених-економістів.

А.Сміт в своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виділив як центральну проблему економічний розвиток суспільства і підвищення його добробуту. Ця класична праця розглядає умови і шляхи,



які ведуть людей до найбільшого добробуту. У другому розділі зазначеної праці А.Сміт зазначає, що поділ праці - це результат природної схильності людей до обміну та торгівлі, а ключовим спонукальним фактором обміну між людьми є егоїзм, або відстоювання власних інтересів.

Щодо структури торгівлі, то А.Сміт ставить на перше місце внутрішню торгівлю, а вже потім зовнішню та транзитну. У А.Сміта можна знайти тезу: «Щойно скрізь запроваджується поділ праці, лише малу частку потреб кожної людини може задовольнити продукт її власної праці. Значно більшу частину їх вона задовольняє шляхом обміну того надлишку продуктів своєї праці, що залишається після задоволення власних потреб, на надлишки продукту праці інших людей, яких вона потребує. Таким чином, кожна людина живе обміном або стає певною мірою торговцем, а саме суспільство перетворюється, так би мовити, у торговельну спілку» [39].

Укладач енциклопедії торгівлі Саварі де Брюслон зазначає в своєму «Dictionnaire universel du commerce», що під «торгівлею» потрібно розуміти всякого роду міну, купівлю, продаж, всякі обороти. Французький економіст Ж.Г.Курсель-Сеней також ототожнює торгівлю та обмін, заперечуючи при цьому Бартелемі-П'єра Дюнуайе, який називає торгівлю «перевізницькою індустрією» [23].

Деякі економісти дотримуються думки, що торгівля від обміну відрізняється прагненням індивіда отримати прибуток. Так, відомий російський економіст А.А.Ісаєв у праці «Начала политической экономии» пише, що торгівлею прийнято вважати заняття купівлею і продажем товарів з метою отримання прибутку. Він наголошує, що не варто ототожнювати торгівлю з обміном в широкому значенні, адже торговець купує товари з метою їх перепродажу за більш високою ціною. Його роль полягає в тому, що він доставляє товари споживачам у зручний для них час, місце і в потрібній кількості [17].

Разом з тим, М.І. Туган-Барановський визначає торгівлю як перепродаж господарських предметів без істотної їх зміни з метою отримання доходу (баришу) [23].

Відомі зарубіжні вчені П. Самуельсон і В. Нордхаус визначають ринок як місце прийняття рішень, де окремі особи чи підприємства добровільно погоджуються обмінюватися товарами і послугами, як правило, через виплату грошей [57].

Словник сучасної економічної теорії Макміллана, визначає торгівлю як обмін товарами між індивідами чи групами, що здійснюється як безпосередньо за допомогою бартеру, так і опосередковано з використанням грошей.

Також у словнику визначено переваги торгівлі, які включають розширення діапазону благ, доступних для споживання та спеціалізації виробничої діяльності. Без торгівлі, як зазначають автори видання, індивіди і групи повинні будуть задовольняти всі свої потреби з власних ресурсів [42].

У підручнику «Маркетинг» автор Турченко М.О. наводить таке визначення торгівлі: Торгівля - це особлива діяльність людей, пов'язана зі здійсненням актів купівлі-продажу і є сукупністю специфічних технологічних і господарських операцій, спрямованих на обслуговування процесу обміну» [45].

У законодавстві України визначено категорії торгівлі та торговельної діяльності. Відповідно до п.1 ст.263 Господарського кодексу господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання в сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг.

У п.3 ст.263 цього Кодексу наведено форми господарсько-торговельної діяльності, які можуть здійснювати суб'єкти господарювання: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво в здійсненні торговельної

діяльності; інша допоміжна діяльність по забезпеченню реалізації товарів (послуг) у сфері обігу [13].

Відповідно до пп.4.1 п.4 ДСТУ 4303:2004 торгівля - це вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування їх від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надавання пов'язаних із цим послуг [31].

Отже, можна констатувати, що при визначенні категорії «торгівля» вчені дотримувались однієї з двох основних позицій: одні з них ототожнювали торгівлю з обміном, виділяючи при цьому деякі її характерні риси, інші ж наголошували на основній економічній функції торгівлі - отримання прибутку як основній визначальній характеристиці, яка відрізняє торгівлю від обміну.

Але, незалежно від трактування, більшість вчених у визначення категорії «торгівля» також включають надання допоміжних послуг, які супроводжують процес купівлі-продажу товарів.

В широкому розумінні сучасна економічна наука під терміном «торгівля» розуміє діяльність, спрямовану на розподіл матеріальних благ і забезпечення обігу товарів.

Якщо розглядати процес створення національного багатства в державі як сукупність двох сфер економіки - матеріального виробництва (промисловості, сільського господарства, транспорту, торгівлі, громадського харчування) та невиробничої сфери (освіти, охорони здоров'я, культури, житлово-комунального господарства), то можна дійти висновку, що торгівля як сфера економіки є об'єктивно необхідним елементом процесу відтворення у суспільстві, який шляхом реалізації створених матеріальних благ задовольняє потреби населення, відшкодовує витрати на їх виробництво і забезпечує вивільнення вкладених у товари грошових коштів.

Зупинимось детальніше на характеристиці торгівлі як сфери товарного обігу та галузі господарювання.

У різних суспільних формаціях, в яких продукти праці виробляються як товари, їх рух зі сфери виробництва у сферу споживання здійснюється з допомогою товарного обміну.

Товарне виробництво і товарно-грошові відносини обумовлюють наявність товарного обігу. Товарний обіг має три форми:

- матеріально-технічне постачання народного господарства;
- закупівля сільськогосподарських продуктів і сировини;
- торгівля товарами народного споживання.

Торгівля як сфера товарного обігу виникла на тому етапі розвитку суспільства, коли окремі виробники почали виробляти продукції більше, ніж їм було потрібно для власного споживання і задоволення власних потреб. Вони були зацікавлені в обміні своїх товарів спочатку на інші товари, а згодом - на гроші.

Також важливим стимулом розвитку товарного обміну був перший великий суспільний поділ праці - відокремлення скотарства від землеробства. За таких умов обмін поживався, він переходив з випадкової форми до регулярного, повторюваного процесу. Це було наслідком другого великого суспільного поділу праці - відокремлення ремесла від землеробства.

Поява приватної власності на засоби виробництва і предмети праці також була важливою економічною передумовою розвитку регулярного обміну товарами.

Процеси урбанізації, розширення міст та необхідність забезпечення їх мешканців продуктами харчування викликали до життя жваві процеси обміну продуктів ремісничого походження на продукти сільськогосподарського походження.

Торгівля як сфера товарного обігу забезпечує взаємозв'язок виробників і споживачів товарів опосередковано через купівлю-продаж. Власне у цьому її призначення як форми економічних зв'язків між виробництвом і споживанням, яка здійснюється безпосередньо ринком.

За своїм матеріальним змістом торгівля є самостійною галуззю народного господарства. В основу поділу народного господарства на галузі покладено суспільний поділ праці.

Галузь народного господарства є сукупністю підприємств та організацій, які характеризуються однорідністю виконуваних функцій та місцем у системі розширеного відтворення.

Як зазначено вище, торгівля, поряд із матеріально-технічним постачанням, заготівлею, громадським харчуванням, належить до галузей матеріального виробництва. Це пояснюється тим, що в усіх цих формах товарного обігу важливу частку займають трудові операції виробничого характеру: сортування, фасування, пакування, транспортування та зберігання продукції.

Торгівля як галузь господарювання є сукупністю підприємств та організацій, які здійснюють реалізацію товарів для задоволення потреб споживачів шляхом поєднання специфічних технологічних і господарських операцій, спрямованих на обслуговування процесу обміну.

Торгівля як галузь господарювання є однією з найпотужніших галузей в економіках як могутніх держав, так і держав зі значно нижчим рівнем розвитку. На її частку припадають найбільші обсяги обороту коштів та чисельності зайнятих працівників.

Торгівля як господарська галузь має розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, забезпечує зберігання, транспортування і реалізацію товарної продукції, предметів споживання.

Як галузь господарювання торгівля характеризується низкою економічних показників і відрізняється від інших галузей характером виконуваних функцій та специфічним місцем в системі розширеного відтворення (рис.1.1).

Важко переоцінити роль торгівлі як самостійної галузі господарювання у розвитку всієї економіки держави, у вирішенні завдань матеріального і культурного забезпечення населення.

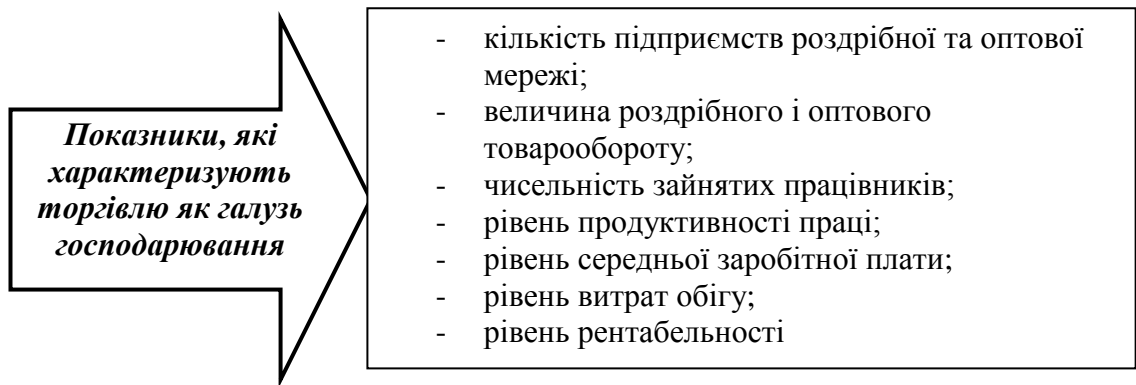


Рис.1.1. Показники характеристики торгівлі як галузі народного господарства\*

\*самостійна розробка

Виходячи із триєдиної сутності торгівлі (як сфери економіки, сфери обігу та галузі господарювання) можна визначити її основні завдання:

- 1) більш повне задоволення споживчого попиту; швидка реакція торгівлі на зміни у споживчих настроях є запорукою задоволення мінливих ринкових потреб у певних товарах та ефективної роботи самих організацій торгівлі;
- 2) підвищення рівня торговельного обслуговування населення; використання сучасних підходів до організації торгівлі, запозичення досвіду передових торговельних мереж, надання торговельними закладами супутніх послуг, застосування нових підходів до сервісного обслуговування дозволяють підняти на більш високий рівень торговельне обслуговування покупців;
- 3) забезпечення високоефективної роботи; вивчення ринкових запитів, формування оптимального асортименту товарів, оптимізація товарних запасів, використання сучасних засобів активізації продажу і просування товарів на ринок є безпосередніми чинниками підвищення ефективності роботи торговельних підприємств.

В сьгоднішніх умовах розвитку вітчизняної економіки ефективне функціонування торгівлі має ґрунтуватись на таких принципах:

- організаційно-господарська незалежність; торгівля як галузь господарювання є сукупністю економічно незалежних і організаційно відокремлених суб'єктів бізнесу;

- відкритість - передбачає доступність торговельних послуг для всіх категорій споживачів, пріоритетне врахування їх інтересів, запобігання дискримінації покупців;
- цивілізованість, яка передбачає забезпечення високого рівня обслуговування покупців, використання сучасних підходів до організації торговельної діяльності;
- самоокупність - відшкодування суб'єктами господарювання витрат на здійснення торговельної діяльності, забезпечення їх фінансової спроможності та запобігання банкрутству;
- конкурентоспроможність суб'єктів господарювання; є запорукою якісного обслуговування покупців та забезпечення ефективності власної підприємницької діяльності;
- урегульованість - реагування торгівлі на зовнішні чинники, зокрема, на зміну правових, науково-технічних, інвестиційних, соціально-політичних та інших важелів державного регулювання;
- контрольованість - попередження та профілактика порушень та зловживань у сфері торгівлі.

Торгівля за змістом є посередником, вона закупає товари, організовує їхнє переміщення, формує торговельний асортимент товарів, реалізує товари. Торгівля товарами в процесі купівлі-продажу охоплює безліч відносин – це відносини між: торговими підприємствами і виробниками; торговими підприємствами і населенням; самими торговими підприємствами; підприємством і його працівниками; різними соціальними групами населення.

Через торгівлю реалізується більш 90% фонду особистого споживання населення. Вона забезпечує основну частину надходжень готівки в банки держави. Торгівля виконує безліч функцій (рис.1.2).

Функції торгівлі - це те коло питань, які входять у сферу її господарської діяльності і які вирішуються лише нею як галуззю народного господарства. Усіх їх умовно можна розділити на дві основні (економічні, соціальні) і одну додаткову.

## Функції торгівлі

### економічні

- реалізація товарів у вигляді виробленої споживчої вартості та створення економічних передумов відтворення сукупного продукту;
- функція обміну - зміна форми вартості з товарної на грошову;
- касові і грошові операції;
- обліково-звітні операції;
- розрахункові платіжні операції

### соціальні

- задоволення потреб споживачів;
- створення робочих місць;
- економія часу через удосконалення покупок і надання комфортних умов;
- формування звичок і пріоритетів;
- зниження витрат споживання;
- надання торгових послуг населенню в процесі реалізації товарів;

### додаткові

- підтримання балансу між попитом і пропозицією, забезпечення впливу на виробництво;
- доведення предметів споживання до споживачів шляхом переміщення товарів від виробника до споживача;
- формування торгового асортименту;
- продовження процесу виробництва у сфері товарного обігу - сортування, пакування, комплектування;
- формування цінової та збутової політики, ринкові дослідження;
- прогнозування господарських зв'язків.

Рис.1.2. Функції торгівлі\*

\*самостійна розробка

Якщо узагальнити усі зазначені функції торгівлі, то вони зводяться до двох:

- функція реалізації продукції, створеної в процесі виробництва - полягає у тому, що торгівля реалізує створену у виробництві продукцію і тим самим забезпечує безперервність процесу суспільного відтворення;
- функція доведення товарів до споживачів - полягає у тому, що вона задовольняє потреби населення в різних продуктах, одязі, взутті, предметах побуту та чисельних інших товарах.



Цими двома основними функціями визначається роль торгівлі як сфери економіки, сфери обігу та галузі господарювання на сучасному етапі розвитку продуктивних сил. Це пояснюється як триединою сутністю самої торгівлі, так і функціями, які вона виконує у суспільному поділі праці та розвитку ринку.

Насамперед, торгівля, для задоволення зростаючих споживчих потреб, стимулює виробництво до продукування нових сучасних товарів. При їх реалізації виробники повертають свої витрати, забезпечують певний рівень прибутковості своєї роботи, відтворюють виробничі ресурси тощо.

Також торгівля є ключовою зв'язуючою ланкою у ланцюгу «виробництво-споживання». Вона активно впливає не лише на виробництво, а й на споживання. Торгівля інформує споживачів, «виводить» на ринок нові, невідомі для них товари. Також вона формує і стабілізує споживчий ринок, наприклад, в період виникнення панічного попиту, координує міжгалузеві зв'язки тощо. Виводячи на ринок нові товари, торгівля охоплює нові ринки і завойовує нові ринкові сегменти.

