

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»

Виконала: здобувачка 4 курсу,

Групи МГр-17

Спеціальності 075 Маркетинг

Гончарова Діана Олександрівна

Керівник: Яременко С.С., к.е.н., доцент

**Дніпро
2021**

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Освітній рівень **бакалавр**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

Затверджую:

Зав. кафедри _____
Тараненко Ірина Всеволодівна
д.е.н., професор
(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
“15” січня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Гончаровій Діані Олександрівні
прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи: «Конкурентоспроможність підприємства та основні напрямки її підвищення»

2. Керівник роботи Яременко Світлана Степанівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом від "05" квітня 2021 р., № 37-06-У.

3. Термін здачі студентом закінченої роботи 07.06.2021 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Визначити поточний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Стиль Д, мережі магазинів Prostor» з метою пошуку напрямів її підвищення та розробки рекомендацій.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

1.3. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

2. Оцінка конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

2.2. Аналіз ринку, на якому діє підприємство

2.3. Сегментування ринку та позиціонування продукції

2.4. SWOT- аналіз

2.5. Визначення рівня поточної конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»

3. Напрями підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»

3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «PROSTOR»

3.2. Маркетинговий бюджет запропонованих заходів та очікуваний ефект запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Яременко С.С., доцент	_____ 15.01.2021 <i>Підпис консультанта</i>	_____ 15.01.2021 <i>Підпис здобувача</i>
2	Яременко С.С., доцент	_____ 15.01.2021 <i>Підпис консультанта</i>	_____ 15.01.2021 <i>Підпис здобувача</i>
3	Яременко С.С., доцент	_____ 15.01.2021 <i>Підпис консультанта</i>	_____ 15.01.2021 <i>Підпис здобувача</i>

7. Дата видачі завдання 15 січня 2021 р.

8. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства	27.02.2021	27.02.2021
2.	Розділ 2. Оцінка конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»	27.03.2021	27.03.2021
3.	Розділ 3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»	10.05.2021	10.05.2021
4.	Оформлення роботи	19.05.2021	19.05.2021

Здобувач

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

підпис

Гончарова Д.О.

прізвище, ініціали

Яременко С.С.

прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

Гончарова Д.О. Конкуреноспроможність підприємства та основні напрямки її підвищення.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств, здійснено оцінку та аналіз конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor», проведено маркетингове дослідження вподобань споживачів та розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor». З урахуванням специфіки діяльності мережі магазинів «Prostor» та конкурентних умов, запропоновано проведення поглиблених маркетингових досліджень, розширення асортименту та використання методу диференціації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності мережі.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, оцінка конкурентоспроможності, підвищення конкурентоспроможності, ефективність.

SUMMARY

Honcharova D.O. Competitiveness of the enterprise and the main directions of its increase

In the bachelor's work describes the theoretical and methodological basis of competitive performance research, the estimation and the analysis of competitive performance of a «Prostor» retail chain, marketing research of consumers preferences have been performed and recommendations on increasing the level of competitive performance for «Prostor» retail chain was developed. Taking into account the specifics of the «Prostor» retail chain and competition of the market, it is proposed to conduct in-depth marketing research, implement product-line expansion and utilize method of differentiation, which will increase competitive performance level.

Keywords: competition, competitive performance, competitiveness of the enterprise, competitive performance evaluation methods, increase of competitive performance level, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	12
1.3. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «PROSTOR»	
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства	25
2.2. Аналіз ринку, на якому діє підприємство	29
2.3. Сегментування ринку та позиціонування продукції	33
2.4. SWOT- аналіз	38
2.5. Визначення рівня поточної конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «PROSTOR»	
3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor»	45
3.2. Маркетинговий бюджет запропонованих заходів та очікуваний ефект запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

На сьогодні в умовах «виживання» підприємці змушені шукати приховані резерви для створення конкурентних переваг. Ці резерви в більшості своїй зосереджені в основних інструментах комплексу маркетингу - товар, ціна, розподіл і просування. Кожен день, якщо не кожен час, відкриваються нові бізнеси, і тому для будь-якої фірми важливо мати уявлення про своє положення на ринку. І навіть займаючи лідерські позиції не можна «стояти на місці», потрібно проводити заходи з орієнтуванням на підвищення якості продукції, надання послуг, та оптимізації виробничих процесів. Також необхідно проводити дослідження щодо конкурентоспроможності продукції або підприємства в цілому.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що для сучасних компаній важливо не тільки знати наскільки конкурентоспроможна їх фірма, а й як підтримувати та підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. Сучасний ринок переповнений послугами і всілякими товарами, і в зв'язку з цим компанії змушені шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності.

Мета роботи – розробити рекомендації щодо проведення заходів с підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «PROSTOR».

Відповідно до мети необхідно виконання наступних **завдань**:

– ознайомитися з теоритичними основами дослідження конкурентоспроможності підприємств та методами оцінювання рівня конкурентоспроможності;

– ознайомитися із діяльністю підприємства та зібрати матеріали для виконання завдань практики;

– вивчити та проаналізувати ринок товарів (послуг), на якому діє підприємство;

– виконати SWOT аналіз;

– проаналізувати рівень поточної конкурентоспроможності мережі магазинів «PROSTOR»;

- розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «prostor»;
- встановити маркетинговий бюджет запропонованих заходів та виявити їх економічну доцільність.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Стиль-Д, мережа магазинів Prostor».

Предмет дослідження – заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Стиль Д, мережа магазинів Prostor».

Кваліфікаційна робота виконана з використанням наступних **інформаційних джерел**: наукової і навчальної літератури, періодичних видань, матеріалів, розміщених в мережі інтернет, законодавчі та нормативні акти України, результати соціологічного опитування, проведеного серед споживачів дрогерії мереж.

У роботі були використані такі **методи дослідження** – узагальнення, статистичний та аналітичний методи, кабінетний аналіз, контент аналіз, спостереження, прогнозування.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати дослідження можна використати в практичній діяльності на підприємстві, що аналізувалося, або на інших підприємствах зі схожою діяльністю.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження доповідались на 4 міжнародних науково-практичних конференціях. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 4 наукові роботи: тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях загальним обсягом 0,8 ум. др. арк.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Мета маркетингу – залучити клієнтів і тим самим заробити більше грошей для свого бізнесу. У конкурентних секторах потрібно боротися з маркетинговими зусиллями будь-якого бізнесу, який надає подібні товари чи послуги. Іншими словами, треба встановлювати конкурентну перевагу.

Метою маркетингової стратегії має бути встановлення конкурентної переваги, тобто бізнес повинен залучати більше клієнтів з певного сектора, ніж інші компанії. Конкурентна перевага може бути зумовлена унікальним продуктом або послугою. Наприклад, якщо бізнес виробляє високоякісну продукцію, яку конкуренти не можуть імітувати, то такий бізнес користується конкурентною перевагою. Або якщо якась компанія має доступ до власних методів або матеріалів, таких як запатентовані процеси чи винаходи, конкурентам може бути важко знайти маркетингові стратегії, які можуть перевершити таку вигідну перевагу.

