

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Забезпечення конкурентних переваг підприємства - суб'єкта ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Тема Мода Юкрейн», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
факультету міжнародної торгівлі
та права,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Лишавської Інни
Владиславівни

Науковий керівник
канд. юрид. наук, проф.

Осика Сергій
Григорович

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

Студінська Галина
Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1.Дослідження функціонування ТОВ «Тема Мода Юкрейн» - суб'єкта ЗЕД.....	6
1.1.Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	6
1.2.Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн»...	12
1.3.Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Тема Мода Юкрейн»	20
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. Напрями забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн»	34
2.1.Обґрунтування рекомендацій та пропозицій щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн»	34
2.2.Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства	40
2.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн»	47
Висновки до розділу 2.....	56
Висновки та пропозиції.....	58
Список використаних джерел.....	62
Додатки	65

ВСТУП

У сучасних умовах проявом глобалізаційних процесів є прихід міжнародних торговельних мереж на національні ринки, у тому числі у сферу роздрібно́ї торгівлі. Зростання ролі останньої підтверджується переконливими фактами, зокрема розміри торговельних підприємств перевищують розміри підприємств виробників, що вказує на зміцнення домінуючих позицій рітейла. Щорічні обороти окремих роздрібних торговців досягли обсягів реалізації продукції великих промислових підприємств. З розвитком вітчизняного роздрібного ринку одночасно трансформуються і споживчі смаки, які, з одного боку, диктують роздрібній торгівлі необхідність розвитку, а з іншого – диверсифікують власні вподобання. Взаємний вплив рітейлерів і роздрібних споживачів дозволяє торговельним мережам формувати, корегувати і використовувати потреби і звички покупців залежно від власного позиціонування і бізнес задач.

Нині особливої уваги набувають маркетингові заходи та інструменти маркетингового менеджменту для формування та посилення конкурентних переваг кожного з учасників українського ринку рітейлу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування ефективного механізму організаційно – економічного забезпечення конкурентних переваг на рівні первинних ланок знаходиться в центрі уваги іноземних і вітчизняних дослідників, таких як Е. Вогель, Е. Ворнер, Р. Ербе, Р. Нельсон, Б. Олін, М. Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшер, Р. Хейс, С. Уілрайт, Д. Кларк, В. Андріанов, І. Астахова, Я. Базилюк, О. Білорус, А. Градов, В. Дикань, Ю. Іванов, С. Клименко, А. Маренич, Ю. Полунєєв, А. Савчук, В. Сіденко, Ю. Скірко, І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, Т. Мельник та ін. Не дивлячись на широту розкриття проблематики конкурентоспроможності підприємств, залишається низка недостатньо досліджених питань практичної спрямованості, у т.ч. у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Емпіричний аналіз літературних джерел показав, що майже всі роботи орієнтовані на класичний підхід до формування конкурентних переваг на основі

маркетингового комплексу, який за сучасних умов розвитку fashion-рітейлу не дозволяє досягнути стійких конкурентних позицій.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів та розроблення комплексу заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства-суб'єкта ЗЕД на українському ринку роздрібно́ї торгівлі одягом для підвищення ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- дослідити показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн»;
- здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати рекомендації та пропозиції щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн»;
- розробити комплекс заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Об'єктом дослідження виступає процес формування конкурентних переваг підприємства при здійсненні ЗЕД.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо визначення, нарощення та формування конкурентних переваг підприємства-суб'єкта ЗЕД на ринку роздрібно́ї торгівлі одягом України.

Для виконання випускної кваліфікаційної роботи використано такі *методи* дослідження: фінансового аналізу, економічного аналізу, аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення; статистичні; індукції та дедукції; маркетингових досліджень.

Практична цінність. Результати дослідження, що викладено в випускній кваліфікаційній роботі рекомендовано використовувати ТОВ «Тема Мода Юкрейн» для формування конкурентних переваг на українському ринку роздрібно́ї торгівлі одягом.

Інформаційною базою дослідження були нормативно-правові акти України; наукові праці вчених; ресурси мережі Інтернет; статистичні дані Державної служби статистики України; звітність підприємства ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний текст роботи складає 63 сторінки. Робота містить 29 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел нараховує 28 найменувань. До роботи додаються 6 додатків, розміщених на 23 сторінках.

За результатами написання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю: Конкурентні переваги підприємства в сегменті fashion-рітейлу// Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019.- Ч.2.- 155-163 с.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» - СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «Тема Мода Юкрейн», створене в 2006 р., займається розвитком бренду LC Waikiki в Україні [10]. Засновником є акціонерне товариство "Елсі вайкікі маджасилик хізметлері тікарет анонім ширкеті" (Туреччина). Основний вид економічної діяльності належить до 47.19 код за КВЕД - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

LC Waikiki - торговельна марка в секторі готового повсякденного (casual) одягу для всієї родини, заснована в 1985 р. у Франції. У 1997 р. вона була придбана турецькою компанією Taħa Group. За цей час ритейлер став лідером на ринку роздрібної торгівлі одягом в Туреччині. Сьогодні в мережі більше 922 магазинів в 45 країнах світу. Торговельна марка продовжує свій шлях під егідою "кожен заслуговує добре одягатися" і беззаперечно виконує поставлену перед собою місію "одягати людей відповідно до їх власного стилю і можливостей для того, щоб вони відчували себе комфортно".

Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на основі даних фінансової звітності (Додаток А-Б), проведемо аналіз рівнів, динаміки і структури фінансових результатів, який наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр., млн грн

Стаття	2014	2015	2016	2017	2018	Темпи приросту, %			
						2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації товарів	136,80	149,86	158,45	180,75	355,80	9,54	5,73	14,07	96,85
Інші доходи	6,90	13,39	2,42	6,28	6,88	94,10	-81,96	160,21	9,41
Разом доходи	143,70	163,25	160,87	187,03	362,68	13,60	-1,46	16,26	93,91
Собівартість реалізованої товарів	78,60	80,10	87,90	91,96	194,50	1,91	9,74	4,61	111,51
Інші операційні витрати	39,98	57,40	39,06	54,38	116,48	43,55	-31,95	39,21	114,21
Разом витрати	118,58	137,50	126,96	146,33	310,98	15,95	-7,66	15,26	112,51

Продовження табл.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансовий результат до оподаткування	25,11	25,75	33,90	40,70	44,92	2,53	31,67	20,04	10,37
Витрати з податку на прибуток	4,52	4,63	6,10	7,33	8,09	2,53	31,67	20,04	10,37
Чистий фінансовий результат	20,59	21,11	27,80	33,37	36,83	2,53	31,67	20,04	10,37

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Дані табл.1.1 свідчать про те, що фінансові результати діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» є додатними. Протягом 2014-2018 рр. всі вищенаведені показники мають тенденцію до зростання. У 2018 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації майже удвічі (197%) у наслідок більш швидкого зростання витрат (212,5 %). Чистий прибуток склав 36,83 млн грн у 2018 р.

Щоб детальніше побачити ситуацію, необхідно також відобразити майновий стан підприємства, а саме наявність оборотних та необоротних активів (рис. 1.1).

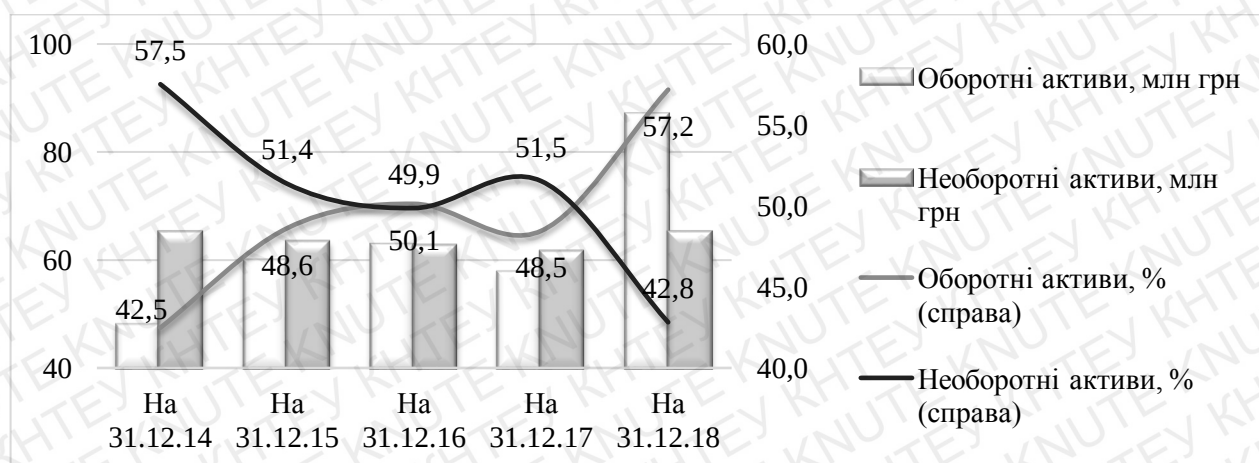


Рис. 1.1. Структура активів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

За аналізований період структура активів змінилась кардинально. Якщо у 2014 р. на необоротні активи припадало 57,5%, то у 2018 р. – 42,8%. Основну частку у 2018 р. в структурі активів займають оборотні активи — 57,2%. Відбулося зростання обсягів нематеріальних активів, скорочення основних засобів. Разом з тим, оборотні активи зростали швидше за рахунок збільшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості, грошей та їх еквівалентів, інших оборотних активів (Додаток А). Станом на 31.12.2018 р. сумарні активи підприємства становили

151,87 млн грн, що на 134% перевищує обсяг 2014 р.

Здійснено аналіз джерел формування господарських засобів підприємства, що відображаються у пасиві балансу (рис. 1.2).

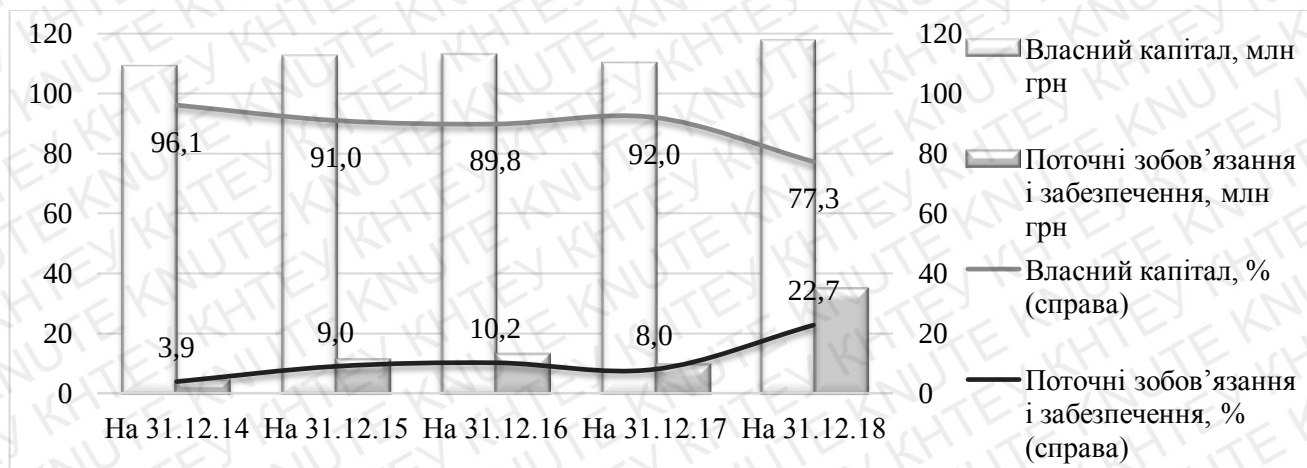


Рис. 1.2. Структура пасивів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.

Джерело: складено за даними підприємства.

Власний капітал підприємства склав 77,3% його пасивів, що вказує на ефективну структуру фінансових ресурсів для організації та фінансування господарської діяльності. Власний капітал ТОВ «Тема Мода Юкрейн» збільшився до 117,4 млн грн. Поточні зобов'язання підприємства зросли до 22,7% та збільшились майже у 8 раз, головним чином, за рахунок зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, з оплати праці та інших поточних зобов'язань.

Результати розрахунків показників, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Тема Мода Юкрейн», містяться у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників фінансової стійкості
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.**

Коефіцієнт	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Платоспроможності (автономії)	0,96	0,91	0,90	0,92	0,77	-0,05	-0,01	0,02	-0,15
Фінансування	0,04	0,10	0,11	0,09	0,29	0,06	0,01	-0,03	0,21
Забезпеченості власними оборотними засобами	0,91	0,82	0,80	0,84	0,60	-0,09	-0,02	0,04	-0,23
Маневреності власного капіталу	0,40	0,44	0,44	0,44	0,45	0,03	0,01	0,00	0,01

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

У 2018 р. коефіцієнт фінансової автономії, який показує питому вагу власного капіталу в загальному обсязі капіталу, у 2018 р. становив 0,77. Незважаючи на зниження показника в останньому періоді, його значення вказує на фінансову стійкість, стабільність та незалежність підприємства від позикових коштів.

Зростання коефіцієнта фінансування, тобто співвідношення позикового і власного капіталу, на 0,21 п. вказує на негативну тенденцію до зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має спадну тенденцію, проте його значення свідчить про платоспроможність підприємства. Коефіцієнт маневреності знаходиться в межах 0,4-0,45, тобто власні кошти вкладаються в оборотні активи, що забезпечує гнучкість використання власного капіталу (при нормі >0). У цілому аналіз фінансової стійкості ТОВ «Тема Мода Юкрейн» виявив гарний стан фінансової стійкості, оскільки усі показники знаходяться в межах норми.

Здатність підприємства своєчасно розраховуватися з боргами в необхідному обсязі та в зазначений термін розглянуто на основі оцінки рівня ліквідності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.

Коефіцієнт	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Покриття	10,98	5,42	4,93	6,08	2,52	-5,57	-0,49	1,15	-3,56
Швидкої ліквідності	1,65	0,73	0,56	0,54	0,29	-0,92	-0,17	-0,02	-0,25
Абсолютної ліквідності	0,74	0,18	0,20	0,20	0,14	-0,56	0,02	0,00	-0,05
Чистий оборотний капітал, тис. грн	43684,5	48894,9	50134,5	48354,7	52316,4	5210,40	1239,60	-1779,80	3961,70

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» має спадну тенденцію, проте свідчить про наявність достатнього обсягу коштів для погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться нижче рекомендованого значення (0,6-0,8). Ліквідні кошти ТОВ «Тема Мода Юкрейн» покривають його короткострокову заборгованість на 29% у 2018 р., що не відповідає нормі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не повинен бути нижче 0,2.

Станом на 31.12.2018 р. ТОВ «Тема Мода Юкрейн» могло негайно погасити лише 14% кредиторської заборгованості (у 2014 р. –74%). У 2018 р. чистий оборотний капітал склав 52,3 млн грн, що свідчить про перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями підприємства.

У цілому ТОВ «Тема Мода Юкрейн» спроможне здійснювати платежі, розраховуватися з боргами в необхідному обсязі та в зазначений термін наявними у нього коштами або такими, які безперервно поповнюються за рахунок його діяльності.

Кількісними показниками ділової активності є обсяг: реалізованої продукції, прибутку і всіх активів. Розглянемо показники ділової активності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Динаміка показників ділової активності
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2015-2018 рр.**

Коефіцієнт оборотності	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Відхилення		
					2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Активів	1,27	1,27	1,48	2,62	0,01	0,20	1,15
Дебіторської заборгованості	32,23	34,41	58,99	104,84	2,17	24,59	45,85
Кредиторської заборгованості	19,87	14,00	16,88	16,42	-5,86	2,88	-0,46
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	11,17	10,46	6,10	3,43	-0,70	-4,36	-2,67
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	18,12	25,71	21,33	21,92	7,59	-4,38	0,59
Матеріальних запасів	1,73	1,63	1,70	3,00	-0,09	0,06	1,30
Основних засобів (фондовіддача)	2,24	2,34	2,63	4,97	0,10	0,29	2,35
Власного капіталу	1,36	1,41	1,62	3,13	0,05	0,22	1,51

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Ефективність використання активів за досліджуваний період зростає, так як у 2015 р. за одну гривню залучених коштів отримано 1,27 грн, а у 2018 р. – 2,62 грн. Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить, що підприємство швидше отримує оплату за рахунками. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився до 3,43 дня порівняно з 2015 р. – 11,17 дня. Зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості свідчить, про те що підприємство скорочує кількість оборотів, які необхідні для оплати по рахунках.

Середня кількість днів, протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів, зросла з 18,1 днів до 21,9 днів у 2018 р. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у динаміці зростає, що відповідає нормативам. Фондовіддача у 2018 р. склала 4,97 грн проти 2,24 у 2015 р., що свідчить про зростання товарообороту підприємства більш швидко, ніж вартості основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у динаміці зростає, що відповідає нормативам.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» свідчить про її рівень вище середнього та вказує на ефективне використання основних засобів та капіталу підприємства.

Наступним етапом аналізу є розрахунок показників рентабельності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Динаміка показників рентабельності
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.**

Коефіцієнт рентабельності	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Активів	-	0,18	0,22	0,27	0,27	-	0,04	0,05	0,00
Власного капіталу	-	0,19	0,25	0,30	0,32	-	0,06	0,05	0,02
Діяльності	0,15	0,14	0,18	0,18	0,10	-0,01	0,03	0,01	-0,08
Продукції	0,56	0,64	0,39	0,46	0,34	0,08	-0,26	0,07	-0,12

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Коефіцієнт рентабельності активів збільшився, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. У 2018 р. цей показник склав 0,27 проти 0,18 у 2015 р. Рентабельність власного капіталу свідчить, що у 2018 р. на 1 грн власного капіталу припадало 0,32 грн чистого прибутку, а у 2015 р. — 0,19 грн, що вказує на зростання рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство. Зниження коефіцієнтів рентабельності діяльності та рентабельності продукції вказують на неефективне використання всього капіталу підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства як матеріальної основи його функціонування міститься у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Динаміка показників майнового стану
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.**

Коефіцієнт	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Зносу основних засобів	0,03	0,07	0,10	0,13	0,13	0,04	0,03	0,03	0,00
Оновлення основних засобів	-	0,01	0,02	0,02	0,06	-	0,01	0,00	0,04
Придатності основних засобів	0,97	0,93	0,90	0,87	0,87	-0,04	-0,03	-0,03	0,00
Реальної вартості основних засобів у вартості майна	0,57	0,51	0,49	0,51	0,42	-0,06	-0,02	0,02	-0,08

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2018 р. становив 13% та зростав у динаміці. Така негативна тенденція свідчить про погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства. Коефіцієнт оновлення основних засобів (0,06 у 2018 р.) зростає та свідчить про введення нових основних засобів. Коефіцієнт придатності основних засобів склав 87%. Його спадна динаміка також вказує на погіршення стану основних засобів підприємства. Коефіцієнт реальної вартості майна становив 42%, що відповідає нормативам, проте спадна динаміка вказує на зниження виробничого потенціалу підприємства. У цілому аналіз стану та структури активів у сукупності з їх джерелами покриття свідчить про задовільний майновий стан підприємства.