Рівень розвитку торгівлі характеризує обсяг і структуру споживання в країні. Торгівля, реалізує вироблену продукцію, звільняє виробників від цієї функції або зводить її до мінімуму, забезпечує процес просування товару від виробника до споживача.

Роль торгівлі як сфери економіки посилюється необхідністю постійного дослідження ринку, вивченням споживчого попиту, формуванням обґрунтованих замовлень на виробництво певних продуктів, закупівельної діяльності та ін.

Торгівля забезпечує відтворення працівників як робочої сили через задоволення їх споживчих потреб у житлі, продуктах харчування, одязі, дозвіллі, відпочинку тощо.

Разом з тим торгівля відіграє важливу роль у здійсненні вимог економічного закону поділу праці. Отримання працівниками грошової винагороди за свою працю, матеріальна зацікавленість працівників у її зростанні є важливою тоді, коли працівники мають можливість обміняти свої

гроші на необхідні їм товари. Таку можливість надає їм торгівля, забезпечуючи обмін грошей на споживчі блага.

Вагому роль відіграє торгівля в налагодженні економічних зв'язків між адміністративними районами держави. Поділ праці між ними, спеціалізація виробництва кожного регіону сприяє найбільш повному використанню їх потенціалу. В таких умовах виникає потреба багатостороннього обміну товарами між окремими районами, що і здійснює торгівля.

Важко переоцінити роль торгівлі в забезпеченні грошового обігу в державі, наповненні бюджету та стимулюванні розвитку кредитної системи. Зв'язок між товарним і грошовим обігом полягає у тому, що вартість товарів вимірюється в грошовому вимірі, за допомогою грошей здійснюється оборот товарів. Торгівля забезпечує економіку держави готовими грошовими коштами. Чим швидше реалізуються товари, тим скоріше починається процес відтворення.

Торгівля тісно пов'язана з касовим планом Національного банку, адже близько 90% усіх грошових надходжень дає торгівля. Розвиток торгівлі через товарооборот є важливою умовою прискорення грошового обігу і забезпечення стійкості грошової одиниці.

Торгівля як галузь господарювання через систему торгівельних підприємств і організацій різних форм і видів забезпечує реалізацію основної частини предметів споживання, які виготовляються у промисловості і виробляються у сільському господарстві. Через торгівлю реалізується близько 70% товарів народного споживання.

Заклади торгівлі виконують низку операцій, які є продовженням процесу виробництва у сфері обігу: відбір, сортування, пакування, складування і т.д.

Також торгівля як господарська галузь є полем застосування праці цілої армії працівників. Її роль у створенні нових робочих місць та впливі на ринок праці є очевидним, оскільки чисельність зайнятих у торгівлі останніми роками досягла 18% усього зайнятого населення.

Особливо слід звернути увагу на значні перспективи, які відкриваються в Україні для форми торгівлі, заснованої на власності іноземних фірм. Прямі іноземні інвестиції у внутрішню торгівлю становлять близько 800 млн. дол. США або 17,5%. У цьому плані торгівля поступається лише харчовій промисловості, де частка інвестицій досягає 21% [59].

Серед об'єктів торгівлі з іноземним капіталом переважають роздрібні підприємства, здебільшого відомих зарубіжних фірм. Таких підприємств налічується близько п'ятсот. Привабливість інвестицій у торгівлю пояснюється тим, що окупність інвестицій у сфері обігу і оборотність коштів висока; місткість ринку в Україні значна, а механізм репатріації прибутку для іноземців спрощений.

## 1.2. Види і форми роздрібної торгівлі, їх характеристика

У загальному вигляді торгівлю можна поділити на види за такими ознаками: територіальний розріз - внутрішня і зовнішня; стадії товарообігу - оптова і роздрібна (рис.1.3).

Детальніше зупинимось на характеристиці роздрібної торгівлі, оскільки виробничо-торговельна фірма «Модниця», яка є об'єктом нашого дослідження, основним напрямком своєї діяльності вважає, все ж таки, роздрібну торгівлю.

Роздрібна торгівля - це вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачу та надання йому торговельних послуг [31]. Вона забезпечує рух товарів із сфери обігу у сферу споживання [50].

У словнику сучасної економічної теорії Макміллана роздрібну торгівлю визначено як «останню ланку у ланцюзі розподілу від виробника до споживача. Джерело товарів і послуг, що придбаються споживачем» [42].

Д.Гілберт визначає роздрібну торгівлю як будь-який бізнес, який зосереджує свої маркетингові зусилля на задоволенні потреб кінцевого споживача через правильну організацію продажу товарів та послуг [11].

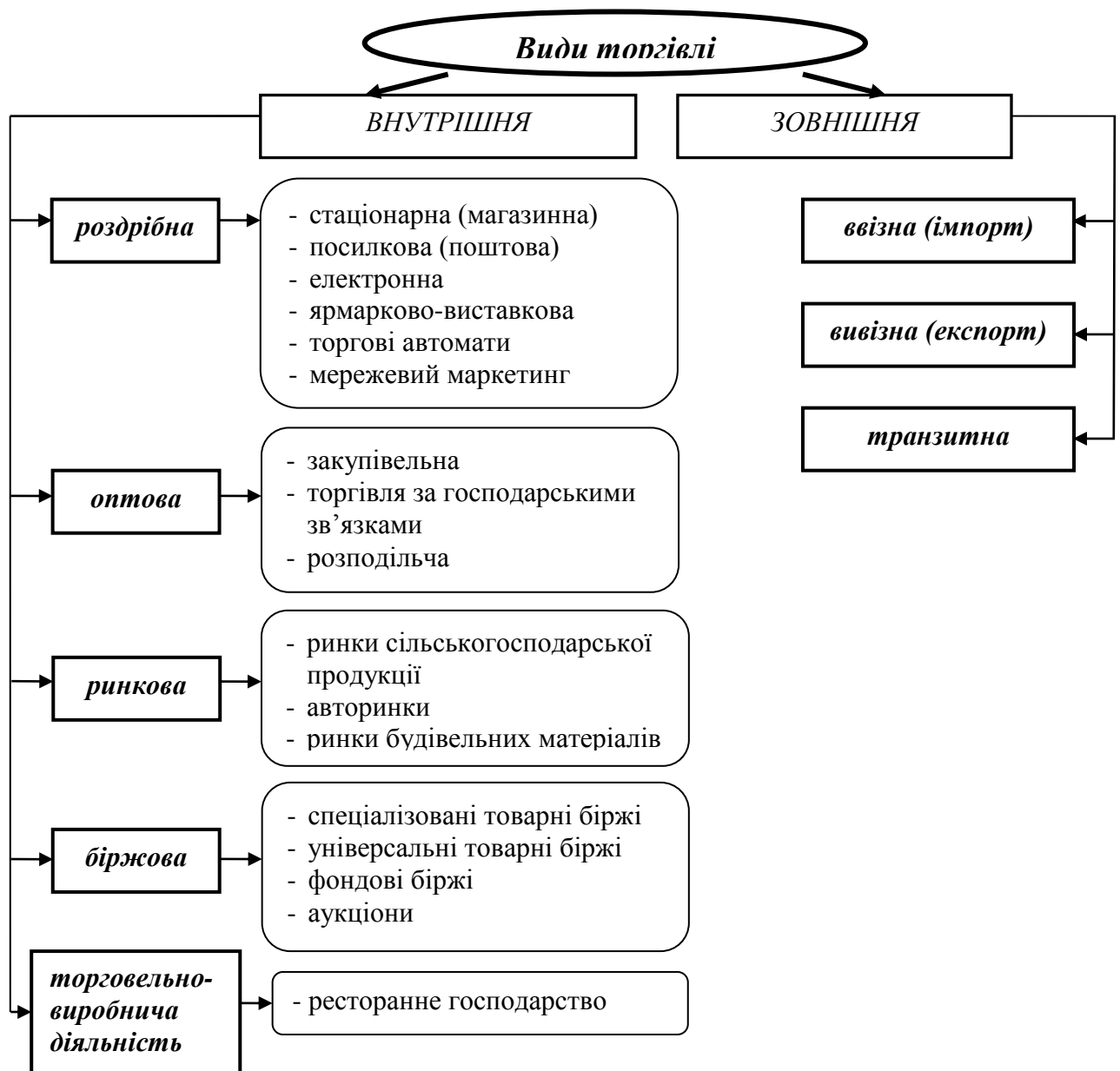


Рис. 1.3. Види і форми торгівлі\*

\* самостійна розробка

Згідно з п.1 ст. 698 Цивільного кодексу за договором роздрібної купівлі-продажу продавець, який здійснює підприємницьку діяльність з продажу товару, зобов'язується передати покупцеві товар, що звичайно призначається для особистого, домашнього або іншого використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, а покупець зобов'язується прийняти товар і оплатити його [49].

Роздрібний торговець враховує побажання споживачів, і в залежності від цього формує свою асортиментну політику. Це безпосередньо впливає і на

виробників продукції, оскільки роздрібний торговець певним чином служить сполучною ланкою між ними і кінцевим споживачем тої продукції, яку вони виробляють. Покупці через мережу роздрібної торгівлі задовольняють свої потреби, а роздрібні торговці в разі успішної діяльності - досягають комерційного успіху. Таким чином, роздрібна торгівля дозволяє отримати вигоду як покупцю, так і продавцю товарів.

Роздрібна торгівля є кінцевою стадією каналів товароруку. Її важливість обумовлена тим, що вона дає можливість споживачам безпосередньо здійснювати покупки необхідних їм товарів у короткі терміни за місцем проживання.

Відмінною від оптової особливістю роздрібної торгівлі є те, що в першому випадку товар купується з метою подальшого перепродажу або професійного використання (наприклад, виробничими підприємствами), а в другому - для задоволення власних споживчих потреб покупця або членів його сім'ї.

Характерними для роздрібної торгівлі є такі ознаки:

- ❖ є видом підприємницької діяльності, здійснюваної юридичними або фізичними особами на власний ризик з метою отримання прибутку;
- ❖ у роздрібній торгівлі реалізуються товари певного асортименту, який є вужчим, ніж в оптовій торгівлі (наприклад, не продаються в роздріб етиловий спирт, порох для боєприпасів), але набагато ширшим, ніж у сфері ресторанного господарства;
- ❖ окрім виконання торговельної діяльності з продажу товарів, можуть надаватись супутні послуги або виконуватись супутні роботи (наприклад, подарункове упакування покупки, її доставка, догляд за дітьми у дитячих кутках торгових центрів та ін.);
- ❖ для роздрібної торгівлі важливим є наявність торгового місця, тобто відокремленого, спеціально обладнаного місця для здійснення роздрібного продажу товарів з обов'язковим дотриманням чинних правил

торговельного обслуговування населення та порядку розрахунків із покупцями;

- ❖ товари реалізуються за готівку або іншими платіжними засобами (кредитні картки банків, перерахування з рахунків вкладників банків тощо);
- ❖ договори купівлі-продажу в роздрібній торгівлі мають публічний характер, тобто продавець зобов'язаний продати товар кожному, хто за ним звернеться без надання будь-яких переваг одному покупцеві перед іншим, а покупець, в свою чергу, має прийняти умови пропозиції продавця у вигляді оголошеної ним ціни товару, умов його доставки тощо.

Форми роздрібної торгівлі можна класифікувати за такими ознаками (рис.1.4).

За місцем виконання розрізняють:

- магазинну роздрібну торгівлю, на яку припадає переважна частина роздрібного товарообігу; здійснюється у магазинах, розміщених в окремих будівлях або приміщеннях і мають торговельну залу для покупців;
- позамагазинну роздрібну торгівлю; здійснюється через мережу нестационарних торгових об'єктів, які не мають торговельних залів: лотки, намети, автомати, автомагазини тощо.

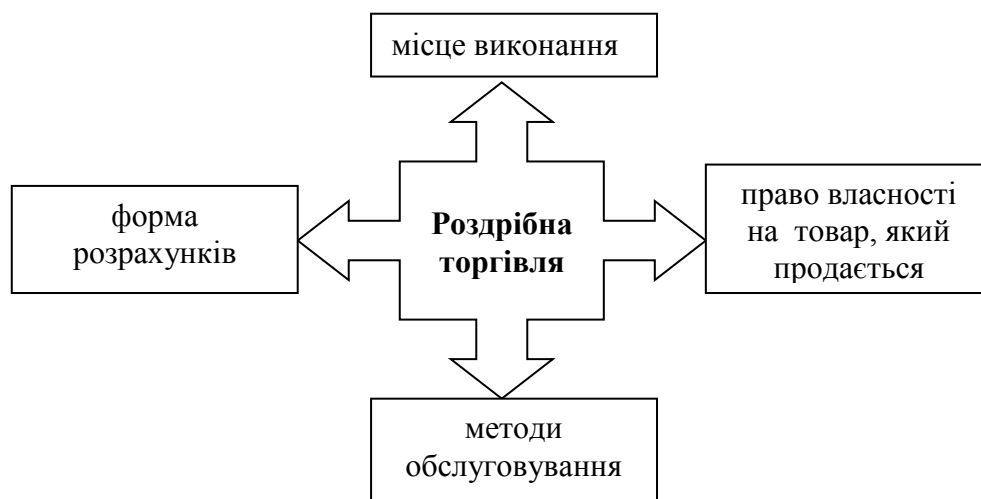


Рис.1.4. Класифікаційні ознаки форм роздрібної торгівлі\*

\* самостійна розробка

За методами обслуговування виділяють:

- продаж товарів з прилавка; характеризується особистим контактом продавця та покупця в магазині;
- магазини самообслуговування; контакт із продавцем, як правило, анонімний, покупець має можливість легкого, вільного та самостійного вибору товару із багатьох, розміщених у торговельній залі;
- торгівлю за зразками;
- торгівлю за каталогами;
- посылкову торгівлю;
- торгівлю за попередніми замовленнями;
- електронну торгівлю.

Спільною для останніх п'яти форм роздрібної торгівлі є обмеженість безпосереднього контакту продавця із покупцем; не відіграє суттєвої ролі віддаленість покупця, широкий асортимент пропонованих товарів із повною інформацією про ціни та якість дає покупцеві змогу прийняти в спокійній обстановці рішення про покупку.

За правом власності на товар, який продається, розрізняють:

- комісійну роздрібну торгівлю; реалізує товари, прийняті від юридичних та фізичних осіб на комісійних засадах, тобто право власності на товар зберігається за комітентом до моменту його продажу покупцеві;
- фірмову роздрібну торгівлю, тобто продаж товарів безпосередньо її виробниками, а також відокремленими структурними підрозділами цих товаровиробників, які не мають статусу юридичної особи.

За формою розрахунків можна вирізнити:

- роздрібну торгівлю за готівку та іншими прирівненими до неї платіжними засобами;
- торгівлю в кредит і за безготівковим розрахунком. Торгівля за безготівковим розрахунком належить до роздрібної лише у випадках, передбачених чинними нормативними актами.

