

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «САХАРА», м. Коростень)

Студента 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
спеціалізації «Організація оптової
та роздрібної торгівлі»

Бондарчука Станіслава
Юрійовича

Науковий керівник –
к-т екон. наук, доц.

Торопков Володимир
Михайлович

Гарант освітньої програми –
д-р. екон. наук, доц.

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Бондарчук С. Ю. Конкуреноспроможність підприємства роздрібної торгівлі(за матеріалами ТОВ «САХАРА», м. Коростень). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Організація оптової та роздрібної торгівлі». – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2018.

У роботі розглянутотеоретико-методичні засади щодо забезпеченняконкуреноспроможності підприємства роздрібної торгівлі, зокрема, виявлені особливості діяльності підприємств роздрібної торгівлі та їх роль у соціально-економічному розвитку держави визначили ряд визначальних факторів їх конкуреноспроможності. Здійснено дослідження конкурентного середовища магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА». Проаналізовано організацію торгово-технологічного процесу та проведено оцінювання конкуреноспроможності у досліджуваному магазині. Визначено основні напрями забезпечення конкуреноспроможності підприємства роздрібної торгівлі, а саме: розроблено сегментацію споживачів та визначено цільовий ринок підприємства; запропоновано стратегію управління персоналом та реорганізацію роботи торговельного залу в магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА».Обґрунтовно результати можливого підвищення управління конкуреноспроможністю досліджуваного підприємства.

Ключові слова: підприємство роздрібної торгівлі, конкуреноспроможність, торгово-технологічний процес, ринок будівельних матеріалів.

ABSTRACT

Bondarchuk S. Competitiveness of a retailer (according to the materials of Ltd «Sakhara»). – The manuscript.

Graduation work on the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» specialization «Organization of wholesale and retail trade». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

Examined the theoretical and methodological foundations for ensuring the competitiveness of retail enterprises, in particular, identifies features of the activities of retail enterprises and their role in the socio-economic development of the state, identified a number of determining factors of their competitiveness. Conducted a study of the competitive environment of the shop «Comfort» Ltd«SAKHARA». Analyzed organization of the trade and technological process and assessed the competitiveness of the store under the study. Determined main directions of ensuring the competitiveness of a retail enterprise, namely: developed the consumer segmentation and the enterprise's target market has been determined; proposed a strategy for personnel management and reorganization of the work of the trading hall in the «Comfort»of «SAKHARA» Ltd. Substantiated the results of a possible increase in the management of the competitiveness of the studied enterprise.

Keywords: retailer, competitiveness, trade and technological process, building materials market.

ЗМІСТ

ВСТУП	6	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ		
1.1. Особливості діяльності підприємства роздрібноЇ торгівлі та його роль у соціально-економічному розвитку держави.....	9	
1.2. Визначальні фактори конкурентоспроможності підприємства роздрібноЇ торгівлі.....	19	
1.3. Методичні підходи та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібноЇ торгівлі.....	27	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САХАРА»		В С Т У П
2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «САХАРА».....	37	У П
2.2. Організація торговельно-технічного процесу на підприємстві та особливості обслуговування покупців.....	48	С
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «САХАРА».....	65	уч ас ни
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САХАРА»		й ста
3.1. Сегментація споживачів та визначення цільового ринку підприємства.....	72	н
3.2. Удосконалення системи управління торговельною діяльністю підприємства.....	81	ри
3.3. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.....	91	нк у
ВИСНОВКИ	98	ро
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101	зд
ДОДАТКИ	107	ріб ноЇ то

ргівлі характеризується становленням нових форматів підприємств, які виступають каталізаторами прогресивних процесів у сфері товарного обігу, а

також спонукають розвиток регіонів і цивілізовану конкуренцію. Для успішного конкурування підприємств торгівлі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідно мати детальну і достовірну інформацію про наявне конкурентне середовище, яке виявляється через сукупність окремих складових і перш за все – конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі залежить від багатьох чинників, серед яких стан структурно-територіальної організації торговельної мережі, ефективне формування товарної пропозиції і раціональна організація товаропостачання, управління торговельно-технічним процесом та врахування особливостей обслуговування покупців, реалізація економічно обґрунтованої державної політики підтримки даних учасників ринку. Так, враховуючи, що конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі є визначальним чинником сталого економічного розвитку країни, забезпечення гарантованої зайнятості, надання широкого спектру товарів і послуг як населенню, так і бізнес-структурам, можна вважати дане дослідження актуальним.

Реалізація цієї потреби передбачає насамперед дослідження визначальних конкурентоспроможності, причин їх формування та використання підприємствами на ринку будівельних матеріалів в контексті зміцнення власних конкурентних позицій.

Проблемам дослідження конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання присвячена значна кількість наукових праць. Серед них найбільш відомі дослідження К. Ансоффа, П. Друкера, Д. Кемпбела, Ж. Ж. Ламбена. Суттєвий вклад в розробку теорії управління конкурентоспроможністю підприємств вносять такі вітчизняні вчені, як А.С. Бондаренко, Ю.Б. Іванов, А.І. Ковальов, Е.А. Кузнецов, А.А. Мазаракі, Л. І. Бланк, М.С. Пушкар, Л.С. Шевченко, В.Г. Шинкаренко, О.Г. Янковий, та ін. Практичні питання розглянуто в роботах Г.Л. Азоєва, А.В. Бусигіна, П. Дойля, Б. Карлоффа, А.М. Короткова, Ф. Котлера, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова. Безумовно, при всій широті і багатогранності робіт, існує цілий ряд малодосліджених питань, зокрема, такі як дослідження визначальних

факторів конкурентоспроможності роздрібної торгівлі, їх структури, взаємозв'язку; методичні підходи та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств та ін.

Важливість зазначеної проблеми, її актуальність, теоретична і практична значущість зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, його мету та основні завдання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути особливості діяльності підприємства роздрібної торгівлі та їх роль у соціально-економічному розвитку держави;
- ознайомитися з факторами конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи та рівні конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі;
- дослідити конкурентне середовище ТОВ «САХАРА»;
- охарактеризувати організацію торговельно-технічного процесу на підприємстві та особливості обслуговування покупців;
- провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «САХАРА»;
- розробити сегментацію споживачів та визначити цільовий ринок підприємства;
- запропонувати удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- запропонувати підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Методи дослідження. Із сукупності загальнонаукових методів, які було використано при написанні ВКР можна виділити методи: спостереження, порівняння, узагальнення – при виявленні особливостей діяльності підприємства роздрібної торгівлі та його ролі у соціально-економічному розвитку держави; абстрагування, формалізація – у виділенні визначальних факторів

конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі; аналіз і синтез – в аналізі методичних підходів для визначення рівнів конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі; індукція і дедукція – у формулюванні межі конкурентного середовища ТОВ «САХАРА»; за рахунок експерименту досліджені особливості обслуговування покупців; оцінювання конкурентоспроможності відбувалось завдяки вимірюванню, ранжируванню; системний метод був застосований при виділенні основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібно́го підприємства.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробленні сегментації споживачів на ринку будівельних матеріалів, що в результаті дасть змогу оптимізувати товарний асортимент задля забезпечення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Джерела інформації: дані міжнародних організацій, закони, накази, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

Апробація результатів дослідження відбулася на засіданні секції №3 «Ефективні методи забезпечення конкурентних переваг підприємства» студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (14 березня 2017 року, КНТЕУ, м. Київ), де було представлено тези доповіді «Діагностика конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі».

Публікація. Стаття «Визначальні фактори конкурентоспроможності роздрібно́ї торгівлі на ринку будівельних матеріалів» опублікована у збірнику наукових статей студентів (Товарознавство на торговельне підприємство: зб. наук. ст. студ. КНТЕУ, 2018 – С. 6 – 13.)

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 112 сторінках друкованого тексту, містить 24 таблиці, 25 рисунків, 5 додатків і в ній використано 70 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Особливості діяльності підприємства роздрібною торгівлі та його роль у соціально-економічному розвитку держави

На сьогоднішній день діяльність українських підприємств роздрібною торгівлі є ключовим чинником стабільного і динамічного розвитку економіки, зокрема, успішний результат їх діяльності впливає на збільшення надходжень до бюджету, забезпечення зайнятості населення та підвищення його соціального захисту. Отримання такого результату багато в чому залежить від вдалого функціонування практично кожного окремого підприємства торгівлі в умовах жорсткої конкуренції.

Діяльність підприємства роздрібною торгівлі починається з найменшої його одиниці – підприємця, сутність та історію існування якого доцільно детально розібрати.

Так, у Середньовіччі купці, торговці, ремісники, місіонери являли собою так званих новачків-підприємців. Протягом тривалого періоду робота підприємців (підприємництво) розглядалась як другорядне, з точки зору інтересів суспільства, заняття, негідне людей високого соціального становища. Загалом, розуміння ринкових відносин того часу обмежувалось сферою примітивної торгівлі.

Ідеологи християнства багато в чому сприйняли позиції античних мислителів (Платон прямо вказував, що торгівля відноситься до числа тих занять, «які мають сильну схильність до того, щоб робити людей поганими»[50]) щодо підприємництва, але католицька економічна етика вже у XIII в. відкрила для себе корисність підприємницької діяльності як джерела загального блага.

З розвитком ринкових відносин уявлення про підприємця радикально змінилися: відбувся перехід від переважно негативної до переважно позитивної оцінки.

Як економічне явище підприємництво відомо з глибокої давнини. Але як поняття «економічна категорія» воно з'явилося тільки в XVIII ст., зі вступом світового господарства в індустріальну епоху. У його джерел стояв англійський економіст Р. Кантільон, який уперше запропонував термін «підприємець». За Кантільоном, підприємець – це «людина з невизначеними, нефіксованими доходами (зазвичай селянин, ремісник, торговець, розбійник, жебрак і т.д.). Він купує товари за однією ціною та намагається перепродати за вищою. Звідси випливає, що ризик – головна відмітна риса підприємця, а його основна економічна функція полягає у відповідності його пропозиції до попиту на різних товарних ринках [41].

Важливі постулати, що стосуються природи підприємництва, належать А. Сміту, який обумовив властивості людської природи, найбільш характерні для діяльності підприємців, а саме: схильність людини до торгівлі; здатність усвідомлювати вигоду; підпорядкованість її інтересів прагненню отримувати користь із системи поділу праці; ощадливість. А. Сміт охарактеризував підприємця як власника, що йде на економічний ризик заради реалізації якоїсь комерційної ідеї й одержання прибутку. Підприємець за Смітом сам планує й організовує свою діяльність, розпоряджається своїми результатами і т.і.

Аналогічної думки про функцію підприємця в ринковій економіці дотримувався і великий французький економіст кінця XVIII – поч. XIX ст. Ж. Б. Сей, який охарактеризував його як особу, що береться на свій «страх і ризик» і у свою користь зробити який-небудь продукт. Сей досить детально описав специфічні властивості підприємця і характер його доходів, частина яких є платою за його індивідуальні підприємницькі здібності.

Американський економіст Йозеф Шумпетер також додав свій внесок у дослідження підприємництва. Він виділив три основні групи мотивів підприємництва:

1. прагнення бути паном у власному підприємстві, яке підприємець сам контролює і сам будує;

2. можливість в рамках власної справи довести особисту спроможність, проявити мужність, розум, стійкість в боротьбі з конкурентами, реалізувати себе як особистість;
3. можливість займатися улюбленою справою, що відповідає індивідуальним інтересам, спостерігаючи при цьому конкретні результати своїх зусиль [67].

У табл.1.1 наведена хронологія зміни економічної думки про сутність поняття «підприємець» протягом трьох останніх століть:

Таблиця 1.1

Хронологія зміни економічної думки про сутність поняття «підприємець»

Дата	Автор	Визначені особливості поняття
1725 р.	Р. Кантільон	Підприємець – це людина, що діє в умовах ризику [31]
1776 р.	А. Сміт	Підприємець – це власник капіталу, який заради реалізації комерційної ідеї йде на економічний ризик і отримання прибутку.
1797 р.	Ж. Бодо	Підприємець – особа, яка несе відповідальність за підприємницьку справу; той, хто планує, контролює, організовує і володіє підприємством.
1803 р.	Ж.-Б. Сей	Підприємець – агент, який комбінує фактори виробництва, «перетягує» ресурси зі сфери низької продуктивності і прибутковості в області, в яких вони можуть дати найбільший результат (прибуток, дохід).
1876 р.	Ф. Уокер	Підприємці – це ті, хто отримують прибуток завдяки своїм організаторським здібностям.
1934 р.	Й. Шумпетер	Підприємець як новатор. Функція підприємця полягає в реалізації нововведень, які грають головну роль в розвитку капіталістичної економіки, в забезпеченні економічного зростання.
1961 р.	Д. Макклелланд	Підприємець – це «енергійна людина», котра діє в умовах помірною ризику.
1964 р.	П. Друкер:	Підприємець – це людина, що використовує будь-яку можливість з максимальною вигодою.
1974 р.	Ф. Гаск	Сутність підприємця – це пошук і вивчення нових економічних можливостей, характеристика поведінки, а не вид діяльності.
1975 р.	А. Шапіро	Підприємець - це людина, яка виявляє ініціативу, організуючий соціально-економічні механізми. Діючи в умовах ризику, він несе повну відповідальність за можливу невдачу.

Джерело: складено автором за матеріалами [10, 23, 27]

Кінець XIX – початок XX ст. можуть характеризуватися тим, що поняття «підприємець» було вже ототожене з поняттям «менеджер». У цей час найбільший акцент робиться на економічному аспекті підприємницької

діяльності: підприємцем вважається той, хто організовує і управляє підприємством з метою власної вигоди, і одночасно несе відповідальність за будь-які втрати, в тому числі за ті, що трапляються не з його вини. І тільки до середини ХХ ст. відбувається розмежування цих понять. Підприємець працює в неструктурованому оточенні, для якого характерні швидкі зміни, а менеджер діє в рамках налагодженої управлінської ієрархії. Для менеджера характерна цілеспрямованість в діях, продиктована жорсткою логікою розвитку і збереження існуючих організаційно-господарських структур, а підприємець має можливості своєрідного цілепокладання, конструювання цілей діяльності.

Сьогодні підприємництво розглядається як інноваційна, ризикова діяльність індивідів, метою якої є отримання прибутку. Відповідно підприємцем є вольовий, енергійний, творчий, цілеспрямований, амбіційний та наполегливий лідер, здатний організувати власну справу, залучити до її виконання інших людей, ефективно поєднати різноманітні ресурси, тощо.

За визначенням Господарського кодексу України, підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом, та іншими законами"[17].

Вагомий внесок у теорію становлення та розвитку торговельного підприємства, визначення його місця на ринку зробили В. Апопій, О. Біла, І. Бланк, Н. Голошубова, Є. Гордієнко, Г. Іванов, І. Копич, А. Мазаракі, Г. Мошек та ін. Існують різноманітні трактування поняття "торговельне підприємство" у різних авторів. Так, І. Бланк визначив торговельне підприємство як первинну, основну ланку сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різного роду супутніх послуг з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку[6]. Г. Мошек визначає торговельне підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, загальними ознаками якого є закупівля,

реалізація товарів та надання послуг населенню з метою задоволення його потреб і на цій основі отримання прибутку [47].

Г. Іванов стверджує, що торговельне підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, який на основі використання майнового комплексу і особливої організаційної побудови з метою задоволення потреб ринку та одержання прибутку здійснює закупівлю, зберігання і реалізацію покупцям товарів, які відповідають їх потребам[25].

Він вважає, що комерційна діяльність торговельних підприємств має низку характерних особливостей:

- асортимент товарів здебільшого залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, національного, вікового складу, купівельної спроможності, умов праці та побуту;
- підприємства організаційно та торгово-технологічно досить автономні й самостійні в процесі реалізації товарів, і кожне має свої доходи та витрати, які можна врахувати і зіставити;
- підприємства максимально наближені до споживачів і за розміром порівняно невеликі, що дає можливість швидко реагувати на зміни ринкової ситуації;
- попит на товари та послуги торгових підприємств, з урахуванням профілю діяльності, схильний до значних коливань за порами року, днями тижня і навіть годинами доби;
- поряд з реалізацією товарів підприємства надають великий обсяг додаткових послуг з метою залучення покупців.

На думку Г. Іванова, сутність торговельного підприємства полягає у трьох аспектах: юридичному, господарському та галузевому (рис. 1.1).

Специфіка торговельних підприємств максимально розкривається через галузевий аспект їхньої діяльності. Є. Гордієнко зазначає, що для торговельного підприємства характерне чітко виражене цільове призначення і спільність матеріально-речової, торгово-технологічної та організаційно-економічної структур.

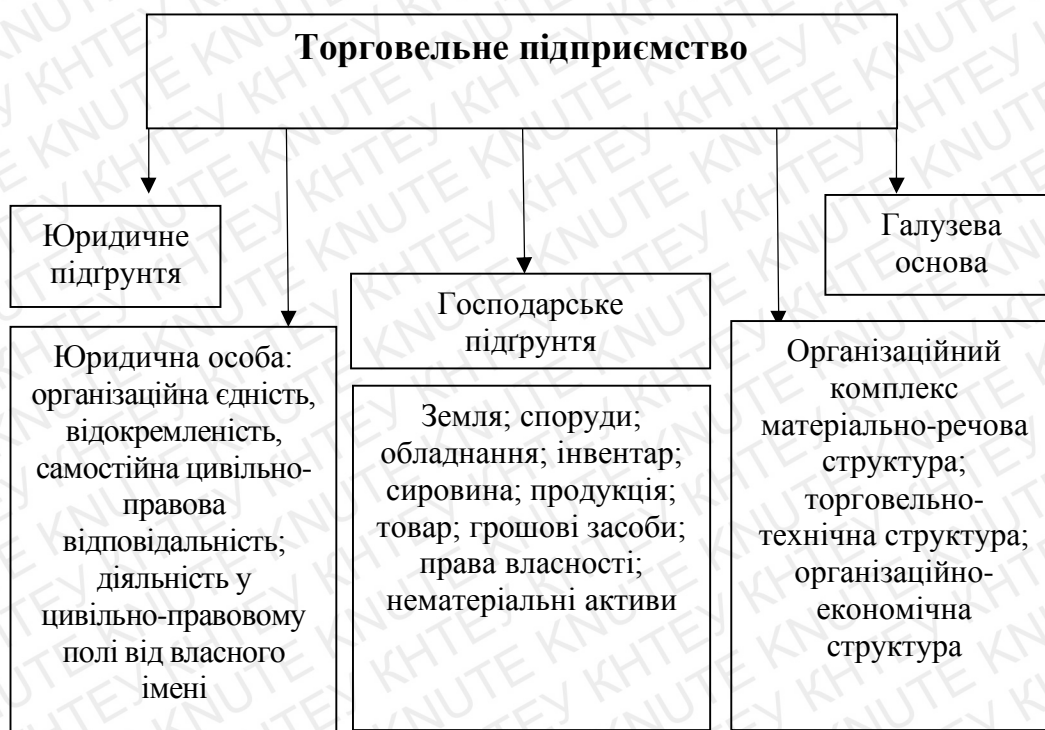


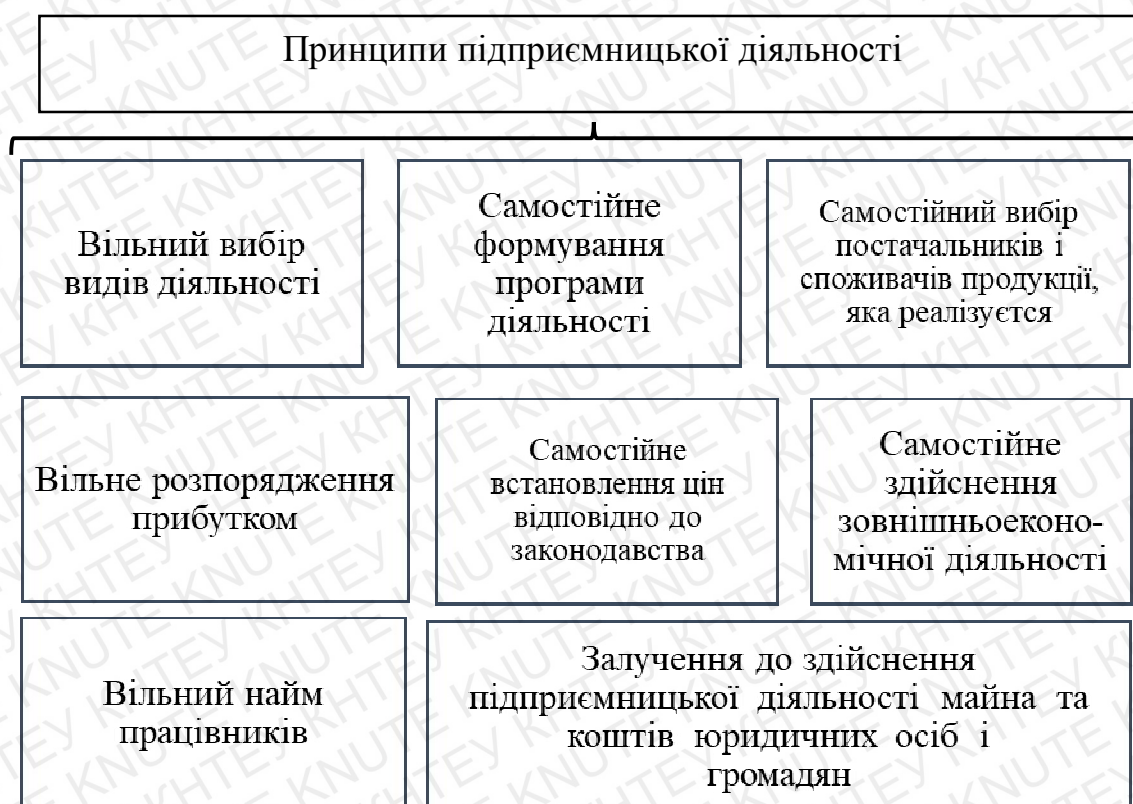
Рис.1.1. Структура торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [7]

Матеріально-речова структура передбачає єдність матеріальних ресурсів, використання однотипних приміщень і однорідного торгово-технологічного обладнання. Під торгово-технологічною структурою розуміють спільність призначення реалізованих товарів і методів їх продажу, єдність операцій торгово-технологічного процесу й обслуговування, однорідність розташування та функціонального взаємозв'язку торгових, складських, виробничих і допоміжних приміщень. Організаційно-економічна структура характеризується господарською самостійністю підприємства, наданням йому юридичних прав та відповідальності за здійснену діяльність, єдиною системою обліку та звітності, однотипною методикою аналізу та планування торговельної діяльності [7].

Основним завдання торговельних підприємств – це одержання прибутку його власникам, створення робочих місць для населення, забезпечення споживачів необхідним асортиментом товарів, забезпечення підприємства заробітною платою.

Підприємництво здійснюється на основі принципів, які є вихідними нормами і правилами, на основі яких реалізується свобода господарської діяльності. Здійснення підприємницької діяльності на ефективному рівні можливе лише за наявності певної суспільної ситуації – підприємницького середовища. Це перш за все ринок, ринкова система відносин, а також особиста свобода підприємця, тобто його особиста незалежність, що дозволяє ухвалити таке підприємницьке рішення, яке з його точки зору буде найбільш ефективним, дієвим і максимально прибутковим (рис 1.2).



облено автором на основі[53]

Особливість діяльності підприємств торгівлі полягає у доведенні товарів до кінцевого споживача, що є завершальним етапом їх просування зі сфери виробництва до сфери споживання. Одночасно, доводячи товар до споживача торгівля реалізує інтереси всіх учасників товарного обміну. За визначенням Дж. Ходжсона обмін представляє собою двосторонній трансфер благ, послуг або грошей між агентами, що передбачає передачу права власності [63].

Р

ис
1.2.При
нци
пи
під
при
ємн
иць
кої
діял
ьно
сті.