За результатами розрахунку показників, що визначають фінансово-господарський стан (Додаток В), можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Тема Мода Юкрейн» є задовільною. Незважаючи на низхідні тенденції у показниках рентабельності та майнового стану, підприємство є фінансово стійким та платоспроможним.

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн»

Хоча турецький ритейлер одягу LC Waikiki вийшов на український ринок лише в 2013 р., але за цей час зумів стати одним з найбільших ритейлерів одягу в країні, у першу чергу, за рахунок приналежності до середнього цінового сегменту (середній

дохід споживачів складає 300-1000 євро у місяць). Компанія швидко масштабувала бізнес і наразі мережа власних магазинів LC Waikiki в Україні налічує вже 30 торговельних точок в 14 областях загальною площею більше 33 000 кв.м.

Роль операцій з імпорту одягу у результатах діяльності підприємства можна простежити з табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Динаміка доходів від імпорту з Туреччини ТОВ «Тема Мода Юкрейн»
у 2014-2018 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Ланцюгові темпи приросту, %			
						2015	2016	2017	2018
Доходи, млн грн	143,7	163,2	160,9	187,0	362,7	13,6	-1,5	16,3	93,9
у т.ч. доходи від імпорту товарів з Туреччини, млн грн	136,8	149,9	158,5	180,7	355,8	9,5	5,7	14,1	96,9
доходи від імпорту з Туреччини, %	95,2	91,8	98,5	96,6	98,1				

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

ТОВ «Тема Мода Юкрейн» реалізує на українському ринку виключно товари турецького рітейлеру одягу LC Waikiki. Несуттєву частину доходів (1,9% у 2018 р.) складають доходи від операційної діяльності, а саме операційних курсових різниць, дооцінки раніше уцінених об'єктів необоротних активів, відновлення корисності активів. Тому доходи від діяльності знаходяться у залежності від кон'юнктури вітчизняного та турецького ринків.

Магазини LC Waikiki відкриті в новій концепції: зручне обладнання, оригінальні світлові рішення, візуалізація на стінах і вітрині відображають останні тенденції в моді. В асортименті бренду LC Waikiki - 45 тис. найменувань товару: чоловічий, жіночий та дитячий одяг, одяг для новонароджених і вагітних, взуття, аксесуари, товари для дому (LCW Home). У категорії LCW Home представлено понад 1000 моделей різного товару (постільна білизну, товари для ванної (капці, рушники, килимки, халати), товари для кухні (скатертини, рушнички, фартушки) та декор). Категорія «Товари для дому» представлена в Україні відносно недавно, тому частка в асортименті є невеликою, в середньому 7-8% від загального асортименту. Динаміка товарної структури операцій з імпорту наведена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Динаміка товарної структури імпорту
ТОВ “Тема Мода Юкрейн” у 2014-2018 рр.**

Назва товарної групи	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
	Вартість, млн дол.					Частка у структурі, %				
Одяг, у т. ч.:	2,98	2,88	2,91	2,93	5,57	81,5	77,2	76,7	75,8	75,1
чоловічий	0,94	0,93	0,91	0,94	1,82	25,8	24,9	24,1	24,2	24,5
жіночий	1,01	0,95	0,97	0,96	1,85	27,6	25,5	25,7	24,9	25,0
дитячий	0,89	0,90	0,91	0,92	1,68	24,4	24,1	23,9	23,7	22,6
для новонароджених	0,06	0,03	0,04	0,04	0,07	1,6	0,9	1,0	1,0	1,0
вагітних	0,08	0,07	0,08	0,08	0,15	2,1	1,9	2,0	2,0	2,0
Взуття	0,46	0,37	0,39	0,42	0,83	12,6	9,9	10,2	10,8	11,2
Аксесуари	0,22	0,19	0,20	0,21	0,42	5,9	5,1	5,2	5,4	5,7
Товари для дому, у т.ч.:		0,29	0,30	0,31	0,59	0,0	7,8	7,9	8,0	8,0
постільна білизна		0,11	0,11	0,11	0,20		3,0	3,0	2,9	2,7
товари для ванної кімнати		0,06	0,06	0,07	0,13		1,5	1,7	1,7	1,8
товари для кухні		0,05	0,05	0,05	0,10		1,4	1,2	1,4	1,4
декор		0,07	0,08	0,08	0,16		1,9	2,0	2,0	2,1

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ “Тема Мода Юкрейн”.

За досліджуваний період спостерігається загальне збільшення імпорту продукції, при цьому найбільше зріс імпорт жіночого та чоловічого одягу. У структурі операцій з імпорту 75,1% припадало у 2018 р. на одяг, ще 11,2% - взуття, 8% - товари для дому та 5,7% - аксесуари.

Найменшу частку серед імпортованої продукції за досліджуваний період займали товари для новонароджених (1,0% у структурі імпорту) та товари для кухні (1,4%).

Вихідні умови для розрахунку ефективності операцій з імпорту турецьких товарів ТОВ “Тема Мода Юкрейн” наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

**Умови імпортного контракту турецьких товарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн»
у 2014-2018 рр.**

Умови	2014	2015	2016	2017	2018
Умови постачання	CIF Одеса				
Курс НБУ на час здійснення платежів, грн / дол.	11,89	21,84	25,55	26,60	27,20
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:%	11,5	11,8	11,9	12	12,2
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні, %	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ “Тема Мода Юкрейн”.

Для операцій з імпорту турецьких товарів застосовуються пільгові ставки мита, адже Туреччина є членом СОТ з 1995 р. Зокрема, для одягу – 5%, взуття – 10%, аксесуари –12,5%, товари для дому – 10% митної вартості.

Розрахунок загальної ефективності операцій з імпорту наведений в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Ефективність операцій з імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн»
у 2014-2018 рр.**

Назва	од. вим.	2014	2015	2016	2017	2018
Фактурна вартість	млн дол.	3,65	3,73	3,79	3,87	7,41
Митна вартість	млн грн	43,42	81,52	96,84	102,83	201,61
Сума митних платежів, у т.ч.:	млн грн	11,85	22,44	26,68	28,39	55,78
Сума мита	млн грн	2,64	5,11	6,10	6,52	12,88
Сума ПДВ	млн грн	9,21	17,33	20,59	21,87	42,90
Повна вартість імпорту	млн грн	55,27	103,96	123,52	131,22	257,38
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	6,36	12,27	14,70	15,75	31,40
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	1,38	2,60	3,09	3,28	6,43
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	164,16	179,83	190,14	216,87	426,96
Ефект	млн грн	102,54	63,60	51,92	69,91	138,18
Ефективність	раз	2,66	1,55	1,38	1,48	1,48

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

У зв'язку з розширенням присутності на українському ринку щороку обсяги імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн» зростали. Сума митних платежів розрахована як сукупність митних платежів за кожною категорією товарів. Дохід від реалізації товарів збільшився у 2,6 раза, у 2014 р. склав 164,16 млн грн та зріс до 426,96 млн грн у 2018 р.

Чистий дохід від реалізації визначається як різниця виручки та ПДВ та склав 136,8 млн грн та 355,8 млн грн відповідно. Економічний ефект від операцій з імпорту зріс з 102,54 млн грн у 2014 р. до 138,18 млн грн у 2018 р., тобто у 1,35 раза. Такі імпортні операції є ефективними, оскільки коефіцієнт становив 1,48 рази у 2018 р. Разом з тим, спостерігається зниження загальної ефективності операцій з імпорту, оскільки у 2014 р. показник становив 2,66 раза.

Зростання обсягів імпортних операцій свідчить про ефективну організацію

зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє нарощувати реалізацію в магазинах LC Waikiki.

Доцільно розглянути динаміку показників ефективності операцій з імпорту за категоріями товарів. Розрахунок показників ефективності операцій з імпорту одягу наведений в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

**Ефективність операцій з імпорту одягу ТОВ «Тема Мода Юкрейн»
у 2014-2018 рр.**

Назва	од. вим.	2014	2015	2016	2017	2018
Фактурна вартість	млн дол.	2,98	2,88	2,91	2,93	5,57
Митна вартість	млн грн	35,39	62,93	74,28	77,94	151,41
Сума митних платежів, у т.ч.:	млн грн	9,20	16,36	19,31	20,26	39,37
Ставка мита	%	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Сума мита	млн грн	1,77	3,15	3,71	3,90	7,57
Сума ПДВ	млн грн	7,43	13,22	15,60	16,37	31,80
Повна вартість імпорту	млн грн	44,59	79,30	93,59	98,20	190,77
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	5,13	9,36	11,14	11,78	23,27
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	1,11	1,98	2,34	2,46	4,77
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	133,79	138,83	145,84	164,38	320,65
Ефект	млн грн	84,08	50,17	41,11	54,40	106,60
Ефективність	раз	2,69	1,57	1,39	1,49	1,50

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Фактурна вартість операцій з імпорту одягу ТОВ «Тема Мода Юкрейн» зросла майже вдвічі за аналізований період та склала 5,57 млн дол. Сума митних платежів зросла з 9,2 млн грн до 39,4 млн грн, у першу чергу, через девальвацію. У 2018 р. витрати на реалізацію одягу склали 23,27 млн грн, дохід від реалізації - 320,65 млн грн.

Економічний ефект від операцій з імпорту зріс з 84,1 млн грн у 2014 р. до 106,6 млн грн у 2018 р., тобто у 1,27 раза. Такі імпорتنі операції є ефективними, оскільки коефіцієнт становив 1,5 раз у 2018 р. Проте спостерігається зниження ефективності операцій з імпорту одягу, оскільки у 2014 р. показник становив 2,69 раза.

Розрахунок показників ефективності операцій з імпорту взуття наведений в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

**Ефективність операцій з імпорту взуття ТОВ «Тема Мода Юкрейн»
у 2014-2018 рр.**

Назва	од. вим.	2014	2015	2016	2017	2018
Фактурна вартість	млн дол.	0,46	0,37	0,39	0,42	0,83
Митна вартість	млн грн	5,47	8,07	9,88	11,11	22,58
Сума митних платежів , у т.ч.:	млн грн	1,75	2,58	3,16	3,55	7,23
Ставка мита	%	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Сума мита	млн грн	0,55	0,81	0,99	1,11	2,26
Сума ПДВ	млн грн	1,20	1,78	2,17	2,44	4,97
Повна вартість імпорту	млн грн	7,22	10,65	13,04	14,66	29,81
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	0,83	1,26	1,55	1,76	3,64
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	0,18	0,27	0,33	0,37	0,75
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	20,68	17,80	19,39	23,42	47,82
Ефект	млн грн	12,63	5,89	4,80	7,00	14,38
Ефективність	раз	2,57	1,49	1,33	1,43	1,43

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Фактурна вартість операцій з імпорту взуття ТОВ «Тема Мода Юкрейн» зросла майже вдвічі за аналізований період та склала 0,83 млн дол. Сума митних платежів зросла з 1,75 млн грн до 7,23 млн грн. У 2018 р. витрати на реалізацію взуття склали 3,64 млн грн, дохід від реалізації - 47,82 млн грн. Економічний ефект від операцій з імпорту зріс з 12,63 млн грн у 2014 р. до 14,38 млн грн у 2018 р., тобто у 1,14 раза. Операції з імпорту взуття є ефективними, оскільки коефіцієнт становив 1,43 раз у 2018 р. Слід наголосити, що спостерігається зниження ефективності операцій з імпорту взуття, оскільки у 2014 р. показник становив 2,57 раза.

Розрахунок показників ефективності операцій з імпорту аксесуарів наведений в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

**Ефективність операцій з імпорту аксесуарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн»
у 2014-2018 рр.**

Назва	од. вим.	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Фактурна вартість	млн дол.	0,22	0,19	0,20	0,21	0,42
Митна вартість	млн грн	2,56	4,16	5,04	5,55	11,49
Сума митних платежів , у т.ч.:	млн грн	0,90	1,46	1,76	1,94	4,02
Ставка мита	%	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Сума мита	млн грн	0,32	0,52	0,63	0,69	1,44
Сума ПДВ	млн грн	0,58	0,94	1,13	1,25	2,59

Продовження табл. 1.13

1	2	3	4	5	6	7
Повна вартість імпорту	млн грн	3,46	5,61	6,80	7,50	15,51
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	0,40	0,66	0,81	0,90	1,89
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	0,09	0,14	0,17	0,19	0,39
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	9,69	9,17	9,89	11,71	24,34
Ефект	млн грн	5,83	2,90	2,28	3,32	6,93
Ефективність	раз	2,51	1,46	1,30	1,39	1,40

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Фактурна вартість операцій з імпорту аксесуарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» також зросла майже вдвічі за аналізований період та склала 0,42 млн дол. Сума митних платежів зросла з 0,9 млн грн до 4,02 млн грн. У 2018 р. витрати на реалізацію аксесуарів склали 1,89 млн грн, дохід від реалізації -24,34 млн грн. Економічний ефект від операцій з імпорту зріс з 5,83 млн грн у 2014 р. до 6,93 млн грн у 2018 р., тобто у 1,19 раза.

Операції з імпорту аксесуарів є ефективними, оскільки коефіцієнт становив 1,4 разів у 2018 р. Разом з тим, спостерігається зниження ефективності операцій з імпорту аксесуарів, оскільки у 2014 р. показник становив 2,51 раза.

Розрахунок показників ефективності операцій з імпорту товарів для дому наведений в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

**Ефективність операцій з імпорту товарів для дому
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» 2015-2018 рр.**

Назва	од. вим.	2015	2016	2017	2018
Фактурна вартість	млн дол.	0,29	0,30	0,31	0,59
Митна вартість	млн грн	6,4	7,7	8,2	16,1
Сума митних платежів, у т.ч.:	млн грн	2,03	2,45	2,63	5,16
Ставка мита	%	10	10	10	10
Сума мита	млн грн	0,64	0,77	0,82	1,61
Сума ПДВ	млн грн	1,40	1,68	1,81	3,55
Повна вартість імпорту	млн грн	8,4	10,1	10,9	21,3
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	0,99	1,20	1,30	2,60
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	0,21	0,25	0,27	0,53
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	14,03	15,02	17,35	34,16
Ефект	млн грн	4,64	3,72	5,19	10,27
Ефективність	раз	1,49	1,33	1,43	1,43

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Фактурна вартість операцій з імпорту товарів для дому ТОВ «Тема Мода Юкрейн» також зросла майже вдвічі за аналізований період та склала 0,59 млн дол. Сума митних платежів зросла з 2,03 млн грн до 5,16 млн грн. У 2018 р. витрати на реалізацію товарів для дому склали 2,6 млн грн, дохід від реалізації - 34,16 млн грн. Економічний ефект від операцій з імпорту зріс з 4,64 млн грн у 2014 р. до 10,27 млн грн у 2018 р., тобто у 2,21 раза.

Операції з імпорту товарів для дому є ефективними, оскільки у 2018 р. коефіцієнт становив 1,43 разів. Проте, спостерігається незначне зниження ефективності операцій з імпорту товарів для дому, оскільки у 2014 р. показник становив 1,49 раза.

Динаміку ефективності операцій з імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у цілому та за категоріями товарів у 2014-2018 рр. представлено на рис. 1.3.

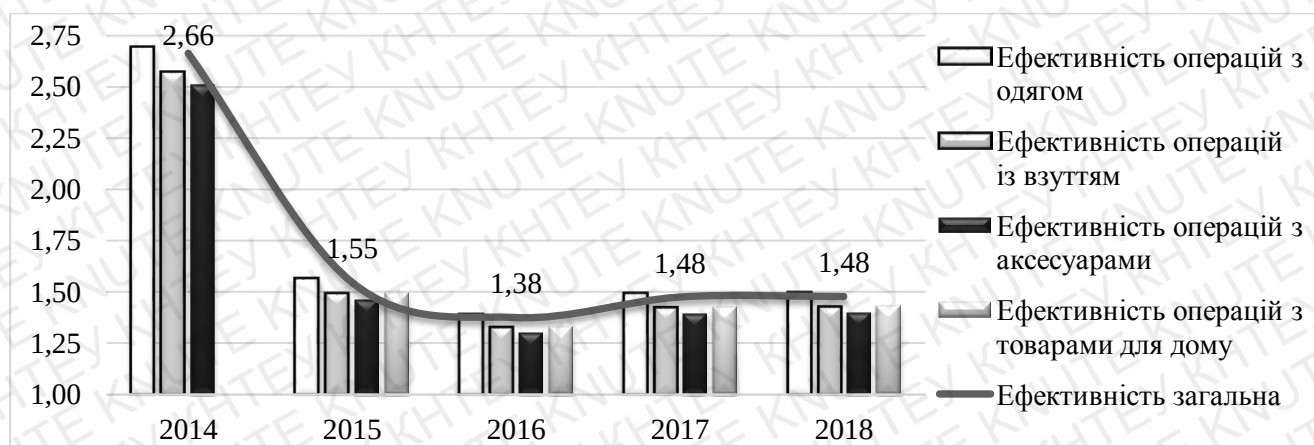


Рис. 1.3. Динаміка ефективності операцій з імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2014-2018 рр.

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Порівняння показників ефективності операцій з імпорту підприємства виявило зниження рівня ефективності як за категоріями товарів, так і у цілому для ТОВ «Тема Мода Юкрейн». Найвищим рівнем ефективності характеризуються операції з імпорту одягу, у той час як найменшим - з імпорту аксесуарів.

З метою виявлення напрямків розвитку діяльності та розширення присутності доцільно здійснити аналіз конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на українському ринку роздрібної торгівлі одягом.

1.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Тема Мода Юкрейн»

Fashion-рітейл залишається однією з найбільш конкурентних ніш і на глобальному ринку, і на ринку України. Щорічний приріст українського ринку роздрібної торгівлі одягом становить близько 15%.

Вітчизняних мереж одягу на українському ринку відносно небагато, більшість мереж - іноземні. Одним із потужних двигунів зростання ринку роздрібної торгівлі одягом став сегмент fast-fashion. Виробники товарів цього сегменту підглядають тенденції, в першу чергу, в сегменті luxury, і пропонують трендові одяг і взуття за демократичними цінами, створюючи велику кількість колекцій. Це дозволяє споживачу із середнім рівнем доходів не залишатися осторонь від високої моди.

Якщо ще кілька років тому 50% витрат споживачів припадали на базари та ринки, тепер же відбувається переорієнтація на магазини. Цьому сприяє робота великої кількості "жорстких" дискаунтерів, де можна придбати недорогі одяг або взуття casual та fast-fashion (Benetton, Colin's, LC Waikiki, Mango, Oodji, Reserved, Zara та ін.). Серед компаній роздрібної торгівлі, що розвивають закордонні бренди в Україні, виокремлюють понад 20 компаній (Додаток Г).

