

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління конкурентоспроможністю торгівельного
підприємства»**

Виконавець

студентка центру заочної та вечірньої
форми навчання

Ковальчук Анна Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.псих.н., ст.викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Осичка Олена Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства	5
1.2. Фактори конкурентоспроможності торговельного підприємства	8
1.3. Управління збутовою діяльністю, як фактором посилення конкурентоспроможності торговельного підприємства	12
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП «ЛПП УКРАЇНА»	21
2.1. Тенденції розвитку ринку одягу у світі та в Україні	21
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ЛПП УКРАЇНА»	33
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ДП «ЛПП УКРАЇНА»	40
2.4. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ДП «ЛПП УКРАЇНА»	47
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	64

ВСТУП

Актуальність.

Торгівельні підприємства є необхідним елементом суспільно-економічної системи, оскільки забезпечують реалізацію та розподіл товарів від виробників до кінцевого споживача, створюють ланцюжок постачання, сприяють економічному розвитку, створюючи умови для збільшення обсягів товарообігу, збільшення обороту грошей та зростання виробництва.

Поряд з цим, торговельні підприємства працюють у надзвичайно жорсткому та динамічному конкурентному середовищі, що визначається рядом факторів, які включають глобалізацію, зміни у споживчих уподобаннях, а також стрімкий розвиток електронної комерції. У таких умовах, дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю, набувають особливої актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю та прикладне застосування отриманих результатів у процесі управління конкурентоспроможністю ДП «ЛПП УКРАЇНА»

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ЛПП УКРАЇНА»
3. Провести аналіз тенденцій розвитку ринку одягу
4. Оцінити конкурентоспроможність ДП «ЛПП УКРАЇНА»
5. Розробити заходи з управління конкурентоспроможністю ДП «ЛПП УКРАЇНА». Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ДП «ЛПП УКРАЇНА»

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод PESTLE –аналізу – для оцінювання макросередовища підприємств на ринку одягу; метод побудови карти стратегічних груп – для визначення найближчих конкурентів підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів, технології аналізу тепло карт та людські лічильники – для аналізу відвідуваності, встановлення зони, що відвідуються найчастіше, тривалість перебування у цих зонах.

У роботі, з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП «ЛПП УКРАЇНА», запропоновано заходи що полягають у переплануванні торговельного залу, що дозволить зменшити черги у примірочні та у при касовій зоні, тим самим покращити якість обслуговування покупців.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ДП «ЛПП УКРАЇНА», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Основний зміст викладено на 62 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою дослідження теоретичних основ формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства розглянемо сутність конкурентоспроможності, як економічної категорії.

Сучасний період розвитку світової економіки та підприємницької діяльності неможливо уявити без таких понять як «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність можна назвати основним змістом функціонування економічної системи, яка у свою чергу спирається на ринкові механізми.

Де є конкуренція, має виявлятися і конкурентоспроможність відповідного підприємства. Проте досі немає загальноприйнятого визначення цих понять, хоча для сучасного бізнес-середовища, дані поняття є ключовими.

Євтушенко Н. О. зазначає, що ризик не затребуваності продукції залишається основним ризиком суб'єкта господарювання. Цим і визначається та увага, яка нині приділяється проблемам конкурентоспроможності підприємства [5, с.24].

Розвиток економічних теорій щодо конкурентоспроможності підприємств відзначається зміною підходів. Цей процес обумовлений впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність конкуренції.

Дослідимо підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» у роботах науковців.

Панасенко Л. М розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства генерувати прибуток у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Цей підхід зазвичай включає фактори, такі як ефективність виробництва, витрати, якість продукції і ефективність маркетингу [34, с.58].

Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати унікальні конкурентні переваги, які важко скопіювати. Це може включати інновації, бренд, ринкову позицію тощо. Систематизуємо визначення поняття «конкурентоспроможність» та результати представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Й. Шумпетер	Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю успішно впроваджувати інноваційні технології. Новим елементом конкуренції є підприємець-новатор.
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства виражається через систему конкурентних переваг, які змінюються відповідно до конкурентного оточення та їх успішного використання.
Г. Хамел, К. К. Прахалад	Конкурентоспроможність підприємства визначається впровадженням нових форм бізнесу та інноваційних технологій на світовому рівні, а також прийняттям нестандартних рішень для задоволення несформованих потреб споживачів.

Джерело: 47, 49

У міжнародному контексті конкурентоспроможність може визначатися здатністю підприємства або країни ефективно конкурувати на світових ринках. Це включає експорт, імпорт, технологічний розвиток тощо.

Систему управління конкурентоспроможністю підприємства, можна розглядати як комплексну систему. Складність системи конкурентного управління підприємством зростає за рахунок постійного внутрішнього розвитку, що відбувається в організації, зміни механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства у внутрішніх та зовнішніх умовах його функціонування, що спричиняє зміну зв'язків між елементами всієї системи в цілому.

Як зазначає Пугачевська К. Й., система управління конкурентоспроможністю організації виконує низку функцій, включаючи технічні, комерційні, бухгалтерські, фінансові, адміністративні та інші. У

кожній функції визначено певні цілі, сукупність яких дозволяє забезпечити стійкість організації у ринкових умовах та її конкурентоспроможність [35, с.20].

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з основних у сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються інтеграційними процесами, значною конкуренцією, підвищеними вимогами до якості продукції.

Чинний механізм створення конкурентного середовища підприємства не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та потребує пошуку нових, більш ефективних підходів та технологій управління.

Управління розвитком підприємства - це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства на краще відповідно до поставлених цілей. Управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший з новими якісними та кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [3, с.930].

Забезпечення конкурентоспроможності, це, перш за все, філософія управління підприємством в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх задоволення, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку, дослідження бізнес-середовища, виготовлення товару, що перевершує товар конкурента.

Могилевська О. Ю. розглядає аналіз визначень поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» дозволив зробити висновок, що цей процес характеризує підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямований вплив на існуючий та майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію [5, с.32].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують структурні елементи, раціональне використання яких сприяє результативному та ефективному здійсненню управлінських рішень у сфері господарської діяльності. Кожен з елементів системи може розглядатися як міні-система, що включає системоутворюючі компоненти [8, с.409].

Євтушенко Н. О. доводить, що у сучасних умовах посилення конкуренції, високого рівня ризику та невизначеності ринку вітчизняним підприємствам необхідно застосовувати системи управління конкурентоспроможністю, які нададуть можливість:

- 1) удосконалити адаптацію системи управління на підприємствах;
- 2) підвищити якість управління конкурентоспроможністю;
- 3) підвищити стійкість системи управління впливу неконтрольованих чинників довкілля;
- 4) використовувати різні варіанти системи до різних типів підприємств;
- 5) забезпечити мобільність та гнучкість системи управління конкурентоспроможністю [6, с.32].

Оскільки важливою умовою ефективної діяльності будь-якого підприємства є своєчасне реагування зміни довкілля, то формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства є основою його успішної діяльності над ринком.

Сьогодні вважається, що стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі можливе лише за умови поступового та постійного вдосконалення всіх визначальних факторів конкурентоспроможності.

1.2. Фактори конкурентоспроможності торгівельного підприємства

Торгівля є однією з небагатьох галузей, у якій конкуренція присутня у всіх проявах як закон та рушійна сила ринкової економіки. Найважливішою

умовою виживання торговельного підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі на всіх цільових ринках.

Більшість сучасних авторів розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність підприємницької структури задовольняти потреби споживачів у певних умовах краще, ніж конкуренти, які здійснюють свою господарську діяльність на тому самому ринковому сегменті [4, с.278].

Данько Т.І. зазначає, що для торгового підприємства найкраще задоволення потреб споживачів означає створення таких умов, які забезпечують споживачеві можливість регулярного здійснення покупок у зручному для нього місці та у зручний час, а також гарантують достатній асортимент товарів, рівень якості та прийнятну ціну, комфортну обстановку та обслуговування [4, с. 32]. У цьому конкурентоспроможність може оцінюватися лише стосовно іншим підприємствам - конкурентам, тому торгове підприємство має постійно оцінювати своїх конкурентів, їх основні переваги і недоліки [6, с. 212] щоб визначати чинники конкурентоспроможності, а потім розробляти та реалізовувати конкурентні стратегії.

Свтушенко Н. О. при визначенні та класифікації факторів конкурентоспроможності торговельного підприємства слід погодитись з думкою більшості авторів щодо виділення за місцем формування зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності, які у сукупності формують конкурентне середовище та визначають конкурентні переваги торговельного підприємства у довгостроковій перспективі [5, с.26].

Не менш актуальним є поділ факторів конкурентоспроможності торговельного підприємства за ступенем контролю на контрольовані та неконтрольовані, а за ціновою значущістю - на цінові та нецінові. До неконтрольованих чинників автори відносять всі чинники, що впливають саме підприємство та її конкурентів, тобто чинники макрооточення (ступінь

державного регулювання, зміни у законодавстві, соціально-культурні та демографічні зміни, рівень платоспроможного попиту споживачів та інших.)

Мартин О. М. визначає цінові чинники спрямовані зниження роздрібною ціною товару, а нецінові - поліпшення рівня обслуговування покупців, просування і стимулювання збуту товарів [29, с.37].

Окремо деякі автори за стратегічною ознакою виділяють фактори конкурентної стратегії, яка згідно з класифікацією М. Портера може бути спрямована на досягнення лідерства у витратах, диференціацію або орієнтацію на вузькому ринковому сегменті [5, с.201].

Вирішальними для формування конкурентоспроможності торгового підприємства є фактори створення конкурентних переваг, до яких автори сучасної економічної літератури відносять розташування підприємства, техніко-технологічний рівень підприємства, його економічний потенціал, асортиментну та цінову політику, ефективність стимулювання збуту, рівень та кваліфікацію персоналу, ефективність управління торговим підприємством [1, с.243].

Усі групи виділених чинників конкурентоспроможності торговельного підприємства доцільно узагальнити і уявити основні їх складові для характеристики конкурентоспроможності підприємства загалом і зазначення можливих напрямів розробки заходів, і стратегій підвищення конкурентоспроможності. Система факторів, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства у сучасних умовах, представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Система факторів, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства

Ознака класифікації	Г рупа факторів	Фактори конкурентоспроможності
за відношенням до об'єкта	зовнішні	Фактори макросередовища Фактори мікросередовища
	внутрішні	Фактори внутрішнього середовища

Ознака класифікації	Г рупа факторів	Фактори конкурентоспроможності
За ступенем управління	контрольовані	Взаємовідносини з факторами мікросередовища
	неконтрольовані	Взаємовідносини з факторами макросередовища
За відношенням до ціни	цінові	Фактори зниження ціни
	нецінові	Покращення обслуговування клієнтів, просування, стимулювання збуту
Стосовно стратегії	Конкурентної стратегії	Лідировання за витратами, дифференціації, фокусування
Фактори створення конкурентних переваг	Розміщення підприємства	Близькість до споживача, до транспортної розв'язки
	Техніко-технологічний рівень	Стан основних фондів, технічна забезпеченість праці, ступінь автоматизації тощо
	Економічний потенціал	Ринкова частка, обсяг продажу, продуктивність праці, рентабельність
	Асортиментна та цінова політика	Широта та глибина асортименту, рівень цін, тощо
	Ефективність стимулювання збуту	Ефективність реклами стимулювання збуту, особистих продажів
	Рівень кваліфікації персоналу	Рівень обслуговування, рівень компетентності персоналу

Джерело: [34 с. 58; 4, с.30]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що змінюється з плином часу, таким чином, може бути досягнуто при безперервному та поступальному вдосконаленні всіх його внутрішніх та зовнішніх факторів та показників (показники економічної ефективності діяльності та фінансового стану; спеціальні показники, що характеризують товарний асортимент, процес продажу товарів, умови обслуговування та додаткові вигоди для покупців).

До внутрішніх факторів належать об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності: фінансово-економічний та кадровий потенціал, рівень матеріально-технічного забезпечення, сервісного обслуговування. Зовнішні чинники - це соціально-економічні відносини, що дозволяють компанії створювати та реалізовувати продукцію за більш привабливими

ціновими та неціновими характеристиками (заходи державного впливу, можливості конкурентів та споживачів та ін.).

Наявність певних факторів недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності: фактори можуть викликати зміну її рівня в бік і підвищення, і зниження. Знання, облік та аналіз динаміки факторів і показників, що відображають рівень конкурентоспроможності, дозволяють підприємству контролювати їх, визначити інструменти, засоби та напрями використання резервів конкурентоспроможності, проводити заходи щодо її збереження та підвищення.

Таким чином, вирішення завдань забезпечення конкурентоспроможності пов'язане з рівнем менеджменту, управління маркетинговими бізнес-процесами, інформаційними та фінансовими, кадровими та купівельними потоками. Досягнення позитивного результату конкурентної боротьби є закономірним результатом постійних і грамотних зусиль управлінської діяльності.

1.3. Управління збутовою діяльністю, як фактором посилення конкурентоспроможності підприємства

При функціонуванні підприємств на ринку, що характеризується зростанням інтенсивності конкуренції, використання механізмів управління збутовою діяльністю стає вирішальною умовою її ефективності та створює передумови для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної основи управління збутом є досить важливим питанням. Для його висвітлення насамперед доцільно провести узагальнюючий аналіз визначень понять «збут» та «збутова діяльність» з погляду їх подання різними дослідниками.

Слід зазначити, що у сучасній економічній теорії відсутня єдина думка на зазначені дефініції. Вчені часто, визначаючи сутнісну наповненість

досліджуваних категорій, замінюють одну категорію на іншу, що не сприяє цілісному розумінню дослідниками економічної значущості процесів при проведенні теоретичних досліджень та впливає на якість реалізації теоретичних висновків та рекомендацій у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Молнар О. С. доводить, що поняття «збут» та «збутова діяльність» мають взаємопов'язані та відмінні риси. Основні функціональні розбіжності між збутом та збутовою діяльністю полягають у функції аналізу та планування, властивій збутовій діяльності. При цьому результатом збуту є створення системи розподілу, що реалізує товарообіг, а результатом збутової діяльності - доставка потрібної продукції споживачеві в певний час і з встановленим рівнем обслуговування, при досягненні певних цілей підприємством, що орієнтується на довгострокове функціонування на ринку. Варто зазначити, що витрати на проектування та створення системи розподілу продукції є одноразовими, тоді як витрати на збутову діяльність поточними [31, с.109].

Визначивши сутність збутової діяльності підприємства, слід зазначити характеристики управління збутовою діяльністю підприємства та особливості стратегічного підходу до цього процесу (табл. 1).

Таким чином, в результаті критичного аналізу категорії «збутова діяльність» та збутової діяльності підприємств — це процес, що включає здійснення комплексного аналізу ринкового середовища, організацію, планування та контроль здійснення фізичного розподілу, дистрибуції, а також реалізації (продажу) продукції; створення системи мотивації учасників збутових каналів, що має на меті забезпечення стійкості конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізацію прибутку з урахуванням інтересів споживачів.

Однією з найважливіших завдань стратегічного управління для суб'єкта господарювання будь-якої форми власності, розміру та галузевої

приналежності є розробка та реалізація ефективної стратегії збутової діяльності, що входить до загального комплексу стратегічного управління.

