

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

БУРТНЯК Ірина Степанівна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ / TRADE NETWORK COMPETITIVENESS
MANAGEMENT

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПТБДм-21

І.С. Буртняк _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент І.М.Бойчик _____

ТЕРНОПІЛЬ-2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	
1.1. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємств торгівлі: суть та особливості.....	8
1.2. Управління конкурентоспроможністю у торгівлі.....	14
1.3. Сучасний стан розвитку торговельних мереж в Україні.....	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВТМ «МОДНИЦЯ» НА	
РИНКУ ЖІНОЧОГО ОДЯГУ	
2.1. Характеристика ринку жіночого одягу в Україні.....	31
2.2. Загальна характеристика діяльності ТМ «Модниця» та її конкурентних позицій на ринку.....	39
2.3. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі.....	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «МОДНИЦЯ»	
3.1. Асортиментна політика як стратегічний напрям управління конкурентоспроможністю торговельної мережі та її удосконалення.....	54
3.2. Підвищення рівня торговельного обслуговування в системі забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Модниця»	61
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток торгівлі як однієї з найбільш «стрімких» галузей матеріального виробництва супроводжується постійною конкуренцією, вижити в умовах якої вдається не кожному підприємству чи підприємцю. Конкуренція супроводжує практично усі галузі незалежно від видів, масштабів діяльності, чисельності зайнятих працівників та ін. Винятком є монополістичні чи олігополістичні ринки, які не характерні для галузі торгівлі.

Конкуренцію можна визначити як форму боротьби за виживання на ринку. Вона опосередковано формує основні вектори, параметри та особливості розвитку ринку та функціонування господарюючих суб'єктів на ньому. Конкуренція стимулює останніх до пошуку нових видів продукції, товарів, послуг, затребуваних ринком, удосконалення виробництва і використовуваних технологій, сировини, форм і методів продажу товарів та обслуговування покупців, створення та закріплення міцної підприємницької репутації у споживачів. Причому господарюючі суб'єкти конкурують між собою не лише за ринки збуту товарів, а й за ринки сировинно-матеріальних ресурсів, засобів виробництва та конкретних споживачів. Сьогодні конкуренція, особливо в галузі торгівлі, спрямована на заволодіння «умами і серцями» покупців. Якщо цього буде досягнуто, то перемога у конкурентній боротьбі є очевидною.

Конкуренція як явище, процес та невід'ємна частина ринку, не лише стимулює підприємницькі структури до поліпшення усіх напрямків своєї діяльності, але й «зобов'язує» ефективно функціонувати усі інші елементи ринку, насамперед, інституту приватної власності, яка забезпечує бізнесу повну, проте не суперечливу чинному законодавству, свободу дій в конкурентній боротьбі та завоюванні ринкових конкурентних переваг.

Якщо існує конкуренція, то існує конкурентне середовище. Воно часто в наукових доробках ототожнюється з поняттям маркетингового середовища.

Останнє є сукупністю чинників, які впливають на поведінку учасників ринку. Це поле діяльності підприємства, яке охоплює взаємовідносини з конкурентами. Саме через систему взаємозв'язків і стосунків з явними чи потенційними конкурентами ідентифікуються зміни, що відбуваються на ринку, тому можна стверджувати, що конкурентне середовище є основою для формування маркетингового середовища функціонування суб'єкта господарювання.

У ринкових умовах важливе значення має управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми досягнення суб'єктами бізнесу конкурентних переваг не можуть бути вирішені без урахування особливостей розвитку конкретної сфери (галузі) діяльності підприємства, конкретного галузевого або територіального ринку. У роздрібній торгівлі споживчими товарами за останні роки різко зріс рівень конкуренції, Це пов'язано з низкою як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, зокрема активним проникненням на вітчизняний ринок зарубіжних компаній-ритейлерів. За цих умов успіх суб'єкта господарювання прямо залежить від досягнення конкурентоспроможності та реалізації конкурентних підходів, здатних забезпечити йому стійке ринкове становище. Тому вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності роздрібних торгових підприємств передбачає розробку заходів для досягнення і підтримки конкурентних переваг таких підприємств на ринку споживчих товарів.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних галузей були в центрі уваги багатьох зарубіжних (М.Портер, А.Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Р.Фатхутдінов [47-49, 59, 62]) та вітчизняних (Л.Балабанова, Г.Бондаренко, О.Єлець, О.Драган, М.Зось-Кіор, Т.Халімон, В.Храпкіна та ін. [2, 9, 21, 23, 24, 27, 65, 68]) науковців.

За останні роки досить активно проводились дослідження проблем забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, а також управління конкурентоспроможністю торгових підприємств. Так, вони знайшли відображення у працях О.Азаряна, Т.Гуштан, О.Сергеевої, М.Чорної

[1, 17, 56, 69] та ін. Отримані ними протягом багатьох років результати теоретичних і практичних досліджень мають важливе значення для розвитку й удосконалення вітчизняної теорії розвитку конкуренції та конкурентного середовища у сфері торгівлі.

Однак, на нашу думку, недостатньо уваги приділено дослідженню питань конкурентоспроможності торговельних мереж в Україні. У вільному доступі багато інформації щодо кількості торговельних мереж, динаміки їхнього розвитку, спеціалізації, «входу» і «виходу» на вітчизняний ринок зарубіжних торговельних компаній, вибору «топових» мереж тощо. Але питання забезпечення конкурентних переваг торговельних мереж та управління їхньою конкурентоспроможністю потребують подальших досліджень. Тому актуальність теми кваліфікаційної роботи є очевидною.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у систематизації та розвитку теоретичних положень управління конкурентоспроможність підприємств, обґрунтуванні пропозицій щодо забезпечення конкурентоспроможності досліджуваної торговельної мережі в сучасних мінливих ринкових умовах.

Для реалізації поставленої мети нами визначені такі **завдання**:

- визначити сутність та особливості конкуренції і конкурентоспроможності в галузі торгівлі;
- опанувати зміст управління конкурентоспроможністю у торговельній діяльності;
- охарактеризувати сучасний стан торговельних мереж в Україні, тенденції їх розвитку;
- дати характеристику вітчизняного ринку жіночого одягу;
- оцінити конкурентні позиції ТМ «Модниця» на місцевому ринку;
- охарактеризувати ресурсне забезпечення конкурентоспроможності досліджуваної торговельної мережі;

- обґрунтувати основні напрямки підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі за рахунок удосконалення асортиментної політики та підвищення рівня торговельного обслуговування покупців.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є діяльність на ринку жіночого одягу торговельної мережі «Модниця» (м.Тернопіль).

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ТМ «Модниця».

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є наукові концепції й теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері аналізу діяльності торговельних мереж, маркетингу, управління.

При проведенні дослідження використовувалися такі *методи*: структурно-логічного аналізу, метод структурного групування і статистичних порівнянь (при вивченні стану торговельних мереж в Україні, аналізі національного та регіонального ринків жіночого одягу); метод ситуаційного аналізу (при обґрунтуванні напрямків удосконалення асортиментної політики торговельної мережі в контексті забезпечення її конкурентоспроможності); графічні методи дослідження (при візуалізації аналітичних даних щодо стану ринку, торговельної мережі та ін.).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у:

- удосконалено формулювання сутності управління конкурентоспроможністю торговельної мережі;
- розроблена схема формування системи управління конкурентоспроможністю торговельної мережі з урахуванням її особливостей і специфічних проблем;
- проведений аналіз місцевого ринку виробників і продавців жіночого одягу;
- вперше обґрунтовано високий ступінь конкурентності регіонального ринку жіночого одягу, визначено місце на ньому досліджуваної торговельної мережі;
- запропоновані напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельної мережі на основі вдосконалення її

асортиментної політики та використання елементів підвищення рівня обслуговування покупців.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання пропозицій щодо удосконалення управління оптовими продажами жіночого одягу через поліпшення виставково-ярмаркової торгівлі, а також активізації Інтернет-торгівлі.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 81 сторінці, містить 7 таблиць, 13 рисунків, перелік використаних джерел включає 85 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємств торгівлі: суть та особливості

Термін «конкуренція» набув широкого розповсюдження з часів зародження та розвитку ринкових відносин. Саме тоді з'явилися перші паростки суперництва між розвинутими країнами, окремими виробниками тих чи інших товарів. Але тодішні національні та світові ринки мали швидше монополістичну або олігополістичну, ніж ринкову природу. На ринках «панували» кілька учасників. Проте з розвитком промислового виробництва, приватної власності на землю, засоби виробництва, збільшенням доступу до природних ресурсів, збільшувалися масштаби виробництва, у різних галузях з'являлися нові виробники, посередники, конкуренція між ними зростала.

Першопрохідцем у визначенні конкуренції як сили, здатної встановлювати та регулювати ринкову рівновагу, був Адам Сміт. Він зазначав, що скорочення пропозиції породжує та активізує змагальність (конкуренцію) серед покупців. Гонитва за товарами з обмеженою пропозицією піднімає ціни на них, а надлишок пропонованих товарів породжує суперництво між виробниками задля позбавлення від цього надлишку, вони хочуть швидше продати надлишкові товари, що призводить до зниження цін. Таким чином, конкуренція позбавляє учасників ринкового процесу функції контролю, більше того – повної влади над

ціною. Як складова частина господарського механізму, конкуренція діє через попит, пропозицію та ціни. Адам Сміт розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями й покупцями за найбільш вигідні умови продажу й придбання товарів відповідно.

М.Портер зазначає, що конкуренція є динамічним процесом, мінливим полем, на якому з'являються нові товари, нові маркетингові підходи, процеси виробництва та нові ринкові ніші [48].

Впродовж тривалого часу розвитку ринкових відносин існувало й існує чимало трактувань поняття «конкуренція». Але очевидним є те, що сьогодні конкуренція стала ключовим атрибутом ринкової економіки. Вона виражає усю сутність останньої, а ефективна діяльність підприємств та організацій напряму залежить від того, яким чином вони розуміють поняття конкуренції та конкурентоспроможності.

Конкуренція як економічна категорія у науковій літературі розглядається як «...боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів» [18, с.58]. Часто конкуренцію ідентифікують як економічну конкуренцію, тобто суперництво між господарюючими суб'єктами з метою здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання за рахунок власних досягнень. Це дає можливість виробникам, продавцям, споживачам, покупцям робити вибір між кількома продавцями, покупцями, споживачами та ін., а окремий господарюючий суб'єкт не може визначати умови обігу товарів на ринку [44].

Сучасна економічна конкуренція має свої особливості:

- конкурентна боротьба на ринку між суб'єктами господарювання набула цивілізованого характеру, що означає свободу у підприємницькій діяльності, але в рамках чинного вітчизняного та міжнародного законодавства;
- існування на ринку безлічі схожих та взаємозамінних товарів і послуг, що ускладнює і загострює взаємовідносини між конкуруючими підприємствами;

- схожість не лише товарів, але й потреб, запитів споживачів, для задоволення яких ведеться конкурентна боротьба;
- суб'єкти господарювання мають можливість управляти власними конкурентними перевагами, орієнтуючись на свої ринкові цілі, стратегічні напрямки розвитку, наявні ресурси, власний потенціал, потенціал споживчого ринку тощо;
- конкуруючі між собою суб'єкти підприємництва часто мають однакові або дуже близькі цілі, заради яких виникає боротьба, наприклад, збільшення ринкової частки, досягнення статусу лідера на галузевому або територіальному ринках, максимізація прибутків в короткому періоді та ін.;
- конкуренти мають дуже обмежені можливості щодо впливу на умови товарного обігу на ринку.

Не варто скидати з рахунку існування цивілізованих і нецивілізованих методів конкуренції. Перша з них є добросовісною, за якої підприємства досягають конкурентних переваг за рахунок кращої якості товарів, розширення спектру й поліпшення якості послуг, які надаються споживачам, використання сучасних засобів реклами, впровадження інноваційних методів організації виробництва, торгівлі та ін. За таких умов потенційний споживач отримує максимальну економічну та споживчу вигоду. Нецивілізована, тобто недобросовісна конкуренція, ґрунтується на використанні методів та дій, котрі суперечать елементарним нормам суспільного співжиття та ведення бізнесу та чинному законодавству, наприклад, промислове та комерційне шпигунство, підкуп персоналу, підробка продукції відомих брендів, неправомірне використання торгової марки, махінації з діловими документами тощо. Не хestують «нецивілізовані» конкуренти й такими вкрай жорсткими і руйнівними методами, як погрози, цінові війни, рейдерство і навіть фізичне знищення конкурентів.

Конкуренція передбачає досягнення суб'єктами господарювання певних конкурентних переваг, які є сукупністю власних та(або) набутих матеріальних і нематеріальних активів та умов діяльності підприємства. Використання цих

активів забезпечує підприємству можливість випереджального розвитку, який, у підсумку, має привести його до перемоги над конкурентами. Така перемога може бути виражена у збільшенні обсягу товарообороту, зменшенні витрат, збільшенні розміру прибутку, збільшенні частки на ринку, зростанні іміджу підприємства тощо. Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність – це основна характеристика становища підприємства на ринку, яка свідчить про його спроможність обмежувати діяльність конкурентів та досягати визначених ним конкурентних цілей. В якості покупця підприємство може вести свою діяльність на кількох ринках – інвестиційному, ринку трудових і матеріальних ресурсів, інформаційному. Але основні його конкурентні інтереси зосереджені на продуктовому ринку, тобто на ринку готових товарів. Тут виявляється конкурентоспроможність підприємства як виробника, а конкуренція із суперниками має системний тривалий характер.

Вітчизняний ринок є нестабільним, але попри це він характеризується високим рівнем конкуренції. Торгівля на цьому ринку займає чільне місце, є однією з найбільш «впливових» в процесі формування ВВП. Частка оптової та роздрібною торгівлі у структурі ВВП країни у впродовж останніх десяти років постійно коливалась. У 2011 році мало місце «пікове» значення цього показника – 15%, але хвилеподібна динаміка демонструє його мінімальне значення у 2019 році та збільшення у 2020 році (рис.1.1).

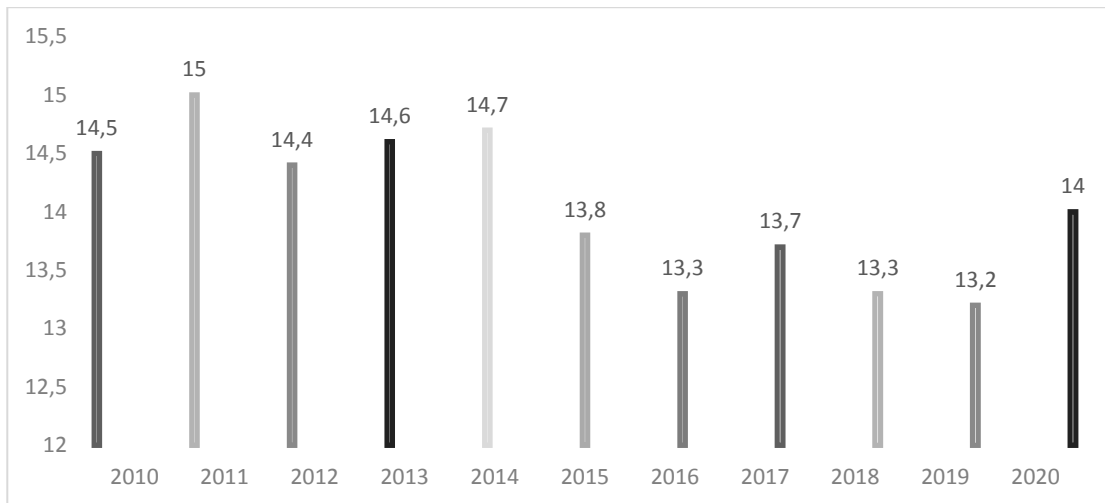


Рис.1.1. Частка оптової та роздрібної торгівлі у формуванні ВВП України у 2010-2020 роках (%)*

*Примітка: розроблено автором за [79]

Очевидно, що торгівля як динамічна галузь господарювання, котра зазнає різноспрямованих впливів, попри коливання абсолютних та відносних показників свого розвитку, залишається у ТОП-5 галузей, що впливають на формування вітчизняного ВВП.

Забезпечення конкурентоспроможності торгових підприємств є головною умовою їх виживання на ринку. Якщо розглядати конкурентоспроможність в класичному її розумінні, то ще М.Портер визначав останню як «змагальну здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток» [47].

Ж.-Ж. Ламбен трактує конкурентоспроможність фірми як її можливість краще, ніж конкуренти, задовольнити потреби покупців. Під час такого аналізу найголовнішими є визначення типу конкурентної переваги, яка забезпечується трьома групами чинників: відмінною якістю, яка є найвищою цінністю для покупців; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів [38].

Конкуренція у галузі торгівлі – це суперництво, насамперед, за покупця, оскільки будь-яке торгове підприємство є ринковим посередником на шляху просування товару зі сфери виробництва у сферу обігу і далі до безпосереднього споживача. Торгове підприємство є елементом ринкової

інфраструктури, тобто суб'єктом, який сприяє взаємодії продавця і покупця поряд з іншими функціями, наприклад, виробничими. Підприємства торгівлі, у своїй більшості, «не обтяжені» виробництвом, вони реалізують готові товари, які не потребують виконання додаткових функцій з доведення їх до продажного стану. Тому пріоритетними завданнями діяльності торгових підприємств має бути висока якість задоволення потреб, здатність швидко й адекватно реагувати на зміну поведінки споживачів, їх споживчих уподобань та пріоритетів.

А.Мазаракі визначає конкурентоспроможність у сфері торгівлі як «здатність досягати економічних, організаційних чи технічних переваг...на ринку» [39]. З цим варто погодитись, але також слід відзначити, що конкурентоспроможності підприємств торгівлі має свої особливості.

В торгівлі конкурують між собою суб'єкти господарювання і суб'єкти підприємництва, які торговельну діяльність обрали для себе як основну. До таких конкуруючих між собою підприємств можуть бути віднесені ті, які, поряд зі своєю основною діяльністю, займаються торгівлею. Такою основною діяльністю може бути виробнича, транспортна, фінансова, страхова та ін., Конкуренція серед таких підприємств поширюється лише на їх зони впливу, а останні залежать від масштабів діяльності та розміщення об'єкта торгового підприємства, видів реалізованих ним товарів, структури покупців тощо.

Об'єктом конкуренції в торгівлі є додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням покупців, саме в цьому полягає особливість забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Ці послуги вирізняють торгове підприємство серед конкурентів; до перших належить зручне пакування товарів, розфасовка «на вимогу покупця», встановлення мінімальної суми покупки для забезпечення безкоштовної доставки товарів за вказаною адресою, що особливо актуально в умовах пандемії COVID-19. Такі, наче б то, незначні споживчі вигоди, є елементами привабливості потенційних покупців до конкретного торгового підприємства, що, в кінцевому підсумку, впливає на

обсяг товарообороту торгового закладу та на його конкурентоспроможність [11, с.350].