Д

жер
ело:
розн

Підприємства торгівлі повинні забезпечувати ритмічний продаж товарів, які відповідають споживчому попиту за асортиментом, кількістю та якістю. Необхідною умовою забезпечення процесу реалізації товарів підприємством торгівлі є наявність у нього товарних ресурсів, які є матеріальною основою для розвитку товарообороту. Недостатня кількість або відсутність товарних ресурсів може призвести до зниження обсягів реалізації та недоотримання прибутку. Особливістю діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі, на відміну від підприємств оптової торгівлі, є реалізація товарів переважно для кінцевого споживання. Відповідно процес формування товарних ресурсів повинен бути спрямований на задоволення попиту кінцевого споживача, що передбачає розробку збалансованого асортименту товарів, який в раціональних співвідношеннях поєднує товари різних товарних груп залежно від потреб ринку; підтримання господарських відносин з великою кількістю постачальників товарів; здійснення постійного моніторингу пропозиції на ринку споживчих товарів; здійснення постійного моніторингу можливих цін закупівлі та реалізації товарів, порівняння їх з цінами підприємств-конкурентів. У результаті товар повинен з мінімальними витратами і як можна швидше дійти до споживача, найбільш повно задовольнити потреби клієнта-споживача, обернутися на гроші, забезпечити прибуток підприємству, тим самим забезпечити запорукою її майбутнього процвітання[8].

Підприємства роздрібно́ї торгівлі у вітчизняній ринковій економіці – це провідний сектор, що визначає темпи економічного росту. Малі підприємства, як найпоширеніший вид торговельної діяльності, відіграють важливу роль в економіці країни. Характеристика підприємств за розмірами представлена на рис. 1.3.

За даними Держкомстату України у 2015 – 2016 роках кількість малих підприємств складає більше 95 % від загальної кількості вітчизняних підприємств [33].

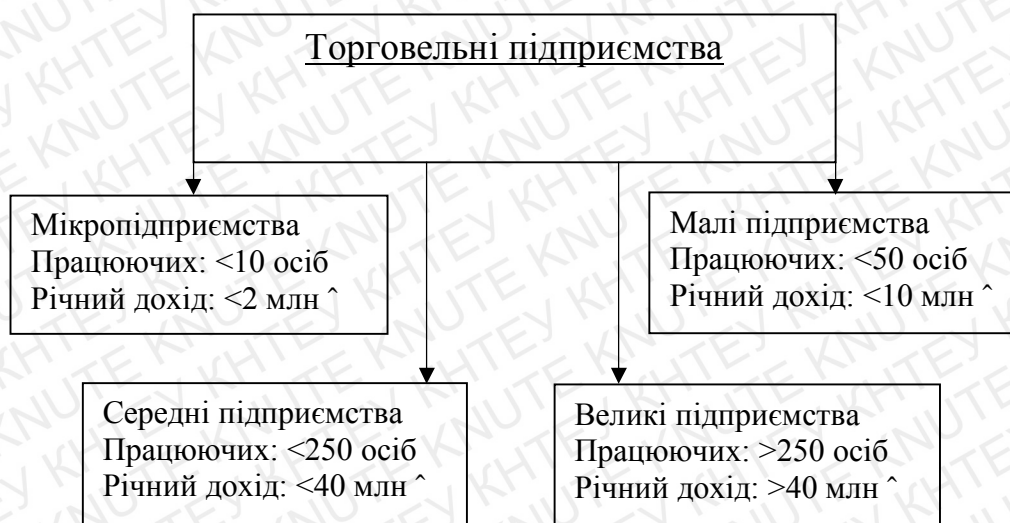


Рис. 1.3. Класифікація торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором за матеріалами [35]

При визначенні малого підприємства можуть використовуватись кількісні та якісні критерії. До якісних критеріїв відносять: висока організаційно-функціональна гнучкість, високий рівень конкуренції, простота організації на основі без цехової структури, поєднання в одній особі кількох виробничо-управлінських функцій, переважна орієнтація на місцеві джерела сировини і ринки збуту продукції, обмеженість грошових і матеріальних ресурсів, потреба у розумній підтримці державою і великим бізнесом. До кількісних критеріїв відносять: кількість працівників, оборот (обсяг) продаж, величину активів, кількість філій або підрозділів, частку фірми на ринку, сукупний капітал фірми. З врахуванням вищесказаного можна дати наступне визначення малому підприємству: це іманентний елемент системи економічних відносин в економіці ринкового типу, який забезпечує її інноваційну активність і підтримує конкурентне середовище [7].

Специфіка малих підприємств:

- забезпечують необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибоку спеціалізацію й кооперацію;
- здатні не тільки швидко заповнювати ніші, що утворюються в споживчій сфері, але й порівняно швидко окупатися;
- здатні створювати атмосферу конкуренції;

- створюють те середовище й дух підприємництва, без яких ринкова економіка неможлива [42].

Діяльність малих підприємств у менш розвинених районах західноєвропейських країн – це основа всієї їх соціального й економічного життя й вирішальна передумова їх подальшого господарського розвитку.

Узагальнюючи все вищесказане, хотілося б звернути увагу на те, що мале підприємство впливає на структуру ринку й розширення ринкових відносин насамперед у результаті зміни кількості суб'єктів ринку, підвищенні кваліфікації й ступеня прилучення усе більш широких верств населення до системи підприємництва й ділового адміністрування.

Роль і значення торгівлі можна висловити так:

- обсяг обороту торгівлі є найважливішим показником розвитку за допомогою куплених товарів);
- торгівля важлива ланка в здійсненні розподілу по праці;
- торгівля сприяє зближенню рівня життя населення різних соціальних груп, різних регіонів і країн;
- торгівля сприяє раціональному грошовому обігу
- торгівля є платником податків і тому бере участь у формуванні державних доходів;
- торгівля активно сприяє інтеграції країни в світове господарство;

Отже, було розглянуто хронологію різноманіття трактування підприємницької діяльності; наведено мету, специфіку, принципи, особливості існування, функції та види торговельного підприємництва. Соціально-економічна роль для української держави перш за все полягає в наданні робочих місць для багатьох українців. Після підкреслено, що основною одиницею торгового підприємництва в Україні є «малий бізнес».

1.2. Визначальні фактори конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі

Проблема конкурентоспроможності – одна з найстаріших тем у ринковій економіці. Ще Адам Сміт казав, що «невидима рука править світом, і ринкова економіка тому не розпадається, що конкуренція все розставляє на свої місця, а люди, які намагаються лише задовольнити свої власні потреби, у кінцевому підсумку працюють на благо суспільства».

Поняття «конкурентоспроможності» стало одним з основних визначень, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів.

На сьогодні конкурентоспроможність підприємств є важливим аспектом ринкового середовища, який в свою чергу характеризує можливість підприємства роздрібно́ї торгівлі адаптуватися до умов ринку, зайняти провідні місця та утримувати їх.

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку [37].

Уперше конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою економічного прогресу, проаналізував А. Сміт. У систематизованому вигляді конкуренція (за А. Смітом) – специфічна форма свідомих дій контрагентів ринку, спрямована на досягнення їхніх власних інтересів, а саме – їх суперництво. А. Сміт розглядає конкуренцію як форму поведінки контрагентів ринку.

Переважає більшість вчених трактують конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі

різних аспектів господарської діяльності, що дозволяє визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі.

Пропонуємо звернути увагу на багатозначності трактувань поняття «конкурентоспроможність» в торгівлі вченими-економістами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Таблиця визначень поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [52].
Т. В. Гринько	Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти [18].
Л. В. Балабанова	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість системи управління. Важливим у даному випадку вважаємо перелік складових конкурентоспроможності, за якими слід проводити оцінку даної категорії [4].
Ж. Ламбена	Конкурентоспроможність торговельного підприємства передбачає наявність сформованого та використовуваного у довгостроковій перспективі ресурсного потенціалу, що забезпечує підприємству стійке ринкове становище, економічні переваги порівняно з іншими ринковими суб'єктами господарювання та дозволяє реалізувати поставлені пріоритетні цілі розвитку підприємства [35].
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими компаніями, які пропонують подібний товар або послугу [59].
Хруцький В.С., Корнеєва І.В.	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, і завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
О. Б. Чернега	Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність характеристик діяльності, завдяки яким є ринок збуту і задовольняються потреби певних груп покупців [64].
В. Д. Немцов	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [49].
І. З. Должанський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [22].
А.А. Мазаракі	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість його виживання в умовах постійної конкурентної боротьби [43].

Так як до сих пір не існує єдиного визначення поняття конкурентоспроможності (далі *КСП*) підприємства, то всі підходи, що наведені таблицею вище, є доцільними і мають право на існування.

Конкурентоспроможність – це багатопланова економічна категорія, яку можна розглядати на декількох рівнях:

- конкурентоспроможність продукції (індивідуальний рівень);
- конкурентоспроможність підприємства (мікро рівень);
- конкурентоспроможність галузі (мезорівень);
- конкурентоспроможність національної економіки в цілому (макрорівень)

(рис. 1.4).



Рис. 1.4. Рівні конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Усі розглянуті рівні конкурентоспроможності взаємопов'язані, доповнюють, забезпечують і визначають один одного. Конкурентоспроможність підприємства є проміжною ланкою в ринковій середі та залежить від галузі, в якій вона існує, а галузь, в свою чергу, від конкурентоспроможності національної економіки.

Також варто розуміти головну мету у вивченні КСП – оцінка ступеня доступності розвитку рівня стратегічного потенціалу відповідно до умов зовнішнього маркетингового середовища для підтримання на високому рівні конкурентної переваги.

Відомо, що конкуренція має як і позитивні (є двигуном економічного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, забезпечує трудовими ресурсами населення) риси, так і негативні (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію). Тому задля запобігання негативних рис конкуренції, що завдають шкоди конкурентному середовищу, держава в особі уповноважених органів починає проводити комплекс заходів та методів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції (Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в Україні наведені в Додатку А).

Конкурентоспроможність роздрібних торговельних підприємств, будучи багатогранним поняттям, має ряд факторів, статус яких є вирішальним у діяльності кожного.

Факторами конкурентоспроможності є ті чи інші чинники, причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його [39]. Іншими словами, фактори конкурентоспроможності відображають показники, які беруть участь у специфічній боротьбі підприємницьких структур на попит власної продукції, розширення кола покупців і зростання частки на сучасному ринку.

Зауважимо, що необхідно розрізняти фактори конкурентоспроможності підприємства і фактори конкурентоспроможності товарів, адже другий є одним із чинників першого.

Важливим є розмежування між собою внутрішніх факторів, які існують на мікроекономічному рівні та зовнішніх, що неконтрольовані торговельним підприємством, – існують на макроекономічному рівні.

Підприємство повинно приділяти серйозну увагу аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності, надавати великого значення дослідженню своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів та накопичення коштів, за рахунок яких воно змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх на ринку.

Зовнішні й внутрішні фактори КСП підприємства продемонстровані наступним чином (рис. 1.5).



ело: розроблено автором

Система зовнішніх і внутрішніх факторів не претендує на достатню повноту. Однак, навіть в такому вигляді вона показує, наскільки складна

Р

ис.

1.5.

Факт

ори

конк

урен

тосп

ромо

жнос

ті

підп

рием

ства

розд

рібн

ої

торгі

влі

Джер

проблема підвищення конкурентоспроможності та утримання позицій підприємства на ринку. Таким чином, зовнішні чинники в сукупності з факторами внутрішнього середовища мають вирішальний вплив на функціонування організації. Всі змінні діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки впливу кожного окремого фактора.

Розмір торговельного об'єкту дозволяє розширити асортимент та забезпечити магазин товарними запасами. Влучне розташування магазину не тільки забезпечить постійним потоком споживачів, а й спростить оптимізацію логістики. Також кваліфікований персонал забезпечить швидким, якісним обслуговуванням покупців та вигідною співпрацею з постачальниками товарів, що дозволить запропонувати товар дешевше, ніж у конкурентів. Програма лояльності дозволить споживачам розраховуватися накопиченими бонусами, що розширить систему оплати за обрані товари. Всі разом взяті фактори КСП, на які воно в змозі впливати, формують оцінку споживачами підприємства, що представляє собою його імідж.

Відомо, що підприємство торгівлі сама не виробляє реалізований товар (навіть якщо це фірмовий магазин від підприємства-виготовлювача). Воно лише надає послуги споживачам продукції по реалізації товарів. І від якості послуг торгового підприємства, а саме:

- зручне для покупців розташування, наявність парковочних місць;
- доступність товарів для ознайомлення;
- ввічливість і компетентність торгового персоналу і ін.

багато в чому залежить величина попиту на товар (при рівних цінових характеристиках у конкуруючих торгових підприємств) [11].

Підприємству доцільно зосередитися на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, на які воно має безпосередній вплив; але поряд з цим, з метою подальшої розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності, необхідно також правильно ідентифікувати існуючі зовнішні фактори та визначити шляхи вчасного реагування на результати їхнього

впливу на поточний рівень конкурентоспроможності підприємства (тобто зайняти попереджальну, вичікувальну або оборонну позицію).

Вплив всіх факторів на КСП не є однаковим. Будь-яке підприємство роздрібно́ї торгівлі першочергово має на меті отримання прибутку чи його збільшення, тому найбільш значимими факторами будуть ті, які безпосередньо стимулюють споживача до придбання товарів, а найменш – якими покупці інколи нехтують чи зовсім не помічають.

При організації підприємницької діяльності одні й ті ж самі фактори можуть набувати як і стимулюючого, так і дестимулюючого характеру (наприклад, беззмістовно завищена ціна на товар, що є значно вищою ринковою, «відлякує» потенційного покупця).

На ринку будівельних товарів пріоритетність факторів конкурентоспроможності підприємства буде суттєво різнитися порівняно з споживчим та виробничим ринками.

Другорядними факторами КСП будуть: програма лояльності, інтер'єр магазину, ергономічність торгового залу, системи оплати, наявність додаткових послуг тощо.

Основними факторами КСП виступають: розмір торгового об'єкту, влучне розташування, оптимізована логістика, товарні запаси, кваліфікованість персоналу, швидкість обслуговування, наявність джерел фінансування тощо.

Ключовими чи найважливішими факторами КСП є: ціна, якість, асортимент, умови продажу.

Проаналізувавши підхід до класифікації значимості факторів КСП роздрібно́ї торгівлі будівельними товарами, слід враховувати специфіку жорсткого конкуруючого ринку. Звичайно, першочерговим є орієнтування на запити споживачів і заохочення їх але, наприклад без ефективної рекламної політики підприємства, споживачі не будуть володіти інформацією про переваги підприємства та оберуть конкурентів. Також конкурентоспроможність персоналу є дуже важливим показником, тому що лише у разі правильного планування та

управління можна одержати максимальний прибуток і уникнути банкрутства [19]. А в свою чергу фінансові джерела фінансування мають особливе значення, адже їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Тому гармонічне існування факторів конкурентоспроможності підприємства є запорука успішності.

Незалежно від факторів КСП, існують і фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, основними з яких є [1,5]:

- характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- темпи зростання ринку;
- середньогалузеварентабельність;
- розміри і кількість бар'єрів входу та виходу з галузі

Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів.

Отже, розглянувши теоретичні аспекти поняття конкурентоспроможності, його рівні в ринковій середі, підкреслили що конкурентоспроможність підприємства складається з безперервно взаємодіючих факторів, котрі можуть набувати певного характеру (стимулюючий чи дестимулюючий) та впливати на рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства, або ж повністю визначають його. Також доцільним виявилось обмежування факторів на зовнішні і внутрішні, адже тільки на внутрішні фактори підприємство може впливати, а на зовнішні – лише пристосовуватися. З усіх наведених факторів ключовими виявились: ціна, якість, асортимент, умови обслуговування.

Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування.

1.3. Методичні підходи та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках є обов'язковою. У процесі оцінювання конкурентоспроможності виявляються сильні і слабкі сторони діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі виявлених конкурентних переваг.

Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінювання потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства [21]. Однак, як не склалося єдиного розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так не існує і єдиної методики її оцінки.

Різновид конкурентної взаємодії різних господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінювання їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінювання конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінювання конкурентоспроможності товарів підприємств та видів діяльності [38].

Слід зауважити, що на сьогодні при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження можемо навести класифікацію всієї сукупності методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства (табл.1.3.), а у Додатку Б наведена розгорнута класифікація з перевагами та недоліками представлених методів.

Доцільно зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, в табл. 1.3. наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

№	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця MgKinsey. 4. Матриця Shell. 5. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 6. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда. 7. Матриця Хофера – Шендлера.
2	Індексні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
3	Графічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатокутник конкурентоспроможності. 2. Радар конкурентоспроможності. 3. Метод «профілів».

Джерело: розроблено автором за матеріалами [28, 51]

Оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства зазвичай повинно починатися з формування кола конкурентів. Об'єднувати підприємства для оцінювання конкурентоспроможності можна на основі:

- функціонування на одному регіональному ринку;
- основної діяльності;
- наявності однакових стратегічних цілей;
- схожості умови формування ресурсного потенціалу.

Формування кола підприємств-конкурентів є дуже важливим етапом роботи, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в межах певного сегменту ринку, а в межах іншого – не бути.

Дослідивши періодичну та спеціальну літературу, вивчивши міжнародний та вітчизняний досвід, нами було встановлено, що наразі також не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі[68].

Узагальнення найбільш поширених методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств дозволяє стверджувати, що традиційно для цього використовують типові показники (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типові показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

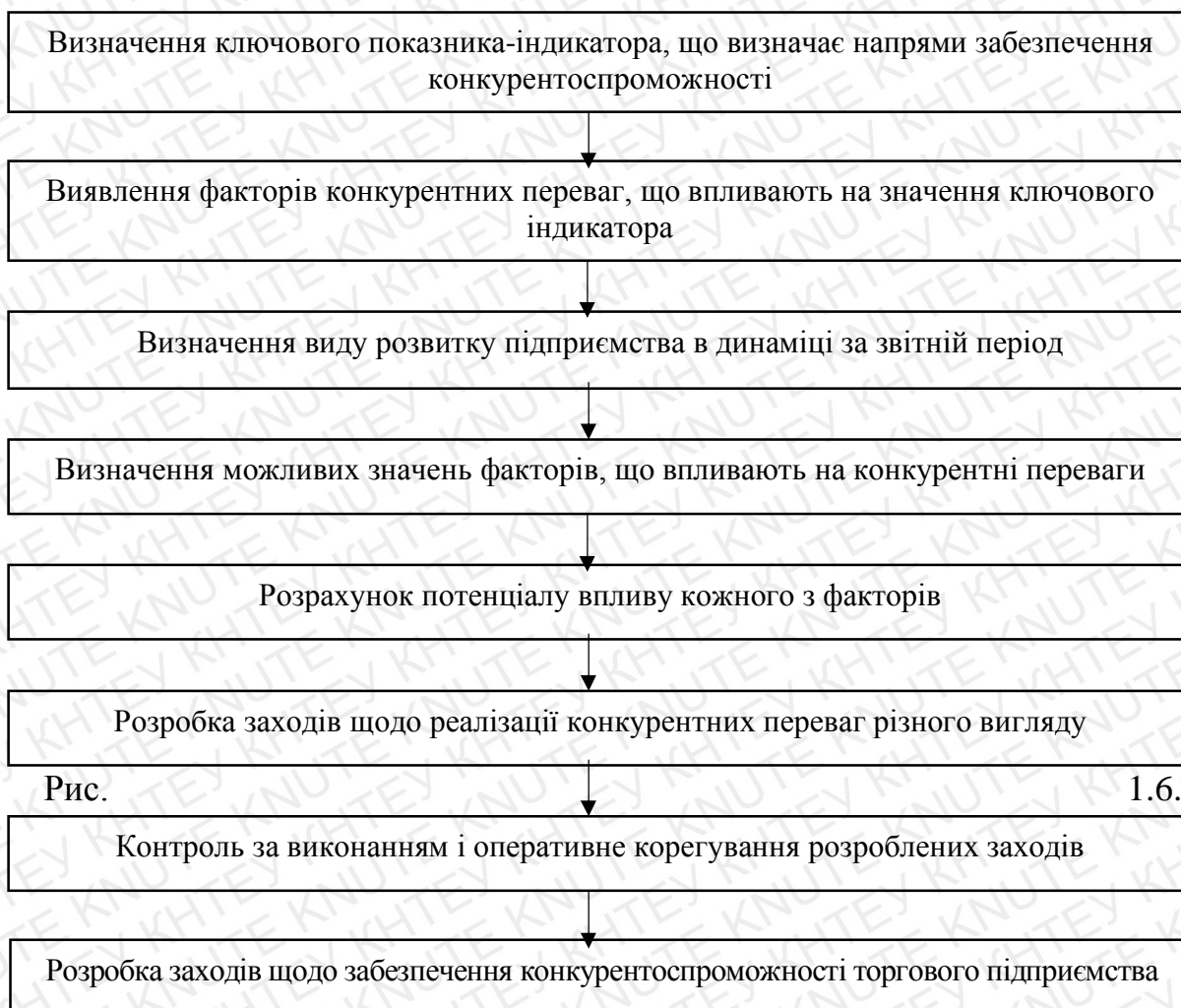
Згідно з методом ефективної конкуренції [44]	За В. Ф. Оберемчук [57]
<p><u>I. Ефективність виробничої діяльності підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на виробництво одиниці продукції. 2. Фондовіддача. 3. Рентабельність товару. 4. Продуктивність праці. 	<p><u>I. Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт автономії. 2. Коефіцієнт мобільності коштів. 3. Відношення власного капіталу до термінової заборгованості. 4. Коефіцієнт покриття. 5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 6. Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів. 7. Коефіцієнт заборгованості. 8. Рівень стійкості. 9. Коефіцієнт ризику. 10. Ефективність активів.
<p><u>II. Фінансовий стан підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт автономії. 2. Коефіцієнт платоспроможності. 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 	<p><u>II. Показники, що характеризують ефективність просування та збуту</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність продаж. 2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. 3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 4. Коефіцієнт ефективності реклами 5. Економічна ефективність експорту.
<p><u>III. Ефективність організації збуту та просування товарів</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність продажу. 2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією. 3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту 	<p><u>III. Показники, що характеризують ефективність виробництва</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати виробництва на 1 продукції. 2. Рентабельність продукції. 3. Коефіцієнт спеціалізації виробництва. 4. Коефіцієнт тривалості виробничого циклу товару. 5. Коефіцієнт стабільності номенклатури. 6. Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості. 7. Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва. 8. Коефіцієнт використання передових форм організації праці. 9. Коефіцієнт якості управління.
<p><u>IV. Конкурентоспроможність товару</u></p>	<p><u>IV. Показники, що характеризують конкурентний</u></p>

1. Якість товарів. 2. Ціна товару.	<u>потенціал підприємства</u> 1. Фондовіддача. 2. Продуктивність праці. 3. Енергомісткість. 4. Ефективність технології виробництва. 5. Ефективність інформаційних ресурсів. 6. Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу. 7. Коефіцієнт гнучкості.
	<u>V. Показники, що характеризують екологічність виробництва</u> 1. Зменшення обсягів стічних вод. 2. Зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу. 3. Зменшення площі під відходами.
	<u>VI. Показники соціальної ефективності</u> 1. Професійно-кваліфікаційна структура кадрів. 2. Мобільність кадрів. 3. Поліпшення умов праці і охорони здоров'я.
	<u>VII. Імідж підприємства</u> 1. Імідж керівника. 2. Імідж персоналу. 3. Якість обслуговування. 4. Досконалість офісу.

Джерело: розроблено за матеріалами: [44], [57]

У ході подальшого аналізу великої кількості методів та методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств ми звертали увагу на ті, які не потребують великих математичних розрахунків, а показники мають обиратися самостійно в залежності від поставленої мети. Причиною для того є те, що вихідні дані для розрахунків по досліджуваному підприємству зазвичай є, а ось дані по конкурентам не зовсім коректні, що в загальному плані впливає на результати оцінювання.

У пункті 1.2 нами було досліджено визначальні фактори конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. Вплив цих факторів можна досліджувати за наступною методикою, що наведена на рис.1.6.



Складові методики оцінювання впливу визначальних факторів конкурентоспроможності на підприємства роздрібної торгівлі

Практичною цінністю такої методики є можливість виявлення певних резервів (потенціалів) по кожному окремо (або навіть сумарно) фактору конкурентної переваги. Недоліком у свою чергу є те, що повноцінний рівень конкурентоспроможності визначити таким способом практично не є реальним.