Формування стратегії збутової діяльності підприємства у загальному вигляді передбачає реалізацію стандартних етапів, проте їх зміст коригується відповідно до особливостей збутової діяльності:

- збутова діяльність має ґрунтуватися на оптимальному об'єднанні наявних у підприємства ресурсів, постійному поліпшенні процесів збуту на основі збутової логістики, оптимізації каналів розподілу продукції та послуг, використання методів оптимального планування та організації тощо. Причому слід зазначити, що стратегія збутової діяльності, відповідно до системного підходу, має бути органічно вбудована у процес стратегічного управління підприємством;
- стратегія збутової діяльності повинна стати основною для формування політики у сфері збуту, що визначає основні принципи, підходи та методи взаємодії підприємства з його найважливішими стейкхолдерами;
- при формуванні та реалізації стратегії збутової діяльності підприємства повинні бути забезпечені аналіз, облік та адаптація під вимоги довкілля для того, щоб гарантувати стійкість системи та її довгострокове існування.

Панасенко Л. М. доводить доцільність розробки стратегії збутової діяльності та впровадження стратегічного управління у процеси забезпечення розвитку підприємства обумовлена тим, що стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у необхідному напрямку; дасть можливість забезпечити постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначати обмеження, що накладаються ними, і можливу їх еволюцію [34, с.60].

Якщо конкретизувати наведене вище визначення, то стратегія збутової діяльності має бути спрямована на успішне вирішення завдань щодо охоплення цільового ринку, досягнення певного обсягу збуту.

Логічно з цієї тези випливає, що при розробці стратегії збутової діяльності необхідно обов'язково визначити:

- типи посередників та його роль ланцюжку збуту;
- ступінь охоплення ринку;
- потреби в обслуговуванні споживачів;
- оптимальний рівень виробничих запасів та обсягів партій постачання продукції;
- оптимальні час, місце та спосіб доставки товарів;

У дослідженні [31, с. 112] наводиться опис типових моделей процесів управління, а зміст процесу управління збутовою діяльністю підприємства у стратегічному аспекті залишається недостатньо освітленим і не формалізованим.

Отже, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства є реалізацію концепції управління процесом доведення необхідної продукції до проміжних чи кінцевих споживачів. Воно полягає в циклічності стадій аналізу, проектування, планування та рефлексії при реалізації стратегічних наборів-проектів в умовах ресурсної обмеженості та динамічності зміни середовища з метою досягнення сукупності стратегічних цілей підприємства.

Після визначення цілей здійснення систематизованих етапів завершеність циклу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства визначається трьома фазами:

1) фаза проектування, результатом якої є сформована модель діяльності суб'єкта управління та системи збутової діяльності підприємства, а також план її реалізації;

2) фаза реалізації - безпосередньо організація матеріального, кадрового та фінансового забезпечення здійснення збутової діяльності підприємства;

3) рефлексивна фаза - визначення коректності та результативності здійснених заходів.

Формування стратегії збутової діяльності підприємства має здійснюватися на основі результатів стратегічного аналізу та бути націленим на вибір однієї зі стратегічних альтернатив. При стратегічному цілепокладанні у збутовій діяльності як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках «необхідно враховувати тенденції розвитку галузі, зміни кон'юнктури попиту та пропозиції, стадію життєвого циклу підприємства, наявні можливості та фактори, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище» [8].

Принципи формування збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, мають бути розглянуті в контексті конкретного об'єкта управління та з огляду на стратегічну спрямованість. Серед ключових принципів, що визначаються у науковій літературі, варто відзначити ринкову орієнтацію, ієрархічність, комплексність, варіативність, етапність та ефективність [10, 11].

Проте наша думка полягає у тому, що цей перелік може бути дещо загальним і не враховувати всіх особливостей збутової діяльності підприємства. Для більш точного і повного визначення принципів розробки збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, варто враховувати його унікальні риси, відмінності та специфіку, зокрема:

Кожен направлений на результат процес фактично розпочинається з внутрішнього уявлення про те, як він буде протікати. Першим кроком у стратегічному управлінні збутовою діяльністю підприємства є прийняття рішення про необхідність впровадження основних принципів концепції стратегічного управління.

Потім важливо визначити, наскільки це необхідно для компанії, а також оцінити рівень її готовності.

Без чіткого розуміння керівництвом та кожним співробітником своєї ролі в досягненні спільної мети, успіх навіть за наявності добре продуманої стратегії буде неможливим. Для успішного керування збутовою діяльністю підприємства необхідно створити відповідну інформаційну базу, яка допоможе підвищити рівень усвідомленості керівників, менеджерів та співробітників щодо основних принципів стратегічного управління. Система інформаційного забезпечення повинна бути орієнтована на пошук ресурсів та можливостей для реалізації стратегії, включаючи пошук кваліфікованих кадрів.

У дослідженні [17, с. 40-45] особливо важливого значення надається такому інструменту забезпечення управління збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, - діагностика поточного стану підприємства. Достовірний та якісний аналіз потрібен для повноцінного забезпечення менеджерів інформацією з метою розробки подальшої стратегії збутової діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень, підтримки збалансованого стану та забезпечення сталого розвитку у поточний час та довгостроковій перспективі. Діагностика взаємовідносин з суб'єктами зовнішнього середовища при розробці стратегічних планів та програм дозволить сфокусуватися на їхніх інтересах та потребах. Отже, визначення ефективності функціонування і стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі можливе завдяки аналізу рівноваги між його можливостями і загрозами зовнішнього середовища, що постійно виникають.

Мельник В. І. наголошує, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та дієвого управління їм необхідно приділяти багато часу та зусиль реалізації стратегії збутової діяльності. Реалізація розробленої стратегії збутової діяльності підприємства можлива за умови належного правового та нормативного забезпечення, використання відповідних інструментів, методів та важелів реалізації розроблених

планових положень. Витрати, призначені на забезпечення збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, мають бути зафіксовані у бюджеті компанії та скоординовані з фінансовим відділом, а сама стратегія безпосередньо пов'язана з бюджетом. Обов'язковими інструментами реалізації збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, є складання планів на основі збалансованих внутрішніх показників; організаційна структура, налаштована ефективно досягнення поставленої мети; система мотивації персоналу; управління відносинами зі стейк-холдерами як ключова особливість обраного спрямування.

Необхідно організувати постійний контроль, який дозволяє порівнювати досягнуті результати із запланованими та коригувати механізми досягнення цілей збутової діяльності залежно від зовнішніх обставин.

Відповідно до виділених особливостей збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, розглянемо докладніше принципи її формування:

Принцип системності. При формуванні збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, підприємства має реалізовуватись системний підхід, який передбачає:

по-перше, розгляд підприємства як відкритої соціо-економічної системи, яка перебуває у постійній взаємодії з навколишнім середовищем та має внутрішню структуру;

по-друге, уявлення безпосередньо стратегії збутової діяльності підприємства як сукупності елементів, що знаходяться у певному взаємозв'язку та взаємозалежності. Системний підхід дозволяє реалізувати функціональний, елементний та організаційний аспекти;

по-третє, облік у процесі формування стратегії збутової діяльності умов і результатів функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства як незалежних, але взаємопов'язаних та взаємовпливових систем.

Принцип гнучкості та адаптивності. Збутова діяльність підприємства, як фактора конкурентоспроможності, має ґрунтуватися на постійному моніторингу змін різної етимології в режимі реального часу, що дозволяє оперативно вносити потрібні уточнення для забезпечення цілей збутової діяльності.

Принцип обґрунтованості. Збутова система підприємства має базуватися на правильних вихідних передумовах, що передбачає, крім іншого, облік типу, ринкової позиції підприємства, структури продуктового портфеля, і навіть галузі, де воно функціонує. Це чинитиме прямий вплив на набір ключових показників ефективності (КПЕ), що використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності [14].

Принцип безперервності стратегічного планування. Стратегічне планування - це безперервний процес, що включає, окрім безпосередньо формування стратегії збутової діяльності, її оцінку та уточнення з метою підтримки актуальності, причому завершення кожного попереднього етапу має стати початком наступного. Стратегія збутової діяльності підприємства має бути одноразовою ініціативою; вона має стати безперервним процесом, який передбачає участь всіх відповідальних сторін у її реалізації, моніторингу, аналізі та постійному вдосконаленні.

Принцип взаємодії та партисипативної участі. Процес формування збутової діяльності підприємства, як фактора конкурентоспроможності, передбачає участь всього підприємства: генерального директора, менеджерів з продажу, персоналу відділу збуту.

Принцип ієрархічності та відповідності довгостроковим цілям.

Принцип відповідності інтересам заінтересованих сторін. Управління збутовою діяльністю підприємства має відповідати інтересам усіх

зацікавлених сторін — держави, інвесторів, постачальників, споживачів, посередників, персоналу.

Принцип легітимності. Управління збутовою діяльністю, як фактора конкурентоспроможності підприємства, має ґрунтуватися на основних нормативно-правових актах та програмно-цільових документах, а також внутрішніх корпоративних документах.

З огляду на вище наведене, можемо зазначити, що управління збутовою діяльністю виступає фактором посилення конкурентоспроможності підприємства з кількох ключових причин: управління збутом дозволяє підприємству визначити оптимальні ринки збуту, розробити стратегії проникнення на них, а також адаптувати свої продукти та послуги до потреб клієнтів; управління збутом спрямоване на постійне удосконалення процесів продажу, логістики, складування та постачання, що дозволяє підприємству оптимізувати витрати та забезпечити більш ефективну роботу. Ці аспекти разом сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи йому переваги на ринку та здатність ефективно конкурувати з іншими учасниками галузі.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП «ЛПП УКРАЇНА»

2.1. Тенденції розвитку ринку одягу у світі та в Україні

Ринок одягу є частиною економіки, яка спеціалізується на виробництві, розподілі та продажу одягу. Це економічна категорія, що охоплює широкий спектр товарів, таких як одяг, взуття, аксесуари та інші текстильні вироби, призначені для одягання. Ринок одягу включає в себе виробництво та обіг товарів від виробника до споживача.

Ринок одягу, як економічна категорія, піддавалася значним змінам внаслідок розвитку технологій, модних тенденцій, а також економічних та соціокультурних зрушень. Ринок одягу взаємодіє з іншими секторами економіки, такими як текстильна промисловість, реклама, логістика та роздрібна торгівля.

Основні складові ринку одягу включають виробництво та дизайн одягу, його розподіл через різні канали збуту, рекламу та маркетинг, а також споживання та поведінку покупців. Тенденції у сфері екології, етичного виробництва та розумних технологій також впливають на динаміку ринку одягу.

Якщо провести аналіз витрат на одяг у світі, то можна відмітити, що найбільшими ринками роздрібної торгівлі одягом є - США та Китай.

Китай є найбільшим експортером одягу у світі, а США – другим за величиною імпортером.

До пандемії Covid-19 ринок одягу становив від 1,7 до 2,5 трильйона доларів.

Експертні дослідження свідчать, що світовий ринок одягу та взуття скоротився на -19,1% у 2020 році, внаслідок чого його вартість становила 1,45 трильйона доларів. Після зняття карантинних обмежень у різних регіонах світу глобальна швейна та взуттєва промисловість продемонструвала зростання на 18,1% у поточних цінах, внаслідок чого

обсяг ринку у 2021 році становив 1,71 млрд доларів США (роздрібна вартість млн доларів США).

Світовий ринок роздрібної торгівлі одягом у 2021–2022 роках зріс на 7,5% і досяг 1,84 млрд доларів, після чого у 2022–2023 роках зріс на 6,1%, а у 2023 році обсяг ринку склав 1,95 млрд доларів.

Обсяги продажу одягу на світовому ринку одягу у мільйонах дол. США (рис. 2.1).

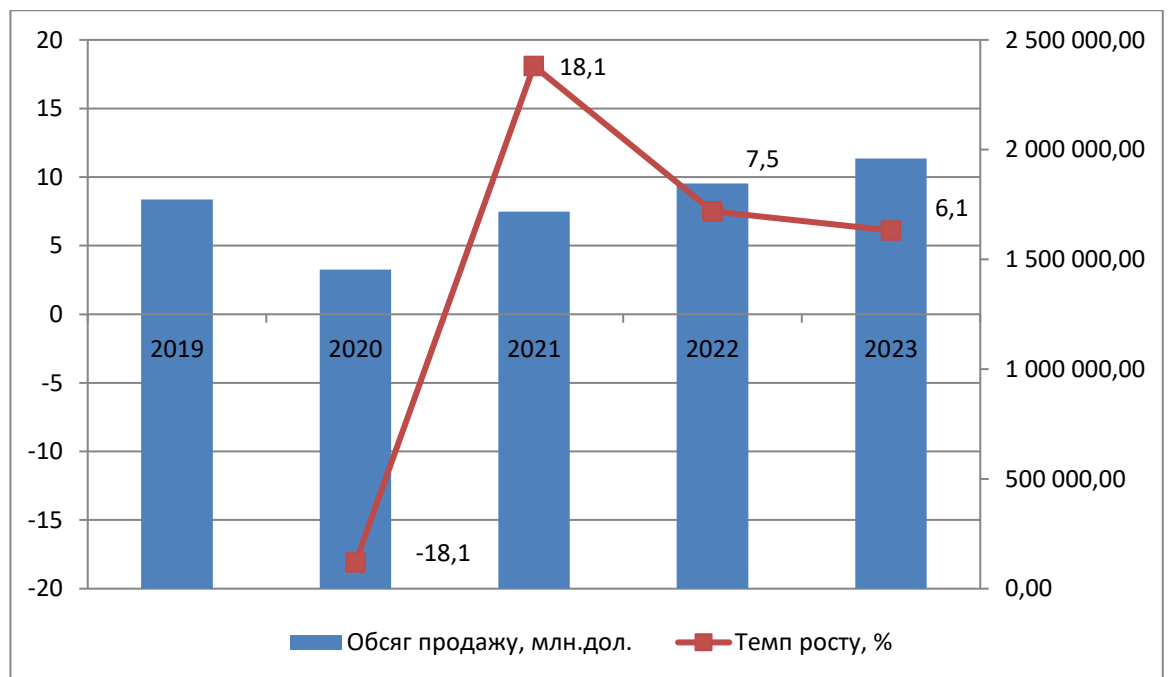


Рис. 2.1. Динаміка обсягів світового ринку одягу, мільйонів дол. США

Джерело: [36]

На США та Китай припадає більша частина світового попиту на одяг.

П'ять ринків із найбільшим розміром у 2021 році в мільйонах доларів США наведено на рис. 2.2.

Також, аналітики відзначають, що дохід від ринку жіночого одягу значно вищий, ніж від продажу чоловічого чи дитячого одягу. Світові витрати на роздрібну торгівлю модним одягом у 2018 році склали більше половини (53%) жіночого одягу, 31% чоловічого та 16% дитячого одягу [36].