Конкурентні переваги відносять до факторів, які дозволятимуть підприємству виготовляти товари чи послуги дешевше та краще, ніж конкуренти. Ці фактори дозволяють виробничому суб'єкту генерувати більше продажів або вищу рентабельність порівняно з ринковими конкурентами.

Конкурентні переваги створюють більшу цінність для фірми та її акціонерів через певні переваги або умови. Чим стійкіша конкурентна перевага, тим важче нейтралізувати перевагу конкурентам. Два основних типи конкурентних переваг - це порівняльна перевага та диференційна перевага.

Порівняльна перевага – це здатність фірми виробляти товар чи послугу ефективніше, ніж конкуренти, що призводить до більшої норми прибутку. Економія на масштабі, ефективні внутрішні системи та географічне розташування також можуть створити порівняльну перевагу. Однак такі порівняльні переваги не

означають, що продукт чи послуга будуть кращої якості. Це лише показує, що фірма може запропонувати товар або послугу тієї ж якості, але за нижчою ціною. Наприклад, фірма, яка виробляє товар у Китаї, може мати нижчі витрати на оплату праці, ніж компанія, яка виробляє в США, тому вона може запропонувати рівний товар за нижчою ціною.

Диференціальна перевага полягає в тому, що товари чи послуги фірми трохи відрізняються від пропозицій конкурентів та вважаються кращими. Передові технології, захищені патентом продукти чи процеси, чудовий персонал та сильна ідентичність бренду - все це є рушієм диференціальної переваги. Ці фактори підтримують широкі націнки та великі частки ринку.

Компанія Apple славиться створенням інноваційних продуктів, таких як iPhone, та підтримкою лідерства на ринку завдяки розумним маркетинговим кампаніям для створення елітного бренду.

В цілому, можна сказати, що конкурентоспроможність відображає потенціал компанії - ресурси, навички та вміння, які забезпечують перевагу над іншими гравцями того ж сектору. Отже, конкурентоспроможність можна визначити як багатовимірну характеристику підприємства, як результат його внутрішніх характеристик, так і пов'язану зі здатністю адаптуватися до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі. Це особливість, яка відрізняє здатність компанії здійснювати таку діяльність, яка забезпечує стабільний та довгостроковий розвиток та сприяє збільшенню ринкової вартості.

Дуже цікаву точку зору представляє Яцек Станкевич, який вважає, що конкурентоспроможність підприємств слід розглядати як систему, сформовану з чотирьох елементів :

- потенціал конкурентоспроможності, що розуміється як усі матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства, ключові компетенції та здібності, що дозволяють отримати постійну та важку для підриву конкурентну перевагу над конкурентами;

- конкурентна перевага (завжди має відносний характер), що можна розуміти як ефект правильного використання складових потенціалу

конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству формувати привабливу ринкову пропозицію та ефективні інструменти конкуренції;

- інструменти та методи нарощування капіталу клієнта та створення гудвілу (вартість ділової репутації).

- конкурентна позиція, що розуміється як результат досягнення підприємством конкуренції в даному секторі, порівняно з результатами, досягнутими конкурентами, іншими словами - місце в масштабі економічних та неекономічних вигод, яке підприємство надає всім своїм зацікавленим сторонам, порівняно з місцями, що займають конкуренти.

У представленій моделі конкурентоспроможність трактується як система, що складається з чотирьох тісно пов'язаних між собою елементів, схильних до впливу загального середовища та взаємодіючих із безпосереднім конкурентним середовищем. Аналізуючи залежності між визначеними компонентами цієї системи, можна сказати, що потенціал конкурентоспроможності впливає на конкурентні переваги, що, в свою чергу, визначає вибір інструментів конкуренції, що дозволяють здобути та зберегти передбачувані конкурентні позиції. Однак організаційна реальність видається набагато складнішою, тому важко визнати, що саме володіння конкурентним потенціалом є ключовим фактором, що забезпечує досягнення конкретної позиції на ринку.

При формуванні конкурентних здібностей компанії зазвичай згадуються дві цінності, а саме: цінність для замовника та цінність для акціонерів. Запорукою успіху сучасних підприємств, що працюють в умовах глобалізації ринкової економіки, є задоволеність споживачів та максимізація вартості акціонерів. Однак слід чітко підкреслити, що процес створення конкурентних переваг - це передусім переробка стилю управління. Підприємству слід постійно організовувати та вдосконалювати свою діяльність. Для цього потрібна дисципліна, яка допомагає досягти запланованих результатів та ефективно діяти, оскільки це має значення на ринку більше, ніж методологічна правильність чи естетика.

Однак роль пристрасті, інтуїції та мрій не можна забувати, оскільки вони як ніколи необхідні для компанії. Пристрасть є джерелом інновацій та змін - вона

говорить вам про те, щоб досягти майбутнього, поставити амбіційні цілі, переступити очевидні межі та порушити канони мислення. Це формує мотивацію та прихильність, які осмислюють існування компанії, а також приносить менеджерам та працівникам шанс на справжню відданість та трохи звичайної радості. Тільки поєднання пристрасті та дисципліни створює справді виграшні стратегії.

Конкурентна перевага може бути тісно пов'язана з продуманою, ефективною та реалістичною стратегією розвитку, яка була успішно реалізована. Однак варто зазначити, що вибір та розробка правильної стратегії - це лише перший крок на довгому шляху до успіху. Справжньою детермінантою конкурентоспроможності компанії є здатність реалізовувати прийняту стратегію на практиці.

Конкурентоспроможність компанії на ринку є результатом взаємодії багатьох внутрішніх факторів, властивих підприємству, а також зовнішніх механізмів та умов, що існують у навколишньому середовищі. Це можна розуміти як здатність розвиватися, отримувати вигоди та прибутки та створювати конкурентні переваги. Конкурентоспроможність підприємства, безсумнівно, зумовлена зовнішнім середовищем, але на нього також впливають ресурси компанії, ключові компетенції, навички та вміння. В управлінні слід застосовувати інтегрований підхід, тобто створювати конкурентні переваги, засновані на використанні ресурсів знань, розвиток унікальних та важких для наслідування ключових компетенцій з метою адаптації до мінливих вимог замовника з урахуванням змін у ринковому середовищі - можливості та розвиток можливостей.