Хоча на українському ринку fashion-рітейлу представлені компанії з кількістю магазинів понад 100 (MD Group, Intertop Ukraine, Sportmaster), проте LC Waikiki – одна з компаній, які представляють монобренди. До них також належать Colin's, Top Secret, LTB, CCC, Koton, DeFacto, H&M. Серед перелічених брендів за кількістю магазинів LC Waikiki поступається лише мережі Colin's. Проте за площею магазинів LC Waikiki посідає перше місце.

Нині LC Waikiki входить в топ-5 магазинів мережі України по товарообігу [11]. У 2018 р. LC Waikiki зайняв третю позицію у рейтингу Retail&Development Business Awards Асоціації рітейлерів України як якірний fashion-орендар року (відкрито понад 5 магазинів площею від 1 тис. м²) [16]. Лідерами стали Inditex (Zara, Pull&Bear, Bershka, Zara Home, Stradivarius и другие) та LPP Group (Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay). LC Waikiki випередив Fiba Retail (Marks&Spencer, GAP), New Yorker та Argo Center.

Активність на українському ринку одягу міжнародних рітейлерів зростає, про що свідчить суттєве розширення торговельних мереж у 2018 р. Наприклад, LC Waikiki в минулому році відкрив 10 нових магазинів в Україні, компанії Intertop Ukraine - 11, ARGO – 8 [13]. У 2018 р., за даними консалтингової компанії NAI Ukraine, в Україні з'явилося понад 20 міжнародних брендів. Конкуренція в рітейлі дуже сильна і лише посилюється. Покупці переорієнтовуються на недорогий одяг [17]. Проте, український ринок є ненасиченим за кількістю відомих брендових рітейлерів, в даний момент на ринку присутні лише 28% від усіх відомих світових брендів[28].

В умовах зростання української економіки багато існуючих гравців ринку роблять ставку на масштабуванні бізнесу. Крім того, в країну виходять великі міжнародні компанії. У 2018 р. перші магазини в Україні відкрили шведські H&M і Zara Home, турецькі DeFacto і Koton, по франшизі вийшли Under Armour, HUGO, Trollbeads, POLO Ralph Lauren і низка інших брендів. Той факт, що багато з цих брендів виходять на ринок безпосередньо, а не за допомогою локальних партнерів, демонструє впевненість іноземних рітейлерів одягу в українському ринку.

Враховуючи монобрендовість, кількість торговельних магазинів та їхню загальну площу основними конкурентами LC Waikiki в Україні можна вважати бренди Colin's, Top Secret, LTB. Про це також свідчить співвідношення частки ринку за кількістю до частки ринку за оборотом (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Частка на ринку роздрібної торгівлі одягом LC Waikiki та основних конкурентів в Україні у 2018 р., %

Частка ринку	LC Waikiki	Colin's	Top Secret	LTB	Разом
За оборотом, %	1,80	4,80	1,92	1,56	10,08
За кількістю магазинів, %	3,60	7,43	2,04	2,40	15,47
За площею, %	0,51	0,37	0,087	0,047	1,02
Співвідношення частки ринку за кількістю до частки ринку за оборотом	1,99	1,55	1,06	1,54	-

Джерело: розраховано за даними ТОВ “Тема Мода Юкрейн” та дод. Г.

За обсягами продажів в Україні LC Waikiki реалізувала 1,8% одягу та зайняла 3 місце серед аналізованих конкурентів, що свідчить про низький рівень

конкурентоспроможності. За кількістю магазинів мережа знаходиться на другому місці, тобто є середньо конкурентоспроможною, а за їхньою площею – на першому місці – високо конкурентоспроможною. Оскільки співвідношення частки ринку за кількістю до частки ринку за вартістю для досліджуваних мереж перевищує 1, це вказує на приналежність мереж до низького цінового сегменту.

У майбутньому слід враховувати показники діяльності таких потенційних конкурентів, як Zara, H&M, Ooddji, Reserved [21].

LC Waikiki став одним з перших міжнародних рітейлерів, хто зважився на запуск власного інтернет-магазину в Україні. Проект є окремою платформою, а не частиною міжнародної [18]. Серед аналізованих на ринку fashion-рітейлу тільки Intertop продає через онлайн магазин виключно свою продукцію.

Зараз LC Waikiki здійснює доставку інтернет-замовлень через кур'єрську службу, всі замовлення доставляються за рахунок компанії. На другому етапі рітейлер планує запустити доставку в будь-який обраний клієнтом магазин. Українці могли і раніше замовляти товари онлайн, але їм доводилось чекати доставки з Туреччини від 5 до 14 днів.

Інтернет-продажі в інших країнах, де вже працюють онлайн-магазини, складають 2% від загального товарообігу LC Waikiki. Для ринку України очікується зростання товарообороту до 7-10%, що відповідає середньому рівню на ринку рітейлу одягу у 10,9% охоплення аудиторії роздрібної торгівлі через інтернет в Україні [22]. В інтернет торгівлі найдовше користувачі залишаються на сайтах fashion-рітейлерів: майже 8 хвилин. Fashion-магазини очолюють рейтинг по глибині перегляду. В середньому один користувач, який відвідав сайт цього сегмента рітейлерів, 8,74 рази переходить зі сторінки на сторінку. Клієнти цього сегмента відрізняються стабільністю своїх смаків. Раз вибравши один з інтернет-магазинів, користувачі заходять на сторінку рітейлера повторно. 66% постійних клієнтів – відмінний показник для українського ринку інтернет fashion-рітейлу [22].

Беззаперечними перевагами LC Waikiki є те, що в інтернет-магазині можна оплатити покупку банківською картою і отримати безкоштовну доставку при певній кількості замовленого товару. Планують ввести опцію оплати товару при отриманні,

а також можливість забрати товар безпосередньо в обраному магазині.

В українському інтернет-магазині LC Waikiki 74% покупок здійснюють жінки. Більшій половині покупців від 25 до 34 років (53%), ще третині від 35 до 44 років (28%) і 11% покупців 18-24 роки.

Агентство PR-Service провело дослідження, в якому виділило найкращих рітейлерів України з репутаційним активом [7; 20] (Додаток Г). Аналіз рейтингу показує, що LC Waikiki демонструє зростання, особливо за номінаціями іміджевий капітал та інноваційний підхід. Причинами недосягнення максимальної оцінки, на нашу думку, є те, що більшість з рітейлерів, у т.ч. LC Waikiki:

- не має професійного профільного підрозділу, що займається репутацією;
- має неефективну систему репутаційного менеджменту;
- не приділяє увагу оперативності нейтралізації репутаційних ризиків, джерелом яких є інформаційний простір;
- не має ефективного антикризового репутаційного менеджменту тощо.

Проведемо аналіз конкурентних сил LC Waikiki, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. 1.16). Для детальної оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використано 3-бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив, 3 бали – сильний вплив.

Таблиця 1.16

**Експертна оцінка конкурентного середовища LC Waikiki на українському ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р.
(на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, бал		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра.	– значна економія на масштабах збуту	X		
		– високий рівень фінансових інвестицій		X	
		– консерватизм існуючої системи постачання	X		
		– низький ступінь диференціації продукції	X		
		– необхідність залучення постійних покупців			X
	1.2. Реакція наявних конкурентів.	– відсутність активної маркетингової політики	X		
		– низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		X	
		– слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		X	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,63		

Продовження табл.1.16

1	2	3	4	5	6
2. Поява продуктів-замінників	2.1. Вплив продуктів-замінників	– перевагу отримує продукт з нижчою ціною		X	
		– тенденція до реалізації дешевших та менш якісних продуктів			X
		– відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		X	
	2.2. Протизаконна імітація наявних продуктів.	– поява великої кількості продуктів замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків	X		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,00		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємств.	– високий ступінь організації споживачів		X	
		– великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		X	
		– високий ступінь стандартизації продукції		X	
		– висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства		X	
	3.2. Торговельна сила споживачів	– зростання рівня інформованості покупців про товари			X
		– висока цінова еластичність товару		X	
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			2,17		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства.	– необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	X		
		– тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	X		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства.	– відсутність власних оборотних коштів	X		
		– нестача складських приміщень	X		
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,00		
5. Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції.	– узагальнений показник інтенсивності конкуренції		X	
		– наявність великої кількості підприємств конкурентів		X	
		– сильними конкурентами є великі ринки		X	
		– незначний приріст попиту на товар підприємства	X		
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	– вдале місце розташування магазину		X	
		– відсутність дослідження конкурентів	X		
		– досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	X		
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами (Ік)			1,57		

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

За результатами експертної оцінки встановлено, що найбільш вагомими для діяльності LC Waikiki є такі конкурентні сили, як попит споживачів та поява товарів-замінників, а найменш активним є вплив фактору постачальника. Середня оцінка конкурентного середовища за 3-бальною шкалою склала 1,67 бала. Це вказує на те,

що підприємство використовувало 55,75% власного конкурентного потенціалу на ринку роздрібно́ї торгівлі одягом.

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на ринку роздрібно́ї торгівлі одягом передбачає такий вплив його складових елементів: проникнення нових конкурентів – 23%, поява товарів-замінників – 17%, лояльність покупців – 30%, стабільність постачальників – 15%, зміна інтенсивності конкуренції між наявними фірмами – 15%. У такому разі коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища ($K_{\text{конк.сер.}}$) для LC Waikiki складає:

$$K_{\text{конк.сер.}} = 0,23 * 1,63 + 0,17 * 2,0 + 0,3 * 2,17 + 0,15 * 1,0 + 0,15 * 1,57 = 1,75$$

Значення коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на рівні 1,75 свідчить про несприятливе для розвитку LC Waikiki середовище.

Наступним важливим етапом діагностики конкурентного середовища є оцінка інтенсивності конкуренції на ринку (табл. 1.17).

Таблиця 1.17

Показники інтенсивності конкурентного середовища та рівня монополізації українського ринку роздрібно́ї торгівлі одягом у 2018 р.

Показник	Значення	Показник	Значення
Інтенсивність конкуренції		Рівень монополізації ринку	
1.1. Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_d)	0,476	2.1. Коефіцієнт концентрації (CR_3)	20,87
1.2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_p)	0,455	2.2. Коефіцієнт концентрації (CR_4)	21,53
1.3. Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку (UTP)	0,36	2.3. Індекс Герфіндаля-Гершмана (ln)	32,37
1.4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (UK)	0,65	2.4. Індекс Розенблюта (lr)	0,03

Джерело: розраховано за даними ТОВ “Тема Мода Юкрейн”.

Інтенсивність конкуренції українського ринку роздрібно́ї торгівлі одягом є середньою, оскільки її значення (0,476) практично рівновіддалене від граничних значень (0;1).

Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку вказує на високий рівень рентабельності, оскільки отримане значення (0,455) суттєво відрізняється від одиниці.

Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку становить 0,36, що свідчить про помірне розширення меж ринку роздрібної торгівлі одягом.

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (0,65) вказує на активне середовище та високу конкуренцію на ринку у цілому.

Коефіцієнт концентрації CR3 для магазинів мереж Colin's, LC Waikiki та Top Secret склав 20,87%, аCR4 (враховано LTB) склав 21,53%, що не досягає критичного рівня та вказує на високу конкуренцію на українському ринку роздрібної торгівлі одягом.

Індекс Герфіндаля-Гершмана склав 32,37, що менше порогового значення 1000 та свідчить про конкурентне середовище.

Індекс Розенблюта (0,03) прямує до нуля, що вказує на чисту конкуренцію на ринку роздрібної торгівлі одягом.

Дослідження рівня монополізації ринку роздрібної торгівлі одягом в Україні свідчить про поліпольний (чистої конкуренції) тип ринку.

Наступним етапом діагностики конкурентного середовища є розробка конкурентного профілю LC Waikiki та основних конкурентів бренду - Colin's, Top Secret, LTB. Для цього виокремлено ключові фактори успіху, тобто характерні для даної галузі чинники, які сприяють досягненню компанією конкурентної переваги.

На основі експертних оцінок сформовано вагові коефіцієнти для кожного з обраних параметрів, присвоєно бал (від 1 до 4) по кожному ключовому фактору успіху для кожного бренду та проведено розрахунок загальної оцінки з урахуванням вагового коефіцієнту. Загальна оцінка коливається від 1 до 4, еталоном є загальна оцінка 4 (або 100%).

Матриця конкурентного профілю для ринку роздрібної торгівлі одягом представлена в табл. 1.18.

Таблиця 1.18

Матриця конкурентного профілю LC Waikiki та основних конкурентів на українському ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р.

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	LC Waikiki		Colin's		Top Secret		LTB	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	Оцінка	бал	оцінка
Ціни на продукцію	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	1	0,15
Якість	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	3	0,33
Ширина асортименту	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Оновлення асортименту	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	1	0,07
Дисконтні програми	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Обслуговування	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Кількість магазинів	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Інноваційний підхід	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Реклама та стимулювання попиту	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Онлайн продажі	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	1	0,05
Доставка за рахунок компанії онлайн замовлень	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06	1	0,02
Популярність серед споживачів	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Загальна оцінка	1		3,08		2,93		3,22		1,53
Місце в рейтингу			2		3		1		4

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

На основі матриці конкурентного профілю для українського ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р. LC Waikiki має загальну оцінку 3,08 бала або 77% від еталонного значення (друге місце). На першому місці з оцінкою 3,22 бала або 80,5% від еталонного значення знаходиться бренд Top Secret. На третьому місці розмістився бренд Colin's з оцінкою 2,93 бала або 73,25% від еталонного значення, на четвертому місці – LTB з оцінкою 1,53 бала або 38,25% від еталонного значення.

Наступним етапом діагностики конкурентного середовища є порівняння моделей конкурентоспроможності LC Waikiki та основних конкурентів на основі інтегральної оцінки сукупності показників. Коефіцієнти вагомості показників визначено експертних методом.

Дані для розрахунків наведено у Додатку Д. Формула інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства (1.1) має вигляд:

$$КП = 0,15 * КЕВ + 0,29 * КФС + 0,23 * КЕЗ + 0,33 * КТ, \text{ де} \quad (1.1)$$

КП - інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства;

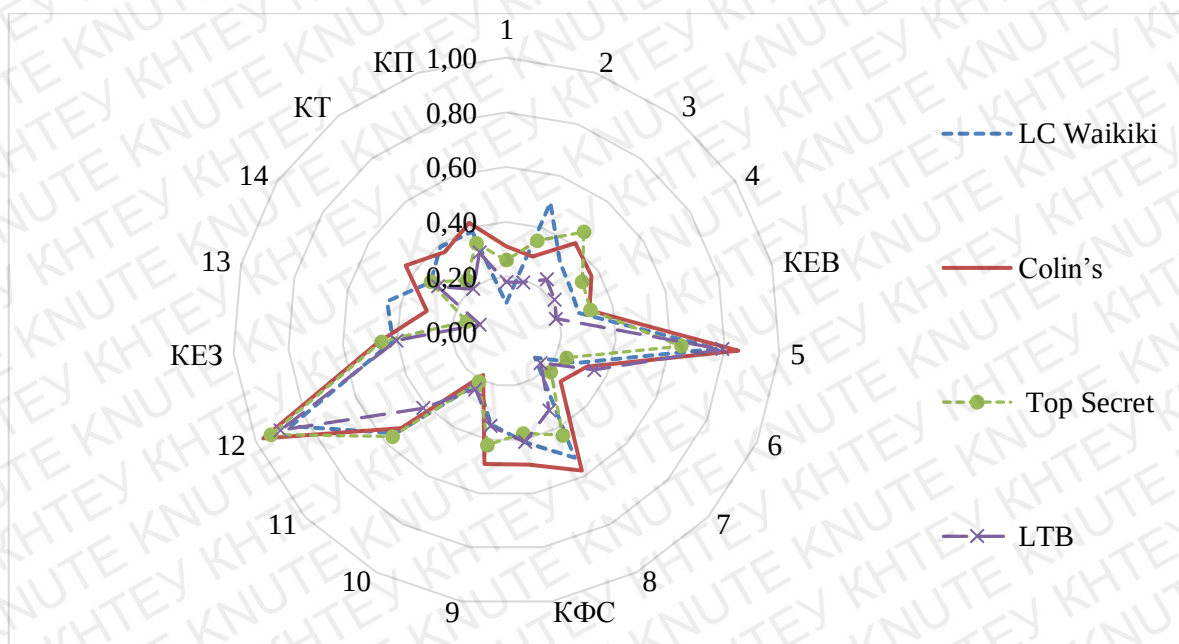
КЕВ – інтегральна оцінка ефективності діяльності,

КФС – інтегральна оцінка фінансового стану;

КЕЗ - інтегральна оцінка ефективності організації збуту та просування товару;

КТ - інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару.

Багатокутник конкурентоспроможності LC Waikiki та основних конкурентів на українському ринку роздрібної торгівлі одягом представлено на рис. 1.4.



Примітки: 1 – рентабельність діяльності, 2 – фондовіддача, 3 - відносний показник витрат на одиницю продукції; 4 - продуктивність праці; 5 - коефіцієнт автономії, 6 - коефіцієнт швидкої ліквідності, 7 - коефіцієнт абсолютної ліквідності, 8 - коефіцієнт оборотності активів, 9 - рентабельність продукції, 10 - коефіцієнт затовареності продукцією, 11 - коефіцієнт використання виробничих потужностей, 12 - коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту, 13 - конкурентоспроможність за ціною товару, 14 - конкурентоспроможність за якістю товару

Рис. 1.4. Багатокутник конкурентоспроможності LC Waikiki та основних конкурентів на українському ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

На основі порівняння отриманих результатів, бачимо, що багатокутники конкурентоспроможності LC Waikiki та основних конкурентів мають досить подібну форму та площу. Сильними сторонами LC Waikiki є фондовіддача за рахунок великого товарообороту та конкурентоспроможність за ціною товару. У цілому мережа володіє перевагою конкурентоспроможності товару. Решта показників є

нижчими порівняно з конкурентами, що вимагає додаткових зусиль для оптимізації результатів ефективності діяльності, фінансового стану та ефективності організації збуту та просування товару.

Методологічною основою аналізу конкурентних позицій компаній на релевантному ринку є аналіз ринкових часток конкурентів. Ринок роздрібної торгівлі одягом перебуває на стадії швидкого росту. Дані та результати розрахунків ринкових часток фірм та приросту таких часток, визначення виду статистичного розподілу ринкових часток та їх приростів для побудови конкурентної карти ринку наведено у Додатку Е. Перевищення темпів приросту ринкової частки LC Waikiki над темпом приросту ринку ($26\% > 15\%$) свідчить про підвищення конкурентоспроможності компанії. Мережа володіє конкурентними перевагами в сфері реалізації продукції ($\Delta S_b = 0,03$), що забезпечує більший приріст ринкової частки порівняно із зміною обсягів реалізації конкурентів ($\Delta S_c = 0,02$). Розраховані показники є основними для визначення меж типових стратегічних положень фірм на конкурентній карті ринку. Відтак, наступним етапом дослідження конкурентного середовища є побудова конкурентної карти ринку (табл. 1.19).