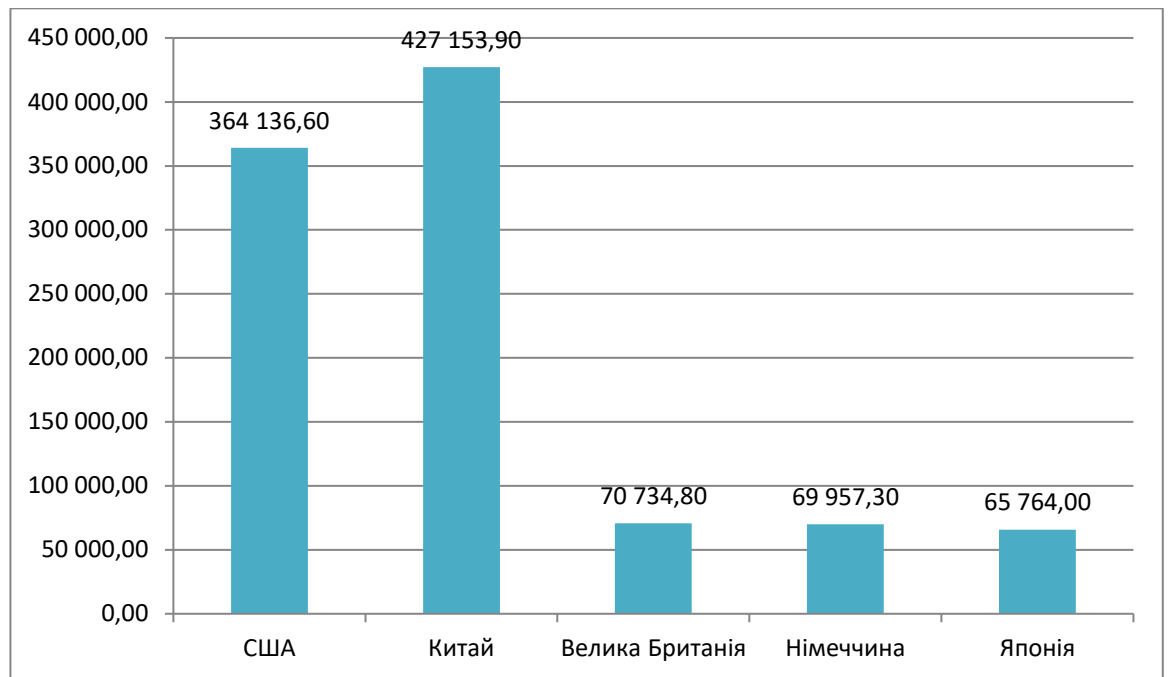


Рис. 2.2. Обсяги ринку одягу у різних країнах світу в 2022 р., млн. дол..

США

Джерело: [36]

Топ-5 експортерів та імпортерів одягу у 2020 рік у мільярдах доларів наведено на рис. 2.3.

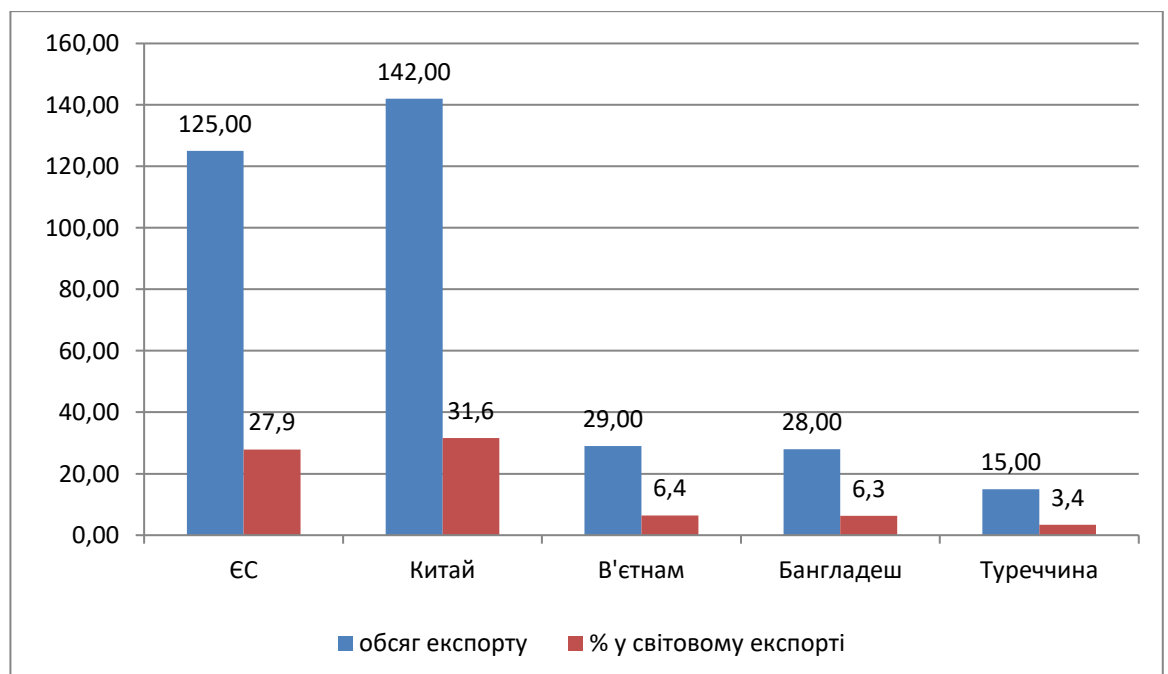


Рис. 2.3. Топ-5 експортерів одягу у 2022 році у мільярдах доларів США

Джерело: [36]

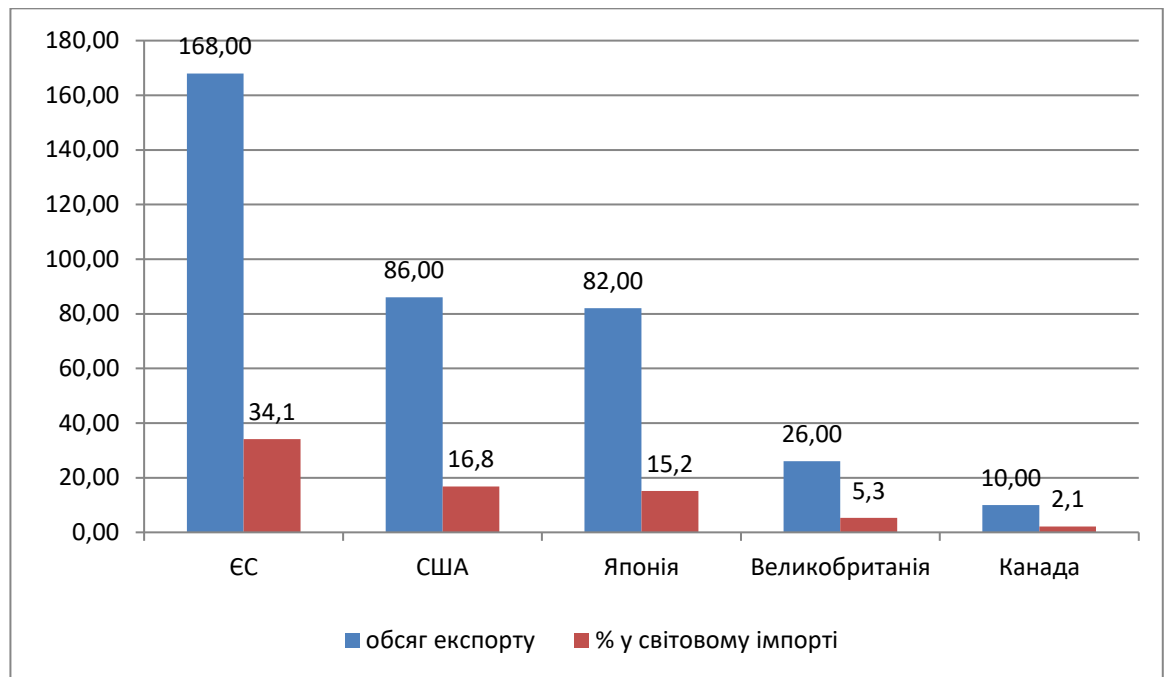


Рис. 2.4. Топ-5 імпортерів одягу у 2022 році у мільярдах доларів США

Джерело: [36]

Поряд з цим, можна виділити наступні цікаві факти розвитку світового ринку одягу:

- Щорічно виготовляє від 100 до 150 мільярдів предметів одягу.
- З 2000 року річний обсяг виробництва одягу подвоївся і в 2014 році вперше досяг рубежу більш ніж 100 мільярдів штук. 1
- Останні 20 років споживання одягу різко зросло. Споживачі модного одягу купують понад 80 мільярдів нових предметів одягу щорічно, що на 400% більше, ніж два десятиліття тому.
- Глобальні покупки одягу та взуття склали близько 107 мільярдів одиниць та 14,5 мільярдів пар у 2016 році, в середньому 13 предметів одягу та дві пари на людину на рік.
- У середньому у 2021 році люди витратили 220,7 доларів США на 16,7 одиниць одягу та взуття у всьому світі.

Війна Росії та проти України вплинула на світові ринки, виробництво та продаж одягу. Велика кількість міжнародних брендів, таких як H&M, Zara, Marks & Spencer, Nike, та **понад 400 інших компаній, припинили свою**

присутність у Росії через введені санкції. Ці компанії тепер шукають нові ринки збуту.

Внаслідок міжнародних санкцій, воєнних подій, міграції населення в Україні та політичної нестабільності експерти модної індустрії зафіксували кілька тенденцій на ринку одягу:

- Зростання логістичних витрат.
- Зменшення європейської роздрібної торгівлі в наслідок війни складають 11%.
- Збитки для текстильної галузі Туреччини через скасування замовлень на суму понад 200 млн доларів з України та Росії у 2022 році.
- Розв'язання проблем роздрібної торгівлі за допомогою цифрових платформ та онлайн-замовлень.
- Повільний економічний ріст та інфляція, що призвели до зменшення продажів у світі та в Україні.
- Скорочення сегмента велоодягу через неможливість виробництва нормально функціонувати та виконувати замовлення через війну.
- Скорочення імпорту одягу призвела до зростання обсягів одягу від українських виробників (від 15% до 30%). Місцеві виробники утримують обсяги продажів на рівні попереднього року.

За результатами аналізу тенденцій розвитку ринку одягу України можна відмітити, що унаслідок підвищення покупчельної спроможності населення після кризи 2014-2015 років, українці стали активніше витрачати кошти на товари не першої необхідності, зокрема на одяг і взуття. Це призвело до зростання ринку легкої промисловості та виводу світових брендів на український ринок.

У 2019-2020 роках понад половину ринку одягу та взуття в Україні, загальною вартістю 60 млрд грн, вже контролювали світові торгові оператори. Деякі напрямки легкої промисловості, як от ринок домашнього

одягу та взуття, а також ринок спортивного одягу та взуття, зазнали підвищеного інтересу під час карантину.

Зараз, з початком повномасштабного вторгнення, обсяги імпорту знизилися на 60 %. Певні світові бренди, такі як H&M та Inditex (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho), припинили свою діяльність після початку військових дій та до січня 2023 року не відновили її. Це створює сприятливі умови для розвитку українських виробників, хоча спостерігається зниження попиту через міграцію, падіння доходів та зміну пріоритетів.

Фактори, що впливають на попит на одяг та взуття, включають економічну кризу, міграцію населення, високі мита на імпортований одяг та високі орендні ставки.

Тенденції у 2022 році суттєво відрізняються від попередніх років. У порівнянні з передвоєнним 2021 роком спостерігається загальне зростання імпорту трикотажного одягу, зокрема спортивного, і ця група товарів має найбільший приріст поставок. Збільшення попиту на цю категорію товарів пояснюється тим, що українці виявили більший інтерес до практичного та комфортного одягу.

Також спостерігається ***значний приріст обсягів імпорту чоловічого одягу, в той час як поставки дитячого одягу помітно зменшилися.*** Це може бути пояснене ***демографічними змінами в країні, такими як міграція жінок з дітьми за кордон.*** Трикотажний чоловічий одяг та білизну також активно закупували, враховуючи потреби військових та інших службовців. Загалом, у 2022 році п'ять категорій одягу (спортивні костюми, чоловічі костюми та комплекти, верхній одяг для чоловіків, светри, джемperi та інші трикотажні вироби, чоловіча білизна) склали 64% від усього обсягу. Це свідчить про зсув у попиті в групі товарів без гендерної прив'язки та збільшенні популярності товарів, призначених для чоловіків.

В Україні наразі існує ніша, де виявляється несповнений попит на одяг у сегменті "швидкої моди". За умов економічної нестабільності зауважується **зростання попиту на недорогий одяг та вживаний одяг**. Як свідчать статистичні дані, збільшилися як обсяги поставок, так і попит на спортивний та аутдорний одяг та взуття. Окрім того, особливою тенденцією, що продовжує розвиватися, є зростання популярності онлайн-торгівлі. У перспективі розвиток в цьому сегменті ймовірно буде технологічним, можливо з використанням штучного інтелекту та/або доповненої реальності.



Джерело: [36]

Рис. 2.5. Структура одягу, імпортованого в Україну у грошовому вираженні за 2022 р., %

Ринок одягу України тісно пов'язаний з так званою індустрією моди. Мода є складне явище, у зв'язку з чим однозначного трактування сутності даного поняття не існує. Багато вчених розглядають моду через різні фактори – соціокультурні, мистецтвознавчі та інших. Індустрія моди пов'язана з усіма аспектами дизайну, виробництва, маркетингу та дистрибуції, починаючи з вироблення концепції майбутнього виробу та закінчуючи випуском кінцевого продукту, розробкою бренду та його просуванням.

Систематизуємо фактори макросередовища діяльності підприємств на ринку одягу та проведемо їх оцінювання за допомогою PESTLE –аналізу. Перевагами застосування даного інструменту є

комплексність аналізу за такими напрямками: економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори. Дозволяє визначити напрям впливу фактору та провести бальне оцінювання сили впливу факторів.

Економічні фактори впливають на різні аспекти галузі, включаючи якість товарів, їх дизайн, застосування інноваційних технологій та організацію виробництва. Ці фактори є основними рушіями прогресу, оскільки стабільні економічні умови є важливою передумовою для розвитку галузі в цілому. Ринок одягу процвітає в економічно розвинених країнах, де гравці мають значні можливості, а споживачі мають вищий рівень доходів.

На ринок одягу значно впливають **соціо-культурні чинники**, оскільки він залежить від моди, яка є як соціальний явищем. Зміни в моді відображають зміни в соціальному середовищі. Наприклад, ***збільшення кількості жінок, які працюють, призвело до зростання попиту на практичний одяг, виготовлений з тканин, які швидко сохнуть і не вимагають прасування.*** Зацікавленість здоровим способом життя призвела до ***популярності спортивного стилю та спортивного одягу.*** Тенденції до зручного спортивного одягу активно представлені на різних модних подіумах. ***Зі збільшенням пенсійного віку з'явилася попит на офісний та професійний одяг для старших груп населення.***

Виробництво одягу стало більш інклюзивним, охоплюючи різні соціальні групи. Це не лише відображає зміну у ставленні споживачів до ***гендерної ідентичності***, але також показує різноманіття моделей на подіумах, включаючи людей з обмеженими фізичними можливостями та різних вікових груп. Модні колекції повертають в уподобання джинси бойфрендів, штани карго, а також розвивають дизайни, які дозволяють покупцям комбінувати жіночі та чоловічі елементи.