Таким чином, все ж таки, найбільш практично обґрунтованим, на наш погляд, методичним підходом до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі є *матричний метод*, перевагою якого є те, що він враховує не тільки абсолютне значення показників, які порівнюються, але і їх близькість до найкращого (еталонного) значення. *Недоліком* у свою чергу зазначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу

причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця *Бостонської консалтингової групи* (БКГ), побудована за принципом системи координат: по вертикалі — темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці — в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку[16]. Конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Окрім матриці БКГ, існують численні матричні моделі, що можуть бути використані для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема такі:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Але перераховані матричні методи не дадуть достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємства в роздрібній торгівлі, що проковує розгляд більш детально саме матричного методу. Так, «підприємством-еталоном» є підприємство, у якого всі показники ідеальні. Отримані результати за даним методом дають можливість одержати комплексний результат оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити його конкурентний статус.

Етапи матричного методу нами виділенітакі:

1. Складання матриці одиничних показників визначальних параметрів для проведення порівняння з конкурентами, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен i -й показник на

j -му об'єкті задається величиною відповідного коефіцієнта Φ_{ij} , і в підсумку, створюється, матриця X , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності підприємств в роздрібній торгівлі за m різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix} \quad (1.1)$$

2. Виділення найкращого значення окремого оцінюючого показника із даної сукупності підприємств та присвоєння йому еталонного значення. Результатом цього етапу є побудова деякого вектора $(\kappa_1 \dots \kappa_2 \dots \kappa_m)$, де κ_1 – коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.
3. Побудова вектора, який складається з максимальних значень за кожним з тих показників. Цей вектор становить додатковий ряд чисел (κ_{\max}) показників підприємства еталона.
4. Визначення відхилення від еталонного значення показника по всіх досліджуваних підприємствах.
5. Визначення місця підприємства у конкурентній боротьбі. Найвищий рівень конкурентоспроможності має бути у підприємства з найвищим значенням узагальнюючого показника.

У ході аналізу нами було визначено, що найбільш економічно обґрунтованим в оцінюванні конкурентоспроможності підприємств в роздрібній торгівлі є використання чотирьох визначальних факторів: *товарного, торговельного, фінансового і кадрового потенціалу.*

Враховуючи особливості діяльності підприємств в роздрібній торгівлі та виходячи з наявних даних, *товарний потенціал* можуть характеризувати наступні коефіцієнти:

1. коефіцієнт співвідношення товарних одиниць (K_{me}) розраховується як відношення кількості товарних одиниць в асортименті певного підприємства в роздрібній торгівлі до кількості товарних одиниць в асортименті у середньому по інших підприємствах, які діють на цьому ринковому сегменті;

2. коефіцієнт оборотності запасів (K_{oz}), обумовлений як відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості матеріальних запасів для кожного підприємства в роздрібній торгівлі.

Кадровий потенціал може бути представлений за допомогою показників:

1. продуктивності праці (P_{mp}) – відносини виручки від реалізації до середньо облікової чисельності працівників;

2. коефіцієнта стабільності кадрового складу (K_{cm}) – відношення кількості працівників, які перебувають у штаті, до середньо облікової їх чисельності.

Торговельний потенціал з урахуванням специфіки ФМТ можуть описувати такі показники:

1. темпи зростання виручки від реалізації продукції (T_{pn}), одиниці;

2. рентабельність реалізації продукції (P_{pn}), яка розраховується як відношення операційного прибутку до суми виручки від реалізації.

Фінансовий потенціал можна охарактеризувати за допомогою показників:

1. рентабельність власного капіталу ($P_{ск}$) розраховується як відношення чистого прибутку до суми власних коштів, в долях одиниці;

2. коефіцієнт автономії (K_a) – відношення чистого власного капіталу до середньорічної вартості активів, в долях одиниці;

Іноді використовують ще один показник – інформаційний. Справа в тому, що взагалі неможливо вести мову про визначення конкурентоспроможності в торгівлі без наявності вихідної інформації про результати господарської діяльності підприємств в роздрібній торгівлі. Тим більше в наш час це

ускладнюється на законодавчому рівні у зв'язку з прийняттям нормативних актів про комерційні таємниці і не розголошення бухгалтерських даних.

У зв'язку з цим, в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства в роздрібній торгівлі ми також спробуємо використовувати додатковий показник – інформаційний, який повинен розраховуватися двома коефіцієнтами: коефіцієнтом, що враховує кількість інформації (K_{ki}) – співвідношення кількості представленої інформації відповідно до нормативної; коефіцієнт якості інформації ($K_{яi}$) – відношення ступеня достовірної інформації до максимально можливої інформації.

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства в роздрібній торгівлі, можна також аналізувати визначальні параметри в динаміці за допомогою комплексного інтегрального оцінювання, що дозволить діагностувати результативність торговельної діяльності. IK матиме вигляд:

$$IK = \sum_{i=1}^n v_j \sqrt{\frac{KKSP_k}{KKSP_k}}, \quad (1.2)$$

де $\overline{KKSP_k}$ – комплексний показник оцінювання відносної змінної визначальних параметрів КСП i -го підприємства в роздрібній торгівлі.

Виходячи із запропонованого підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в роздрібній торгівлі, і, відповідно, інтегрального показника, виділено наступні рівні конкурентоспроможності підприємства в роздрібній торгівлі:

1. апіорі неконкурентоспроможне;
2. неконкурентоспроможне;
3. конкурентоспроможне;
4. конкурентоспроможнена майбутнє.

Окрім власне розглянутого концептуального підходу, кількісне оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання може бути представлено й іншими методами, які мають задовольняти функціональну повноту визначальних факторів[56,62,39]. Тому в алгоритмі оцінювання конкурентоспроможності

підприємства в роздрібній торгівлі, як одного з основних етапів, вагомого значення набуває етап вибору методу оцінювання, що полягає у розкритті його сутності, обґрунтуванні доцільності та можливості отримання результату з мінімальною похибкою.

Таким чином, за результатами аналізу наявних методик оцінювання конкурентоспроможності різних підприємств виявлено відсутність універсального методу оцінювання конкурентоспроможності для суб'єктів господарювання саме в роздрібній торгівлі, і, відповідно, єдиного підходу щодо узагальнюючого інтегрального показника. Враховуючи зазначене, на основі проведеного теоретико-методичного узагальнення наявного інструментарію внесено пропозиції щодо можливості та доцільності системного застосування матричного методу до оцінювання конкурентоспроможності в практичній діяльності підприємств в роздрібній торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САХАРА»

2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «САХАРА»

Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства необхідні на всіх стадіях його функціонування. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності підприємства та розробки стратегії його подальшого розвитку.

Конкурентне середовище (*далі КС*) – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. У той же час КС є динамічне за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

КС підприємства роздрібної торгівлі згідно класичної моделі формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що відсутні в реалізації в перших підприємствах, але розповсюджені у других, що є гідними заміниками, а також конкурентоспроможними за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

У науковій літературі пропонується багато підходів щодо визначення фактичних конкурентів. А. Вайсман [9] виділяє конкурентів:

- за товаром (реалізують однакові товари і проводять схожу товарну політику);

- за збутом (для них характерна особливо гостра конкуренція за товарами широкого вжитку);
- за ціною (товари певного класу конкурують між собою за допомогою цінових методів конкуренції).

А.П. Градов [68] в свою чергу визначає конкурентів так:

- мають порівнянний асортимент товарів;
- використовують однакові типи каналів розподілу;
- інтегровані за масштабами діяльності однаковою мірою;
- пропонують споживачам однаковий рівень сервісу;
- орієнтують свою діяльність на один і той самий цільовий ринок;
- реалізують товари в однаковому ціновому діапазоні.

На рис.2.1 наведено підхід О. Є Бабиної щодо послідовності проведення аналізу КС підприємства.

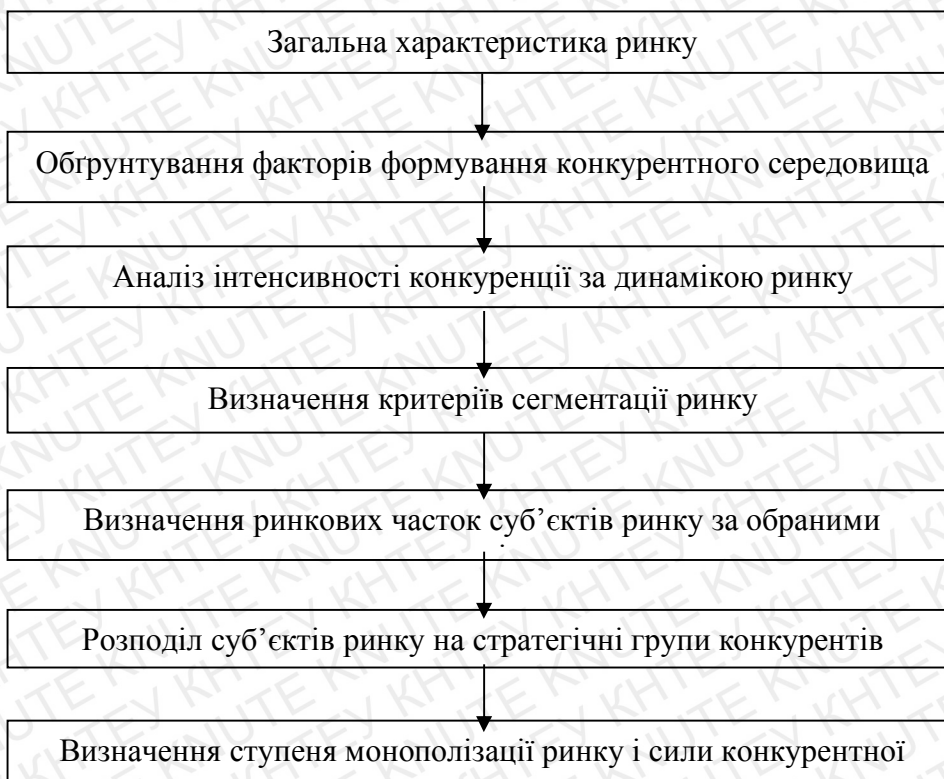


Рис. 2.1. Етапи аналізу конкурентного середовища

Джерело: розроблено за матеріалами [2]

На рис. 2.1 наведено підхід щодо послідовності проведення аналізу КС підприємства. Звичайно, підприємства різних галузей економіки працюють на

різних ринках і в процесі аналізу їх особливості необхідно враховувати. І хоча О. Є Бабина формувала послідовність проведення відповідних етапів аналітичного дослідження для транспортного підприємства, вона може бути використана і для підприємства будь-якої іншої галузі але для кращого розуміння можна спростити послідовність етапів та запропонувати власну.

Отже, пропонуємо можливість визначити коло підприємств для оцінювання КС на основі:

- функціонування на одному регіональному ринку;
- основна діяльність;
- наявність однакових стратегічних цілей;
- однакові умови формування ресурсного потенціалу.

Сучасні тенденції внутрішнього ринку роздрібної торгівлі України, характеризуються мінливістю його структури, у тому числі в сегменті непродовольчих товарів. Позитивні темпи зростання демонструвала роздрібна торгівля – за даними державної статистики України відбулося збільшення товарообігу за січень-листопад 2017 року на 7,8% в порівнянні з таким же періодом 2016 року. Особливої уваги заслуговує будівельна галузь. Якщо порівнювати темпи приросту роздрібного товарообороту підприємств торгівлі непродовольчими товарами та торгівлі будівельними матеріалами маємо, що саме останній ринок показав найкращі результати - зростання обсягів товарообороту будівельних матеріалів протягом 2011 – 2016 років склало 222,82% проти 197,77 % в середньому по торгівлі. Щодо 2017 р., виробничий індекс в будівництві зріс за 11 місяців минулого року на 22,5% (в порівнянні з відповідним періодом 2016 року), що послугувало відповідному збільшенню товарообороту на ринку будівельних матеріалів. Загалом для ринку будівельних матеріалів характерним є щорічне частки у структурі роздрібного товарообороту. Відповідно доцільно стверджувати, що одним із прогресуючих ринків останнього десятиліття є ринок будівельних матеріалів, який і послугував об'єктом дослідження дисертації.

Дослідження КС суб'єктів підприємств роздрібної торгівлі вирішено проводити в рамках Коростенського району Житомирської обл. Територіальне

розміщення даних суб'єктів дає змогу узагальнити результати конкурентоспроможності в системі внутрішнього ринку та прирівнювати її до інших. Нами сформовано ряд характеристик, за якими можна обрати торговельні підприємства-конкуренти в єдиному КС, що наведені на рис.



2.2.

Рис. 2.2. Характерні особливості підприємств роздрібної торгівлі в рамках окремого конкурентного середовища

Джерело: розроблено автором

Так, серед підприємств роздрібної торгівлі будівельними матеріалами у місті Коростені переважають представники малого бізнесу, які представлені такими магазинами:

- ТОВ «САХАРА»: магазин «Комфорт» (вул. Героїв Чорнобиля, 5) – переважаючий асортимент складають сантехнічні вироби (сан-фаянс, ванни, душові, меблі для ванної кімнати), вироби з дерева, плитка (керамічна плитка, декоративна плитка, плитка з натурального каменю, клінкерна плитка, склоблоки), вироби для підлоги (ламінат, паркет, дерев'яна підлога, лінолеум, ковролін, килими, доріжки), оздоблювані матеріали (лакофарбові матеріали, шпалери та настінні покриття, вагонка, підвісна стеля, стельові плити); освітлення, інструменти тощо;
- магазин «Будматеріали» (вул. Грушевського, 34) – переважаючий

асортимент складають будівельні матеріали (блоки будівельні, цегли, будівельні суміші, гіпсокартонні системи, будівельна сітка та плівка, клеї, будівельна хімія, покрівля, утеплювачі, тепла підлога, звукоізоляція, пиломатеріали та плити, сайдинг); магазин «Бригадир» (вул. Шатрищанська, 51-г) – спаралізуються на великогабаритних товарах, таких як полікарбонат, профнастіл, мелопрофіль, різні види утеплювачів, пінопласт, вагонка та супутні будівельні матеріали для «брудних» будівельних робіт; магазин (логістичний центр) «Будівельна зона» (вул. Білокоровицьке шосе) – спеціалізується на великогабаритних будівельних матеріалах та виконує роль складського центру для перерахованих вище роздрібних магазинів.

- магазин «Добрий господар», що знаходиться на вул. Героїв Чорнобиля, 4 – переважаючий асортимент складають будівельні матеріали, сантехнічні вироби, господарські товари, оздоблювальні матеріали та інструменти;
- магазин «Новобуд», який розташований на вул. Базарна площа, 46 – переважаючим асортиментом є будівельні матеріали, сантехнічні товари, плитка, вироби для підлоги, оздоблювальні матеріали, освітлення, інструменти тощо.

У Додатку В представлені фрагменти карти міста Коростеня, на якій виділені перераховані вище торговельні об'єкти. Як бачимо, усі вони розташовані поруч в центральній частині міста, окрім магазину «Бригадир» та «Будівельна зона», діяльність яких проходить у приміській зоні міста. Таке територіальне розміщення сприяє безперервному відновленню товарних запасів в усіх магазинах міста ТОВ «САХАРА», адже виникає можливість використовувати віддалені магазини як складські зони та логістичні центри.

Таким чином, серед магазинів ТОВ «САХАРА» нами було вирішено обрати «Комфорт» для порівняння у КС, і, відповідно, до найближчого кола його конкурентів увійдуть магазини «Добрий господар» та «Новобуд» за практичною схожістю асортименту будівельних матеріалів.

З метою визначення положення на ринку магазину «Комфорт» (ТОВ «САХАРА») щодо його конкурентів можна застосувати матрицю «MgKinsey» (позиція підприємства/привабливість ринку). Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п. але й досить суб'єктивні характеристики підприємництва, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо [28].

Отже, необхідно визначити фактори привабливості ринку будівельних матеріалів та фактори конкурентоспроможності обраних роздрібних магазинів. Прийmemo шкалу оцінок від 1 до 10 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Шкали оцінок для привабливості ринку і позиції конкурентів

Шкала оцінок для привабливості ринку	Шкала оцінок для позиції магазину
10 – дуже привабливий; 7 – привабливий; 5 – непоганий; 3 – не привабливий; 0 – абсолютно не привабливий.	10 – виключно сильний; 7 – сильний; 5 – непоганий; 3 – слабкий; 0 – абсолютно слабкий.

Джерело: розроблено автором

Для оцінювання кожного фактора і визначення його вагомості (значимості) користуються методом суб'єктивних оцінок. Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1.

У таблиці 2.2 нами складено ряд факторів ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі на ринку будівельних матеріалів. Найбільш вагомими факторами ринкової привабливості стали: конкурентна структура, платоспроможність населення, чуттєвість ринку до цін, розвиток ринку, частка ринку, галузева прибутковість тощо. Щодо факторів конкурентоспроможності підприємства виділити можна наступні: ціни, асортимент, рівень і якість обслуговування тощо

Для магазину «Комфорт» сумарний показник ринкової привабливості склав 8,02, конкурентоспроможності підприємства – 8,72, для магазину «Добрий господар» відповідно 6,2 і 7.13 і найбільш низькими склалися ці показники у магазині «Новобуд», де вони дорівнюють 5,96 і 6,29 відповідно.

Таблиця 2.2

Оцінка ринкової привабливості та конкурентоспроможності магазинів

№	Показники	Оцінка			Вага показника			Загальна оцінка		
		«Комфорт»	«Добрий господар»	«Новобуд»	«Комфорт»	«Добрий господар»	«Новобуд»	«Комфорт»	«Добрий господар»	«Новобуд»
Фактори ринкової привабливості										
1	Частка ринку	10	7	7	0,1	0,1	0,1	1	0,7	0,7
2	Розвиток ринку	10	7	5	0,12	0,12	0,12	1,2	0,84	0,6
3	Конкурентна структура	5	5	5	0,14	0,14	0,14	0,7	0,7	0,7
4	Галузева прибутковість	5	5	5	0,1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5
5	Чуттєвість ринку до цін	7	5	5	0,11	0,11	0,11	0,77	0,55	0,55
6	Платоспроможність населення	10	7	7	0,13	0,13	0,13	1,3	0,91	0,91
7	Торговельні взаємовідносини	7	7	7	0,08	0,08	0,08	0,56	0,56	0,56
8	Бар'єри для входу на ринок	10	5	5	0,05	0,05	0,05	0,5	0,25	0,25
9	Юридичні фактори	10	7	7	0,1	0,1	0,1	1	0,7	0,7
10	Соціальні фактори	7	7	7	0,07	0,07	0,07	0,49	0,49	0,49
Разом		-	-	-	1	1	1	8,02	6,2	5,96
Фактори конкурентоспроможності підприємства										
1	Розмір підприємства	10	7	5	0,09	0,09	0,09	0,9	0,63	0,45
2	Темпи зростання	10	7	5	0,09	0,09	0,09	0,9	0,63	0,45
3	Частка ринку	10	10	7	0,06	0,06	0,06	0,6	0,6	0,42
4	Прибутковість	10	7	7	0,06	0,06	0,06	0,6	0,42	0,42
5	Технологічний рівень	7	7	5	0,05	0,05	0,05	0,35	0,35	0,25
6	Асортимент	10	10	7	0,13	0,13	0,13	1,3	1,3	0,91
7	Ціни	7	7	10	0,15	0,15	0,15	1,05	1,05	1,5
8	Рівень і якість обслуговування	10	5	5	0,09	0,09	0,09	0,9	0,45	0,45
9	Імідж	7	7	7	0,04	0,04	0,04	0,28	0,28	0,28
10	Людські ресурси	3	7	7	0,06	0,06	0,06	0,18	0,42	0,42

11	Комунікації на ринку	7	7	7	0,05	0,05	0,05	0,35	0,35	0,35
12	Фінансова сила	10	5	3	0,07	0,07	0,07	0,7	0,35	0,21
13	Додаткові послуги	10	5	3	0,06	0,06	0,06	0,6	0,3	0,18
Разом		-	-	-	1	1	1	8,71	7,13	6,29

Джерело: розроблено автором

Отримані сумарні показники ринкової привабливості та конкурентоспроможності магазину «Комфорт» відносно всіх розглянутих підприємств представимо на рисунку 2.3.

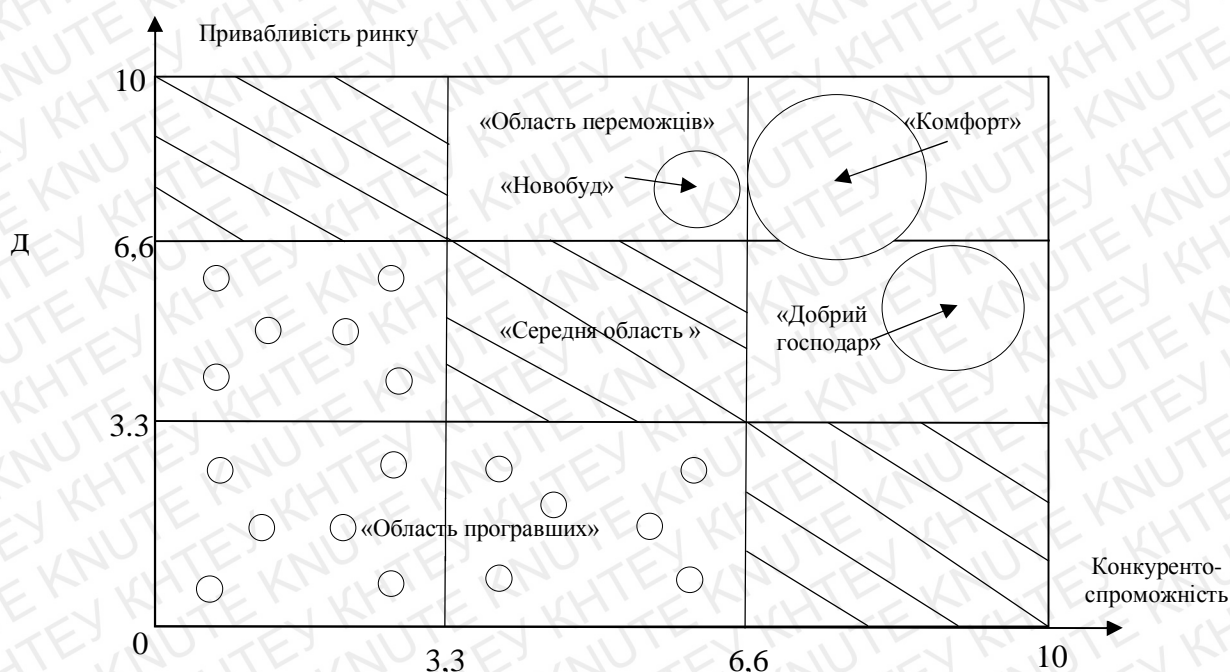


Рис. 2.3. Місце на ринку магазину «Комфорт» і його конкурентів за матрицею MgKinsey

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи рисунок 2.3, можна зробити висновок, що всі три магазини розташовуються в області «переможців». По відношенню до конкурентів магазин «Комфорт» має більш конкурентну позицію. Підприємству необхідно розвиватися і зміцнювати свою конкурентну позицію. Стратегічною рекомендацією є інтенсивне зростання з орієнтацією на майбутні прибутки. Основною перевагою даного методу є наочне визначення конкурентного положення кожного з розглянутих магазинів [24]. Недоліком – суб'єктивна оцінка факторів, що визначають конкурентоспроможність.

Для узагальнення та систематизації даних про всі виявлені сильні та слабкі сторони підприємства можна використовувати SWOT-аналіз [61] (табл. 2.3).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--------------------	--------------------

Таблиця 2.3

**Стратегічна матриця SWOT-аналізу діяльності магазину «Комфорт»
ТОВ «САХАРА»**

<ul style="list-style-type: none"> – Будівля і складські площі знаходяться у власності підприємства – Магазин розташований в центрі міста – Велика і зручна парковка – Позитивний імідж магазину – Тривала присутність на ринку – Постійні клієнти – Тривалі відносини з великою кількістю постачальників – Високий рівень сервісу обслуговування – Кваліфікований персонал – Програма лояльності покупців – Велика площа магазину – Широкі і зручні проходи між стелажми і вітринами в торговельній залі – Широкий асортимент – Безкоштовна доставка – Можливість оформлення кредиту 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність ефективної системи стимулювання і мотивації персоналу – Недостатня кількість працівників – Слабо визначено сегмент споживачів – Відсутність системи підрахунку конверсії споживачів – Недостатня кількість транспортних засобів
Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення частки ринку – Підвищення рентабельності за рахунок підвищення ефективності управління підприємством – Розширення асортименту – Розширення частки постійних покупців – Поліпшення кваліфікації працівників сервісу – Впровадження програми проведення активних та ефективних маркетингових заходів 	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість появи нових конкурентів, витіснення з ринку – Уповільнення зростання ринку – Зростання вимог з боку покупців і постачальників – Неприятливі демографічні, економічні, політичні та соціальні зміни – Небезпека виникнення форс-мажорних ситуацій

SWOT-аналіз дозволяє не тільки виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та небезпеки, що надалі може використовуватися для розробки стратегічних планів і планів маркетингу. Інформація, що міститься в SWOT-аналізі, носить декілька узагальнений характер, об'єднуючи в кожному пункті безліч детальних факторів.