«На ринку торгівлі підприємства борються за покупців, тому саме їх можна означити як предмет конкуренції. Тут увага скерована на обсяг грошових коштів покупців, які потенційно можуть бути спрямовані на придбання товарів, прихильність (лояльність) покупців до певних торгових марок тощо. Це впливає на обсяг товарообороту, доходів і прибутку підприємства торгівлі, на його ринкову частку, перспективи розвитку» [11, с.351].

До особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі є якість обслуговування покупців, культура торгівлі. Тут на перший план виходять професійні якості торгового персоналу, його здатність адекватно реагувати на прохання й запити покупців. Тобто, окрім професійних якостей, торговим працівникам мають бути властиві високі морально-культурні якості, адже грубому у своїй поведінці продавцю дуже важко продати найякісніший товар. Від якісного обслуговування покупців залежить чи перетвориться потенційний покупець у постійного покупця? Щоб це трапилась, керівник торгового підприємства повинен застосовувати до свого персоналу найновіші та найефективніші засоби та методи мотивації.

1.2. Управління конкурентоспроможністю в торгівлі

Конкурентоспроможність суб'єктів бізнесової діяльності у сфері торгівлі (торгових підприємств, суб'єктів підприємництва, торговельних мереж) є важливою характеристикою їх діяльності. Однак, підприємства торгівлі не повинні означувати процес підвищення конкурентоспроможності як самоціль. Доцільно орієнтуватись на те, щоб досягнення конкурентних переваг, процес управління торговими підприємствами і торговельними мережами «йшли в

ногу» з обраними конкурентними стратегіями та бажаними результатами діяльності.

Сама сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» є складною та багатогранною. Тому в наукових публікаціях можна знайти різноманітні тлумачення цього поняття. Так, Г.Бондаренко зазначає, що це «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу» [9].

Л.Балабанова визначає управління конкурентоспроможністю підприємства як «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [2].

Варто звернути увагу на думку І.Піддубного та А.Піддубної, які обґрунтовують, що це «напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності» [45].

На думку П.Жураківського «управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій з метою забезпечення успішної його діяльності в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання» [19].

О.Гавриш, який вважає, що «управління конкурентоспроможністю підприємства є системою заходів, які спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства з метою приведення його до бажаного стану та утримання конкурентних позицій в перспективі» [15].

О.Драган розглядає конкурентоспроможність «як систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його

конкурентоспроможності як суб'єкта господарювання та конкурентоспроможності його продукції» [21].

Дослідивши різні підходи до тлумачення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», можемо систематизувати їх та ідентифікувати, що прихильники першого підходу розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як саму функцію управління; другого підходу – сукупність певних заходів, важелів та способів впливу на керований об'єкт; третього підходу – як процес управління; четвертого – як системний підхід до управління. Поділяємо думку прихильників останнього підходу та вважаємо, що управління конкурентоспроможністю підприємства, у тому числі торгового, варто розглядати на засадах системного підходу. Він враховує мету, об'єктно-суб'єктний зміст управління, процеси, механізми та функції управління конкурентоспроможністю підприємства, чинники впливу на нього та ін. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має в основі використання базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є його мета, об'єкт, суб'єкт, методологія, принципи, процеси та функції.

Отже, можемо визначити управління конкурентоспроможністю підприємства як систему, сформовану сукупністю взаємопов'язаних елементів, які комплексно вирішують питання прийняття стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на виявлення сильних і слабких сторін реальних і потенційних конкурентів, на формування і підтримку власних довгострокових конкурентних переваг.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є створення умов для його життєздатності, стабільності діяльності на ринку за умов виникнення економічних, політичних, соціальних та інших змін у середовищі його функціонування.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Якщо конкретизувати питання щодо управління конкурентоспроможністю торговельних мереж, то він (рівень) формується із таких складових, котрі потребують управління (рис.1.2):

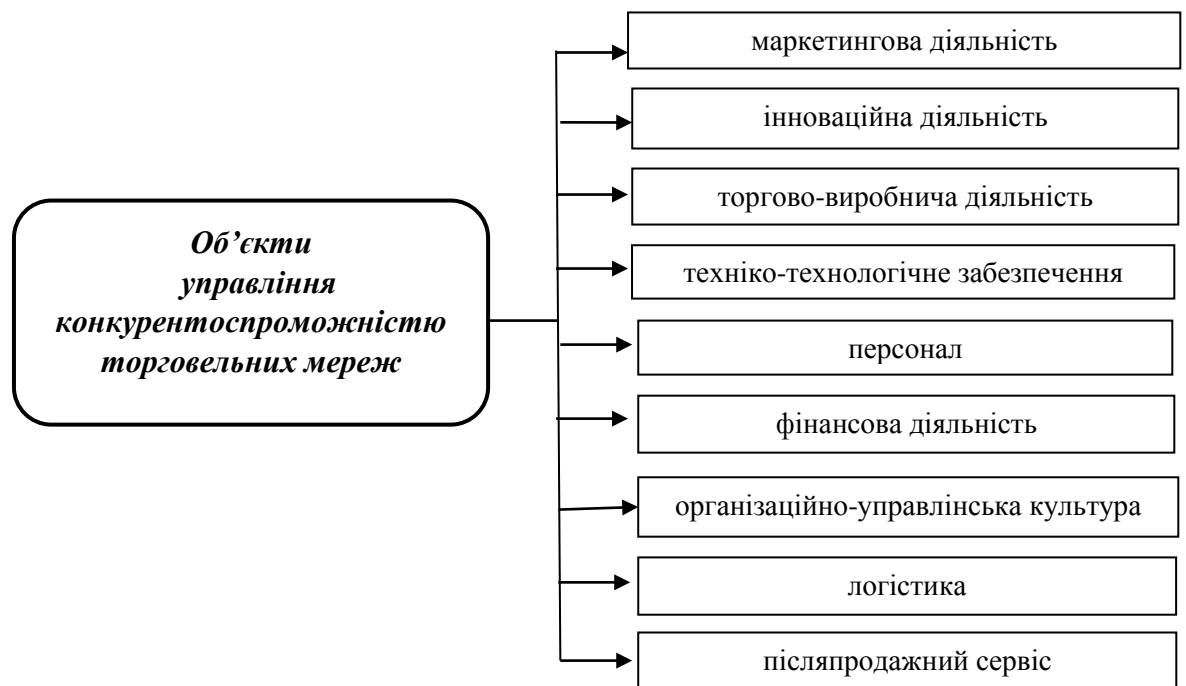


Рис. 1.2. Об'єкти управління конкурентоспроможністю торговельних мереж*

*Примітка: самостійна розробка автора

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які реалізують мету управління, наприклад, власник підприємства, ТОП-менеджери (директор, його заступники, керівники підрозділів підприємства), менеджери середньої ланки, державні органи та управлінські структури, галузеві (відомчі) органи управління.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, окрім об'єктів та суб'єктів управління, наявність певних процесів реалізації набору управлінських рішень. До таких рішень належать цілевизначення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з приводу формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Саме через ці процеси реалізуються функції управління конкурентоспроможністю підприємства, які у своєму взаємозв'язку формують управлінський цикл, наприклад, для торгових підприємств процес

мотивації персоналу реалізує функцію підприємства щодо пошуку, відбору, залучення та ефективного використання персоналу з метою забезпечення високої якості торговельного обслуговування покупців, забезпечення якості продукції, що виробляється у торгових підприємствах, надання додаткових послуг та ін. Саме ці функції дозволяють підприємству досягти певних конкурентних переваг, підвищити рівень конкурентоспроможності.

До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести: принцип єдності теорії та практики; системності управління; наукової обґрунтованості управлінських рішень; багатоваріантності; збереження та розвитку конкурентних переваг та інші.

В системі управління конкурентоспроможністю підприємств, в тому числі торговельних мереж, ключова роль належить внутрішнім та зовнішнім чинникам впливу на конкурентоспроможність.

До внутрішніх належать:

- організаційно-правова форма торгового підприємства;
- виробнича структура та організаційна структура управління торговим підприємством;
- науково-технічний рівень виробництва та обслуговування у торговому підприємстві;
- кваліфікаційні, морально-психологічні характеристики персоналу торгового підприємства, рівень його освіченості;
- іміджеві характеристики торгового підприємства.

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності торгового підприємства належать ті, котрі, на відміну від внутрішніх, не контролювані самим торговим підприємством. Серед них можна виділити такі:

- стан ринку товарів, технологій, робочої сили;
- науково-технічний розвиток у виробничих галузях, які забезпечують наповнення ринку необхідними сучасними, якісними товарами;
- державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі торговельних;

- розвиток ринкової інфраструктури, яка забезпечує ефективність логістичних процесів в торгівлі (наявність якісних шляхів сполучення, розгалуженість транспортної мережі, наявність та оснащеність складського господарства, укомплектованість транспортними засобами різних видів, можливість кредитування та ін.).

В умовах кризи, яку ми переживаємо вже котрий рік, саме чинники зовнішнього середовища безпосередньо чи опосередковано впливають на забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж. Такими чинниками, особливо актуальними в період кризи, є:

- недосконалий правовий механізм функціонування суб'єктів господарювання та суб'єктів підприємництва, який полягає в посиленні податкового тиску на останніх, запровадження використання засобів обліку касових операцій, високі відсотки сплати за використання найманої робочої сили тощо;
- зниження платоспроможного попиту населення, який викликаний зростанням частки витрат домогосподарств на оплату житлово-комунальних послуг, навчання дітей, їх утримання в дошкільних закладах та ін. і, відповідно, зниженням питомої ваги витрат на придбання товарів і послуг;
- зростання цін на ресурси, які різко підвищують витрати торгових підприємств на утримання приміщень, їх експлуатацію, забезпечення збереженості товарів;
- непрозорість та порушення у функціонуванні ринку робочої сили, які полягають в приховуванні реальних заробітків працівників через отримання заробітної плати «в конвертах» і тим самим зниження державних соціальних гарантій; державна політика оплати праці, яка призводить до відтоку висококваліфікованих працівників за кордон, нестача працівників певних професій та кваліфікації та ін.;
- зміна споживчих переваг покупців, викликана ощадливим споживанням і потребою заощаджувати грошові кошти для забезпечення можливості придбання товарів першої необхідності.

Отже, для торговельних мереж обов'язковим є врахування перелічених чинників з огляду на їх визначальну роль для функціонування підприємницьких структур у сфері обігу.

Методологія управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає використання низки методів управління, які за змістом не відрізняються від аналогічних методів, які використовуються в інших галузях чи сферах діяльності. Методами управління є способами цілеспрямованого впливу на персонал, колективи задля досягнення поставлених підприємством цілей і завдань. Методи управління конкурентоспроможністю залежно від змісту управлінських дій поділяються на групи:

1) економічні методи, які передбачають свідоме використання економічних законів та розрахунків, економічних інтересів, передбачення економічних результатів прийнятих рішень, матеріальну зацікавленість і відповідальність працівників; до цих методів належать матеріальне стимулювання працівників чи колективів та їх матеріальну відповідальність, ціноутворення, державне регулювання, стимулювання, оподаткування та ін. [7];

2) адміністративно-правові методи управління мають в основі юридичний та адміністративний вплив на людей в процесі виробництва і обігу; передбачають використання законодавчих актів, інструкцій, положень, наказів та розпоряджень, а також відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій;

3) соціально-психологічні методи управління забезпечують вільний розвиток особистості й колективу, побудову їх діяльності на активній творчій основі; спрямовані на створення в колективі нормального морально-психологічного клімату; передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища діяльності, громадської думки [7].

Всі перелічені методи управління лише в поєднанні створюють необхідний арсенал дієвих засобів для ефективного менеджменту.

Виходячи з викладеного, нами розроблена схема формування системи управління конкурентоспроможністю торговельної мережі (рис.1.3).

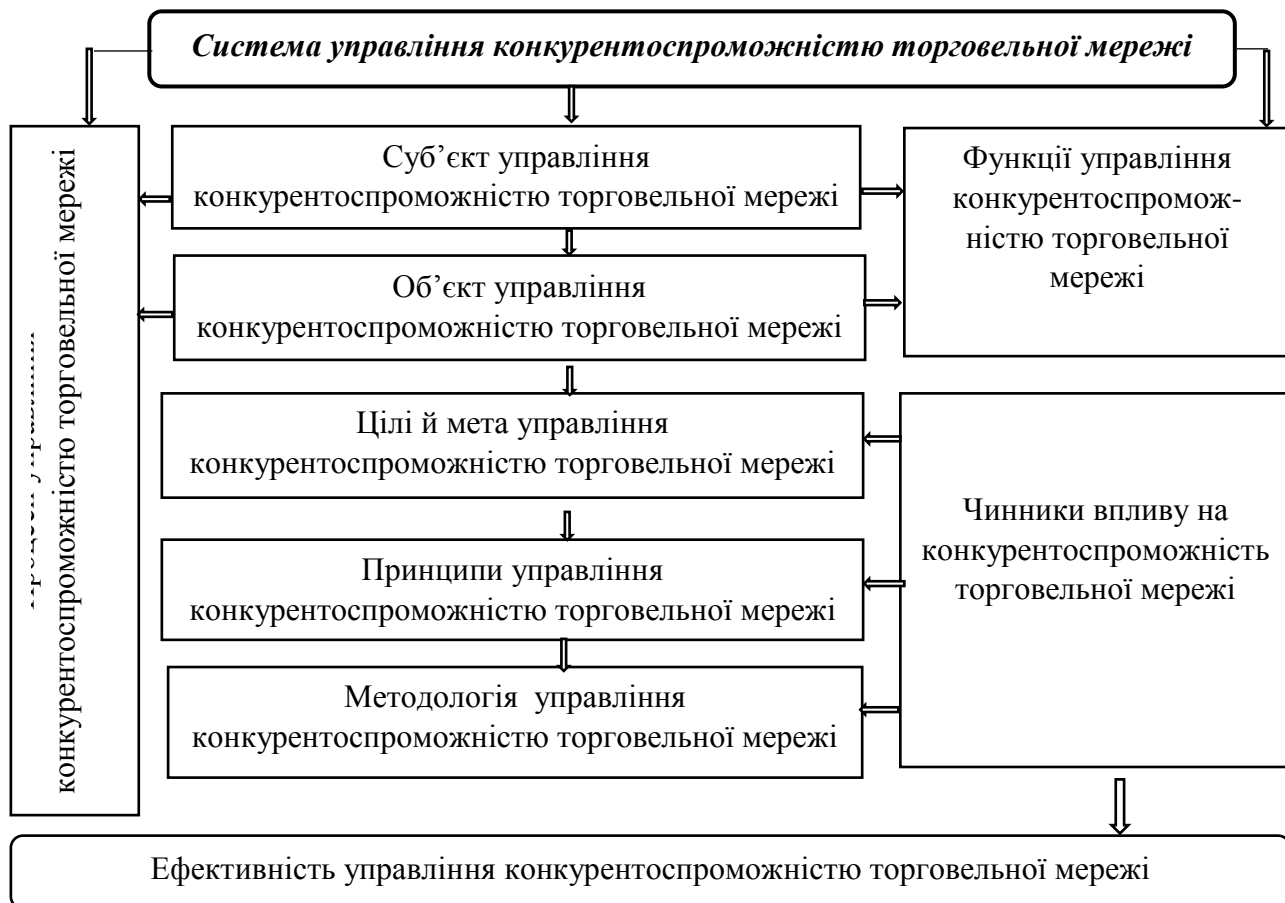


Рис.1.3. Формування системи управління конкурентоспроможністю торговельної мережі*

*Примітка: розроблено автором за [42]

Управління конкурентоспроможністю торговельної мережі на сучасному етапі пов'язана з наявністю певних проблем, які негативно впливають на дієвість системи управління нею. До таких проблем належать: хитка економічна ситуація в країні; відсутність систем інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; недостатній рівень конкурентоспроможності товарів; відсутність конкурентних стратегій, орієнтованих на цільові групи споживачів, розроблених з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей торговельної мережі; недостатньо якісне кадрове забезпечення торговельно-технологічних процесів.

1.3. Сучасний стан розвитку торговельних мереж в Україні

Сучасний стан розвитку торговельних мереж вражає своїми масштабами, розмаїттям та географічним роззосередженням. Однак, «шлях до успіху» тривалий та складний, пройшовши який сучасні торговельні мережі є одними з найбільш потужних «вкладників» до ВВП більшості розвинених країн світу.

У квітні 2021 року був опублікований щорічний звіт Global Powers of Retailing-2021 про найбільші світові торговельні мережі, підготовлений мережею компаній Делойт, які надають послуги з аудиту й консалтингу і представлені у понад 150 країнах світу. В Україні компанія працює вже 25 років.

Абсолютним лідером на світовому ринку торговельних мереж з сукупною виручкою понад \$500 млрд. стала американська мережа бюджетних супермаркетів Walmart [75].

У 2019 фінансовому році сукупна виручка 250 найбільших роздрібних компаній сягнула \$4,85 трлн., що в середньому становить \$19,4 млрд. на одну компанію. Десятку торговельних мереж-лідерів склали 7 американських компаній, 2 німецькі та 1 британська.

ТОП-10 світових торговельних мереж:

1. Walmart Inc. (США) \$523,9 млрд.
2. Amazon.com, Inc. (США) \$158,439 млрд.
3. Costco Wholesale Corporation (США) \$152,703 млрд.
4. Schwarz Group (Німеччина) \$126,124 млрд.
5. The Kroger Co. (США) \$121,539 млрд.
6. Walgreens Boots Alliance, Inc. (США) \$115,994 млрд.
7. The Home Depot, Inc. (США) \$110,225 млрд.
8. Aldi Einkauf GmbH & Co. (Німеччина) \$106,326 млрд.
9. CVS Health Corporation (США) \$86,608 млрд.
10. Tesco PLC (Велика Британія) \$81,347 млрд. [75].

Лідерство у ТОП найбільших торговельних мереж тримають США, але найбільша кількість учасників рейтингу ТОП-250 компаній розміщені в Європі – 87 торговельних мереж. Найвища частка виручки в секторі роздрібною торгівлі

належить Північній Америці (47,1%). Серед нових учасників ринку, які увійшли до ТОП-250, 9 з 12 компаній знаходяться в Азійсько-Тихоокеанському регіоні.