Форми організації роздрібної торгівлі впливають на вибір типу підприємства сфери торгівлі, яке реалізує споживчі товари в роздріб і надає послуги, призначені винятково для кінцевих споживачів.

З точки зору організації процесу продажу товарів споживачам найбільш важливим є виділення магазинної і позамагазинної форм торгівлі. Найбільш розповсюдженою (90-95% усіх обсягів продажу) є магазинна форма торгівлі.

Магазини, які існують у більшості країн світу, можна розділити на такі типи:

1. Спеціалізовані магазини - пропонують 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.

2. Універмаги - це відносно великі магазини, площею понад 1500 м<sup>2</sup>, які пропонують широку номенклатуру товарів, наприклад, одяг, меблі, господарські товари, текстиль та ін. та мають асортимент понад 5 тис. найменувань. Кожен тип товару продається у своєму окремому відділі (секції), яким управляють фахівці з торгівлі (мерчандайзери). Універмаги встановлюють нижчі порівняно із звичайними магазинами торгові націнки.

3. Супермаркети - торгують будь-якими товарами і мають у своєму розпорядженні асортимент ходових товарів загального призначення (продукти харчування, товари для дому, окремі послуги). Площа супермаркетів від 400 до 2500 м<sup>2</sup>. Асортимент товарів становить 7-15 тис. найменувань. Основна форма торгівлі в таких магазинах - самообслуговування. Розташовані найчастіше у житлових зонах міст. Незважаючи на жорстку конкуренцію з боку інших типів магазинів, супермаркети є одними із найбільш популярних серед покупців.



4. Дрібні магазини - це невеликі торговельні заклади, торговою площею не більше 120 м<sup>2</sup>, які розташовані поблизу житлових кварталів міст, працюють без вихідних, режим роботи, приблизно, 7<sup>00</sup> - 23<sup>00</sup> або й цілодобово. Такі магазини мають обмежений асортимент товарів з високою швидкістю обороту, наприклад, щоденні продукти, гігієнічні, господарські товари. Вузький асортимент примушує власників підвищувати торгову націнку, проте подовжений час роботи, наявність товарів повсякденного попиту і зручне розташування дозволяють задовольнити важливі потреби покупців, які готові платити за це.

5. Магазини-дискаунтери, які торгують за зниженими цінами. Вони пропонують стандартний асортимент товарів за нижчими цінами і дозволяють собі встановлювати меншу частку 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. Дискаунтери можуть мати як широкий асортимент, так і спеціалізований, наприклад, «Копійочка», «Щодня», «Все від 2 грн.» та ін.

6. 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: фірмові магазини, незалежні магазини, магазини-склади.

7. Супермагазини (суперстори) - такі магазини в середньому мають 3000-10000 м<sup>2</sup> торгової площі і традиційно спрямовані на задоволення потреб людей у постійних покупках продуктів харчування та інших товарів. Як правило, вони пропонують також послуги пралень, хімчисток, ремонт взуття та ін. Останніми роками спостерігається поява гігантських спеціалізованих магазинів, яких називають магазини-«убивці» у своїй товарній категорії, тобто які спеціалізуються лише на одній категорії товарів, наприклад, алкогольних («Тайстра»), будівельних («Арс-кераміка») та ін.

До супермагазинів також належать: комбіновані магазини - магазини, у яких комбінуються продуктові та лікарські відділи, розташовується в середньому на 6000 м<sup>2</sup> торгової площі; є варіантом супермаркету у сфері лікарських препаратів; гіпермаркети - займають від 10000 до 25 000 м<sup>2</sup> і об'єднують в собі принципи супермаркету, магазину знижених цін і оптової торгівлі. Асортимент товарів (більше 25 тис. найменувань) виходить за рамки товарів щоденного попиту, він включає меблі, велику та дрібну побутову техніку, одяг і багато іншого. Найчастіше товари розташовуються на примітивних прилавку, піддоні, стелажі, що вимагає мінімум зусиль торгового персоналу щодо їх перенесення і транспортування, наприклад, «Епіцентр». Покупцям, які купують товари на умовах самовивозу, надається знижка.

8. 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».

Охарактеризованими видами магазинна торгівля не обмежується.

До цієї форми торгівлі також належать такі досить розповсюджені торговельні заклади:

- міні-маркети - магазини самообслуговування торговельною площею до 200 м<sup>2</sup> та асортиментом близько 500 найменувань продовольчих товарів; такі магазини покликані максимально корисно використати торговельні площі, вони зорієнтовані на обслуговування мешканців навколишніх будинків, їх ще називають «домашніми магазинами»;
- 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 м<sup>2</sup>), невеликою є й чисельність персоналу;
- магазини «секунд 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»;

- торговельні центри - група торговельних об'єктів, зосереджених в одному місці; 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.

Для фірми «Модниця» актуальними формами магазинної торгівлі є спеціалізовані магазини, магазини-виставкові зали, бутіки, торговельні центри.

Світова та вітчизняна практика показує, що лєвова частка товарів у роздрібній торгівлі реалізується через магазини. Проте, набирають оберті деякі форми позамагазинного продажу товарів. Для торгового обслуговування населення поза магазином можуть застосовуватися:

- 1) дрібнороздрібна мережа (стаціонарна і пересувна - кіоск, намет, павільйон);
- 2) торгові автомати;
- 3) ярмарки та ринки;
- 4) мережевий маркетинг;
- 5) посилюва (поштова) торгівля;
- 6) електронна торгівля (Інтернет-магазини).

Вибір позамагазинної форми обслуговування залежить від місцевих умов: чисельності жителів у населеному пункті, наявності й асортиментного профілю підприємств торгівлі, сезонних та кліматичних умов та ін.

Зупинимось на характеристиці лише тих форм позамагазинної торгівлі, які використовуються або можуть використовуватись фірмою «Модниця».

Ярмарки та ринки. Ринок (базар) – це підприємство сфери торгівлі, зарєєстроване як суб'єкт підприємницької діяльності в місцевих органах влади, функціональним обов'язком якого є надання послуг із забезпеченням належних умов для здійснення продажу товарів за цінами, що складаються залежно від попиту і пропозицій, створення необхідних зручностей для їх купівлі.

Ярмарок - це періодично діючий ринок, який регулярно в одному й тому самому місці в певний час і період року проводить продаж товарів. Ціль ярмарку - дати можливість її учасникам продемонструвати зразки своєї роботи, нові досягнення і технічні розробки з метою укладання нових торгових контрактів.

Сьогодні широкого розповсюдження набула ярмаркова та ринкова торгівля. На ярмарках і базарах проводять продаж сезонних товарів, пристосовують їх до проведення певних свят, заходів (наприклад, шкільний ярмарок (базар) перед початком навчального року, ялинкові базари перед Новим роком і т.д.).

Розвиток торгівлі на ринках (базарах) в сучасних вітчизняних умовах обумовлений такими чинниками:

- торгівля на ринках є найбільш демократичною формою реалізації продукції, яка обумовлюється практично необмеженим колом як продавців, так і покупців, зведенням до мінімуму втручання держави у процес ціноутворення;
- розвиток продажу непродовольчих товарів на ринках є наслідком кризового стану вітчизняної промисловості, викликаним звуженням асортименту товарів, низькою їх якістю та високою ціною;
- розвиток торгівлі на ринках сприяє відносній економії коштів населення на придбання товарів, що має надзвичайно важливе значення для малозабезпечених верств населення;
- торгівля на ринках в сучасних умовах є місцем зайнятості багатьох людей, що дозволяє вижити в складних економічних умовах.

Особливість ринкової торгівлі як позамагазинної форми полягає у наявності великої кількості ринкових продавців та покупців та здійсненні масових актів купівлі-продажу товарів; продавцями виступають виробники товарів, що не потребує посередників і торгових підприємств; ціна встановлюється безпосередньо під впливом попиту і пропозиції, що дає

підставу відносити торгівлю на ринках до найбільш демократичних форм організації торгівлі.

Торгівлю на ринках можуть здійснювати громадяни, громадяни-підприємці, сільськогосподарські та інші підприємства або їх об'єднання.

Перспективною формою позамагазинної торгівлі є посылкова (поштова) торгівля. Вона сприяє скороченню витрат по доведенню товарів до покупців, адже куплений товар надходить від виробника, обминаючи оптових посередників, а у вартість його транспортування входить вартість посылки та послуг, які надаються поштовими відділеннями.

Основною ж негативною рисою продажу товару через посылкову (поштову) торгівлю є малий обсяг покупки і тривалість поставки товару.

Але на даний час для оптимізації замовлення та закупівлі товарів створюються спеціалізовані фірми, які разом із поштовими відділеннями надають послуги з продажу товарів через мережу посылкової торгівлі.

Посылкова торгівля поділяється на: торгівлю з попереднім отриманням каталогу - фірма роздруковує каталоги та рекламні проспекти, які поштою надходять всім користувачам; у цих каталогах є повна інформація про товари та ціни на них; замовлення товару у поштовому відділенні - кожна фірма-продавець випускає власні каталоги, буклети та інформаційні довідники, у яких зазначається широкий асортимент товарів і ціни на них. Ці буклети зберігаються у поштових відділеннях і видаються працівниками пошти на вимогу зацікавлених покупців. Продавець оплачує лише невелику партію виготовлених буклетів і послуги поштових працівників.

Оплата товарів, як правило, проводиться після виконання замовлення, тобто при одержанні посылки з товаром на пошті. У деяких фірмах передбачене повернення товару в разі його невідповідності потребам споживача. Останній зобов'язаний оплатити поштові витрати на пересилку.

Фірма «Модниця» стоїть на початковій стадії розвитку цього напрямку торгівлі, а більш активно розвиває електронну торгівлю.

У вузькому розумінні під електронною торгівлею розуміють продаж товарів, який здійснюється за допомогою комп'ютерної мережі Internet (Internet-магазини), продаж товарів через телемагазини і торгівлю за допомогою телефонного зв'язку.

В даний час в Internet існує дуже велика кількість віртуальних магазинів, які пропонують широкий вибір найрізноманітніших товарів, починаючи від мобільних телефонів і закінчуючи автомобілями. Найбільш часто в таких магазинах представлені книги, комп'ютерна техніка, електропобутові прилади, аудіо-, відео- і фототовари, іграшки, одяг, господарські товари та ін.

Фірма «Модниця» має свій Інтернет-магазин <http://modnica-ua.com.ua>, який за масштабами продажу готового одягу набирає обертів і користується чималою популярністю серед відвідувачів.

Також іншими методами електронної торгівлі є використання телемагазинів (реklamних фірм, які здійснюють на замовлення виробника або продавця товару його рекламу та продаж через трансляцію рекламних повідомлень в ефірі телеканалів); продаж телефоном (один з найбільш ефективних способів продажу, який вимагає певної практики і майстерності). «Модниця» цих форм не використовує, хоча телефонний зв'язок з покупцями налагоджений досить добре, на сайті фірми є усі необхідні для комунікації дані.

### 1.3. Концептуальні підходи до удосконалення управління у роздрібній торгівлі

Використовувані нині технології управління у різних сферах діяльності є досить гнучкими, мінливими, такими, що швидко адаптуються до умов господарювання суб'єктів бізнесу.

Удосконалення управління на підприємствах роздрібною торгівлі вимагає ідентифікації та удосконалення самих технологій управління, оскільки, часто, це є вирішальним у забезпеченні їх конкурентних переваг.

Сьогодні існує багато різних тлумачень поняття «технологія управління», серед яких можна виділити такі (табл. 1.1).

## Підходи до тлумачення «технології управління»

№ пп	Автор	Визначення поняття
1.	В.Василенко	Безперервний творчий процес підтримки режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень [7]
2.	Е.Смірнов	Сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей організації [40]
3.	О.Гребешкова	Спосіб втілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації розвитку цілей [14]
4.	Л.Бондарчук, А.Попеляр	Безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень [5]
5.	В.Мосейко	Сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання і виконання управлінських рішень [30]
6.	В.Пирогов, С.Зав'ялов, Г.Мукушев	Дроблення управлінського процесу на окремі процедури й операції з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій [36]

Враховуючи зазначені тлумачення поняття та застосовуючи комплексний науковий підхід до дефініцій, можна зробити висновок, що «технологія управління фірмою» - це сукупність знань у формі теорій, концепцій, принципів, способів, методів та ін. про процеси, фізичні об'єкти, персонал фірми, які використовуються для виконання її управлінських цілей і спрямовують її діяльність на отримання очікуваних результатів і діють відповідно до конкретної ситуації [37].

В управлінні торговельною фірмою можуть використовуватись різні концепції, які набирають своєї актуальності залежно від етапів розвитку фірми (життєвого циклу), конкретних внутрішніх та зовнішніх умов господарювання.

Найбільш відомими є п'ять основних концепцій управління в роздрібній торгівлі:

- 1) концепція удосконалення виробництва;
- 2) концепція удосконалення товару;

- 3) концепція активізації збуту;
- 4) концепція маркетингу;
- 5) концепція соціально-етичного маркетингу.

Роздрібні торговельні підприємства можуть вибрати для себе найбільш ефективні інструменти, які впливають із цих концепцій. Тому важливо розуміти сутність кожної з них та можливості їх застосування в діяльності роздрібно-торговельної фірми.

При використанні концепції удосконалення виробництва фірма обирає для себе шлях нарощування обсягу випуску традиційних для себе товарів і послуг, працюючи на внутрішньому конкурентному ринку. При цьому фірма повинна постійно дбати про постійне зниження витрат на виробництво і реалізацію товарів, а це дає йому можливість реалізувати товари за доступними для споживачів цінами.

Застосовувати цю концепцію доцільно у двох випадках: коли попит на товари і послуги перевищує пропозицію або коли собівартість товарів занадто висока і її необхідно знизити, для чого потрібно підвищена продуктивність, яка може бути досягнута за рахунок технічного удосконалення виробництва і ефекту від масштабу. При цьому таке застосування може бути лише тимчасовим, так як завжди існують ризики зниження попиту, насичення ринку, появи товарів-замінників тощо.

Ця концепція, як правило, використовується роздрібними мережами з невисоким рівнем цін. Такі мережі прагнуть швидкими темпами збільшувати кількість магазинів, пропонувати в них сталий доступний асортимент, домагатися зниження цін порівняно з конкурентами.

Для фірми «Модниця» концепція удосконалення виробництва є цілком прийнятною, оскільки вона працює саме в доступному ціновому діапазоні, а через запуск власного швейного цеху успішно конкурує з імпортною продукцією такого ж ринкового сегменту. Виробництво, зрозуміло, потребує постійного удосконалення. Але про це згодом.



Концепція удосконалення товару передбачає, що споживачі будуть прихильні до товарів з найкращими споживчими властивостями, тому підприємство безперервно удосконалює свої товари або послуги.

Виробниче підприємство постійно оновлює свій асортимент, найчастіше шляхом його модифікації, поліпшення дизайну, упаковки та ін. Роздрібне торговельне підприємство, яке не є виробником товарів, шляхом пропозиції додаткових послуг (доставка товарів, упаковка, подарункове оформлення та ін.) може зацікавити споживачі не менше, тобто воно побічно також використовує концепцію удосконалення товару.