Таблиця 1.19

Позиції LC Waikiki та основних конкурентів на конкурентній карті українського ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р.

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції				
II. Покращення конкурентної позиції				LC Waikiki
III. Погіршення конкурентної позиції				
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції	Colin's			Top Secret, LTB

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Лідером на ринку роздрібної торгівлі одягом є Colin's, хоча його позиції швидко погіршуються. LC Waikiki та інші аналізовані конкуренти належать до аутсайдерів

ринку. Разом з тим, для мережі LC Waikiki притаманне покращення конкурентної позиції за темпами зростання ринкової частки. Позиція аутсайдера вимагає радикальної реорганізації бізнесу із суттєвим зниженням витрат.

З метою нарощення ринкової частки LC Waikiki доцільно орієнтуватися на інноваційний стиль ведення бізнесу, швидке реагування на появу нових технологій, закріплення переваг пріоритету, розширення меж ринку, формування лояльності споживачів, орієнтація на досягнення ефекту масштабів, врахування цінової політики конкурентів, зміцнення зв'язків з традиційними клієнтами.

З метою обґрунтування комплексу заходів для посилення конкурентних позицій LC Waikiki на українському ринку роздрібної торгівлі одягом доцільно виокремити сильні та слабкі сторони (табл. 1.20).

Таблиця 1.20

Ідентифікація сильних та слабких сторін LC Waikiki та основних конкурентів

Фактор	LC Waikiki	Colin's	Top Secret	LTB
Вдале розміщення торговельних точок	+	+	+	-
Популярність серед споживачів	+	+	+	+
Монобрендова мережа	+	+	+	+
Надійна мережа розподілу	+	+	+	+
Оновлення асортиментного ряду	+	-	+	-
Кількість магазинів понад 20	+	+	-	-
Лояльність споживачів	+	+	+	-
Надійний імідж	+	+	-	-
Натуральність матеріалів	+	+	-	-
Ширина асортименту	+	-	+	+
Власний інтернет магазин	+	-	+	-
Доставка за рахунок компанії з оплатою при отриманні	+	-	-	-
Присутність на ринку України понад 10 років	+	+	+	-
Активна маркетингова політика	-	-	+	-
Моніторинг інформації про смаки споживачів	-	-	+	-
Активна медіа-політика	-	+	+	-
Потужна політика просування	-	-	+	-
Інноваційність дизайну, креативність і емоційна складова	-	+	+	-
Реактивність антикризової політики	-	+	+	-
Значний рекламний бюджет	-	+	+	-
Висока собівартість продукції	-	-	-	+

Примітка: + - сильна сторона, - - слабка сторона.

Джерело: складено за даними ТОВ "Тема Мода Юкрейн".

Слабкі сторони та загрози діяльності ТОВ “Тема Мода Юкрейн” виявлено у сферах цінової, управлінської та комунікаційної політики. Переваги діяльності полягають у тому, що LC Waikiki є мас-маркетом casual одягу, магазини бренду мають розгалужену мережу, відому своєю лояльністю до споживачів, натуральністю матеріалів та широким асортиментом товарів. Можливості розвитку ТОВ “Тема Мода Юкрейн” пов’язані з активізацією маркетингової політики.

Таким чином, LC Waikiki займає друге місце серед зазначених конкурентів, володіє конкурентними перевагами за популярністю як мас-маркет casual одягу, шириною та оновленням асортименту, доставкою онлайн покупок.

Серед факторів успіху, на які потрібно звернути більше уваги, слід назвати цінову політику, якість продукції, обслуговування, інноваційність та стимулювання попиту.

Висновки до розділу1

Предметом дослідження є результати діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн», яке реалізує на українському ринку імпортовані з Туреччини одяг, взуття, аксесуари та товари для дому під брендом LC Waikiki .

Аналіз фінансового стану ТОВ «Тема Мода Юкрейн» виявив додатні фінансові результати діяльності, позитивні тенденції у фінансовому стані, фінансовій стійкості та діловій активності підприємства. Разом з тим, виявлено негативні тенденції у ліквідності (швидкій та абсолютній) та рентабельності (діяльності та продукції), окремих показниках майнового стану (коефіцієнт зносу основних засобів), ділової активності (коефіцієнт оборотності та строк погашення кредиторської заборгованості). Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у цілому є задовільною.

Мережа LC Waikiki в Україні налічує 30 магазинів, які належать до мас-маркету casual одягу з асортиментом 45 тис. найменувань товару за 4 категоріями: одяг, взуття, аксесуари, товари для дому.

У структурі операцій з імпорту 75,1% припадало у 2018 р. на одяг, ще 11,2% -

взуття, 8% - товари для дому та 5,7% - аксесуари. Здійснюючи імпорт турецьких товарів на умовах CIF Одеса, у 2014-2018 рр. спостерігалось зростання товарообороту у 2,6 рази та економічного ефекту від операцій у 1,35 рази. Такі операції є ефективними, проте відбулось суттєве зменшення коефіцієнту ефективності з 2,66 раза у 2014 р. до 1,48 раза у 2018 р. Найвищим рівнем ефективності у 2018 р. характеризувалися операції з імпорту одягу (1,5 рази), у той час як найменшим - з імпорту аксесуарів (1,4 рази).

Сфера роздрібної торгівлі одягом в Україні набирає обертів та спонукає всіх рітейлерів підвищувати рівень обслуговування та управління у своїх мережевих структурах, завдяки чому підвищується рівень репутації підприємства торгівлі. Серед основних компаній роздрібної торгівлі, що розвивають понад 100 закордонних брендів в Україні, виокремлюють понад 20 компаній.

У рейтингу рітейлерів одягу закордонних брендів в Україні LC Waikiki посідає 5 місце за підсумками 2018 р. Основними конкурентами LC Waikiki є Colin's, Top Secret, LTB, у перспективі - Zara, H&M, Ooddji, Reserved. Частка на ринку роздрібної торгівлі одягом LC Waikiki за оборотом у 2018 р. склала 1,8%, за кількістю магазинів – 3,6%, за площею – 0,5%.

За моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера експертним шляхом встановлено, що найбільш вагомими для діяльності LC Waikiki є такі конкурентні сили, як попит споживачів та поява товарів-замінників, а найменш активним є вплив фактору постачальника. Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища для LC Waikiki склав 1,75, що свідчить про агресивність середовища.

За інтенсивністю ринок є активним, високо конкурентним, неконцентрованим, що свідчить про поліпольний тип ринку. На основі матриці конкурентного профілю встановлено, що LC Waikiki займає друге місце серед зазначених конкурентів (77% еталонного значення) за рахунок широкого асортименту та його швидкого оновлення, популярності бренду та доставки онлайн замовлень.

Результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності LC Waikiki та конкурентів вказують на подібність показників з наявністю переваги LC Waikiki за якісно-ціновими параметрами товарів.

До конкурентних переваг LC Waikiki належать значна кількість монобрендових магазинів з великою площею у провідних ТЦ, імідж, популярність, доступність, мас-маркет casual одягу, ширина та швидкість оновлення асортименту, онлайн продажі через власний магазин.

Дослідження ринкової частки LC Waikiki на конкурентній карті українського ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р. виявило тенденцію до підвищення конкурентоспроможності компанії, переваги в сфері реалізації продукції. У цілому позиція LC Waikiki визначена як аутсайдер з тенденцією до покращення конкурентних позицій.

У діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» доцільно орієнтуватися на інноваційний стиль ведення бізнесу, швидке реагування на появу нових технологій, закріплення переваг пріоритету, розширення меж ринку, формування лояльності споживачів, орієнтація на досягнення ефекту масштабів, врахування цінової політики конкурентів, зміцнення зв'язків з традиційними клієнтами, інформаційну експансію, зростання креативності та емоційної складової в асортименті, більше уваги приділити таким питанням, як маркетингова та медіа активність для стимулювання попиту.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

2.1. Обґрунтування рекомендацій та пропозицій щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн»

У цифрову епоху рітейлу, де головною дійовою особою на ринку став споживач, виграє той, хто зможе першим вловлювати інновації та адаптувати їх до потреб клієнта. Технологічність компанії поступово стає одним з найголовніших критеріїв вибору продавця - поряд з ціною, асортиментом і якістю товару.

Потрібно постійно тримати руку на пульсі, бути гнучкими, щоб успішно утримувати існуючих покупців і залучати нових. Мода мінлива, тому вкрай важливо відстежувати тренди і попит на них. Потрібно брати на себе відповідальність і передбачати тренди, а іноді і диктувати їх, підбираючи певний асортимент. Тому основний акцент робиться на **креативність і емоційну складову кожного продукту** [25]. Багато що залежить від маркетингових інструментів і спеціальних пропозицій (наприклад, подарункові бокси). Все це забезпечує зручність підбору клієнтами базового одягу за доступними цінами.

У 2019 р. на ринку роздрібної торгівлі одягом в Україні збережуться наступні тенденції [5; 8], які доцільно покласти в основу посилення конкурентних переваг шляхом впровадження в діяльність ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

- Модель ланцюга **доставки** зміниться. Яким би функціональним і технологічним не був інтернет-магазин, без розвиненого сервісу доставки він не виживе. Рітейлери одягу будуть працювати з постачальниками технологій для переходу від традиційних лінійних, запланованих ланцюгів поставок до цифрових ланцюгів реактивного зворотного зв'язку. За даними дослідження PwC, 29% споживачів вважають доставку головним критерієм після ціни при виборі рітейлера. Однак завантажений трафік і великі відстані в мегаполісах створюють серйозні перешкоди для оперативної доставки, змушуючи компанії відкривати нові точки по місту і розширювати кур'єрські служби. Так, 38% користувачів очікують від інтернет-

магазину можливість доставки в той же день, проте 77% складів визнають, що доставка в день замовлення є для них великою проблемою. Це змушує інтернет-магазини удосконалювати ланцюги доставки «виробник - магазин» через перегляд способів постачання та «магазин - споживач» шляхом переходу на альтернативні види транспорту - скутери або велосипеди.

Доставка дронами поки не набула великого поширення, але активні розробки в цій галузі свідчать про її потенціал. Безпілотників для доставки тестує Amazon, в Україні цю технологію розвиває «Нова Пошта».

- Для онлайн продажів загальним трендом є **персоналізація**. У звіті Business of Fashion and McKinsey 2018 State of Fashion респонденти опитування охарактеризували персоналізацію як головний тренд у 2018 р. [19]. В огляді Linkdex було показано, що понад 70% споживачів в США очікують персоналізації від інтернет-магазину. У широкому сенсі рітейлер сьогодні повинен сфокусуватися на тому, щоб отримати інформацію про звички покупців і вчинених ними покупках і використовувати її для створення персоналізованого досвіду в інтернеті. Наприклад, пропонуючи товари, які їм можуть сподобатися, надати особистих стилістів і персональні послуги як офлайн, так і онлайн. Наприклад, Nordstrom в цьому році відкрив магазин, який не містить товару, а призначений для особистих консультацій з вибору стилю і підбору інтернет-замовлень. Рітейлери J. Crew і Topshop також почали приділяти особливу увагу своїм особистим сервісам в магазині: клієнти, які бажають, щоб під час покупок поруч був уважний продавець, можуть заздалегідь безкоштовно замовити таку послугу.

Піонером **персоналізації** в e-commerce стала компанія Amazon: вона першою почала відстежувати історію пошуку і покупок користувачів, щоб пропонувати їм продукти відповідно до їх інтересів. У 2019-2020 рр. створення персональних пропозицій на основі аналізу поведінки користувача стане повсюдним - багато в чому завдяки буму технологій штучного інтелекту. За прогнозами Gartner, до 2020 рр. онлайн-рітейлери, які персоналізували свої сервіси, збільшать прибуток на 15%. Підтвердження цьому можна побачити вже зараз: коли інтернет-магазин Very.co.uk

зробив домашню сторінку, яка адаптується до погодних умов, його виручка підскочила на 5 млн євро.

- Все частіше люди роблять покупки зі свого смартфона. Спрощені платежі, впроваджені Google, Samsung і Apple, дали мобільній комерції новий поштовх до розвитку. Аналітики Statista прогнозують, що до 2020 р. e-commerce обжене електронну комерцію, а виручка в цьому сегменті досягне 189 млрд. дол. Ця тенденція набирає обертів і в Україні: за даними PayPal, близько 50% жителів великих і середніх міст роблять покупки за допомогою смартфона.

При цьому конверсія в онлайн-продажах зі смартфонів сильно відстає від аналогічних показників на робочому столі. Причина цього - в слабкому рівні оптимізації під мобільні пристрої, в тому числі низькій швидкості завантаження сторінок і слабкою юзабіліті. Усунувши всі ці недоліки і зосередивши фокус на розвитку e-commerce, компанія може істотно збільшити прибуток. Наприклад, Walmart підвищив продажі на 98%, оптимізувавши мобільний додаток і оновивши дизайн. Рітейлеру Exxel адаптація магазину під мобільні пристрої дозволила підняти конверсію на 272% і виручку на 193%.

Ще один вагомий фактор, який змусить рітейлерів в 2019 році сфокусуватися на e-commerce, - впровадження Google індексації з мобільних пристроїв. Це означає, що, по суті, місце сайту в пошуковій видачі буде визначатися по його мобільній версії - навіть при перегляді з комп'ютера.

- У 2018 р. близько 60% користувачів смартфонів зверталися до **функції голосового пошуку** - як при роботі з голосовими помічниками, так і в самому Google. До 2020 р. за допомогою голосу буде виконана половина всіх пошукових запитів. У перспективі це може призвести до необхідності оптимізації сайтів під голосові запити.

У 2019 р. таких кардинальних змін чекати рано, зате впроваджувати функції голосового пошуку в онлайн-магазині можна вже зараз: таку можливість вже надають, наприклад, Amazon Echo і Google Home, 41% їх користувачів дійсно роблять покупки за допомогою голосу.

Найближчим часом продовжать набирати популярність покупки за допомогою голосових помічників - таких, як Siri, Alexa або Google Assistant. У США користувачі Google Assistant вже можуть замовляти продукти, оформляти підписки і купувати цифрові товари. А за допомогою голосового помічника «Аліса» від «Яндекс» можна шукати товари на «Яндекс.Маркет».

- Поряд з голосовим управлінням активно розвивається і **пошук по картинці**, який вже використовують такі онлайн-магазини, як Asos, Ted Baker, Blippar, Ebay. Розпізнавати зображення і знаходити по ним схожі товари на «Яндекс.Маркет» вміє «Аліса».

- Користувачі **соцмереж** не люблять залишати комфортне середовище в інтернеті. Їм набагато зручніше здійснювати **покупки** прямо в Facebook або Instagram, ніж переходити звідти на зовнішній онлайн-магазин.

Подібні можливості зараз розвивають Snapchat, Facebook, Instagram. У Китаї вже 55% користувачів соцмереж роблять покупки прямо в додатку. Згідно з даними Data Insight, найчастіше користувачі купують в соцмережах одяг і взуття [6].

- Технології **доповненої реальності** змогли вирішити одну з основних проблем онлайн-рітейлу - покупці можуть побачити, як будуть виглядати товари в реальному житті: чи підійде їм новий капелюх або окуляри, скільки місця в кімнаті займе стіл і так далі. Це робить процес покупок в інтернеті менш стресовим, що особливо важливо для великих покупок.

Таку можливість надала своїм клієнтам ІКЕА, створивши додаток, що дозволяє «приміряти» меблі у власній квартирі. Магазин косметики та парфумерії Sephora розробив інструмент, за допомогою якого можна нанести на обличчя віртуальний макіяж, щоб вибрати відтінок помади або тіней для повік. Білоруська компанія Wannaby розробила додаток для AR-примірки кросівок. Досить навести камеру на ноги і вибрати модель - і обрана взуття в 3D-форматі «надівається» на ноги.

Поява можливості для AR в браузері, яку представила Apple в кінці минулого року, відкрило для технології доступ до широкої аудиторії: до цього використовувати технологію доповненої реальності можна було тільки в рамках програми, що вимагало значних витрат. Крім того, додаток складніше просувати, оскільки не кожен

користувач готовий витратити час і пам'ять смартфона на установку. Поки WebAR доступний тільки для власників пристроїв на iOS 12. Впровадження функції віртуальної примірки капелюхів дозволило магазину Tenth Street Hats підвищити конверсію на сайті на 33%, а залученість - на 74%.

У 2019 р. очікується справжній бум технологій доповненої реальності: цьому сприяє поява браузерного AR, майбутній запуск ARCore для Android і інші тенденції. За даними Retail Perceptions, до 2020 р. розвиток AR-технології має збільшити сукупний прибуток e-commerce на 120 млн. дол.

- За даними DivanteLTD, в 2018 р. **контент-маркетинг** вийшов на перше місце за обсягом інвестицій і зайняв місце в п'ятірці основних інвестиційних напрямків на 2019 р. Причина такої затребуваності в онлайн-середовищі, користувачі купують не товар, а картинку з описом. Між ефектно оформленим продуктом і безликим описом покупець, швидше за все, зробить вибір на користь першого. Це призвело до появи так званого річ-контенту - яскравого презентаційного контенту з відеороликами, 3D- і AR-оглядами, якісними банерами і повноцінним описом, який прийшов на зміну традиційним карткам товарів. Річ-контент впливає на емоції покупця, дозволяє наочно продемонструвати переваги продукту і різні сценарії його використання. Його недолік - суттєве подорожчання виробництва. Саме тому зараз ведуться напрацювання по автоматизації створення контенту завдяки чому можна буде генерувати якісний складний контент у великих обсягах, збільшуючи конверсію без зростання витрат.

- **Тотальна автоматизація** не обійшла стороною і ритейл. Рішення на основі штучного інтелекту дозволяють автоматизувати створення контенту, що позбавляє від проблеми ручної розробки величезної кількості товарних карток - особливо це стосується річ-контенту. Так, Alibaba розробила програму для створення товарних описів, який генерує до 20 тис. рядків тексту в секунду. За допомогою нових технологій можна не тільки формувати, а й поширювати контент, одночасно публікуючи опис товару на всіх майданчиках ритейлерів, в соцмережах і додатках.

- Все більше споживачів чекатимуть "**смарт ритейл**". Приватним способом автоматизації стали **чат-боти**, які прийшли на зміну живим менеджерам. Зараз майже

половина клієнтів користуються чат-ботами при зверненні в компанію, а до 2020 р. чат-боти візьмуть на себе 85% комунікації з клієнтами. До 2025 р. ринок чат-ботів може вирости до 1,25 млрд. дол.