Також, за результатами звіту, товари повсякденного попиту залишаються найбільшим сегментом, що приносить 66% від загальної виручки компаній з переліку ТОП-250. До рейтингу потрапило 135 компаній цієї категорії. За прогнозами Делойт, у 2021 році мінімальний дохід компанії, необхідний для включення до рейтингу 250 найбільших торговельних мереж буде становити \$4 млрд. (порівняно із \$3,9 млрд. у попередньому році) [75].

Українські торговельні мережі беруть початок з 90-х років ХХ століття. «Піонерами» мережевого торговельного бізнесу в Україні були вітчизняні компанії, які будували свою мережу, масово скуповуючи колишні радянські гастрономи. Прикладами є Fozzy Group (мережа продовольчих магазинів «Сільпо», «Фора», «Фоззі» Cash&Carry), яка розпочинала в Києві, «Союз» – в Чернігові, «Таврія В» – в Одесі. Вітчизняні торговельні мережі розвивались за рахунок банківських кредитів, які слугували основним джерелом інвестування.

Першою іноземною торговельною мережею в Україні стала австрійська мережа Villa. Вона практикує будівництво магазинів «з нуля». Таким самим шляхом пішли METRO Group, Real та ін.

Сьогодні в Україні функціонує багато торговельних мереж. Кожна з них пройшла свій шлях до завоювання ринку. Серед національних мереж можна виділити продовольчі мережі АТБ-Маркет, «Фуршет», «Велика кишеня», «Амстор», «Таврія», «ЕКО»; найбільшими представниками-продавцями побутової техніки є «Фокстрот», «Comfy», «Ельдорадо» і «Технополіс», а на ринку мобільних пристроїв лідерують «Євромережа», «АЛІО», «Мобілочка». «Епіцентр» і «Нова лінія» є найбільшими гравцями на ринку будівельних матеріалів.

Український ринок торговельних мереж характеризується домінуванням вітчизняні суб'єктів господарювання, інвестиційна привабливість мережевої

торгівлі є досить високою, тобто сьогодні можемо констатувати, що ми є свідками першого етапу розвитку українських торговельних мереж.

За даними українського Forbes на кінець 2020 року рейтинг ТОП-15 найбільших торговельних мереж України очолила мережа АТБ з обсягом виручки майже 105 млрд. грн. Замикає ТОП-15 мережа «Таврія В» з обсягом виручки 7,5 млрд. грн. (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Топ-15 найбільших торговельних мереж України (кінець 2020 року) [82]

№ зп	Торговельна мережа	Обсяг виручки, млрд. грн.
1.	АТБ	104,9
2.	Fozzy Group	78,2
3.	Епіцентр	45,7
4.	Metro Cash&Carry	19,8
5.	Ашан	14,2
6.	Comfy	13,6
7.	Фокстрот	13,1
8.	Eva	12,9
9.	Rozetka	12,2
10.	Varus	11,3
11.	Велмарт	11,1
12.	Novus	11
13.	Eldorado	9,7
14.	McDonald's	7,8
15.	Таврія В	7,5

На сьогодні за темпами зростання на вітчизняному ринку лідирує торговельна мережа АТБ. Вона достатньо стрімко проникає в усі регіони держави, в тому числі навіть у невеликі міста. У регіонах для таких мереж значно більше можливостей для розгортання своєї діяльності, ніж у великих містах чи столиці. Попри ненасиченість у деяких регіонах, ринок роздрібної торгівлі зростає, середня торгова площа на одну людину в українських містах є меншою, ніж у наших найближчих сусідів – Польщі, Чехії, Словаччині.

Донедавна, ще п'ять-десять років тому, усі торговельні мережі України, незалежно від того, де розташовані їх «материнські» компанії, ставили собі в пріоритет кількісне зростання, що було цілком виправданим з огляду на ненасиченість та перспективність нашого вітчизняного ринку. Сьогодні таким

пріоритетом є оптимізація витрат, формування та розвиток власних торгових марок, удосконалення асортиментної політики.

За даними фахових джерел, прогноз розвитку торговельних мереж передбачає зменшення кількості гравців на ринку, залишаться тільки лідери у своїх форматах. Також прогнозованим є активний розвиток торговельними мережами власних торгових марок, що спричиняє зменшення вартості товарів, а останній чинник є ключовим при прийнятті рішення щодо вибору місця придбання товару. Зручною для покупців також є можливість придбання певного набору товарів в одному місці, тому розвиватимуться магазини-дискаунтери та гіпермаркети.

Матиме місце процес розширення торговельних мереж у регіонах, де ринок ще ненасичений і тому невисокою є конкуренція. Тим більше, що за дослідженнями Info Sapiens спостерігається поступове зростання індексу споживчих настроїв населення і дуже повільне повернення до «докарантинних» обсягів споживання, про що свідчать дані щодо індексів споживчих настроїв населення України (рис.1.4).

«Значення індексів можуть змінюватися в межах від 0 до 200. Верхня межа означає, що всі громадяни позитивно оцінюють економічну ситуацію. Індекс дорівнює 100 у тому випадку, коли позитивних та негативних оцінок є однакова кількість.

Проведений аналіз споживчих настроїв населення України станом на січень місяць зазначених років підтверджує їх коливання за використаною поліноміальною моделлю другого ступеня (якість 0,43):

$$y = -2,5143x^2 + 18,886x + 43,22, \quad (1.1)$$

де x – роки.

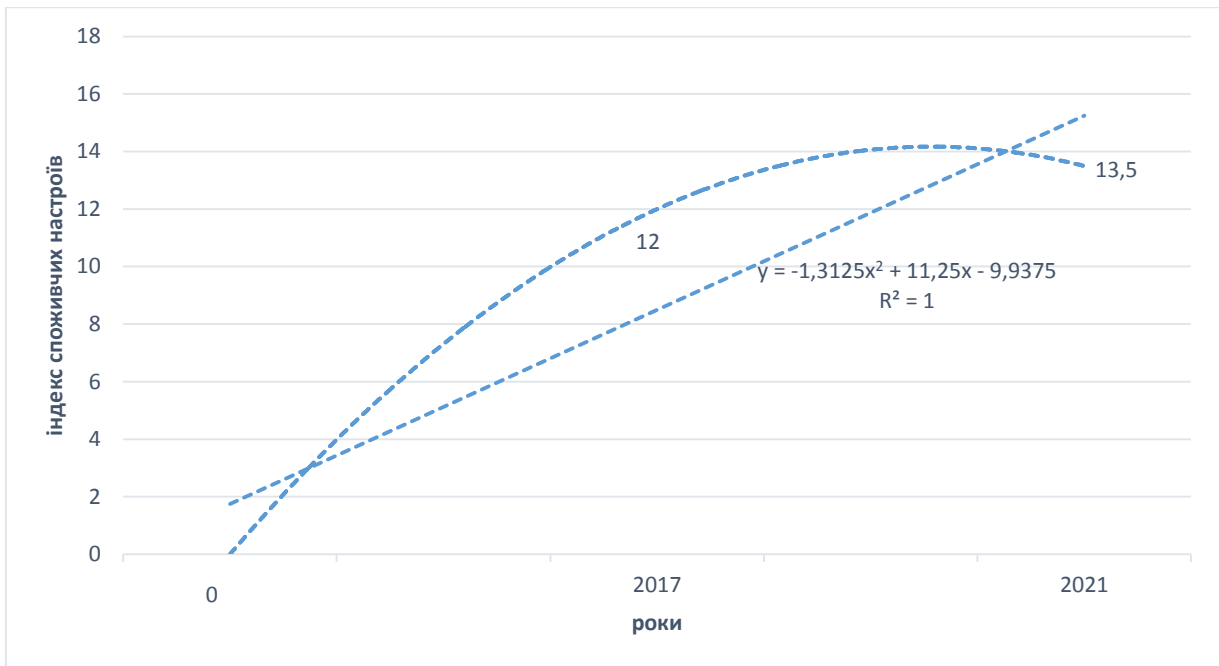


Рис.1.4. Індеси споживчих настроїв населення України у 2017-2021 роках*

*Примітка: розроблено автором за [78]

Значення ж індексу менше 100 означає, що в суспільстві переважають негативні оцінки» [78]. Зазначимо, що максимального значення «балансу» позитивних і негативних оцінок споживчих настроїв населення було досягнуто на початку 2020 року (індекс 92,5); хоча загальна лінія тренду демонструє висхідний характер, тобто дуже повільно, але кількість позитивних оцінок споживчих настроїв населення зростає.

Різний рівень доходів населення у різних регіонах, міграційні процеси є поясненням нерівномірності розвитку торговельних мереж у них. Також, впродовж попередні кількох років на споживчі настрої населення впливали індекси цін та реальних доходів населення (рис.1.5).



Рис.1.5. Індеси цін та реальних доходів населення України у 2015-2020 роках*

*Примітка: розроблено автором за [41]

Дані свідчать, що немає чіткої лінії тренду у співвідношенні між аналізованими індексами: якщо у 2015 році індекс цін суттєво перевищував індекс реальних наявних доходів населення з «розривом» 63,7 в.п., то у 2019 році індекс реальних доходів населення перевищував індекс цін на 4,9 в.п. Однак, очевидним є факт, що в період такої нестабільності споживачі схильні скорочувати свої витрати на користь задоволення базових потреб – продовольчих товарів і товарів першої необхідності. Тому усе більшої популярності на ринку набирає формат невеликих недорогих продуктових магазинів так званої «крокової доступності». Вони пропонують покупцям недорогі товари щоденного попиту, що є досить актуальним на фоні зниження доходів населення.

Українці почали рідше відвідувати супермаркети, але якщо вже вибираються «на шопінг», то витрачають значно більше грошей, ніж раніше, купуючи здорову їжу та заощаджуючи на косметиці й одязі. Сьогодні типовим покупцем на споживчому ринку є працююча жінка 30-44 років із середнім доходом, яка 16 разів на місяць робить закупи у сусідньому супермаркеті, витрачаючи на покупки в середньому 649 грн. Про це свідчать дані згадуваної вище компанії Делойт, яка періодично проводить опитування звичайних споживачів. Дослідники переконалися, що наші співвітчизники почали

набагато частіше купувати в інтернеті, але водночас старанніше економлять ледь не на всьому, крім товарів для здорового способу життя і дітей. Водночас ринок роздрібною обігу зростає: у 2020-му він додав 8,4%, а у 2021 році уже збільшився на 4,6%. Інвесткомпанія Dragon Capital, що роздріб за підсумками 2021-го року набере 15%.

Цей попит має свої особливості. За даними Делойт, українці з доходом вище від середнього купують продукти в гіпермаркетах і супермаркетах трохи частіше, ніж респонденти з низькими заробітками. Водночас останні воліють купувати товари в магазинах «біля дому», а в масштабах країни частка таких споживачів становить 57% [74].

Але вітчизняний споживач не кидає у свої кошики і візки все підряд. 69% покупців часто або завжди вивчають склад продукту, 60% завжди переглядають дані про термін придатності. Більше ніж половина співвітчизників регулярно перевіряють країну виробництва. Переважна більшість надає перевагу українським продуктам харчування – найчастіше так роблять ті, хто має власний бізнес. Але що стосується риби і морепродуктів, то тут превалюють імпортовані товари [74].

Попри вплив на розвиток торговельних мереж в Україні політичного, економічного та соціального клімату, від яких відчутно залежить рівень платоспроможності населення та зацікавленість іноземних інвесторів, перспективи їх розвитку є доволі оптимістичними.

Після кількох років спаду оборот роздрібною торгівлі відновив зростання (рис.1.6). Розвиток роздрібною торгівлі є «лакмусовим папірцем» в оцінці економічного розвитку держави. На її обороти безпосередньо впливають купівельна спроможність населення, рівень доходів сімей, а також розвиток малого й середнього бізнесу, причому лєвова частка його представників зайнята саме у сфері торгівлі.

У 2014 році спостерігався відчутний спад обсягу роздрібною товарообороту торговельних мереж, деякі з них покинули вітчизняний ринок або значно скоротили свою присутність на ньому.

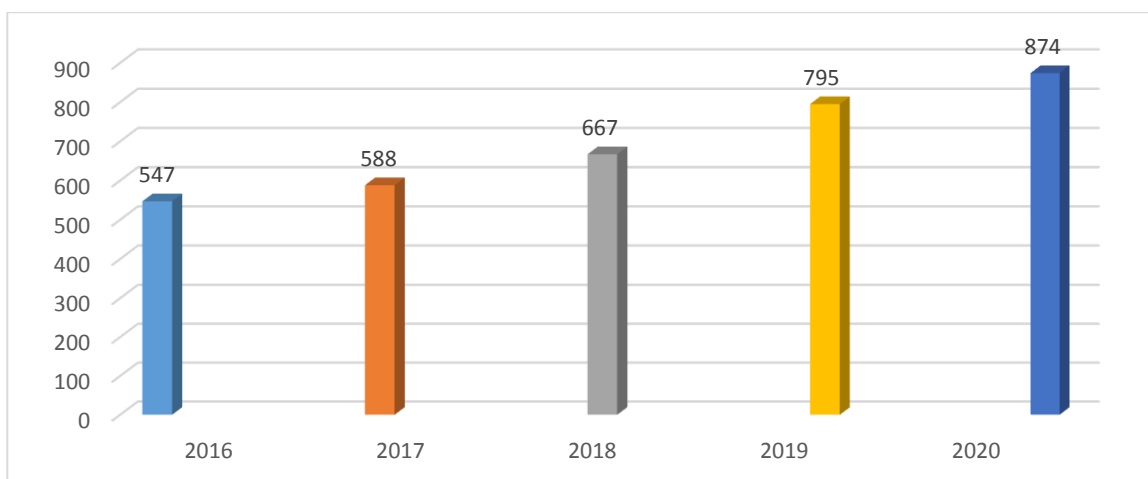


Рис.1.6. Динаміка зміни обсягу роздрібного товарообороту в Україні у 2016-2020 роках, млрд. грн. *

*Примітка: розроблено автором за даними [41]

До останніх належать X5 Retail Group, мережа гіпермаркетів «Країна» і мережа магазинів «Бі-маркет». Але станом на кінець 2018 року на вітчизняному споживчому ринку уже функціонували торговельні мережі – прямі представники зарубіжних компаній та низка українських компаній, які реалізують закордонні бренди. У табл. 1.2 наведені дані про найбільші зарубіжні компанії-рітейлери на вітчизняному ринку окремих груп товарів.

Таблиця 1.2

Найбільші торговельні мережі одягу, взуття і спортивних товарів в Україні*

№ зп	Компанії / країни	Реалізовані бренди	Кількість магазинів в Україні
1.	Sport master / Сінгапур	Sportmaster, O'stin, Columbia, Weekender, Спортландія	115
2.	LPP/ Польща	Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay	92
3.	Adidas / Німеччина	Adidas, Reebok	69
4.	Inditex / Іспанія	ZARA, ZARA Home, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho	63
5.	Colin's / Туреччина	Colin's	62
6.	Redan S.A. /Польща	Top Secret	27
7.	LC Waikiki / Туреччина	LC Waikiki	26
8.	САК Group/ Туреччина	LTB	20
9/	Puma / Німеччина	Puma	17
9.	Ерен Груп / Туреччина	Lacoste, Super Step	15
10.	Fiba Retail/ Туреччина	Marks&Spenser, GAP	13
11.	Mango / Іспанія	Mango	12
12.	ССС / Польща	ССС	6
13.	New Yorker / Німеччина	New Yorker	6

*Примітка: складено автором за [77]

Можемо відзначити, що, наприклад, на реалізації спортивного одягу та взуття спеціалізуються сінгапурські та німецькі компанії, а впродовж останніх кількох років «нарощують м'язи» на вітчизняному ринку одягу польські, турецькі та іспанські торговельні мережі. Крім того, на ринку функціонують безліч українських торговельних мереж, які реалізують закордонні бренди. Найвідомішими з них є: MD Group (Ooddji, Diesel), Intertop Ukraine (Intertop, ECCO, Timberland, Geox), Ultra Group (Levis, Guess, Hugo Boss), Дет Груп (Carlo Pazolini), Miraton (Miraton), Pako Lorente Україна (Pako Lorente) та ін. [77].

Роздрібна торгівля одягом є однією з розвиненіших торговельних мереж в Україні. Найбільшими за обсягами реалізації є торговельні компанії Adidas Україна, а найменшою – Louise Vuitton Україна. Детальніша про стан і розвиток вітчизняного ринку одягу йтиметься в подальших підрозділах кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами досліджені питання сутності та значення конкуренції, конкурентоспроможності, охарактеризовані основні підходи до трактування цих понять. Так, конкурентоспроможність свідчить про спроможність підприємства обмежувати діяльність конкурентів та досягати визначених ним конкурентних цілей. Підприємства конкурують між собою на різних ринках, але їх основні конкурентні інтереси зосереджені на ринку готових товарів.

В галузі торгівлі конкурують між собою суб'єкти господарювання та суб'єкти підприємництва, для яких торговельна діяльність є основною. Об'єктом конкуренції в торгівлі, окрім якості самих товарів, є додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням покупців, рівень їх обслуговування; предметом конкуренції в торгівлі є увага покупців, яка трансформується у споживчий попит.

Вивчені питання сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, підходи до тлумачення цього поняття. Поділяємо думку прихильників системного підходу до розуміння управління конкурентоспроможністю підприємства, тому нами сформульоване авторське визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства як системи, сформованої сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на прийняття стратегічних та оперативних рішень для виявлення сильних і слабких сторін реальних і потенційних конкурентів, на формування і підтримку власних довгострокових конкурентних переваг. Також визначені мета, об'єкти (самостійно ідентифіковані стосовно торговельних мереж), суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства, внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність, які детально нами проаналізовані; методи управління конкурентоспроможністю, їх групи. Нами розроблена схема формування системи управління конкурентоспроможністю торговельної мережі, котра має свої особливості та специфічні проблеми.

Досліджені питання сучасного стану розвитку торговельних мереж в Україні. Основними напрямками їх розвитку є виникнення нових форматів торговельних мереж; зменшення кількості гравців на ринку; розширення торговельних мереж у регіонах. Проаналізовані основні економічні показники (індекс споживчих очікувань, індекс цін, індекс реальних доходів населення), значення яких формують економічне підґрунтя розвитку роздрібної торгівлі й торговельних мереж, зокрема. Перспективи розвитку торговельних мереж в Україні є оптимістичними, адже уже зараз в умовах пандемічних настроїв та перманентної економічної кризи світові торговельні мережі поступово розширюють свою присутність на вітчизняному ринку споживчих товарів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВТМ «МОДНИЦЯ» НА РИНКУ ЖІНОЧОГО ОДЯГУ

2.1. Характеристика ринку жіночого одягу в Україні

Ринок жіночого одягу в світі та Україні є надзвичайно мінливим. Недаремно відомим є твердження «...мінливий, як мода». Так, саме мода є визначальним чинником розвитку ринку одягу. Мода як термін походить від французького *mode* (міра, образ, спосіб, правило) і означає короткочасне панування певного смаку в певній сфері життя чи культури. Однак, таке тлумачення моди більше філософське, аніж обивательське. З точки зору останніх мода – це форма прояву культури, що відображається у манері поведінки, особливо в одязі. Однак, класичний стиль в одязі – поза модою, він актуальний завжди. Так складаються неписані правила культурної поведінки в суспільстві.