Екологічний аспект став важливим на ринку одягу. Покладання уваги на довкілля зробило ***популярними натуральні тканини, матеріали з***

переробленого пластику та штучне хутро. Використання натуральних хутр втратило популярність, і багато людей вважають його застосування неетичним.

Купівля вживаного одягу стала трендом, пропагуючи економію грошей і дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Використання вживаного одягу сприяє зменшенню текстильних відходів і відкриває можливості для створення бізнесу без значних вкладень. Вінтажні знахідки в економкласі стають екологічно безпечними і дають можливість знайти унікальні речі.

Веганська мода визначається відсутністю використання матеріалів тваринного походження, таких як шкіра, хутро, вовна, пух та шовк. Свідомі споживачі розуміють, що модний одяг може бути стильним і без використання продуктів тваринного походження. Використання перероблених матеріалів, органічних волокон або напівсинтетичних тканин з природних ресурсів виступає як ефективна альтернатива.

Зростаюча свідомість споживачів щодо екологічних проблем відзначається збільшенням попиту на екологічно чисті продукти та відновлення ресурсів. Концепція "повільної моди" отримує популярність, де споживачі вибирають менше, але вищої якості товарів, що відповідають етичним стандартам. Люди все більше *звертають увагу на умови виробництва, використані матеріали та етичні практики*. В особливості входять вибір органічного текстилю, використання переробленого пластику та *відмова від продукції, яка тестується на тваринах або включає в себе дитячу працю та несправедливу експлуатацію*.

Встановлені екологічні чинники впливають негативно, збільшуючи витрати підприємства на забезпечення зазначених екологічних аспектів.

Політичні фактори в окремих країнах та у світі значно впливають на моду та тенденції ринку одягу. Сучасна російсько-українська війна, наприклад, має великий вплив на модну індустрію, зробивши *одяг*

військовим, мінімалістичним та в той же час прикрашеним елементами етнографії та національної символіки.

Деякі українські бренди активно розширюють свою діяльність за кордоном. В Європі спостерігається велика підтримка українських товарів. Люди купують сувеніри, текстиль та одяг. Виробники одягу з України, які вийшли на міжнародні ринки, повідомляють, що 90% їхньої продукції призначено для закордонних споживачів.

У 2022-2023 роках українські покупці виявили найбільший інтерес до таких категорій товарів:

- Одягу у військовому стилі.
- Виробів з національною символікою, мемами та патріотичними принтами.
- Моделей без визначеної гендерної приналежності.
- Домашнього одягу.
- Верхнього одягу з елементами світловідбивання.
- Теплих піжам і одягу для відпочинку, включаючи спортивні костюми з різних тканин.

Спостерігається збільшення попиту на домашній одяг, що визначено не лише впливом пандемії, але й воєнним станом, що змусило багатьох українців перейти на дистанційну роботу, підсилюючи актуальність та необхідність комфортного та стильного одягу для дому.

Також спостерігається зростання популярності одягу без чіткого визначення гендерної належності або унісекс-моделей, які можуть носити як чоловіки, так і жінки. Свідченням цього є популярність одягу унісекс серед молодого покоління, яке активно придбує такі моделі.

Узагальнимо результати дослідження у таблиці PESTLE –аналізу. Для цього розподілимо виділені фактори на групи політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові. Визначимо характер впливу (позитивний, негативний), а також ваги досліджуваних факторів.

Після цього проведемо оцінювання встановлених факторів за шкалою 1-5 балів, де 1 б - найменша сила впливу фактору, а 5 – найбільша сила впливу досліджуваного фактору. Оцінювання проведемо із залученням групи експертів з числа працівників підприємства. Встановимо середню оцінку кожного з досліджуваних факторів.

Результати проведеного дослідження представимо у наступній таблиці.

Таблиця 2.1

PESTLE -аналіз макросередовища підприємств на ринку одягу

Опис фактора	Вплив фактору	Вага фактору	Середня оцінка	Зваж. оцінка
Політичні чинники				
Військова агресія рф	↓	0,45	5	-2,25
Прояви корупції та бюрократії	↓	0,25	3,8	-0,95
Стабільність політичної ситуації	↓	0,3	4,5	-1,35
Разом	↓	1		-4,55
Економічні чинники				
Зміни курсу валюти	↓	0,15	4,00	-0,6
Темпи інфляції	↓	0,2	3,00	-0,6
Зміна споживчого попиту	↓	0,25	3,80	-0,95
Інвестиційний клімат	↓	0,1	2,40	-0,24
Ставки комерційних кредитів	↓	0,1	3,00	-0,3
Разом	↓	1		-3,53
Соціально-культурні чинники				
Міграція жінок з дітьми за кордон	↓	0,4	3,2	-1,28
Збільшення кількості жінок, які працюють	↑	0,2	1,8	0,36
Зацікавленість здоровим способом життя	↑	0,2	1,0	0,2
Зміна у ставленні споживачів до гендерної ідентичності	↑	0,2	1,0	0,2
Разом	↑	1		-0,52
Технологічні чинники				
Розвиток технологій онлайн-продажів	↑	0,3	3,2	0,96
Прогрес в сфері інформаційних технологій сприяє зростанню інформованості споживачів та підвищенню їх вимог до продуктів і послуг	↑	0,3	3	0,9

Розвиток технологій управління запасами	↑	0,15	2	0,3
Розвиток логістики та технологій доставки		0,25	3,6	0,9
Разом	↑	1		+3,06
Екологічні чинники				
Увага до умов виробництва, використання матеріалів та етичні практики підприємств	↓	0,35	1,2	-0,42
Веганська мода	↓	0,1	1	-0,1
Популярність натуральних тканин, матеріалів з переробленого пластику та штучне хутро	↑	0,2	2	0,4
Попит на вживаний одяг	↓	0,35	2,2	-0,77
Разом	↓	1		-0,89
Правові чинники				
Введення воєнного стану, комендантської години	↓	0,6	2	-1,2
Збільшення пенсійного віку	↑	0,2	1	0,2
Податкові пільги на воєнний період	↑	0,2	2	0,4
Разом	↑	1		-0,6

Розрахуємо загальний вплив факторів макросередовища:

$$-4,55-3,53-0,52+3,06-0,89-0,6=-7,09 \text{ б.}$$

В результаті проведеного оцінювання встановлено, що загальний вплив факторів макросередовища є негативним та становить -7,09 б. Найбільший негативний вплив становлять політичні та економічні фактори, такі як: військова агресія рф, стабільність політичної ситуації, зміни курсу валюти та темпи інфляції.

Соціо-культурні чинники у загальній сумі також мають негативний вплив, особливо Міграція жінок з дітьми за кордон.

При цьому, технологічні фактори мають позитивний вплив +3,06 бали.

При розробці заходів з управління конкурентоспроможності, важливо враховувати вплив вказаних факторів.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РЕЗРВЕД»

ДП "ЛПП УКРАЇНА" АТ "ЛПП" здійснює продаж одягу та товарів для дому під різними брендами.

Є дочірнім підприємством компанії LPP S.A., найбільшого польського виробника одягу в Центральній та Східній Європі.

LPP S.A. також належать інші бренди одягу: House, Cropp, Mohito, Sinsay (рис. 2.1). LPP є польською сімейною компанією, яка займається дизайном, виробництвом та реалізацією одягу. Досвію роботи у галузі -30 років.

У магазинах мережі реалізується одяг для жінок, чоловіків, дітей та товари для дому.



Рис. 2.6. Логотипи брендів, що належать АТ "ЛПП"

На сьогодні у материнській компанії працюють 29930 працівників, у 2023 р. мережа по всьому світу нараховує 2206 магазинів, обсягом 413 тис. м. кв. Розвиток мережі магазинів АТ "ЛПП" наведено на рис.

Магазини мережі працюють у Польщі, інших країнах Європи, в Азії та Африці.

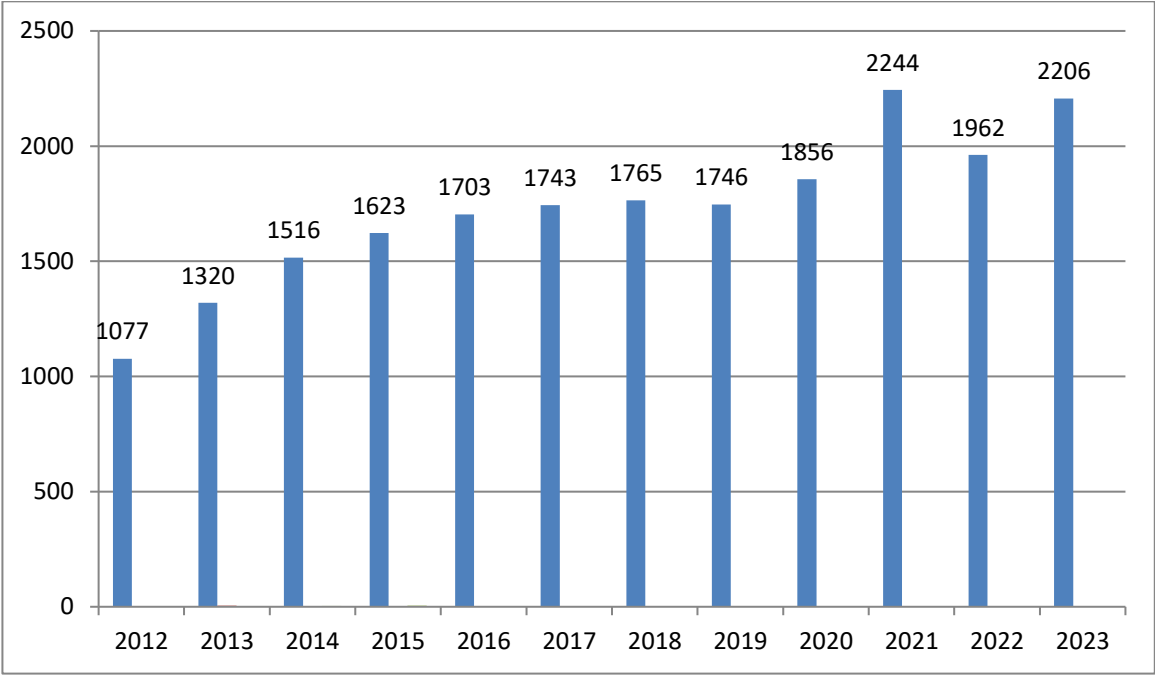


Рис. 2.7. Динаміка кількості магазинів АТ "ЛПП"

На основі даних, наведених на рис.2.2 можемо зробити висновок, що кількість магазинів АТ "ЛПП" збільшилася протягом аналізованого періоду у 2 рази, винятком є 2022 р., що стало результатом негативних наслідків корона кризи у Європі та у світі.

Обсяги доходу від реалізації та чистого прибутку наведені на рис. 2.3.

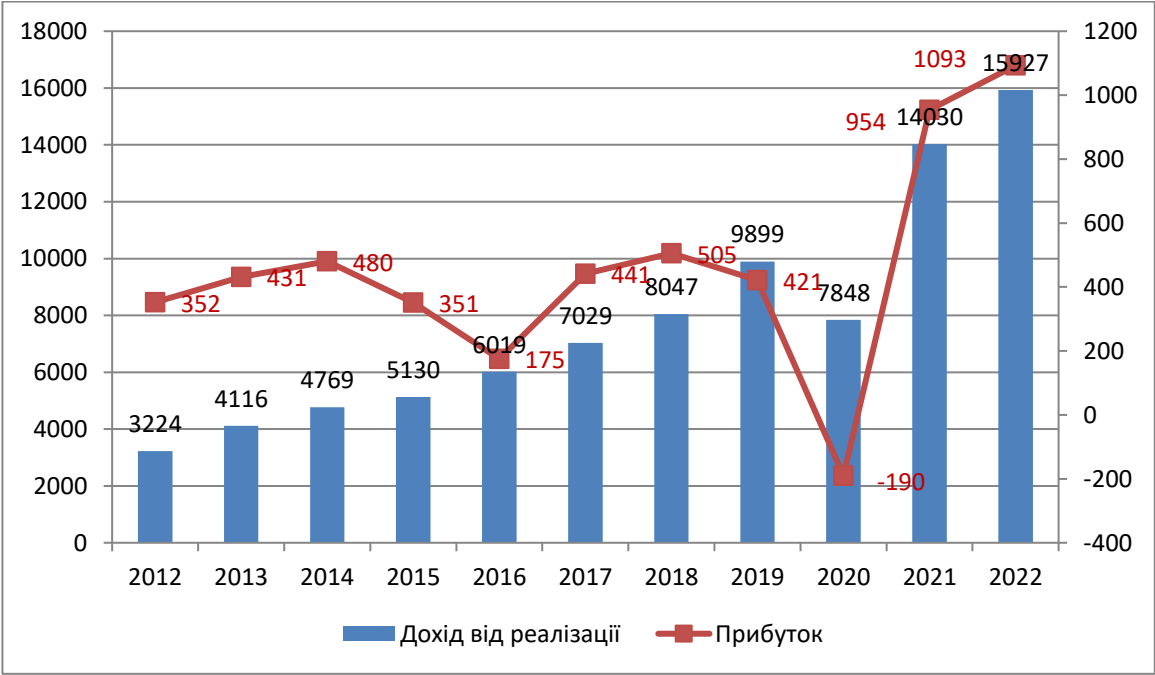


Рис. 2.8. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку АТ "ЛПП", млн.злотих

За результатами наведених даних можемо зробити висновок, що підприємство функціонує успішно, оскільки протягом аналізованого періоду дохід від реалізації збільшився у 5 разів, а прибуток у 3 рази та становив 15927 млн.злотих та 1093 млн.злотих відповідно.

Досліджуване нами підприємство ДП "ЛПП УКРАЇНА" АТ "ЛПП" є дочірнім підприємством акціонерного товариства "ЛПП".

Загальну інформацію про підприємство наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна інформація ДП "ЛПП УКРАЇНА" АТ "ЛПП"

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Повна назва	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО ЛПП УКРАЇНА АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЛПП
2	Скорочена назва	ДП "ЛПП УКРАЇНА" АТ "ЛПП"
3	Код ЄДРПОУ	32435513
4	Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
5	Дані про початок діяльності	06.08.2003
6	Основний напрямок діяльності	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
7	Офіційна адреса	Україна, Львівська обл., Львівський р-н, місто Перемишляни, вул.Міжгірська
8	Контактні дані	+380322957629; +380322957630
9	Засновник(и)	АТ «ЛПП»
10	Розмір статутного капіталу	2 132 760,00 грн.
11	Керівник	Івахів Ярема Орестович

Джерело: складено автором на підставі інформації про підприємство

Проведемо аналіз результатів діяльності ДП "ЛПП УКРАЇНА".

Для цього розглянемо динаміку доходу та прибутку підприємства за останні роки.

З результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що у 2022 р. показники підприємства знизилися, що є негативною тенденцією.

Так, дохід від реалізації знизився на 20% та становив 3727285 тис. грн. У 2022 р. діяльність підприємства була збитковою, підприємство отримало збиток у розмірі 821087 тис. грн.