Фірма «Модниця» вже зараз використовує цю концепцію, оскільки одночасно є і виробником, і продавцем своїх власних моделей одягу. Вона, оновлюючи асортимент швейних виробів, постійно працює над удосконаленням збуту шляхом надання додаткових послуг покупцям, про що йтиметься далі.

Концепція активізації збуту передбачає, що успішно продавати товари можна тільки при значних зусиллях у сфері збуту, реклами і стимулювання споживачів. В рамках цієї концепції активно використовуються стимулюючі акції, спрямовані на прискорення реалізації товарів. У своїй діяльності фірма «Модниця» використовує різноманітні засоби стимулювання збуту, які охарактеризуємо нижче.

Концепція маркетингу виходить з того, що зусилля підприємства зосереджені в першу чергу на задоволення потреб клієнта. Успіх підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно вивчає запити споживачів і забезпечує їх задоволення більш повно і ефективно в порівнянні з конкурентами. У сфері роздрібної торгівлі ця концепція застосовується дуже широко, так як в основному торговельні підприємства орієнтують весь комплекс своїх маркетингових зусиль на задоволення потреб цільового сегмента.

Найбільш сучасною і прогресивною є концепція соціально-етичного маркетингу, яка виходить із запитів споживачів, інтересів самого підприємства

і суспільства, міркувань захисту довкілля та піклування про здоров'я споживачів.

Ця концепція отримала розвиток в останні роки у зв'язку з проблемами захисту довкілля, нестачею ресурсів, нестабільністю у суспільстві тощо. Дана концепція намагається розв'язати протиріччя між задоволенням дійсних потреб споживачів та їх благополуччям.

Елементи соціально-етичного маркетингу присутні в діяльності роздрібно-торговельної фірми в частині відмови продажу фальсифікованих товарів, дотримання чітких вимог щодо стандартизації та сертифікації товарів. Роздрібно-торговельні підприємства безпосередньо працюють з кінцевими споживачами товарів, вивчають їх потреби і повинні впливати на виробників товарів з метою вдосконалення асортименту та збільшення частки екологічно чистої продукції.

Концепції маркетингу знайшли свій логічний розвиток у появі нових - концепції маркетингу партнерських відносин (МПВ) та концепції емпіричного маркетингу (ЕМ).

Перша з них визначає МПВ як постійний процес створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільне отримання і розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.

Оскільки роздрібно-торговельне підприємство безпосередньо працює з індивідуальними покупцями, то вся його діяльність повинна формуватися для забезпечення того кінцевого результату, який бажає отримати покупець. Тому маркетинг роздрібно-торговельної фірми включає постійне удосконалення технологій продажу, засобів комунікацій, взаємодія продавця і покупця, пріоритет для постійних покупців.

Концепція емпіричного маркетингу ґрунтується на здатності викликати у споживачів різні типи переживань. У сфері роздрібно-торгівлі менеджери формують споживчі переживання за допомогою провідників переживань, тобто комунікацій, в основному, елементів мерчандайзингу, реклами, засобів візуальної та вербальної комунікацій, самого товару, просторового оточення,

комп'ютерної реклами і людей. Кінцевою метою емпіричного маркетингу є формування у споживачів цілісних переживань, які лежать в основі формування прихильності покупців до фірми та її товарів.

Сьогодні зрозумілим є те, що у різних сферах діяльності залежно від кон'юнктури ринку, балансу ринкових попиту і пропозиції, особливостей споживачів застосовуються окремі методи різних концепцій. Зрозуміло, що застосування тієї чи іншої концепції управління значною мірою залежить від професіоналізму та культури керівників організації, існуючої у фірмі організаційної культури, економіко-правового, політичного, демографічного, соціально-психологічного оточення підприємства.

Висновки до розділу 1. Розділ присвячений розгляду триєдиної сутності торгівлі як сфери економіки, сфери обігу та галузі господарювання та основних завдань, які вона вирішує, а також функцій (рис.1.2). Якщо узагальнити усі функції торгівлі, то вони зводяться до функції реалізації продукції і функції доведення товарів до споживачів. Ними визначається роль торгівлі як сфери економіки, сфери обігу та галузі господарювання на сучасному етапі розвитку продуктивних сил.

У загальному вигляді торгівлю можна поділити на види за такими ознаками: територіальний розріз - внутрішня і зовнішня; стадії товарообігу - оптова і роздрібна (рис.1.3).

Роздрібна торгівля є кінцевою стадією каналів товароруку. Її важливість обумовлена тим, що вона дає можливість споживачам безпосередньо здійснювати покупки необхідних їм товарів у короткі терміни за місцем проживання.

Нами наведені основні ознаки роздрібною торгівлі, форми роздрібною торгівлі і критерії їх класифікації (рис.1.4).

З точки зору організації процесу продажу товарів споживачам найбільш важливим є виділення магазинної і позамагазинної форм торгівлі. Найбільш розповсюдженою (90-95% усіх обсягів продажу) є магазинна форма торгівлі.

Також ми зупинились на характеристиці актуальних для фірми «Модниця» форм магазинної торгівлі - спеціалізованих магазинів, магазинів-виставкових залів, бутиків, торговельних центрів, а також лише тих форм позамагазинної торгівлі, які використовуються або можуть використовуватись фірмою: ярмарки та ринки, посылкова торгівля, електронна торгівля. Серед останніх фірма «Модниця» найбільш активно розвиває електронну торгівлю, має свій Інтернет-магазин [modnica-ua.com.ua](http://modnica-ua.com.ua).

Далі нами визначено поняття «технології управління фірмою», її значення для забезпечення конкурентних переваг торговельної фірми.

В управлінні торговельною фірмою можуть використовуватись різні концепції, які набирають своєї актуальності залежно від етапів розвитку фірми (життєвого циклу), конкретних внутрішніх та зовнішніх умов господарювання. Роздрібні торговельні підприємства можуть вибрати для себе найбільш ефективні інструменти, які випливають із цих концепцій.

Такими концепціями є концепція удосконалення виробництва, концепція удосконалення товару, концепція активізації збуту, концепція маркетингу виходить з того, що зусилля підприємства і найбільш сучасна і прогресивна концепція соціально-етичного маркетингу. Остання знайшла свій логічний розвиток у появі нових - концепції маркетингу партнерських відносин (МПВ) та концепції емпіричного маркетингу (ЕМ).

Нами зазначено, що сьогодні суб'єкти господарювання застосовують окремі методи різних концепцій. Застосування тієї чи іншої концепції управління значною мірою залежить від професіоналізму та культури керівників організації, існуючої у фірмі організаційної культури, економіко-правового, політичного, демографічного, соціально-психологічного оточення підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ФІРМИ

### 2.1. Загальна характеристика фірми «Модниця» та ринку його функціонування

Виробничо-торговельна фірма «Модниця» за своїм правовим статусом не є юридичною особою, оскільки її власником є суб'єкт підприємницької діяльності - фізична особа. Але за іншими організаційними, технологічними та економічними параметрами вона наділена ознаками підприємства, яке займається виготовленням та реалізацією власних моделей жіночого одягу. У ній поєднані процеси постачання, оснащений швейний цех з виготовлення одягу, є склад, налагоджена система збуту готових виробів, є трудовий колектив, який має свої цілі та завдання.

Торговельна мережа фірми 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 фірми «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, а також оптові ринки одягу Туреччини та Польщі.

З відкриттям торгового центру «Орнава» у м.Тернополі підприємці на засадах оренди торгової площі у 25 м<sup>2</sup> 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.

Далі були «Подоляни». Своєю «фішкою» підприємці вважали відкриття магазину брендового жіночого одягу польської фірми «Tiffi». Асортимент виробів був унікальним для Тернополя, вироби високоякісні, нестандартного модернового дизайну, розраховані як для молоді, так і для жінок середнього віку, які надають перевагу більш класичним, але модним моделям.

Проте торгівля у «Подолянах» під брендом «Tiffi» виходила за рамки найбільш розповсюджених моделей не лише за асортиментом, але й за ціною. Продукція була доволі дорогою, тому мала обмежений попит. За таких умов орендувати торгову площу у більш, ніж 60 м<sup>2</sup> при низьких обсягах продажу було не рентабельно, магазин закрили. Однак, натомість відкрили менший на площу магазин на другому поверсі ТЦ «Подоляни», у якому покупцям пропонували такий самий асортимент одягу, який успішно продавався у магазині ТЦ «Орнава».

Бізнес, незважаючи на падіння попиту через низьку купівельну спроможність населення у кризові 2008-2009 роки, поволі набирал оберти. 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.

Після реконструкції третього поверху ЦУМу в м.Тернополі підприємці відкрили ще один магазин на орендованій площі 40 м<sup>2</sup>, де реалізовували моделі імпортного виробництва. Магазин функціонує і сьогодні, однак з дещо іншим асортиментом, але про це згодом.

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.

Для цього підприємці взяли в оренду приміщення площею 32 м<sup>2</sup> на першому поверсі будівлі колишнього ательє «Ромашка» в м.Тернополі за адресою вул.М.Грушевського, 23. Також придбали кілька вживаних німецьких швейних машин, оверлок, розкрійний стіл, найняли на роботу закрійника і трьох швачок. Саме з цього «стартувала» виробничо-торговельна фірма «Модниця». Спочатку виробництво ґрунтувалось на лекалах існуючих на ринку моделей, які добре продавались. Але для завоювання покупців за межами м.Тернополя необхідно було розробляти власні унікальні моделі, які б відповідали сучасним модним трендам, віковим запитам, а також були в межах цінової доступності. Саме над цим почали працювати підприємці.

На початку 2013 року завершилось документальне оформлення торгової марки «Модниця».

У 2015 році підприємці різко збільшили свої виробничі потужності, взявши в оренду та відремонтувавши приміщення площею 70 м<sup>2</sup> у центрі міста. 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», «Подоліани», 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».

Отже, на сьогоднішній день фірма «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.

Фірма 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 фірми широке коло потенційних оптових покупців, вивчити досвід інших виробників і, що найважливіше, укласти угоди щодо виробництва і постачання швейних виробів. Для прикладу, цьогорічна виставка-ярмарок у Києві завершилась для «Модниці» укладанням чисельних угод з оптовими фірмами.

Ще одним напрямком розвитку фірми «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 сама фірма 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, святкові та повсякденні; блузи святкові, кофти, футболки, спідниці, кардигани, топи, костюми, штани. Правилком роботи фірми 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 задовольнять незалежно від товарних смаків та віку. Команда молодих професіоналів «Модниці» працює, щоб знайти рішення, яке задовольнить жінок з різними уподобаннями.

Організаційна структура управління фірмою наведена на рис.2.1.

Рис. 2.1. Організаційна структура управління фірмою «Модниця»\*

\*самостійна розробка за матеріалами фірми

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 [61]. 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 [61].

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) [15].

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 [24].

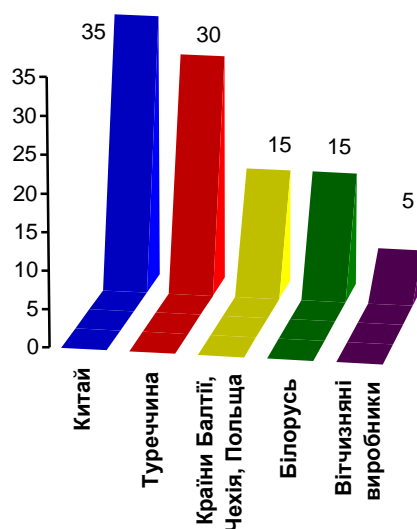


Рис. 2.2. Питома вага джерел насичення вітчизняного ринку швейної продукції, %\*

\*самостійна розробка за даними [24]

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. Якщо взяти до уваги торгівлю жіночим одягом на ринках міста, то їх можна нарахувати кілька сотень, а то й тисяч.

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, %\*

\* самостійна розробка 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. Управління товарним асортиментом та його ресурсне забезпечення

Управління товарним асортиментом виробничо-торговельної фірми, яка займається виробництвом і збутом швейних виробів, починається із формування ефективної товарної політики.

Товарною політикою фірми 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 фірми «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 фірмою 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 фірма «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 фірми «Модниця» у 2017 році\*

\*складено автором за матеріалами фірми

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 фірми «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 фірми можна відзначити, що протягом відповідних сезонів календарного року (весняна, літня, осіння колекції одягу) вона 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 фірмі 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 фірма 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 фірми «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 фірма 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 фірма 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 «Модниця» враховує фактор життєвого циклу самої фірми. Якщо зважити на те, що пошиттям власних моделей одягу фірма почала займатись лише кілька років тому, то можна вважати її такою, що перебуває на стадії зростання, на якій доцільно розширювати товарні лінії і поступово створювати повноцінний параметричний ряд товару. Так, у весняному сезоні 2017 року фірма почала випускати жіночі комбінезони, які набирають популярності серед молоді. Чотири артикули уже випускаються фірмою і доволі добре продаються.

В процесі оптимізації товарного асортименту управлінські дії керівництва фірми 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 фірма «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 фірми 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 фірми «Модниця» не є актуальними на даному етапі розвитку, оскільки вона створила і зареєструвала 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 фірми «Модниця» формується із персоналу, основних фондів, оборотних фондів і оборотних коштів, фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів.

Персонал фірми є чи найважливішим її ресурсом, 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 фірми представлений у табл.2.2. Директором фірми є його власниця Кельбель Надія Арсенівна. Вона виконує функції загального керівництва, несе відповідальність за результати роботи фірми, разом з менеджером презентує продукцію на виставках-ярмарках, займається кадровими питаннями та ін.

Таблиця 2.2

Склад персоналу фірми «Модниця» у 2017 році\*

\* складено автором за матеріалами фірми

Бухгалтер веде облік матеріальних ресурсів, контролює норми їх витрат, займається фінансовою звітністю фірми 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 фірми, 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 фірми 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 у фірмі 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 фірми та результатів її 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 [4]:

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

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 [4]:

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

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

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.

$T_{шт\ i}$  - 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  $P_i = 0,25 \times 28 \text{ грн./год.} = 7 \text{ грн./од.}$ ,

$Z_{мар.в} = 7 \times (20 \text{ днів/міс.} \times 8 \text{ год.} / 0,25 \text{ год.}) = 7 \times 640 \text{ од.} = 4480 \text{ грн./міс.}$

Такою є середньомісячна основна заробітна плата швачки у швейному цеху фірми, 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. Річний фонд оплати праці складає  $12 \times 124,2 = 1490,4$  тис. грн.

Основні фонди фірми «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 фірми «Модниця»\*

\* складено автором за матеріалами фірми

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

Склад рухомого майна фірми формується із обладнання швейного цеху та обладнання у роздрібних магазинах. У табл.2.4 наведений перелік основних фондів швейного цеху фірми. Крім переліченого обладнання, до основних фондів цеху належать столи, стелажі, контейнери для зберігання фурнітури, запасних частин тощо.