Основним виробником вітчизняного одягу є швейна галузь, яка є складовою легкої промисловості України. Попри значні економічні, політичні, соціальні та, навіть, військові потрясіння в державі, думки вітчизняних і міжнародних експертів збігаються в тому, що українська легка промисловість має значний потенціал. Станом на кінець 2020 року в Україні налічувалось понад 2300 підприємств легкої промисловості, а це близько 85 тисяч робочих місць. Галузь поступово нарощує свою потужність, її показники, зокрема щодо виробництва одягу, демонструють тенденцію до поступового зростання впродовж кількох останніх років (рис.2.1).

У країні активно розвиваються текстильна, швейна, трикотажна, шкіряно-взуттєва, шкіргалантерейна, хутряна та інші сфери. Виробництво одягу у 2020

році складало 36,3% від усієї кількості виробленої галуззю продукції, текстилю – 38,3%, шкіри та взуття – 25,3% [80]. За багато років виробництво одягу поступило першістю на користь виробництва текстилю.

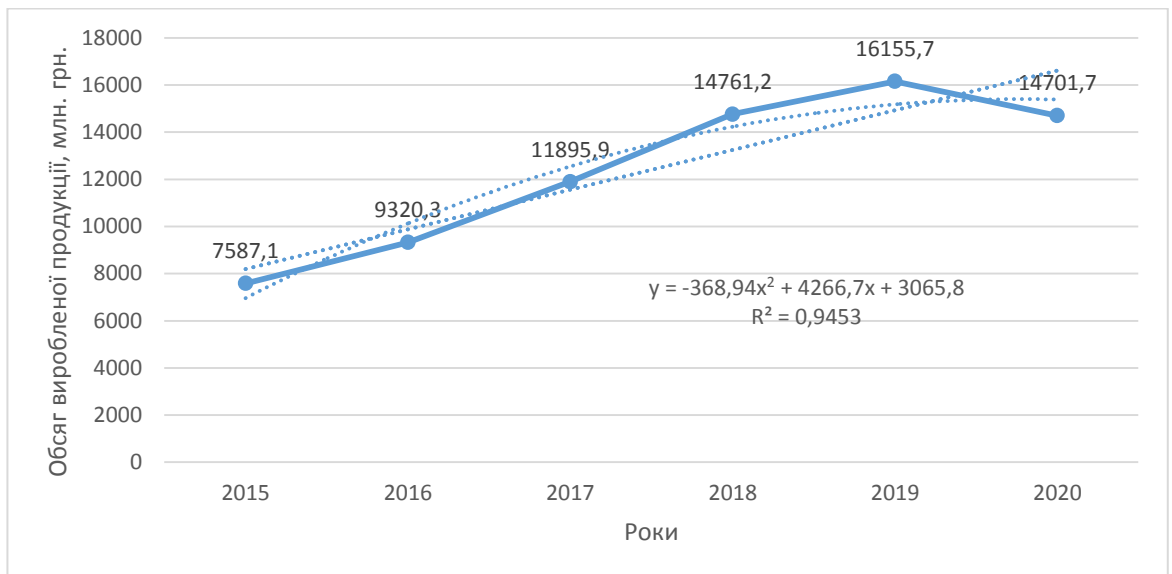


Рис.2.1. Обсяг виробництва продукції легкою промисловістю України у 2015-2020 роках, млн. грн.*

*Примітка: розроблено автором за даними [41]

Нами проведений аналіз обсягу виробництва продукції легкою промисловістю України з використанням поліноміальної моделі другого ступеня з достатньо високою якістю (0,95):

$$y = -368,94x^2 + 4266,7x + 3065,8, \quad (2.1)$$

де x – роки.

Можемо відзначити, що у 2019 році порівняно з 2015 роком обсяг виробництва продукції галуззю зріс більше, ніж у 2 рази. Попри певне падіння у 2020 році (на 9%), загальна лінія тренду розвитку галузі є однозначно висхідною.

Якщо аналізувати обсяг ринку легкої промисловості України, то за оцінкою деяких експертів та зважаючи на значний відсоток законсервованих виробничих потужностей підприємств галузі, він становить близько 250 млрд. грн. на рік. Це суттєвий показник, який свідчить про привабливості галузі для інвестування у її потужності значних капіталів загалом та у виробництво одягу, зокрема. На користь спокуси подолати вхідні бар'єри у галузь впливає й той

чинник, що у галузі доволі високий відсоток рентабельності (у деяких виробництвах до 50%), швидке обертання капіталу та виникнення нових запитів на предмети одягу для задоволення потреб військових та інших силових структур у зв'язку з сумновідомими подіями 2014 та наступних років.

Сьогодні галузь зазнає суттєвих впливів з боку закордонних виробників, тотального панування секонд-хенду зі своєю сформованою стійкою культурою споживання, а також суттєво нижчого бар'єру входження у галузь порівняно з іншими виробництвами, наприклад, харчовою промисловістю, машинобудуванням, хімічною промисловістю та ін. Тому легка промисловість залишається ласим шматком для інвесторів на найближчі роки, в тому числі з огляду на зростання присутності одягу вітчизняних виробників у торговельних мережах [76]. Характерним для ринку одягу в Україні є наявність як прозорого, так і тіньового виробництва. Чітко сформованих лідерів на ринку одягу сьогодні не спостерігається.

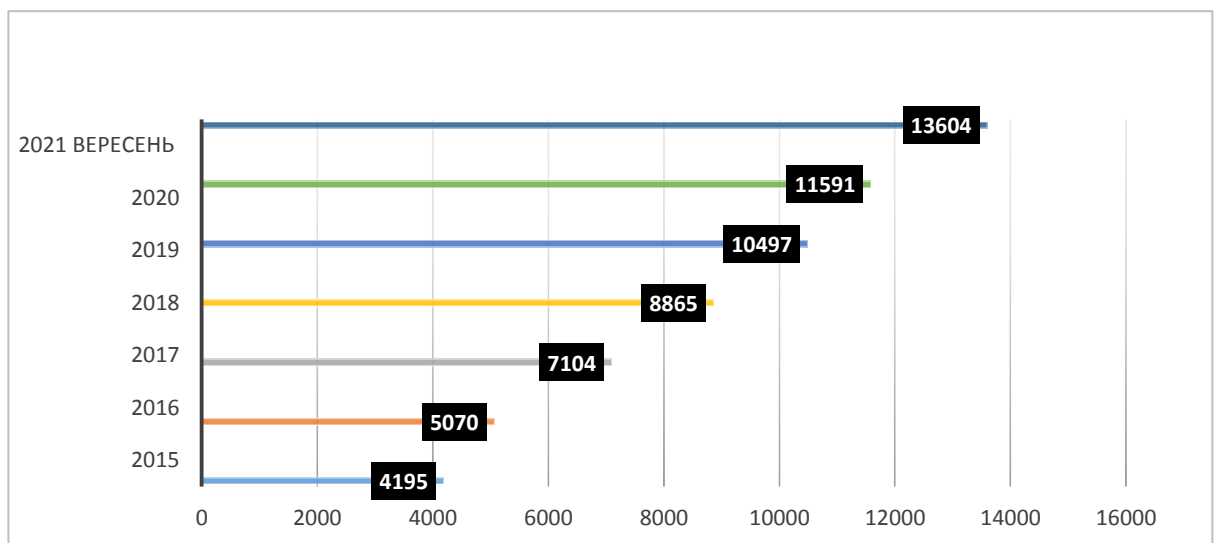
Криза 2014-2015 років наклала свій відбиток на попит на одяг українських виробників, особливо дрібних і середніх. Цей попит значно зріс, що пояснюється більш дешевими, якіснішими та без націнки за бренд вітчизняними виробами. Тому український ринок одягу став розширюватися вітчизняними виробниками, серед яких «VOVK», «Arber», «VDone», «Staff», «Goldi», «KLEO». З кожним роком ринок одягу все більше розвивається та розширюється у регіонах України, в тому числі й нашому регіоні.

Доцільно зупинитись на характеристиці основних чинників, які впливають на формування ринку одягу в Україні. Такими чинниками є, звичайно, попит і пропозиція. У свою чергу, споживчий попит зазнає впливу багатьох чинників, які можна об'єднати у групи:

- економічні, які визначають базовий рівень потреб та їх задоволення, а також реакцію споживачів на зміну ціни; характеризується рівнем грошових доходів населення, роздрібних цін та їх співвідношення між певними товарними групами тощо;

- соціально-демографічні, які визначають вплив соціального і культурного розвитку населення, його професійних характеристик на споживчі потреби;
- технічні, які характеризують технічний рівень і якість продукції;
- національно-побутові чинники, які відображають етнічний склад населення, його історично сформовані звички, традиції одягу та моду.

Із перелічених чинників впливу на споживчий попит на ринку одягу



визначальним є рівень середньої заробітної плати в країні (рис.2.2).

Рис.2.2. Динаміка середньої заробітної плати в Україні у 2015-2021 роках*

*Примітка: розроблено автором за даними [41]

Зростання середньої заробітної плати визначає фінансові можливості потенційних покупців в сторону їх збільшення. Відкладений попит переходить в категорію реального попиту, що позитивно впливає на ринок. За період з 2015 по вересень місяць 2021 років середня заробітна плата українців зросла у 3,2 рази. Якщо навіть відкинути інфляційні процеси та ріст витрат домогосподарств на житлово-комунальні послуги, така зміна явно на користь зростання споживчого попиту на ринку одягу.

Пропозиція на ринку одягу визначається такими чинниками:

- кількістю виробників і продавців одягу на ринку;

- вартістю сировинно-матеріальних ресурсів, які використовуються у виробництві одягу;
- поява на ресурсному ринку нових видів тканин, фурнітури та інших розхідних матеріалів;
- техніко-технологічний рівень виробництва;
- умови ведення бізнесу в галузі, в тому числі державне регулювання, розміри оподаткування, пільги та ін.;
- природні, техногенні катастрофи, військові конфлікти тощо.

Аналіз структури попиту на ринку одягу в Україні свідчить, що найбільшим є попит на жіночий одяг. Адже саме на жінок особливий вплив має магічне слово «мода». Частка жіночого одягу на ринку становить понад 40%, а в його сегменті найбільш затребуваними є сукні, верхній одяг, спортивні та купальні костюми, спідниці, джинси, футболки та білизна. Не дивлячись на карантинні обмеження, багато жінок і дівчат продовжували здійснювати покупки *on-line*, однак частота і вартість покупок помітно знизилася. Чоловічий одяг займає близько 35% ринку з найвищим попитом на куртки, спортивні костюми, сорочки, джинси, шорти, футболки. У карантинний період чоловіки схильні купувати різні гаджети, техніку та інструменти, спортивний інвентар. Стосовно дитячого одягу, на ринок почали активно повертатися українські виробники. Їх товари не поступаються якістю (а часто й перевищують) імпортованим аналогам, але є набагато дешевшими. Серед дитячого асортименту найбільш популярними є комбінезони, куртки, спортивні костюми, сукні для дівчат.

Жіночий одяг є досить специфічним видом товарів народного споживання, якому притаманні усі загальні риси ринку товарів даної категорії, наприклад, сезонність, демографічна означеність, еластичність тощо, а також властиві лише йому унікальні характеристики й параметри. Насамперед, це стосується характеристики рівня попиту, який поступається еластичністю й залежністю 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 чинників жіночої самооцінки. В такому випадку жінки не особливо зважають на ціну виробу, якщо вважають, що в ньому вони будуть незрівнянні. Еластичність попиту на жіночий одяг значно нижча тому, що жінка придбає дорогу шубу, обмеживши себе в чомусь іншому, якщо остання додасть їй упевненості, статусності та ін.

На формування попиту на жіночий одяг мода має чи не вирішальне значення, оскільки сприяє індивідуалізації особистості, процес формування образу жінки, а це, в свою чергу, відбивається на оціночних судженнях людей про неї. Ступінь впливу моди на попит на жіночий одяг звичайно різний, але не часто можна зустріти жінку, якій абсолютно байдуже у чому вона де на роботу, прогулянку чи вечірку.

Мода є дуже мінливою, вона уже перетворилась на глобальний бізнес, який поєднує в собі естетичні, функціональні, технологічні особливості виробництва різного за призначенням одягу. Так, у спортивному одязі важливими є комфорт, легкість, повітропроникність; колір, структура тканини та стиль особливо важливі для вечірнього одягу. Своїм успіхом *fashion*-індустрія (індустрія моди) завдячує дизайнерам, матеріалознавцям, логістам, експертам з формування стратегій та ін. «*Fashion*-індустрія охоплює всі аспекти дизайну, виробництва, продажу готових виробів, починаючи від розробки майбутньої концепції товару, випуску одягу до розробки та просування бренду» [63, с.18].

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.

Попит на модний одяг має ряд особливостей:

- короткий термін життя модного одягу, який не перевищує двох років, а «в критичних ситуаціях» – не більше двох місяців;
- персоніфікований характер попиту на модний одяг, що обумовлено розмаїттям споживчих смаків та уподобань;
- тісний зв'язок рівня попиту у модному сегменті з рівнем доходів споживачів;
- зв'язок попиту на модний одяг із можливістю споживача «зробити заявку» на свій соціальний статус і суспільне становище.

Український *fashion*-ринок до настання кризи вважався ринком з досить великим потенціалом для відомих брендових торговельних мереж. По-перше, Україна є однією з найбільших країн Європи, з великою чисельністю населення, а значить і великою кількістю потенційних клієнтів для продажу брендового одягу. По-друге, український ринок все ще є ненасиченим, за кількістю відомих брендових торговельних мереж в даний момент на ринку одягу присутні тільки 28% від усіх відомих світових брендів [83].

У 2018 році на український ринок «зайшов» відомий шведський ритейлер H&M, відкрились нові торгові мережі «Zara Home», «DeFacto», «Koton», відчинили двері бутики однієї з найбільших американських компаній з продажу одягу «Ralph Lauren», італійського бренду «Trussardi» та німецького преміум-бренду «Karl Lagerfeld», американського ритейлера взуття «Steve Madden», французького бренду «The Kooples». Очевидно, глобальні компанії інвестують в український ринок одягу через їхню впевненість у ньому. Вони сигналізують іншим іноземним фірмам про сталість та перспективність вітчизняного ринку одягу.

«Близько 90% всіх брендів, які заходять на ринок України відкривають не свої представництва, а лише продають франшизи і насправді господарем магазину є український бізнесмен, який підписує з іноземною торговельною мережею договір про представництво бренду в Україні, в якомусь певному регіоні або навіть в декількох країнах» [83]. Основу на ринку України складають бренди економ-сегменту. Значну нішу у 2016-2020 роках серед

популярних торговельних мереж брендового одягу в Україні зайняла Туреччина до 15% у 2020 році; причина популярності турецьких магазинів, перш за все, демократичні ціни і доступність магазинів в багатьох регіонах України, а не тільки Києві та великих містах.

Станом на початок 2021 року рейтинг найбільших брендів жіночого одягу за опитуваннями споживачів характеризувався показниками, наведеними на рис.2.3.

Цікавим є факт, що вікривають і замикають наведений рейтинг українські виробники жіночого одягу – «VOVK» з найвищою 5-бальною оцінкою та «А.Тан» з мінімальною оцінкою 1,8 бали.



Рис.2.3. Рейтинг найбільших брендів жіночого одягу в Україні у 2021 році*

*Примітка: розроблено автором за даними [83]

Можна з упевненістю констатувати, що поступово, разом з проникненням і розвитком іноземних торговельних мереж в Україні, увагу вітчизняних покупців усе більше приваблюють українські виробники. Серед них за оцінками уже 2021 року кращими українськими брендами визнані: «Must Have», «BGL», «Anabel Arto», «Dolce Donna», «SK House», «CARDO», «Majaly». Конкуренція на ринку жіночого одягу очевидно зростає.

Разом з розвитком власних торговельних мереж вітчизняні виробники інтенсифікують імпорт своєї продукції до країн Євросоюзу – Італії, Польщі, Угорщини; сукупний товарооборотом з ними становить близько 4 млн. євро на

рік. Іноземців в українському одязі приваблюють стабільність якості та низька ціна.

Проведений нами аналіз дозволяє констатувати, що на ринок одягу в Україні найбільше впливають модні тенденції, зростання середньої заробітної плати, а також вартість оренди торговельних площ, митна політика щодо імпорту готового одягу, тканин та фурнітури. Ринок на фоні сучасних тенденцій його розвитку в напрямку популяризації виробництва максимально зручного одягу, підвищення частки *on-line* продажів, запровадження стандартів екологічного виробництва характеризується підвищенням рівня конкурентності за рахунок як вітчизняних, так зарубіжних торговельних мереж.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТМ «Модниця» та її конкурентних позицій на ринку

ТМ «Модниця» сьогодні є одним з найбільш відомих виробників і продавців жіночого одягу в нашому регіоні. Засновниками і власниками торговельної мережі та виробничих підрозділів «Модниця» є подружжя Кельбель – Надія та Андрій. Підприємство спеціалізується на виготовленні та реалізації жіночого одягу власних дизайнерських моделей. На підприємстві поєднані техніко-технологічні виробничі процеси та комерційна діяльність з постачання сировинно-матеріальних ресурсів та збуту готових виробів. Підприємство має колектив кваліфікованих працівників, робота яких спрямована на досягнення поставлених цілей та виконання виробничо-комерційних завдань.

Початок виробничо-торговельного бізнесу ТМ «Модниця» сягає усередину двохтисячних років, коли молоді підприємці активно розпочали свою діяльність на місцевому ринку як посередники в торгівлі дитячим та жіночим одягом імпортного виробництва, в основному, турецького. Асортимент був доволі обмеженим, традиційним для ринків міста Тернополя. Торгівлю здійснювали через орендовані торгові місця на ринках міста, зокрема, на «Юмаксі», «Польському ринку», ринку «Рубікон» та інших. Товар завозили з

оптових ринків Одеси, Хмельницького, Харкова. Значною була частка оптових закупівель одягу в Туреччині, Польщі.