Конкурентоспроможність також можна розглядати як мету діяльності компанії. Це зводиться до задоволення потреб споживачів ефективніше, ніж інші компанії. Тому підприємства, які бажають тривалий час утримувати конкурентну позицію на ринку, повинні постійно інвестувати в інновації та розвиток своєї продукції та послуг, або пропонувати чіткі цінові переваги. Найкращі компанії успішно поєднують знання про майбутнє ринку з усталеним управлінням, заснованим на компетенціях, ніколи не зупиняючись на досягнутому, оскільки вони більше дбають про унікальність, ніж про частку ринку. Вони роблять акцент

на розвитку організаційної культури, а члени вищого керівництва є головними ініціаторами інновацій. Знання стають головним стратегічним ресурсом, на якому можна створити перевагу на сучасних ринках. Однак це також специфічний ресурс, "заплутаний" у всьому контексті інших ресурсів, особливо таких, як організаційна культура, внутрішні організаційні відносини, системи мотивації та комунікації, а також взаємодії та відносини з навколишнім середовищем. Багато з цих ресурсів, включаючи самі знання, виникають в результаті тривалого накопичення досвіду, накопиченого в конкретних техніко-технологічних, економічних, правових, політичних та культурних умовах, в яких функціонує підприємство.

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція – це суперництво між компаніями, що продають подібні товари та послуги з метою досягнення доходу, прибутку та зростання частки ринку. Ринкова конкуренція спонукає компанії збільшувати обсяг продажів, використовуючи чотири компоненти маркетингового комплексу, які також називають 4P. Ці P означають товар, місце, просування та ціну. Знання та розуміння вашої конкуренції є критичним кроком у розробці успішної маркетингової стратегії. Якщо ви не знаєте, хто є конкурентом, і знаєте про їх сильні та слабкі сторони, цілком ймовірно, що інша фірма може представити свою картину та надати конкурентну перевагу, наприклад, пропозицію товарів за нижчими цінами або переваги з доданою вартістю.

Існує декілька типів ринкової конкуренції:

1. Прямі конкуренти - Прямий конкурент пропонує однакові товари та послуги, спрямовані на один і той же цільовий ринок та клієнтську базу, з тією ж метою отримання прибутку та зростання частки ринку. Це означає, що ваші прямі конкуренти орієнтуються на ту саму аудиторію, що і ви, продаючи ті самі товари, що й ви, в подібній моделі розподілу, як і ви. А якщо товари однакові, то клієнт обирає продукцію тієї компанії, у кого нижче ціни.

2. Непрямі конкуренти - непрямим конкурентом є інша компанія, яка пропонує

однакові товари та послуги, подібно до прямих конкурентів; проте кінцеві цілі різні. Ці конкуренти прагнуть збільшити дохід за допомогою іншої стратегії. Майже кожна компанія бере участь у певних формах непрямой конкуренції. Цей тип конкуренції виникає, коли хтось із іншої компанії забирає у вас клієнта, пропонуючи товари чи послуги, яких немає у вас. Наприклад, Інтернет та кабельне телебачення стають непрямими конкурентами кінотеатрів. Певна частина цільової аудиторії отримує можливість дивитися якісні фільми лише вдома. Таким чином, такий тип конкуренції змушує будувати бар'єри для залучення клієнтів. У разі непрямой конкуренції ваша маркетингова стратегія повинна передбачати більш широку комерційну пропозицію, і ви повинні проводити активні рекламні акції, щоб клієнт поміятав про ваш товар.

3. Конкуренти Фантоми – конкурентом, що замінює, є інша компанія, яка пропонує товар чи послугу, якими споживач міг би скористатися, замість того, щоб вибрати ваші товари чи послуги. Це явище відбувається, коли, замість того, щоб купувати вашу товар, клієнт купує щось зовсім інше. Такий тип конкуренції включає в себе пропозиції компаній, які не існують в типових умовах клієнтів. Наприклад, клієнт, який прийшов у торговий центр в кінотеатр, може легко змінити свої плани. Він може переключитися на спонтанні покупки, або випадково зустріти друзів та піти проводити з ними час у кафе за дружньою розмовою. На цей момент клієнт змінив плани і не витрачав грошей у вашій компанії.

Відбір таких конкурентів дуже важко здійснити, оскільки це повністю в свідомості клієнтів. Маркетологи знають про прямих і непрямих конкурентів, але, якщо у товару занадто багато фантомних конкурентів та ваша пропозиція в кінцевому підсумку ігнорується потенційним клієнтом, то товар або послуга матимуть дуже короткий життєвий цикл. В особі конкурентів-фантомів потрібні більш привабливі рекламні заходи.

Від того, які компанії стануть прямими і непрямими конкурентами компанії, багато в чому залежить успіх товару в сегменті. Саме тому вибирати конкурентів необхідно правильно і з обережністю.

Варто зазначити, що в окремих секторах існують різні специфічні умови, що визначають рамки та форми конкуренції між компаніями. Для багатьох підприємств цільовою групою споживачів є не окремий споживач, а інші підприємства, а також державні фінансові організації.

Наприклад, дуже популярні гіпермаркети конкурують між собою за окремих клієнтів, і ці види діяльності легко помітити. Кожен з нас дивиться рекламу по телевізору або отримує на електронну пошту чи Viber рекламні оголошення, акції, купони. У той же час між різними учасниками ринку, які конкурують між собою, ведеться інша конкурентна боротьба, щоб їх товари могли розміститися на видному місці на полицях цих магазинів, замінюючи товари, пропоновані їх прямими конкурентами. Однак це суперництво не видно для споживачів, воно відбувається в приватності офісів директорів і призводить до багатомільйонних замовлень та контрактів для вибраних компаній.

Організації державного сектору, які становлять цільову групу клієнтів для багатьох підприємств, наприклад, що працюють у галузі будівництва та реконструкції, навчальні послуги, медичне обладнання та військові ринки, можуть сприйматися подібним чином. У цих випадках конкурентоспроможність компаній виявляється в тому, що учасник спершу повинен відповідати критеріям, що містяться в Специфікації основних умов контракту, а потім тендерний комітет на основі прийнятих ним критеріїв обирає найвигіднішу пропозицію. Може виявитись, що наявність відповідного конкурентного потенціалу та привабливої товарної пропозиції не повинна бути запорукою успіху.

Фактори конкурентоспроможності підприємства можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносять:

- Відношення державної політики до експорту та імпорту;
- Рівень економічного розвитку країни;
- Митна політика і пов'язані з нею імпортні мита і квоти;
- рівень розвитку інфраструктури в країні;
- розвиток науково-технологічного потенціалу;
- наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;

- участь в міжнародному поділі праці, розробці фінансуванні національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;
- державний нагляд і контроль за дотриманням: обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль;
- основні характеристики ринку: його тип і ємність; наявність і можливості конкурентів;

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства відносять:

- виробнича і організаційна структура підприємства;
- інформаційна та інформативно-методична база управління;
- розвиненість збутової мережі;
- орієнтування на економіку, засновану на використанні знань;
- облік і регулювання виробничих процесів;
- рівень кваліфікації персоналу;
- якість менеджменту;
- якість обладнання;
- ступінь захищеності конфіденційної інформації (безпека системи інформаційного забезпечення);
- використання мережі Інтернет для продажу продукції;
- регулярність залучення інвестицій в розвиток виробництва;
- розміри сформованої постійної і лояльної клієнтської бази;
- репутація (гудвіл) підприємства;
- мотивація персоналу на підвищення якості товару;
- своєчасність проведення реструктуризації (злиття, поглинання, поділ);
- вартість підприємства (бізнесу), що відображає його інвестиційну привабливість.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, слід розглядати в комплексному підході, визнаючи їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Ключові детермінанти конкурентоспроможності сучасних підприємств є інтерактивними, оскільки вони є сукупністю взаємопов'язаних факторів, що створюють багатовимірний простір. Їх слід розглядати не як поодинокі ізольовані змінні, а як сукупність взаємозалежних елементів, що виникають на одному часовому горизонті і взаємопроникають один в одного. Цей підхід підкреслює існування їх синергетичного впливу на конкурентоспроможність компанії, підтвердженого в управлінській практиці.