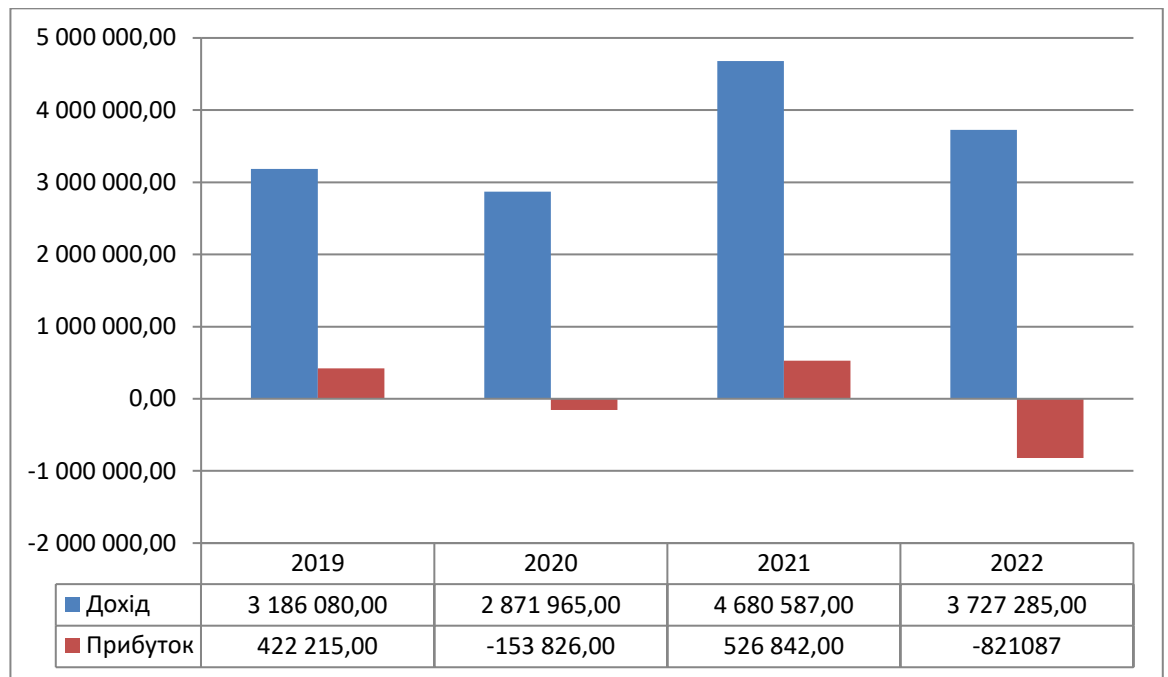


Рис. 2.9. Динаміка доходу та прибутку ДП "ЛПП УКРАЇНА"

Далі проведемо аналіз ліквідності діяльності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності ДП "ЛПП УКРАЇНА" у 2022 р.:

$$K_{пл} = OA / ПЗ, \text{ де} \quad (2.1)$$

оборотних активів - (ОА), поточні зобов'язання - (ПЗ)

$$K_{пл2022} = 794\,838,00 / 770\,489,00 = 1,03$$

Результати розрахунку за період 2020-2022 рр. наведено у таблиці.

Далі доцільним буде розрахунок коефіцієнту термінової ліквідності.

Коефіцієнт термінової ліквідності для ДП «ЛПП УКРАЇНА» за 2022 р.

$$K_{тл} = (OA - З) / ПЗ, \text{ де} \quad (2.2)$$

запаси - (З)

$$K_{тл2022} = (794\,838,00 - 7\,700,00) / 770\,489,00 = 1,02$$

Наступним аналізу є розрахунок коефіцієнту абсолютної ліквідності.

$$K_{ал} = ГК / ПЗ, \text{ де} \quad (2.3)$$

ГК – грошові кошти, ПЗ – поточні зобов'язання

Проведемо розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності ДП «ЛПП УКРАЇНА» за 2022 р.

$$\text{Кал}2022 = 137\,437,00 / 770\,489,00 = 0,18$$

Результати проведених розрахунків за період 2020-2022 рр. наведено у наступній таблиці.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності ДП «ЛПП УКРАЇНА»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020/21	Відхилення 2022/21
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,04	1,44	1,03	0,40	-0,41
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,03	1,43	1,02	0,41	-0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,09	0,22	0,18	0,13	-0,04

Проведений аналіз показників ліквідності дозволяє зробити наступні висновки:

1. показники ліквідності протягом аналізованого періоду мали значення у межах нормативу;
2. прослідковується негативна тенденція зміни показників ліквідності підприємства;
3. коефіцієнти поточної та термінової ліквідності знизилися на 0,41, що свідчить про зменшення спроможності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання та виплати. Це може бути результатом недоліків управління оборотними коштами чи погіршення фінансової стабільності;
4. коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,04, що сигналізує про зниження спроможності погашення поточних зобов'язань за рахунок ліквідних активів підприємства.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, для цього розрахуємо коефіцієнт за наступною формулою:

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.4)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

Коефіцієнт фінансової стійкості ДП «ЛПП УКРАЇНА» у 2022 р.

$$K_{\text{фс}2022} = (1\,147\,352 + 770\,489,00) / 639\,568,00 = 3,0$$

Наступним показником є коефіцієнт власного капіталу, що розраховується наступним чином:

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.5)$$

де, ВБ - валюта балансу

Коефіцієнт власного капіталу ДП «ЛПП УКРАЇНА» за 2022 р.

$$K_{\text{вк}2022} = 639\,568,00 / 2\,557\,409,00 = 0,25$$

Результати обчислень за період з 2020 по 2022 роки представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ДП «ЛПП УКРАЇНА»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020/21	Відхилення 2020/22
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	1,22	2,62	3,00	1,40	1,78
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,45	0,22	0,25	-0,23	-0,20

За результати аналізу можна зробити наступні висновки:

1. коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість протягом аналізованого періоду мали значення нижче нормативного;
2. прослідковувалась стійка негативна тенденція зміни коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість підприємства;
3. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 1,78, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства;
4. коефіцієнт власного капіталу знизився на 0,23, що сигналізує про збільшення боргових зобов'язань протягом аналізованого періоду.

Далі проаналізуємо рентабельність діяльності ДП "ЛПП УКРАЇНА".

Рентабельність сукупного капіталу розраховується за формулою:

$$P_{CK} = (OP / BB) * 100, \text{ де} \quad (2.6)$$

ОП – операційний прибуток

Показник рентабельності власного капіталу обчислюється наступним чином:

$$P_{BK} = ЧП/ВК*100 \quad (2.7)$$

Рентабельність продажів (Рпр) обчислюється за формулою:

$$R_{пр} = (ЧП/ДР) \times 100\%, \text{ де}$$

ДР – дохід від реалізації.

Проаналізуємо рентабельність ДП «ЛПП УКРАЇНА» за 2020-2022 рр.

У 2020 та 2022 рр. підприємство мало збитки, тому розрахунки рентабельності проводити не доцільно. Наведемо розрахунок показників за 2021 р.

$$P_{BK_{2021}} = (526\,842,00 / 794\,838,00) * 100 = 66,28$$

$$P_{CK_{2021}} = (9\,990,00 * 3\,542\,672,00) * 100 = 0,28$$

$$R_{пр_{2021}} = (526\,842,00 / 4\,680\,587,00) * 100 = 11,26$$

Результати розрахунку показників рентабельності ДП «ЛПП УКРАЇНА» представлені у наступній таблиці.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності діяльності ДП «ЛПП УКРАЇНА», %

Показники	Норматив	2021 р
Рентабельність власного капіталу	>0	66,28
Рентабельність сукупного капіталу	>0	0,28
Рентабельність продажів	>0	11,26

За результати аналізу можна зробити висновки, що діяльність підприємства у 2022 р. не була рентабельною.

Протягом аналізованого періоду показники фінансової діяльності підприємства мали негативну тенденцію зміни та значення менше нормативних, що свідчить про погіршення результативності діяльності підприємства.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ДП «ЛПП УКРАЇНА»

У відповідності до методики оцінювання рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства здійснюється в наступній послідовності [4-5]:

1. вибір критеріїв та його оцінка;
2. визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв;
3. розрахунок узагальненого критерію.

Для розрахунку узагальненого рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства пропонуються критерії та їх бальні оцінки.

Показники конкурентоспроможності торговельного підприємства та критерії їхньої лінгвістичної оцінки представлені в таблиці 2.6.

На наступному етапі визначено коефіцієнти вагомості обраних критеріїв.

Важливим етапом є вибір конкурентів для проведення оцінювання. Досліджуваний магазин «RESERVED», як і інші бренди компанії ДП «ЛПП УКРАЇНА» працюють у сегменті мас-маркет, продаючи свою продукцію за доступними цінами. Поряд з цим, особливістю магазинів «RESERVED» є їх переважне розміщення у торговельних центрах, що відповідно впливає на параметри вибору та оцінювання конкурентів.

Отже, при виборі конкурентів будемо орієнтуватися на конкурентів, що розміщені у торговельному центрі, що є представниками мас-маркету.

Оскільки ДП «ЛПП УКРАЇНА» володіє такими брендами як: Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay, відповідно їх конкурентами для оцінювання обрати не можемо. Іспанська компанія Inditex Group володіє брендами Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho та Uterque. також, на ринку присутня популярна торгова марка LC Waikiki якою володіє одноіменна турецька компанія. Компанія Ultra працює з такими торговими марками: Levis, Guess, Lagerfeld, Baldinini и Pierre Cardin. H&M.

Для коректного визначення найближчих конкурентів скористаємося інструментом – карта стратегічних груп. Основними характеристиками оцінювання визначимо як: представленість на ринку та співвідношення «ціна/якість». Представленість на ринку визначимо на основі кількості магазинів бренду. За результатами оцінювання визначимо за допомогою трьох лінгвістичних оцінок: низька, середня та висока. Низька оцінка, при кількості магазинів – менше 6-ти, середня (6-14), висока (15 і більше).

Результати оцінювання за параметром «представленість на ринку» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№ з/п	Торгова марка	Кількість магазинів	Представленість на ринку
1	Pull&Bear	4	низька
2	Cuess	4	низька
3	Stradivarius	6	середня
4	Baldinini	8	середня
5	Zara	15	висока
6	Intertop Outlet	5	низька
7	Oysho та Uterque	4	низька
8	Levis	5	низька
9	Ecco	11	середня
10	ARGO	12	середня
11	Reserved	22	висока
12	LC Waikiki	17	висока
13	Bershka	15	висока
14	H&M	21	висока
15	Replay	7	середня

Джерело: <https://rau.ua/ru/news/top-10-fashion/> (fashion-рітейлери України за площею)

Оцінювання за показником «ціна/якість» встановимо на основі експертного оцінювання із залученням експертів - представників галузі та покупців.

Результати оцінювання конкурентів за параметрами «представленість на ринку» та «ціна/якість» наведено у таблиці 2.7.

За результатами проведеного оцінювання побудуємо карту стратегічних груп, де по-вертикалі відобразимо значення за параметром «представленість на ринку», а по-вертикалі – «ціна/якість».

Таблиця 2.7

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№ з/п	Торгова марка	Представленість на ринку	Ціна/якість
1	Pull&Bear	низька	висока
2	Cuess	низька	висока
3	Stradivarius	середня	висока
4	Baldinini	середня	висока
5	Zara	висока	висока
6	Intertop Outlet	низька	середня
7	Oysho та Uterque	низька	середня
8	Levis	низька	середня
9	Ecco	середня	середня
10	ARGO	середня	середня
11	Reserved	висока	середня
12	LC Waikiki	висока	середня
13	Bershka	висока	середня
14	H&M	висока	середня
15	Replay	середня	низька

Після відображення брендів на матриці, зможемо визначити стратегічні групи, тобто найближчих конкурентів за значенням параметрів конкурентоспроможності (рис. 2.10).

Проведемо оцінювання магазину Reserved ДП «ЛПП УКРАЇНА».

За результати побудови карти стратегічних груп було встановлено, що найближчими конкурентами магазину Reserved ДП «ЛПП УКРАЇНА» виявилися наступні магазини: LC Waikiki, Bershka та H&M.

Далі проведемо оцінювання конкурентоспроможності по відношенню до найближчих конкурентів.

За групою параметрів «зовнішня привабливість» найнижчу кількість балів отримав магазин «Bershka» через середній рівень оформлення магазину та не достатньо зручне розміщення магазину.

Ціна/якість	Висока	Pull&Bear, Cuess	Stradivarius, Baldinini	Zara
	Середня	Intertop Outlet, Oysho та Uterque Levis	Ecco, ARGO	Reserved, LC Waikiki, Bershka,
	низька		Replay	
		низька	Середня	Висока
Представленість на ринку (кількість магазинів)				

Рис. 2.10. Карта стратегічних груп ринку одягу

За групою параметрів «атмосфера магазину» RESERVED отримав середні оцінки за такими параметрами: зручність розміщення і викладки товарів, рівень оформлення прикасової зони, комфорт середовища. Середні оцінки отримано у результаті наявності черг у магазині, що впливає на комфорт і зручність клієнтів.

За групою «якість товарів та послуг» RESERVED отримано середню оцінку за параметром умови обслуговування. За групою фінансово-економічні показники отримано низький бал за параметром прибутковість, оскільки у звітному періоді у підприємства були збитки, за параметрами середній чек та ефективність використання торгівельної площі отримано середні оцінки.