Згодом підприємців відкрили магазин в ТЦ «Орнава» в м.Тернополі, де взяли в оренду невелике торговельне приміщення. Асортимент «Модниці» в цьому торговому центрі відрізнявся від «базарного» асортименту за широтою та глибиною товарних лінійок, якістю одягу, частотою оновлення колекцій, рівнем обслуговування. Магазин ТМ «Модниця» в ТЦ «Орнава» функціонує до сьогодні.

З перших місяців функціонування в м.Тернополі ТРЦ «Подільняни» ТМ «Модниця» відкрила у ньому доволі просторий магазин, в якому розпочали реалізацію брендового жіночого одягу польської фірми «Tiffi». Асортимент виробів на той час був унікальним для нашого міста, польський жіночий одяг вирізнявся високою якістю, нестандартним модерновим дизайном. Асортимент магазину «Tiffi» здатен був задовольнити як «молодіжний» попит, так і запити жінок, що надають перевагу модним, сучасним, але класичним моделям.

Однак, торгівля в «Подільнях» під польським брендом молодим підприємцям «не пішла»: асортимент жіночого одягу «не вписувався» в традиційний попит тернополянок не лише за супермодними лінійками, але й за ціновим сегментом, одяг був доволі дорогим, попит дуже обмеженим. Тому нерентабельно було орендувати велику торговельну площу за умов низького товарообороту, магазин «Tiffi» підприємці закрили. Але історія успіху ТМ «Модниця» у ТРЦ «Подільняни», після невдалого експерименту з польським брендом, лише розпочиналась. Підприємців відкрили менший на площу магазин на другому поверсі центру, який пропонував тернополянкам та гостям міста аналогічний, перевірений часом асортимент жіночого одягу, який успішно продавався у магазині «Модниця» ТЦ «Орнава».

Кризові 2008-2009 роки спричинили падіння купівельної спроможності населення та, відповідно, реального попиту. Однак, підприємці швидко зорієнтувались у ринковій ситуації, завозили прості й доступні за цінами моделі, коло покупців поволі розширювалось, серед них вирізнялись постійні

покупці, що надавали перевагу якісному й доступному одягу. Але головний крок молодих підприємців полягав не в оновленні товарних ліній і заміні «хмельницької та одеської швейки» на «польський асортимент», а в започаткуванні власного швейного виробництва та презентуванні на місцевому ринку власних моделей жіночого одягу, виготовленого за власними лекалами.

У 2012 року на ринку Тернополя з'явився місцевий виробник жіночого одягу «Модниця», який пройшов за минуле десятиліття складний шлях до створення власної торгової марки «Модниця». Підприємці розмістили своє виробництво на орендованих площах в центрі міста за адресою вул. М.Грушевського, 23 у приміщенні колишнього ательє «Ромашка». На старті діяльності «Модниці» у швейному технологічному процесі використовувались вживані німецькі швейні машини, оверлок, розкрійний стіл. Персонал тодішнього швейного підприємства складався з розкрійника та трьох швачок. Керівництво усім цим процесом здійснював сам власник – Андрій Кельбель. Виробництво поволі набирало обертів, але воно ґрунтувалось на пошитті існуючих на ринку «ходових» моделей жіночого одягу, за вже розробленими лекалами. Цього виявилось замало для завоювання уваги покупців, оскільки товар був «таким, як у всіх», хоча якісним і доступним. Виникла гостра потреба у розробці власних унікальних моделей, які б відповідали моді, запитам різновікових покупців, були доступними за ціною. Над цим й почали працювати підприємці.

У 2013 році «Модниця» існує на ринку як повністю документально зареєстрована торгова марка (державна реєстрація торговельної марки тривала близько року). З того часу вона пропонує в нашому регіоні й далеко за його межами високоякісний жіночий одяг власного виробництва, який відповідає кращим імпортним взірцям за різними параметрами.

Вимоги ринку потребували розширення присутності на ньому зі своїм товаром, тому ТМ «Модниця» у 2015 році суттєво розширилась, збільшивши власні виробничі та комерційні потужності, поповнився парк обладнання, збільшилась чисельність персоналу, до штату працівників зарахований

дизайнер одягу, на якого підприємці покладали чималі надії щодо розробки нових сучасних моделей.

Нині підприємство презентує на ринку 16 товарних ліній жіночого одягу, асортиментний склад яких наведений у табл.2.1. Як бачимо, підприємство постійно працює над оновленням асортименту товарів, розширює набір товарних ліній, наприклад, за п'ять останніх років започатковане виробництво верхнього одягу та дитячих суконь, які не були представлені в асортименті торговельної мережі у 2017 році.

Змінилась і структура товарних ліній, наприклад, підприємство майже вдвічі скоротило пошиття спідниць, більше як втричі – довгих суконь, в чотири рази – кофт та ін. Такі зміни пояснюються зміною ринкового попиту, зокрема впродовж останніх років скоротилась відвідуваність громадянами розважальних та відпочинкових заходів внаслідок локдауну та карантинних обмежень, що різко вплинуло на попит на вечірні довгі сукні: їх просто не було де «вигулювати». Найбільшим є попит на найбільш «жіночий» із усього жіночого одягу – короткі сукні різних стилів та фасонів, асортимент яких зріс майже в 1,5 рази.

Таблиця 2.1

Асортимент жіночого одягу ТМ «Модниця» у 2017 та 2021 роках*

№ зп	Товарні лінії	Кількість артикулів у товарній лінії у 2017 році	Кількість артикулів у товарній лінії у 2021 році
1.	Блузи	18	15
2.	Штани	11	9
3.	Жакети	6	9
4.	Жилети	3	1
5.	Кардигани	4	3
6.	Комбінезони	4	1
7.	Костюми	9	8
8.	Кофти	16	4
9.	Майки	4	5
10.	Верхній одяг	-	8
11.	Сукні довгі	18	5
12.	Сукні короткі	32	47
13.	Топи	10	7
14.	Шорти	2	-
15.	Спідниці	26	15

16.	Сукні дитячі	-	2
	Разом	163	133

**Примітка:* складено автором за матеріалами ТМ «Модниця»

Реалізація виготовлених власних моделей одягу здійснювалась через власну торговельну мережу в місті Тернополі – магазини у ТЦ «Орнава» (другий поверх), ТРЦ «Подільняни» (другий поверх), в ЦУМі (третій поверх), а також на ринках «Юмакс» (місця 7-8), «Стандарт» (місце 43). Кількість торгових точок ТМ «Модниця» була значно більшою, але від усіх іншим, крім зазначених, підприємців відмовились через нерентабельність їх функціонування.

Разом з тим, масштаби пошиття жіночого одягу та його збуту збільшувались, що дозволило «Модниці» вийти на ринок міста Львова. Тривалий час, методом спроб та помилок, підприємці шукали оптимальні точки розміщення торговельної мережі й сьогодні у Львові функціонують такі з них: магазини у ТРК «Південний» – ТЦ «Володимир» 2/15 (другий поверх), ТЦ «Сихів» (третій поверх), ТК «Шувар» (другий поверх), магазин в центрі міста за адресою вул. Шпитальна, 9.

Станом на сьогодні ТМ «Модниця» об'єднує швейне виробництво у місті Тернополі, торговельну мережу магазинів і торговельних точок у Тернополі (3 магазини та 2 торгових точки на ринках) та Львові (4 магазини).

Сформована за роки діяльності ділова репутація виробника й продавця жіночого одягу на ринку дозволила ТМ «Модниця» вийти за межі регіонального ринку. Підприємство постійно бере участь у республіканських та регіональних універсальних і галузевих виставках та виставках-ярмарках. Зокрема, у м.Києві – «KYIV FASHION», «Київ Експо стиль», «Всі. Свої.»; у м.Львові – «Ярмарок взуття, хутра та одягу», «Гал-Експо», у м.Хмельницькому – «Золота осінь» та ін. Участь у таких виставках-ярмарках дозволяє ТМ «Модниця» практично щоразу привозити додому кілька укладених угод щодо поставки оптових партій жіночого одягу у торговельні мережі, розташовані по всій Україні. Для прикладу, цьогорічна участь у виставці «Київ Експо стиль» забезпечила ТМ «Модниці» укладення угод на суму у кількості тисяч гривень.

Йдучи в ногу із сучасними напрямками розвитку торговельних мереж, ТМ «Модниця» відкрила свій Інтернет-магазин, продажі у якому суттєво зросли в період поживлення *on-line* торгівлі через відомі причини останніх півтора-двох років. Для здійснення *on-line* покупок достатньо зайти на сайт «Модниці» <http://modnica-ua.com.ua>, який позиціонує торговельну марку як українського виробника жіночого одягу. Крім того, сайт дозволяє просувати продукцію власного виробництва за межі не лише регіону, але й країни. Підприємство уклало першу угоду на постачання оптової партії одягу у Молдову.

ТМ «Модниця» має власний товарний знак, який набирає обертів на шляху перетворення його у повноцінний бренд (рис.2.4).

Аналіз регіонального ринку жіночого одягу підтверджує високий ступінь його конкурентності.



Рис. 2.4. Товарний знак ТМ «Модниця» [84]

Лише в м. Тернополі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів з різними товарними лінійками та їх глибиною: «VOVK», «NIKA», «Moda club», «Модниця», «Любисток», «Наталі Мода», «ZARAZ», «Пишна краса», «Svit Style», «Модний квартал», «IDEM», «LOLA», «Paloma», «Garla», «Gaito», «Shade», «L'AMORE», «EGO», «Захід-Мода», «Oksana Bachynska exclusive», «Carling» та ін. Цей перелік можна продовжувати, а якщо врахувати продавців жіночого одягу на ринках і в торговельних центрах міста, то їх чисельність сягне кількох сотень. Проте, серед виробників жіночого одягу можемо зазначити лише «Любисток», «Модниця», «Наталі Мода», «OKSA», «Oksana Bachynska exclusive»,

«Орхідея», «Захід-Мода», «Юліяна» та ін., тобто їх чисельність не перевищує десятка.

Частка різних виробників у загальному обсязі виробництва жіночого одягу на місцевому ринку наведена на рис.2.5, дані якого свідчать, що ТМ «Модниця» нині є одним з найбільших виробників жіночого одягу в м.Тернополі з часткою 18%. Лідером серед виробників є бренд «Oksana Bachynska exclusive» з питомою вагою 21%. 12% «інших виробників» включає в себе усіх зареєстрованих дрібних виробників з незначними обсягами продукції. Крім того, на ринку функціонують значна кількість приватних майстерень, не врахованих офіційною статистикою, але які «вносять свій вклад» у формування конкурентного ринку. Отже, конкуренція серед виробників жіночого одягу у нашому регіоні є гострою.

Якщо проаналізувати конкуренцію серед продавців жіночого одягу, то вона буде ще гострішою через присутність на ринку кількох сотень продавців різних масштабів діяльності. Дослідити конкретніше структуру ринку продавців жіночого одягу не є можливим внаслідок відсутності достовірної інформації про самих продавців та обсяги продажу ними готових виробів.

Проведений нами аналіз місцевого ринку продавців жіночого одягу свідчить, що торговельними мережами серед перелічених продавців, а тим більше виробників жіночого одягу, володіють лише «VOVK», «Захід-Мода», «Любисток», «Модниця», «Наталі Мода», «Oksana Bachynska exclusive».

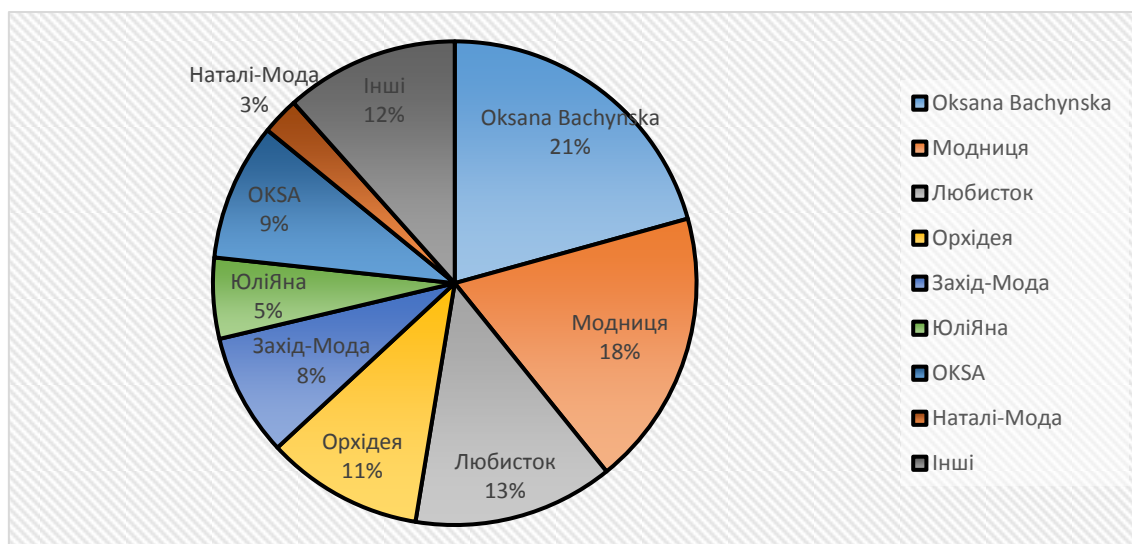


Рис.2.5. Питома вага найбільших виробників жіночого одягу міста Тернополя у 2021 році*

*Примітка: розроблено автором самостійно за результатами власних досліджень регіонального ринку

Тобто очевидним є те, що ТМ «Модниця» володіє, поряд з іншими, певними конкурентними перевагами у вигляді наявності власної торговельної мережі збуту готових виробів, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність.

Суттєвий вплив на рівень конкуренції на ринку жіночого одягу має наявність потужного *on-line* сегменту. Інтернет-торгівля жіночим одягом щорічно набирає обертів. Одним із чинників, які забезпечили успішний розвиток *on-line* торгівлі одягом, є можливість відчутного зниження поточних витрат на продаж товарів, збереження рівня рентабельності при більш привабливих для покупців цінах на товари. На розвиток *on-line* торгівлі одягом вплинули певні обмеження щодо здійснення *off-line* покупок, про які згадувалось вище.

Найбільшими Інтернет-магазинами жіночого одягу є «Cat Orange», «Garne», «Goldi», «Jersey», «Limonka» та ін. ТМ «Модниця» також має свій Інтернет-магазин, через який реалізуються досить значні обсяги продукції. До речі, в частині *on-line* популярності набирає оптова торгівля, особливо безпосередньо від виробників, що відкриває додаткові можливості для досліджуваної нами торговельної мережі.

2.3. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі

Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Модниця» є типовим для виробничо-торговельних підприємств такого типу і формується із

кваліфікованого персоналу, основних засобів, оборотних активів, фінансових та нематеріальних ресурсів.

Напевно визначальним у забезпеченні конкурентоспроможності торговельної мережі є персонал, оскільки розробка моделей одягу, його продаж вимагають від працівників особливих творчих здібностей, вміння презентувати й продати товар, викликати зацікавленість покупців та ін. Це особливо актуально, коли поряд є сотні продавців з аналогічним за призначенням та схожими характеристиками товаром. Штатний розпис ТМ «Модниця» представлений у табл.2.2.

Кожна «одиниця» штатного розпису підприємства має чітко визначені обов'язки, зону відповідальності та шкалу оплати праці. Наприклад, менеджер займається пошуком, налагодженням контактів, укладенням угод з постачальниками тканин, швейної фурнітури та інших допоміжних витратних матеріалів, формування партій одягу для відправки у власні магазини й торговельні точки мережі, за своєчасну відправку готових виробів покупцям, за функціонування Інтернет-магазину та ін.

Таблиця 2.2

Штатний розпис торговельної мережі «Модниця» у 2021 році*

№ зп	Посада	Чисельність, чол.
1.	Директор	1
2.	Бухгалтер	1
3.	Менеджер	1
4.	Дизайнер-закрійник	3
5.	Швачка	10
6.	Прасувальник-пакувальник	3
7.	Комірник	2
8.	Продавець	17
9.	Водії-експедитори	2
Разом		40

*Примітка: складено автором самостійно за матеріалами ТМ «Модниця»

У виробничому підрозділі «Модниці» працюють 23 працівники, у торгових закладах мережі – 17 продавців. Оплата праці організована за погодинно-преміальною та відрядно-преміальною системами. Чисельність, склад персоналу, його кваліфікаційний рівень, особисті якості, творчий підхід до роботи дозволяють стверджувати, що цей ресурс є спроможним забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку жіночого одягу.

Основні засоби «Модниці» формуються за рахунок орендованих виробничих і торговельних площ та власного обладнання. У табл.2.3 наведений перелік орендованих площ ТМ «Модниця» станом на 2021 рік. Виробниче приміщення відповідає нормам пожежної безпеки, обладнане пожежною сигналізацією, укомплектоване вогнегасниками, є аварійний вихід. Торговельні приміщення також функціонують за умов дотримання норм протипожежного законодавства.

Зазначений склад виробничих і торговельних площ є однією з умов забезпечення конкурентних переваг ТМ «Модниця», оскільки вони (площі) є достатніми для забезпечення належного обсягу виробництва, а розміщення самої торговельної мережі зорієнтоване на максимальне наближення до місць активної торгівлі, насамперед, готовими швейними виробами. Покупці, відвідуючи торговельні центри чи ринки, готові здійснювати заплановані покупки і цілеспрямовано витратити на них певну суму коштів.

Таблиця 2.3

Наявність виробничо-торговельних площ ТМ «Модниця»*

№ пп	Приміщення	Місце розташування	Площа, м ²
1.	Швейний цех зі складом	м. Тернопіль, вул. М.Грушевського, 23	100
2.	Роздрібний магазин	м. Тернопіль, вул. Руська, ЦУМ	40
3.	Роздрібний магазин	м. Тернопіль, вул. Живова, ТЦ «Орнава»	25
4.	Роздрібний магазин	м. Тернопіль, вул. Текстильна, ТРЦ «Подільняни»	35
5.	Роздрібний магазин	м. Тернопіль, вул. Оболоня, ринок «Юмакс»	12
6.	Роздрібний магазин	м. Тернопіль, вул. Живова, ринок «Стандарт»	16
7.	Роздрібний магазин	м. Львів, ТЦ «Сихів»	36

8.	Роздрібний магазин	м.Львів, ТРК «Південний» (ТЦ «Володимир»)	40
9.	Роздрібний магазин	м.Львів, вул.Шпитальна, 9	22
10.	Роздрібний магазин	М.Львів, ТК «Шувар»	30
	Разом		356

*Примітка: складено автором самостійно за матеріалами ТМ «Модниця»

Перелік основних засобів ТМ «Модниця» формується із обладнання швейного цеху та обладнання роздрібних магазинів. У табл.2.4 наведений склад основних засобів швейного цеху підприємства. Крім переліченого обладнання, до основних засобів цеху належать столи, стелажі, контейнери для зберігання фурнітури, запасних частин тощо.