Таблиця 2.4

Склад основних фондів швейного цеху фірми «Модниця»\*

\*складено автором за матеріалами фірми

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 фірми 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.2.5).

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

Таблиця 2.5

#### Річні амортизаційні витрати фірми «Модниця»\*

\*складено автором за матеріалами фірми

Оборотні фонди фірми акумульовані у запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, а також готової продукції на складі та у магазинах роздрібною торговельною мережі.

Розрахунок витрат матеріалів на одиницю продукції можна здійснити на прикладі подовженого кардигану з віскози 46 розміру (табл.2.6).

Таблиця 2.6

#### Витрати сировини на кардиган подовжений з віскози\*

\*складено автором за матеріалами фірми

Оборотні кошти фірми є грошовим виразом його оборотних фондів та фондів обігу. Вони можуть бути нормованими і ненормованими. Нормуванню на фірмі підлягають оборотні кошти у виробничих запасах (тканин, фурнітури).

Нормативи оборотних коштів у витратах майбутніх періодів, незавершеному виробництві та готовій продукції на складі на фірмі 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 [4]:

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

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. Тоді запас віскозної тканини у грошовому виразі становитиме 167,2 тис. 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Фінансові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

інансові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

нансові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ансові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

нсові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

сові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ові ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ві ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

і ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ресурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

есурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

сурси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

урси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

рси фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

си фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

и фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

фірми формуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

формується за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ормуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

рмуються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

муються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

уються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ються за рахунок її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ться за рахунок її прибутку, який частково реінвестується у виробництво. На початкових етапах розвитку бізнесу власники користувались кредитами, але





процесі збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, потреба у них відпала і кредитами фірма на даний час не користується.

її прибутку, 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 фірма на даний час не користується.

рибутку, 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 фірма на даний час не користується.

ибутку, 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 фірма на даний час не користується.

бутку, 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 фірма на даний час не користується.

утку, 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 фірма на даний час не користується.

тку, 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 фірма на даний час не користується.

ку, 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 фірма на даний час не користується.

у, 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 фірма на даний час не користується.

, 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 фірма на даний час не користується.

Отже, управління товарним асортиментом є визначальним в процесі організації управління усією виробничо-торговельною фірмою, оскільки саме від обраної товарної політики, її ресурсного забезпечення залежать усі інші елементи системи управління підприємством загалом (інноваціями, інвестиціями, ризиками, конкурентоспроможністю та ін.).

### 2.3. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми та оцінка результатів її діяльності

Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю покликане забезпечити реалізацію фірмою поставлених нею цілей і завдань. Інвестиції є одним із ключових елементів формування виробничої бази досліджуваної фірми та оновлення асортименту її продукції. Вони визначають можливості фірми щодо випуску певного обсягу продукції, здійснення розширеного відтворення.

Під інвестиціями слід розуміти сукупність усіх видів майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються у фірму 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 [4].

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

Саме за цими напрямками фірма бачить потребу в інвестуванні у найближчі роки. Також власник фірми 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 м<sup>2</sup> 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 фірми на ринку їй слід 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 фірмі певні ринкові переваги.

Виникає необхідність розвитку фірми 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 фірми 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 фірма не може розглядати інакше, як в сукупності інвестиційної та інноваційної діяльності та ефективному управлінню ними.

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

Економія часу для обґрунтування використання нового швейного  
обладнання \*

\* складено автором за матеріалами фірми

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:

$$E_T = P_T - B_T, \text{ грн.}, [4] \quad (5)$$

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

$$P_T = \sum_{t=1}^T P_t \times \alpha, \text{ грн.}, [4] \quad (6)$$

де  $\alpha$  - коефіцієнт приведення інвестицій до певного року:

$$\alpha = (1+R)^t, [4] \quad (7)$$

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 фірми щодо заміни частини швейного обладнання є доцільним.

Джерелами інвестиційно-інноваційної діяльності для «Модниці» можуть бути внутрішні та зовнішні ресурси, а саме: власні кошти фірми та позичкові інвестиційні кошти (банківські кредити). Однак, фірма 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 фірми залежать від трьох основних факторів: результатів виробничій діяльності, виражених у витратах виробництва, ринкових умов, виражених у рівні попиту і цін на продукцію фірми, і податків. Показниками результатів діяльності фірми є валова виручка, прибуток і рентабельність.

Схема формування фінансових результатів діяльності фірми наведена на рис.2.4.

Рис.2.4. Схема формування фінансових результатів діяльності підприємства [4]

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

СПД ФО сплачує податки за загальною системою оподаткування. Для фірми «Модниця» результати діяльності ґрунтуються саме на виручці від реалізації продукції.

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

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності фірми «Модниця» у 2015-2017 роках\*

\* складено автором за матеріалами звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що фірма впродовж останніх двох років після падіння обсягів виробництва і збуту готової продукції у 2015 році почала 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 фірма «Модниця» наближається до збільшення обсягів реалізації продукції майже у 1,5 рази.

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 фірми складається із виручки від реалізації продукції, то до розрахунку рентабельності приймається валовий (балансовий) прибуток. У 2017 році за прогнозними даними такий прибуток становитиме більше, ніж у минулому році на 6,2% або на 16,2 тис. грн.

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 фірма 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:

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

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 представленою 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. Розділ присвячений дослідженню діяльності фірми «Модниця», ринку її функціонування, питань управління її товарною політикою фірми, її ресурсним забезпеченням, а також управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми.

Фірма «Модниця» сьогодні включає швейний цех, шість магазинів (три в м.Тернополі і три у м.Львові) і торгову точку на ринку «Юмакс» у м.Тернополі. Вона 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.

Організаційна структура управління фірмою наведена на рис.2.1.

Починаючи з 2014 року фірма постійно беруть участь у регіональних і республіканських галузевих та універсальних виставках-ярмарках у м.Львові м.Хмельницькому, м.Києві та ін.

Ще одним напрямком розвитку фірми «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.

Приділена увага характеристиці вітчизняного ринку «швейки», 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.

Найбільшими виробниками жіночого одягу є «Оксана Бачинська», «Модниця», «Любисток», «Орхідея» та ін. Частка кожного з них на місцевому ринку наведена на рис.2.3. «Модниця» на сьогоднішній день є одним з найбільших виробників жіночого одягу у м.Тернополі з питомою вагою в загальному обсязі виробництва 20,1%. Дослідження місцевого ринку жіночого одягу показує наявність значної конкуренції серед продавців, але обмеженої конкуренції серед виробників жіночого одягу.

У розділі охарактеризовані підходи до управління товарним асортиментом, яке починається із формування ефективної товарної політики. Основними напрямками товарної політики фірми «Модниця» є інноваційність продукції та виробництва, забезпечення якості та конкурентоспроможності швейних виробів, оптимізація товарного асортименту.

Управління товарним асортиментом є визначальним в процесі організації управління усією виробничо-торговельною фірмою, оскільки саме від обраної товарної політики, її ресурсного забезпечення залежать усі інші елементи системи управління підприємством загалом (інноваціями, інвестиціями, ризиками, конкурентоспроможністю та ін.).

Нами охарактеризоване ресурсне забезпечення товарної політики фірми, до складу якого входить персонал, основні фонди (орендоване нерухоме майно у Тернополі та Львові (1668 м<sup>2</sup>) та власне обладнання (18 одиниць); оборотні фонди і оборотні кошти, нематеріальні та фінансові ресурси.

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

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

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

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

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







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

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

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

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

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

Далі визначена роль управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми. Воно покликане забезпечити реалізацію фірмою поставлених нею цілей і завдань. Інвестиції є одним із ключових елементів формування виробничої бази досліджуваної фірми та оновлення асортименту її продукції. Керівник фірми вбачає потребу інвестувати кошти у сучасне обладнання, розробку нових моделей одягу з використанням сучасних тенденцій і підходів до крою, виготовлення лекал, тобто якісне оновлення своєї роботи фірма 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.

Показниками результатів діяльності фірми є валова виручка, прибуток і рентабельність. Це 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.

Напрямами удосконалення управління досліджуваною торговельною фірмою мають бути удосконалення управління ризиками, конкурентоспроможністю, а також є організаційною культурою фірми, про що йтиметься у наступному розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Управління організаційною культурою у торговельній фірмі

Управлінські процеси у торговельній фірмі потребують розвитку, Це зумовлено розвитком фірми, підприємства як виробничо-комерційної системи, де усі її елементи перебувають у тісному взаємозв'язку і зазнають взаємного впливу.

Тим більше, що з приходом на український ринок іноземних компаній, перед вітчизняними фірмами постали завдання щодо використання нових підходів до організації управлінського процесу. Адже джерелом конкурентних переваг фірми є не лише внутрішні матеріально-технічні фактори, а й розвинена організаційна культура. У цьому питанні наші виробники, торговельні фірми мають недостатній досвід. Тому фірмам варто переглянути свої управлінські цілі і завдання, включивши до їх переліку нові - формування організаційної культури фірми.

Варто відзначити, що вітчизняні менеджери проявляють все більший інтерес до організаційної культури як до інструменту управління, що може забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок її значного впливу на всі складові організації шляхом зростання продуктивності праці персоналу та ефективності менеджменту.

В Україні дослідження проблем організаційної культури тільки започатковуються, а тому не мають системного характеру, належного обґрунтування питання оцінки організаційної культури підприємства в цілому та окремих її елементів. Торговельним фірмам слід зосередити свої зусилля на виконанні найважливіших завдань у сфері управління організаційною культурою, оскільки від ефективного управління залежить не лише конкурентоспроможність фірми, а й її адаптаційний потенціал в ринкових умовах. Тому важливим видається розробка і пропозиція сучасних методів управління організаційною культурою.

Насамперед, необхідно чітко усвідомити сутність «організаційна культура», означити мету формування організаційної культури на торговельному підприємстві.

Поняття «організаційна культура» є одним з найбільш складних, має багато тлумачень та сутнісних характеристик. Це зумовлено тим, що «організаційна культура» є ядром фірми, і складається з багатьох компонентів які здатні впливати на подальший її розвиток. Для вирішення поставлених завдань нами вивчені відповідні літературні джерела і наведені тлумачення терміну різними науковцями (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Підходи до тлумачення терміну «організаційна культура» [32]

№ пп	Автор	Визначення поняття
1.	Е.Шейн	Система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем
2.	Е.Смірнов	Система суспільно прогресивних формальних та неформальних правил та норм діяльності, звичаїв та традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників, перспектив розвитку.
3.	М. Семикіна	Сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються та реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища.

4.	Ю.Палеха	Філософія або своєрідна ідеологія управління, загальні припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розмірковування і норми, що лежать в основі стосунків більшості працівників як усередині організації, так поза її межами.
5.	Е.Джакус	Образ мислення і спосіб дії, які повинні бути засвоєні і хоча б частково прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».

Наведені тлумачення не відображають повною мірою головної мети існування організаційної культури у торговельній фірмі. Тому, на наш погляд, можна розділити думку автора і тлумачити термін «організаційна культура» як комплекс визначених традицій, цінностей, норм поведінки і характерних відносин у колективі, що офіційно та неофіційно декларуються, поділяються та реалізуються усіма працівниками фірми, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього її розвитку та вимог зовнішнього середовища [32].

Такі відносини формують ставлення членів трудового колективу до загальних цілей фірми, культивують у них командний дух, вболівання за результати колективної роботи та ін.

Програма формування та розвитку організаційної культури, як і будь-яке нововведення, повинна розроблятися керівництвом фірми. Саме формування організаційної культури є складним процесом впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі, на поведінку працівників. При цьому, можливо і необхідно прогнозувати, планувати та стимулювати бажану поведінку працівників, особливо враховуючи вже сформовану у фірмі корпоративну культуру.

Фактори формування організаційної культури представлені на рис.3.1.

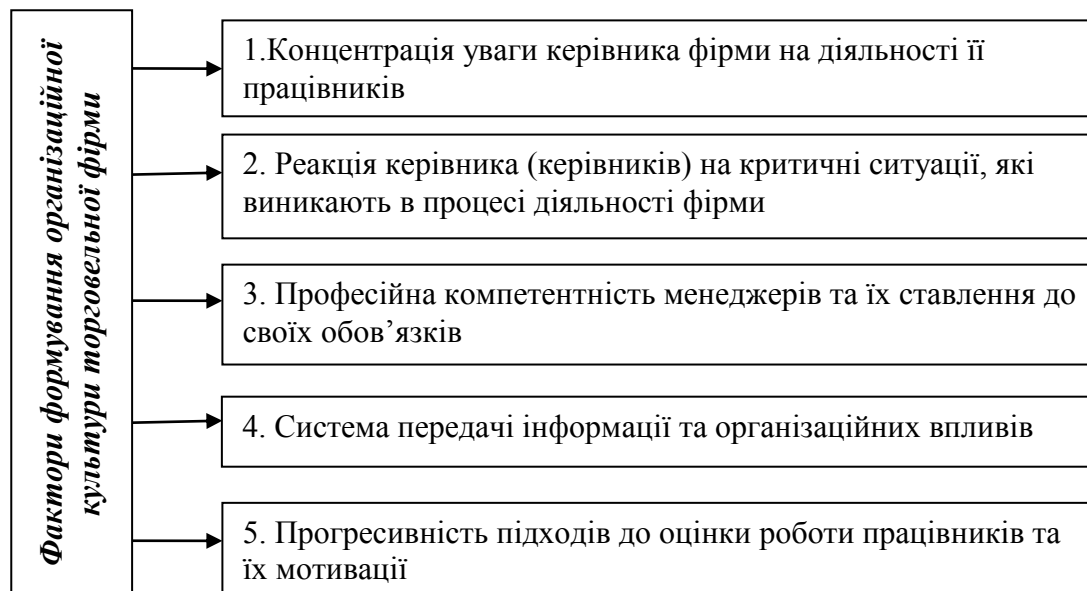


Рис.3.1 Фактори формування організаційної культури торговельної фірми\*

\*самостійна розробка автора

Кожен із цих факторів «вносить» свій вклад у формування організаційної культури торговельної фірми. Так, «Модниця» до цього часу не виділяла окремими напрямком своєї роботи такий, як формування організаційної культури. Все, що було з нею пов'язане, відбувалось не системно, можна навіть сказати, несвідомо, скоріше, інтуїтивно.

Сьогодні фірма стоїть тільки на початковому етапі формування організаційної культури, хоча окремі її елементи мали місце ще з початку її створення. Керівник (директор) фірми в більшій мірі прагне самостійно контролювати усі процеси, які відбуваються у виробництві чи реалізації продукції. Це є не зовсім правильною позицією, оскільки неможливо усі процеси проконтролювати одноосібно та ще й якісно. Треба більше «свободи» у діях давати менеджеру, продавцям, дизайнерам-закрійникам.

Історія такого підходу до організації управління фірмою сягає часів торговельно-посередницької діяльності засновників фірми, де підприємці самостійно організовували свій бізнес, займались закупками, реалізацією товару, брали на себе відповідальність за результати роботи та усі можливі ризики.