За рахунок зниження завантаження співробітників і оперативності обробки повідомлень чат-боти дозволяють значно поліпшити клієнтський сервіс. Так, замінивши менеджерів для спілкування з користувачами на чат-бота, ІТ компанія MongoDB збільшила кількість клієнтів на 70% за три місяці.

- **Оmnіканальність.** Наявність у більшості великих компаній одночасно онлайн-магазинів і фізичних точок змушує їх шукати способи безшовної інтеграції цих каналів. Це призводить до поступового зникнення кордонів між електронною комерцією і офлайн-роздробом: покупець може почати покупку в мобільному додатку продавця, продовжити її на сайті з десктопа, а завершити в фізично магазині. Повернення товару можна оформити як в магазині, так і через інтернет.

- Монобрендові мережі, які не тільки продають одяг fast fashion, а й розробляють і замовляють його виробництво у великих кількостях, у т.ч. LC Waikiki, можуть добре конкурувати з **маркетплейсами**, якщо продовжать пропонувати досвід, заснований на величезному і безперервному оновленні асортименту [12]. Аналітики Forrester Research вважають, що до 2022 р. 67% усіх онлайн-покупок в світі буде зроблено через маркетплейси. Великі ритейлери вже зараз впроваджують функціональність маркетплейсів, щоб підвищити виручку за рахунок комісії від продажів. В Україні маркетплейси ще не придбали такого впливу, як на заході, але вже сьогодні багато хто починає пошук товарів відразу з таких сайтів, як «Rozetka», «Prom.ua», «Shafa.ua», Lamoda або «Skidka.ua» тощо.

Клієнт, заходячи на маркетплейс, діє по одному з двох основних сценаріїв. Перший сценарій - людина знає, що хоче купити, і веде цілеспрямований пошук. Другий сценарій - людина не знає, що йому хочеться, і переглядає сайт як стрічку соцмережі для отримання інформації, емоцій, натхнення, переходячи від однієї теми до іншої. Ці сценарії доцільно покласти в основу розвитку двох основних **моделей роботи з клієнтами LC Waikiki.**

Перша модель, заснована на цілеспрямованому пошуку клієнта, - це стара транзакційна модель, за якою починав працювати і продовжує жити весь e-commerce. У цій моделі важливо забезпечити клієнту зручні пошук по сайту, формування замовлення і способи оплати. Друга модель «дослідження і натхнення» заснована на управлінні асоціаціями користувача і є досить новою для ринку.

Якщо раніше транзакційна модель була налаштована на те, щоб покупець швидше зайшов на сайт, швидше поклав товар в корзину і зробив покупку, то зараз модель змінилася - чим довше покупець знаходиться в контенті і вивчає його, спілкується і розважається, тим більше звикає до продукту.

- Покупці будуть шукати **інклюзивні пропозиції**. Споживачі будуть віддавати перевагу пропозицій, які є інклюзивними і доступними. Наприклад, робити вибір на користь стилів «Великі розміри», «Офісний гардероб», «Одяг для жінок 45+» або casual замість ексклюзивів і трендів.

Крім цього, доречно впровадити глобальну програму лояльності, яка показує залишки тільки певним клієнтам, а преколекції показує першим.

- Більш невловимий тренд - людям частіше важливо **людина-бренд**, а не компанія-бренд. Тому для LC Waikiki важливо не лише бути брендом і розвивати селф-маркетинг, але й посилити його за рахунок участі селебретіз. Також для підвищення впізнаваності бренду доцільна колаборація з популярними блогерами та інфлюенсерами.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства

Для посилення конкурентних позицій та з метою нівелювати впливу загроз на діяльність ТОВ «Тема Мода Юкрейн» доцільно реалізувати наступні заходи за ключовими факторами успіху.

1. Якість. Бути в тренді у сучасних умовах розвитку ринку роздрібної торгівлі одягом означає пропонувати нові моделі одягу щокварталу. Більш того, мають бути збережені якісні характеристики виробу як за тканинами, так і за

виготовленням. Турецькі тканини краще за інших відповідають двом основним чинникам - це ціна і якість. Тканини з натуральної сировини, або тканини в складі яких може бути суміш компонентів однаково добре підходять для шиття різних речей: одяг, постіль, домашній текстиль. Сьогодні такі тканини здатні забезпечити безперебійне пошиття одягу, постільних речей та іншої текстильної продукції, яка користується стабільним попитом у споживача. Крім того, для зручності підбору клієнтами продукції LC Waikiki необхідно, щоб покупці залишали відгуки в онлайн чи офлайн магазинах про одяг, його фасон, крій, матеріал, колір, розмір, комплектність. У процесі «створення» одягу споживачами підвищується їх лояльність до бренду та визначається напрямок розвитку бренду;

Саме такий широкий асортимент кольорів та фактур тканин забезпечує актуальність, креативність і емоційну складову кожного виробу.

2. Обслуговування. Зважаючи на бажання мінімізувати час покупок, для клієнтів доцільно розробити вже готові інклюзивні рішення, тобто пропонувати підбірку комплектів товарів, які відповідають уподобанням споживача як за ціновими параметрами, так і за стилістичними рішеннями. Зокрема, мова йде про диференціацію комплектів LC Waikiki за стилями «Великі розміри», «Офісний гардероб», «Одяг для жінок Вік+» або casual.

На основі інформації про попередні замовлення через інтернет акаунт або дисконтну карту покупця рітейлер отримує інформацію про звички покупців. Таку інформацію необхідно використати для створення персоналізованого досвіду. Необхідно розробити декілька комплектів одягу, взуття, аксесуарів та товарів для дому за стилями, які відповідають уподобанням споживача, та при наступному зверненні до онлайн чи офлайн магазину пропонувати йому готові рішення. Це максимально економить час покупця та мінімізує його відмову від покупки при невідповідності бажаного образу його потребам. Така **персоналізація** у магазині LC Waikiki зробить максимально ефективною роботу консультантів.

Рітейлеру доцільно впровадити опцію для замовлення **послуг консультанта-стиліста** LC Waikiki як для онлайн покупок, так і безпосередньо в магазині. Для цього необхідно в особистому кабінеті споживача передбачити відповідне меню при

підготовці клієнта до покупок. Така послуга надаватиметься безкоштовно для клієнтів, які бажають, щоб під час покупок поруч був уважний продавець.

Інноваційність у моделі роботи з клієнтами доцільно проявити через **транзакційну систему**. За моделлю «дослідження і натхнення» вже запущений ряд стратегічних ініціатив та ІТ-продуктів LC Waikiki: fashion-блог, тематичні добірки, лукбука, новинки з Instagram, пошук по фото. Проводяться різні експерименти з візуальним підбором речей. Для LC Waikiki саме модель «дослідження і натхнення» є стратегічною для залучення клієнтів, оскільки покупець довше знаходиться в контенті та звикає до бренду.

Доречно передбачити спеціальні пропозиції для постійних покупців за ключовими подіями у житті споживачів (дні народження, річниця, свята тощо). Вони полягатимуть у пропозиції через чат-боти, емейл листування бонусних програми у конкретну дату або певний період на певні товари саме до такої події.

3. Інноваційний підхід. Однією з складових успіху на ринку роздрібною торгівлі одягом є ІТ-технології. Нові призначені для користувача моделі, аналітичні дані, управління поставками - все можна поєднати на одній платформі, тільки маючи необхідні технології. Всі ІТ-продукти розробляються всередині компанії, що дозволять LC Waikiki швидко і гнучко вдосконалювати свою платформу.

В еру смартфонів для зручності розрахунків ТОВ «Тема Мода Юкрейн» доцільно впровадити систему онлайн платежів не лише для e-commerce, а й у традиційних магазинах. Впровадження спрощених **платежів за допомогою смартфона** забезпечують нову конкурентну перевагу та дають новий поштовх до розвитку.

Оптимізація сайту LC Waikiki під мобільні пристрої забезпечить підвищення швидкості завантаження сторінок і зручну юзабіліті сайту. Надаючи e-commerce належної уваги, може істотно збільшити прибуток. Враховуючи загальні тенденції розвитку ринку e-commerce в Україні, очікуваним є зростання доходів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» від онлайн торгівлі на 2% щороку.

Оптимізація сайту LC Waikiki під голосові запити дозволить розширити аудиторію клієнтів, а також скоротить час на прийняття рішення про купівлю. У

перспективі для цього доцільно передбачити сумісність з різними операційними системами (Siri, Alexa або Google Assistant). Тому зросте конвертація пошуків та перегляду товарів у реальні купівлі.

Підвищуючи фактори утримання клієнтів, такі як зручний пошук, можна підняти її в кілька разів. Тому закономірно, що для фешн-рітейлерів функція розпізнавання образів скоро стане правилом хорошего тону.

Оптимізація сайту LC Waikiki для пошуку за картинкою забезпечить потужну конкурентну перевагу, оскільки підібрати готове рішення за конкретним запитом стане набагато швидше та простіше. Людина може по фотографії, ілюстрації бажаного «лука» - образу або комплекту одягу з соцмережі отримати товари для відповідного способу з асортименту LC Waikiki. Для цього усі картинки мають бути спеціально оброблені з метою ідентифікації усіх деталей, наприклад: за кольором, візерунком, фактурою, аксесуарами тощо. Порядок дій такий: крок 1 - завантаження зображення, крок 2 - вибір чоловічого / жіночого гардеробу, крок 3 - автоматичний підбір схожих одягу, взуття, аксесуарів з каталогу LC Waikiki. Крім того, колаборація зусиль з соціальними мережами дозволить примножити аудиторію не лише прихильників торгівельної марки LC Waikiki, а й дійсних покупців ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Для підвищення синергійного ефекту комунікацій з клієнтами, які робили покупки або тільки планують, доцільно застосовувати стратегію «смарт рітейлу». Вона полягає у застосування **чат-ботів**, які, по-перше, розвантажують консультантів та менеджерів, по-друге, досить швидко нарощують клієнтську базу LC Waikiki.

Безперебійність у роботі онлайн-магазинів і фізичних точок має забезпечити **омніканальність продажів**. Така технологія дозволяє споживачеві продовжити підбір товарів у віртуальному чи реальному середовищі з будь-якого пристрою, лише авторизувавшись у власному кабінеті. Зручність такого рішення забезпечує додаткові конкурентні переваги, оскільки потенційний покупець не витрачає повторно час на пошук товарів, зазнає менше стресу, а отже підвищується рівень лояльності до бренду LC Waikiki та зростає рівень продажів продукції.

4. Онлайн продажі. Для зменшення стресовості процесу купівлі товарів доцільно в онлайн-рітейлі передбачити опцію особистого кабінету користувача, яка б дозволяла здійснити примірку товарів до моменту їх купівлі. Необхідно розробити декілька типів фактур людини за зростом, об'ємами, віком, типажем, кольором(шкіри, волосся, очей тощо). Доречно для персоналізації образу та більшої реалістичності робити це на основі власного фото клієнта з умовою підвищеного захисту персональних даних та фото. Такий ***додаток доповненої реальності в 3D-форматі на основі AR-технології*** зробить процес купівлі максимально комфортним та легким.

Чільне місце в стратегії розвитку онлайн торгівлі ТОВ «Тема Мода Юкрейн» має зайняти ***контент-маркетинг***. Доцільно наповнити сайт відеоролика про можливості сайту та зручність підбору товарів. При описі готового виробу доречно використовувати яскравий презентаційний контент з відео, 3D- і AR-оглядами, якісними банерами і текстовим наповненням. Врахування трендів передбачає назву відтінків за сучасними тенденціями, зокрема в описі кольорів доцільно використовувати не синій, а електрик, замість темно червоний – марсала тощо. Для демонстрації переваг обраного товару доцільно запропонувати декілька сценаріїв його використання, наприклад як взуття вписується у різні образи – від повсякденного до ділового.

5. Реклама та стимулювання попиту. Для підвищення популярності бренду важливо не лише використовувати маркетинг-контент, але й залучати до рекламних компаній людей, які самі користуються великою популярністю – селебретіз, блогери, шопери та інфлюенсери. Їхня аудиторія автоматично долучиться до спільноти прихильників торговельної марки LC Waikiki, якщо вони ефективно продемонструють переваги обраних товарів.

Особливістю брендингу LC Waikiki є організація традиційних комунікацій зі споживачем та створення унікального просторового середовища - оформлення торговельної площі, вивісок, вітрин, цінників; дизайн екстер'єру та інтер'єру; архітектурні рішення. Такі дії привернуть більше уваги до бренду, сформують

лояльність до бренду, що викликає асоціації з повсякденним комфортом та домашнім затишком, та підвищать рівні продажів продукції.

Крім того, грамотне складання **плану навігації** споживачів по торговельному простору і розміщення відповідних рекламних стимулів згідно з цим планом дозволяють підвищити рівень продажів мережі на 20-60%. Грамотна **викладка товару** та розміщення інформаційної реклами на місцях продажів підвищує число спонтанних покупок в середньому на 25-55%.

6. Кількість магазинів. Для доступності більш широкому колу споживачів доцільне розширення фізичної присутності на українському ринку роздрібної торгівлі одягом, у першу чергу, в нових ТЦ. ТОВ «Тема Мода Юкрейн» доцільно запланувати розширення мережі в Україні до 60 офлайн магазинів до 2023 р. Нові магазини мережі доцільно відкривати у нових ТЦ та вже діючих. Наприклад, у м. Києві торговельна марка LC Waikiki представлена у 8 з 20 ТЦ. Також перспективи містами для розширення присутності на ринку України є м. Миколаїв, м. Черкаси, м. Чернівці та м. Суми.

7. Ціни на продукцію. У ціновій політиці доцільні зміни на користь низьких цін, унаслідок чого практично ніхто не виходить з онлайн та офлайн магазинів без покупок. Концепцією має стати «Ідеальне співвідношення ціни і якості продукції».

8. Доцільно відмовитись від дисконтної програми на користь **програми лояльності**: 5% від суми покупки накопичується на карту клієнта. Це дозволяє під час наступної купівлі розрахуватися бонусами до 30% вартості чеку. Запроваджені системи аналізу допомагають нам чітко відстежувати і динаміку продажів, і затребуваність конкретного товару для певної групи споживачів.

9. Доставка. У ланцюзі **доставки** продукції у **магазини** доцільно переглянути умови контракту у частині базисних умов постачання. Доцільно змінити наявні на CFR Одеса та скористатися послугами спеціалізованого майнового страховика ARX. Вартість страхування складатиме 1,5% від фактурної вартості імпоротної продукції.

У ланцюзі **доставки** замовлень через онлайн або офлайн магазин **до споживача**

забезпечити реактивний зворотний зв'язок. З цією метою необхідно здійснювати доставку на наступний день, після замовлення. Доцільно скористатися послугами служби доставки «НоваПошта», мережа якої нараховує понад 2300 відділень та 1400 поштоматів. Це максимально скоротить термін вручення замовлення покупцеві до одного робочого дня, що, у свою чергу, підвищить лояльність споживачів до торгівельної марки.

Розроблений комплекс заходів забезпечить формування таких ефектів у діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комплекс заходів для нарощення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на ринку роздрібної торгівлі одягом України

Ключовий фактор успіху	Захід	Ефект	Вартість
1	2	3	4
Ціни на продукцію	Фіксація цін впродовж сезону Зниження середнього рівня цін за рахунок зміни умов постачання	Формування у споживача думки "Ідеальне співвідношення ціни і якості продукції", приріст 1% продажів Формування лояльності до бренду та асоціацій доступності, приріст 1% продажів	не потребує додаткових затрат
Якість	Комбінація сировини різного наповнення	Актуальність, креативність і емоційна складова продукції, приріст 3% продажів	3% до собівартості
Дисконтні програми	Впровадження програми лояльності з накопичувальним підсумком	Стимулювання покупок, приріст 2% продажів	0,2% до собівартості
Обслуговування	Інклюзивні рішення з набору комплектів продукції Диференціація одягу за стилями «Великі розміри», «Офісний гардероб», «Одяг для жінок Вік+» або casual Персоналізація клієнтів Послуги консультанта-стиліста Переорієнтація на транзакційну модель роботи з клієнтами Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів Заклучення договору на доставку сервісом "нова пошта"	Мінімізація часу для покупки та доставки, приріст 1% продажів Звикання до бренду, приріст 1% продажів Підвищення лояльності, приріст 1% продажів	0,5% до собівартості для розробки комплектів за стилістичними рішеннями 0,5% до собівартості для SEO оптимізації персональних продажів 0,5% до собівартості для соціальних комунікацій
Кількість магазинів	Відкриття нових магазинів мережі	Розширення аудиторії, приріст 10% продажів Нарощення присутності на ринку	8% до собівартості за кожен новий магазин

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Інноваційний підхід	Впровадження офлайн платежів за допомогою	Підвищення швидкості завантаження сторінок і зручну юзабіліті сайту,	0,5% до собівартості для

	смартфона Оптимізація сайту під мобільні пристрої, голосові запити, для пошуку за картинкою Колаборація зусиль з соціальними мережами Застосування чат-ботів	приріст продажів 5% Розширення аудиторії споживачів додатково на 3% Утримання постійних клієнтів, підвищення повторних покупок до 25%	SEO оптимізація інтернет-магазину
Реклама та стимулювання попиту	Залучення людей-брендів Створення унікального просторового середовища Складання плану навігації у торговельному середовищі Розумна викладка продукції та інформаційної реклами	Спрощення вибору продукції, приріст продажів 1,5% Автоматизація комунікацій з клієнтами, приріст продажів 1% Розширення аудиторії споживачів на 3% щороку Формування асоціації повсякденного комфорту, приріст аудиторії 1%, , приріст продажів 0,5% Зростання середнього чеку продажів на 5%	2% до собівартості для рекламної кампанії
Онлайн продажі	Впровадження особистого кабінету споживача з додатком доповненої реальності в 3D-форматі на основі AR-технології Впровадження якісного та емоційного контент-маркетингу	Досягнення комфортності та легкості у виборі продукції, приріст аудиторії 1%, приріст продажів 1% Наповнення сайту оновленим ілюстративним контентом, приріст аудиторії 1%, , приріст продажів 1%	0,5% до собівартості для інтеграції в інтернет-магазині AR-технології 0,5% до собівартості для оновлення контенту інтернет-магазину

Джерело: складено автором.

Запропоновані заходи забезпечать зростання рівня продажів мережі LC Waikiki на 47% щороку, у т.ч. в інтернет-магазині на 4-5%, для групи товарів «Одяг» - 50%, для групи «Взуття» - 75%, для групи «Аксесуари» - 70%, для групи «Товари для дому» - 75%. Слід врахувати, що реалізація комплексу заходів призведе до зростання на 15,7% витрат на реалізацію продукції, на 1,5% митної вартості через зміну базисних умов та на 0,1% витрат на транспортування до магазинів мережі LC Waikiki в Україні.

2.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Тема Мода Юкрейн»

Вихідні умови для розрахунку прогнозованої ефективності операцій з імпорту турецьких товарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Умови контракту з імпорту турецьких товарів ТОВ «Тема МодаЮкрейн» у 2018-2022 рр.