Основні засоби магазинів роздрібної мережі ТМ «Модниця» включають модульні системи зберігання готового одягу в підвішеному стані, розміщені за периметром магазину, модульні пересувні стійки для розвішування одягу в центрі магазину, столи-стійки продавців, оснащені комп'ютерами. Крім того, до основних засобів належать вантажні мікроавтобуси *RENAULT Trafic*, *Mercedes-Benz Sprinter 311* і легковий автомобіль *Volkswagen Passat B5 Wagon*.

Наявний склад основних засобів торговельної мережі, в основному, відповідає її потребам: обладнання швейного цеху періодично оновлюється, його продуктивність є достатньою для забезпечення необхідного обсягу пошиття готових виробів, обладнання роздрібних магазинів також нове, якісне.

Таблиця 2.4

Основні засоби швейного цеху ТМ «Модниця»*

№ зп	Обладнання	Кількість одиниць
1.	Одноголкова прямострочна швейна машина SIRUBA L917-M1	6
2.	Двоголкова зшивально-обметувальна машина чотириниткового ланцюжкого стібка SIRUBA L818-FH1	4
3.	Оверлок PRAFF 5100	3
4.	Стіл закрійний	2
5.	Консольний прасувальний стіл WERMAC C200 Professional	1
6.	Промисловий прасувальний стіл FVC 902	1
7.	Прасувальний прес TYPE-SPECIAL I-P/15	1
8.	Парогенератор з праскою WERMAC A205	1
9.	Парогенератор з праскою SILTER SUPER MINI	1
10.	Стационарний апарат для пакування HAWO 630 WS	2
11.	Закрійний ніж	2

12.	Ножиці електричні	2
13.	Система зберігання виробів у підвішеному стані DURKOPP JET-AGE	1
14.	Комп'ютери	2
	Разом	29

**Примітка:* складено автором самостійно за матеріалами ТМ «Модниця»

На думку власників, поліпшення потребує склад транспорту, оскільки один із мікроавтобусів є достатньо старим, що тягне за собою додаткові витрати на його утримання.

Оборотні кошти «Модниці» акумульовані в запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, готової продукції на складі та у магазинах роздрібно-торговельної мережі, а також вільні грошові кошти на рахунках підприємства, кошти у товарах в дорозі, у незавершених розрахунках та готівкові кошти у касах магазинів. Деякі з них є нормованими, деякі – ні, наприклад, запас готової продукції на складі чи у роздрібних магазинах. Нормативи запасів оборотних коштів, зокрема, тканин, визначаються, виходячи із денної потреби у певному виді тканини, запасу в днях та можливих зривів поставки у днях.

У табл.2.5 наведені основні економічні показники функціонування торговельної мережі «Модниця» за 2018-2020 роки. За даними таблиці можемо відзначити, що торговельна мережа працює прибутково, що є першою ознакою її конкурентоспроможності. На фоні зростання впродовж останніх трьох років обсягу виробництва швейних виробів та виручки від реалізації (+43,4% у 2020 році), зростав показник повної собівартості реалізованої продукції (+40,1% у 2020 році). За рахунок випереджаючого росту останнього показника у 2019 році (+20,9%) порівняно з виручкою від реалізації продукції (+11,3%) помітним є «просідання» показника прибутку у цьому ж році (-17,9%), що, у свою чергу, викликало падіння рентабельності майже на третину (-29%). У 2020 році помітним є ріст прибутку на 20,8%, але його помітне відставання від росту повної собівартості реалізованої продукції (+40,1%) викликав подальше падіння рентабельності на 17,6%, що в абсолютному вимірі показало рентабельність 9,6%.

Таблиця 2.5

Основні показники ефективності функціонування

ТМ «Модниця» у 2018-2020 роках*

№ зп	Показники	2018	відх., %	2019	відх., %	2020	відх., %
1.	Обсяг випуску продукції, од.	6201	-13,7	7755	+25,1	10680	+37,7
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	4820,4	-12,6	5364,3	+11,3	7688,0	+43,4
3.	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4138,4	+2,4	4804,3	+20,9	7011,7	+40,1
4.	Чисельність працюючих, чол.	18	-0,1	33	+83,3	40	+21,2
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	7200	+10,5	9800	+36,1	12600	+21,2
8.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1170,8	+2,2	1234,0	+5,4	1630,2	+32,1
10.	Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,86	+1,2	0,895	+4,07	0,912	+1,9
11.	Прибуток, тис. грн.	682	+5,6	560	-17,9	676,3	+20,8
12.	Рентабельність, %	16,5	+1,4	11,7	-29	9,6	-17,6

* Примітка: складено автором за матеріалами ТМ «Модниця»

Незважаючи на таку ситуацію, варто відзначити позитив у тому, що торговельна мережа взагалі працює прибутково, поступово оновлює наявне обладнання, збільшує штат персоналу, розширює роздрібну мережу (відкриття магазину у ТК «Шувар» у Львові в 2019 році), забезпечує ріст заробітної плати своїх працівників. Це свідчить про наявність виробничого й торговельного потенціалу, що, безумовно, є підґрунтями для посилення конкурентних позицій ТМ «Модниця» на ринку.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі кваліфікаційної роботи нами проаналізований ринок жіночого одягу в Україні, виробництво якого у 2020 році становило 36,3% виробленої швейною галуззю продукції. Для цього ринку є характерним наявність як прозорого, так і тіньового виробництв, а чітко сформованих лідерів немає. Проаналізовані чинники впливу на ринок одягу в Україні,

визначальними з яких є попит і пропозиція. У структурі попиту найбільшим є попит на жіночий одяг з часткою понад 40%. Ринок жіночого одягу характеризується низьким рівнем еластичності попиту, впливом на нього моди, гострою конкуренцією, інвестиційною привабливістю, присутністю відомих світових брендів, значним потенціалом для розгортання діяльності торговельних мереж.

Нами досліджений рейтинг найбільших брендів жіночого одягу станом на початок 2021 року. Відкривають і замикають цей рейтинг українські виробники жіночого одягу – «VOVK» та «А.Тан». Можемо відзначити, що поступово увагу вітчизняних покупців усе більше приваблюють українські виробники. Серед них кращими українськими брендами визнані: «Must Have», «BGL», «Anabel Arto», «Dolce Donna», «SK House», «CARDO», «Majaly». Конкуренція на ринку жіночого одягу очевидно зростає, вітчизняні виробники інтенсифікують імпорт своєї продукції до країн Євросоюзу.

Нами в загальному проаналізована діяльність ТМ «Модниця» та місцевого ринку виробників і продавців жіночого одягу. Пройшовши складний шлях від звичайних торговців-посередників на тернопільському ринку, сьогодні «Модниця» – один з найбільших виробників жіночого одягу в регіоні з часткою 18% та один з найбільших його продавців з власною торговельною мережею, в тому числі за межами міста й області.

Сьогодні підприємство виробляє 16 товарних ліній жіночого одягу, розширює асортимент (у 2017 році – 14 товарних ліній). ТМ «Модниця» об'єднує швейне виробництво у м.Тернополі й торговельну мережу магазинів і торгових точок у Тернополі та Львові. Сформована за роки діяльності ділова репутація виробника й продавця жіночого одягу дозволила ТМ «Модниця» вийти за межі регіонального ринку, а постійна участь виставках-ярмарках по всій Україні забезпечує підприємству укладення угод на пошиття та постачання у власну торговельну мережу та торговельні мережі інших ринкових контрагентів оптових партій жіночого одягу.

Аналіз регіонального ринку жіночого одягу підтверджує високий ступінь його конкурентності. Найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів, а місцевими виробниками жіночого одягу – «Любисток», «Модниця», «Наталі Мода», «OKSA», «Oksana Bachynska exclusive», «Орхідея». Серед перелічених продавців, а тим більше виробників жіночого одягу, власними торговельними мережами володіють лише «VOVK», «Захід-Мода», «Любисток», «Модниця», «Наталі Мода», «Oksana Bachynska exclusive». Це підтверджує наявність у ТМ «Модниця» певної конкурентної переваги у вигляді наявності власної торговельної мережі збуту готових виробів.

Суттєвий вплив на рівень конкуренції на ринку жіночого одягу має наявність потужного *on-line* сегменту. ТМ «Модниця» має свій Інтернет-магазин, через який реалізуються досить значні обсяги продукції. В частині *on-line* торгівлі популярності набирає оптова торгівля.

Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі формується із персоналу, основних засобів, оборотних коштів, нематеріальних ресурсів і активів. Сьогодні штат працівників «Модниці» налічує 40 осіб; основні засоби підприємства – це 356 м² виробничо-торговельних площ, 29 одиниць обладнання у швейному цеху і 3 автомобілі. Оборотні кошти «Модниці» акумульовані в запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, готової продукції на складі та у магазинах роздрібною торговельною мережі, а також вільні грошові кошти на рахунках підприємства, кошти у товарах в дорозі, у незавершених розрахунках та готівкові кошти у касах магазинів. Нематеріальними ресурсами підприємства є власні дизайнерські розробки моделей одягу, а нематеріальним активом – власна торгова марка, яка поступово перетворюється у повноцінний бренд. Торговельна мережа працює прибутково, що є основною ознакою її конкурентоспроможності, з рентабельністю 9,6%; оновлює обладнання, збільшує штат працівників та їх заробітну плату, розширює роздрібну мережу.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «МОДНИЦЯ»

3.1. Асортиментна політика як стратегічний напрям управління конкурентоспроможністю торговельної мережі та її удосконалення

В умовах жорсткої конкуренції, у яких функціонує ТМ «Модниця», першочергове значення має те, яким саме товаром (товарами) наповнена торговельна мережа, чи є вони конкурентоспроможними, яке співвідношення між окремими асортиментними групами (товарними лінійками), якими є перспективи розвитку кожної з них та ін. Тому набирає ваги таке поняття, як асортиментна політика торговельної мережі.

Якщо звернутись до самого поняття «політика», то під ним розуміють сукупність управлінських дій та процесів прийняття рішень, спрямованих на досягнення цілей будь-якого підприємства. У формуванні політики підприємства визначальна роль належить його вищому керівництву, яке формує так званий «локальний кодекс законів», а останні визначають вектор дій підприємства для досягнення ним своїх цілей і завдань.

Щодо торговельних підприємств або торговельних мереж, то формування (розробка) певної політики є етапом реалізації їх стратегічних і тактичних планів, але для такого типу підприємств важливішим питанням є розробка асортиментної політики як ключового чинника забезпечення їх конкурентоспроможності.

Обрана підприємством політика визначає, у який спосіб можуть бути досягнуті його цілі, визначені орієнтири, яким треба слідувати, тобто політика підприємства гарантує стабільність поставлених цілей, запобігає прийняттю недалекоглядних рішень, які можуть виникнути у поточній діяльності. Разом з тим, політика жорстко не регламентує певні рішення, а дає значну свободу у їх прийнятті за умови дотримання фарватера можливих дій задля досягнення підприємством своїх цілей.

«Асортиментна політика – це курс дій з управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації

плану. Тобто асортиментна політика поєднує визначення цілей і засобів для їх досягнення та самі рішення й відповідні дії щодо їх реалізації» [25, с.3.8].

У роздрібній торгівлі асортиментна політика є основою управління асортиментом товарів і спрямована на оптимальне товарне забезпечення ринку, в тому числі, місцевого. Основою формування асортиментної політики є перспективне планування та регулювання, які спрямовані на задоволення споживчого попиту з урахуванням оптимальної структури номенклатури і асортименту товарів, забезпечення рентабельності діяльності суб'єкта господарювання.

Асортиментна політика роздрібних торговельних закладів, сформована на основі аналізу ринкового попиту та його динаміки, є підґрунтям для діяльності усіх інших сфер в межах усього господарського комплексу країни: виробництва, транспорту, логістики, оптової торгівлі. Певні «перекоси» в асортиментній політиці в роздрібній торгівлі викликають негативні наслідки в усіх перелічених сферах діяльності, наприклад, утворення надлишкових товарних запасів в оптовій торгівлі, нерациональне використання транспортних засобів, недовантаженість складського господарства та ін.

На рівні окремо взятого роздрібного торгового підприємства асортиментну політику слід розглядати як процес визначення переліку його товарних груп, який є оптимальним для успішного функціонування підприємства на ринку та забезпечення економічної ефективності його діяльності в цілому.

Таке тлумачення сутності асортиментної політики цілком прийнятне для роздрібно-торгівельної мережі та має низку суттєвих переваг. На нашу думку, воно відображає маркетинговий підхід до формування асортименту товарів у кожному із магазинів мережі, адже не всі магазини торговельної мережі мають мати однакові номенклатуру й асортимент. Не слід додаткового тлумачити, що асортимент жіночого одягу ТМ «Модниця», який реалізується у торговій точці на «Юмаксі» не ідентичний асортименту товарів бутіка «Модниця» в ТРК «Подільняни». Це пов'язано із різним контингентом покупців у цих двох місцях.

Різняться й ціни на товари у зв'язку, знову ж таки, за рахунок специфіки попиту, а також за рахунок різних витрат торгового підприємства на утримання цих магазинів (вартість оренди, інші видатки). Тому урахування саме маркетингового підходу до формування асортименту товарів у різних торгових закладах торговельної мережі «Модниця» є першою умовою успішної асортиментної політики, спрямованої на утримання й розширення ринкової ніші на місцевому ринку жіночого одягу.

Зрозуміло, що таке розуміння асортиментної політики торговельної мережі повинно бути підкріплене відповідними маркетинговими дослідженнями, економічними розрахунками. Якщо проаналізувати структуру асортименту жіночого одягу ТМ «Модниця» у 2017 та 2021 роках (рис.3.1), то можемо спостерігати включення у 2021 році до номенклатурного переліку товарів додатково двох позицій – верхній одяг і сукні дитячі. Це «відповідь» виробництва і торговельної мережі «Модниці» на зростання ринкового попиту на сучасні модні жіночі пальто у клітинку, монохромні з якісних пальтових тканин (вовна з акрилом, вовна з поліамідом, вовна з віскозою). Питома вага верхнього одягу відразу досягла 9,2% в загальному обсязі продажу, а питома вага дитячих суконь – 1,5%. Це достатньо висока частка в загальному обсязі виробництва і продажу, враховуючи, що дані номенклатурні позиції лише «стартують» в загальній виробничій програмі швейного цеху «Модниці» та структурі її товарообороту.

За даними рис.3.1 можемо зробити висновок, що власники торговельної мережі у своїй асортиментній політиці, спрямованій на поступове збільшення ринкової частки на регіональному ринку (Тернопіль, Львів), керуються принципом економічної доцільності виробництва та реалізації певних видів швейної продукції. Такий підхід до асортиментної політики зорієнтований на досягнення загальних цілей торговельної мережі – забезпечення економічної вигоди від її функціонування для власників, персоналу через задоволення ринкової потреби у певних моделях жіночого одягу.

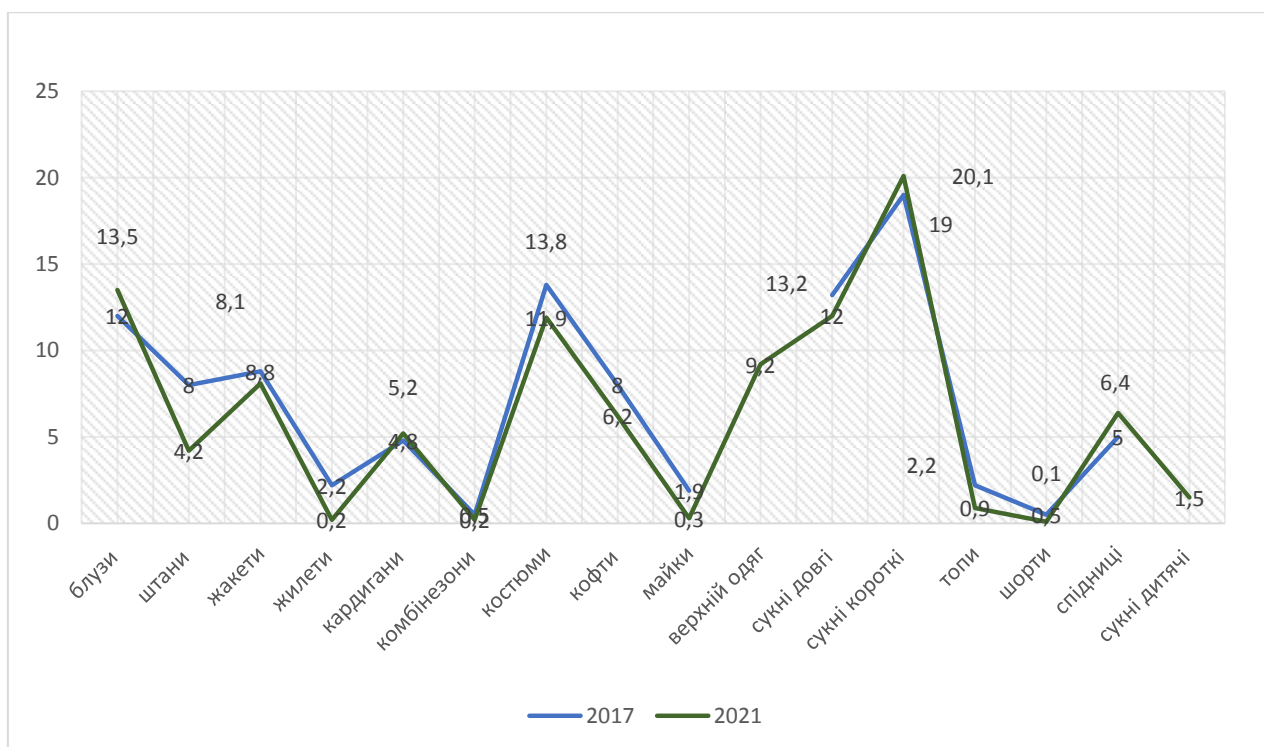


Рис.3.1. Частка окремих номенклатурних позицій ТМ «Модниця» в загальному обсязі продажу у 2017 та 2021 роках, %*

*Примітка: розроблено автором за матеріалами ТМ «Модниця»

Так, впродовж останніх п'яти років спостерігається зниження попиту на регіональному ринку на такі номенклатурні позиції, як жилети, комбінезони, шорти, топи, майки та ін. Це обумовило скорочення їх виробництва і продажу ТМ «Модниця», зниження їх частки у загальній сукупності пропонованих на ринку моделей. Загалом, за період 2017-2021 роки підприємство відмовилось від виробництва і продажу 30 асортиментних позицій жіночого одягу, що є її реакцією на зміну ринкового попиту на місцевому ринку (з 163 до 133 моделей).