Також фактори конкурентоспроможності можна поділити на три рівні

Оперативний рівень, тактичний рівень та стратегічний рівень. До оперативного рівню належать – конкурентоспроможність продукції, прибутковість, платоспроможність. До тактичного рівня відносять - загальний стан підприємства, стратегічне управління, адаптивність системи управління, фінансова та управлінська прозорість. До стратегічного рівня належать - зростання вартості бізнесу, інвестиційна привабливість

Але ці критерії не в повному обсязі визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, і тим самим дають недостатньо точну оцінку. Це оцінка конкурентоспроможності економічними показниками, в той час як для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції необхідно так само використовувати і критерії, якими оперує споживач.

Купуючи товар, покупець тим самим оцінює його привабливість, можливу ступінь задоволення своєї конкретної потреби і свою готовність нести витрати, пов'язані з придбанням та використанням даного товару. Отже, саме споживчий попит в найбільшій мірі визначає конкурентоспроможність продукції.

Загальний стан підприємства характеризується динамічними і статистичними показниками, але цього не достатньо, так як динамічні показники (стратегічне управління) характеризують потенціал і тенденцію, а статистичні - стан підприємства. Під стратегічним управлінням в літературі розуміються

довгострокові цілі діяльності підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку, а не справжнє стан підприємства.

Сучасні умови господарювання не дають організаціям виживати в довгостроковій перспективі, необхідно використовувати стратегії зростання, які в першу чергу спираються на зовнішній і внутрішній потенціал організації.

Практично у всіх галузях економіки діють наступні фактори конкурентоспроможності:

1. Якість що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється шляхом опитувань і порівняльних тестів
2. Ціна товару з можливою націнкою
3. Реклама
4. Торгівля - з точки зору комерційних методів і засобів діяльності
5. Дослідження і розвиток
6. Рівень післяпродажного обслуговування, що забезпечує підприємству постійну клієнтуру
7. Передпродажна підготовка, яка свідчить про його здатність не тільки передбачити запити майбутніх споживачів, але і переконати їх у виняткових можливості підприємства задовольнити ці потреби

Покращені маркетингові кампанії також можуть створити конкурентні переваги. Наприклад, якщо бізнес може переконати споживачів, що його товар пропонує значні переваги порівняно з іншими - навіть якщо він цього не робить, - цей бізнес залучить більше клієнтів і довше їх утримає. У галузях, де відмінності між продуктами не є переважними, конкурентні методи маркетингу є основним способом створення та збереження конкурентних переваг. Наприклад, багато виробників газованої води можуть виробляти солодкі напої, проте лише деяким виробникам вдається зберегти статус лідера, головним чином висвітлюючи привабливість своєї продукції за допомогою дорогих маркетингових кампаній.

Іншим способом використання маркетингу для розвитку конкурентних переваг є ефективне націлювання на споживачів. Наприклад, існують два підприємства зі схожими продуктами та маркетинговим бюджетом, кожен з яких

конкурує за однакову кількість клієнтів. Якщо один бізнес проводить дослідження споживачів, щоб визначити, які демографічні показники найімовірніше використовуватимуть його продукт, то цей бізнес знає, що націлить свою маркетингову кампанію саме на цих конкретних клієнтів. Тим часом інший бізнес марнує купу грошей, орієнтуючись на клієнтів, яких він мало сподівається отримати. Отже, бізнес, який включає маркетингові дослідження у свою кампанію, забезпечує конкурентну перевагу, навіть якщо його продукт сам по собі не дає явної переваги.

Також можна встановити конкурентну перевагу, продаючи той факт, що ваша продукція доступна за нижчими цінами, ніж пропонують ваші конкуренти. Цю стратегію часто використовують роздрібні магазини та інші підприємства, які надають переважно однакові товари чи послуги. Якщо можливо постійно знижувати ціни, то можна отримати достатню перевагу, щоб вигнати своїх конкурентів з бізнесу. Модифікований підхід полягає у періодичному зниженні цін - наприклад, оголошуючи одноденні розпродажі. Інші варіанти - повідомити, що ви будете вшановувати купони конкурентів або гарантувати найнижчу ціну на певні товари. Обидва способи допомагають нейтралізувати маркетингові кампанії ваших конкурентів і не дають споживачам рухатися до інших підприємств.

Фактори, що виникають у навколишньому середовищі, не залежать від підприємства, значною мірою походять від політики державних органів влади та механізмів регулювання ринку, і на них впливають як загальний стан, так і економічна ситуація в певній країні, як а також глобальної економічної ситуації. У свою чергу, внутрішні фактори пов'язані з діяльністю, що здійснюється компанією, вони пов'язані з її фінансовим станом, матеріальними ресурсами, інтелектуальним капіталом, організаційною структурою, прийнятою стратегією розвитку, методами управління, підприємництвом, інноваціями та якістю пропонованої продукції та послуг. Можна сказати, що група внутрішніх факторів ототожнюється зі стратегічними ресурсами, якими володіє компанія, та здатністю використовувати їх для здійснення ефективних дій.

Аналізуючи фактори конкурентоспроможності, слід також звернути увагу на особливі привілеї та переваги, на які можуть розраховувати підприємства, які отримали дозвіл на діяльність у спеціальних економічних зонах. Органи державної влади надають таким підприємствам преференції - вони забезпечують привабливе розташування, здають землю для інвестицій, а іноді також готують дорожню інфраструктуру. Більше того, можна помітити чітку тенденцію - влада дуже хоче похвалитися тим, скільки робочих місць створено завдяки таким інвестиціям, тоді як питання про те, як там ставляться до працівників, які умови їх праці та заробіток ігнорується. Виявляється, конкурентоспроможність цих компаній суворо залежить від зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграє дешева робоча сила, прихильність влади та податкові пільги. На практиці часто виявляється, що через кілька років від початку діяльності ці компанії продаються іншим інвесторам, які не зобов'язані підтримувати зайнятість на поточному рівні.