Результати SWOT-аналізу магазину «Комфорт», що представлені у табл. 2.3, будуть використані надалі при розробці стратегічних рекомендацій з метою подальшого забезпечення конкурентоспроможності.

Незважаючи на особливе сформоване коло підприємств конкурентного середовища для магазину «Комфорт» ТОВ «Сахара», варто згадати про торговельні об'єкти, що можуть представляти конкуренцію. Потенційними

конкурентами для магазину «Комфорт» є найближчі торговельні представники на ринку будівельних матеріалів, з яких:

- Торговельно-будівельний дім «Олді» (розташований на відстані 90 км) – товариство з обмеженою відповідальністю, що має у своєму складі 5 магазинів, які реалізують широкий асортимент будівельних та господарських товарів, полові покриття, сантехніку, двері тощо.
- «Епіцентр К» (розташований на відстані 140 км) - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів (автотовари, будівельні товари, вироби з дерева, вироби з металу, оздоблювальні вироби, сантехніка, побутова хімія, покриття для підлоги, інструменти, канцтовари, електротехніка, меблі тощо) за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр К» розташований в Києві по вул. Полярна, 20-Д і є найбільшим з існуючих магазинів будівельних матеріалів у Світі (105000 м²), що значно збільшує його вплив на найближчих конкурентів. Також компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

Таким чином, аналізуючи зовнішнє середовище, необхідно брати до уваги магазини, що в майбутньому можуть скласти реальну конкуренцію для магазину «Комфорт» на ринку будівельних матеріалів.

Варто зауважити, що в м. Коростень поміж підприємств роздрібною торгівлі є виробничі підприємства, що також мають торговельні представництва і спеціалізуються на таких товарах як:

- «Коростенський завод МДФ» (вул. Октябрська, 11-Б). Проводить екологічно чисте, сертифіковане виробництво плит МДФ і ламінату під ТМ «REZULT». Завод укомплектований сучасним виробничим обладнанням, великими складськими приміщеннями;

- завод «Venissa Ceramica» (вул. Шатрищанська, 69): підприємство має новітній функціонал, що дозволяє виробляти високоякісні, дизайнерські керамогранітні плити;
- завод «Янтар» (вул. Житомирська, 2). Виробляє лакофарбові матеріали протягом 60-ти років;
- «Коростенський завод залізобетонних шпал, ґрат» (вул. Маяковського, 78) Виробляє та збуває бетонні плити, залізобетонні конструкції, будівельні суміші.

Отже, провівши дослідження конкурентного середовища на ринку будівельних товарів, нами було виділено торговельних лідерів та визначено їх пріоритетність через ринкові фактори та фактори привабливості конкурентів. У результаті, відповідно проведеного дослідження виявилось, що магазин «Комфорт» ТОВ «Сахара» отримав найбільший бал, що свідчить про його достатній рівень конкурентоспроможності та успішну діяльність на ринку. Завдяки матриці «MgKinsey» продемонстровано, що всі три магазини знаходяться в зоні «Переможців» але саме магазин «Комфорт» займає найбільшу частку на ринку. Також проаналізовано сильні і слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу та виявлено, що на підприємстві більше сильних сторін, а тому ТОВ «САХАРА» має високі шанси у конкурентній боротьбі. SWOT-аналіз продемонстрував зокрема можливості та загрози на ринку (потенційних конкурентів), що дає можливість на основі проведеної роботи, розробити стратегію подальшої прибуткової роботи підприємства роздрібною торгівлю на ринку будівельних матеріалів. Подальше оцінювання конкурентоспроможності дасть можливість оціни в чому полягає потенціал збільшення конкурентних переваг магазину «Комфорт» ТОВ «Сахара».

2.2. Організація торговельно-технічного процесу на підприємстві та особливості обслуговування покупців

Організація якісного, взаємопов'язаного, логічного торгово-технологічного процесу є надзвичайно актуальною на підприємстві, адже має

прямий вплив на результативність комерційної роботи підприємства роздрібною торгівлі та його прибутковість в цілому.

Торгово-технологічний процес (*далі ТТП*) у магазині — комплекс взаємозв'язаних операцій, що послідовно виконуються функціональними структурними ланками або окремими працівниками магазину з продажу товарів і надання послуг, приймання товарів, його зберігання, підготовки до продажу, викладення та поповнення товарних запасів у торговельній залі, спрямованих на доведення товарів до покупців з мінімальними витратами трудових, фінансових та матеріальних ресурсів[14].

Принциповою особливістю торгово-технологічного процесу в магазинах є участь у ньому покупців як об'єктів праці торговельного персоналу; при цьому залежно від застосовуваних у магазині методів продажу товарів покупці можуть відігравати в торгово-технологічному процесі не тільки пасивну, але й досить активну роль.

ТТП, що здійснюються в магазинах, поділяються на основні та допоміжні.

До основних ТТП процесів магазину належить наступні операції:

- організація потоків покупців у торговельній залі магазину;
- викладення товарів в торговельній залі для оптимальних умов огляду та вибору покупцями;
- організація розрахунків з покупцями за вибрані товари;
- надання покупцям додаткових торговельних послуг;

До допоміжних ТТП належать: приймання від постачальників товарів і тари; доставка товарів на місце зберігання; підготовка товарів до продажу; доставка товарів у торговельну залу; інші маніпуляції з тарою.

На рис. 2.2.1 схематично зображено стандартний склад і послідовність виконання комплексу операцій торговельно-технологічних процесів у магазині.



Рис. 2.4. Склад та послідовність виконання операцій торговельно-технічних процесів у підприємствах роздрібно торгівлі

Джерело: розроблено за матеріалами [14]

Торговельно-технологічний процес у розглянутому магазині можна розділити на три основні частини[46]:

- 1) операції, що здійснюються з товарами до пропозиції їх покупцеві: розвантаження партії, здійснення доставки товару в зону приймання, виконання приймання, переміщення товару на оформлення зберігання або передпродажну підготовку, здійснення безпосереднього зберігання, подача товару в торговий зал, здійснення викладки на полиці торгового обладнання;
- 2) операції, які пов'язані з безпосереднім обслуговуванням покупців: зустріч покупця в торговому залі магазину, пропозиція наявних в асортименті товарів, відбір необхідних товарів, організація розрахунку за обрані товари;
- 3) здійснення додаткових операцій по обслуговуванню покупців: прийом замовлень, здійснення доставки куплених товарів на будь-яку вказану адресу.

Також ефективність роботи магазину та якість обслуговування покупців значною мірою залежить від його улаштування і внутрішнього планування. Вони повинні відповідати наступним вимогам:

- відповідати асортиментному профілю та розміру магазину;
- створювати умови для повного збереження товарно-матеріальних цінностей;
- створювати умови для впровадження механізації трудомістких процесів, сучасного обладнання та новітніх технологій здійснення торговельної діяльності[12].

Охарактеризуємо даний процес в магазині «Комфорт» ТОВ «Сахара». Початковою операцією торгово-технологічного процесу на даному торговельному підприємстві є здійснення розвантаження партії товарів з транспортного засобу. Розвантаження автомобілів в даному магазині відбувається вручну співробітниками складу із навантажувальною технікою. При виконанні розвантаження транспорту обов'язково дотримуватися загальних правил

виконання вантажно-розвантажувальних робіт, працівники повинні звертати увагу на маркування: «Не кидати, скло», «Не кантувати», «Обережно» (Додаток Г), що грає важливу роль для збереження товарів.

Доставлені в розглянутий магазин товари переміщують в зону приймання. Всі товари, що надходять до магазину «Комфорт» приймаються за кількістю і якістю. Приймання товарів за кількістю і якістю в магазині здійснюється відповідно до правил, встановлених в інструкціях «Про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання за кількістю» і «Про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання за якістю»[29]. Встановлені цими інструкціями норми застосовуються у всіх випадках, якщо в стандартах, технічних умовах або інших обов'язкових правилах не передбачений інший порядок приймання товарів.

Комірники, які беруть участь в прийманні товарів, ознайомлені з даними документами і вміють їх застосовувати.

Приймання товарів за кількістю полягає в звірці фактичної кількості одиниць, маси, числа місць, що надійшли, з показниками рахунків-фактур, товаротранспортних накладних та інших супровідних документів.

При відсутності супровідних документів приймання здійснюється шляхом складання акту про фактичну наявність товару і ставиться відмітка про відсутність документів, а поставка надходить на відповідальне зберігання в магазині.

Приймання поставки за кількістю також включає в себе перевірку фактичного стану тари, упаковки, цілісність пломб і відповідність маси тари у межах, зазначених на маркуванні. Масу тари перевіряють одноразово з масою нетто товару.

Масу нетто ні в якому разі не визначають математичним шляхом віднімання маси тари з маси брутто за даними, які вказані в супровідних і транспортних документах, без здійснення перевірки їх фактичної маси.

Розбіжності, які можуть бути виявлені при здійсненні приймання поставки за кількістю, фіксують у відповідному акті, який складають в день завершення приймання. Акт складається за встановленою формою в чотирьох примірниках. Складений акт підписують всі особи, які брали участь в здійсненні приймання. На наступний день, акт проходить процес затвердження керуючим магазином.

У разі виявлення, в результаті здійснення приймання, фактів зловживання або розкрадання товарів керуючий магазином негайно повідомляє про даний прецедент органам МВС або прокуратури і надає їм необхідні документи.

Приймання товарів за якістю в розглянутому магазині здійснюється одночасно з прийманням за кількістю: при здійсненні приймання поставки в межах одного міста – не пізніше ніж через 10 днів після здійснення поставки товарів в магазин, при міжміських поставках - не пізніше ніж через 20 днів.

У процесі здійснення приймання співробітники магазину визначають якість і комплектність товарів, що надійшов від постачальників, а також виявляють відповідність маркування, упаковки та тари встановленим вимогам.

Після завершення приймання поставки, товари переміщують в складські приміщення магазину для здійснення процесу зберігання. Зберігання товарів на складі магазину є невід'ємною частиною торгово-технологічного процесу. При цьому перед співробітниками магазину поставлена задача довести до покупців усі товари, що надійшли в магазин, без зниження їх якості і з мінімальними втратами.

Здійснення процесу зберігання товарів, що надійшли на складі магазину передбачає їх правильне розташування і укладку, створення необхідних умов режиму зберігання, спостереження за збереженням і поточний догляд за товарами. Збереження якості і кількості товарів в процесі здійснення їх зберігання проводять матеріально-відповідальні особи – співробітники складу магазину.

У магазині «Комфорт» ТОВ «Сахара» зберігання товарів організовано в спеціальних складських приміщеннях, товари розміщені з урахуванням фізико-хімічних властивостей, згруповані за ознакою однорідного режиму зберігання.

Кожен вид будівельних матеріалів володіє певними умовами зберігання та упаковки. Так, в'яжучі матеріали не лежать на складі більш дванадцяти місяців.

Суміші володіють властивістю вбирати вологу, тому для їх зберігання використовується спеціальна упаковка. (бочки, поліетиленова упаковка інша тара), що передбачає тривале зберігання.

Будівельні матеріали повністю металеві або з металевими елементами при зберіганні захищають від зайвої вологи і всіляких забруднень. Ця категорія будматеріалів також зберігається окремо від речовин і явищ, здатних привести до їх корозії. Дрібні металеві вироби і елементи надходять до складських приміщень магазину «Комфорт» покритими спеціальними складами, що забезпечують захист від вологи і корозії.

Скло та вироби зі скла (наприклад, склоблоки) зберігають в дерев'яних ящиках або картонних коробах, на яких наклеєні відповідні етикетки.

Шпалери, в свою чергу, вимагають сухого мікроклімату і місця з низьким рівнем вологості. Для запобігання деформації рулонів з шпалер їх розміщують у вертикальному положенні (на відміну від рулонів з лінолеуму, які оптимально розміщувати горизонтально).

Пиломатеріали розміщують на певній відстані від підлоги. При цьому залишають між дошками або брусом простір, щоб повітря могло вільно циркулювати, забезпечуючи вентиляцію.

Зберігання лакофарбових матеріалів на складах порівнюється до зберігання горючих і легкозаймистих речовин. Вони зберігаються окремо від лугів, кислот та інших продуктів хімічного призначення. Приміщення, призначене для зберігання лакофарбової продукції, обладнано вентиляційною системою, та повинно зберігати температурний режим не нижче -8°C і не вище $+25^{\circ}\text{C}$. У місцях розташування лакофарбової продукції встановлені вуглекислотні вогнегасники, ящики з піском і вивішені заборонні написи про куріння і поводженні з вогнем.

Складування упаковок керамічної плитки по палетам здійснюється відповідно до типу і марки: заборонено зберігати на одному палеті спільно підлогу і декоративну кераміку. Крім цих вимог кожен рівень плитки на піддоні відокремлюють від попереднього дерев'яними прокладками.

Електроінструменти зберігають в фабричній упаковці, вона максимально виключає потрапляння вологи на них.

Ріжучі інструменти зберігаються в герметичних коробках, щоб уникнути корозії.

Для правильного зберігання в магазині використовуються різні способи укладання товарів. Розміщуючи товари, має враховуватись тривалість їх зберігання, черговість надходження і подачі в торговий зал. В першу чергу в торговий зал подають раніше завезені товари. Ближче до дверей, на нижніх полицях стелажів розміщують товари короткострокового зберігання, громіздкі і важкі товари. В глибині приміщень зберігають товари, реалізація яких здійснюється порівняно повільно. Тому для кожної групи товарів відведено постійне місце для зберігання.

Зберігання товарів здійснюють в упакованому або розпакованому вигляді, використовують стелажний і штабельний спосіб укладання. Спосіб укладання залежить від властивостей товару, виду тари і т.д. На стелажах розташовують товар без упаковки. Його укладають стопками або рядами, розташовуючи так, щоб маркування було назовні. Для того щоб полегшити підрахунок товарів їх укладають в округленій кількості (наприклад, десятками і т.д.).

Розташовані на стелажах і в штабелях товари знаходяться на відстані як мінімум один метр від опалювальних приладів, і як мінімум в п'ятдесяти сантиметрів від джерел освітлення і електропроводки. Також на товари не потрапляють прямі сонячні промені, що виключає їх вигорання і псування.

Перед переміщенням товарів в торговий зал, вони проходять передпродажну підготовку. Під такою підготовкою розуміється розпакування товарів, сортування, фасування, пакування, маркування тощо. Товар переміщують в торговий зал в той час, коли в ньому знаходиться найменшу кількість покупців чи в позаробочий час, щоб не створювати перешкоди для здійснення процесу продажу. Для доставки товарів застосовують візки.

Раціональне розташування товару, обладнання та площі в торговому залі підприємства проводиться для максимального комфортного перебування покупців в даному магазині.

При організації системи зберігання товарів у торговельній залі необхідно знайти компроміс між високим рівнем обслуговуванням і зручністю для покупців, з одного боку, й зменшенням можливостей для крадіжок – з другого. Для цього потрібно одночасно створити ефективну систему захисту товарів та відкриту й привабливу атмосферу в магазині, що передбачає чітку координацію роботи персоналу, відповідне розміщення товарів у торговельній залі, їх викладку на обладнанні та сучасний дизайн магазину.

Розміщення товарів в торговому залі підпорядковане дотриманню правил товарного сусідства. За кожною товарною групою закріплена постійна зону розташування. Товари, що вимагають великої передпродажної підготовки, розташовують ближче до зони, де здійснюються такі операції. Товари, які вимагають тривалого ознайомлення покупцями, розміщені в глибині торгового залу, щоб виключити створення перешкод для руху потоків покупців.

Для розміщення товару середніх розмірів використовуються відкриті металеві стелажі. Маленькі предмети розташовують на вітринах з ДСП, зі скляною кришкою. Крім іншого торгового обладнання для будматеріалів існують і незамінні стелажі для шпалер.

Запас товарів, які знаходяться в магазині, поділяється на три типи: резервний, робочий і виставковий.

Виставковий запас товарів призначається для демонстрації покупцям. Він розташовується на верхніх полицях пристінного обладнання, на спеціальних стендах, у вітринах.

Робочий запас товарів необхідний для здійснення безпосередньо його продажу. Він розміщується на полицях пристінних гірок і стелажів.

Резервний запас товарів потрібен для поповнення робочого запасу і здійснення заміни виставкового запасу. Він, зберігається в складських приміщеннях магазину і частково – на нижніх полицях в торговому залі.

У торговому залі магазину «Комфорт» будівельних і оздоблювальних матеріалів ТОВ «Сахара» використовується комбінована система викладки. Розміщуючи товари в торговому залі і викладаючи їх на торговому обладнанні, враховують методи їх продажу, конфігурацію торгового залу і т.д.

Товари викладаються етикетками до покупців з чітко визначеною ціною. Цінники прикріплюють до товарів або поміщають разом із зразками товарів на торговому обладнанні.

Продаж товарів – завершальна стадія торгово-технологічного процесу в магазині. Операції, що виконуються на цій стадії, є найбільш відповідальними, оскільки вони пов'язані з безпосереднім обслуговуванням покупців. В даному магазині застосовують такі методи продажу товарів:

- за індивідуальним методом продажу;
- за зразками (великі або важкі будівельні та оздоблювальні матеріали);
- з відкритою викладкою (лакофарбові товари і інструменти);
- за попередніми замовленнями (товар, що не наявний на складі магазину в потрібній кількості).

Прийшовши в магазин покупець зустрічає привітне ставлення з боку торгового персоналу. При цьому сприятливе враження залишають охайний зовнішній вигляд працівників магазину, порядок і чистота в торговому залі.

Виконання технологічних операцій, пов'язаних з упаковкою виробляють досить досвідчені торгові працівники, робоче місце яких обладнано необхідним для цього торгово-технологічним обладнанням.

Видача покупки покупцям завершує процес обслуговування покупців і здійснюється на робочому місці продавця або через склад – працівниками складу після розрахунку за придбаний товар.

Продавець-касир видає покупцям чек, надрукований торгово-касовим терміналом. На виданому покупцям чеку відображаються наступні реквізити:

найменування організації; ідентифікаційний номер організації- платника податків; заводський номер торгово-касового терміналу; порядковий номер чека; дата і час покупки; вартість покупки.

За ступенем значущості додаткові торгові послуги, що надаються в магазині «Комфорт» ТОВ «Сахара», класифікується на основні та допоміжні.

Основні послуги безпосередньо пов'язані з придбанням товарів. До них відносяться: організація та підтримання в належному вигляді куточка інформації для покупців; консультацій з питань, пов'язаних з купівлею товарів, наданням допомоги покупцям у здійсненні покупки.

Допоміжні послуги спрямовані на культурно-побутове обслуговування покупців: для зручності покупців в магазині встановлено банкомат; поблизу магазину розташована автомобільна стоянка, до складу магазину організовані під'їзні шляхи, для самовивозу придбаного товару зі складу. Безкоштовними є послуга доставки придбаних товарів в межах міста Коростень.

Варто звернути увагу на доволі важливу систему оптимізації роботи в торговому залі, а саме – мерчандайзинг. Оксфордський тлумачний словник бізнесу (A Concise Dictionary Of Business) визначає мерчандайзинг як збутову політику роздрібного торговця, просування і збут в магазині певних товарів [30]. Загалом, якщо комплексно надати визначення поняттю мерчандайзингу, то це – організація й управління торгово-технологічними процесами роздрібного торговельного підприємства за допомогою оптимального планування торговельного залу, розміщення встаткування й позиціювання товарів на основі психологічних особливостей покупців і використання факторів регулювання уваги й іншої складової природної системи людини [20].

Основними цілями мерчандайзингу є:

- оптимізувати асортимент товарів в торговому залі;
- підвищення обсягів продажу товарів у магазині;
- створення конкурентних переваг магазину;
- формування прихильності у споживачів до магазину;
- збільшення кількості лояльних покупців та завоювання нових;

- ефективне позиціонування товарів у торговому залі магазину;
- забезпечення покупця необхідною інформацією про товар;
- вплив на поведінку покупців;
- створення якісного обслуговування споживачів у місцях продажу;
- підвищення рівня прийняття рішень про купівлю товарів безпосередньо у магазині, збільшення часу перебування покупців у магазині[43].

Успішними в організації торгово-технологічного процесу магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА» є використання інструментів мерчандайзингу, що сприяють привабливості та якісному обслуговуванню покупців (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інструменти мерчандайзингу

Призначення	Інструменти
Інструменти спрямовані на презентацію товарів у торговельному залі	<ul style="list-style-type: none"> – асортимент (формування асортименту товарів, дослідження прибутковості окремих товарних категорій, оптимізація запасу тощо); – планограма торговельного залу (зонування відділів торговельного залу, створення планограм та план-карт розміщення товарів, організація стимулювання продажу, акцій, дегустацій, презентацій, вікторин, лотерей); – викладка товарів (горизонтальна, вертикальна, дисплейна, фронтальна, товарна, декоративна); – торговельно-технічне обладнання (класичні прилавки, тримачі, стелажі тощо)
Інструменти, спрямовані на привабливості та інформаційну підтримку товарів	Зовнішні засоби реклами: вивіски, вітрини. Внутрішні засоби реклами: цінники, стікери, постери, дверні наклейки, стоппери та ін.)
Інструменти, спрямовані на формування атмосфери та іміджу торговельного підприємства	Зовнішній дизайн: оформлення прилеглих територій, стоянки для автомобілів, фасадів, вхідних дверей.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [32, 60, 58]

Так, в інструментарії мерчандайзингу дослідження прибутковості окремих товарних категорій є доволі важливим для підприємства роздрібною торгівлі. Тому було проведено аналіз асортименту магазину «Комфорт», ТОВ «САХАРА» відомим і ефективним методом – АВС. Даний метод передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі та місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а за

ступенем їх важливості для споживачів дозволяє визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями та виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. В основу цього методу було покладено принцип Парето, який у загальному вигляді звучить так: 20 % асортименту товарів приносить вісімдесят відсотків прибутку, і, навпаки, 80 % асортименту товарів приносить двадцять відсотків прибутку [55].

Для проведення аналізу скористаємося показниками магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА». Як правило, деталізація за товарними позиціями є недоцільною (так як асортимент може сягати сотні найменувань), тому було прийнято рішення провести аналіз на рівні товарних груп, які представлені в магазині. Обсяг продажу за кожною товарною групою за рік наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Товарооборот будівельних матеріалів у магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА» за товарними групами

тис. грн.

Товарна група	Товарооборот по місяцям												За 2017 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання	189 320	196 137	258 333	280 262	291 225	338 620	582 106	701 613	812 110	830 592	420 003	336 731	5 237 052
Сухі будівельні суміші	195 998	221 006	437 300	672 331	715 122	770 246	450 321	415 557	316 680	304 322	185 042	325 081	5 006 006
Ізоляція та облаштування приміщень	174 331	177 001	193 039	209 033	165 529	185 910	205 390	191 322	184 000	189 347	171 391	141 446	2 187 239
Зовнішнє оздоблення	83 531	108 271	111 320	108 896	211 808	193 615	171 520	155 003	130 992	124 871	90 891	95 800	1 586 518

Покрівля	87 765	88 520	116 008	95 007	119 047	160 660	183 122	201 996	154 101	110 582	98 615	77 995	1 386 278
----------	--------	--------	---------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	--------	-----------

Джерело: розроблено автором за матеріалами фінансової звітності за 2017 р. ТОВ «САХАРА»

На даному етапі аналізу ми можемо побачити, яка товарна група дає найбільший вклад в оборот за рік, в якому місяці спостерігались найбільші і найменші обсяги продажу по групі.