Лідерами продажів залишаються класичні для підприємства лінійки, які випробувані часом як на регіональному, так і загальноукраїнському ринку. Це у 2021 році сукні короткі (20,1%), блузи (13,5%), сукні довгі (12%), костюми (11,9%), жакети (8,1%), кардигани (5,2%) та ін.

Отже, можемо стверджувати, що в середньостроковому і короткому періодах при формуванні асортименту жіночого одягу ТМ «Модниця»

керується принципом економічної доцільності виробництва та реалізації конкретних моделей з урахуванням ринкового попиту на них і його динаміки.

Однак, з огляду на те, що основна мета асортиментної політики торговельної мережі полягає у формуванні товарного асортименту з урахуванням її стратегічних ринкових цілей, то доцільно розглянути основні засади й підходи до формування асортиментної політики ТМ «Модниця».

Головною стратегічною ринковою метою досліджуваної торговельної мережі є посилення її конкурентної позиції на споживчому ринку. Однак, ніхто не відкидав багатоцільового підходу до формування головних стратегічних цілей торговельного підприємства чи торговельної мережі. Такими стратегічними цілями, спрямованими на реалізацію головної мети ТМ «Модниця», можуть бути:

- розширення ринкового сегменту, на якому функціонує торговельна мережа;
- пошук нових ринкових ніш, поступове просування на них та їх завоювання;
- суттєве підвищення рівня та якості торговельного обслуговування покупців;
- збільшення прибутковості торговельної діяльності;
- зниження рівня ризиків різних типів;
- нарощування обсягів власного капіталу та підвищення ринкової вартості торговельної мережі.

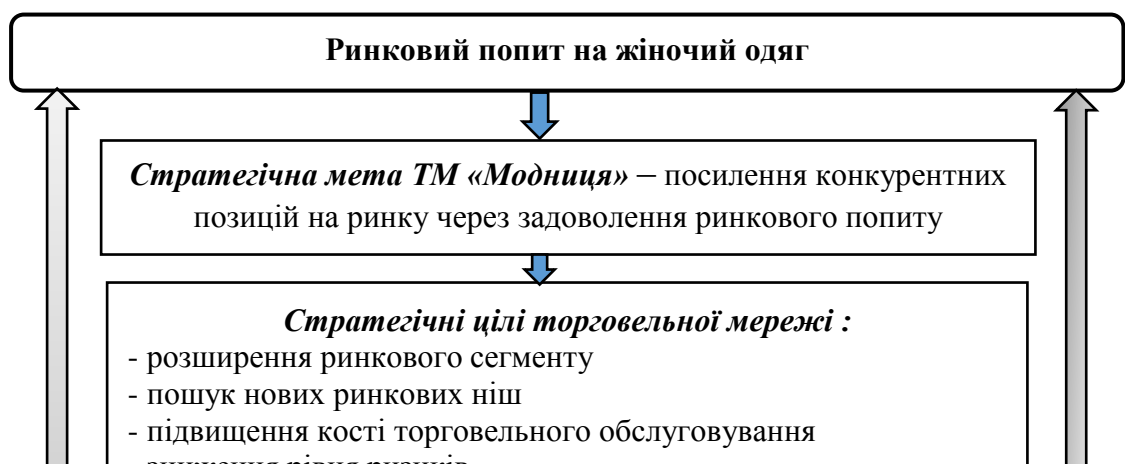
Правильно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування торговельної мережі є основою розробки її функціональних стратегій: виробничої, комерційної, фінансової.

Для досягнення торговельною мережею поставлених стратегічних цілей, що впливають з мети її функціонування на ринку, вона повинно розробити відповідні їм тактичні цілі. Останні спрямовані на ідентифікацію та вирішення окремих комерційних, виробничо-господарських та інших завдань, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, тактичними цілями для ТМ «Модниця» можуть бути: відмова від закупівлі імпортних тканин у наступному календарному році у зв'язку з різким подорожчанням логістичного супроводу таких закупівель, проведення в кінці поточного календарного року

комплексного маркетингового дослідження регіонального ринку жіночого одягу із залученням консалтингової фірми та ін.

Але на цьому ланцюжок цілей і завдань торговельної мережі не обривається. Досягнення нею визначених тактичних (короткострокових) цілей можливе за умови правильно сформульованих оперативних цілей. Саме вони з низового рівня орієнтують торговельну мережу на вирішення щоденних, тижневих, декадних поточних завдань, виконання яких забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей. Такими оперативними цілями для ТМ «Модниця» можуть бути збільшення обсягів відвантаження готових виробів оптовим покупцям до кінця місяця і зменшення залишків готової продукції на складі підприємства, закупівля партії пального понад норми споживання через надходження вигідної цінової пропозиції, збільшення обсягів пошиття і продажу дитячих суконь у листопаді-грудні місяцях у зв'язку із поживавленням попиту на них напередодні Новорічно-Різдвяних свят тощо.

Відповідно до означених мети, цілей ТМ «Модниця» в контексті її асортиментної політики, можемо виокремити місце останньої в системі цільовизначення торговельної мережі (рис.3.2). Ключовою «зв'язкою» у цій схемі є взаємодія ринкового попиту та асортиментної політики, оскільки перший визначає асортиментну політику, диктує виробничому та комерційним підрозділам мережі що, коли, для кого, з чого і чим йому виробляти і реалізовувати. Друга (асортиментна політика) впливає на ринковий попит шляхом презентування нових сучасних моделей одягу, «виводить» їх на ринок з метою досягнення своєї основної стратегічної мети – посилення конкурентних позицій на ринку. Усі наступні елементи розробленої нами схеми в логічній послідовності розкривають зміст кожної стадії цільовизначення ТМ «Модниця».



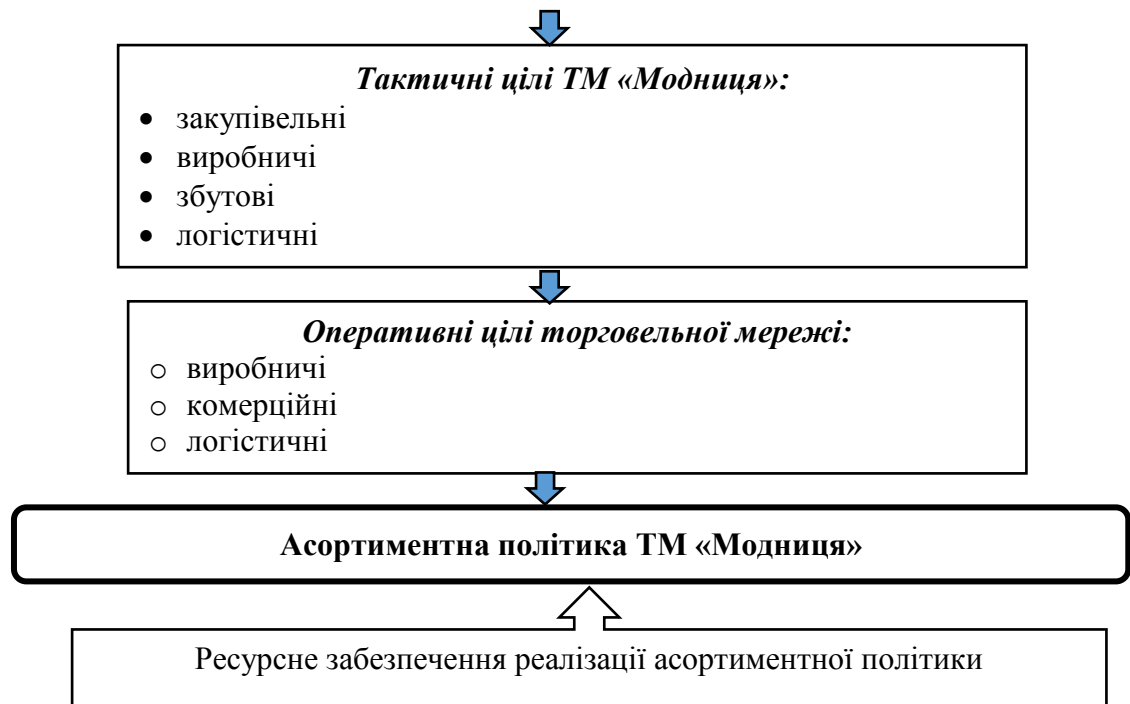


Рис. 3.2. Місце асортиментної політики в системі цілевизначення ТМ «Модниця»*

*Примітка: розроблено автором за матеріалами ТМ «Модниця» і результатів власних досліджень

Сформована асортиментна політика торговельної мережі є «фінальним акордом» загальної системи управління її асортиментом, тому визначені нами вище стратегічні, тактичні й оперативні цілі разом із ресурсним забезпеченням реалізації асортиментної політики, розробленими заходами їх досягнення, можна сміливо означити як елементи управління асортиментом, а тому й управління конкурентоспроможністю торговельної мережі.

3.2. Підвищення рівня торговельного обслуговування в системі забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Модниця»

В умовах кількісного насичення ринку споживчих товарів та загострення конкуренції на ньому природнім є процес зростання вимог покупців до умов

придбання товарів. Покупець у своїй більшості стає перебірливим. Він хоче не просто придбати якусь річ, послугу, а отримати загальні враження від процесу покупки. Причиною цього є зростання поінформованості покупців, їх обізнаності, чутливості до цін, асортименту, якості наданих їм послуг.

«Також чимале значення в процесі підвищення вимог споживачів до галузі торгівлі має той факт, що помітною є диференціація ринку, посилення уваги до екологізації виробництва і споживання, зміна звичок та споживацьких уподобань покупців, зростання значення вільного часу, підвищення загального рівня сервісу та ін.» [5, с.119].

Для того, щоб зрозуміти, яким чином впливає торговельне обслуговування покупців у роздрібних торговельних мережах на їх конкурентоспроможність, необхідно усвідомити сутність самого поняття «торговельне обслуговування». Його можна визначити як кінцевий етап, важливішу складову системи торговельно-технологічних процесів у закладах роздрібною торгівлі, яка має за мету продаж товарів споживачам і надання їм додаткових послуг. Нормативним документом, який регулює процес торговельного обслуговування населення в Україні, є «Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування населення», затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 р. № 833 [50].

На споживчому ринку кожне торгове підприємство веде активну боротьбу за своїх покупців не лише шляхом поліпшення ресурсного забезпечення торговельної діяльності, але й підвищення рівня торговельного обслуговування покупців. Якщо рівень торговельного обслуговування є високим, то підприємство уже має певні конкурентні переваги на ринку, більше покупців відвідують його, робота торгового закладу є більш ефективною та прибутковою.

«Рівень торговельного обслуговування – це сукупність елементів забезпечення покупців торговельними та іншими послугами з метою створення

комфортних умов для здійснення покупки та формування позитивного іміджу торгового підприємства» [5, с.119].

Рівень торговельного обслуговування покупців вирізняється комплексністю. Основними його елементами є:

1. Пішохідна і транспортна доступність магазинів торговельної мережі, можливість паркування: їх віддаленість від місць праці чи проживання покупців негативно впливає на рівень торговельного обслуговування. Прикладом винятку з цього правила є бутіки, торгові центри, що пропонують спеціальні товари і послуги, відсутні в інших торгових закладах. ТМ «Модниця» цей елемент рівня торговельного обслуговування «грає» на користь, оскільки практично усі магазини торговельної мережі розташовані в торгових центрах, облаштованих достатньою кількістю паркомісць для автотранспорту, за винятком торгових точок на ринку «Юмакс» у м.Тернополі та магазину «Модниця» на вул. Шпитальній у центрі м.Львова, де паркування дещо ускладнене.

2. Широта і глибина асортименту товарів. Якщо йдеться про одяг, то перша з них відображає кількість товарних лінійок у торговельній мережі, а друга – кількість артикулів, типорозмірів та ін. всередині кожної лінійки. Як ми визначили в процесі нашого дослідження, кількість товарних лінійок впродовж останніх років зросла на дві позиції та налічує сьогодні 16 товарних ліній. Асортимент більшості з них звужився, а за деякими – навпаки, розширився, наприклад, сукні короткі. З огляду започаткування підприємством виробництва і реалізації дитячих суконь, високим рівнем попиту на якісні дитячі вироби, пропонуємо розширити асортимент цієї лінії, яка може забезпечити підприємству зростання обсягу виробництва і реалізації за цією товарною лінійкою торговельної мережі мінімум на 5%, що в абсолютному вимірі становитиме:

- 1) виробництво і продаж дитячих суконь у 2020 році 3000 шт.;
- 2) середня оптова ціна одиниці товару 270 грн.;
- 3) приріст обсягу виробництва і продажу $3000 \times 0,05 = 150$ шт.;

4) приріст виручки від реалізації дитячих суконь $150 \times 270 = 40,5$ тис. грн./рік.

3. Використання торговельною мережею прогресивних методів продажу товарів. Такі методи покликані забезпечити максимальні зручності покупцям і мінімізувати витрати їх часу на здійснення покупок. ТМ «Модниця» реалізує товари методом самообслуговування в усіх магазинах торговельної мережі, розміщених у торгових центрах і торгових комплексах; з відкритою викладкою – у торгових точках на ринках «Юмакс» і «Стандарт»; за зразками – на виставках-ярмарках. Для оптових продажів активно використовується Інтернет-магазин, який набирає популярності не лише серед оптових замовників, але й роздрібних покупців. Цьому сприяє добре налагоджена система обміну або повернення покупки та сплачених за неї коштів. Як рекомендацію можемо запропонувати періодично оновлювати та урізноманітнити сайт магазину, додавати цікаву інформацію про модні тенденції у жіночому одязі, давати відео-уроки створення сучасних «луків» для жінок різного віку з використанням пропонованих магазином моделей, наповнити пізнавальною інформацією про догляд за одягом різних видів, склад тканин та ін. Це викличе зацікавленість споживачів не лише як відвідувачів сайту, але й як потенційних покупців.

4. Надання додаткових послуг, різноманітність яких визначається спеціалізацією закладу торгівлі, його товарною номенклатурою й асортиментом. Непродовольчі магазини мають значно ширший спектр надаваних додаткових послуг: доставка великогабаритних товарів, дрібні швейні послуги, встановлення і налагодження побутової техніки, апаратури, монтаж систем кондиціонування та ін. Для ТМ «Модниця» досить актуальним у забезпеченні конкурентоспроможності її торговельної мережі є започаткування надання дрібних швейних послуг (вкорочення, звуження, підгін, додавання до моделі додаткових елементів, заміна гудзиків та ін.).

Пропонуємо ТМ «Модниця» використати таку новинку з можливого переліку додаткових послуг торговельної мережі, як вибір покупцем елементів фурнітури одягу, наприклад, вибір покупцем кольору, фактури, матеріалу

гудзиків до пальто та їх пришивання на місці, підбір поясу до плаття та ін. Часто такі дрібні елементи повністю змінюють вигляд моделі швейного виробу, а сам покупець фактично стає співучасником її створення. Така новинка може привернути увагу до продавця, забезпечити йому додаткові конкурентні переваги.

5. Професійні та кваліфікаційні характеристики торгового персоналу. «Спілкування персоналу магазину і покупців відбувається в процесі вибору товарів, отримання консультацій, порад, розрахунків за покупки, їх упаковки тощо. Тому високий професіоналізм персоналу може стати головним спонукальним чинником здійснення покупки» [5, с.120]. Наприклад, фахова порада продавця-консультанта щодо особливостей догляду за одягом з тканин певного складу, його зберігання, поєднання з іншими елементами наявного у покупця гардеробу, можуть стати ключовим аргументом на користь його придбання.

Охайний зовнішній вигляд продавця, уважне та ввічливе спілкування з покупцями є важливими умовами реалізації намірів покупців і створення сприятливого психологічного клімату в процесі торговельного обслуговування.

Стосовно цього елемента рівня торговельного обслуговування, то ТМ «Модниця» має «поле для діяльності», оскільки, попри тривалий час роботи у торговельній мережі більшості продавців-консультантів, лише окремі з них мають спеціальну фахову підготовку. Знання матеріалознавства, товарознавства, економіки торгівлі, маркетингу та ін. можуть лише позитивно вплинути на кваліфікаційні характеристики персоналу торговельної мережі й на конкурентоспроможність останньої.

6. Використання магазинами торговельної мережі засобів реклами та системи інформування покупців. «Реклама сприяє не лише поінформованості покупців про товари, але й формуванню споживчого попиту, оскільки не тільки стимулює придбання відомих товарів, а й «виводить» на ринок нові їх моделі» [5, с.120]. В магазинах торговельної мережі, на сайті «Модниця» повинна бути добре налагоджена система інформування покупців про заплановані акції,

покази, розпродажі та інші засоби активізації продажу. Нині ТМ «Модниця» використовує зовнішню рекламу в міському транспорті (відеоролики, постери, листівки), рекламу в друкованих виданнях. Напрямок активізації рекламної діяльності ТМ «Модниця» може стати Інтернет-реклама, яка досить слабо нині використовується. Актуальність такого напрямку посилюється збільшенням частки *on line* продажів в нинішніх умовах, «перетіканням» активної діяльності частини працездатного населення на дистанційний режим роботи.

7. Дотримання правил і норм торгівлі. Будь-який торговий заклад у своїй діяльності повинен керуватись чинним законодавством, іншими нормативно-правовими актами, які регулюють торговельну діяльність. Насамперед, йдеться про захист прав споживачів, правил зберігання товарів, їх відпуску, правил торговельного обслуговування та ін. «Якщо «наріжним каменем» своєї діяльності заклад торгівлі визначить максимальне задоволення потреб і запитів покупців за умови дотримання правил і норм торгівлі, то це позначиться на рівні торговельного обслуговування через уникнення спірних питань з покупцями з приводу продажу неякісних товарів, їх некомплектності, відмови від заміни та ін.» [5, с.120]. Це, безперечно, вплине на прихильність покупців до закладу торгівлі, збільшення обсягу його товарообороту, ефективності функціонування і конкурентоспроможності.

Отже, проведене нами дослідження дозволяє зробити висновок, що сьогодні рівень торговельного обслуговування покупців можна однозначно віднести до чинників забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі. Він (рівень) здатен вплинути на формування позитивного іміджу торговельного закладу, а разом з високою якістю пропонованих товарів – забезпечити конкурентні переваги на ринку. Це пояснюється тим, що торговельне обслуговування як частина торговельно-технологічних процесів у магазинах, має за мету і спроможне задовольнити зростаючі вимоги сучасних «вибагливих» покупців, котрі прагнуть не просто придбати необхідний якісний товар, але й зробити це з мінімальними затратами часу та в комфортних умовах.