Умови	2018	2019 '	2020 "	2021 "	2022 "
Умови постачання	CIF Одеса	CFR Одеса			
Обмінний курс , грн / дол.	27,20	27,4	28,2	29,4	30
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, %	12,2	27,9	27,9	27,9	27,9
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні, %	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6
Витрати на страхування, %фактурної вартості	-	1,5	1,5	1,5	1,5

Примітка: ‘ – очікуване значення; “ – прогнозоване значення (тут і далі).

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн» та [23].

Для операцій з імпорту турецьких товарів прогнозується збереження митних ставок на попередньому рівні. Прогнозний розрахунок загальної ефективності операцій з імпорту наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Прогноз ефективності операцій з імпорту товарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2018-2022 рр.

Назва	од. вим.	2018	2019 '	2020 "	2021 "	2022 "
Фактурна вартість	млн дол.	7,41	9,73	12,02	15,74	19,45
Витрати на страхування	млн грн		4,00	5,08	6,94	8,75
Митна вартість	млн грн	201,61	270,71	344,05	469,70	592,25
Сума митних платежів	млн грн	55,78	74,86	95,33	129,92	164,13
Сума мита	млн грн	12,88	17,26	22,10	29,98	38,06
Сума ПДВ	млн грн	42,90	57,59	73,23	99,94	126,06
Повна вартість імпорту	млн грн	257,38	450,97	573,39	782,50	987,07
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	31,40	125,82	159,98	218,32	275,39
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	6,43	11,32	14,91	20,34	25,66
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	426,96	807,38	1178,03	1723,10	2526,17
Чистий дохід від реалізації в Україні	млн грн	355,80	519,43	760,18	1115,05	1639,00
Ефект	млн грн	138,18	356,42	604,64	940,60	1539,09
Ефективність	раз	1,48	1,79	2,05	2,20	2,56

Джерело: складено та розраховано автором.

У зв'язку з розширенням присутності на українському ринку щороку обсяги імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн» прогнозно зростатимуть. Прогнозна сума митних платежів розрахована як сукупність прогнозних сум митних платежів за кожною категорією товарів. Очікується зростання товарообороту у 5,9 раз. Чистий дохід від реалізації прогнозується на рівні 1639 млн грн у 2022 р. Економічний ефект від операцій з імпорту виросте з 138,18 млн грн у 2018 р. до

1539 млн грн у 2022 р., або у 11 раз. Такі імпорتنі операції залишаються ефективними, оскільки коефіцієнт поступово зростатиме та складатиме 1,79-2,56 рази у 2019-2022 рр.

Розглянемо динаміку прогнозних показників ефективності операцій з імпорту за категоріями товарів LC Waikiki у середньостроковій перспективі.

Розрахунок прогнозних показників ефективності операцій з імпорту одягу наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Прогноз ефективності операцій з імпорту одягу ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2018-2022 рр.

Назва	од. вим.	2018	2019 '	2020 "	2021 "	2022 "
Фактурна вартість	млн дол.	5,57	7,34	8,97	11,88	14,55
Витрати на страхування	млн грн		3,02	3,79	5,24	6,55
Митна вартість	млн грн	151,41	204,13	256,75	354,51	443,05
Сума митних платежів	млн грн	39,37	53,07	66,75	92,17	115,19
Ставка мита	%	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Сума мита	млн грн	7,57	10,21	12,84	17,73	22,15
Сума ПДВ	млн грн	31,80	42,87	53,92	74,45	93,04
Повна вартість імпорту	млн грн	190,77	335,66	422,17	582,92	728,50
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	23,27	93,65	117,79	162,64	203,25
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	4,77	8,39	10,98	15,16	18,94
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	320,65	601,2	901,8	1352,7	2029,1
Ефект	млн грн	106,60	265,56	479,65	769,81	1300,59
Ефективність	раз	1,50	1,79	2,14	2,32	2,79

Джерело: складено та розраховано автором.

Для фактурної вартості операцій з імпорту одягу ТОВ «Тема Мода Юкрейн» прогнозується зростання у 2,6 раза до рівня 14,55 млн дол. Сума митних платежів зросте з 39,37 млн грн до 115,19 млн грн, як за рахунок нарощення імпорту та зміни умов постачання, так через девальвацію.

Прогнозується, що у 2022 р. витрати на реалізацію одягу складуть 203,25 млн грн, виручка від реалізації – 2029,1 млн грн. Економічний ефект від операцій з імпорту зросте у понад 12 разів з 106,6 млн грн у 2018 р. до 1300,6 млн грн у 2022 р. Такі імпорتنі операції будуть ефективними, оскільки коефіцієнт зросте до 2,79 раз.

Розрахунок прогнозних показників ефективності операцій з імпорту взуття наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Прогноз ефективності операцій з імпорту взуття ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2018-2022 рр.

Назва	од. вим.	2018	2019 '	2020 "	2021 "	2022 "
Фактурна вартість	млн дол.	0,83	1,04	1,30	1,59	2,00
Витрати на страхування	млн грн		0,43	0,55	0,70	0,90
Митна вартість	млн грн	22,58	29,03	37,21	47,45	60,90
Сума митних платежів	млн грн	7,23	9,29	11,91	15,18	19,49
Ставка мита	%	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Сума мита	млн грн	2,26	2,90	3,72	4,74	6,09
Сума ПДВ	млн грн	4,97	6,39	8,19	10,44	13,40
Повна вартість імпорту	млн грн	29,81	50,02	64,10	81,73	104,91
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	3,64	13,95	17,88	22,80	29,27
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	0,75	1,30	1,67	2,13	2,73
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	47,82	90,66	117,86	153,21	199,18
Ефект	млн грн	14,38	40,64	53,76	71,48	94,27
Ефективність	раз	1,43	1,81	1,84	1,87	1,90

Джерело: складено та розраховано автором.

Для фактурної вартості операцій з імпорту взуття ТОВ «Тема Мода Юкрейн» прогнозується зростання у 2,4 раза до рівня 2 млн дол. Сума митних платежів зросте з 7,23 млн грн до 19,49 млн грн. У 2022 р. витрати на реалізацію взуття складатимуть 29,27 млн грн, виручка від реалізації – 199,18 млн грн.

Економічний ефект від операцій з імпорту зросте з 14,38 млн грн у 2018 р. до 94,27 млн грн у 2022 р., тобто у 6,56 раза. Операції з імпорту взуття залишатимуться ефективними, оскільки коефіцієнт матиме чітку тенденцію до зростання до рівня 1,9 раза у 2022 р.

Розрахунок прогнозних показників ефективності операцій з імпорту аксесуарів наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Прогноз ефективності операцій з імпорту аксесуарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2018-2022 рр.

Назва	од. вим.	2018	2019 '	2020 "	2021 "	2022 "
-------	----------	------	--------	--------	--------	--------

Фактурна вартість	млн дол.	0,42	0,57	0,75	0,99	1,3
Витрати на страхування	млн грн		0,23	0,32	0,44	0,59
Митна вартість	млн грн	11,49	15,85	21,47	29,54	39,59
Сума митних платежів	млн грн	4,02	5,55	7,51	10,34	13,85
Ставка мита	%	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Сума мита	млн грн	1,44	1,98	2,68	3,69	4,95
Сума ПДВ	млн грн	2,59	3,57	4,83	6,65	8,91
Повна вартість імпорту	млн грн	15,51	27,93	37,82	52,05	69,74
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	1,89	7,79	10,55	14,52	19,46
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	0,39	0,70	0,98	1,35	1,81
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	24,34	48,27	67,57	94,60	132,45
Ефект	млн грн	6,93	20,34	29,76	42,56	62,71
Ефективність	раз	1,40	1,73	1,79	1,82	1,90

Джерело: складено та розраховано автором.

Для фактурної вартості операцій зімпорту аксесуарів ТОВ «Тема Мода Юкрейн» також прогнозується зростання у 3,07 раза до рівня 1,3 млн дол. Сума митних платежів зросте з 4 млн грн до 13,85 млн грн. У 2022 р. витрати на реалізацію аксесуарів складатимуть 19,46 млн грн, виручка від реалізації – 132,45 млн грн. Економічний ефект від операцій з імпорту аксесуарів зросте з до 6,93 млн грн у 2018 р. до 62,71 млн грн у 2022 р., тобто у 9,05 раза. Операції з імпорту аксесуарів залишатимуться ефективними, оскільки коефіцієнт матиме чітку тенденцію до зростання до рівня 1,9 разів у 2022 р.

Розрахунок прогнозних показників ефективності операцій з імпорту товарів для дому наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Прогноз ефективності операцій з імпорту товарів для дому
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2018-2022 рр.**

Назва	од. вим.	2018	2019 '	2020 "	2021 "	2022 "
1	2	3	4	5	6	7
Фактурна вартість	млн дол.	0,59	0,78	1	1,28	1,6
Витрати на страхування	млн грн		0,32	0,42	0,56	0,72
Митна вартість	млн грн	16,13	21,69	28,62	38,20	48,72

1	2	3	4	5	6	7
Сума митних платежів	млн грн	5,16	6,94	9,16	12,22	15,59
Ставка мита	%	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Сума мита	млн грн	1,61	2,17	2,86	3,82	4,87
Сума ПДВ	млн грн	3,55	4,77	6,30	8,40	10,72
Повна вартість імпорту	млн грн	21,29	37,37	49,31	65,80	83,93
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку, у т.ч.:	млн грн	2,60	10,43	13,76	18,36	23,42
Витрати на перевезення до місця реалізації в Україні	млн грн	0,53	0,93	1,28	1,71	2,18
Виручка від реалізації в Україні	млн грн	34,16	67,25	90,78	122,56	165,45
Ефект	млн грн	10,27	29,88	41,48	56,76	81,53
Ефективність	раз	1,43	1,80	1,84	1,86	1,97

Продовження табл. 2.7

Джерело: складено та розраховано автором.

Для фактурної вартості операцій зімпорту товарів для дому ТОВ «Тема Мода Юкрейн» також прогнозується зростання у 2,7 раза до рівня 1,6 млн дол. Сума митних платежів зросте з 5,16 млн грн до 15,59 млн грн. У 2022 р. витрати на реалізацію товарів для дому складатимуть 23,42 млн грн, виручка від реалізації - 165,45 млн грн. Економічний ефект від операцій з імпорту зріс з 10,27 млн грн у 2018 р. до 81,53 млн грн у 2022 р., тобто майже у 8 раз. Операції з імпорту товарів для дому будуть ефективними, оскільки у 2022 р. коефіцієнт зросте до рівня 1,97 разів.

Динаміку прогнозованої ефективності операцій з імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у цілому та за категоріями товарів у 2019-2022 рр. представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка прогнозованої ефективності операцій з імпорту ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором.

Аналіз прогнозних показників ефективності операцій з імпорту підприємства виявив зростання рівня ефективності як за категоріями товарів, так і у цілому для

ТОВ «Тема Мода Юкрейн». Найвищим рівнем ефективності прогнозно характеризуватимуться операції з імпорту одягу, у той час як найменшим - з імпорту взуття та аксесуарів.

У результаті впровадження заходів побудуємо багатокутник конкурентного профілю ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на українському ринку роздрібної торгівлі одягом у середньостроковій перспективі (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Багатокутник конкурентного профілю ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на українському ринку роздрібної торгівлі одягом у 2019-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

На основі побудованого багатокутника конкурентного профілю у 2019-2022 р. LC Waikiki прогнозується посилення його конкурентоспроможності на українському ринку роздрібної торгівлі одягом.

Проведемо аналіз очікуваних конкурентних сил LC Waikiki на основі моделі «п'яти сил» М. Портера. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використано дані Додатку Е табл.2. За результатами експертної оцінки встановлено, що очікуване значення коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища у 2019-2022 рр. для LC Waikiki складе:

$$K_{\text{конк.сер. прогн.}} = 0,23 * 2,75 + 0,17 * 2,75 + 0,3 * 3,0 + 0,15 * 2,5 + 0,15 * 2,29 = 2,72$$

Значення коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на рівні 2,72 свідчить про сприятливе для розвитку LC Waikiki середовище.

Спрогнозуємо інтенсивність конкуренції на ринку роздрібної торгівлі одягом (табл. 2.8) на основі даних, наведених у Додатку Е табл.3.

Таблиця 2.8

Прогнозні показники інтенсивності конкурентного середовища та рівня монополізації українського ринку роздрібної торгівлі одягом

Показник	Значення	Показник	Значення
Інтенсивність конкуренції		Рівень монополізації ринку	
1.1. Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_d)	0,168	2.1. Коефіцієнт концентрації (CR3)	51,61
1.2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_p)	0,444	2.2. Коефіцієнт концентрації (CR4)	57,54
1.3. Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку (U_{tr})	0,36	2.3. Індекс Герфіндаля-Гершмана (In)	25,44
1.4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_K)	0,55	2.4. Індекс Розенблюта (Ir)	0,04

Джерело: розраховано за даними ТОВ “Тема Мода Юкрейн”.

Інтенсивність конкуренції українського ринку роздрібної торгівлі одягом за ступенем схожості часток конкурентів буде низькою (0,17). Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку вказує на високий рівень рентабельності (0,44). Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку не зміниться та складе 0,36, що свідчить про помірне розширення меж ринку роздрібної торгівлі одягом. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції зменшиться (0,55), однак у цілому на ринку залишиться високий рівень конкуренції.

Коефіцієнт концентрації CR3 для магазинів мереж Colin’s, LC Waikiki та Top Secret складе 51,61%, а CR4 (враховано LTB) склав 57,54%, що не досягне критичного рівня та свідчить про високу конкуренцію на українському ринку роздрібної торгівлі одягом. Індекс Герфіндаля-Гершмана складе 25,44, що свідчить про конкурентне

середовище. Індекс Розенблюта (0,04) прямує до нуля, що вказує на збереження чистої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі одягом. Прогнозна оцінка рівня монополізації ринку в Україні свідчить про збереження поліпольного типу ринку.

Здійснено прогнозну оцінку та аналіз ринкових часток конкурентів у роздрібній торгівлі одягом. Дані та результати розрахунків для побудови конкурентної карти ринку наведено у Додатку Е табл.3. Карта ринку відображена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Прогнозні позиції LC Waikiki та основних конкурентів на конкурентній карті українського ринку роздрібної торгівлі одягом

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції		LC Waikiki		
II. Покращення конкурентної позиції				
III. Погіршення конкурентної позиції				Colin's
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції				Top Secret, LTB

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Тема Мода Юкрейн».

Очікується, що LC Waikiki займе сильну конкурентну позицію з швидким покращенням. Перевищення прогнозованих темпів приросту ринкової частки LC Waikiki над темпом приросту ринку ($122\% > 15\%$) свідчить про підвищення конкурентоспроможності компанії. Мережа володітиме конкурентними перевагами в сфері реалізації продукції ($\Delta S_b = 1,42$), що забезпечує більший приріст ринкової частки порівняно із зміною обсягів реалізації конкурентів ($\Delta S_c = 1,38$). Прогнозна позиція LC Waikiki на конкурентній карті українського ринку роздрібної торгівлі одягом передбачає наступні стратегічні альтернативи розвитку щодо пошуку незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією, пристосування та наслідування поведінки лідера, поглинання дрібних конкурентів.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів для ТОВ «Тема Мода Юкрейн» підвищить ефективність діяльності, формує та посилює конкурентні переваги мережі на ринку роздрібної торгівлі одягом України.

Висновки до розділу 2

Посилення конкурентних переваг підприємства на ринку роздрібної торгівлі одягом України має базуватись на врахуванні основних тенденцій його розвитку. Слід звернути увагу на скорочення часу доставки замовленої продукції, оптимізацію сайту для пошуків, активні соціальні комунікації; автоматизацію, персоналізацію та технологізацію e-commerce, омніканальність покупок споживачем, зміну моделей роботи з клієнтами, формування інклюзивних пропозицій, застосування потужного селф-маркетингу.

Комплекс заходів для посилення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн» включає: акцент на якісній складовій продукції; підвищення рівня обслуговування споживачів; впровадження інноваційного фактора у процес продажу, розвиток онлайн торгівлі; стимулювання попиту засобами реклами; нарощення фізичної присутності на ринку України; впровадження більш стабільної цінової політики та програм лояльності для споживачів; зміна умов постачання продукції з Туреччини за базисом CFR Одеса; скорочення терміну доставки онлайн замовлень.

Реалізація запропонованих заходів передбачає зростання на 15,7% витрат на реалізацію продукції, на 1,5% митної вартості через зміну базисних умов та на 0,1% витрат на транспортування до магазинів мережі LC Waikiki в Україні. Разом з тим, такий комплекс прогнозно забезпечить зростання рівня продажів мережі на 47% щороку.

Впровадження заходів дозволить отримати прогнозні результати, що перевищують попередньо досягнуті рівні. Зокрема, прогнозується зростання товарообороту у 5,9 раза, економічний ефект від операцій з імпорту виросте з до 1,5 млрд грн у 2022 р., коефіцієнт ефективності зросте до рівня 2,56 рази у 2022 р.

Найвищим рівнем ефективності прогнозно характеризуватимуться операції з імпорту одягу (2,79 раз), у той час як найменшим - з імпорту взуття та аксесуарів (1,9 раз).

За конкурентним профілем прогнозується у 2019-2022 рр. посилення конкурентоспроможності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на українському ринку роздрібної торгівлі одягом майже за усіма ключовими факторами успіху.

Прогнозна оцінка загального впливу конкурентного середовища складає 2,72, що свідчить про сприятливе для розвитку LC Waikiki середовище. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (0,55) залишиться на високому рівні, ринок збереже поліпольний тип.

Реалізація комплексу заходів спричинить зміну позиції LC Waikiki з аутсайдера на компанію з сильною конкурентною позицією та швидким її покращенням. Мережа володітиме конкурентними перевагами в сфері реалізації продукції ($\Delta S = 2,8$). У такому разі напрямками розвитку є пошук незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією, пристосування та наслідування поведінки лідера, поглинання дрібних конкурентів.

Отже, реалізація запропонованого комплексу заходів для ТОВ «Тема Мода Юкрейн» підвищить ефективність діяльності, формує та посилює конкурентні переваги мережі на ринку роздрібної торгівлі одягом України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «Тема Мода Юкрейн» реалізує на українському ринку імпортовані з Туреччини товари за 4 категоріями: одяг, взуття, аксесуари, товари для дому під брендом LC Waikiki.

Оцінка та аналіз фінансового стану підприємства виявив додатні фінансові результати діяльності, позитивні тенденції у фінансовому стані, фінансовій стійкості та діловій активності підприємства. Разом з тим, виявлено негативні тенденції у ліквідності (швидкій та абсолютній) та рентабельності (діяльності та продукції), окремих показниках майнового стану (коефіцієнт зносу основних засобів), ділової активності (коефіцієнт оборотності та строк погашення кредиторської заборгованості). Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Тема Мода Юкрейн» у цілому є задовільною.