Отже, аналізуючи таблицю 3.11 можна дійти висновку, що найбільший вклад в обсяг продажу за рік дала група “Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання”, а найменший – група “Покрівля”. Продажі будівельних матеріалів мають ряд особливостей, оскільки будівництво є сезонною галуззю.. Так, зимою, весною та восени найбільше продавались товари групи “Сухі будівельні суміші”, а літом “Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання”.

На другому етапі необхідно визначити частку кожної товарної групи в обороті магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА» та розмістити їх в порядку її зменшення. На третьому етапі необхідно розрахувати частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком і визначити групу А, В та С (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

АВС-аналіз асортименту ТОВ «САХАРА» за 2017 р.

Товарна група	Річний обіг, тис. грн.	Частка у загальному обігу, %	Частка в товарообігу, з Накопичувальним підсумком, %		Група А = 0...80% В = 80...95% С = 95...100%
Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання	5 237 052	34	34	80	А
Сухі будівельні суміші	5 006 006	32,5	66,5		А
Ізоляція та облаштування приміщень	2 187 239	14,2	80,7	15	В
Зовнішнє оздоблення	1 586 518	10,3	91		В
Покрівля	1 386 278	9	100	5	С
Всього, тис. грн.	15 403 093				

Джерело: розроблено автором

Отже, маючи результати ABC аналізу, для магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА» ми пропонуємо наступні пропорції.

Група А – дуже важливі товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 80 % від загальної суми параметрів, у досліджуваному відділі за товарообігом на їх частку приходиться 10 243 058 грн. Це товари-лідери, що визначають комерційне і фінансове становище підприємства, його статус на ринку. Найчастіше вони приносять і найбільший прибуток підприємству. Зазвичай це товари, які досить давно знаходяться в асортименті магазину і добре відомі споживачам. Тому вони завжди повинні бути в наявності на полицях будівельного магазину. Навіть у тому випадку, якщо товари не зовсім влаштовують керівництво торговельного підприємства у плані своєї рентабельності, виведення їх з асортименту може бути пов'язано зі значним ризиком для підприємства. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю. Повна інвентаризація по цих групах повинна проходити не рідше одного разу на квартал.

Група В – товари середньої важливості, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить 15 %. Вони мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент торговельного підприємства, дозволяють привернути нових покупців. Ці об'єкти в меншій мірі важливі для підприємства і вимагають звичайного контролю, налагодженого обліку (можливо, щомісячного). Для товарів цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Для них застосовуються ті ж заходи, що і для категорії А, але вони здійснюються рідше і з більш прийнятними допусками.

Група С – інші товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 95 до 100 % від загальної суми параметрів; мають незначні обсяги продажу. Це товари, які без жодного ризику можна вивести з асортименту (якщо тільки будь-які з них не володіють унікальними атрибутами, які відіграють важливу роль для споживачів), а також товари, щойно введені в асортимент. Ці

товари характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю. Інвентаризацію запасів групи С можна проводити один раз на півроку.

Склад групи А, В, С за частками, які вони займають в обсязі товарообігу підприємства, зображено на рис. 2.5.

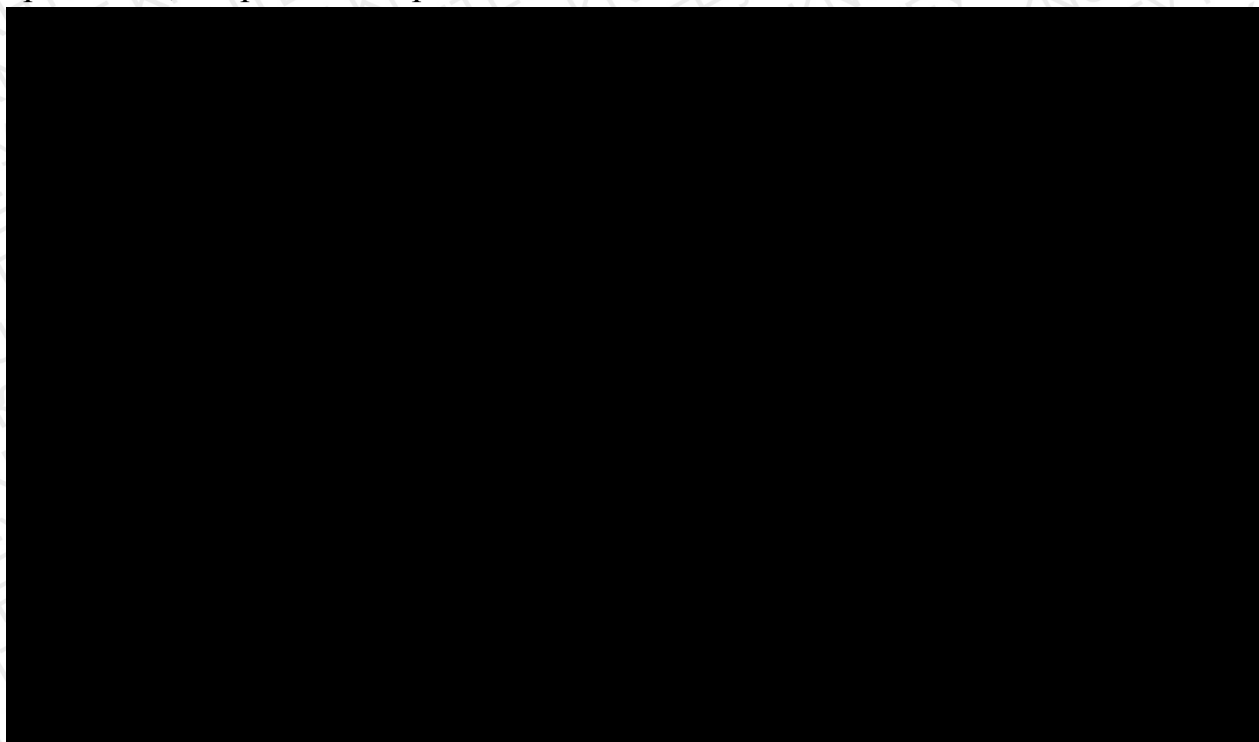


Рис. 2.5. Товарна структура магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА», за ABC-аналізом товарообороту, %.

Джерело: розроблено автором

Дослідження показало, що за допомогою ABC-аналізу можна проаналізувати внесок товару в результат роботи магазину та спираючись на результати запровадити дії щодо покращення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «САХАРА».

Щодо якості торговельного обслуговування в магазинах – це відповідність рівня сервісу зовнішнім або внутрішнім стандартам обслуговування торговельного підприємства. При цьому зовнішні стандарти обслуговування формуються спільними зусиллями всіх суб'єктів споживчого ринку і коригуються державними органами і громадськими організаціями та є обов'язковими до виконання всіма суб'єктами торговельної діяльності. Внутрішні стандарти

встановлюються керівництвом торговельної фірми (підприємства) з врахуванням існуючих зовнішніх і є зазвичай значно вищими від них [3].

Особлива увага керівництвом ТОВ «САХАРА» приділяється якості торговельного обслуговування, що є ключовим в торгово-технологічному процесі.

Елементами процесу обслуговування в магазині «Комфорт» є:

- можливість безкоштовного паркування;
- привітний, завжди готовий допомогти кваліфікований персонал;
- підтримання чистоти та порядку в торговому залі;
- комфортна атмосфера, що доповнюється ненав'язливою музикою;
- купівельні візки;
- стимулювання до покупок, через системи оповіщення;
- доставка консультантом товару до вузлів розрахування;
- оперативний розрахунок з покупцями за вибрані ними товари;
- доставка за попередніми замовленнями покупців;
- безкоштовна доставка в межах міста.

Для найбільш повного аналізу ТТП в магазині було проведено анкетування покупців на предмет поліпшення даного процесу (Додаток Д). По завершенню покупки покупцеві пропонувалося заповнити анкету. Анкетування проводилося протягом п'яти днів у години, коли купівельний потік є найменш інтенсивним. Всього в опитуванні взяло участь 100 відвідувачів магазину. Склали анкетування споживачі різних груп, як і жіночої, так і чоловічої статі, різного віку, фінансового достатку тощо. Отримані результати відображені в таблиці 2.5.

З таблиці випливає, що на перше питання в переважній більшості покупці відповіли «середнє», що є сигналом до удосконалення якості обслуговування в магазині. Позитивна оцінка свідчить про налагоджену діяльність в здійсненні операцій безпосереднього обслуговування покупців.

Щодо другого питання, відповідь не може набувати однозначно негативного чи позитивного змісту, адже визначення з розміром, кольором, дизайном, характеристиками товару завжди викликає труднощі у покупців. Тому для цього існують продавці-консультанти, завдання яких полягає в якісному

обслуговуванні всіх споживачів та, виходячи з побажань, надання рекомендацій щодо кількісних та якісних характеристик товару.

Таблиця 2.5

Результати анкетування покупців на предмет поліпшення ТТП в магазині «Комфорт»

Питання	Кількість респондентів	Найбільш популярна відповідь
<i>1. Оцініть якість обслуговування в магазині</i>		
а) Високе	32	Середнє
б) Середнє	55	
в) Низьке	13	
<i>2. Вкажіть етап, на реалізацію якого Ви витратили найбільше часу</i>		
а) Пошук необхідного товару	31	Визначення з розміром, кольором, дизайном, характеристиками
б) Визначення з розміром, кольором, дизайном, характеристиками	41	
в) Оформлення покупки і розрахунок за обраний товар	24	
г) Упаковка товару	4	
<i>3. Чи користувалися Ви послугою замовлення обраного товару?</i>		
а) Так, користувався. Залишився задоволеним якістю обслуговування.	54	Так, користувався. Залишився задоволеним якістю обслуговування.
б) Так, користувався, але залишився не задоволеним якістю обслуговування /строками	22	
в) Ні, не користувався	24	
<i>4. Оцініть широту та глибину асортименту в магазині</i>		
а) Асортимент і глибина товарів є задовільною	33	Асортимент широкий, але на певні товарні групи ціновий діапазон обмежений
б) Асортимент широкий, але на певні товарні групи ціновий діапазон обмежений	54	
в) Асортимент вузький, мала кількість ТМ	4	
г) Торговий зал перенасичений ТМ, що ускладнює вибір товару	9	
<i>5. Як ви будете здійснювати ремонт?</i>		
а) Власними силами	32	Звернись до спеціаліста
б) Звернись до спеціаліста	68	

Метою продавця є як найкраще провести консультацію, розповісти про всі вигідні акції та пропозиції та переконати покупця у необхідності придбання товару саме в цьому магазині, а не обслужити якомога більше людей за робочу зміну. Виходячи з завдання та мети продавців-консультантів, друге питання радше характеризує якість роботи персоналу.

Негативного характеру набули 3 і 4 відповіді на питання, що є дуже корисними для магазину «Комфорт», адже робота з зауваженнями покращить загальну конкурентоспроможність підприємства.

Більшість опитуваних покупців, при здійсненні ремонту, звертаються до фахівців, що підтверджує затребуваність додаткових послуг на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів.

Отже, розглянувши організацію торговельно-технічного процесу в магазині «Комфорт» ТОВ «Сахара», що займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, охарактеризували особливості доставки, приймання, складування, зберігання, викладки, продажу товару; організації роботи в торговому залі та аспекти роботи працівників. Тому можна зробити висновки, що злагоджена організація торговельно-технічного процесу і високий рівень обслуговування має значний вплив на конкурентоспроможність магазину «Комфорт» і дозволяє йому вдало конкурувати на обраному ринку будівельних матеріалів.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «САХАРА»

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «САХАРА» за основу обрано методику, яка дозволяє врахувати абсолютне значення показників, які досліджуються, та близькість їх до найкращого (еталонного) значення – матричний метод.

Підготовчий етап оцінювання рівня конкурентоспроможності повинен складатися з формування кола конкурентів. На рис. 2.5 представлені основні учасники конкурентної боротьби на ринку роздрібною торгівлі будівельними товарами у м. Коростені за моделлю М. Портера, яка враховує 5 рушійних сил конкуренції.

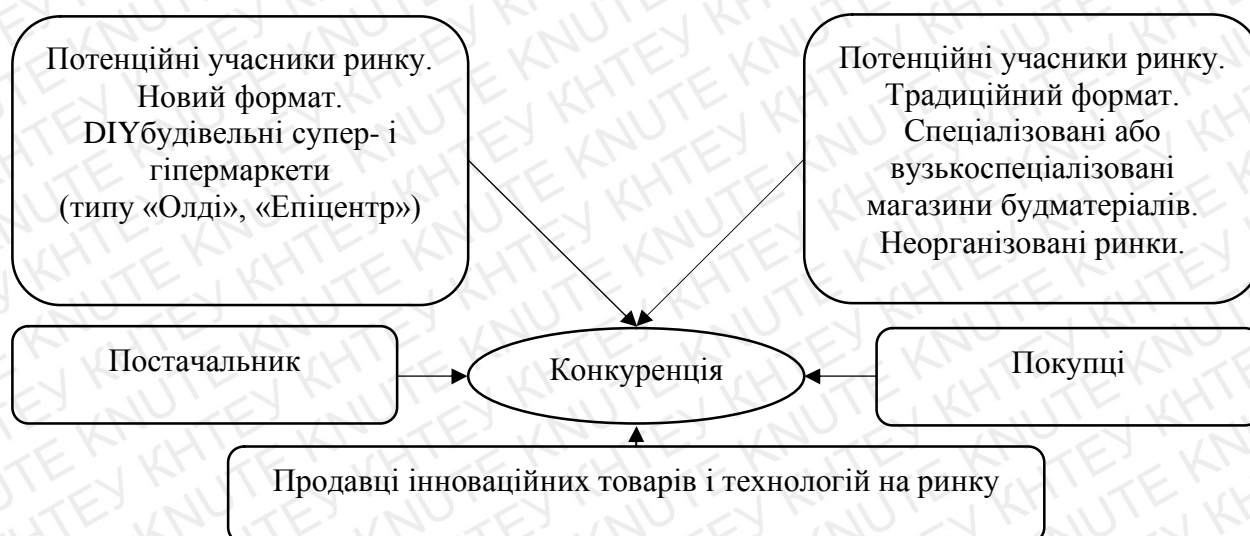


Рис. 2.5. Основні учасники конкурентної боротьби на ринку роздрібно́ї торгівлі будівельними матеріалами у м. Коростені.

Джерело: розроблено автором

Ця концепція побудована на тому, що здатність фірми реалізовувати власну конкурентну перевагу на базовому ринку залежить не тільки від рівня прямої конкуренції, але й від ролі конкурентних сил. За М. Портером, цими рушійними силами в галузі є: суперництво між наявними учасниками ринку; загроза вторгнення нових учасників; загроза з боку субститутів (замінників товарів і послуг); ринкова сила постачальників; ринкова сила покупців [3].

Так, покупці в невеликому місті (наприклад, Коростень) як окремі особистості суттєво впливають на конкурентні стратегії. Для магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА» лояльність кожного окремого покупця дуже важлива, так як за інтенсивної конкуренції, коли конкурент постійно готовий переманити клієнта більш вигідною пропозицією, індивідуалізація в підході до покупців стає особливо необхідною.

У свою чергу ринкова сила постачальників може бути недооціненою, так як полягає в їх можливому впливі на торговельні мережі і залежить від розмірів як торговельних мереж, так і самих постачальників.

Безумовно, серйозною рушійною силою в роздрібній торгівлі є завжди загроза вторгнення в галузь нових учасників ринку. Привабливість конкретного товарного ринку, зокрема ринку будівельних матеріалів, залежить і від його

прибутковості, і від рівня вхідних бар'єрів. Чим вищий рівень рентабельності, тим привабливіший він для конкурентів. І чим нижчі вхідні бар'єри, тим більша ймовірність вторгнення. Тому, залежно від передбачуваної сили нових конкурентів, старі учасники ринку вносять зміни в свою цінову політику, коректують концепції реклами, підвищують якість обслуговування тощо.

Таким чином, для подальшого аналізу нами було обрано магазини серед підприємств роздрібною торгівлі, які спеціалізуються на продажу будівельних матеріалів. Вихідна інформація про різні аспекти діяльності об'єктів оцінювання – магазин №1 (вул. Героїв Чорнобиля, 5), магазин №2 (вул. Героїв Чорнобиля, 5), магазин №3 (вул. Базарна площа, 46) за 2017 р. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств-конкурентів в роздрібній торгівлі будівельними матеріалами у м. Коростені за 2017 р.

№	Показники	Одиниця вимірювання	Підприємство		
			Магазин №1	Магазин №2	Магазин №3
1.	Товарооборот	тис. грн.	15403,96	10203,1	12700,6
2.	Операційний прибуток	тис. грн.	4621,19	2750,4	3580,12
3.	Чистий прибуток	тис. грн.	3750,08	1105,1	1980,5
4.	Загальна чисельність працівників	чол.	14	12	13
5.	Кількість працівників, які постійно перебувають у штаті	чол.	10	7	10
6.	Власний капітал	тис. грн.	3542,9	1986,5	2150,4
7.	Товарні залишки	тис. грн.	4005,03	3075,4	3430,51
8.	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	8575,6	8076,5	7021,5
9.	Темпи зростання виручки від реалізації	%	119	108	113
10.	Кількість товарних одиниць	од.	4575	3800	3751
11.	Наявність початкової інформації	частки од.	1	0,78	0,81
12.	Достовірність початкової інформації	%	100	89	85
13	Середня кількість товарних одиниць на даному сегменті ринку		4042		

Джерело: розроблено автором

Для отримання реальних результатів про рівень конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі, в асортименті яких є будівельні матеріали використано деякі дані фінансової та статистичної звітності їх магазинів. Головним

недоліком використання даної інформації є не можливість врахування ефективності структури управління, якості представленої продукції на полицях та репутації підприємства. Це обумовлено тим, що на сьогоднішній день неможливо здійснити адекватну оцінку таких показників через відсутність спеціальної об'єктивної інформації.

Аналізуючи результати таблиці показників фінансово-господарської діяльності підприємств, ми отримали, що Підприємство під №1, а саме магазин «Комфорт» займає лідируючі позиції по всім показникам, але по показникам: 4, 8, 9 – відставання конкурентів зовсім не велике, а в 5-ому взагалі з №3 – відсутнє.

З точки зору конкурентоспроможності, для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти їх рівнем, так як це є необхідною умовою для розвитку будь-якого підприємства.

Розрахунок рівня конкурентоспроможності обраних підприємств проходить за визначеними етапами матричного методу представленою в пункті 3 розділу 1. Результати розрахунків наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання показників конкурентоспроможності підприємств в роздрібній торгівлі будівельними матеріалами м. Коростеня

Показники	Підприємство		
	№1	№2	№3
Товарний фактор			
Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	1,13	0,94	0,92
Оборотність запасів	3,8	3,3	3,7
Торговельний фактор			
Коефіцієнт темпу зростання виручки	1,19	1,08	1,13
Рентабельність реалізації	0,3	0,2	0,28
Фінансовий чинник			
Рентабельність власного капіталу	1,06	0,56	0,92
Коефіцієнт автономії	0,41	0,25	0,31
Кадровий фактор			
Продуктивність праці	1100,2	850,3	976,9
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,71	0,58	0,77
Інформаційні показники			
Наявність початкової інформації	1	0,78	0,81
Достовірність початкової інформації	1	0,89	0,85

Результати опитування групи експертів з метою визначення рівня впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності наведено нижче (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності

№	Фактори конкурентоспроможності	Вагомість
1	Товарний потенціал	0,15
2	Торговельний потенціал	0,3
3	Фінансовий потенціал	0,25
4	Кадровий потенціал	0,2
5	Інформаційний потенціал	0,1

Джерело: визначено експертним методом

Наведені результати розрахунків у табл. 2.9 свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності досліджуваних магазинів (у т.ч. ТОВ «САХАРА») характеризується незначними коливаннями навколо його середнього значення (17,5).

Високі конкурентні позиції належать магазину №1 із загальним результатом 19,84 за рахунок позитивного впливу факторів торговельного (коефіцієнт темпу зростання виручки та рентабельність реалізації) та фінансового (рентабельність власного капіталу та коефіцієнт автономії) потенціалу у порівнянні з підприємствами – конкурентами.

У той же час, це підприємство характеризується невисоким ступенем реалізації товарного та кадрового потенціалу, на дослідження якого повинні бути направлені майбутні заходи для зміцнення своєї конкурентної позиції.

Торговельні підприємства «2» і «3» мають також неоднакові рівні конкурентоспроможності, що зумовлено повною несхожістю у системі організації торговельно-технологічного процесу і відповідно результатами їх кінцевої діяльності.

Таблиця 2.9

Інтегральний показник конкуренції підприємств в роздрібній торгівлі

№	Індекс показників	Макс. показник	Оцін. бали	Бали оціночних показників			Вагомість фактора	Величини зважених показників		
				1	2	3		1	2	3
1	<i>Кте</i>	<u>1,13</u>	10	10	8,31	8,14	<u>0,15</u>	1,5	1,25	1,22
2	<i>Коз</i>	<u>3,8</u>	10	10	8,68	9,74	<u>0,15</u>	1,5	1,3	1,46
3	<i>Птр</i>	<u>1100,2</u>	10	10	7,73	8,88	<u>0,3</u>	2	1,55	1,78
4	<i>Кст</i>	<u>0,77</u>	10	9,22	7,53	10	<u>0,3</u>	1,84	1,5	2
5	<i>Трп</i>	<u>1,19</u>	10	10	9,07	9,49	<u>0,25</u>	3	2,72	2,85
6	<i>Ррп</i>	<u>0,3</u>	10	10	6,66	9,33	<u>0,25</u>	3	1,99	2,79
7	<i>Рск</i>	<u>1,06</u>	10	10	5,28	8,68	<u>0,2</u>	2,5	1,32	2,17
8	<i>Ка</i>	<u>0,41</u>	10	10	6,09	7,56	<u>0,2</u>	2,5	1,52	1,89
9	<i>Ккі</i>	<u>1</u>	10	10	7,8	8,1	<u>0,1</u>	1	0,78	0,81
10	<i>Кяі</i>	<u>1</u>	10	10	8,9	8,5	<u>0,1</u>	1	0,89	0,85
11	Інтегральний показник конкуренції підприємства							19,84	14,82	17,82
12	Місце підприємства в їх конкуренції							1	3	2

Джерело: розраховано автором

У ході проведених досліджень були отримані такі дані (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Показники-індикатори конкурентоспроможності обраних підприємств в роздрібній торгівлі

№, адреса магазинів	Величина зважених показників										
	<i>Кте</i>	<i>Коз</i>	<i>Птр</i>	<i>Кст</i>	<i>Трп</i>	<i>Ррп</i>	<i>Рск</i>	<i>Ка</i>	<i>Ккі</i>	<i>Кяі</i>	
1 вул. Героїв Чорнобиля, 5	1,5	1,5	2	1,84	3	3	2,5	2,5	1	1	
2 вул. Героїв Чорнобиля, 5	1,25	1,3	1,55	1,5	2,72	1,99	1,32	1,52	0,78	0,89	
3 вул. Базарна площа, 46	1,22	1,46	1,78	2	2,85	2,79	2,17	1,89	0,81	0,85	

Відповідно до рекомендацій вчених будується графік (рис. 2.6), який характеризує отримані результати в планарному вигляді.