Однак можна вказати на групу факторів, властивих ринковому середовищу, які є більш-менш важливими для всіх підприємств. До цих факторів належать, серед інших фіскальна політика держави, правові механізми та нормативні акти, що стосуються свободи ведення бізнесу, рівня економічного зростання, економічного процвітання, наявності та відсотків за позиками, попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили, норми трудового законодавства. Діяльність, функціонування та розвиток сучасних підприємств значною мірою обумовлені та залежать від цих зовнішніх факторів, які також впливають на детермінанти конкурентоспроможності окремих секторів. Завданням держави та влади має бути здійснення такої діяльності, яка забезпечить свободу ведення бізнесу та створить сприятливі умови для розвитку, одночасно гарантуючи прозорі та справедливі правила вільної ринкової конкуренції. Відповідно підготовлені правові акти мають особливе значення в цьому процесі, але не менш важливу роль відіграє ставлення та фактична поведінка представників органів державної влади.

1.3. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Мірилом конкурентоспроможності компанії є її позиція на ринку та оцінка в очах клієнта, тому компанія може вважатися конкурентоспроможною, якщо її діяльність у стратегічній перспективі призводить до збільшення її ринкової вартості. Противники такої інтерпретації визнають, що причиною оцінки конкурентоспроможності є збільшення кількості споживачів та прибутку, отриманого в короткостроковій перспективі. Заява про те, що конкурентоспроможність є результатом ефективної боротьби за клієнтів та лояльних клієнтів, набуває широкого визнання. Варто також зазначити, що в епоху поширення сучасних технологій.

Конкурентний аналіз - це оцінка конкуренції на певному ринку, спрямована на інформування бізнес-рішень. Оцінка, як правило, передбачає створення списку конкурентів та створення профілю для кожного конкурента, який включає таку інформацію, як типи товарів та послуг, які вони продають, їх частка на ринку, маркетингові стратегії та помітні сильні та слабкі сторони. Оцінка може також включати порівняння між конкретними товарами та послугами бізнесу та пропозиціями конкурентів.

Мета оцінки конкурентоспроможності - допомогти менеджерам врахувати присутність конкурентів при прийнятті бізнес-рішень. Визначення сильних і слабких сторін конкурентів може дозволити менеджерам використовувати слабкі сторони, наслідувати сильні сторони або уникати конкуренції в областях, де інші компанії особливо сильні. Не врахування присутності конкурентів може призвести до неправильних ділових рішень. Наприклад, якщо в певному районі вже є добре створена автосервісна майстерня, відкрити подібний магазин у цьому районі може бути нерозумно. З іншого боку, новий магазин, який спеціалізується на різних або доповнюючих послугах, може мати більше шансів на успіх.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності:

1. Матричні методи (засновані на оцінці продуктового портфеля компанії)

– Матриця БКГ - один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії(виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості;

– Матриця Портера - це інструмент, що дозволяє провести аналіз стратегічних можливостей компанії, а так само допомагає оцінити компанію з точки зору позиціонування себе на ринку;

– Матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (GE/McKinsey) - вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу;

– Матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (Shell/DPM) - вона базується на оцінках як кількісних, так і якісних параметрів бізнесу;

– Матриця «Стадія розвитку/конкурентна позиція» (Hofer/Schendel) - принципи, на яких будуватися процес стратегічного планування.

– Матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (ADL/LC) - В її основу були включені 2 показники: ступінь зрілості ринку і конкурентна позиція компанії в галузі. У моделі ADL передбачено 20 різних стратегій, які формуються на основі різного поєднання зрілості галузі та конкурентної позиції компанії в галузі.

Позитивні сторони: забезпечує високу адекватність оцінювання. Негативні сторони: не дає можливості провести аналіз причин у певній ситуації.

2. Методи, засновані на процедурі оцінки конкурентоспроможності товарів, що випускаються підприємством

Позитивні сторони: методи засновані на оцінці однієї з найважливіших складових конкурентоспроможності фірми - на оцінці товару;

Негативні сторони: не дає повного уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності фірми;

3. Методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції

Позитивні сторони: облік різноманітних елементів діяльності фірми;

Негативні сторони: в основу методики покладено ідею про те, що рівень конкурентоспроможності підприємства можна визначити за допомогою простого складання здібностей підприємства до досягнення конкурентних переваг;

4. Методу, засновані на комплексному підході до оцінки

Позитивні сторони: надає можливість врахувати не тільки існуючий рівень конкурентоспроможності компанії, а й його майбутню можливу динаміку;

негативні сторони: в ході визначення поточної і потенційної конкурентоспроможності використовуються методи, розглянуті вище, а це означає, що і недоліки цих підходів переходять на цей;

Матричні методи оцінки є досить простими і дають наочну інформацію. Більш того вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і в разі наявності правдивої інформації дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій.

Методи, які засновані на процедурі оцінки конкурентоспроможності товарів, поєднують конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність товару через поняття "ефективне споживання". Чим вище якість товару та нижча його вартість, тим вище буде конкурентоспроможність.

Застосовуючи методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції, вважається, що найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких найкраще працюють усі відділи та служби. Оцінка ефективності такої структури базується на оцінці ефективності використання ресурсів. Ця методика оцінки найчастіше використовується при оцінюванні промислових підприємств і охоплює всі найважливіші аспекти економічної діяльності, запобігаючи дублюванню конкретних показників, що дозволяє швидко створити загальну уяву конкурентних позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Впровадження комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою методу інтегральної оцінки. Цей метод включає дві складові: критерій, що характеризує ступінь задоволення споживачів, та критерій ефективності виробництва.

Професійні маркетингові дослідження, такі як фокус-групи та анкети, можуть надати цінну інформацію про положення підприємства на ринку. Хоча фірма з маркетингових досліджень може заощадити час, це може бути досить дорого та просто не бути можливим для нового та зростаючого бізнесу. Значна частина інформації, необхідної для складання профілю конкурентів, доступна для всіх власників бізнесу.

Вторинні джерела інформації рекомендуються як відправна точка для розробки конкурентного та галузевого аналізу. Маркетингові звіти, що пропонуються для продажу, також вважаються вторинними джерелами. Хоча вони були створені з іншою метою, ніж ваша поточна потреба, вони все ще є чудовими джерелами інформації та даних. До вторинних джерел можна віднести:

- Рекламу конкурентів; вона не тільки повідомляє вам ціну конкурента та іншу інформацію про товар, але і вказує всю рекламну програму та бюджет вашого конкурента.

- Статті та інтерв'ю в інтернеті (та в журналах); статті та інтерв'ю є джерелом інформації, яку ви можете використовувати, щоб отримати уявлення про те, що планує ваш конкурент в майбутньому, інформацію про нові продукти тощо.

- Довідники, бази даних, загальнодоступні результати маркетингових досліджень, річні звіти тощо.

- Думки та персональні спостереження працівників підприємства.

- Ваші конкуренти. Можна отримати велику кількість інформації за допомогою простої, дружньої розмови. Люди люблять говорити про себе та ділитися своїми історіями успіху та проблемами з діловими партнерами.

- Ваша ділова мережа. Можна провести співбесіду з вашими клієнтами, постачальниками та експертами галузі про товари та послуги вашої мережі, та ваше місце на ринку.