Таблиця 2.8

Показники конкурентоспроможності торгівельного підприємства

Комплексний показник	Груповий показник	Бальна оцінка та її лінгвістичний критерій		
Зовнішня привабливість	Територіальна зручність	Централіні ділові зони / 5балів	Спальні райони міста /3 бали	Околиці міста/1 бал
	Територіальна та транспортна доступність	Доступний для транспортних засобів та пішоходів / 5балів	Середня доступність для транспортних засобів та пішоходів /3 бали	Низька доступність або для транспортних засобів або для пішоходів/1 бал
	Зручність розміщення магазинів	Зручне / 5балів	Не достатньо зручне /3 бали	Не зручне /1 бал
	Рівень зовнішнього оформлення магазину	Високий / 5балів	Помірний /3 бали	Низький /1 бал
Атмосфера магазину	Комфорт середовища	Комфортна / 5балів	Не достатньо комфортна /3 бали	Не комфортна /1 бал
	Освітлення та світлові ефекти	Інтенсивне / 5балів	Помірне /3 бали	Не достатнє /1 бал
	Рівень оформлення прикасової зони	Високий / 5балів	Середній /3 бали	Низький /1 бал
	Зручність розміщення і викладки товарів	Зручне / 5балів	Не достатньо зручне /3 бали	Не зручне/1 бал
	Раціональність асортименту	Раціональний / 5балів	Не достатньо раціональний /3 бали	Не реціональний/1 бал
Якість товарів та послуг	Очікувана якість товарів	Краще очікуваного рівня /5 балів	Очікуваного рівня /3 бали	Нижче очікуваного рівня / 5
	Рівень культури обслуговування	Висока /5 балів	Середня /3 бали	Низька / 1 бал
	Умови обслуговування	Високий / 5 балів	Середній / 3 бали	Низький / 1 бал
	Доступність послуги	Висока /5 балів	Середня /3 бали	Низька / 1 бал
	Популярність програм лояльності	Висока /5 балів	Середня /3 бали	Низька / 1 бал
Фінансово-економічні показники	Рівень цін	Нижча середньої рівня / 5балів	Відповідає середньому рівню /3 бали	Вище середнього рівня /1 бал
	Прибутковість	Вище середнього рівня / 5балів	Відповідає середньому рівню /3 бали	Вище середнього рівня /1 бал
	Середній чек	Вище середнього рівня/ 5балів	Відповідає середньому рівню /3 бали	Вище середнього рівня /1 бал
	Ефективність використання торгової площі	Вище середнього рівня/ 5балів	Відповідає середньому рівню /3 бали	Вище середнього рівня /1 бал

Таблиця 2.9

Оцінювання конкурентоспроможності магазину RESERVED ДП «ЛПІ УКРАЇНА»

Груповий показник	Груповий показник	Коеф. значимості	LPP, RESERVED		LC Waikiki		Hennes&Mauritz, H&M		Inditex, Bershka	
Зовнішня привабливість	Територіальна зручність	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5
	Територіальна та транспортна доступність	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5
	Зручність розміщення магазинів	0,2	3	0,6	5	1	5	1	3	0,6
	Рівень зовнішнього оформлення магазину	0,2	5	1	5	1	5	1	3	0,6
Атмосфера магазину	Комфорт середовища	0,3	3	0,9	5	1,5	5	1,5	3	0,9
	Освітлення та світлові ефекти	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
	Рівень оформлення прикасової зони	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	3	0,3
	Зручність розміщення і викладки товарів	0,3	3	0,9	3	0,9	5	1,5	3	0,9
	Раціональність асортименту	0,2	5	1	3	0,6	5	1	5	1
Якість товарів та послуг	Очікувана якість товарів	0,35	5	1,75	5	1,75	5	1,75	5	1,75
	Рівень культури обслуговування	0,2	5	1,0	5	1	5	1	3	0,6
	Умови обслуговування	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75	3	0,45
	Доступність послуги	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
	Популярність програм лояльності	0,2	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6
Фінансово-економічні показники	Рівень цін	0,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	5	1,25
	Прибутковість	0,3	1	0,3	3	0,9	3	0,9	1	0,3
	Середній чек	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
	Ефективність використання торгової площі	0,2	3	0,6	5	1	5	1	3	0,6
Інтегральний показник			-	15,8	-	17,9	-	18,0	-	14,6

За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності магазинів одягу встановлено, що RESERVED отримав 15,8 балів, що є нижче конкурентів LC Waikiki та H&M за наступними параметрами: прибутковість, ефективність використання торгової площі, умови обслуговування, комфорт середовища. З метою покращення конкурентоспроможності необхідно розробити заходи, що сприяють покращенню названих параметрів конкурентоспроможності.

2.4 Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю магазину RESERVED ДП «ЛПП УКРАЇНА»

За результатами проведеного оцінювання було встановлено, що основними причинами не достатнього рівня конкурентоспроможності є ефективність використання торгової площі, умови обслуговування, комфорт середовища.

Магазини ДП «ЛПП УКРАЇНА» розділяються на різні зони або відділи для різних категорій товарів, таких як чоловічий, жіночий, дитячий одяг, аксесуари тощо. Це полегшує навігацію для покупців. Розміщення у магазинах мережі відбувається за загальними принципами мерчандайзингу одягу, але є оригінальним у кожному магазині у відповідності до форми павільйону та його розміщення у торговому центрі.

У досліджуваному магазині товари розміщуються у торговому залі так, щоб максимально задіяти демонстраційну площу.

За результатами проведеного оцінювання встановлено низьку ефективність використання торгівельної площі.

Дослідимо більш детально дану проблему, розрахувавши відповідні показники ефективності використання торгової площі.

Ефективність використання торгової площі під викладку можна оцінити за допомогою певних показників.

Ступінь використання=(Фактична площа/Загальна площа)×100%

Показник Заповненості=(Кількість виставлених товарів/Максимальна кількість товарів, яку можна виставити)×100%

Коефіцієнт експозиційної площі: Кексп = експозиційна площа / площа торгового залу

Експозиційна площа визначається як сума площі всіх елементів обладнання, спрямованих на виставлення товарів. Важливо враховувати також площу, яку займають великогабаритні товари, зокрема в нашому випадку - товари для дому. Нормативи Кекс для магазинів зі змішаним асортиментом товарів відповідно становить 0,72 -0,78;

Наведемо розрахунок коефіцієнту експозиційної площі магазину Sinsay:

$$\text{Кексп.} = 603,27/750,73=0,80$$

Отже, за результатами розрахунку встановлено, що коефіцієнт експозиційної площі становить 0,80, при нормативі 0,72-0,78. Це свідчить про перевантаження простору, нагромадження товарів та створює незручності гостю при здійсненні покупок у магазині.

Поряд з цим, для об'єктивності висновків, важливо провести аналіз динаміки відвідуваності магазину.

Аналіз динаміки відвідуваності магазину проведемо за допомогою системи відслідковування відвідуваності - людські лічильники. Лічильники розміщені в зонах входу та виходу. Кожен раз, коли людина перетинає лінію детектора, це рахується як одне входження або вихід.

Також, застосуємо технологію аналізу теплокарт (heat maps), щоб визначити зони магазину, які мають найвищу активність.

Застосування технології аналізу теплокарт (heat maps) у магазинах полягає в використанні спеціальних систем теплового картографування для визначення зон з найвищою активністю. Основна суть цього методу в тому, що він дозволяє візуалізувати інтенсивність певних явищ чи процесів у просторі за допомогою кольорових теплових карт. Результати аналізу важливі для прийняття рішень щодо розташування товарів, оптимізації

роботи персоналу, планування рекламних акцій та інших аспектів торгівельного бізнесу.

За допомогою цього методу проаналізуємо інформацію про те, які зони відвідуються найчастіше, тривалість перебування у цих зонах. Інтенсивність активності визначається кольорами: зазвичай гарячі кольори (червоний, жовтий) вказують на високу активність, а холодні (синій, зелений) - на низьку.

Результати аналізу динаміки відвідуваності магазину Sinsay наведемо на графіку (рис.).

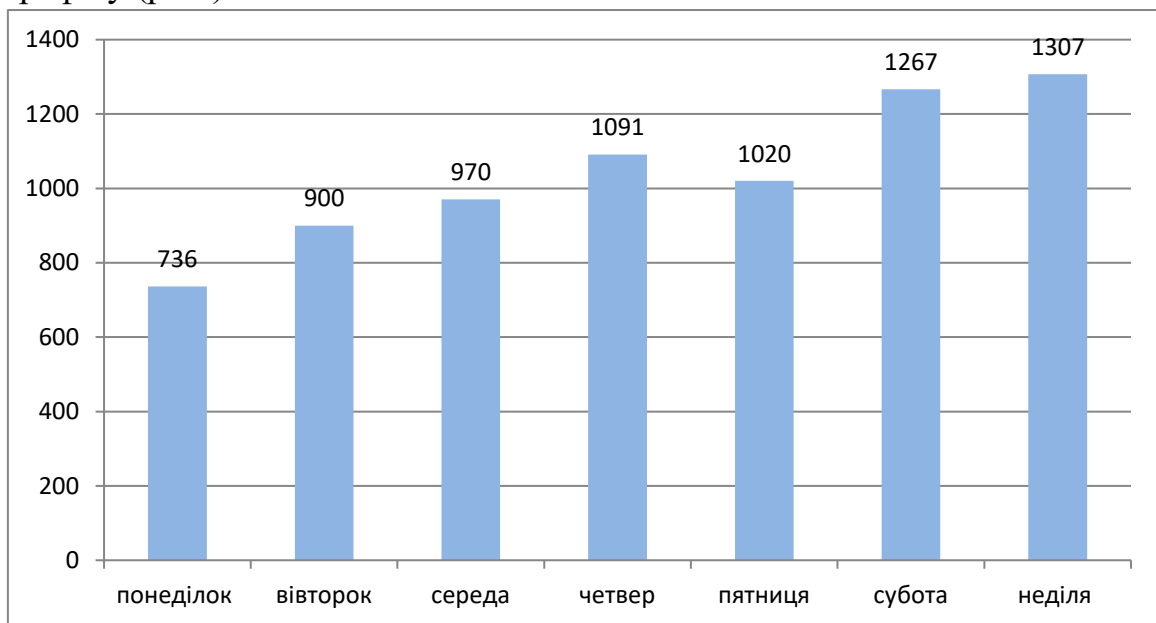


Рис. 2.11. Динаміка середньої відвідуваності магазину Sinsay 22-28 січня 2023 р.

За результатами аналізу можемо зазначити, що відвідуваність зростає ближче до вихідних та має максимальні значення у суботу та неділю.

На наступному етапі проведемо порівняння відвідуваності протягом дня та коефіцієнту конверсії у відповідний час.

Якщо ми розглядаємо конверсію для магазину одягу, цей показник вказує на те, який відсоток відвідувачів магазину фактично здійснює покупку. Коефіцієнт конверсії обчислюється як кількість успішних

транзакцій (покупок) поділено на загальну кількість відвідувань магазину, помножену на 100 для отримання відсоткового виразу.

Формула коефіцієнта конверсії:

Коефіцієнт конверсії = $(\text{Кількість покупок} / \text{Загальна кількість відвідувань}) \times 100\%$

Загальною метою для магазину одягу є максимізація коефіцієнта конверсії, щоб забезпечити, ситуацію, коли більше відвідувачів перетворюються в покупців. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися різні стратегії, такі як оптимізація торгового простору, підвищення якості викладки товару, впровадження зручних способів оплати, проведення маркетингових кампаній і т. д.

Далі, важливо зіставити кількість відвідувачів і конверсію для виявлення залежностей в кожен день тижня. Конверсія - це один з ключових показників ефективності роботи, що показує, скільки відвідувачів стало покупцями. Для цього необхідно поділити кількість чеків на кількість відвідувачів.

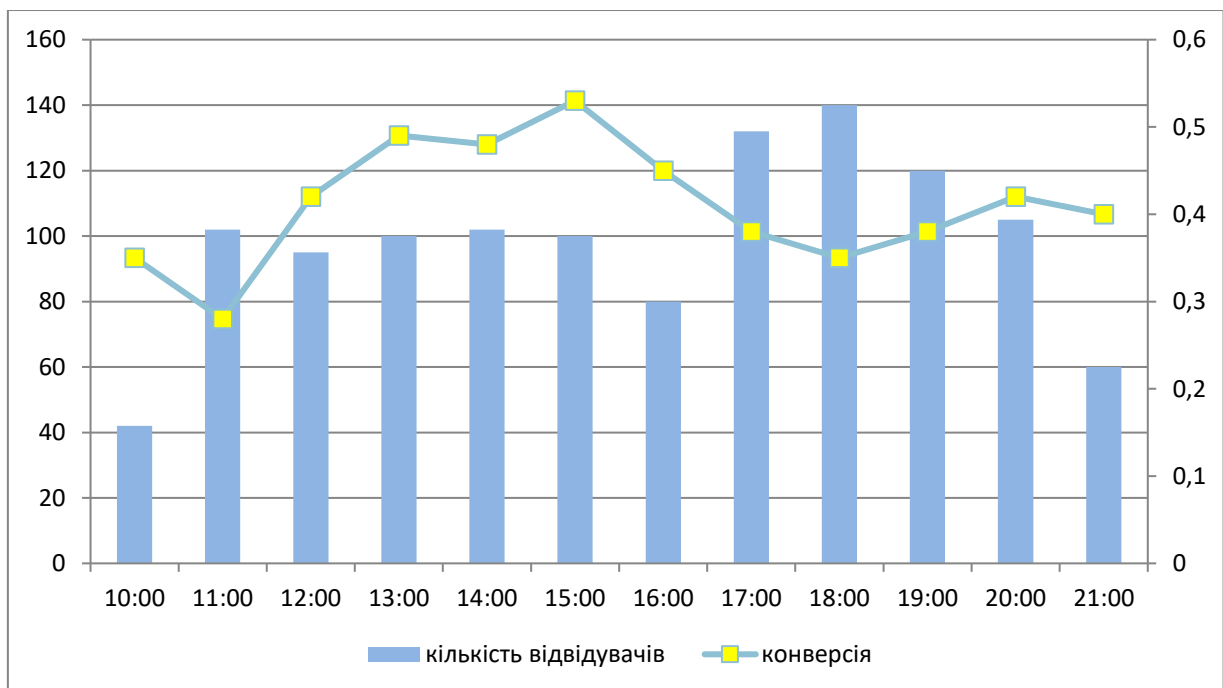


Рис. 2.12. Динаміка відвідуваності та коефіцієнту конверсії протягом дня

Далі проведемо аналіз структури чеків. Чеки розподілимо на наступні групи: 0-500; 501-1000; 1001-1500; 1501-2000; 2001 і більше. Структуру чеків у пікові години та поза них надано на рис. Можемо зробити висновок, що у пікові години структура чеків змінюється, зростає частка чеків на суми нижче 1000 грн. Так, не у пікові часи чеки на суму до 1000 грн. складають 42,1 %, чеки більше 1000 грн. – 57,9 %. У пікові години покупки до 1000 грн. складають 61,1 %, а покупки на суму більше 1000 грн. складають 38,9%.

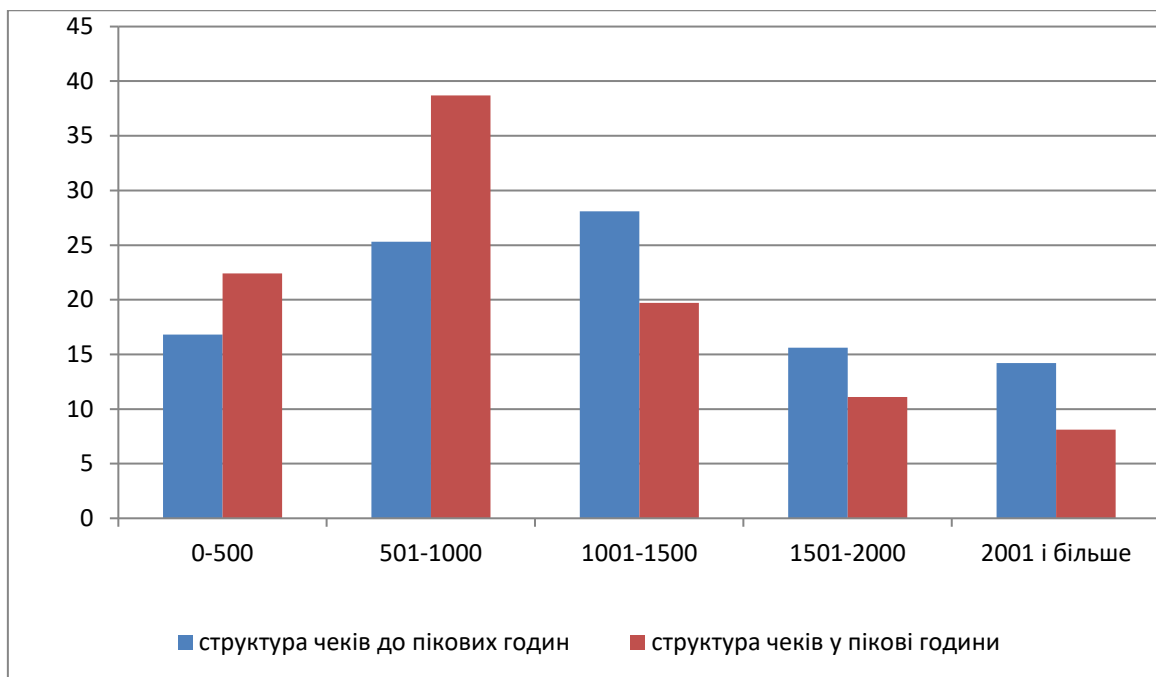


Рис. 2.13. Структура чеків за категоріями

За результатами аналізу важливо зазначити, що у години найбільшої відвідуваності (17:00-19:00) відбувається зниження коефіцієнту конверсії. Цьому можуть бути різні причини.