Сьогодні ж при збільшенні масштабів діяльності, її диверсифікації на часі питання необхідності делегування керівником своїх повноважень зазначеним

працівникам. Формально вони їх мають, але керівник за будь-якої можливості завжди перепроверяє їхню роботу, замикає на собі усі управлінські процеси. Такої практики слід поступово позбуватись. Це посилить відповідальність менеджера, продавців у торговельних підрозділах фірми, дизайнерів-закрійників за свою роботу та роботу підлеглих. В моральному плані це спричинить підвищення їх самооцінки, значимості для фірми, визнання їхнього досвіду, навиків роботи, професійних якостей. А саме це є ключовими факторами формування організаційної культури у фірмі, причому всі інші фактори є похідними від першого. Наприклад, система передачі інформації та організаційних впливів у фірмі породжує атмосферу взаємної довіри і поваги на базі добровільної відмови керівництва від надлишкової формальної влади і директивного управління, на базі створення особливого ліберального типу мережевої організаційної культури з розвиненими горизонтальними комунікаціями.

Основними проблемами формування організаційної культури фірм є процес її зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [52].

Процес зовнішньої адаптації і виживання фірми пов'язаний з пошуком і знаходженням нею своєї ринкової ніші та її пристосуванням до постійних змін з боку зовнішнього середовища. Це процес досягнення цілей і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний зі встановленням та підтримкою ефективних відносин у роботі між працівниками фірми. Це свого роду процес стратегічного пошуку способів для спільного виконання трудових функцій (роботи) і співіснування у фірмі. Процес внутрішньої інтеграції часто починається з ідентифікації працівником самого себе стосовно окремих груп працівників, так і до всього персоналу фірми в цілому.

Наприклад, торговельній у фірмі «Модниця» працюють 7 продавців, які займаються реалізацією одягу у роздрібних торговельних магазинах фірми та торговій точці на ринку «Юмакс» у м.Тернополі. Серед них існує своя внутрішня конкуренція, тому що, крім встановленої директором фірми,

погодинної ставки оплати праці, їм виплачуються відсотки від обсягу продажу товару. Це стимулює одноосібно збільшувати обсяги продажу. Вважаємо, що такий підхід вже дещо застарів.

На нашу думку, необхідно використовувати практику «складного відсотка» доплат продавцям: перша його частина - відсоток доплат за індивідуальні продажі, а друга - за колективні продажі, наприклад, в межах міста. Якщо немає відповідної моделі, розміру виробу на «Сихові», то можна її знайти на ринку «Південний» у м.Львові. Це не означає, що продавець має скерувати покупця їхати в інший мікрорайон і створити йому додаткові труднощі. Доставити готовий виріб можна додому, в офіс тим продавцем, який територіально є ближчим до покупця. Це стимулює не тільки індивідуальні продажі кожним продавцем, а й колективні, підвищує зацікавленість усіх продавців в якомога більшому збуті готових виробів у своїй, так званій, підгрупі.

Останнім часом, акцентується увага торгових фірм на «інтелектуальних організаціях». У цих організаціях поведінкою працівників в основному керують не менеджери, а організаційні правила та етичні норми, широко використовуються колективні методи прийняття рішень, наприклад, метод «мозкового штурму», орієнтовані на розвиток особистості та методи управління персоналом (коучинг).

Поведінка інтелектуальної фірми орієнтується, в основному, на майбутні вигоди, а інтелект є інструментом, який дозволяє моделювати майбутнє, передбачати його. Останнє в умовах динамічних зовнішніх змін стає особливо актуальним. В рамках «інтелектуальної фірми» емоційна сумісність працівників є більш важливою, ніж їх професійна сумісність.

Спільними цінностями «інтелектуальної фірми» є чітке розуміння змісту її існування, прагнення до самореалізації, постійного розвитку творчих здібностей працівників, свободі дискусій і толерантності.

Вважаємо, що такий напрямок формування організаційної культури фірми «Модниця» може бути реалізований шляхом перегляду механізму

реагування керівника на критичні ситуації, які виникають в процесі виробничо-комерційної діяльності фірми. Так, при виникненні ситуації із затримкою доставки тканин для швейного цеху, керівник сама вирішує це питання, зв'язуючись особисто із постачальником, хоча формально за цей напрямок роботи відповідає менеджер. В такому випадку директор, вкотре, «замикає на собі» функцію управління поставками, залишаючи поза увагою менеджера. За таких умов варто обо'язки менеджера не брати на себе, а дозволити йому разом з дизайнерами-закрійниками, бухгалтером, вирішити ситуацію самостійно, знайти заміну тканини для конкретних моделей, прорахувати її економічну доцільність та ін. Це, однозначно, дозволить проявитись усім здібностям фахівців у вирішенні проблемної ситуації, самореалізуватись, що є елементами розвитку «інтелектуальної фірми».

Отже, сьогодні зростає інтерес до проблеми формування організаційної культури фірми та можливостей її використання. Вона є стимулом підвищення ефективності роботи усіх працівників, які безпосередньо впливають на кінцеві результати роботи фірми та, разом з тим, досягають значно більших професійних висот шляхом фахового зростання, самооцінки, самореалізації, поваги до корпоративних цінностей та ін.

### 3.2. Удосконалення управління комерційними ризиками виробничо-торговельної фірми

Для того, щоб в'яснити, якими можуть бути напрямки і шляхи удосконалення управління комерційними ризиками, необхідно в'яснити, які види ризиків належать до комерційних, коли йдеться про виробничо-торговельну фірму, якою за сутністю своєї діяльності є фірма «Модниця».

Але, перш, ніж розглянути сутність комерційних ризиків, варто зупинитись на понятті «комерція», адже його суть також багатьом видається неоднозначною.



Комерція (від лат. *commercium* – торгівля) – це вид торговельно-підприємницької діяльності, торговельна, комерційно-посередницька діяльність, участь у торгівлі, у продажу товарів, нерухомості, цінних паперів, наданні послуг з метою одержання прибутків [62].

Отже, ключовим у визначенні сутності комерції є виділення процесу продажу. Разом з тим, він є лише завершальним етапом комерційної діяльності. Для того, щоб у торгівлі відбулася реалізація товарів, їх спочатку треба закупити та організувати процеси постачання. Оскільки ці процеси також по суті є торговими операціями, де продавцями товарів і послуг виступають постачальники торговельного підприємства, комерційна діяльність, на наш погляд, обов'язково охоплює і сферу закупівель.

За своїм змістовим наповненням комерційна діяльність включає комплекс торговельно-організаційних операцій під час здійснення процесу купівлі-продажу товарів та надання торговельних послуг з метою одержання прибутку.

Комерційна діяльність є складовою підприємницької діяльності, а остання, згідно її правового визначення, завжди спрямована на отримання прибутку [13]. Звідси, результатом здійснення товарно-грошового обміну також має бути прибуток.

Але, важливо підкреслити, що тут до уваги не беруться операції, спрямовані на зміну споживчих характеристик товарів, тобто технологічні та виробничі операції. Вони винесені «за дужки» комерційної діяльності фірми.

Отже, комерційна діяльність фірми «Модниця» включає в себе процеси:

- забезпечення підприємства сировинно-матеріальними ресурсами (закупівельну діяльність) з усіма супутніми операціями (договірна діяльність, підбір партій товарів, їх доставку на фірму, приймання, складування та усі супутні інформаційні потоки);
- збутову діяльність, тобто реалізацію швейних виробів через власну мережу роздрібних магазинів;

- виставково-ярмаркову діяльність, яка є різновидом збуту продукції, оскільки фірма бере участь у виставках-ярмарках готових швейних виробів.

Тепер повернемося до тлумачення комерційних ризиків. Сьогодні існує безліч трактувань сутності комерційних ризиків. Наприклад, одні автори вважають комерційним ризик, який виникає в процесі реалізації закуплених товарів і послуг [6]. Але тут чітко прослідковується своєрідне ототожнення понять «комерційна діяльність» і «торгівля», тобто до уваги беруться лише ті ризики, які виникають виключно під час реалізації товарів. Це дуже «обрізає» ризикове поле торговельної фірми, а особливо, виробничо-торговельної, діяльність якої в рівній мірі ризикова як на «вході» (закупівлях), так і на «виході» (збуті продукції).

Отже, з урахуванням сформульованого змісту комерційної діяльності торговельного підприємства, можна визначити особливості комерційного ризику в торгівлі, до яких відносяться:

- характер діяльності – операції купівлі-продажу товарів (послуг);
- наслідки ризикових дій – втрати прибутку, оскільки саме прибуток виступає ключовим цільовим пріоритетом комерційної діяльності.

Характеристики невизначеності та небезпеки є загальними для всіх видів ризиків, в тому числі й комерційної діяльності. Хоча вони мають специфіку прояву в комерції. Наприклад, для фірми «Модниця» невизначеність у комерційній діяльності і, зокрема, закупівельній діяльності, може бути пов'язана із:

- неповнотою інформації про постачальників тканин, фурнітури;
- відсутність, неправдивість інформації про технічні та споживчі характеристики тканин;
- випадковістю подій, які можуть бути викликані порушеннями у графіках постачання, транспортування;
- обмеженістю фінансових ресурсів для забезпечення закупівель;
- конфліктами між постачальниками і фірмою, а також в самому колективі.

Невизначеність у збутовій діяльності «Модниці» може бути пов'язана із:

- неповнотою інформації про споживчий попит;
- випадковістю подій, які можуть бути викликані збоями в процесі транспортування реалізації товарів;
- випадковістю подій у виробництві, збоями технологічного процесу, що тягне відсутність готової продукції на складі фірми;
- конфліктами у колективі.

Тому зрозумілим є те, що джерелами небезпеки у комерційній діяльності, є як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Внутрішнє, здебільшого, пов'язане із діями персоналу, які суперечать внутрішнім нормам поведінки і дотримання виробничої дисципліни (порушення режиму роботи, технологічних регламентів, правових норм та ін.). Це може спричинити виникнення або підвищення коефіцієнта плинності персоналу фірми, втрату фінансових, матеріальних ресурсів та, навіть, іміджу торговельного підприємства.

Основними джерелами зовнішніх небезпек комерційної діяльності торговельної фірми «Модниця» можуть бути також несумлінні дії, але вже з боку постачальників і покупців. Наприклад, загострення конкуренції може спричинити виникнення додаткових витрат торговельної фірми на утримання свого кола споживачів. Такими витратами можуть бути організація розпродажів, запровадження накопичувальних бонусних карток, реалізація сертифікатів, інші акційні заходи.

Також до джерел зовнішніх небезпек фірми «Модниця» є негативні зміни у правовій сфері, що викликають збільшення законодавчих обмежень комерційної діяльності, наприклад, підвищення податкових ставок, інших зборів і платежів тощо).

Узагальнюючи наведені міркування, комерційний ризик торговельного підприємства, з нашої точки зору, являє собою ситуативну характеристику його діяльності із купівлі-продажу товарів і надання послуг, яка відбувається в умовах невизначеності та пов'язана із імовірними втратами прибутку.

Для ідентифікації видів комерційного ризику, на наш погляд, доцільно скористатися ланцюгом створення цінності, який дозволяє послідовно визначити основні бізнес-процеси торговельного підприємства і відповідні їм небезпеки та загрози, пов'язані із імовірними втратами прибутку.

Типовий ланцюг створення цінності торговельною фірмою складається з бізнес-процесів, які визначають зміст її комерційної діяльності, а саме: закупівлі, доставка, продажі та післяпродажне обслуговування [21]. Процес зберігання не відноситься до комерційних через відсутність прямого зв'язку із товарно-грошовим обміном, який є основою комерційної діяльності. Зберігання, безумовно, є важливою ланкою товаропросування, але більшою мірою технологічною, ніж комерційною. Хоча дуже віддалено можна розглядати складські ризики, пов'язані зі зберіганням, як комерційні, але досліджуваної нами фірми «Модниця» вони не стосуються (якщо не брати до уваги якихось форс-мажорних обставин на складі, але за час існування фірми їх ще не було).

Після розгляду та визначення комерційних бізнес-процесів виробничо-торговельної фірми, варто класифікувати комерційні ризики. Найбільш поширеним підходом є виділення у групі комерційних ризиків таких видів:

- ризику, пов'язаного з закупівлями сировинно-матеріальних ресурсів;
- ризику, пов'язаного із доставкою сировинно-матеріальних ресурсів;
- ризику транспортування готових виробів;
- ризику реалізації готових виробів.

Сферою походження цих ризиків є комерційна діяльність. Але вони не охоплюють таких бізнес-процесів, як післяпродажне обслуговування, оскільки воно не є характерним для «Модниці».

Також окремо варто виділити ризики появи форс-мажорних обставин, які можуть виникати і під час транспортування, і під час приймання, і в процесі реалізації товарів. Щодо кожного виду ризиків, то «Модниці» в процесі управління кожним із них варто звернути увагу на таке.

Насамперед, ризики закупівель сировинно-матеріальних ресурсів. При організації закупівель фірмі слід періодично переглядати контингент постачальників тканин. Останні вибираються за визначеним переліком критеріїв, основними з яких є ціна тканини або фурнітури та їх якість. Відстань не має визначального значення, оскільки сучасні засоби доставки дозволяють швидко отримати замовлений товар.

Ризики доставки сировинно-матеріальних ресурсів можуть бути пов'язані з: несвоєчасною відправкою товару продавцем, затриманням товару в дорозі або втратою товару в дорозі. В процесі управління такими ризиками, насамперед, необхідно враховувати їх при нормуванні запасів сировинно-матеріальних ресурсів та оптимізувати їх з урахуванням часу зриву поставки.

Щодо ризиків в процесі транспортування готових виробів «Модниці», то вони можуть бути пов'язані з пошкодженням готових виробів в дорозі в разі транспортної пригоди, виходу з ладу транспортного засобу та ін.

Ризики реалізації готових швейних виробів пов'язані з порушенням графіку роботи магазинів (трудової дисципліни продавців), втрату товару через крадіжки, зменшення обсягів продажу через переоцінку платоспроможного попиту населення, сезонні коливання попиту.

Для зменшення таких ризиків при управлінні ними доцільно звернути увагу на кадрове забезпечення торговельних точок, при плануванні доходів враховувати зниження попиту, стимулювати попит засобами реклами та просування товару на ринок. Також варто використовувати штрафні санкції до продавців в разі втрати товару в магазині чи торговельній точці на ринку. Останнє посилить їх відповідальність за збереженість товару.

Підсумовуючи, можемо відзначити, що існує багато підходів до класифікації комерційних ризиків, але, на нашу думку, найбільш прийнятним є їх поділ за характером комерційних процесів. Згідно цієї ознаки, комерційні ризики торговельного фірми можуть бути пов'язані із закупівлями сировинно-матеріальних ресурсів і товарів (сфера постачання), їх

транспортуванням (сфера товароруку), реалізацією (сфера продажів) та післяпродажним обслуговуванням (сфера надання послуг).