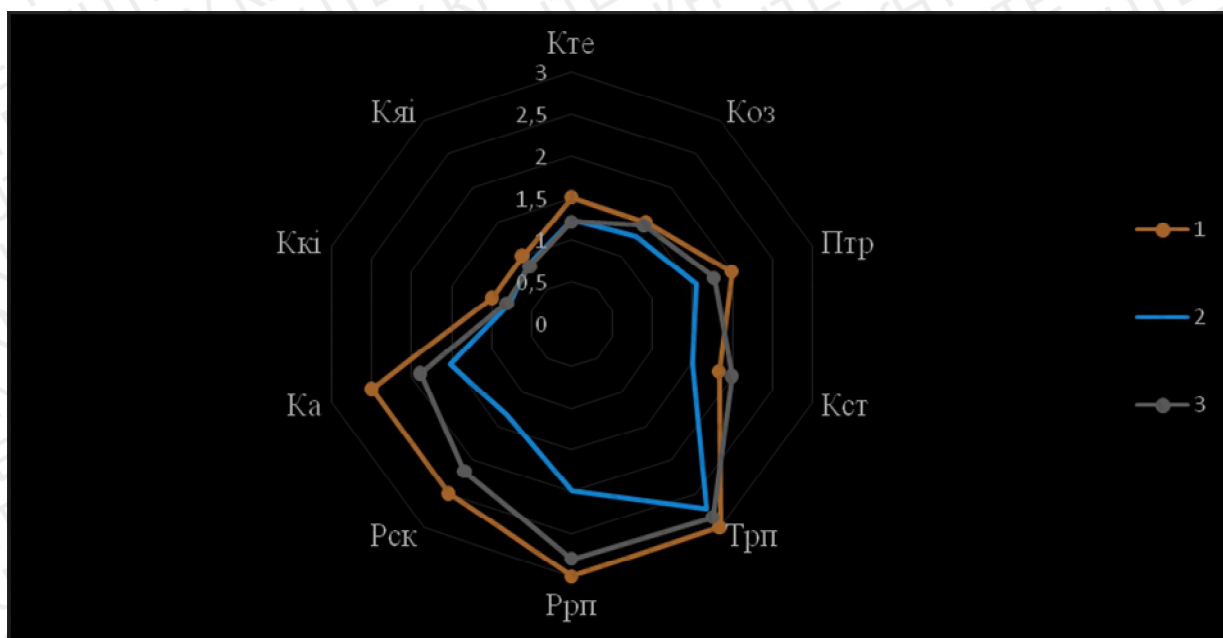


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності роздрібних магазинів за матричним методом

Джерело: складено на основі даних табл. 2.10

Отже, слід відзначити той факт, що будь-який суб'єкт господарювання в роздрібній торгівлі чи простий приватний підприємець з власним магазином використовуючи запропоновану методику оцінювання конкурентоспроможності за матричним методом, має можливість самостійно провести відповідні розрахунки і визначити місце свого підприємства на ринку товарів і послуг, зробити аналіз і висновки, спрямовані на поліпшення їх діяльності.

У свою чергу, варто розглянути основні напрями забезпечення конкурентоспроможності на основі розрахованих даних.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САХАРА»

3.1. Сегментація споживачів та визначення цільового ринку підприємства

Успіху в торговельному підприємстві передують не тільки широкий асортимент, а й знання, що усі товари є в активному вжитку на ринку. Щоб чітко визначити свою можливу частку ринку і конкурентні позиції, точніше скласти прогноз збуту і вибудувати стратегію продажів, потрібно більш чітко уявляти собі потреби і запити споживачів, знати, на кого в першу чергу розрахована продукція. А споживачі у свою чергу можуть відрізнятися як за віком, так і за рівнем доходів, освітою, мобільністю, вподобаннями тощо.

Таким чином, сегментація ринку являє собою в процес виявлення всередині ринку груп споживачів, що характеризуються подібними по потребами, звичками або приблизно однаковим ставленням до асортиментного профілю [40]. Саме неоднорідна реакція споживачів на один і той же маркетинговий комплекс спричиняє потребу у їх сегментації.

На рис. 3.1 зображена загальна сегментація ринків споживачів товарів:

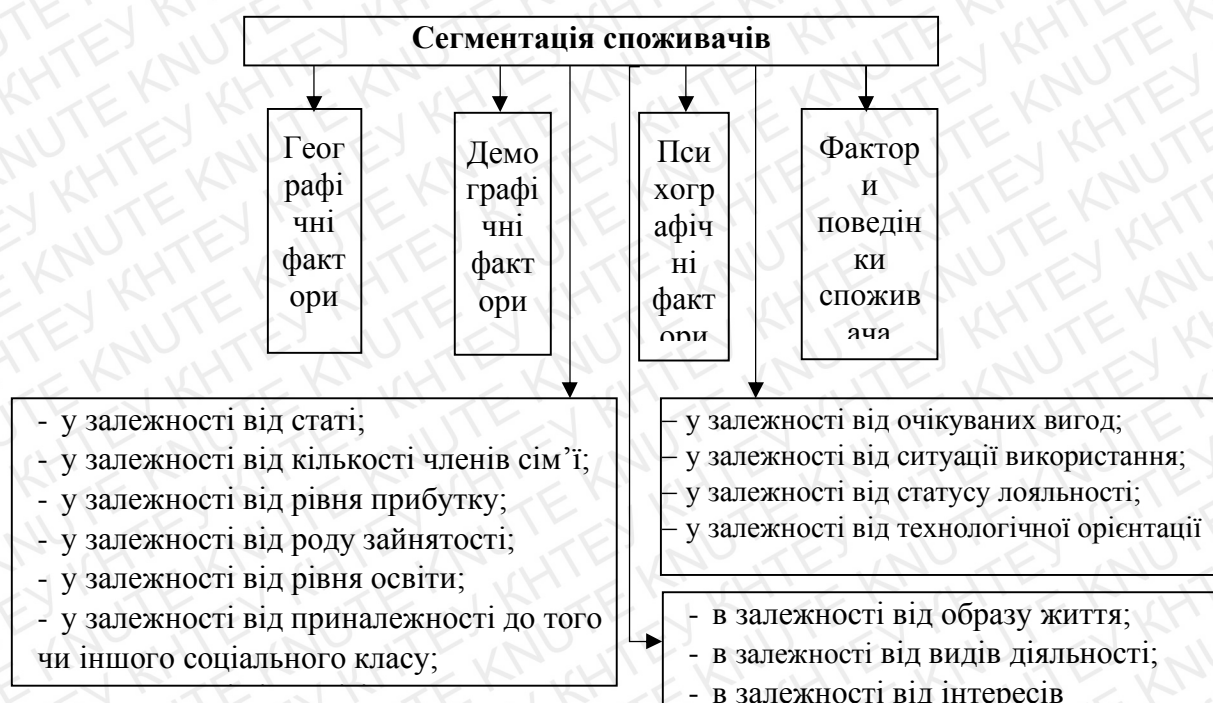


Рис. 3.1. Сегментація споживачів за загальноприйнятими факторами
Джерело: розроблено за матеріалами [34]

Першою передумовою для успішного сегментування є розуміння потреб клієнтів. Оскільки потенційні клієнти будівельних матеріалів дуже рідко відчують однакові потреби, керівництву ТОВ «САХАРА» необхідно розділяти свій ринок на сегменти.

Незважаючи на те, що демографічні характеристики, спосіб життя і моделі використання товару сприяють формуванню запитів клієнтів, вони не завжди найкращим чином відповідають цілям сегментування зважаючи на велику кількість змінних і їх поєднань. Замість цього процес ринкового сегментування слід починати з ідентифікації потреб покупців.

Найбільш розповсюджена класифікація базових потреб відома як Піраміда Маслоу. У табл. 3.1 наведено класифікацію базових потреб і відповідні їм бажання щодо будівельних матеріалів, ремонту.

Таблиця 3.1

Відповідність між потребами і бажаннями

Базові потреби	Бажання
Самоактуалізація	Хочу унікальний дизайнерський ремонт
Почуття визнання, значущості, самооцінки	Хочу бути у тренді
Соціалізація	Хочу якісний ремонт
Безпека	Хочу найвигіднішу ціну і якість
Існування (виживання)	

Джерело: розроблено автором

Розглянемо процес сегментування споживачів на ринку будівельних товарів, заснований на базових потребах. Весь процес сегментування доцільно розбити на кілька етапів (рис. 3.2).

1 етап. *Визначення базової потреби в продукті, що об'єднує усіх споживачів.* Базова потреба – отримати мінімальний набір будівельних матеріалів, необхідних для ремонту свого житла – є спільною для всіх споживачів магазину «Комфорт». Крім базових потреб, споживачі відчують ряд основних потреб, по схожості яких їх групують в сегменти.

2 етап. *Виділення потреб.* Необхідно згрупувати покупців магазину «Комфорт» на основі однакових потреб і побажань при вирішенні конкретної

проблеми споживання. Спочатку виділення таких потреб здійснюється експертним шляхом, потім правильність виділених груп підтверджується результатами дослідження споживачів. Крім того, результати дослідження необхідні для оцінки характеристик продукції магазину і продукції конкурентів, а також необхідні для оцінки ефективності каналів маркетингових комунікацій і бюджету.

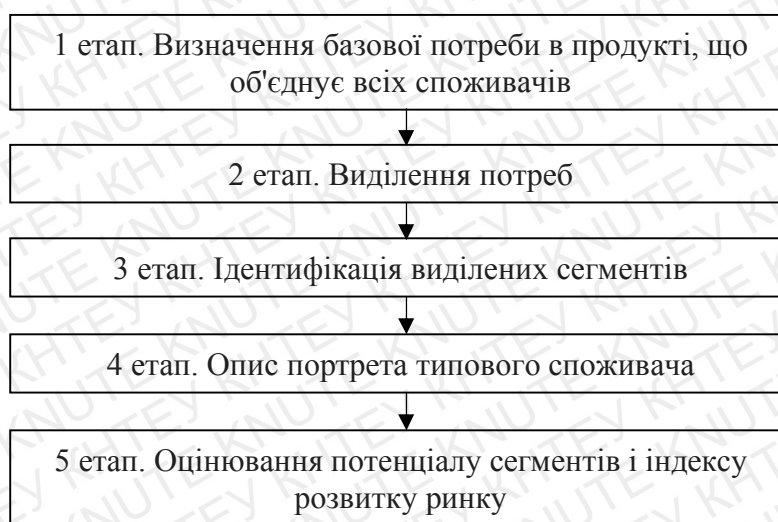


Рис. 3.2. Процес сегментування споживачів

Джерело: розроблено автором

У табл.3.2 наведено опис основних сегментів серед споживачівбудівельних матеріалівна основі потреб і ідентифікації бажань.

Таблиця 3.2

Сегментація споживачівмагазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА» та опис їх потреб

Назва сегменту	Код сегменту	Опис основної потреби	Опис основних побажань
Пенсіонери і студенти	А	Отримати гідні умови життя	Хочу купляти товари, які потребую за пільговими цінами чи за максимальними знижками
Середньостатистичний покупець	В	Отримати комфортні умови життя	Хочу купити товар, який буде задовольняти мої потреби за найвигіднішою ціною.
Слідкуючі за модою	С	Отримати стильний ремонт чи товар	Хочу бути у тренді, тому можу придбати дорожчий товар задля модного інтер'єру.
Дизайнери	Д	Отримати нові враження, пошук нового та оригінального.	Хочу якісного та оригінального оновлення.
Smart-покоління	Е	Отримати передовий, технологічний ремонт чи товар	Хочу йти в ногу з часом та думаю про майбутнє.

3 етап.*Ідентифікація виділених сегментів.* На цьому етапі необхідно визначити, які демографічні характеристики, елементи способу життя і моделі використання товару відрізняють кожен споживчий сегмент. Дані для ідентифікації сегментів споживачівбудівельних матеріалів у магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА» отримані шляхом анкетного опитування покупців. Результати процесу ідентифікації сегментів споживачів будівельних товарів представлені в таблиці 3.3.

4 етап.*Опис портрета типового споживача.* На основі виявлених відмінностей для кожного сегмента необхідно найбільш точно і лаконічно описати портрет типового споживача магазину «Комфорт», роблячи акценти на його життєві цінності, моделі вибору і споживання продукту (табл. 3.1.4). Це дозволить максимально точно розробити подальшу програму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «САХАРА».

Недавній звіт маркетингового агентства Venveo підтверджує, що покупці будівельних матеріалів взагалі не вписуються в традиційні демографічні групи – у них немає чітко визначеного віку, вони мають різний рівень доходу, їх географічне положення важко визначити. Дослідження показало, що сама «старша» вікова група «будівельних споживачів» знаходиться в діапазоні від 45 до 64 років. Також дані дослідження говорять про те, що 52% таких покупців знаходиться в віці від 24 до 44 років. Це означає, що більшість таких покупців – люди різних поколінь, міленіали і покоління X. Більшість клієнтів, вік яких коливається від 24 до 44 років, приймаються за самостійні проекти через життєвих змін таких, як покупка будинку, заміжжя або одруження, народження дітей.

Однак недавнє дослідження, проведене компанією Google, встановило, що 47% проектів з благоустрою будинку були здійснені тому, що людям подобається робити щось своїми руками. Будь то капітальний ремонт, зміцнення фасаду будинку або будь-які інші поліпшення, люди приймаються за ремонт тому, що він приносить задоволення і зміни.

Таблиця 3.3

Ідентифікація сегментів споживачів будівельних товарів магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА»

Профіль споживчих сегментів	С Е Г М Е Н Т И				
	А	В	С	Д	Е
Демографічні характеристики					
Вік	60-90	25-50	22-60	27-55	18-45
Дохід на людину, тис. грн.	Від 4	Від 6	Від 13	Від 18	Від 12
Статус зайнятості	Люди з доходом нижче прожиткового мінімуму, студенти і пенсіонери	Працюючі	Працюючі	Працюючі, домогосподарки	Працюючі, працюючі віддалено
Рівень освіти	Початкова, середня спеціальна, вища	Середня спеціальна, вища	Середня спеціальна, вища	Вища освіта	Вища освіта
Життєвий стиль					
Перегляд телевізора	5 годин/ день чи зовсім не дивляться	3 години/день	3 години/день	4 години/день	Не дивляться
Використання мережі інтернет	6 годин/ день чи зовсім не використовують	2 години/день	4 години/день	3 години/день	Постійно
Рівень соціалізації	Низький для пенсіонерів і високий для студентів	Середній рівень	Високий рівень	Середній рівень	Середній рівень
Споживча поведінка					
Середня сума покупки, грн	230 грн	600 грн	1200 грн	3300 грн	2350 грн
Цілі покупки	Необхідність, вимушений ремонт	Запланований ремонт	Встигати за модою	Бажання оновити інтер'єр оселі	Придбати товар, який буде відповідати європейським стандартам якості і задовольняти власні вподобання за технічними показниками.
Частота покупок в місяць	2	4	5	3	2

Портрети типових споживачів магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА»

Назва сегменту	Код сегменту	Характеристика
Пенсіонери і студенти	А	Люди з рівнем доходів, що не перевищує прожитковий мінімум. До них зазвичай відносяться пенсіонери, студенти та інші люди з доходом нижче прожиткового мінімуму. У разі купівлі будівельних матеріалів – їх вибір падає на бюджетні, найдешевші варіанти необхідних для ремонту елементів. Вони купують виключно за найвигіднішою пропозицією від торговельного представника. Дуже чутливі до ціни і раді будь-яким льоготам/знижкам. Головним пріоритетом для них – отримати гідні умови життя за найменшою ціною.
Середньо-статистичний покупець	В	Жінки і чоловіки у віці від 25 років і старше, в основному, перебувають у шлюбі, частіше за все з дітьми. Мають середній рівень доходу. Життєвими цінностями є робота, будинок і сім'я. Не схильні до новаторства, віддають перевагу комфортному, класичному. Вважають, що будівельні матеріали не повинні коштувати дорого. Обирають найвигідніший ціновий варіант але не поступаються своїми принципами у якості і комфорті. Не готові переплачувати. Частіше інших роблять косметичні ремонти.
Слідкуючі за модою	С	Жінки і чоловіки віком від 22 до 60 років, які працюють, в основному мають сім'ї та дітей. Вони освічені, мають активну життєву позицію, слідкують за власним статусом. Серед головних життєвих цінностей є слідування за тенденціями моди. Готові заплатити більше за будівельні матеріали, заради модного та якісного інтер'єру.
Дизайнери	Д	Жінки та чоловіки віком від 27 до 55 років, які мають високооплачувану роботу чи домогосподарки, котрі скоріш за все у шлюбі та з дітьми. Це люди, які мають вищу освіту. Вони мають на меті отримувати вдовolenня від життя та бути оригінальним у всьому, ремонт тому не є виключення. Можуть дозволити собі дизайнерські вироби, сміливі фасони. Частіше за все обирають закордонного виробника, адже враховують його еталоном краси і якості. Не приділяють уваги на ціни.
Smart-покоління	Е	Люди з високим рівнем доходів. Переважно ті, які працюють в ІТ-технологіях, віком від 18 до 45 років, в основному не заміжні. Життєвими цінностями є піклування про майбутнє та заощадження земних ресурсів. Перебірливі у виборі будівельних матеріалів але майже завжди дають перевагу енергозберігаючим та високотехнологічним товарам.

Джерело: сформовано автором

Величезна помилка споживачів будівельних матеріалів полягає в тому, що ними рухає виключно бажання заощадити гроші. Хоча економія коштів і відіграє певну роль, дослідження показало, що всього лише 39% покупців купує товари для ремонту, думаючи про збереження грошей.

Вельми важливо, що споживачі будівельних матеріалів хочуть купити товари, які пройдуть випробування часом.

Вони хочуть бути впевненими в тому, що ті чи інші продукти допоможуть їм завершити не тільки поточний ремонт, але і багато наступних.

5 етап. Оцінювання потенціалу сегментів і індексу розвитку ринку. На даному етапі проводиться оцінка потенціалу кожного з споживчих сегментів на ринку будівельних матеріалів. Оцінивши попередньо розмір поточного ринку будівельних матеріалів у місті Коростень, легко розрахувати індекс розвитку ринку нашого регіону за допомогою відносини поточного ринку до сукупним потенціалом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінювання потенціалу ринку будівельних матеріалів м. Коростеня

Назва сегменту	Кількість споживачів, тис. чол.	Середня сума покупки, грн	Частота покупок в рік, раз	Потенціал ринку, тис. грн
Пенсіонери і студенти	26682	230	24	1203,72
Середньостатистичний покупець	16918	600	48	9530,11
Слідкуючі за модою	9110	1200	60	4348,97
Дизайнери	7157	3300	36	1290,51
Smart-покоління	5205	2350	24	2148,83
Разом	65072	7680	192	18522,13
	Потенціал ринку, тис. грн	Поточний ринок, тис. грн	Індекс розвитку ринку, %	
Оцінювання розвитку потенційного будівельного ринку в місті Коростень для магазину «Комфорт»	18522,13	15403,96	83,4%	

Джерело: розроблено автором

Поточний ринок будівельних матеріалів магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА» являє собою заплановані на 2018 р. плани товарообороту з

урахуванням взаємовигідного середнього темпу приросту роздрібних продажів у м. Коростені. За основу прогнозу прийняті роздрібні продажі 2017 р. офіційних даних із бухгалтерської звітності 1С за кожен місяць (рис. 3.3).

Отчет по состоянию кассы ЧП за период с: 01.01.17 по: 31.12.17		
Касса: Касса ЧП "Комфорт"		
Сформирован 28.10.18 в 13:51:32		
	Количество	Сумма
Остаток на начало 01.01.17:		7 661,12
Поступление денег (всего):		15 403 963,65
Служебные взносы:	246	686 671,72
Товарные чеки:	38 560	14 717 291,93
Выдача денег (всего):		15 371 281,33
Служебные выходы:	2 077	15 025 061,94
Возвраты товара:	1 325	346 219,39
В. т.ч. по продажам текущего дня:	436	128 119,22
Остаток на конец 31.12.17:		40 343,44

Рис.3.3. Дані бухгалтерської програми 1С: звіт по касі магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА»

Джерело: розроблено автором

Отже, на базі виділених сегментів споживачів будівельних матеріалів на ринку м. Коростеня можна проводити подальшу роботу або за визначенням товарного портфеля магазину, або з доопрацюванням і модернізації наявного асортименту, якщо не виявлено потенційні споживачів того чи іншого, або із виявлення сегментів ринку, які не є комерційно привабливими для досліджувано або не відповідають критеріям позиціонування.

Будинок в українському менталітеті займає особливе місце. Істотно більше трепетне ставлення, ніж в Європі. Витрати на ремонт своєї квартири або будинку № 1 у пріоритеті серед ТОП-5 запланованих витрат українських домогосподарств. Далі йдуть витрати на машину, туризм, навчання, купівлю квартири і меблі.

У сегменті сухих будівельних сумішей рішення про покупку планується заздалегідь. У більшості випадків особа, яка приймає рішення: бригадир, який проводить ремонт. І у нього вже є фіксований набір товарів, який він купує. Уподобання вкрай консервативні. І навіть, якщо в магазин приїде власник квартири, надати аргументи і порівняльні переваги того чи іншого товару, він не

готовий. Проте останнім часом переважає тренд на збільшення кінцевих покупців, які роблять ремонт самостійно. Вони готові прислухатися.

З позиції адаптації до нового товару у магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА» розрізняють п'ять сегментів покупців: суперноватори; новатори; помірковані новатори; помірковані консерватори; суперконсерватори (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розподіл споживачів за адаптивністю до нового товару у магазині «Комфорт»

Категорії споживачів	Типові характеристики
Суперноватори, 2,5 %	Мають схильність купувати нові товари, користуватись новими послугами, не чекаючи загального визнання споживача
Новатори, 13,5 %	Швидко сприймають нове, але не виключають можливість зважено здійснити купівлю
Помірковані новатори, 34%	Схильні безболісно сприймати новинки, але не прагнуть до їх пошуку, пасивні споживачі
Помірковані консерватори, 34 %	Повільно сприймають нове. Вони надто обережні, схвалюють зміни. Це особи похилого віку, що належать до групи населення з низькими доходами, мають малопrestiжні професії
Суперконсерватори, 16%	Абсолютно не схильні сприймати нове. Інтенсивно відчувають неприязнь до всього, що може змінити усталені звички та симпатії

За нашими даними вже 80% покупців є кінцевими споживачами (власниками квартир), а 20% покупців бригадири, які купують за власника. Спрацьовує майже принцип Парето, але навпаки. Близько половини кінцевих покупців довіряють порадам продавців магазину «Комфорт». Це і є джерелом зростання продажів, перемикання споживачів на товари, які представлені у магазинах ТОВ «САХАРА».

Разом з тим, сегментація ринку споживачів не повинна ставати самоціллю для підприємства задля забезпечення конкурентоспроможності. Основною метою його діяльності є відповідь на питання, чи можуть бути виділені стійкі групи споживачів даного товару. Якщо ж такі групи не виділяються, то діяльність суб'єкта господарювання може бути зорієнтована на всіх покупців даної продукції.

3.2. Удосконалення системи управління торговельною діяльністю підприємства

Після того, як була проведена сегментація споживачів, що дала для опрацювання інформацію про наявні умовні групи та їх бажання, виникла потреба у якісному обслуговуванні покупців, відповідно високий сервіс на підприємстві. Як стверджувала Н.В Єфремова, ефективне управління людським капіталом дає можливість істотно підвищити керованість підприємством, безпеку, конкурентоспроможність, ринкову вартість і дохідність підприємства, а також відкриває нові перспективи для його динамічного зростання[69].

Задля підвищення рівня обслуговування споживачів необхідно провести удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства, розробити універсальну концептуальну модель.

Ми вважаємо, що модель управління персоналом торговельного підприємства має бути спрямована на досягнення таких результатів:

- збільшення прибутку підприємства;
- збільшення лояльних клієнтів підприємства;
- формування професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- підвищення відповідальності персоналу;
- підвищення ефективності використання персоналу;
- врахування інтересів власників і працівників у результатах господарської діяльності, формування та управління корпоративною культурою;
- забезпечення більш високого рівня мотивації до продуктивної праці;
- підвищення внутрішньої та зовнішньої привабливості торговельного підприємства.

Враховуючи вищезазначене, необхідно провести послідовність дій, які будуть вирішальними у досягненні поставлених завдань. В цьому нам допоможе концептуальна схема моделі управління персоналом магазину «Комфорт», що представлена в рис.3.4.



Рис. 3.4. Концептуальна схема моделі управління персоналом магазину
«Комфорт» ТОВ «САХАРА»

Джерело: розроблено автором

Кадрова політика набуває все більш важливого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Тому для ТОВ «САХАРА» необхідно обрати яка саме кадрова політика буде гармонічно пов'язана з стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

У разі жорсткої конкуренції на ринку будівельних матеріалів та нестабільного економічного становища в Україні підприємством ТОВ «САХАРА» було обрано динамічну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє вчасно реагувати на будь-які зміни. Виходячи з цього, нами була надана рекомендація залучити «реактивну» кадрову політику. Суть її полягає в контролі керівництвом усіх кадрових питань, а саме: прийняття та звільнення з роботи, навчання, мотивація персоналу, розробка посадових інструкцій, оптимізації структури підприємства. Також при «реактивній» кадровій політиці відбувається негайне реагування на негативні ознаки в роботі з персоналом. Відповідно

обраній кадровій політиці керівництво підприємства має вживати заходи щодо вирішення існуючих проблем з персоналом. Важливим є і розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. На разі у магазині «Комфорт» існує проблема з людськими ресурсами (табл. 2.2). Привабливість ТОВ «САХАРА» щодо персоналу на ринку праці є низькою, тому в магазині не вистачає продавців-консультантів, а їх професійна кваліфікованість залишає бажати кращого. Причинами цієї проблеми можна вважати недостатній налагоджений зв'язок керівник-підлеглий, наявність конфліктів у колективі, не виправдані очікування продавців щодо умов праці, заробітної платні тощо. Тому, нами було розроблено 7 основних принципів управління персоналом в магазині (рис.3.5), завдяки яким керівництво ТОВ «САХАРА» матиме можливість виправити ситуацію на підприємстві та покращити свою конкурентоспроможність через якісне обслуговування та злагоджену роботу всього персоналу.