Після того, як було зібрано всі конкурентні дані, настає час аналізу. Слід проаналізувати, щоб визначити інформацію про товар, частку ринку, маркетингові стратегії та виявити сильні та слабкі сторони вашої конкурентоспроможності. Треба знати від свого торгового персоналу та відгуків клієнтів, які особливості та

переваги товару є найбільш важливими з їх точки зору для клієнтів. Конкурентна позиція товару чи послуги в значній мірі визначається тим, наскільки він відрізняється від товарів чи послуг конкурентів, та за якою ціною продається.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «PROSTOR»

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ «Стиль Д», більш відомі як мережа магазинів Prostor, - це інноваційна, стильна та прогресивна українська мережа магазинів краси, яка є однією з найбільших в країні, та пропонує найширший асортимент косметичних засобів в українському сегменті drogerie. Формат drogerie (дрогері) почав розвиватися в Західній Європі в 1970-х роках із невеликих сімейних підприємств, які поступово переросли у великі торгові мережі - провідні європейські drogerie налічують 15 000 магазинів. Цей формат торгівлі орієнтований на продаж цілого ряду непродовольчих товарів - косметики, парфумерії, фармацевтичних препаратів, побутових товарів, товарів для дітей, ювелірних виробів, побутової хімії тощо.

Організаційно-правовою формою мережі магазинів Prostor є товариство з обмеженою відповідальністю. Це є форма спільної діяльності, яка забезпечує наявність акціонерного капіталу, розбитого на акції, розмір яких визначається установчими документами.

Мережа магазинів Prostor з'явилася в 2005 році. Перший магазин був відкритий в липні у м. Дніпро, наступні - через невеликий проміжок часу, в Донецьку та Запоріжжі. Перший рік розвитку мережі був дуже інтенсивним, в цілому було відкрито 31 магазин в 17 містах України. Але з квітня 2006 року почався період екстенсивного розвитку - з'явилися нові конкуренти, стали падати продажі.

Історія Prostor - це 16 років безперервної роботи, це дорога від локального ритейлера до одного з національних лідерів, в активі якого входять понад 330 магазинів в 113 містах. Сьогодні бренд Prostor добре відомий майже у всіх регіонах України.

У 2010 р. компанія провела ребрендинг. Щоб посилити позиціонування "краса та догляд", безпосередньо в магазинах розташувалися студії зачісок та

манікюру proSalon. Але через декілька років від цієї ідеї відмовилися через високий рівень конкуренції з салонами краси та «зайві витрати».

У 2012р. компанія взяла курс на зниження цін і приведення їх у відповідність із загальним ціновим вектором роздрібного каналу drogerie, в зв'язку з цим і маркетинг спрямований на зміну сприйняття proStor як мережі не з цінами іноді навіть нижче, ніж у конкурентів.

З року в рік мережа магазинів Prostor намагається розвиватися та вдосконалюватися, враховуючи всі потреби споживачів і тенденції розвитку ринку.

Місія мережі магазинів Prostor - надання українським жінкам кращого асортименту товарів краси та догляду за собою за найкращими цінами, в комплексі з якісним обслуговуванням.

Асортимент мережі магазинів Prostor складають переважно з непродовольчих товарів з тривалим терміном придатності. Магазины Prostor пропонують своїм покупцям достатньо широкий та якісний вибір товарів відомих українських і світових виробників: декоративну косметику, парфуми, засоби для догляду та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки та сувеніри. Також магазини Prostor торгують безрецептурними медикаментами і позбавляють покупців від необхідності часто відвідувати аптеки - таким чином формат drogerie трішки конкурує з фармацевтичними мережами. Частина площ в торговій точці віддана під продовольчі товари: снеки, солодоці тощо.

З 2011 року мережа Prostor займається розвитком власних торгових марок. І вже сьогодні він може запропонувати своїм клієнтам ексклюзивні товари 20 брендів з позначкою «Тільки в Prostor».

Портфель Private Label PROSTOR - це:

- жіночі серії: «Violetta», «Queen collection», «Glam collection», «Рецепти Любушки», «LORENA beauty», «LORENA Professional» «FRESCO», «Flirty»;
- чоловічі серії: «Pixcell», «Grand collection», «Royal collection»;
- дитячі серії: «Друзьки діточок», «Bebis»;
- серії товарів для догляду: «NEO», «Tendresse de la Nature», «Vivafruits», «Yagoda», «Секрети господині», «Super Diya» та інші.

Мережа магазинів Prostor займається не тільки розвитком власних торгових марок, але й розширює свій асортимент завдяки великій кількості нових товарів з різних груп. Починаючи з 2019 року набрали велику популярність корейські засоби по догляду за обличчям, які цінуються саме за високу якість. У мережі магазинів Prostor вчасно подбали про те, щоб товари цієї категорії були присутні на полицях магазинів. З 2020 року серед молоді жіночого полу стали популярні блискітки у будь-якому вигляді та способі застосування. На сьогодні Prostor пропонує велику кількість товарів із блискітками, починаючи від засобів для догляду за обличчям або тілом (маски для обличчя, лосьйони, масла та інше) до косметики та різноманітних засобів для волосся (гліттер-палетки, шіммери для тіла, спреї з блискітками тощо).

Широта асортименту продукції мережі магазинів Prostor складає 65 категорій продукції. Глибина асортименту складає від 2 до 12 варіантів товару. Загальна кількість товарів (насиченість) мережі магазинів Prostor представлена більш ніж 100 видів асортиментних позицій майже у кожному варіанті асортиментних груп.

З початку 2018 року мережа Prostor пішла від ретро-маркетингу та почала залучати нових клієнтів. У середині 2018 року було виділено основний меседж креативу Prostor – «Бути б'юті» і доповнено раціональними атрибутами. Команда маркетологів обрали три ключових фактори: в Prostor супер-ціни, цікаві акційні пропозиції, широкий вибір товарів.

Замість маркетингового агентства Prostor тепер звертаються до інста-блоггерів, інфлюєнсерів – лідерів думок в Інстаграмм. Було переглянute позиціонування бренду у сторону поколінь Z і Y. Тепер Prostor просувається не через «каталоги на стенді магазину» та сарафанне радіо, а через канали: телебачення, CRM, соціальні мережі та Digital. Для нарощування знання бренду використовуються комбінації коротких продуктових роликів і спонсорських проявів в розважальних шоу на телебаченні. Оскільки цільова аудиторія - жінки, було вибрано топові для них телепроекти: «Танці з зірками», «Майстер-шеф», «Холостяк».

Також, з початку 2019 року був зроблений фокус на Viber, як на основний канал комунікації. Замість печатних каталогів тепер використовується щоденна розсилка із різними повідомленнями про акції та знижки. З першої ж розсилки почалося зростання продажів та клієнтської бази.

На кінець 2019 року кількість фолловерів в Instagram зросла в три рази. Окремий акцент був зроблений на залученні лідерів думок. Вони приходили в магазин Prostor, збирали б'юті-бокси і потім розповідали своїй аудиторії про ті засоби, якими користуються самі. Наповненням коробки, яку розігрували серед своїх читачів, вони також займалися самі.