Висновки до розділу 3

У розділі досліджені напрямки підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі «Модниця» та сформульовані пропозиції щодо їх реалізації. Досліджені питання удосконалення асортиментної політики як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі, виділені її особливості в контексті функціонування роздрібною торгівлі.

Асортиментна політика роздрібного торгового підприємства є процесом визначення оптимального переліку товарних груп для забезпечення його ефективного функціонування. Таке тлумачення сутності асортиментної політики цілком прийнятне для роздрібною торговельної мережі і, на нашу думку, відображає маркетинговий підхід до формування асортименту. Урахування маркетингового підходу до формування асортиментної політики торговельної мережі «Модниця» спрямоване на утримання й розширення ринкової ніші на місцевому ринку жіночого одягу. Підтвердженням цьому є проаналізована нами зміна структури асортименту жіночого одягу ТМ «Модниця», розширення переліку товарів як відповідь на зміну ринкового попиту (верхній одяг, сукні дитячі).

Ми дійшли висновку, що у своїй асортиментній політиці у середньостроковому і короткому періодах ТМ «Модниця» керується принципом економічної доцільності виробництва та реалізації конкретних моделей з урахуванням ринкового попиту на них і його динаміки. Нами досліджена й охарактеризована сукупність стратегічних, тактичних та оперативних цілей ТМ «Модниця» в контексті досягнення нею конкурентних переваг, запропонована схема, яка відображає місце асортиментної політики в системі цілевизначення торговельної мережі.

Сформована асортиментна політика торговельної мережі є результатом загальної системи управління асортиментом, тому визначені нами її цілі разом із ресурсним забезпеченням її реалізації, розробленими заходами їх досягнення,

можна сміливо означити як елементи управління асортиментом, а тому й управління конкурентоспроможністю торговельної мережі.

Досліджений зміст поняття «рівень торговельного обслуговування покупців», його вплив на конкурентоспроможність торговельної мережі, адже на споживчому ринку кожне торгове підприємство веде активну боротьбу за своїх покупців не лише шляхом підвищення якості товарів, поліпшення ресурсного забезпечення торговельної діяльності, але й підвищення рівня торговельного обслуговування покупців.

Рівень торговельного обслуговування покупців вирізняється комплексністю, нами охарактеризовані його основні елементи. Особлива увага – питанням забезпечення широти й глибини асортименту, яка відобразилась у пропозиції розширити асортимент товарної лінійки дитячих суконь. Це може забезпечити зростання обсягу виробництва і реалізації мінімум на 5%, що в абсолютному вимірі становитиме 40,5 тис. грн./рік.

Сформульовані пропозиції щодо: використання торговельною мережею прогресивних методів продажу товарів, особливо щодо удосконалення Інтернет-торгівлі за рахунок оновлення сайту магазину за пропонованими напрямками; надання додаткових послуг в частині започаткування надання дрібних швейних послуг, особливо такої новинки на нашому ринку, як участь покупця у створенні власної неповторної моделі за рахунок добору ним самим елементів фурнітури, декорацій та ін.; підвищення кваліфікаційного рівня торгового персоналу; використання Інтернет-реклами, в тому числі з використанням соцмереж, актуальність якої посилюється в нинішніх умовах.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи її мета і завдання були досягнуті. У вступі обґрунтована актуальність теми, об'єкт і предмет дослідження, його теоретико-методологічні основи, наукова новизна та практичне значення.

Нами досліджені питання сутності та значення конкуренції, конкурентоспроможності, охарактеризовані основні підходи до трактування цих понять. Так, конкурентоспроможність свідчить про спроможність підприємства обмежувати діяльність конкурентів та досягати визначених ним конкурентних цілей. Підприємства конкурують між собою на різних ринках, але їх основні конкурентні інтереси зосереджені на ринку готових товарів.

В торгівлі конкурують між собою суб'єкти господарювання та суб'єкти підприємництва, для яких торговельна діяльність є основною. Об'єктом конкуренції в торгівлі, окрім якості самих товарів, є додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням покупців, рівень їх обслуговування; предметом конкуренції в торгівлі є увага покупців, яка трансформується у споживчий попит.

Вивчені питання сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, підходи до тлумачення цього поняття. Поділяємо думку прихильників системного підходу до розуміння управління конкурентоспроможністю підприємства, тому нами сформульоване авторське визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства як системи, сформованої сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на прийняття стратегічних та оперативних рішень для виявлення сильних і слабких сторін реальних і потенційних конкурентів, на формування і підтримку власних довгострокових конкурентних переваг. Також визначені мета, об'єкти (самостійно ідентифіковані стосовно торговельних мереж), суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства, внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність, які детально нами проаналізовані; методи управління конкурентоспроможністю, їх групи. Нами розроблена схема формування системи управління конкурентоспроможністю торговельної мережі, котра має свої особливості та специфічні проблеми.

Досліджені питання сучасного стану розвитку торговельних мереж в Україні. Основними напрямками їх розвитку є виникнення нових форматів торговельних мереж; зменшення кількості гравців на ринку; розширення

торговельних мереж у регіонах. Проаналізовані основні економічні показники (індекс споживчих очікувань, індекс цін, індекс реальних доходів населення), значення яких формують економічне підґрунтя розвитку роздрібно́ї торгівлі й торговельних мереж, зокрема. Перспективи розвитку торговельних мереж в Україні є оптимістичними, адже уже зараз в умовах пандемічних настроїв та перманентної економічної кризи світові торговельні мережі поступово розширюють свою присутність на вітчизняному ринку споживчих товарів.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи нами проаналізований ринок жіночого одягу в Україні, виробництво якого у 2020 році становило 36,3% виробленої швейною галуззю продукції. Для цього ринку є характерним наявність як прозорого, так і тіньового виробництва, а чітко сформованих лідерів немає. Проаналізовані чинники впливу на ринок одягу в Україні, визначальними з яких є попит і пропозиція. У структурі попиту найбільшим є попит на жіночий одяг з часткою понад 40%. Ринок жіночого одягу характеризується низьким рівнем еластичності попиту, впливом на нього моди, гострою конкуренцією, інвестиційною привабливістю, присутністю відомих світових брендів, значним потенціалом для розгортання діяльності торговельних мереж.

Досліджений рейтинг найбільших брендів жіночого одягу станом на початок 2021 року. Відкривають і замикають цей рейтинг українські виробники жіночого одягу – «VOVK» та «А.Тан». Можемо відзначити, що поступово увагу вітчизняних покупців усе більше приваблюють українські виробники. Серед них кращими українськими брендами визнані: «Must Have», «BGL», «Anabel Arto», «Dolce Donna», «SK House», «CARDO», «Majaly». Конкуренція на ринку жіночого одягу очевидно зростає, вітчизняні виробники інтенсифікують імпорт своєї продукції до країн Євросоюзу.

Проаналізована діяльність ТМ «Модниця» та місцевого ринку виробників і продавців жіночого одягу. Пройшовши складний шлях від звичайних торговців-посередників на тернопільському ринку, сьогодні «Модниця» – один з найбільших виробників жіночого одягу в регіоні з часткою

18% та один з найбільших його продавців з власною торговельною мережею, в тому числі за межами міста й області.

Сьогодні підприємство виробляє 16 товарних ліній жіночого одягу, розширює асортимент. ТМ «Модниця» об'єднує швейне виробництво у м.Тернополі й торговельну мережу магазинів і торгових точок у Тернополі та Львові. Сформована за роки діяльності ділова репутація виробника й продавця жіночого одягу дозволила ТМ «Модниця» вийти за межі регіонального ринку, а постійна участь виставках-ярмарках по всій Україні забезпечує підприємству укладення угод на пошиття та постачання у власну торговельну мережу та торговельні мережі інших ринкових контрагентів оптових партій жіночого одягу.

Аналіз регіонального ринку жіночого одягу підтверджує високий ступінь його конкурентності. Найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів, а місцевими виробниками жіночого одягу – «Любисток», «Модниця», «Наталі Мода», «OKSA», «Oksana Bachynska exclusive», «Орхідея». Серед перелічених продавців, а тим більше виробників жіночого одягу, власними торговельними мережами володіють лише «VOVK», «Захід-Мода», «Любисток», «Модниця», «Наталі Мода», «Oksana Bachynska exclusive». Це підтверджує наявність у ТМ «Модниця» певної конкурентної переваги у вигляді наявності власної торговельної мережі збуту готових виробів.

Суттєвий вплив на рівень конкуренції на ринку жіночого одягу має наявність потужного *on-line* сегменту. ТМ «Модниця» має свій Інтернет-магазин, через який реалізуються досить значні обсяги продукції. В частині *on-line* торгівлі популярності набирає оптова торгівля.

Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі формується із персоналу, основних засобів, оборотних коштів, нематеріальних ресурсів і активів. Сьогодні штат працівників «Модниці» налічує 40 осіб; основні засоби підприємства – це 356 м² виробничо-торговельних площ, 29 одиниць обладнання у швейному цеху і 3 автомобілі. Оборотні кошти

«Модниці» акумульовані в запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, готової продукції на складі та у магазинах роздрібно-торговельної мережі, а також вільні грошові кошти на рахунках підприємства та ін. Нематеріальними ресурсами підприємства є власні дизайнерські розробки моделей одягу, а нематеріальним активом – власна торгова марка, яка поступово перетворюється у повноцінний бренд. Торговельна мережа працює прибутково, що є основною ознакою її конкурентоспроможності, з рентабельністю 9,6%; оновлює обладнання, збільшує штат працівників та їх заробітну плату, розширює роздрібну мережу.

Проведені дослідження дозволили нам в останньому розділі кваліфікаційної роботи сформулювати такі висновки і пропозиції.

1. Основним напрямком підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі «Модниця» є удосконалення асортиментної політики на основі маркетингового підходу, спрямованої на утримання й розширення ринкової ніші на місцевому ринку жіночого одягу. У своїй асортиментній політиці у середньостроковому і короткому періодах ТМ «Модниця» керується принципом економічної доцільності виробництва та реалізації конкретних моделей з урахуванням ринкового попиту на них і його динаміки.

2. Досліджена й охарактеризована сукупність стратегічних, тактичних та оперативних цілей ТМ «Модниця» в контексті досягнення нею конкурентних переваг дозволили нам запропонувати схему, яка відображає місце асортиментної політики в системі цільовизначення торговельної мережі.

3. Сформована асортиментна політика торговельної мережі є результатом загальної системи управління асортиментом, тому визначені нами її цілі разом із ресурсним забезпеченням її реалізації, розробленими заходами їх досягнення, можемо означити як елементи управління асортиментом, а тому й управління конкурентоспроможністю торговельної мережі.

4. На конкурентоспроможність торговельної мережі впливає не лише якість товарів, ресурсне забезпечення торговельної діяльності, але й підвищення рівня торговельного обслуговування покупців.

5. Ключовими елементами рівня торговельного обслуговування покупців є забезпечення широти й глибини асортименту. Нами запропоновано розширити асортимент товарної лінійки дитячих суконь, обґрунтовано зростання обсягу виробництва і реалізації мінімум на 5%, що в абсолютному вимірі становитиме 40,5 тис. грн./рік.

6. Запропоновано використання торговельною мережею прогресивних методів продажу товарів, особливо удосконалення Інтернет-торгівлі за рахунок оновлення сайту магазину за пропонованими напрямками; активізації виставково-ярмаркової діяльності; надання додаткових послуг в частині започаткування надання дрібних швейних послуг, особливо такої новинки на нашому ринку, як участь покупця у створенні власної неповторної моделі за рахунок добору ним самим елементів фурнітури, декорацій та ін.; використання Інтернет-реклами, в тому числі у соцмережах.

Розроблені пропозиції можуть мати практичне використання в процесі діяльності ТМ «Модниця» в частині вдосконалення організації процесу продажу жіночого одягу у її торговельній мережі та забезпечення конкурентоспроможності останньої.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О.М., Загорна Т.О. Специфіка конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі: термінологія та процедури оцінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки.* 2013. №1. С. 266-270. URL: file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/Nvpushk_2013_1_56.pdf
2. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монографія. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 24. Част. 1. С.83-87.
4. Бойчик І.М., Спяк Г.І., Волошин О.П. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. № 3. С. 156-170. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41000/1/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%BA.pdf>
5. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка.* 2021. № 3-4. С.118-123. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/778/853>
6. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Основні тренди розвитку роздрібно́ї торгівлі України в період нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2021. № 7. С. 38-46. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16281604879768.pdf>
7. Бойчик І., Собко О., Спяк Г. Економіка та управління торговим підприємством: навч. посіб. Тернопіль, ЗУНУ, 2021. 280 с.
8. Бойчик І.М., Вашків О.П. Українське підприємництво: історичний екскурс і сьогодення. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

- «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р. С. 173-176.
9. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с. URL: <http://referatu.net.ua/newreferats/7569/180733>
 10. Борисюк І.О., Мельник К.О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 6-11. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-01).
 11. Буртняк І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: суть та особливості. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. Матеріали доповідей V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. 12 листопада 2020 року. м Тернопіль. С.349-352. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40250/1/349.pdf>
 12. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. №12 (1). С. 84-89.
 13. Волосяк І., Соловей О., Лисняк Н. Украинский рынок ритейла: формирование профиля. URL: https://commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum...43_9
 14. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 21. С. 251-254. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>.
 15. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

16. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
17. Гуштан Т. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(1). С.119-123. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/25.pdf
18. Денисенко Д.Є. Сутність та види конкуренції у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №3. С. 58-60. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/18.pdf
19. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
20. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2020. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-2020.pdf>
21. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2016. 160 с.
22. Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2016. Vol. 2, № 4. С.95–105. URL: file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/areis_2016_2_4_11.pdf
23. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С.58–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_11.
24. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. С.82-91. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf
25. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 7. С.3.1-3.14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_7_5

26. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210–14 (ост. ред. 06.10.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
27. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62-65. URL: file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/mnjie_2017_6_14.pdf
28. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 174-180. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/33.pdf
29. Ішук С.О., Созанський Л.Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. *Статистика України*. 2020. №1. С.42-50. URL: <file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/282-Article%20Text-508-1-10-20200515.pdf>
30. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/16.pdf
31. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки. Економічні науки*. 2017. №1(54). С. 111-118. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23737>
32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. Янкового О.Г. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
33. Косар Н., Кузьо Н. Перспективи розвитку торговельних мереж в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. С.97-109. URL: file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/ape_2016_7_13.pdf
34. Котенко С.І., Педченко Н.С. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ. Серія*

- «Економіка». 2018. №3. С. 54-58. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76981/1/Kotenko_Pedchenko_visnyk.fem.pdf;jsessionid=ABF3875CFE961B7F34B4BFCFE98DF85D
35. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Х.: ХДУХТ, 2012. 321 с.
36. Крикавський Є.В., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Дослідження конкурентоспроможності мережних підприємств роздрібної торгівлі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. С. 151-156. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/32-18.pdf>
37. Кубрак Н.Р., Крикавський Є.В., Косар Н.С. Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 204 с.
38. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 796 с.
39. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. Економіка торговельного підприємства. К.: Хрещатик, 1999. 707 с.
40. Осипчук А.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/osipchuk-a-p-otsinka-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>
41. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). С. 168-176. URL: http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/Articles_2/Artickes_Ukrainian_2/20.pdf
43. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf

44. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/13923>
45. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. №8. С.52-60.
46. Полковниченко С.О., Коровінченко М.С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/87.pdf
47. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения. 1993. 495 с.
48. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.
49. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
50. Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування населення. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 р. №833. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/39919996>.
51. Пучкова С.І., Сергєєв П.П. Конкурентоспроможність як основа ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2114/1/%D0%89%>
52. Радченко О.П., Вигоняло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf
53. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2016. №10. С. 474-477.

54. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С.145-150. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/158410>
55. Савицька О.М., Лізягіна Д.С. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>.
56. Сергєєва О.Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. *Економічні науки*. 2014. №2. С.204-210. URL:
57. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.15
58. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
59. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Диалектика-Вильямс, 2002. 928 с.
60. ТОП–10 продуктових ритейлерів України за кількістю магазинів і темпам відкриттів у 2020 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovyh-ritejleriv-2020/>
61. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособ. М.: Эксмо, 2004. 544 с.
62. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. К.: Кондор, 2009. 470 с.
63. Фоминичева А.А. Маркетинг в индустрии моды: возможности и тенденции его развития. *Практический маркетинг*. 2012. №8 (186). С.17-22. URL: https://www.bci-marketing.ru/2012/pm12_08.pdf

64. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інтелект XXI*. 2017. №3. С.57-63. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/8.pdf
65. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2016_10\(2\)_28](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2016_10(2)_28)
66. Хариневич-Яворська Д. Торговельні мережі Західної України: особливості та проблеми розвитку в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч.1. С. 315-323. URL: [file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/ecan_2013_12\(1\)_67.pdf](file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/ecan_2013_12(1)_67.pdf)
67. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2011. №1. С.126-134. URL: <http://masters.donntu.org/2012/iem/zharkova/library/126.pdf>
68. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.51. С. 246-248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf
69. Чорна М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 426 с.
70. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
71. Шинкаренко В. Система управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. Колективна монографія «Теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств» За загальною редакцією професора О.Г.Янкового. Одеса. Атлант, 2017. 517 с.

72. Шинкаренко В.Г. Обоснование принципов управления конкурентоспособностью предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип.32. С.5-16. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152323/151438>
73. Irina Burtniak. Main directions of the trade chains development in Ukraine. Сучасна парадигма іншомовної бізнес-комунікації: передові міжнародні практики та міжкультурна інтеграція. Матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції 23 квітня 2021 року. Тернопіль-2021. С.15-16.
74. <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/rozdrubna-torgivlya-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-pandemiji-yak-zminuyutsya-za-rik-smaki-pokupciv-50154289.html>
75. <https://eba.com.ua/rau-awards-2021-krashhi-ritejlery-trts-ta-internet-magazyny-ukrayiny/>
76. <https://grand-textile.com.ua/novosti/obzor-rynka-tekstilya-v-ukraine-2020-2021/>
77. <https://porady.org.ua/khto-odyagae-ukrainu-komu-nalezhat-naybilshi-merezhi-odyagu-vsi-vidomi-brendi>
78. <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=183>
79. https://uk.wikipedia.org/wiki/Валовий_внутрішній_продукт_України
80. <https://ukrlegprom.org.ua/news/statystyka-vyrobnyctva-legkoyi-promyslovosti-za-sichen-lyutyj-2020/>
81. <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy>
82. <https://vctr.media/ua/sami-veluki-magaziki-48196/>
83. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>
84. <https://modnica-ua.com.ua/>
85. Статистичні матеріали діяльності ТМ «Модниця».