Проведемо причинно – наслідковий аналіз проблеми зниження конверсії у магазині Sinsay у пікові години.

Для цього скористаємося інструментом деревовидна діаграма. Деревовидна діаграма - це візуальний інструмент, який використовує деревоподібну структуру для відображення ієрархії і зв'язків між різними елементами. Цей тип діаграми виглядає як дерево, де вищі рівні представлені

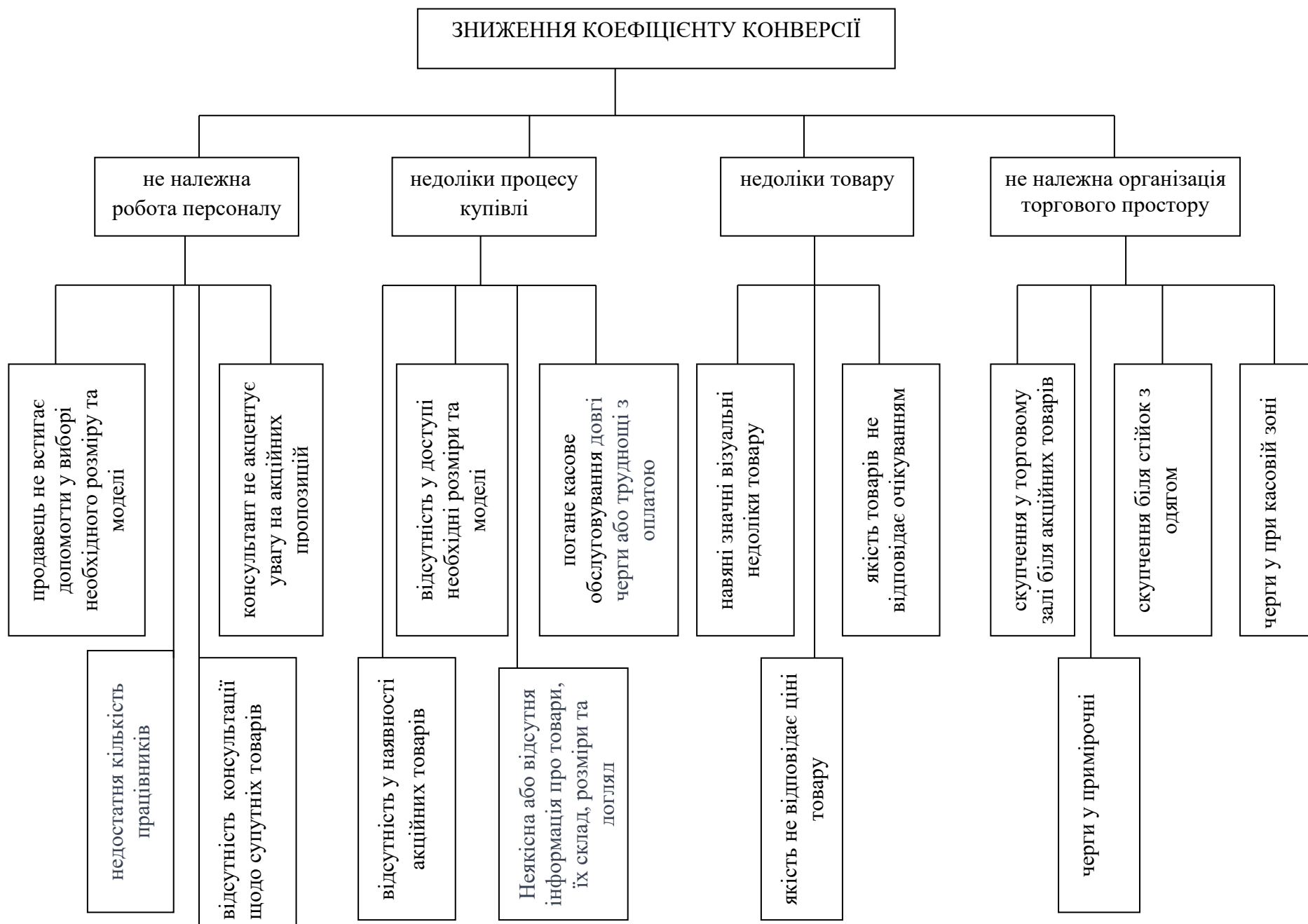


Рис. 2.14. Причинно – наслідковий аналіз проблеми зниження конверсії у магазині RESERVED

батьківськими елементами, а нижчі рівні - їх дочірніми елементами. Кожен елемент може мати підкатегорії, що розгалужуються вниз [30].

Деревовидна діаграма надає візуальну ієрархію, де кожен рівень представляє різні рівні деталізації або категорії. Використовується для: представлення ієрархічних структур, відображення взаємозв'язків, організації інформації [25]. Причинно – наслідковий аналіз проблеми зниження конверсії у магазині наведено на рис. 2.14

Основними причинами зниження конверсії (причини першого порядку) було встановлено: не належна робота персоналу, недоліки процесу купівлі, недоліки товару, не належна організація торгового простору. Після цього визначено причини другого порядку, що впливають на причини першого порядку. Результати аналізу представлено на рис. 2.14

Проведемо оцінювання важливості встановлених причин. Для цього скористаємося шкалою (табл.2.10.)

Таблиця 2.10

Шкала оцінювання важливості причин досліджуваної проблеми

Лінгвістичне значення	Бальна оцінка
Значний вплив	3 б.
Середній вплив	2 б.
Не значний вплив	1 б.
Вплив відсутній	0 б.

Проведемо оцінювання із залученням працівників магазину та відвідувачів. Група експертів становила 10 чоловік.

Результати оцінювання важливості причин (факторів) досліджуваної проблеми «зниження конверсії магазину» представимо у наступній таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання важливості факторів зниження конверсії у магазині

№ з/п	Назва фактору	Бальна
1	продавець не встигає допомогти у виборі необхідного розміру та моделі	60
2	консультант не акцентує увагу на акційних пропозицій	54
3	недостатня кількість працівників	54

№ з/п	Назва фактору	Бальна
4	відсутність консультації щодо супутніх товарів	24
5	відсутність у наявності акційних товарів	3
6	неякісна або відсутня інформація про товари, їх склад, розміри та	1
7	якість не відповідає ціні товару	3
8	черги у примірочні	60
9	відсутність у доступі необхідні розміри та моделі	6
10	погане касове обслуговування, труднощі з оплатою	14
11	наявні значні візуальні недоліки товару	3
12	якість товарів не відповідає очікуванням	6
13	скупчення у торговому залі біля акційних товарів	16
14	скупчення біля стійок з одягом	9
15	черги у при касовій зоні	52

Далі проведемо сортування факторів у напрямку зниження важливості, після цього встановимо відсоток кожного фактору у загальній сумі факторів та накопичений % важливості факторів. Результати розрахунків представимо у таблиці.

Таблиця 2.12

Аналітичні дані для проведення ABC–аналізу

№ з/п	Назва фактору	Значимість фактору	% значимості	Накопичений %
1	продавець не встигає допомогти у виборі необхідного розміру та моделі	60	16	16
8	черги у примірочні	60	16	33
3	недостатня кількість працівників	54	15	48
2	консультант не акцентує увагу на акційних пропозицій	54	15	62
15	черги у при касовій зоні	52	14	78
4	відсутність консультації щодо супутніх товарів	24	7	84
13	скупчення у торговому залі біля акційних товарів	16	4	87
10	погане касове обслуговування, труднощі з оплатою	14	4	90
14	скупчення біля стійок з одягом	9	3	93
9	відсутність у доступі необхідні розміри та моделі	6	2	95
12	якість товарів не відповідає очікуванням	6	2	96
11	наявні значні візуальні недоліки товару	3	1	97
5	відсутність у наявності акційних товарів	3	1	98

№ з/п	Назва фактору	Значимість фактору	% значимості	Накопичений %
7	якість не відповідає ціні товару	3	1	99
6	неякісна або відсутня інформація про товари, їх склад, розміри та догляд	1	1	100
Разом		365	100	-

Далі проведемо АВС–аналіз факторів зниження конверсії магазину одягу. АВС-аналіз, також відомий як аналіз "парето", - це метод, який використовується для класифікації елементів за їх значущістю. Аналіз базується на принципі, відомому як "принцип Парето", який стверджує, що приблизно 80% ефектів приходять від 20% причин. АВС-аналіз допомагає фокусувати увагу на найбільш значущих елементах та раціоналізувати використання ресурсів.

Таблиця 2.13

АВС–аналіз факторів зниження конверсії у магазині

№ з/п	Назва фактору	Значимість фактору	% значимості	Накопичений %	Група
1	продавець не встигає допомогти у виборі необхідного розміру та моделі	60	16	16	А
8	черги у примірочні	60	16	33	А
3	недостатня кількість працівників	54	15	48	А
2	консультант не акцентує увагу на акційних пропозиціях	54	15	62	А
15	черги у при касовій зоні	52	14	78	А
4	відсутність консультації щодо супутніх товарів	24	7	84	В
13	скупчення у торговому залі біля акційних товарів	16	4	87	В
10	погане касове обслуговування, труднощі з оплатою	14	4	90	В
14	скупчення біля стійок з одягом	9	3	93	В
9	відсутність у доступі необхідні розміри та моделі	6	2	95	С
12	якість товарів не відповідає очікуванням	6	2	96	С
11	наявні значні візуальні недоліки товару	3	1	97	С
5	відсутність у наявності акційних товарів	3	1	98	С
7	якість не відповідає ціні товару	3	1	99	С

6	неякісна або відсутня інформація про товари, їх склад, розміри та догляд	1	1	100	C
Разом		365	100	-	-

Таким чином, за результати проведеного АВС-аналізу було проведено оцінювання значимості впливу встановлених факторів на досліджувану проблему «зниження конверсії у магазині». Фактори розподілено на три групи. До групи «А» віднесено найбільш вагомні фактори, що мають найбільший вплив на проблему (становлять 80% впливу), до них віднесено наступні фактори: продавець не встигає допомогти у виборі необхідного розміру та моделі, черги у примірочні, недостатня кількість працівників, консультант не акцентує увагу на акційних пропозицій, черги у при касовій зоні. Вказані фактори потребують першочергової реакції на них. До другої групи «В» віднесено наступні фактори: відсутність консультації щодо супутніх товарів, скупчення у торговому залі біля акційних товарів, погане касове обслуговування, труднощі з оплатою, скупчення біля стійок з одягом. Дані фактори також мають певний вплив на досліджувану проблему, відповідно потребують управлінського впливу з метою їх усунення. Фактори, що потрапили до групи «С» мають не значний вплив на досліджувану проблему.

З огляду на встановлене, розробимо заходи, спрямовані на усунення досліджуваної проблеми «зниження конверсії».

На сьогодні у магазині працюють 3 продавці у торговому залі, один постійний касир. Кількість примірочних кабінок складає 3 шт.

При цьому спостерігаються наступні проблеми:

1. продавці у пікові години не встигають обслуговувати клієнтів у зоні примірочних, а саме відбувається затримка із підбором розміру, оскільки продавці також повинні видавати номерки, приймати речі та розносити речі, що не підійшли по торговому залу.

2. продавці у пікові години не встигають запропонувати супутні товари та наголосити на наявних акціях, що проходять у магазині, оскільки

кількість клієнтів збільшується, і відповідно частина з них одночасно потребують консультації.

3. також спостерігаються черги у прикасовій зоні

Вирішення визначених причин ми вважаємо за доцільне шляхом впровадження наступних заходів:

Розширення кількості примірочних кабін за рахунок перепланування наявного простору.

Додавання ще одного консультанта в область примірочних, який буде працювати в пікові години; його основним завданням буде взаємодія з відвідувачами і надання допомоги у виборі необхідного розміру, альтернативної моделі та акційних товарів.

Призначення додаткового консультанта у відділ жіночого одягу, який також буде доступний у пікові години.

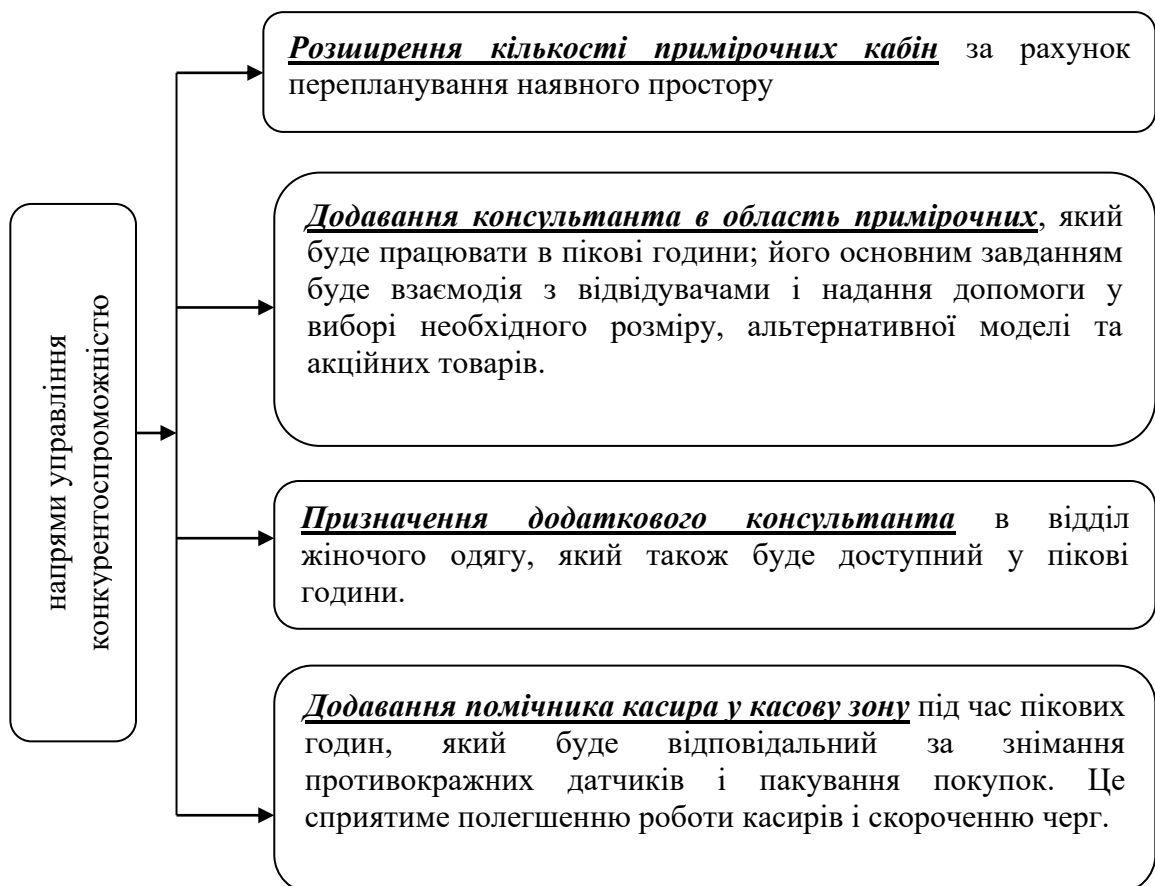


Рис. 2.15. Заходи з управління конкурентоспроможністю магазину

Додавання помічника касира у в касову зону під час пікових годин, який буде відповідальний за знімання протиковражних датчиків і пакування покупок. Це сприятиме полегшенню роботи касирів і скороченню черг.