На початку 2020 року було змінено основний меседж креативу з «Бути Б'юті» на «Prostor. - Будь собою і крапка». Відвідувачі сайта можуть помітити маленьку рожеву іконку на вкладці з «Я.» (PROSTOR. - .Я) яка «підтримує» цей меседж.

Оцінка комунікаційної політики мережі магазинів PROSTOR:

- рекламна діяльність: реклама по ТБ, у соц-мережах, реклама у інста-блогерів та інфлюєнсерів у TikTok, виготовлення вивісок для фірмових магазинів, спонсорство тощо.
- для стимулювання: цінові знижки й націнки; програма лояльності (картка з бонусами), конкурси в соц-мережі Instagram та TikTok, розсилка з інформацією про поточні акції на Viber.
- використання персонального продажу (консультанти у магазині) та постійне підвищення їх рівня кваліфікації.

Споживачі. Портрет цільового споживача: жінка 20-45 років, живе у спальному районі великого/середнього міста, має середній дохід, веде домашнє господарство, працює та обслуговує свою сім'ю, та не забуває слідкувати за своєю красою. Для неї важливий комфорт і доступність. Для неї важливо близьке розташування дрогері магазину до роботи або до дому. Їй подобається, коли є широкий асортимент, знижки, акції та новинки. Вона цінує свій час і хоче здійснювати покупки в тому каналі і в той час, який буде для неї найбільш зручний.

Конкуренти. До конкурентів мережі магазинів Prostor можна віднести як схожі мережі магазинів (Єва, Ватсонс та інші), так й великі торгівельні мережі

(АТБ, Сільпо та інші), а також дуже популярний сайт – «makeup.ua». Прямий конкурент Prostor - "Єва" - позиціонує себе як "найкраща подружка, яка завжди дасть корисну пораду щодо краси". Проте більшість споживачів обирають мережу магазинів «Єва» зовсім не з цієї справи. Вони обирають «Єву», тому що вважають, що там нижче ціни.

Постачальники. ТОВ «Стиль-Д» (мережа магазинів Prostor) активно співпрацює як з закордонними, так і з локальними виробниками. Для мережі магазинів Prostor важливо, щоб їх партнери могли разом з ними оперативно реагувати на зміни споживчих переваг.

Посередники. Мережа магазинів Prostor є посередником.

2.2. Аналіз ринку, на якому діє підприємство

Дрогері - це магазини, що спеціалізуються на продажу товарів, які не потребують особливих умов зберігання. Асортимент включає побутову хімію, косметику, парфумерію, деякі ліки, які відпускаються без рецепта лікаря. В Україні законодавство цього не дозволяє, тому у нас фармацевтична складова відсутня. В Україні в форматі дрогері намагаються працювати лише в останні роки деякі з мережевих аптек. При цьому, асортимент не аптечних товарів у них сильно обмежений.

Дрогері в Європі. Становлення формату дрогері сталося в 70-х роках ХХ століття. Сьогодні за даними дослідницької компанії Nielsen, в європейських країнах на формат дрогері припадає близько 20% роздрібного ринку. Кількість дрогері в європейських країнах можна порівняти з кількістю класичних продуктивних "магазинів біля будинку".

Магазини Schleckер, що відносяться до цієї ж концепції, можна знайти у різних країнах. Опитування показують, що 80% покупців мережі відвідують її точки продажів мінімум двічі в тиждень.

Не менш популярна в Європі торговельна мережа Rossman. Магазили під цією назвою представлені в багатьох європейських столицях, де вони розташовуються і в центральних кварталах, і в спальних районах.

Англійський варіант концепції дрогері - мережа «Boots», що складається з 2500 торгових точок. Основний асортимент мережі «Boots» доступний і в інтернет-магазині.

Одним з найбільших гравців дрогері-ринку є німецька мережа DM (Drogerie Markt). Вона була заснована майже півстоліття тому, в 1973 р, і сьогодні налічує понад 3 тис. торгових точок в 14 країнах світу.

В класичному західному магазині формату дрогері крім предметів гігієни, косметики та побутової хімії, представлені парафармація, ліки, що відпускаються без рецепта; біжутерія, товари для дітей та тварин, товари сезонного асортименту, також продаються продовольчі товари тривалого терміну зберігання - харчові добавки, дієтичні продукти, чай, кава, цукерки в коробках і навіть вина. У класичному німецькому форматі дрогері обов'язковий пункт друку фотографій, наявність якого створює особливу, клубну атмосферу, надає можливість спілкування для представниць цільової аудиторії дрогері - домогосподарок.

Незважаючи на те що асортимент українських дрогері складався з орієнтацією на західні аналоги, він коректувався відповідно до українських потреб та способу життя. Якщо в українських дрогері товари побутової хімії займають 14-15%, то в німецьких їх максимальна присутність - 3-5%, а в американських і англійських побутової хімії немає взагалі. Це пов'язано з особливостями ведення побуту: в Україні жінки перуть, прасують і прибирають в своїх оселях, в Європі вони майже не займаються побутом, тому побутова хімія традиційно продається в інших спеціалізованих магазинах. В українських дрогері, на відміну від західних, немає лікарських засобів, так як для ведення цього бізнесу необхідно отримання спеціальних ліцензій. Товари декоративної косметики в асортименті дрогері в Німеччині займають 10%, в Америці і Англії - близько 25%, а в українських дрогері декоративної косметики близько 35%.

Оснoву асoртименту наших дрогері складають засоби для догляду - 45%. Це сама ємна і найбільш затребувана покупницями категорія. Вона ж і найперспективніша: виробники активно розширюють лінійки своїх продуктів, а люди найчастіше люблять пробувати все нове.

Є безперечний лідер - Лінія магазинів EVA, що перевершує за кількістю торговельних точок найближчого конкурента вдвічі. Є дві компанії другого ешелону - Watsons та Prostor. І є «всі інші» - оператори, досить великі за мірками сегмента, але безнадійно поступаються першій трійці. Решта від них помітно відстали. Причому лідери тільки нарощують свій відрив, щорічно відкриваючи десятки і сотні магазинів у всіх областях країни. EVA відкриває магазинів більше, ніж п'ять найближчих конкурентів разом узятих, Watsons скорочує кількість магазинів, а пріоритетним регіоном розвитку мереж стала Південна Україна.

З кожним місяцем мережа EVA все далі відкривається від інших гравців цього сегменту ринку за кількістю торговельних точок. Під брендом EVA працює більше 1000 магазинів, що робить її другою за розміром роздрібною мережею країни (табл.2.1.). Рітейлер за кількістю поступається лише всеукраїнській мережі дискаунтерів АТБ, яка 2020 рок нараховує 1137 об'єктів.

Таблиця 2.1.