Кожна з виділених груп є комплексною і охоплює, принаймні, два важливих управлінських аспекти: організацію комерційних процесів та їх здійснення. Ризики, що виникають під час організації та здійснення закупівель, транспортування і продажів, є досить різними за своїм складом, що вимагає їх окремого вивчення в конкретних виробничо-збутових умовах.

В процесі функціонування виробничо-торговельної фірми «Модниця» можуть виникнути комерційні ризики у сфері закупівель і постачання, сировинно-матеріальних ресурсів, транспортування готових виробів та їх реалізації в торговельній мережі. В кожному конкретному випадку керівництво має вживати превентивних заходів задля забезпечення фірми від негативних наслідків виникнення ризикових ситуацій та нанесення фірмі економічних збитків.

### 3.3. Управління конкурентоспроможністю торговельної фірми

Проблеми управління конкурентоспроможністю торговельних фірм привертають все більшу увагу їх керівництва, оскільки обсяги продажу товарів безпосередньо залежать від конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку, торговельним фірмам слід не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. Особливо гостро зазначена проблема постала перед підприємствами роздрібною торгівлі. Тому очевидною є необхідність науково обґрунтованого підходу до удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Конкурентоспроможність є одним з ключових питань розвитку економіки в державі. Від неї залежать напрямки економічного розвитку цілих галузей, наприклад, швейної промисловості в Україні, міжнародного співробітництва торговельних фірм, наповнення державного бюджету, соціальні виплати та

соціально-економічна стабільність у суспільстві, якість та відповідність стандартам значної частини продукції, товарів і послуг, що пропонуються на споживчому ринку. Крім того, від стабільності діяльності торговельних фірм залежить структура і динаміка ринку праці, зайнятість та рівень доходів і якість життя населення в цілому.

Тому необхідно вивчити фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю торговельних фірм у сфері роздрібною торгівлі.

Сутність, форми і види роздрібною торгівлі нами розглянуті у розділі 1 кваліфікаційної магістерської роботи. Але варто звернути увагу ще й на те, що роздрібна торгівля – один з найскладніших видів бізнесу, який включає виробництво, закупівлю, взаємовідносини зі споживачами, управління ланцюгами постачання, розподільчими центрами, внутрішню логістику, торгівлю, та ін. Такий широкий спектр бізнес-процесів призводить до трудомісткості управління роздрібною торгівлею, де мінімальний збій в роботі фірми загрожує не лише втратою прибутку, а втратою покупця, що негативно впливає на доходи.

Конкурентоспроможність торговельної фірми характеризує можливості і динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції. Вона формується під впливом таких факторів: місткість ринку; легкість подолання бар'єрів входження на ринок; конкурентоспроможність галузі; можливість інноваційних рішень у галузі; однорідність ринку; конкурентоспроможність регіону і країни.

Управління конкурентоспроможністю торговельної фірми ґрунтується на використанні основних положень науки управління. Ці положення передбачають такі елементи системи управління:

- 1) мета (метою управління конкурентоспроможністю фірми є забезпечення її життєдіяльності та сталого функціонування при зміні економічних, політичних, соціальних та інших умов);
- 2) об'єкт (об'єктом управління конкурентоспроможністю фірми є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення її життєдіяльності як суб'єкта економічної конкуренції);

- 3) методологія (методологічною основою управління конкурентоспроможністю фірми служать концептуальні положення економічної та управлінської теорії, зокрема теорії ринку, теорії конкуренції, стратегічного управління);
- 4) принципи (дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на конкретні ринки і потреби; застосування сучасних інформаційних технологій для системної та комплексної автоматизації управління; застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації; орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю та ін.);
- 5) процес (управління конкурентоспроможністю фірми є процесом реалізації управлінських функцій);
- 6) функції (цілепокладання, планування, організації, мотивації, контролю);
- 7) методи управління (адміністративно-правові, економічні, соціально-психологічні).

Питання удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельної фірми необхідно розглядати з позицій системності. Це пов'язано з тим, що, для забезпечення конкурентоспроможності фірмі необхідно переглянути свої і стратегічні, і поточні плани, поєднати багатовекторність своєї роботи і значну кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Адже сама категорія конкурентоспроможності є багатоаспектною і зазнає впливу як внутрішніх факторів фірми, так і зовнішнього її оточення.

Причинами застосування системного підходу є здійснення управління конкурентоспроможністю на різних адміністративно-господарських рівнях, в контексті різних видів діяльності, а також досягнення ефективності управління усіма видами менеджменту на різних стадіях життєвого циклу підприємства та у його різних підрозділах [47].

Управління конкурентоспроможністю торговельної фірми має декілька особливостей. Вони пов'язані з безпосередньою її взаємодією з кінцевими споживачами та використанням в процесі управління маркетингової концепції. Для ефективного управління конкурентоспроможністю виробничо-



торговельної фірми «Модниця» слід врахувати наявність у ній п'яти підсистем забезпечення конкурентоспроможності, всередині яких виділяють властиві їм елементи:

- 1) керуюча підсистема включає організаційну структуру управління фірмою і сукупність технічних засобів;
- 2) керована підсистема об'єднує такі елементи, як охоплення ринку, конкурентні переваги, види діяльності, асортиментний портфель;
- 3) цільова підсистема - якість виконуваних робіт (розкрою, пошиття, обробки, пакування, транспортування, презентації та збуту), організаційно-технічний розвиток, соціальний розвиток колективу, забезпечення необхідного рівня рентабельності;
- 4) забезпечуюча підсистема охоплює ресурсне, інформаційне та нормативно-методичне забезпечення;
- 5) функціональна підсистема включає в себе підсистеми дослідних розробок, маркетингу та управління персоналом.

Також потужний вплив на формування конкурентних переваг торговельної фірми в умовах нестабільності ринкового середовища мають такі фактори: державні та законодавчі органи, постачальники, споживачі продукції, загальний стан економіки, конкуренти, соціокультурні фактори тощо. Але зовсім не варто применшувати важливість організації торговельного процесу, фактори, що визначають склад і зміст технологічних процесів, операцій. Ступінь впливу окремих факторів зовнішнього середовища, в якій функціонує торговельна фірма, залежить від її розміру, територіального розміщення, асортименту товарів, обраних цілей розвитку.

Виходячи з цього, пріоритетними завданнями системи управління конкурентоспроможністю «Модниці» можемо виділити такі:

1. Реалізація заходів, пов'язаних з підтримкою і розвитком ринкового попиту на класичні моделі одягу, які фірма виготовляє вже кілька років і на які є стабільний попит. Для цього слід використовувати і удосконалювати різноманітні маркетингові механізми і засоби,

починаючи від реклами бренду «Модниця» в Інтернеті і завершуючи оформленням вітрин магазинів, їх внутрішнього облаштування та ін.

2. Використання інноваційних підходів до формування асортиментної, технічної і збутової політики фірми. Вони мають бути спрямовані на постійне оновлення асортименту шляхом розробки нових моделей одягу з оригінальними сучасними дизайнерськими рішеннями, на оновлення парку обладнання відповідно до вимог сучасних технологій обробки тканин; на використання інноваційних рішень у збуті продукції (багатоканальність продажів з використанням Інтернет-технологій, найновіших девайсів і програмного забезпечення, систем стимулювання збуту, реклами тощо).
3. Удосконалення управлінського процесу з реальними повноваженнями ключових фахівців, про що йшлося вище, що дасть можливість посилити їх особисту відповідальність за результати роботи, підвищити свою самооцінку і отримати додаткові стимули до ефективної роботи.

Виходячи із викладеного, можемо констатувати, що в основі удосконалення системи управління конкурентоспроможністю торговельної фірми лежить її орієнтація на конкретні ринки і потреби споживачів, а конкретний механізм управління має бути скерований на використання як внутрішнього потенціалу фірми щодо забезпечення конкурентоспроможності, так і всіх факторів зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3. У розділі розглянуті питання впливу на конкурентоспроможність торговельної фірми організаційної культури. Адже вітчизняні виробники і торговці мають недостатній досвід у цьому питанні. Тому фірмам варто переглянути свої управлінські цілі і завдання, включивши до їх переліку нові - формування організаційної культури фірми.

Нами визначена сутність поняття «організаційна культура», мета її формування у торговельній фірмі. Організаційна культура є комплексом визначених традицій, цінностей, норм поведінки, відносин у колективі, які

офіційно та неофіційно декларуються, поділяються та реалізуються усіма працівниками фірми.

Нами відзначено, що виробничо-торговельна фірма «Модниця» до цього часу не виділяла окремими напрямком своєї роботи формування організаційної культури. Сьогодні ж при збільшенні масштабів діяльності, її диверсифікації на часі питання необхідності делегування керівником своїх повноважень зазначеним працівникам. Формально вони їх мають, але керівник практично замикає на собі усі управлінські процеси. Такої практики слід поступово позбуватись з метою посилення відповідальності ключових фахівців фірми за свою роботу та роботу підлеглих.

Основними проблемами формування організаційної культури фірм є процес її зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Остання пов'язана із усвідомленням кожним працівником своєї ролі в забезпеченні результативності роботи фірми та відповідальності. Тому нами запропоноване використання «складного відсотка» доплат продавцям: перша його частина - відсоток доплат за індивідуальні продажі, а друга - за колективні продажі, наприклад, в межах міста.

Далі у цьому розділі ми розглянули підходи до управління комерційними ризиками фірми. Насамперед, ми виділили складові її комерційної діяльності, до яких належить закупівельна діяльність, збутова діяльність та виставково-ярмаркова діяльність.

Нами проаналізовані стани невизначеності та небезпеки, які можуть виникнути в діяльності «Модниці», а для ідентифікації видів комерційного ризику, на наш погляд, доцільно скористатися ланцюгом створення цінності, який дозволяє послідовно визначити основні бізнес-процеси торговельного підприємства і відповідні їм небезпеки та загрози.

В процесі функціонування виробничо-торговельної фірми «Модниця» можуть виникнути комерційні ризики у сфері закупівель і постачання, сировинно-матеріальних ресурсів, транспортування готових виробів та їх реалізації в торговельній мережі. Кожен з них охарактеризований в роботі. В

кожному конкретному випадку керівництво має вживати превентивних заходів задля забезпечення фірми від негативних наслідків виникнення ризикових ситуацій та нанесення фірмі економічних збитків.

У розділі розглянуті основні підходи до управління конкурентоспроможністю фірми з урахуванням багатовекторності самого поняття «конкурентоспроможність» і значної кількості факторів, які впливають на неї.

Управління конкурентоспроможністю торговельної фірми має декілька особливостей. Вони пов'язані з безпосередньою її взаємодією з кінцевими споживачами та використанням в процесі управління маркетингової концепції. Для ефективного управління конкурентоспроможністю виробничо-торговельної фірми «Модниця» слід врахувати наявність у ній п'яти підсистем забезпечення конкурентоспроможності, всередині яких виділяють властиві їм елементи:

Виходячи з цього, пріоритетними завданнями системи управління конкурентоспроможністю «Модниці» можемо виділити такі: реалізація заходів, пов'язаних з підтримкою і розвитком ринкового попиту на класичні моделі одягу, які фірма виготовляє вже кілька років і на які є стабільний попит; використання інноваційних підходів до формування асортиментної, технічної і збутової політики фірми; удосконалення управлінського процесу з реальними повноваженнями ключових фахівців.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Роздрібна торгівля є складною сферою діяльності, у якій щоденно відбуваються складні організаційні, господарські та економічні процеси. А за умови зростання ролі торгівлі у наповненні бюджету, створенні робочих місць та ін. постають питання необхідності удосконалення управління торговельними фірмами. Причому функції останніх також ускладнюються відповідно до сучасних технологій.

Тому у вступі до кваліфікаційної магістерської роботи нами обґрунтована актуальність теми дослідження, визначені її мета, завдання, об'єкт і предмет, а також практичне значення для досліджуваної торговельної фірми «Модниця».

Насамперед, нами розглянута триєдина сутність торгівлі як сфери економіки, сфери обігу та галузі господарювання та основних завдань, які вона вирішує, а також функцій (рис.1.2). Якщо узагальнити усі функції торгівлі, то вони зводяться до функції реалізації продукції і функції доведення товарів до споживачів. Ними визначається роль торгівлі як сфери економіки, сфери обігу та галузі господарювання на сучасному етапі розвитку продуктивних сил.

У загальному вигляді торгівлю можна поділити на види за такими ознаками: територіальний розріз - внутрішня і зовнішня; стадії товарообігу - оптова і роздрібна (рис.1.3).

Роздрібна торгівля є кінцевою стадією каналів товароруку. Її важливість обумовлена тим, що вона дає можливість споживачам безпосередньо здійснювати покупки необхідних їм товарів у короткі терміни за місцем проживання.

Нами наведені основні ознаки роздрібною торгівлі, форми роздрібною торгівлі і критерії їх класифікації (рис.1.4).

З точки зору організації процесу продажу товарів споживачам найбільш важливим є виділення магазинної і позамагазинної форм торгівлі. Найбільш розповсюдженою (90-95% усіх обсягів продажу) є магазинна форма торгівлі.

Також ми зупинились на характеристиці актуальних для фірми «Модниця» форм магазинної торгівлі - спеціалізованих магазинів, магазинів-виставкових залів, бутиків, торговельних центрів, а також лише тих форм позамагазинної торгівлі, які використовуються або можуть використовуватись фірмою: ярмарки та ринки, посилюва торгівля, електронна торгівля. Серед останніх фірма «Модниця» найбільш активно розвиває електронну торгівлю, має свій Інтернет-магазин [modnica-ua.com.ua](http://modnica-ua.com.ua).

Далі нами визначено поняття «технології управління фірмою», її значення для забезпечення конкурентних переваг торговельної фірми.

В управлінні торговельною фірмою можуть використовуватись різні концепції, які набирають своєї актуальності залежно від етапів розвитку фірми (життєвого циклу), конкретних внутрішніх та зовнішніх умов господарювання. Роздрібні торговельні підприємства можуть вибрати для себе найбільш ефективні інструменти, які випливають із цих концепцій.

Такими концепціями є концепція удосконалення виробництва, концепція удосконалення товару, концепція активізації збуту, концепція маркетингу виходить з того, що зусилля підприємства і найбільш сучасна і прогресивна концепція соціально-етичного маркетингу. Остання знайшла свій логічний розвиток у появі нових - концепції маркетингу партнерських відносин (МПВ) та концепції емпіричного маркетингу (ЕМ).

Нами зазначено, що сьогодні суб'єкти господарювання застосовують окремі методи різних концепцій. Застосування тієї чи іншої концепції управління значною мірою залежить від професіоналізму та культури керівників організації, існуючої у фірмі організаційної культури, економіко-правового, політичного, демографічного, соціально-психологічного оточення підприємства.

В роботі досліджена діяльності фірми «Модниця», ринок її функціонування, питання управління її товарною політикою фірми, її ресурсним забезпеченням, а також управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми.

Фірма «Модниця» сьогодні включає швейний цех, шість магазинів (три в м.Тернополі і три у м.Львові) і торгову точку на ринку «Юмакс» у м.Тернополі. Вона виготовляє 14 товарних ліній. Відмінною ознакою «Модниці» є постійне і швидке оновлення асортиментного ряду, висока якість швейних виробів, доступні ціни.