Далі проведемо аналіз економічної доцільності запропонованих заходів.

Розрахуємо витрати, необхідні для реалізації заходів.

Додати додаткові примірочні можливо за рахунок придбання додаткового торгівельного обладнання та перепланування зони примірочних.

Обсяг перепланування 120 кв. м. Вартість перепланування – 500 грн. / кв.м., вартість ремонтних робіт – 700/ кв.м.

Таким чином витрати на перепланування становитимуть:
 $120 \cdot 500 = 60\,000$ грн.

Витрати на ремонт: $120 \cdot 700 = 84\,000$ грн.

Також, необхідно закупити додаткове торгівельне обладнання (стелажі, 2 шт.). Витрати на додаткове торгівельне обладнання становитимуть:
 $11500 \cdot 2 \text{ шт.} = 23\,000$ грн.

Загальні витрати на перепланування становитимуть: $60 + 84 + 23 = 167$ тис. грн.

Також необхідно залучити додатковий персонал у пікові години, у дні, коли є максимальне відвідування, а саме з черверга по неділю.

Було встановлено необхідність додаткового залучення: консультанта в зоні примірочних, консультанта у взуттєвому відділі та співробітника у касовій зоні. Залучення додаткових співробітників необхідне у часи великого навантаження, відповідно з п'ятниці по неділю з 16:00 до 21:00.

Трудовитрати 1 консультанта на місяць становлять – 168 год. Середня заробітна плата – 11800 грн., ЄСВ -2596 грн.

Додаткова потреба визначається у обсягах: $5 \text{ год/ день} \cdot 16 \text{ дні/міс} = 80$ год/міс.

Додаткові витрати на оплату праці консультантів знайдемо за пропорцією:

$80 \cdot 11800 / 168 = 5619,048$ грн. У розрахунку на рік ці витрати становитимуть:
 $5619,048 \cdot 12 = 67428,58$

ЄСВ становить: $67428,58 \cdot 0,22 = 14834,28$ грн.

Розрахуємо загальні витрати на реалізацію заходів на плановий рік та представимо їх у таблиці.

Таблиця 2.14

Розрахунок витрат на заходи з управління конкурентоспроможності

№ з/п	Найменування витрат	Загальна сума, тис. грн.
Витрати на перепланування		
1	Роботи з перепланування приміщення	60,000
2	Ремонтні роботи	84,000
3	Закупівля додаткового торгового обладнання (торгові стелажі)	23,000
	Разом	167,00
Додаткові витрати на персонал		
1	Додаткова оплата праці	67,429
2	Витрати на ЄСВ	14,834
	Разом витрати на оплату праці	82,263
Усього витрат		249,263

Таким чином, загальні витрати на заходи з управління конкурентоспроможністю становили: $167,00 + 82,263 = 249,263$ тис. грн.

Далі проведемо розрахунок ефективності запропонованих заходів. Для цього встановимо зміну доходу від реалізації заходів, що за прогнозами маркетингологів має зрости на 2,5 %. Таким чином, зростання доходу становитиме: $108678,6 \cdot 0,025 = 2716,965$ тис. грн. Відповідне зростання поточних витрат становитиме 2,1 % або 2173,572 тис. грн.

Відповідно, можемо розрахувати прогнозний додатковий прибуток за результатами реалізації заходів: $2716,965 - 2173,572 = 543,393$ тис. грн.

Оскільки витрати на заходи з управління конкурентоспроможністю становлять 249,263 тис. грн. (табл. 2.15), то прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи становитиме: $543,393 - 249,263 = 294,130$ тис. грн.

Економічну доцільність запропонованих заходів з управління конкурентоспроможністю встановимо на основі розрахунку коефіцієнтів окупності та покриття витрат.

Коефіцієнт окупності витрат = Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи / Витрати на проведення заходів

Даний коефіцієнт показує скільки додаткового прибутку буде отримано на 1 грн. витрат.

Коефіцієнт покриття витрат = Витрати на проведення заходів / Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи, показує, скільки витрат необхідно на 1 грн. прибутку.

Таблиця 2.15

Розрахунок економічного ефекту від реалізації заходів

№ з/п	Показник	Значення
1	Зростання доходу від реалізації	2716,965
2	Зростання поточних витрат	2173,572
3	Прогнозований додатковий прибуток	543,393
4	Витрати на проведення заходів	249,263
5	Прогнозний додатковий прибуток за вирахуванням витрат на заходи	294,130
6	Коефіцієнт окупності витрат	1,180
7	Коефіцієнт покриття витрат	0,847

Таким чином, за результатами проведених розрахунків було встановлено, що на 1 грн. витрат, за результатми реалізації заходів підприємство зможе отримати 1,18 грн. прибутку. На основі цього можемо зробити висновок про доцільність та економічну ефективність реалізації заходів.

ВИСНОВКИ

1. За результатами аналізу тенденцій розвитку ринку одягу у світі та в Україні було встановлено, що у 2022-2023 роках українські покупці виявили найбільший інтерес до таких категорій товарів: одягу у військовому стилі, виробів з національною символікою, мемами та патріотичними принтами, моделей без визначеної гендерної приналежності, домашнього одягу, верхнього одягу з елементами світловідбивання, теплих піжам і одягу для відпочинку, включаючи спортивні костюми з різних тканин. Також спостерігається зростання популярності одягу без чіткого визначення гендерної належності або унісекс-моделей, які можуть носити як чоловіки, так і жінки.

2. В результаті проведеного оцінювання макросередовища підприємств на ринку одягу встановлено, що загальний вплив факторів макросередовища є негативним та становить -7,09 б. Найбільший негативний вплив становлять політичні та економічні фактори, такі як: військова агресія РФ, стабільність політичної ситуації, зміни курсу валюти та темпи інфляції. При цьому, технологічні фактори мають позитивний вплив +3,06 бали. При розробці заходів з управління конкурентоспроможності, важливо враховувати вплив вказаних факторів.

3. На основі побудови карти стратегічних груп було встановлено, що найближчими конкурентами магазину Reserved ДП «ЛПП УКРАЇНА» виявилися наступні мережеві магазини: LC Waikiki, Bershka та H&M. В основу дослідження було покладено оцінювання за наступними параметрами: «представленість на ринку» та «ціна/якість».

4. За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності магазинів одягу встановлено, що RESERVED отримав 15,8 балів, що є нижче конкурентів LC Waikiki та H&M за наступними параметрами: прибутковість, ефективність використання торгової площі, умови обслуговування, комфорт середовища. З метою покращення

конкурентоспроможності необхідно розробити заходи, що сприяють покращенню названих параметрів конкурентоспроможності.

5. На основі аналізу ефективності використання торгової площі встановлено, що коефіцієнт експозиційної площі становить 0,80, при нормативі 0,72-0,78. Це свідчить про перевантаження простору, нагромадження товарів та створює незручності гостю при здійсненні покупок у магазині.

Проведено аналіз відвідуваності, який здійснено на основі системи відслідкування - людські лічильники, та застосування технології аналізу теплокарт (heat maps). Зібрано інформацію про те, які зони відвідуються найчастіше, тривалість перебування у цих зонах.

Проведено аналіз структури чеків. Зроблено висновок, що у пікові години структура чеків змінюється, зростає частка чеків на суми нижче 1000 грн. Так, не у пікові часи чеки на суму до 1000 грн. складають 42,1 %, чеки більше 1000 грн. – 57,9 %. У пікові години покупки до 1000 грн. складають 61,1 %, а покупки на суму більше 1000 грн. складають 38,9%.

За результатами аналізу встановлено, що у години найбільшої відвідуваності відбувається зниження коефіцієнту конверсії.

6. Проведено причинно – наслідковий аналіз проблеми зниження конверсії у магазині RESERVED та за результатами побудовано деревовидну діаграму. Встановлено основні причини досліджуваної проблеми. Експертним методом проведено оцінювання важливості встановлених причин зниження конверсії у пікові години відвідуваності магазин RESERVED.

7. За результатами ABC-аналізу проведено градацію причин зниження конверсії магазину за важливістю впливу на досліджувану проблему та розподілено на три групи. О групи «А» віднесено найбільш вагомі фактори, що мають найбільший вплив на проблему (становлять 80% впливу). До другої групи «В» віднесено менш важливі фактори, що потребують управлінського впливу при можливості. Фактори, що потрапили до групи

«С» мають не значний вплив на досліджувану проблему. До групи «А» віднесено наступні фактори: продавець не встигає допомогти у виборі необхідного розміру та моделі, черги у примірочні, недостатня кількість працівників, консультант не акцентує увагу на акційних пропозицій, черги у при касовій зоні. Вказані фактори потребують першочергової реакції на них.

На основі проведеного дослідження розроблено заходи з управління конкурентоспроможністю RESERVED ДП «ЛПП УКРАЇНА», що полягають у розширенні кількості примірочних кабін за рахунок перепланування наявного простору та залучення додаткового персоналу для покращення обслуговування покупців.

8.Проведено економічне обґрунтування доцільності заходів, за результатами розрахунків було встановлено, що на 1 грн. витрат, підприємство зможе отримати 1,18 грн. прибутку. На основі цього можемо зробити висновок про доцільність та економічну ефективність реалізації заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
2. Брояка А. А. Удосконалення системи управління якістю та безпечністю агрохарчової продукції в умовах євроінтеграційних процесів [Електронний ресурс] / А. А. Брояка // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2021. - № 3. - С. 85-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2021_3_8
3. Васюк І. В. Новітні технології менеджменту як рушійна сила управління підприємством / І. В. Васюк, В. В. Поліха // Вісник університету "Україна". Серія : Інформатика, обчислювальна техніка та кібернетика. - 2019. - № 1. - С. 322-328. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Visunukr_inform_2019_1_38.
4. Данько Т. І. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Данько, Н. П. Яворська, М. М. Тупісь // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2021. - № 6. - С. 30-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6
5. Євтушенко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Н. О. Євтушенко, Т. В. Гурін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2022. - № 3-4. - С. 24-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2022_3-4_6
6. Євтушенко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін [Електронний ресурс] / Н. О. Євтушенко, М. В. Байдін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 4. - С. 32-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_4_7
7. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник

наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

8. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

9. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

10. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

11. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149

12. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57

13. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

14. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15

15. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.

16. Лутковська С. М. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / С. М. Лутковська, О. П.

Цицкун. // Ефективна економіка. - 2020. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_30

17. Мельник В. І. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу [Електронний ресурс] / В. І. Мельник, О. Б. Погріщук, А. П. Ковальчук // Економіка та держава. - 2022. - № 7. - С. 40-45.

18. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.

19. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.

20. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

21. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14

22. Кузнецова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: монографія /І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко // Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

23. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21

24. Кукса І. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю / І. М.

Кукса, І. Т. Райковська, А. В. Іванишин, О. М. Рибак // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 6. - С. 132-137. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_6_21.

25. Кудрявцева А. А. Дослідження принципів і підходів впровадження системи управління якістю на прикладі ТОВ "Маркасон" / А. А. Кудрявцева, М. А. Зенкін, А. С. Зенкін // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2017. - № 3. - С. 27-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2017_3_6.

26. Кравченко М. С. Теоретично-методологічні основи управління якістю продукції на промислових підприємствах / М. С. Кравченко, М. О. Ксеніта // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 37. - С. 14-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_4.

27. Кравченко М. С. Організаційні основи сучасних систем управління якістю на промислових підприємствах / М. С. Кравченко, Р. О. Кууса // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 37. - С. 141-147. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_21.

28. Маркіна І. А. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції [Електронний ресурс] / І. А. Маркіна, І. П. Потапюк, Д. О. Мошенець // Економічний форум. - 2018. - № 1. - С. 189-193. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_31

29. Мартин О. М. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва [Електронний ресурс] / О. М. Мартин, Н. М. Лемещенко, В. О. Артемчук, О. С. Парохненко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 1. - С. 33-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_7

30. Міщенко В. А. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Міщенко, О. С. Другова, І. І. Домніна // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 43. - С. 369-375. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_69

31. Молнар О. С. Стратегічне управління збутом у торговельних підприємствах в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / О. С. Молнар, С. І. Роль, В. Ю. Іванина // Формування ринкових відносин в Україні. - 2020. - № 10. - С. 109-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_10_15

32. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 4. - С. 29-35.

33. Павловські Г. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику [Електронний ресурс] / Г. Павловські, В. М. Юзевич, О. В. Куриліна, Н. Ф. Павленчик, О. В. Ключак // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2022. - № 11. - С. 185-192. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_26

34. Панасенко Л. М. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Панасенко, О. О. Коваль // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 2. - С. 58-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9

35. Пугачевська К. Й. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища [Електронний ресурс] / К. Й. Пугачевська, М. М. Данилко, Д. В. Хроменко // Бізнес-навігатор. - 2022. - Вип. 3. - С. 17-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5

36. 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/?op=1&z=8975> (дата звернення: 14.01.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.85

37. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. В. Самойленко // Інтелект XXI. - 2021. - № 1. - С. 59-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13

38. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.

39. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.

40. Стойкова В. В. Управління якістю організації профільного навчання: рейтингова оцінка / В. В. Стойкова // Освітологічний дискурс. - 2017. - № 1-2. - С. 52-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2017_1-2_7.

41. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

42. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

43. Тюхтенко Н. А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Н. А. Тюхтенко // Economic synergy. - 2022. - Iss. 4. - С. 118-128. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_11

44. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах [Електронний ресурс] / К. А. Фісун // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 204-210. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_28

45. Шаповал Г. М. Управління якістю продукції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Г. М. Шаповал // Інфраструктура ринку. -

2020. - Вип. 45. - С. 176-180. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_45_30.

46. Copley P., Hill J. Marketing communications management: concepts, theories, cases and practices. Oxford, 2004.

47. Habermas J. Theorie kommunikativen Handelns. 2 Bde., Frankfurt. M., 1981.

48. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.arem.76.3.25681

49. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

50. Smit P., Berri K., Pulford A. Kommunikatsii strategicheskogo marketinga. Moscow, UNITI-DANA, 2001.

51. Stewart D.W., Paul A.P. From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media // Journal of the Academy of Marketing Science, 2009, vol. 30, no. 4, pp. 376-396.