3.5. Основні принципи формування системи управління персоналом в магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА»

Джерело: розроблено автором

Робота з персоналом є безумовно необхідною для підприємства, і у разі дотримання усіх 7 принципів формування системи управління персоналом в магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА» не будуть виникати проблеми з зв'язком між керівництвом та підлеглими, конфлікти у колективі. Та нагальна проблема залишається, що потребує дій до зміни самої організації роботи в торговому залі, як і продавців, так і їх керівників. Доцільним буде розробити стратегію управління персоналу та в подальшому ввести нововведення в організаційну систему підприємства. Звичайно, ціллю стратегії управління персоналом буде одержання конкурентних переваг за рахунок оптимізації торгового процесу в магазині та покращення якісних і кількісних результатів персоналу (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Стратегія управління персоналом в магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА»

Джерело: розроблено автором

Доцільно розібрати стратегічний план з покращення якості обслуговування та подальшої реорганізації кадрового складу в магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА» більш детально.

При вдосконаленні управління наявного персоналу перш за все керівництву магазину «Комфорт» необхідно провести роз'яснювальну роботу з працівниками, де чітко визначити головні задачі і шляхи їх виконання для всього підприємства, окремого магазину, окремого відділу, окремого працівника. Треба переконати персонал в тому, що збільшення товарообороту впливає на ріст заробітної платні, на покращення умов праці. Також дуже важливою є діяльність менеджменту підприємства, пов'язана з поліпшенням системи стимулювання творчої ініціативи кожного з працівників та підвищенням відповідальності персоналу, розвитком часткової зайнятості, гнучкого графіка праці [66].

Керівництву на початку змін в кадрових питаннях, необхідно провести атестацію всіх працюючих працівників.

Важливої ролі тут набуває склад і кваліфікація членів атестаційної комісії. Туди повинні бути включені працівники з великим досвідом праці, і які являються прикладом для інших. В склад комісії входитимуть:

- директор підприємства ТОВ «САХАРА»;
- завідувач магазину;
- завідувач відділу постачання.

Ті, які не склали атестацію, повинні бути попереджені о невідповідності займаної посади, а при необхідності – звільнені з дотриманням трудового законодавства.

Прийняття на підприємство нових кадрів, одночасно повинно проходити з звільненням працівників, які не бажають чи не вміють працювати згідно нормативів. Також в пріоритеті будуть працівники з більш високим рівнем освіти, адже вони мають вищу продуктивність праці (за розрахунками спеціалістів продуктивність праці зростає на 2,8% пропорційно кожному року додаткового навчання [65].

Для об'єктивного оцінювання рівня заробітної плати на підприємстві необхідно провести порівняльне дослідження щомісячних доходів продавців-консультантів в магазинах будівельних матеріалів у конкурентному середовищі м. Коростені (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняння заробітної плати продавця-консультанта в магазинах будівельних матеріалів м. Коростень

Торгові представники на ринку будівельних матеріалів в м. Коростень	Заробітна плата продавця-консультанта
Магазин «Добрий Господар»	5200 грн. на місяць
Магазин «Новобуд»	5120 грн. на місяць
Магазин «Комфорт»	4780 грн. на місяць
Різниця у відсотках між найвищою з.п. та з.п. в магазині «Комфорт»	9%

Проаналізувавши умови праці за єдиним показником (з.п.) на єдиному конкурентному середовищі, ми отримали найнижчу з.п в місяць. Слід зауважити, що низька оплата праці не лише не забезпечує належних умов для нормального відтворення робочої сили працівника, але є й фактором руйнівної дії, спрямованої на підприємство [54]. прийшли до висновку, що для залучення кваліфікованих кадрів керівництво ТОВ «САХАРА» повинно підвищити середній розмір заробітної платні для посади продавця-консультанта на 10-15%. Крім того, необхідно розробити систему преміювання окремих працівників, що будуть перевиконувати поставлені плани. Це має призвести до підвищення привабливості ТОВ «САХАРА» щодо персоналу та ринку праці.

Приймаючи на роботу кваліфікованих працівників, які покращують роботу підприємства, необхідно розуміти, що досвід і кваліфікація дадуть результат тільки в команді, яка чітко розуміє свої завдання, працює злагоджено і цілеспрямовано.

Також у разі прийняття на роботу не кваліфікованих кадрів, керівництво ТОВ «САХАРА» повинно розробити систему навчання персоналу, систему наставництва.

Після проведення оновлення складу персоналу, доцільно переглянути кадрову структуру підприємства в торговому залі (рис 3.7).

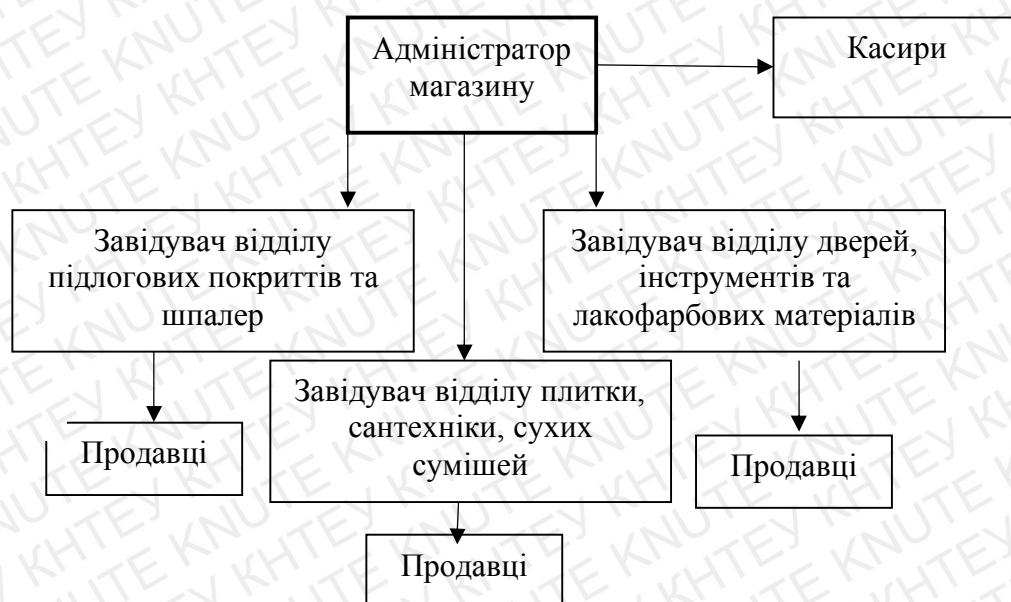


Рис. 3.7. Структура персоналу ТОВ «САХАРА» в торговому залі

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши існуючу структуру кадрового складу в торговому залі, ми пропонуємо зміни, які суттєво вдосконалять технологічний процес (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Удосконалена структура персоналу ТОВ «САХАРА» у торговельному залі

Джерело: розроблено автором

Як видно, у структурі відбулось знехтування відділами та зміна адміністратора магазину на завідуючого, який буде компетентний у всіх відділах. Для закріплення цієї посади введено заступника завідуючого магазину. Щодо продавців, ті, які склали атестацію на відмінно – отримали першу категорію, що забезпечує надбавкою до заробітної платні.

Причиною реорганізації став неоднорідний потік покупців у відділах. Завдяки новітній структурі завідувач магазину чи його заступник може направляти продавців до тих відділів, де необхідно збільшення їх кількості. За цією структурою завідувач виступає координатором і організатором торговельного процесу.

Загалом трансформації у структурі та якості роботи найманих працівників, у змісті та умовах праці, в ієрархії потреб, інтересів, цінностей і мотивів працівників потребують ініціації тих сутнісних сил особистості, які пов'язані з розвитком творчого потенціалу, прагненням до самореалізації та постійного професійного вдосконалення [24].

Виходячи з нововведень, нами було запропоновано для оцінки результативності роботи підприємства використати ключові показники ефективності продажів (далі **KPI**). Аналіз ефективності продажів допоможе виявити сильні і слабкі сторони торгових процесів, структура яких була реорганізована. Не випадково показники ефективності продажу часто називають ключовими показниками успіху [45].

Існує досить багато KPI, які використовуються в торгівлі для досягнення цілей контролю, але відокремлюють п'ять основних рейтингових, тобто найбільше часто застосованих, які використовуються на багатьох підприємствах роздрібно́ї торгівлі[70]:

1. Продажах за певний час (зазвичай за годину).
2. Обсяг продажів.
3. Середня кількість одиниць товару в одному чеку.
4. Коефіцієнт по обслуговуванню.

Після того, як всі КРІ визначені, їх можна використовувати як інструмент для аналізу ефективності продажів.

Наші рекомендації щодо зміни стратегії управління персоналом в магазині та реорганізації діяльності торгової зали з її персональною структурою були взяті до уваги керівництвом ТОВ «САХАРА» в магазині «Комфорт». Згодом, 01.04.18, директором підприємства були прийняті умови удосконалення системи управління торговельною діяльністю підприємства, що дало позитивні результати, які зображені за допомогою КРІ в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Порівняльна таблиця ефективності продажу у магазині «Комфорт»
ТОВ «САХАРА»**

Показник ефективності продажу (КРІ)	II квартал (01.04.18 – 30.06.18) до реорганізації	III квартал (01.07.18 – 30.09.18) після реорганізації
Кількість продажів за 1 годину	7 на одного продавця	9 на одного продавця
Обсяг продажів	5 177 434 грн.	5 832 139 грн.
Середня кількість товарів в одному чеку	5 одиниць	6,5 одиниць
Коефіцієнт по обслуговуванню покупців (1=100%)	0,63	0,74

Отже, оцінивши рівень якості обслуговування та загальний стан структури персоналу в магазині «Комфорт» ТОВ «САХАРА», було виявлено нагальні проблеми (а саме: недостатній налагоджений зв'язок керівник-підлеглий, наявність конфліктів у колективі, не виправдані очікування продавців щодо умов праці, заробітної платні), які перешкоджають успішній торговельній діяльності і знижують конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Таким чином, запропоновано авторську стратегію управління персоналом та напрями реорганізації роботи торговельного залу задля підвищення якості і корисності роботи найманих працівників. Завдяки введенню системи преміювання планується підвищення заробітної платні для усіх продавців на 10%, що у свою чергу буде впливати на загальний фактор привабливості даного підприємства на ринку найманої праці.

Керівництвом підприємства було прийняті до уваги надані рекомендації щодо удосконалення системи управління торговельною. Протягом наступного кварталу усі показники ефективності продажів збільшились, що неабияк відображено у прибутковості підприємства роздрібною торгівлі будівельними матеріалами ТОВ «САХАРА». Тому надана нами стратегія удосконалення системи управління торговельною діяльністю є успішною.

3.3. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю

У сучасному інформаційному суспільстві кожна стабільне торговельне підприємство повинно мати власний представницький сайт в мережі Інтернет, який забезпечить підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. За допомогою web-сайту фірми вирішують такі завдання, як представлення компанії в мережі Інтернет, розширення потенційної аудиторії споживачів, підвищення пізнаваності, інформування покупців та ін

В даний час відсутність сайту у торговому підприємстві сприймається приблизно так, як відсутність візитки і рекламних матеріалів у менеджера з продажу, що прийшов на зустріч з потенційним покупцем. Зазвичай чим більше і відома компанія, тим більш розгорнутим і професійно зробленим є її сайт.

Враховуючи тенденції на роздрібному ринку будівельних матеріалів, нами було запропоновано створення web-сайту ТОВ «САХАРА», що дозволить продавати товари через мережу інтернет та автоматизувати управління бізнес-процесами. Серед основних переваг web-сайту можна визначити:

- немає обмежень для розширення асортименту товарів;
- інтернет-магазин доступний 24 години на добу без перерв і вихідних;
- мінімальні витрати на впровадження;
- економія часу на покупки;
- зручний у використанні;
- зручність оплати.

При створенні корпоративного сайту, керівництво ТОВ «САХАРА» повинне діяти строго по визначеному бізнес-плану, який спрямований на розширення торгової діяльності через мережу інтернет, структура якого:

- проконсультуватися у фахівця з впровадження корпоративного web-сайту;
- розробити структуру web-сайту;
- проаналізувати ефективність реклами web-сайту;
- розрахувати витрати та прибуток від впровадження web-сайту;
- вирішити ефективність впровадження.

Так, у разі консультації з програмістом, було визначено, що створення окремого хостингу не є доцільним, адже нема необхідності у власному сервері. Достатньо розмістити розроблений сайт на сервері провайдера.

За всі нюанси, що стосуються написання програмного коду відповідає програміст, а нашим завданням є розроблення структури сайту з продажу будівельних матеріалів. Для якісного функціонування web-торгівлі необхідно створення універсальної бази даних. База даних зображена на рис 3.9.

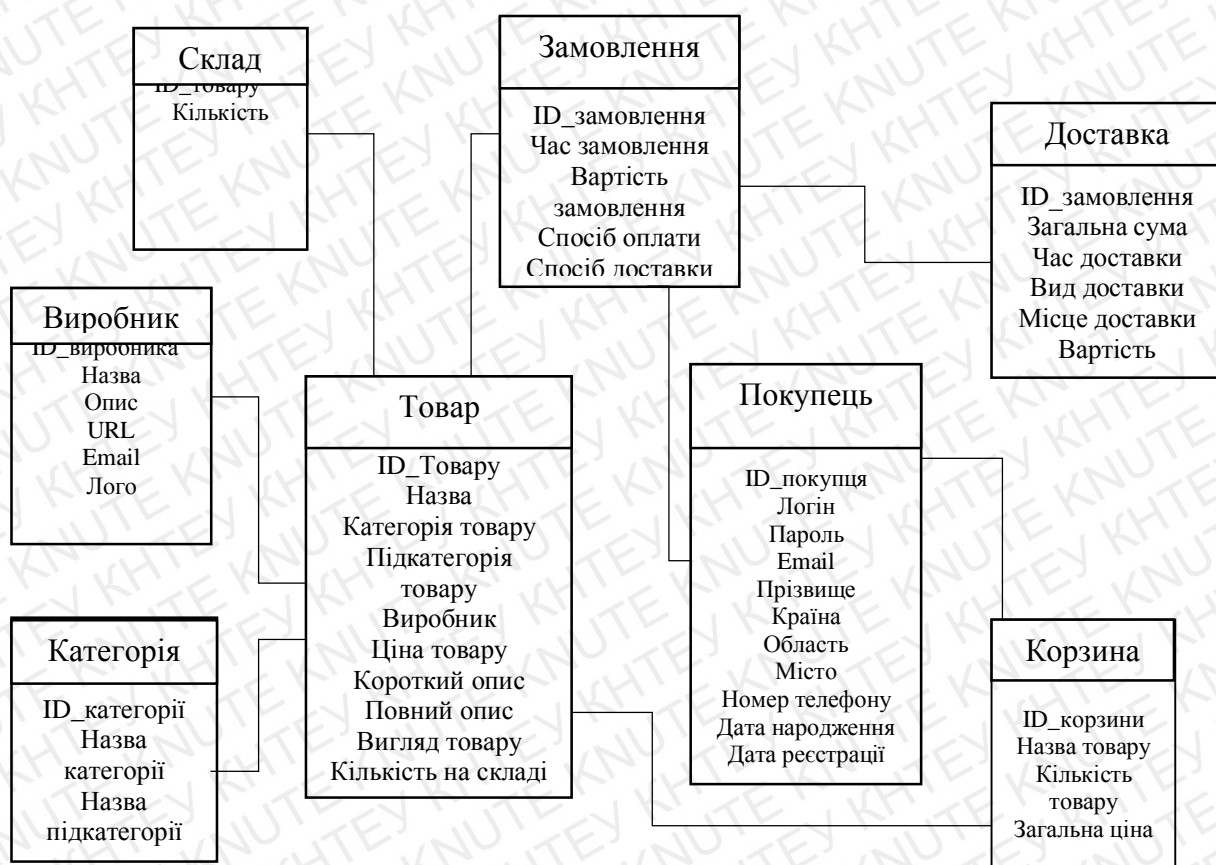


Рис. 3.9. Запропонована структура бази даних для web-сайту ТОВ «САХАРА»

Надалі нами було запропоновано розробити напрями проведення просування для web-сторінки ТОВ «САХАРА», результати наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розробка напрямів проведення просування web-сторінки ТОВ «САХАРА»

Типи сайтів	Тематична спрямованість	Приклад	Переваги	Недоліки
Пошукові системи	Основним способом розміщення контекстне розміщення	Наприклад, google.com.ua	Величезна аудиторія, що забезпечує рекламу товарів масового попиту	Статичне розміщення на головній сторінці сайту
Інформаційні сайти	Усі сайти новин, інформаційні і розважальні ЗМІ.	Сайт 1plus1.com.ua відвідує велика кількість користувачів фінансово забезпеченої аудиторії	Можливість охоплення великої аудиторії при високому рівні таргетинга за соціальнодемографічними характеристиками	Ризик непопадання рекламних повідомлень в цільову аудиторію продукту
Сайти інтернет сервісів	Масова аудиторія, слабо піддається сегментації	В основному це сайти безкоштовних поштових сервісів, таких як mail.ru	Можливість широкого охоплення аудиторії при невисокій ціні	Складнощі виділення із загальної аудиторії певного сегменту
Спеціалізовані інформаційні сайти	Інформаційні сайти вузької тематичної спеціалізації	Наприклад, сайт ericentr.ua націлений на аудиторію, що цікавиться, будівельними матеріалами	Чіткіше визначення цільової аудиторії за інтересами	Невелике охоплення аудиторії
Інформаційні розсилки	Ці служби надають сервіс підписки на різноманітну інформацію, яка надходить періодично електронною поштою	До інформаційних розсилок відносяться листи	Низька конкуренція з іншою рекламою і можливості сегментації цільової аудиторії при виборі тих або інших тем розсилок	Обмеженість форм рекламних носіїв і вузький діапазон аудиторії
Рекламні банери	Рекламні мережі, в які входять дрібні сайти, не здатні самостійно продавати рекламу	Вигідний взаємообмін банерною рекламою між	Велике охоплення аудиторії, невисока ціна, широкі можливості	Рекламні пропозиції банерних мереж

	через невеликий трафік, або крупні сайти, які віддають непопулярні рекламні майданчики	учасниками мережі.	таргетинга і самостійної роботи з інтерфейсом настройки банерних показів	розміщуються у невідгих місцях (найчастіше внизу сторінки)
--	--	--------------------	--	--

Для рекламного просування web-магазину було обрано 3 типи сайтів, а саме: пошукові системи, спеціалізовані інформаційні сайти, рекламні банери на крупних сайтах на штамп соціальних мереж. Після цього за допомогою рекламних оголошень в інтернет мережі, необхідно зацікавити 100 000 споживачів перейти за посиланням, зробивши клік на рекламу. Ці дії призведуть до того, що користувач мережі інтернет автоматично отримає статус потенційного покупця будівельних матеріалів і в результаті потрапить до каталогу з асортиментом товарів, де може здійснити бажану покупку. Так, статистика конверсії в інтернет мережі на багато менша, аніж в звичайному магазині будівельних матеріалів і становить в середньому 7% проти 80%, але обсяг покупців на багато більший, що обумовлює актуальність залучення web-магазину. Нижче, у табл 3.10 наведено з яких джерел можливо залучити 100 000 споживачів до web-сайту ТОВ «САХАРА», відповідно ресурси розподілено залежно ефективності реклами на цих сайтах.

Таблиця 3.10

**Прогноз маркетингової ефективності web-сайту
ТОВ «САХАРА» за 2019 р.**

Джерела відвідування web-сайту	Кількість відвідувачів, чол.	Питома вага, %
1. Пошукові системи:	85 330	85,33
https://Google.ua	75 700	75,7
https://ukr.net	4 820	4,82
https://Meta.ua	4 810	4,81
2. Спеціалізовані інформаційні сайти	4 870	4,87
https://mybud.com.ua	1 202	1,2
http://ukrainebud.com	600	0,6
http://www.budjournal.com.ua	800	0,8
http://ndibmv.kiev.ua/	1 400	1,4
http://proxima.com.ua	868	0,87
3. Сайти, де будуть розміщені рекламні банери web-сайту ТОВ «САХАРА»	9 800	9,80

https://www.facebook.com/	4 146	4,12
https://www.instagram.com/?hl=ru	3 854	3,88
https://twitter.com/?lang=ru	1 800	1,8
Разом	100 000	100%

Як можемо бачити, найбільша кількість відвідувачів отримав тип – пошукові системи. Саме за допомогою Google AdWords можливо залучити 75,7% від загальної кількості споживачів, тому варто розрахувати коштовність послуг. Ціна за один клік (коли споживач перейшов по посиланню до web-сайту) є в

вільному
доступі та для
категорії
товарів
«будівельні
матеріали»
становить
всього 1.94
грн. за один
клік (табл.
3.11.).

Таблиця 3.11

Вартість
категоріями

Google

Категорія товарів/послуг	Ціна за один клік в грн. станом на 25.10.2018 р.
Нерухомість	4,44
Канцелярія	5,28
Фінанси	1,67
Навчання	-
Меблі та інтер'єр	3,89
Виробництво	2,50
Туризм	1,11
Доставка товарів з США	3,61
Електроніка	2,78
ІТ	2,50
Будівельні матеріали	1,94
Взуття та одяг	1,94
Спортивні товари	1,11

доступі та для
товарів

матеріали»

всього 1.94

клік (табл.

кліка за

в

українському

AdWords

Дім і сад	1,39
Краса і здоров'я	1,39
Авто	1,11
Подарунки	-
Дитячі товари	-
Новини і інформація	-

Маючи ціну рекламної компанії та необхідну кількість споживачів, отримаємо витрати лише тільки на Google AdWords – 146 858 грн. за рік. За інші 24,3% споживачів, враховуючи ціни на рекламу на профільних сайтах та на соціальних мережах, отримаємо додатково витрати сумою 42 053 грн за рік, що разом з рекламою на Google AdWords складає 188 911 грн. за рік.

Після консультації з програмістом, розробки структури web-сайту і аналізу ефективності реклами, отримано дані, за допомогою яких можливо розрахувати витрати на створення web-сторінки ТОВ «САХАРА». Слід також зауважити, що витрати на апаратне і програмне забезпечення не враховуються, тому що при розробці сайту використовувалися ресурси, наявні в Центрі сертифікації (персональний комп'ютер з виходом в Інтернет), а також безкоштовно розповсюджується. Нижче представлена таблиця із зазначенням капітальних вкладень (табл. 3.12).

**Витрати на створення і впровадження інтернет-магазину для ТОВ
«САХАРА» за 2019 р.**

Найменування статті витрат	Ціна, грн.
Заробітна плата програміста	87 600
Заробітна плата клієнт-менеджера	48 000
Інші витрати пов'язані з рекламою та просуванням інтернет-магазину	188 911
Разом	324 511

Отже, для створення, оформлення, просування та залучення нових споживачів, ведення стабільної роботи протягом 2019 року web-магазину ТОВ «САХАРА» необхідно витратити 324 511 грн.

Звичайно, точно спрогнозувати кількість покупців та товарооборот в web-магазині не є реальним, адже на це впливає сезонність та ряд як і позитивних, так і негативних факторів. Однак, розроблені заходи допоможуть залучити близько 7 000 нових покупців (так як успішна середня конверсія інтернет мережі дорівнює 7%, а за мету було взято, що на web-сторінку перейде за посиланням 100 000 споживачів). Та за допомогою фінансових результатів 2017 р. магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА», в яких за рік було 24 758 чеків та середній – 622 грн. відповідно можемо припустити, що на 7000 покупців у web-магазині цілком реально досягти середнього чеку у 311 грн. Отримаємо товарооборот за 2019 рік лише від web-магазину – 2 177 000 грн., що є цілком пристойним результатом.