Міжнародна мережа LC Waikiki в Україні налічує 30 магазинів, які належать до мас-маркету повсякденного одягу з асортиментом 45 тис. найменувань товару. У 2014-2018 рр. спостерігалось зростання товарообороту у 2,6 рази.

У структурі операцій з імпорту у 2018 р. понад 75% припадало на одяг, ще 11,2% - взуття, 8% - товари для дому та 5,7% - аксесуари. Здійснюючи імпорт турецьких товарів на умовах CIF Одеса, у 2014-2018 рр. спостерігалось зростання економічного ефекту від операцій у 1,35 рази. Такі операції були ефективними, проте виявлено тенденцію зменшення коефіцієнту ефективності з 2,66 рази у 2014 р. до 1,48 рази у 2018 р. Найвищим рівнем ефективності у 2018 р. характеризувалися операції з імпорту одягу (1,5 рази), у той час як найменшим - з імпорту аксесуарів (1,4 рази).

Ринок роздрібної торгівлі одягом в Україні зростає, що віддзеркалюється у загостренні конкурентної боротьби за споживача. Серед основних компаній роздрібної торгівлі, що розвивають понад 100 закордонних брендів в Україні, виокремлюють понад 20 компаній. У рейтингу рітейлерів одягу закордонних брендів в Україні LC Waikiki посідає 5 місце за підсумками 2018 р. Основними конкурентами LC Waikiki за асортиментом є Colin's, Top Secret, LTB, у

перспективі - Zara, H&M, Ooddji, Reserved. Частка на ринку роздрібно́ї торгівлі одягом LC Waikiki за оборотом у 2018 р. склала 1,8%, за кількістю магазинів – 3,6%, за площею – 0,5%.

За моделлю конкурентних сил М. Портера експертним шляхом встановлено, що найбільш вагомими для діяльності LC Waikiki є такі конкурентні сили, як попит споживачів та поява товарів-замінників, а найменш активним є вплив фактору постачальника. Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища для LC Waikiki склав 1,75, що свідчить про агресивність середовища.

За інтенсивністю ринку роздрібно́ї торгівлі одягом є активним, високо конкурентним, неконцентрованим, що свідчить про поліпольний тип ринку.

На основі матриці конкурентного профілю встановлено, що LC Waikiki займає друге місце серед зазначених конкурентів за рахунок широкого асортименту та його швидкого оновлення, популярності бренду та доставки онлайн замовлень.

Встановлено подібність показників LC Waikiki та конкуруючих брендів за інтегральним показником конкурентоспроможності з наявністю переваги за якісно-ціновими параметрами товарів для LC Waikiki. Також до конкурентних переваг належать значна кількість монобрендових магазинів з великою площею у провідних ТЦ, імідж, популярність, доступність, мас-маркет casual одягу, ширина та швидкість оновлення асортименту, онлайн продажі через власний магазин.

На конкурентній карті українського ринку роздрібно́ї торгівлі одягом у 2018 р. виявлено тенденцію до підвищення конкурентоспроможності LC Waikiki за рахунок переваг в сфері реалізації продукції. У цілому позиція LC Waikiki визначена як аутсайдер з тенденцією до покращення конкурентних позицій.

Посилення конкурентних переваг LC Waikiki на ринку роздрібно́ї торгівлі одягом України має базуватись на врахуванні основних тенденцій його розвитку. Серед рушійних сил у середньостроковій перспективі слід виділити вирішальну роль інноваційного фактора. У епоху цифровізації технологічна готовність та адаптованість компанії вирішує питання наявності конкурентних переваг. Кожна з тенденцій не є ключовими факторами успіху, а лише в комбінації забезпечують бажаний результат – формування конкурентної переваги.

Слід звернути увагу на скорочення часу доставки замовленої продукції, оптимізацію сайту для пошуків за якісним трендовим описом, голосом, фото, активні комунікації на сторінках соціальних мереж, персоналізацію e-commerce, впровадження додатків доповненої реальності, автоматизацію процесу продажів, омніканальність покупок споживачем, зміну моделей роботи з клієнтами, формування інклюзивних пропозицій, застосування потужного селф-маркетингу.

Комплекс заходів для посилення конкурентних переваг ТОВ «Тема Мода Юкрейн» включає:

- Акцент на якісній складовій продукції;
- Підвищення рівня обслуговування шляхом пропозиції комплектів товару за стилями «Великі розміри», «Офісний гардероб», «Одяг для жінок Вік+» або casual; максимальної персоналізації продажів; впровадження безплатної опції замовлення послуг консультанта-стиліста; акцент на транзакційній моделі роботи з клієнтами, повідомлення про спеціальні пропозиції для постійних покупців за ключовими подіями у житті споживачів;
- Впровадження інноваційного фактора у процес продажу через застосування платежів за допомогою смартфона, оптимізації сайту під e-commerce, голосовий пошук, пошук за картинкою; активне використання чат-ботів, забезпечення омніканальності покупок,
- Розвиток онлайн торгівлі шляхом впровадження додатку доповненої реальності в 3D-форматі на основі AR-технології, наповнення сайту якісним контентом (фото, відео, відгуки);
- Стимулювання попиту засобами реклами за участю відомих людей, шляхом створення унікального просторового середовища, розробки плану навігації споживачів по торговельному простору і розміщення відповідних рекламних стимулів, розумного розміщення продукції;
- Нарощення фізичної присутності на ринку України шляхом відкриття нових магазинів мережі LC Waikiki,
- Впровадження більш стабільної цінової політики та програм лояльності для споживачів;

- Зміна умов постачання продукції з Туреччини за базисом CFR Одеса;
- Скорочення терміну доставки онлайн замовлень.

Впровадження розроблених заходів передбачає зростання на 15,7% витрат на реалізацію продукції, на 1,5% митної вартості через зміну базисних умов та на 0,1% витрат на транспортування до магазинів мережі LC Waikiki в Україні. Разом з тим, прогнозно відбудеться зростання рівня продажів мережі на 47% щороку.

Прогнозується у 2022 р. перевищення попередньо досягнутих рівнів за товарооборотом у 4,6 раза, економічним ефектом від операцій з імпорту (1,1 млрд грн), за коефіцієнтом ефективності (2,3 рази). Відбудеться посилення конкурентоспроможності ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на українському ринку роздрібної торгівлі одягом майже за усіма ключовими факторами успіху. Зростання прогнозованої оцінки загального впливу конкурентного середовища до 2,72 вказує на сприятливість середовища для розвитку LC Waikiki за умов інтенсивної конкуренції (0,55) та поліпольного типу ринку.

Реалізація заходів на системній та комплексній основі спричинить зміну позиції LC Waikiki з аутсайдера на компанію з сильною конкурентною позицією та швидким її покращенням. Мережа володітиме конкурентними перевагами в сфері реалізації продукції ($\Delta S = 2,8$). Перспективними напрямками розвитку є пошук незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією, пристосування та наслідування поведінки лідера, поглинання дрібних конкурентів.

Відтак, реалізація запропонованого комплексу заходів для ТОВ «Тема Мода Юкрейн» формує та посилює конкурентні переваги мережі, а отже підвищує ефективність діяльності на ринку роздрібної торгівлі одягом України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003 р. - № 18. (Редакція від 07.02.2019, підстава - 2473-VII).
2. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. // Відомості Верховної Ради України. – № 4495-VI (Редакція від 22.05.2019, підстава - 2725-VIII).
3. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 грудня 2010 р.// Відомості Верховної Ради України. — 2011 р. - № 13. (Редакція від 01.07.2019, підстава - 2628-VIII).
4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №19.
5. 10 тенденцій в ритейле в 2019 году [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <http://sostav.ua/publication/10-tendentsij-v-ritejle-v-2019-godu-80683.html>
6. SEO инструменты веб-мастера и оптимизатора [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: pr-cy.ru
7. Грабчак В. І. Ідентифікація рівня репутації підприємств роздрібної торгівлі України / В. І. Грабчак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 69-75.
8. Десять трендов онлайн-ритейла на 2019–2020 годы [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://vc.ru/trade/59300-desyat-trendov-onlayn-riteyla-na-2019-2020-gody>.
9. Єфремова Н. Ф. Конкурентоспроможність підприємства та складники системи її забезпечення [Електронний ресурс] / Н. Ф. Єфремова, О. В. Коваленко, О. В. Присвітла // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 2(1). - С. 104-113.

10. Інтернет-магазин одягу LC Waikiki [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://www.lcwaikiki.ua>.
11. Какие магазины и рестораны открылись [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://retailers.ua/news/management/7671-kakie-magaziny-i-restoranyi-otkryilis-s-8-po-15-avgusta>.
12. Какие сегменты розничного рынка могут быть вытеснены маркетплейсами [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://retailers.ua/news/management/7634-kakie-segmentyi-roznichnogo-ryinka-mogut-byit-vyitesnenyi-marketpleysami>.
13. Каким будет рынок торговой недвижимости в 2019 году[Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу:<http://allretail.ua/topics/58559>.
14. Мельник, Т. М. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко, О. В. Зубко ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. — Київ : КНТЕУ, 2014. — 599 с.
15. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Ю.О. Олейников, та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2012. — 823 с.
16. Названі кращі рітейлери і торгово-розважальні центри-2018 / Асоціація рітейлерів України[Електронний ресурс]. — Режим доступу:<https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/luchshie-kompanii-ritejla-2018>.
17. Некрашук А. Жертва H&M. Сеть Monton закрывает магазины в Украине // Chrematistic. - 03.03.2019. - № 222. — С. 59.
18. Новости логистики и e-commerce ноября: Нова пошта, Rozetka, Kasta, LCWaikiki и рекорды BlackFriday [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/ru/news/news-company/logistiki-i-e-commerce-noyabrya>.
19. Пять факторов, способных оказать влияние на fashion-ритейл в 2018 году [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://retailers.ua/news/management/6974-pyat-faktorov-povliyayuschih-na-fashion-riteyl-v-2018-godu>.

20. Репутационные активисты / PR-Service [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <http://repactiv.com.ua/ru/results>.
21. Ритейлер LC Waikiki решил зайти на рынок Украины по-крупному [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://trademaster.ua/articles/1065>
22. Спецпроект: Український e-commerce під мікроскопом [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/analitika-e-commerce>.
23. Ткачук Я. Чому падає долар і що буде далі: пояснення економістів [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://24tv.ua/ru/pochemu_padaet_dollar_evro_v_ukraine_prognoz_chno_budet_s_kurso_m_valjut_n1109327.
24. Федулова Л. Вплив світових технологічних трендів на формування "розумного" ритейлу [Електронний ресурс] / Л. Федулова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2018. - № 1. - С. 5–21. - Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_3.
25. Фэшн-ритейл «Сделано в Украине»: что такое нишевый рынок и как его занять [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://mind.ua/ru/publications/20190999-feshn-ritejl-sdelano-v-ukraine-chno-takoe-nishevyj-rynok-i-kak-ego-zanyat>.
26. Кто одягает Украину: кому належать найбільші fashion-мережі [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/top-10-fashion/https://rau.ua/novyni/kto-odevaet-ufs/>.
27. Рак Ю.А. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ [Електронний ресурс] / Ю.А. Рак // Ефективна економіка. –2017. – № 11. – Режим доступу :<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5864>.
28. Pro Capital Group. Аналіз ринку одягу і франшиз одягу в Україні. 2019 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу:<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Баланс (звіт про фінансовий стан)

ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на 31.12.2015 р., тис.грн

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	131,20	128,60
первісна вартість	1001	133,80	141,40
накопичена амортизація	1002	-2,60	-12,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	64563,00	62380,60
первісна вартість	1011	66800,00	67200,00
знос	1012	-2237,00	-4819,40
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	371,30	831,90
Усього за розділом I	1095	65065,50	63341,10
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	40819,40	51845,20
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3780,90	4916,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	115,00	485,60
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3229,40	1939,10
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	116,00	782,50
Усього за розділом II	1195	48060,70	59968,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	113126,20	123310,00

Продовження Дод.А
Продовження табл. 1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	95200,00	95200,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	7100,00	9236,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6450,00	7800,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	108750,00	112236,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2675,00	1004,60
розрахунками з бюджетом	1620	645,00	610,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	215,60	378,90
розрахунками зі страхування	1625	78,90	915,80
розрахунками з оплати праці	1630	390,50	4489,00
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		285,40
Інші поточні зобов'язання	1690	586,80	3768,60
Усього за розділом III	1695	4376,20	11074,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	113126,20	123310,00

Продовження Дод.А

Таблиця 2

Баланс (звіт про фінансовий стан)

ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на 31.12.2016 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	128,60	152,80
первісна вартість	1001	141,40	175,60
накопичена амортизація	1002	-12,80	-22,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	62380,60	61579,90
первісна вартість	1011	67200,00	68300,00
знос	1012	-4819,40	-6720,10
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	831,90	833,40
Усього за розділом I	1095	63341,10	62566,10
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51845,20	55750,50
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4916,50	3212,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	485,60	596,20
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1939,10	2518,60
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	782,50	815,40
Усього за розділом II	1195	59968,90	62893,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	123310,00	125459,40

Продовження Дод.А
Продовження табл. 2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	95200,00	95200,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9236,00	9400,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7800,00	8100,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	112236,00	112700,60
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1004,60	6667,80
розрахунками з бюджетом	1620	610,60	351,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	378,90	212,50
розрахунками зі страхування	1625	915,80	864,20
розрахунками з оплати праці	1630	4489,00	3928,20
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	285,40	
Інші поточні зобов'язання	1690	3768,60	947,60
Усього за розділом III	1695	11074,00	12758,80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	123310,00	125459,40

Продовження Дод.А

Таблиця 3

Баланс (звіт про фінансовий стан)**ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на 31.12.2017 р., тис. грн**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	152,80	154,00
первісна вартість	1001	175,60	189,80
накопичена амортизація	1002	-22,80	-35,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	61579,90	60440,10
первісна вартість	1011	68300,00	69400,50
знос	1012	-6720,10	-8960,40
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	833,40	951,20
Усього за розділом I	1095	62566,10	61545,30
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	55750,50	52741,30
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3212,60	1942,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	596,20	376,90
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2518,60	1873,60
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	815,40	941,70
Усього за розділом II	1195	62893,30	57875,80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	125459,40	119421,10

Продовження Дод.А

Продовження табл. 3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	95200,00	95200,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9400,60	10200,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8100,00	4500,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	112700,60	109900,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6667,80	3952,20
розрахунками з бюджетом	1620	351,00	815,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	212,50	450,00
розрахунками зі страхування	1625	864,20	715,60
розрахунками з оплати праці	1630	3928,20	3252,70
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	947,60	785,30
Усього за розділом III	1695	12758,80	9521,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	125459,40	119421,10

Продовження Дод.А

Таблиця 4

Баланс (звіт про фінансовий стан)**ТОВ «Тема Мода Юкрейн» на 31.12.2018 р., тис. грн**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	154,00	190,80
первісна вартість	1001	189,80	236,70
накопичена амортизація	1002	-35,80	-45,90
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	60440,10	64124,90
первісна вартість	1011	69400,50	73656,40
знос	1012	-8960,40	-9531,50
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	951,20	718,20
Усього за розділом I	1095	61545,30	65033,90
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	52741,30	76964,20
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1942,30	3749,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	376,90	718,50
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1873,60	4896,00
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	941,70	456,60
Усього за розділом II	1195	57875,80	86840,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	119421,10	151874,20

Продовження Дод.А
Продовження табл. 4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	95200,00	95200,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	10200,00	11600,30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4500,00	10550,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	109900,00	117350,30
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3952,20	26014,70
розрахунками з бюджетом	1620	815,30	942,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	450,00	350,00
розрахунками зі страхування	1625	715,60	862,40
розрахунками з оплати праці	1630	3252,70	3920,00
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	785,30	2784,50
Усього за розділом III	1695	9521,10	34523,90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	119421,10	151874,20

Продовження Дод.А

Таблиця 5

Ретроспектива балансових звітів ТОВ «Тема Мода Юкрейн», тис. грн

Актив	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	131,20	128,60	152,80	154,00	190,80
первісна вартість	133,80	141,40	175,60	189,80	236,70
накопичена амортизація	-2,60	-12,80	-22,80	-35,80	-45,90
Незавершені капітальні інвестиції					
Основні засоби	64563,00	62380,60	61579,90	60440,10	64124,90
первісна вартість	66800,00	67200,00	68300,00	69400,50	73656,40
знос	-2237,00	-4819,40	-6720,10	-8960,40	-9531,50
Інвестиційна нерухомість					
Довгострокові біологічні активи					
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
інші фінансові інвестиції					
Довгострокова дебіторська заборгованість					
Відстрочені податкові активи					
Інші необоротні активи	371,30	831,90	833,40	951,20	718,20
Усього за розділом I	65065,50	63341,10	62566,10	61545,30	65033,90
II. Оборотні активи					
Запаси	40819,40	51845,20	55750,50	52741,30	76964,20
Поточні біологічні активи					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3780,90	4916,50	3212,60	1942,30	3749,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	115,00	485,60	596,20	376,90	718,50
з бюджетом					
у тому числі з податку на прибуток					
Інша поточна дебіторська заборгованість					
Поточні фінансові інвестиції					
Гроші та їх еквіваленти	3229,40	1939,10	2518,60	1873,60	4896,00
Витрати майбутніх періодів					
Інші оборотні активи	116,00	782,50	815,40	941,70	456,60
Усього за розділом II	48060,70	59968,90	62893,30	57875,80	86840,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	113126,20	123310,00	125459,40	119421,10	151874,20

Продовження Дод.А

Продовження табл. 5

Пасив	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	95200,00	95200,00	95200,00	95200,00	95200,00
Капітал у дооцінках					
Додатковий капітал					
Резервний капітал	7100,00	9236,00	9400,60	10200,00	11600,30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6450,00	7800,00	8100,00	4500,00	10550,00
Неоплачений капітал					
Вилучений капітал					
Усього за розділом I	108750,00	112236,00	112700,60	109900,00	117350,30
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання					
Довгострокові кредити банків					
Інші довгострокові зобов'язання					
Довгострокові забезпечення					
Цільове фінансування					
Усього за розділом II					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями					
товари, роботи, послуги	2675,00	1004,60	6667,80	3952,20	26014,70
розрахунками з бюджетом	645,00	610,60	351,00	815,30	942,30
у тому числі з податку на прибуток	215,60	378,90	212,50	450,00	350,00
розрахунками зі страхування	78,90	915,80	864,20	715,60	862,40
розрахунками з оплати праці	390,50	4489,00	3928,20	3252,70	3920,00
Поточні забезпечення					
Доходи майбутніх періодів		285,40			
Інші поточні зобов'язання	586,80	3768,60	947,60	785,30	2784,50
Усього за розділом III	4376,20	11074,00	12758,80	9521,10	34523,90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	113126,20	123310,00	125459,40	119421,10	151874,20