Організаційна структура управління фірмою наведена на рис.2.1.

Починаючи з 2014 року фірма постійно беруть участь у регіональних і республіканських галузевих та універсальних виставках-ярмарках у м.Львові м.Хмельницькому, м.Києві та ін.

Ще одним напрямком розвитку фірми «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.

Приділена увага характеристиці вітчизняного ринку «швейки», 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.

Найбільшими виробниками жіночого одягу є «Оксана Бачинська», «Модниця», «Любисток», «Орхідея» та ін. Частка кожного з них на місцевому ринку наведена на рис.2.3. «Модниця» на сьогоднішній день є одним з найбільших виробників жіночого одягу у м.Тернополі з питомою вагою в загальному обсязі виробництва 20,1%. Дослідження місцевого ринку жіночого одягу показує наявність значної конкуренції серед продавців, але обмеженої конкуренції серед виробників жіночого одягу.

У другому розділі також охарактеризовані підходи до управління товарним асортиментом, яке починається із формування ефективної товарної політики. Основними напрямками товарної політики фірми «Модниця» є інноваційність продукції та виробництва, забезпечення якості та конкурентоспроможності швейних виробів, оптимізація товарного асортименту.

Управління товарним асортиментом є визначальним в процесі організації управління усією виробничо-торговельною фірмою, оскільки саме від обраної товарної політики, її ресурсного забезпечення залежать усі інші елементи системи управління підприємством загалом (інноваціями, інвестиціями, ризиками, конкурентоспроможністю та ін.).

Нами охарактеризоване ресурсне забезпечення товарної політики фірми, до складу якого входить персонал, основні фонди (орендоване нерухоме майно

у Тернополі та Львові (1668 м<sup>2</sup>) та власне обладнання; оборотні фонди і оборотні кошти, нематеріальні та фінансові ресурси.

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

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

альними ресурсами фірми 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).

Далі визначена роль управління інвестиційно-інноваційною діяльністю фірми. Воно покликане забезпечити реалізацію фірмою поставлених нею цілей і завдань. Інвестиції є одним із ключових елементів формування виробничої бази досліджуваної фірми та оновлення асортименту її продукції. Керівник фірми вбачає потребу інвестувати кошти у сучасне обладнання, розробку нових моделей одягу з використанням сучасних тенденцій і підходів до крою, виготовлення лекал, тобто якісне оновлення своєї роботи фірма не може розглядати інакше, як в сукупності інвестиційної та інноваційної діяльності.

Напрямами удосконалення управління досліджуваною торговельною фірмою мають бути удосконалення управління ризиками, конкурентоспроможністю, а також є організаційною культурою фірми, про що йтиметься у наступному розділі роботи.

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.

Показниками результатів діяльності фірми є валова виручка, прибуток і рентабельність. Це 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.

У заключному розділі роботи розглянуті питання впливу на конкурентоспроможність торговельної фірми організаційної культури. Адже вітчизняні виробники і торговці мають недостатній досвід у цьому питанні. Тому фірмам варто переглянути свої управлінські цілі і завдання, включивши до їх переліку нові - формування організаційної культури фірми.

Нами визначена сутність поняття «організаційна культура», мета її формування у торговельній фірмі. Організаційна культура є комплексом визначених традицій, цінностей, норм поведінки, відносин у колективі, які офіційно та неофіційно декларуються, поділяються та реалізуються усіма працівниками фірми.

Відзначено, що виробничо-торговельна фірма «Модниця» до цього часу не виділяла окремими напрямком своєї роботи формування організаційної культури. Сьогодні ж при збільшенні масштабів діяльності, її диверсифікації на часі питання необхідності делегування керівником своїх повноважень зазначеним працівникам. Формально вони їх мають, але керівник практично замикає на собі усі управлінські процеси. Такої практики слід поступово позбуватись з метою посилення відповідальності ключових фахівців фірми за свою роботу та роботу підлеглих.

Основними проблемами формування організаційної культури фірм є процес її зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Остання пов'язана із усвідомленням кожним працівником своєї ролі в забезпеченні результативності роботи фірми та відповідальності. Тому нами запропоноване використання «складного відсотка» доплат продавцям: перша його частина - відсоток доплат за індивідуальні продажі, а друга - за колективні продажі, наприклад, в межах міста.

Далі у цьому розділі ми розглянули підходи до управління комерційними ризиками фірми. Насамперед, ми виділили складові її комерційної діяльності, до яких належить закупівельна діяльність, збутова діяльність та виставково-ярмаркова діяльність.

Нами проаналізовані стани невизначеності та небезпеки, які можуть виникнути в діяльності «Модниці», а для ідентифікації видів комерційного ризику, на наш погляд, доцільно скористатися ланцюгом створення цінності, який дозволяє послідовно визначити основні бізнес-процеси торговельного підприємства і відповідні їм небезпеки та загрози.

В процесі функціонування виробничо-торговельної фірми «Модниця» можуть виникнути комерційні ризики у сфері закупівель і постачання, сировинно-матеріальних ресурсів, транспортування готових виробів та їх реалізації в торговельній мережі. Кожен з них охарактеризований в роботі. В кожному конкретному випадку керівництво має вживати превентивних заходів задля забезпечення фірми від негативних наслідків виникнення ризикових ситуацій та нанесення фірмі економічних збитків.

У розділі розглянуті основні підходи до управління конкурентоспроможністю фірми з урахуванням багатовекторності самого поняття «конкурентоспроможність» і значної кількості факторів, які впливають на неї.

Управління конкурентоспроможністю торговельної фірми має декілька особливостей. Вони пов'язані з безпосередньою її взаємодією з кінцевими споживачами та використанням в процесі управління маркетингової концепції. Для ефективного управління конкурентоспроможністю виробничо-торговельної фірми «Модниця» слід врахувати наявність у ній п'яти підсистем забезпечення конкурентоспроможності, всередині яких виділяють властиві їм елементи:

Виходячи з цього, пріоритетними завданнями системи управління конкурентоспроможністю «Модниці» можемо виділити такі: реалізація заходів, пов'язаних з підтримкою і розвитком ринкового попиту на класичні моделі одягу, які фірма виготовляє вже кілька років і на які є стабільний попит; використання інноваційних підходів до формування асортиментної, технічної і збутової політики фірми; удосконалення управлінського процесу з реальними повноваженнями ключових фахівців.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшалумова Р. Размер имеет значение / Р.Авшалумова // ЖУК. – 2007. – № 11(78). – С.34–36.

2. Апопій В.В. Організація торгівлі [Електронний ресурс] / В.В.Апоній. – К.: ЦУЛ, 2009. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com.ua/12601206/marketing/organizatsiya\\_torgivli\\_apopiy\\_v](http://pidruchniki.com.ua/12601206/marketing/organizatsiya_torgivli_apopiy_v)
3. Белявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку / М.І.Белявцев: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/marketing/rozdribna\\_torgivlya](http://pidruchniki.ws/marketing/rozdribna_torgivlya)
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 378 с.
5. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.
6. 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.
7. 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.
8. Бондарчук Л.В. Сучасні технології управління / Л.В.Бондарчук, А.В.Попеляр // Наукові конференції: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>.
9. Боровкова В.А.Рынок ценных бумаг: учеб. пособ. / В.А.Боровкова. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2008. – 396 с.
- 10.Василенко, А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / А.В.Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
- 11.Вашків О.П. Інституційні пастки в адмініструванні процесів функціонування підприємств / О. П. Вашків, Л. Л. Куц // Вісник Східноукраїнського

національного університету ім. В. Даля. Науковий журнал. – Луганськ, 2011. – № 3 (157). – Ч. 2. – С. 45–49.

12. Вашків О.П. Застосування інноваційних технологій у вивченні конкурентоспроможності підприємства / О.П.Вашків // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Науковий журнал. – Луганськ, 2012. – № 1 (172). – Ч. 1. – С. 102–109.
13. Вашків О. П. Засадничі 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.
14. Власова Н.О. Економіка торгівлі: навч. посіб. / Н.О.Власова, В.А.Гросул, Н.С.Краснокутская, О.А.Круглова, М.В.Чорна, О.М.Филипенко: навч. посіб. – Харків: Світ книг, 2016. – 473 с.
15. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія. – К.: ЦНЛ, 2004. – 807 с.
16. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку: монографія / А.А. Мазаракі, І.О.Бланк, Л.О.Лігоненко та ін.; за заг.наук. ред. А.А.Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 195 с.
17. Гилберт Д. Управление розничным маркетингом / Д.Гилберт. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 571 с.
18. Голошубова Н. Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / Н.Голошубова // Вісник Київ нац. торг.- екон. ун-ту, 2010. – № 2. – С.43–54.
19. Господарський кодекс України: [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436'15/page8>
20. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / О.М.Гребешкова // Економіка і підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. – К.: Вид-во «Аспект-Поліграф», 2007. – № 19. – С. 74–80.

- 21.Денисенко Л.О. Стан та перспективи розвитку корпоративного сектора легкої промисловості / Л.О.Денисенко// Легка промисловість. – 2011. – №2. – С.38–40.
- 22.Друкер, П. Эффективное управление предприятием: [пер. с англ.] / П.Друкер. – М.: Вильямс, 2008. – 224 с.
- 23.Жидик О.І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів / О.І.Жидик // Економіка та держава. – 2013. – №12. – С.87–89: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2013/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2013/22.pdf)
- 24.Задихайло Д.В. Господарське право / Д.В.Задихайло: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/1640011648672/pravo/spetsialna\\_chastina](http://pidruchniki.ws/1640011648672/pravo/spetsialna_chastina)
- 25.Інформаційно-аналітичні матеріали про роботу підгалузей легкої промисловості України // Легка промисловість. – 2015. – №3. – С.5–6.
- 26.Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А.Панкова, Н.Б.Даниленко. – К.: Знання, 2008. – 406 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.info'library.com.ua/books-text-4380.html>
- 27.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.посіб. / Н.С.Краснокутська. – Харків: ХДУХТ, 2010. – 287с.
- 28.Крахмальова Н.А. Управління виставково-ярмарковою діяльністю: монографія / Н.А.Крахмальова. – К.: КНУТД, 2014. – 209 с.
- 29.Кулишер И.М. Основные вопросы международной торговой политики / И.М.Кулишер. 5-е изд., стеретип. – Челябинск: Социум, 2008. – 479 с.
- 30.Легка промисловість України – 2016 рік // Легка промисловість. – 2017. – №4. – С.3–7.
- 31.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія /Л.О.Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
- 32.Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник / А.А.Мазаракі, Л.О.Лігоненко, Н.М.Ушакова. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.



- 33.Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник. – 2-ге вид., випр. і доп. / В.С.Марцин. – К.: Знання, 2008. – 603 с.
- 34.Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2013 р.: стат. зб. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 122 с.
- 35.Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хеддоури. – М.: Дело, 1996. – 704 с.
- 36.Мосейко В.О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса: монография / В.О.Мосейко. – Волгоград: Изд-во Волгогр. гос. ун-та, 2001. – 464 с.
- 37.Національний стандарт України. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять ДСТУ 4303:2004: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html](http://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html)
- 38.Огієнко С.О. Організаційна культура торговельного підприємства / С.О.Огієнко, В.О.Злобіна: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?...2..](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?...2..)
- 39.Ольсевич Ю. Нужна индикативна народнохозяйственная программа / Ю.Ольсевич // Мир перемен. – 2014. - № 1. – С. 57 – 60.
- 40.Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А.Павлова, О.В.Кузьменко, В.М.Орлова, Г.А.Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені А. Нобеля, 2011. – 352 с.
- 41.Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури: навч. посіб./ Ю.І.Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2000. – 337 с.
- 42.Пирогов В.И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В.И.Пирогов, С.К.Завьялов, Г.Р.Мукушев // Всероссийский экономический журнал «ЭКО». – 2007. – № 5. – С. 130–149.
- 43.П'ятницька Г. Трансфер технологій управління / Г.П'ятницька, В.Найдюк, Н.Ракша // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 5. – С. 27–43.

44. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М.В.Семикіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 197–200.
45. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. / О. М. Собко. – Тернопіль : Економічна думка, 2016. – 444 с.
46. 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».
47. 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>
48. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / Адам Сміт; [пер. з англ. О.Васильєва, М. Межевікіна, А. Малівський]. – К.: Port-Royal, 2001. – 594 с.
49. Смирнов Е.А. Основы теории организации: учеб. пособие для вузов / Е.А.Смирнов. – М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2005. – 375 с.
50. Словарь бизнес-терминов: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sbiblio.com/biblio/content.aspx?dictid=172&letterid=64>
51. Словарь современной экономической теории Макмиллана. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 608 с.
52. Тарасюк М. Структурні зрушення у розвитку торгівлі України на сучасному етапі / М.Тарасюк // Товари і ринки, 2010. – № 1. – С.17–29.
53. Татаркин А. Императивы современного экономического развития: мировые тренды и российская реальность / А. Татаркин // Мир перемен. – 2014. – № 1. – С. 93-105.

54. Турченко М.О. Маркетинг / М.О.Турченко: [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
[http://pidruchniki.ws/1256060739785/marketing/sut\\_znachennya\\_torgivli](http://pidruchniki.ws/1256060739785/marketing/sut_znachennya_torgivli)
55. Управление оптовой торговлей [Электронный ресурс] // Мегаплан: популярные бизнес планы и идеи. – Режим доступа:  
<http://www.megaplan.info/marketing/870-upravlenie-optovoy-torgovley.html>.
56. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Ю.Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2 (22). – С. 98–102.
57. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2011. – №1. – С. 126-134.
58. Цивільний кодекс України. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №№ 40– 44. – ст.356: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435'15/page12>
59. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: підручник / Л.М.Чернелевський. – К., 2003. – 312 с.
60. 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.
61. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн. ; пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
62. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є.Шершньова. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
63. Шимко О.В. Розвиток конкуренції у сфері торгівлі в умовах глобалізації / О.В.Шимко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: зб. наук. праць / НУВГП. – Рівне: НУВГП. – 2008. – Вип.4 (44), ч.4. – С.139–147.

- 64.Шубіна О.О. Інфраструктура товарного ринку: теоретичні засади / О.О.Шубіна. – К.: Знання, 2009. – 379 с.
- 65.Щербак В.Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія / В.Г.Щербак, О.М.Бихова, Г.О.Холодний, О.В.Птащенко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.
- 66.Samuelson P. Economics – 16th ed. Copyright 1998 by The McGraw / Paul A. Samuelson, William D.Nordhaus: Economics – Hill Companiin mainland China, 1998. – 800 p.
- 67.Матеріали звітності виробничо-торговельної мережі «Модниця» за 2014 – 2016 роки.
- 68.<http://ukrstat.gov.ua>.
- 69.<http://www.te.ukrstat.gov.ua/>
- 70.<http://megasite.in.ua>
- 71.<http://slovopedia.org.ua/38/53402/380666.html>