Отже, враховуючи прогнозований товарооборот web-магазину, можна розрахувати ефективність його створення. Як відомо, економічна ефективність характеризує відношення результатів – величини прибутку до величини сумарних витрат на створення і експлуатацію системи. Тому в якості показників річної економічної ефективності зазвичай використовуються наступна формула:

$$E = E_{\text{рік}} - K$$

де: E – ефективність web-магазину;

K – витрати на створення та підтримку діяльності web-магазину.

$E_{\text{рік}}$ – річний товарооборот одержаний при використанні web-магазину (використаємо дані за 2017 р та прогнозовані результати роботи сайту);

Використовуючи формулу, здійснюємо розрахунки:

$$E = (15\,403\,093 + 2\,177\,000) - 324\,511 \text{ грн.}$$

$$E = 17\,255\,582 \text{ грн.}$$

Таким чином, прогнозований товарооборот за 2019 р. збільшиться на 1 852 489 грн, що оправдовує витрати на суму 324 511 грн, адже вони складають лише 17% від отриманих фінансів. Тому створення та ведення web-магазину для ТОВ «САХАРА» протягом 2019 року є ефективним рішенням в управлінні конкурентоспроможністю.

У підсумку розробка інтернет-магазину забезпечить більш ефективну роботу ТОВ «САХАРА», дозволить знайти нових партнерів і замовників, створить умови для якнайшвидшого просування підприємства на ринку будівельних матеріалів. Очікуваним ефектом її впровадження стане збільшення продажів і зростання прибутку. Крім того, аналіз баз даних дозволить правильно вибудувати маркетингову політику підприємства для довгострокової перспективи. Загалом наша пропозиція щодо створення web-магазину забезпечить підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «САХАРА».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу сформулювати узагальнені висновки теоретичного і науково-практичного змісту.

1. Враховуючи сьогоднішні тенденції, розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю потребує максимального поглиблення теоретичних положень у випускній кваліфікаційній роботі. Перш за все, проаналізувавши різноманіття трактувань торговельного підприємства, можливо надати характеристику особливості діяльності підприємства роздрібною торгівлю, яка полягає у доведенні товарів до кінцевого споживача, що в свою чергу є завершальним етапом їх просування зі сфери виробництва до сфери споживання. Також варто зазначити, що діяльність українських підприємств роздрібною торгівлю є ключовим чинником стабільного і динамічного розвитку економіки, зокрема, успішний результат їх діяльності впливає на збільшення надходжень до бюджету, забезпечення зайнятості населення та підвищення його соціального захисту.

2. У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто питання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю на прикладі будівельного магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА». В першу чергу здійснено дослідження єдиного конкурентного середовища на ринку будівельних товарів магазину «Комфорт» в м. Коростень, за допомогою якого отримано найважливіших конкурентів: магазини «Добрий господар» та «Новобуд». З метою визначення положення на ринку магазину «Комфорт» було прийнято рішення застосувати матрицю «MgKinsey». Провести дослідження вдалося за допомогою аналізу визначених раніше основних факторів конкурентоспроможності підприємства, таких як ціна, асортимент, якість товару, якість обслуговування тощо. Для узагальнення та систематизації даних про всі виявлені сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства використано

SWOT-аналіз. Який допоміг також виявити слабкі сторони та загрози на зовнішньому ринку, такі як потенційні конкуренти.

3. Розглянувши організацію торговельно-технічного процесу в магазині «Комфорт» ТОВ «Сахара, охарактеризували особливості доставки, приймання, складування, зберігання, викладки, продажу товару; організації роботи в торговому залі та аспекти роботи працівників. За ABC-аналізом з'ясували, що продажі будівельних матеріалів мають ряд особливостей, оскільки будівництво є сезонною галуззю, весною та восени найбільше продавались товари групи «Сухі будівельні суміші», а літом «Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання» (найбільший вклад в річний товарооборот дала група «Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання, а найменший – група «Покрівля»). Також провели анкетування на предмет задоволеності споживачів рівнем обслуговування. В результаті отримали показники злагодженої організації торговельно-технічного процесу і високого рівня обслуговування, що має значний вплив на конкурентоспроможність магазину «Комфорт» і дозволяє йому вдало конкурувати на обраному ринку будівельних матеріалів.

4. У ході аналізу методичних підходів нами було визначено, що найбільш економічно обґрунтованим в оцінюванні конкурентоспроможності підприємств в роздрібній торгівлі є використання п'яти визначальних факторів: товарного, торговельного, фінансового, кадрового і інформаційного потенціалу. Саме за цим матричним методом вдалося провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «САХАРА» і зобразити отримані результати в багатокутнику конкурентоспроможності.

5. Крім того, нами було розроблено за описом основних бажань та багатьох інших індивідуальних аспектів сегментацію споживачів магазину «Комфорт» ТОВ «САХАРА». Портрети типових споживачів поділили на наступні групи: пенсіонери та студенти, середньостатистичні, слідкуючі за модою покупці, дизайнери та smart-покоління. За цією базою можна проводити подальшу роботу або за визначенням товарного портфеля магазину, або з доопрацюванням і модернізацією наявного асортименту.

6. Згодом нами було розроблено стратегію удосконалення системи управління торговельної діяльності підприємства та реорганізацію роботи торгового залу. Керівництвом підприємства було прийняті до уваги надані рекомендації. Протягом наступного кварталу усі показники ефективності продажів збільшились, що суттєво вплинуло на прибутковість підприємства роздрібною торгівлі будівельними матеріалами ТОВ «САХАРА». Тому надана нами стратегія удосконалення системи управління торговельною діяльністю є успішною.

7. Завершальним етапом в випускній кваліфікаційній роботі були запропоновані заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «САХАРА», а саме – створення торгової веб-сторінки. Провівши аналіз ефективності капіталовкладень, пропозиція виявилась влучною та вартою до застосування.

Таким чином, в повному обсязі було вирішено ряд поставлених завдань випускної кваліфікаційної роботи, що дало змогу реалізувати визначену мету, а саме: поглибити теоретичні положення та розробити практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. - М.: Центр економіки і маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Аналіз конкурентного середовища транспортного підприємства: теоретико-методологічний підхід Бабина О.Є [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-konkurentnogo-seredovischa>
3. Апопій В.В. Організація торгівлі: [підручник]. – 2-ге вид., перер. та доопр. / І.П. Міщук, В.М.Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
4. Балабанова Л.В, Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 336 с.
5. Белошапка В.А., Загорій Г.В. Стратегічне управління: принципи и международная практика. Учебник / Пор ред. В.А.Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998 – 352 с.
6. Бланк І. О. Управління торговельним підприємством: підручник / І. О. Бланк. – Харків, 2007. – 420 с.
7. Блінов А.П. Мале підприємництво: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 336 с.
8. Броннікова Т.С., Чернявський А.Г. Маркетинг: Навчальний посібник: Видав-во ТРТУ, 1999 – 166 с.
9. Вайсман А. Стратегія маркетинга: 10 кроків до успіху. Стратегія менеджмента: 5 факторів успіху. – М.: Економіка, Інтерексперт, 1995. – 343 с.
10. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. / З. С. Варналій –К.: “Знання-Прес”, 2006. – 350 с.

11. Головачева А.С. Конкурентоспроможність організації. – М.: Вишашкола, 2012. – 319 с.
12. Голошубова Н.О. Організація і технологія торгівлі: Опорний конспект лекцій: Н.О. Голошубова – К.:Київ, 2010. - 189 с.
13. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Н.О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
14. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Київ. нац. торг.-економ. Ун-т, 2012.- 680 с.
15. Голошубова Н.О. Термінологічне забезпечення теорії та практики торгівлі / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2005. – № 4 – С. 60–65.
16. Гончар Л. А. Організація торгівлі/ Л. А. Гончар. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2004. – 126 с.
17. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: офіц. . текст: за станом на 04 березня 2015 року. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
18. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Гринько // Держава та регіони. – 2004. – № 2. – С. 50–53.
19. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С.431–436.
20. Гришанова М. Мерчандайзинг ефективніший за рекламу/ М. Гришкова// Галицькі контракти. – 2002. – №47. – С. 22-24.
21. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.
22. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр початкової літератури, 2006. – 384 с.
23. Дрига С. Г. Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки: монографія / С. Г. Дрига – К., 2009. – 442 с.

24. Золотарьова О. В. Механізм мотивації економічної діяльності найманих працівників: автореф, дис. канд. економ. наук: 08.00.01 / О. В. Золотарьова. – Дніпропетровськ: ДВНЗ «НГУ», 2011, - 20 с.
25. Іванов, Г. Г. Економіка и організація діяльності торгового підприємства: навчальний посібник/ Г. Г. Іванов; А. Н. Соломатіна. – К, 2000. – 295 с.
26. Іванов, Ю. Б. Конкурентоспроможність: оцінка, діагностика, стратегія: монографія / Ю. Б. Іванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.
27. Іванюка С. М. Підприємництво та бізнес-культура / С. М. Іванюка, В. Ф. Іванюка. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 288 с.
28. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет. Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 14.7 – С. 291. – 294.
29. Інструкція про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання за якістю[Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va007400-66>.
30. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг/ К. Канаян, Р. Канаян – РІП-холдінг, 2005. -236 с.
31. Есе про природу торгівлі і загальному плані/ Світова економічна думка. Кризь призму століття: В 5 т. – Т. І. Від зорі цивілізації до капіталізму / Ред. Г. Г. Фетісов. – М :Думка, 2004. – С. 260–278.
32. Кардаш В.Я Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник – К.: КНЕУ, 1997. – 156с.
33. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
34. Кіндрацька Г.І. Сегментний аналіз: проблеми конвергенції підходів до сегментації ринку / Г.І. Кіндрацька, Ю.І. Кулиняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 722. – С. 1–7.

35. Класифікація торгових підприємств за Законом №2164-VII з 1 січня 2018 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
36. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
37. Поняття конкурентоспроможності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://yurist-online.com/ukr/uslugi/yuristam/kodeks/016/25.php>
38. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету – 79 с.
39. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення[монографія/ за заг.ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
40. Кохана Т.М. Стратегічний підхід до сегментації ринку / Т.М. Кохана // Аграрна економіка. – 2013. – № 3–4. – С. 1–5.
41. Кредісов В.А. Підприємництво в Україні: суть, типи та умови формування. - К.: Знання України, 2003. – 68 с.
42. Кузьмін О.Є. Малі форми підприємництва: Навчальний посібник. – Львів: „Центр Європи”, 1999. – 274 с.
43. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія/ А.А Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін – К.: Київ. Нац. Торг.-економ. Ун-т, 2010 – 384 с.
44. Максимова И. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства/И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 51–56.
45. Малярець Л. М. Збалансована система показників діяльності підприємства/ Л.М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188с.
46. Москвітін Т.Д. Торговельна логістика: Навч. посібник./Т.Д.Москвітін: - К: Київ. Нац. Торг.-економ. Ун-т, 2007. – 161 с.

47. Мошек, Г. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства/ Г. Мошек, В. Ціпуринда // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 5. – С. 5-13.
48. Мерчандайзинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.Б. Ільченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 292 с.
49. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб. для вищ. навч. закладів] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК»УксОб», 2004. – 559 с.
50. Платон. Закони // Збірник соч.: В 4 т. Т. 2. – М., 1994. – С. 382.
51. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.
52. Портер М. Конкуренція / Портер М. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
53. Принципи підприємницької діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
54. Притуляк М. Н. Людський Капітал як основний актив економічного розвитку компанії / М. Н. Притуляк // Фінанси України. – 2015. – № 3. – С. 101 – 113.
55. Румянцев А. П.Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії/ А. П. Румянцев , К. С. Михайлова. // Ефективна економіка. – 2011. № 4 – С. 85.
56. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» - 2014. – №6. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.
57. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [підруч.] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
58. Сміт. П.Ф, Маркетингові комунікації: комплексний підхід/П.Ф. Сміт; пер. з 2-го англ. видав. – К.: Знання-Пресс, 2003 – 796с.
59. Стівенсон В. Дж. Управління виробництвом.– М.: Лабораторія базових знань, 1998 – 928 с.
60. Суліма О. Мерчандайзинг: боротьба за покупця/ О. Суліма// Фінансова консультація. – 2004. – № 23-24. – С. 35-37.

61. Вчитель Ю. Г. SWOT – аналіз і синтез – основа формування стратегії організації (монографія) / Вчитель Ю.Г., Вчитель М.Ю. – М.: Ліброком, 2010 – 328 с.
62. Фоцій М. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – №45 (1088) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kpi.kharkov.ua/archive>.
63. Ходжсон Дж. Економічна теорія та інститути : Маніфест сучасної інституційної економічної теорії/ Дж. Ходжсон: пер. з англ. – М.: Діло, 2003. – 464 с.
64. Чернега О. Б. Управління конкурентоспроможністю в умовах трансформації економічних відношень/ Чернега О. Б. / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 1999. – 447 с.
65. Чухно А. П. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. – К.: Логос. – 2003. – 631 с.
66. Шедяков В. Є. Розвиток соціального партнерства в контексті постіндустріальних трансформацій трудових відносин/ В. Є. Шедяков // Економіка України. – 2012. - №10. – С. 80 – 91.
67. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку/ Й Шумпетер// - М., 1982. С. 193.
68. Економічна стратегія фірми: Навч. посібник / А.П. Градова. – 2 видав., випр. і доп. – СПб.: Спец. літ., 1999. – 589 с.
69. Єфремова Н.Ф. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможного підприємства / Н. Ф. Єфремова, О. І. Чічкань, В. О. Галаганов // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. - №6. – с. 71 – 76.
70. Nerreklit H. The balance on the balance dscorccard – a critic alanalysis of some ofitsas sumptions/ Nerreklit H. // ManagementAccountingResearch. – 2000. – NU – P. 65-88.

Додаток А

Нормативно-правові акти реулювання конкуренції в економіці України

Назви документів	нормативно-правових	Характеристика
Конституція України		Ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 24 ст. 85 і п. 14 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України
Господарський кодекс України		Глава 2 (ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання»), глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» (ст. 25- 41), глава 28 «Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (ст. 251-257) Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджеті у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів
Податковий кодекс України		Встановлює основні засади регулювання економічної конкуренції з метою її захисту від недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань; передбачає відповідальність за певні види таких порушень та засоби попередження монополізації товарних ринків
Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 11 січня 2001 р.)		Встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (від 07.06.1996 р.)		Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію
Закон України «Про Антимонопольний комітет» (від 26 листопада 1993 р.)		Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні
Закон України «Про природні монополії» (від 20.04.2000 р.)		Закріплює рівність правового становища вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання на ринках України, з метою захисту інтересів вітчизняних товаровиробників передбачає можливість застосування заходів дискримінаційного характеру щодо нерезидентів у відповідь на аналогічні дії урядів їх країн щодо українських виробників
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (від 16.04.1991 р.)		Створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо додаткових гарантій захисту фінансових інтересів держави» (від 16.06.2005 р.)		Передбачає вдосконалення державного регулювання природних монополій, виходячи з того, що неефективність антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій ускладнює створення конкурентного середовища в економіці та стає загрозою національним інтересам і національній безпеці держави. Це потребує забезпечення захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, недопущення зловживання монополієм
Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій» (№ 921/2007)		

становищем на ринку та вдосконалення антимонопольної політики

Додаток Б

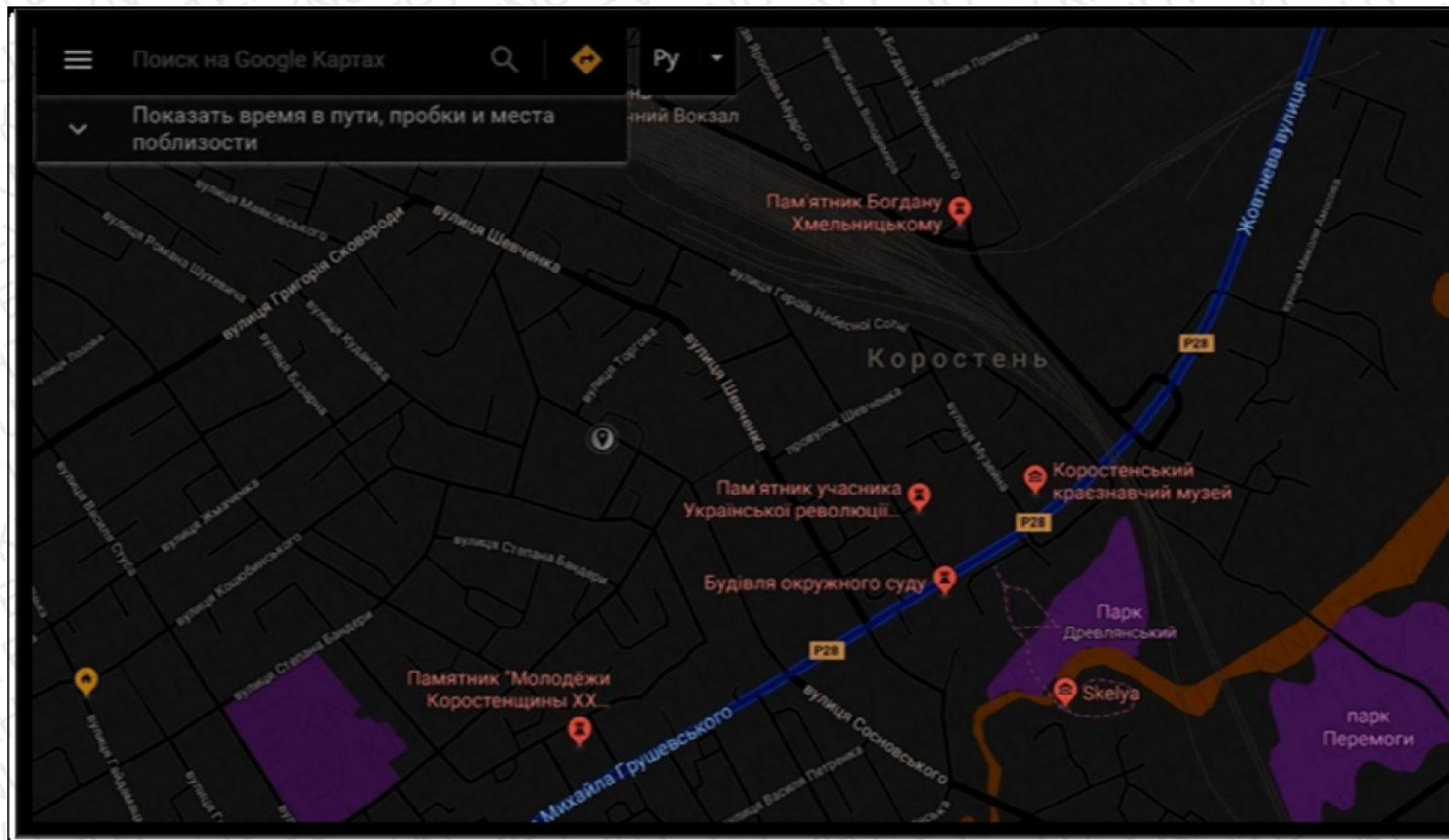
Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Методичні підходи до оцінювання КСП	Зміст методичного підходу	Критична оцінка в умовах діяльності фірмового магазину товаровиробника	
		« - »	« + »
1	2	3	4
Метод сум	Дає можливість отримати узагальнюючу оцінку рівня КСП методом сумування порівняльних показників.	Рівень КСП буде залежати від фінансового стану; відсутність об'єктивної оцінки конкурентного становища; окремі показники КСП не завжди грають однаково важливу роль у загальній КСП.	Простота у застосуванні за наявності усіх необхідних фінансових даних.
Метод добутку	Дозволяє отримати загальну оцінку рівня КСП шляхом добутку порівняльних показників.	Можливість отримання високої оцінки у разі перемноження показників з від'ємним знаком.	Простота у застосуванні за наявності усіх необхідних фінансових даних.
Метод різниці	Визначає рівень КСП завдяки порівнянню показників сукупності підприємств	Відсутність узагальнюючого показника, який точно показав би рівень КСП.	Показники різнобічно характеризують переваги та недоліки
Метод рангів (рейтинговий)	Присвоєння відповідного місця кожному обраному показнику досліджуваної сукупності підприємств шляхом ранжування досягнутих значень показників, де найкращим буде вважатися найменший отриманий результат.	Не враховується абсолютні величини показників	Перевагою даного методу є можливість визначення показників, за якими ФМТ випереджає конкурентів, а за якими відстає від них.
Матричний метод	Дозволяє врахувати абсолютне значення показників, які досліджуються, та близькість їх до найкращого (еталонного) значення.	Виключає проведення аналізу причин того що ускладнює вироблення управлінських рішень, вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, математична складність проведення обрахунків.	За наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.
Метод ранжування	Передбачає проведення розрахунків у три етапи. Визначення КСП товару, визначення КСП підприємства та визначення конкурентної позиції ФМТ на ринку	Довгий час для проведення усіх розрахунків, отримання інформаційної бази для її здійснення, та дорогій вартості проведення експертизи	Дозволяє всебічно оцінити рівень КСП підприємства

1	2	3
Метод за сумою середньозважених арифметичних групових показників	В основі методу лежить оцінка групових показників або критеріїв КСП. Для кожного показника визначений коефіцієнт вагомості.	Велика кількість розрешених показників, обмеженість інформації про ресурсів, визначена вагомість показника, яка може виявитися неадекватною.
КСП продукції	Базується на думці про те, що КСП підприємства тим вище, чим вище КСП його продукції. Показники КСП обчислюються по кожному виду продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт КСП самого підприємства: знаходиться середнє зважене значення серед показників по кожному виду продукції, де вагою виступає обсяг реалізації відповідного виду продукції	Часткова обмеженість застосування великої кількості ФМТ, уявлення переваги і недоліки в роботі підприємства та дорога вартість проведення експертної оцінки якості продукції.
Метод експертного оцінювання	Проводиться оцінювання факторів (продукт, ціна, канали розподілу) експертами у певному діапазоні, підсумовуються оцінки, порівнюються результати.	До уваги приймаються лише фактори системи маркетингу, не враховується кон'юнктура ринку, під час залишається вибір та компетентність експертів.
Графічні методи оцінки	Передбачають побудову певних матриць, або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню КСП, та визначення конкурентного статусу підприємства	Відсутність інтегральної оцінки рівня КСП, відповіді на питання про взаємозв'язків між оцінюваними показниками та КСП, неможливість отримати інформації щодо поліпшення/підвищення діяльності.

Джерело: розроблено автором

Додаток В



карти конкурентного середовища ТОВ «САХАР»

Додаток Г
Приклади маркування



Додаток Д

АНКЕТА

на предмет поліпшення ТТП в магазині «Комфорт»

Запрошуємо Вас прийняти участь в дослідженні якості обслуговування в магазині «Комфорт», що знаходиться в місті Коростень по вул. Героїв Чорнобиля, 5. Зазначене опитування допоможе нам з'ясувати ваші побажання, реалізувати їх через покращення обслуговування в магазині.

Анкета є анонімною та її заповнення жодним чином не викриває Вашої особистості.

1. Оцініть якість обслуговування в магазині

- а) високе
- б) середнє
- в) низьке

2. Вкажіть етап, на реалізацію якого Ви витратили найбільше часу

- а) пошук необхідного товару
- б) визначення за розміром, кольором, дизайном, характеристиками
- в) оформлення покупки і розрахунок за обраний товар
- г) упаковка товару

3. Чи користувалися Ви послугою замовлення обраного товару?

- а) так, користувався. Залишився задоволеним якістю обслуговування
- б) так, користувався, але залишився не задоволеним якістю обслуговування /строками
- в) ні, не користувався

4. Оцініть широту та глибину асортименту в магазині

- а) асортимент і глибина товарів є задовільною
- б) асортимент широкий, але на певні товарні групи ціновий діапазон обмежений
- в) асортимент вузький, мала кількість ТМ
- г) торговий зал перенасичений ТМ, що ускладнює вибір товару

5. Як ви будете здійснювати ремонт?

- а) власними силами
- б) звернусь до спеціаліста

Дякуємо Вам за чесні відповіді і витрачений час!

Для підвищення якості роботи торгово-технологічного процесу в магазині, нам дуже важливо знати Вашу думку.