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**ТОВ «Тема Мода Юкрейн» за 2015 р., тис. грн**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	149856,4	136800,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-80098,7	-78600,2
Валовий: прибуток	2090	69757,7	58200,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	10870	5780,2
Адміністративні витрати	2130	-12570,6	-10760,2
Витрати на збут	2150	-11790,5	-5760,2
Інші операційні витрати	2180	-31817,9	-22718,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	24448,7	24742,2
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2518,9	1117,6
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	-1217,9	-745,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25749,7	25114,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4634,9	-4520,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21114,8	20593,6
збиток	2355		

Продовження Дод. Б

Таблиця 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**ТОВ «Тема Мода Юкрейн» за 2016 р., тис. грн**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	158450,6	149856,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-87900,6	-80098,7
Валовий: прибуток	2090	70550	69757,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1570,5	10870
Адміністративні витрати	2130	-15860,4	-12570,6
Витрати на збут	2150	-12900	-11790,5
Інші операційні витрати	2180	-10300,5	-31817,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33059,6	24448,7
Інші фінансові доходи	2220	115,8	
Інші доходи	2240	728,9	2518,9
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		-1217,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	33904,3	25749,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6102,8	-4634,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	27801,5	21114,8
збиток	2355		

Продовження Дод. Б

Таблиця 3

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» за 2017 р., тис. грн**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	180745,8	158450,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-91956,5	-87900,6
Валовий: прибуток	2090	88789,3	70550
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2780,2	1570,5
Адміністративні витрати	2130	-20719,8	-15860,4
Витрати на збут	2150	-14978,1	-12900
Інші операційні витрати	2180	-18678,9	-10300,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	37192,7	33059,6
Інші фінансові доходи	2220	789,5	115,8
Інші доходи	2240	2714,9	728,9
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	40697,1	33904,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7325,5	-6102,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	33371,6	27801,5
збиток	2355		

Продовження Дод. Б

Таблиця 4

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «Тема Мода Юкрейн» за 2018 р., тис. грн**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	355800	180745,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-194500,5	-91956,5
Валовий: прибуток	2090	161299,5	88789,3
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	5750,6	2780,2
Адміністративні витрати	2130	-42728,3	-20719,8
Витрати на збут	2150	-35976,8	-14978,1
Інші операційні витрати	2180	-33437,2	-18678,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	54907,8	37192,7
Інші фінансові доходи	2220		789,5
Інші доходи	2240	1125,6	2714,9
Фінансові витрати	2250	-6780,6	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	-4335,7	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	44917,1	40697,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8085,1	-7325,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	36832,0	33371,6
збиток	2355		

**Ретроспектива звітів про фінансові результати
ТОВ «Тема Мода Юкрейн», тис. грн**

Стаття	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	136800,9	149856,4	158450,6	180745,8	355800
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-78600,2	-80098,7	-87900,6	-91956,5	-194500,5
Валовий: прибуток	2090	58200,7	69757,7	70550	88789,3	161299,5
збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	5780,2	10870	1570,5	2780,2	5750,6
Адміністративні витрати	2130	-10760,2	-12570,6	-15860,4	-20719,8	-42728,3
Витрати на збут	2150	-5760,2	-11790,5	-12900	-14978,1	-35976,8
Інші операційні витрати	2180	-22718,3	-31817,9	-10300,5	-18678,9	-33437,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	24742,2	24448,7	33059,6	37192,7	54907,8
Інші фінансові доходи	2220			115,8	789,5	
Інші доходи	2240	1117,6	2518,9	728,9	2714,9	1125,6
Фінансові витрати	2250					-6780,6
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270	-745,6	-1217,9			-4335,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25114,2	25749,7	33904,3	40697,1	44917,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4520,6	-4634,9	-6102,8	-7325,5	-8085,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20593,6	21114,8	27801,5	33371,6	36832,0
збиток	2355					

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Тема Мода Юкрейн»

Показники фінансового стану	Оптимальне значення або напрям оптимізації	Значення для підприємства
Аналіз фінансових результатів діяльності		+
Аналіз фінансового стану підприємства		+
Динаміка активів		+
Динаміка пасивів		+
Аналіз ліквідності підприємства		-
коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	+
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	-
коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	-
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	+
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства		+
коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	>0,5	+
коефіцієнт фінансування	<1	+
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	+
коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	+
Аналіз ділової активності		+
коефіцієнт оборотності активів	збільшення	+
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	+
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	-
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	+
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	-
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	+
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	+
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	+
Аналіз рентабельності		+
коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	+
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	+
коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	-
коефіцієнт рентабельності продукції	збільшення	-
Аналіз майнового стану підприємства		+
коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	-
коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	+
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	+
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	+

Основні ритейлери одягу закордонних брендів в Україні у 2018 р.

Компанія	Країна походження	Бренди	Кількість магазинів	Загальна площа, тис. м ²	Темпи приросту, %	Профіль
MD Group	Міжнародна	Ooddji, Walker, Accessorize, Tommy Hilfiger, Gant, G-Star, Diesel, STEM, Pepe Jeans, Replay, Under Armour	143	-	-	A, B, O
Intertop Ukraine	Міжнародна	Intertop, Ecco, Timberland, Geox, Clarks, Intertop Outlet, Marc O'Polo, Intertop Kids, Skechers, Napapijri, Emporio Armani, Armani Exchange, Atelier de courcelles	120	30	-16,7	A, B, O
Sportmaster	Сінгапур	Sportmaster, O'stin, Спортландія, Columbia, Weekender	115	-	-	Спортивні A, B, O
LPP	Польща	Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay	92	48,1	-	A, B, O
Inditex	Іспанія	Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterque	63	40	-	A, B, O
Ultra Group	Міжнародна	Levis, Guess, Lagerfeld, Baldinini, Superdry, Hugo Boss, Pierre Cardin	63	7,7	-	A, B, O
Colin's	Туреччина	Colin's	62	21	-4,5	A, B, O
Торговий дім MANN	Міжнародна	Roy Robson, Lerros, Betty Barclay, Cingue, Peter Kaiser, Frank Walder	45	-	-	Premium A, B, O
Argo Retail	Міжнародна	Argo, Argosha, Liu Jo, Scotch & Soda, Benetton, Orsay, Mango, Parfois, Lee Cooper, Desigual	41	25,4	4,7	A, B, O
LC Waikiki	Туреччина	LC Waikiki	30	33	157	A, B, Д, O
Redan S.A.	Польща	Top Secret	17	5,6	10	A, B, O
Марафон	Міжнародна	Jack Wolfskin, Columbia, Northland, Billabong, Hi-Tec, Reef, Merrell, CAT, NewBalance, Asics, Oneil	26	-	-	Спортивні O, B
CAK Group	Туреччина	LTB	20	-	-	Джинсовий O
KarKat Fashion	Іспанія	Springfield, Women's Secret, Pedro del Hierro, Names'UA	18	-	-	A, B, O
Helen Marlen Group	Міжнародна	Helen Marlen, Helen Marlen Outlet, McQ Alexander McQueen, Passage 15, Gucci, Loro Piana, Burberry, Salvatore Ferragamo, Jimmy Choo, Burberry, інші	16	4,5	-	Premium A, B, O, C

Продовження Дод. Г
Продовження табл. 1

BNS Group	Росія	Calvin Klein, Michael Kors, Topshop Topman	15	-	-	A, B, O
Ерен Груп	Туреччина	Lacoste, SuperStep	15	-	-	A, B, O
Fiba Retail Ukraine	Туреччина	Marks&Spencer, GAP	13	12,5	0	A, B, O
CCC	Польща	CCC	6	-	-	A, B, O
Koton	Туреччина	Koton	2	-	-	A, B, O
DeFacto	Туреччина	DeFacto	2	-	-	A, B, O
H&M	Швеція	H&M	2	3,5	-	A, B, O

Примітка: А – аксесуари; В - взуття; Д – товари для дому; О – одяг, С – Сумки.

Джерело: [26].

Таблиця 2

Показники торгових мереж підприємств роздрібної торгівлі у 2018 р.

Показник	2018
Торгова мережа підприємств роздрібної торгівлі, основним видом економічної діяльності яких є продаж одягу у спеціалізованих магазинах в Україні, од.	834
Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, млн грн	19731,35
Торгова площа магазинів підприємств роздрібної торгівлі в Україні, тис. м2	6436,01

Джерело: Держстат України.

Продовження Дод. Г

Таблиця 3

Рейтинг рітейлерів одягу закордонних брендів в Україні у 2016-2018 рр.

№	Компанія	РС	ІК	МА	ІП	АП	Середній бал
2018							
1.	Adidas	43.7	42.4	42.7	40.3	39.8	41.78
2.	Helen Marlen	39.5	31.5	42.0	40.0	38.0	38.2
3.	БНС Трейд (Calvin Klein Jeans, TopShop/TopMan, Michael Kors)	36.0	40.0	39.0	40.0	34.0	37.8
4.	Nike	41.67	39.67	38.0	37.0	31.67	37.6
5.	LC Waikiki	40.75	36.75	36.83	33.25	34.75	36.47
6.	Intertop	37.75	35.75	38.0	36.0	34.5	36.4
7.	Спортмастер Україна	32,67	38,0	29,67	36,67	42,67	35,93
8.	Colins	38,0	37,0	38,67	30,33	34,0	35,6
9.	Pierre Cardin	38.0	34.0	38.	26.0	33.0	33.8
10.	Mango	36.67	31.0	31.33	29.67	30.33	31.8
2017							
1.	MTI	43.0	33.3	39.5	37.0	36.5	37.9
2.	Helen Marlen	42.0	27.0	36.5	38.0	31.0	34.9
3.	Adidas	40.0	34.7	31.3	33.3	20.0	31.9
4.	LC Waikiki	42.0	15.5	33.0	25.5	29.0	29.0
5.	Nike	42.0	25.0	34.0	25.0	17.5	28.7
6.	Pierre Cardin	39.3	26.0	29.7	26.3	20.3	28.3
7.	Спортмастер Україна	35.7	25.0	31.0	26.0	22.7	28.1
8.	Marks&Spenser	36.5	28.0	30.0	26.0	16.5	27.4
2016							
1.	MTI	35,4	32,4	33,2	25,7	28,3	31,0
2.	Helen Marlen	32,4	32,2	33,4	22,0	32,0	30,4
3.	LeBoutique	33,2	32,0	29,2	22,7	31,0	29,6
4.	Aber	35,0	35,5	31,6	19,0	27,0	29,6
5.	LC Waikiki	31,6	33,6	33,4	23,3	25,0	29,4
6.	Nike	31,8	28,8	31,0	23,7	30,0	29,1
7.	Christian Dior	34,4	29,7	30,4	19,0	30,0	28,7
8.	Adidas	33,6	28,1	28,8	19,0	31,7	28,2
9.	Louis Vuitton	33,6	29,9	29,8	19,7	25,0	27,6
10.	Lamoda	33,4	29,9	32,0	21,7	20,0	27,4

Примітка: РС - репутаційна стабільність, тобто наявність об'єктивних конкурентних переваг, які є фундаментом репутації; системний характер PR-роботи; наявність професійного профільного підрозділу, що займається репутацією; стабільно висока підтримка цільовими аудиторіями діяльності компанії; ефективність системи репутаційного менеджменту;

ІК - іміджевий капітал, тобто прозорість процедур та практик соціальної відповідальності компанії; суспільно значущі соціальні проекти компанії; соціально-відповідальна організація внутрішніх бізнес-процесів компанії; відгук цільових аудиторій на активність корпоративної соціальної відповідальності компанії; ефективність практик корпоративної соціальної відповідальності компанії;

МА - медіа-активність, тобто відкритість компанії; якість інформації, яку поширює компанія або про компанію в ЗМІ; оперативність нейтралізації компанією репутаційних ризиків, джерелом яких є інформаційний простір; впізнаваність спікерів компанії в інформпросторі; ефективність медіа-активності;

ІП - інноваційний підхід, тобто креативність PR-команди; кількість реалізованих на практиці PR-інновацій; new-media активність компанії; реакція цільових аудиторій на використання PR-інновацій;

АП - антикризова політика, тобто стратегія реагування на репутаційні кризи; антикризовий PR-інструментарій компанії; ефективність антикризового репутаційного менеджменту.

Джерело: [20].

**Зведена таблиця даних для побудови багатокутника
конкурентоспроможності**

№	Показник	Ступінь важливості	LC Waikiki	Colin's	Top Secret	LTV
Показники ефективності виробничої діяльності						
1	Рентабельність діяльності	0,35	0,10	0,31	0,26	0,18
2	Фондовіддача	0,29	0,50	0,29	0,35	0,19
3	Відносний показник витрат на одиницю продукції	0,2	0,32	0,41	0,46	0,24
4	Продуктивність праці	0,1	0,28	0,37	0,33	0,21
5	КЕВ	0,94	0,27	0,31	0,32	0,19
Показники фінансового стану						
6	Коефіцієнт автономії	0,29	0,77	0,85	0,64	0,79
7	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2	0,29	0,32	0,24	0,35
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,14	0,27	0,22	0,17
9	коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,52	0,58	0,43	0,33
10	КФС	1	0,41	0,49	0,38	0,41
Показники ефективності організації збуту та просування товару						
11	Рентабельність продукції	0,37	0,34	0,49	0,42	0,35
12	Коефіцієнт затовареності продукцією	0,29	0,22	0,18	0,21	0,24
13	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,21	0,55	0,52	0,57	0,41
14	Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту	0,13	0,86	0,97	0,94	0,90
15	КЕЗ	1	0,42	0,47	0,46	0,40
Конкурентоспроможність товару						
16	Конкурентоспроможність за ціною товару	0,52	0,45	0,30	0,15	0,10
17	Конкурентоспроможність за якістю товару	0,48	0,33	0,44	0,33	0,30
18	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару	1	0,39	0,37	0,24	0,20
19	КП		0,39	0,42	0,34	0,30

Дані для побудови конкурентної карти українського ринку роздрібної торгівлі одягом у 2018 р.

Показник	LC Waikiki	Colin's	Top Secret	LTB
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду	0,916	0,170	0,068	0,055
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	1,568	0,176	0,071	0,057
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	2,50			
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією	1,05			
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією	2,03			
Темп приросту ринкової частки фірми:	0,26	0,002	0,001	0,001
Темп приросту ринку	0,15			
Приріст ринкової частки фірми за аналізований період	0,05			
Приріст ринкової частки фірми за рахунок зміни обсягу реалізації фірми(ΔS_b)	0,03			
Приріст ринкової частки фірми за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів (ΔS_c)	0,02			
Ринкова частка фірми на початок періоду;	1,75	1,93	0,78	0,63
Ринкова частка фірми на кінець періоду;	1,80	2,03	0,81	0,66
Середньоарифметична ринкова частка;	2,50			
Середньоарифметична ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією.	1,05			
Середньоарифметична ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією.	2,03			
Обсяг ринку на початок періоду	19731352			
Обсяг ринку на кінець періоду;	22691055			
Обсяг реалізації фірми на початок періоду;	180746	336000	134400	109200
Обсяг реалізації фірми на кінець періоду;	355800	400000	160000	130000
Кількість фірм/брендів на ринку	40			
Кількість фірм із слабкою конкурентною позицією (нижчою від середньої)	39			
Кількість фірм із сильною конкурентною позицією (вищою від середньої).	1			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	0,141			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	0,101			
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	0,041			

**Експертна прогнозна оцінка конкурентних сил LC Waikiki
на українському ринку роздрібної торгівлі одягом
(на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, бал		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра.	– значна економія на масштабах збуту		X	
		– високий рівень фінансових інвестицій		X	
		– консерватизм існуючої системи постачання			X
		– низький ступінь диференціації продукції			X
		– необхідність залучення постійних покупців			X
	1.2. Реакція наявних конкурентів.	– відсутність активної маркетингової політики			X
		– низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			X
		– слабе використання методів ведення конкурентної боротьби			X
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			2,75		
2. Поява продуктів-замінників	2.1. Вплив продуктів-замінників	– перевагу отримує продукт з нижчою ціною		X	
		– тенденція до реалізації дешевших та менш якісних продуктів			X
		– відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			X
	2.2. Протизаконна імітація наявних продуктів.	– поява великої кількості продуктів замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків			X
	Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,75	
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємстві.	– високий ступінь організації споживачів			X
		– великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			X
		– високий ступінь стандартизації продукції			X
		– висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			X
	3.2. Торговельна сила споживачів	– зростання рівня інформованості покупців про товари			X
		– висока цінова еластичність товару			X
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			3		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства.	– необмежені можливості підприємства у виборі постачальника		X	
		– тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків			X
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства.	– відсутність власних оборотних коштів			X
		– нестача складських приміщень		X	
	Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			2,5	
5. Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції.	– узагальнений показник інтенсивності конкуренції			X
		– наявність великої кількості підприємств конкурентів		X	
		– сильними конкурентами є великі ринки		X	
		– незначний приріст попиту на товар підприємства		X	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств.	– вдале місце розташування магазину			X
		– відсутність дослідження конкурентів		X	
		– досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		X	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами (Ік)			2,29		

**Дані для побудови прогнозної конкурентної карти українського ринку
роздрібної торгівлі одягом у 2019-2022 рр.**

Показник	LC Waikiki	Colin's	Top Secret	LTB
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (або на кінець базового)	1,57	1,76	0,71	0,57
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	4,61	1,82	0,73	0,59
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	2,50			
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією	1,05			
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією	4,61			
Темп приросту ринкової частки фірми:	1,22	0,025	0,010	0,008
Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації):	0,15			
приріст ринкової частки фірми за аналізований період	2,80			
приріст ринкової частки фірми за рахунок зміни обсягу реалізації фірми (ΔS_b)	1,42			
приріст ринкової частки фірми за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів (ΔS_c)	1,38			
– ринкова частка фірми на початок періоду;	1,80	2,03	0,81	0,66
– ринкова частка фірми на кінець періоду;	4,61	1,82	0,73	0,59
– середньоарифметична ринкова частка;	2,50			
– середньоарифметична ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією. Конкурентна позиція фірми вважається слабкою, якщо її ринкова частка є меншою за середньоарифметичну;	1,05			
– середньоарифметична ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією. Конкурентна позиція фірми вважається сильною, якщо її ринкова частка перевищує середньоарифметичну;	4,61			
– обсяг ринку на початок періоду;	22691055			
– обсяг ринку на кінець періоду;	26094713			
– обсяг реалізації фірми на початок періоду;	355 800	400 000	160 000	130 000
– обсяг реалізації фірми на кінець періоду;	1 202 074	476 190	190 476	154 762
– кількість фірм на ринку;	40			
– кількість фірм із слабкою конкурентною позицією (нижчою від середньої);	39			
– кількість фірм із сильною конкурентною позицією (вищою від середньої).	1			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	0,153			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	2,80			
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	0,173			