Топ-5 мереж по загальному числу магазинів в Україні

Керуюча компанія	мережа	Центральний офіс	Число торговельних точок 2020	Число торговельних точок 2019
1. Тов «РУШ»	EVA	Дніпро	1007	974
2. ТОВ «ДЦ Україна»	Watsons	Київ	410	416
3. ТОВ «СТИЛЬ Д»	Prostor	Дніпро	339	338
4. ТОВ «Торгівельна мережа Копійочка»	Копійочка	Івано-Франківськ	215	192
5. ТОВ «ШИКМАРКЕТ»	Шик и Блеск	Вінниця	143	149

Складено за [34]

На початку 2020 року у зв'язку із пандемією COVID-19 майже усі магазини було закрито на карантин. Частка малих підприємств не утримала своїх позицій на ринку та вони були вимушені закритися. Проте усі підприємства, які змогли вчасно впровадити онлайн-замовлення та доставку, отримали не такі великі втрати.

Після послаблення карантину магазини було знов відкрито, але із впровадженням особливих правил відвідування магазинів: не більше 10-15 осіб у приміщенні одночасно, заходити тільки у захисній медичній масці. Працівники також змушені дотримуватися цих правил – маска, медичні рукавички, захист для очей. У приміщенні майже кожного магазину стоять флакони із антисептиком, яким можна безкоштовно обробити руки до/після покупок. З кінця травня підприємства потроху повертаються на колишні позиції. Майже всі зробили/оновили свої сайти, добавили можливість здійснювати покупки онлайн.

У кінці 2021 року лінія магазинів EVA планує запустити власну службу кур'єрської доставки. Першим містом, де з'явиться служба, буде Київ. Концепція доставки EVA відрізнятиметься від Glovo або Uber. Товар буде доставлятися безпосередньо зі складу, а не з магазинів.

В середньому громадяни нашої країни проводять онлайн більше семи годин на день, кожен другий українець мав досвід покупок в Інтернеті. В Україні категорія косметичних товарів увійшла до 6 найкращих категорій, які купуються через Інтернет. За підрахунками, в 2022 році товари категорії дрогері (Косметика, засоби гігієни та побутова хімія) будуть продаватися вдвічі активніше. У той же час середня вартість покупок в Інтернеті в кілька разів вища, ніж в режимі офлайн. Створення та розвиток фірмового Інтернет-магазину є природним еволюційним кроком у будівництві омніканальної моделі продажів.

Згідно з дослідженнями Google Analytics, 36% покупців шукають інформацію про покупки в Інтернеті перед тим, як піти в магазин. Ефект ROPO (Research Online Purchase Offline) – пошук інформації в Інтернеті, покупка в магазині – є актуальним для дрогері ніші. На сайті магазинів треба надавати якомога більше інформації для «дослідження»: розповідати про акції та новинки, можливо добавити блок статей із

рецептами по догляду за тілом тощо. Завдяки такій комунікативній стратегії бажання відвідати класичний магазин буде зростати.

2.3. Сегментування ринку та позиціонування продукції

Цільовий ринок – це група споживачів, приватних або корпоративних, об'єднаних спільними характеристиками. Основна з них - зацікавленість в придбанні вашого товару або використанні послуг. Частково можна стверджувати, що цільовий ринок - це сукупність цільових аудиторій. Сегментація ринку - поділ (диференціація) будь-якого ринку на окремі частини (сегменти) з урахуванням безлічі критеріїв і факторів.

Для дрогері важливий трафік, а це означає, що треба правильно вибирати розташування торгової точки. Обов'язкова умова - безпосередня близькість до місця проживання, або до місця роботи покупців. Головний критерій при виборі локації дрогері це не близькість метро, а зручність, крокова доступність. Метраж торгової площі дрогері - це 120 - 150 метрів, що є стандартом, універсальним для формату рітейлу "магазин біля будинку".

Є три категорії цінних покупців мережі PROSTOR. Перша категорія - це ті люди, які просто часто ходять в магазини цієї мережі. Друга - це лояльні покупці, у яких високий response rate (рівень відповідної реакції) на пропозиції та акції. Третя - справжні «адвокати бренду», це ті люди, які хвалять продукцію, придбану у PROSTOR в соціальних мережах, дякують за вдало вчинені покупки або навіть знімають тренд у тіток «покупки у Prostor check».

Існує декілька основних критеріїв сегментування: географічний, соціально-економічний, демографічний, психографічний, поведінковий. Таким чином основні характеристики цільового сегменту для мережі дрогері магазинів доцільно звести у табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристики цільового сегменту для мережі дрогері магазинів

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристики сегментів			
		У межах 1-ї держави	У межах певної державної спілки	У межах певного континенту	По всьому світу
Географічний	Регіон	Обласний центр та міста-супутники	Міста з населенням понад 200 тис. осіб	Середні та невеликі міста 50-200 тис. осіб	Населенні пункти до 50 тис. осіб
	Тип населеного пункту	Обласний центр та міста-супутники	Міста з населенням понад 200 тис. осіб	Середні та невеликі міста 50-200 тис. осіб	Населенні пункти до 50 тис. осіб
Соціально-економічний	Рівень доходу на 1 члена сім'ї	низький (до 5000 грн)	нижчий середній (5000 - 8000 грн)	вищий середній (8000 - 15000 грн)	високий (вище за 15000 грн)
Демографічний	Склад сім'ї	Одинокі	Подружжя без дітей	Подружжя з дітьми	Багаточисельна сім'я різноманітного складу
	Вік	13 - 15 років	16 - 25 роки	25 – 45 років	Більше за 45 років
	Стать	Чоловіча		Жіноча	
Психографічний	Спосіб, стиль життя	Гедоністичний	Традиційний	Здоровий	Спортивний
	Ступінь готовності до сприйняття нового товару	Новатори	Відносні новатори	Помірквані	Консерватори
Поведінковий	Шукані вигоди	Комфорт та зручність розташування	Приваблива ціна	Високий рівень сервісу	Економія
	Частота покупок	Регулярна	Середня	Низька	Епізодична

Складено автором за результатами власних досліджень

До 90% обороту для Drogerie забезпечують постійні покупці, які проживають в радіусі до двох кварталів від магазину дрогері. До 95% покупців товару асортименту дрогері - це жінки. Покупець дрогері - це не бізнес-вумен, хоча і вони користуються цими магазинами. Це звичайна жінка, зі звичайними справами і турботами. Жінки не тільки в Україні, але й в світі, є найбільш активною частиною споживачів. Вони більш рухливі, більш уважно ставляться до всього нового; їм цікаві нові пропозиції; вони більш чутливо реагують на маркетинг. Отже можна

зробити висновок, що ядро цільової аудиторії мережі магазинів Prostor – жінки від 25 до 45 років, які проживають в обласних центрах та містах супутниках, мають сім'ю будь-якого складу та середній рівень доходу, ведуть традиційний та здоровий образ життя, ведуть домашнє господарство, працюють, регулярно або часто здійснюють покупки в магазинах дрогоері.

Для визначення цільових сегментів мережі магазинів PROSTOR використовуємо сітку сегментування:

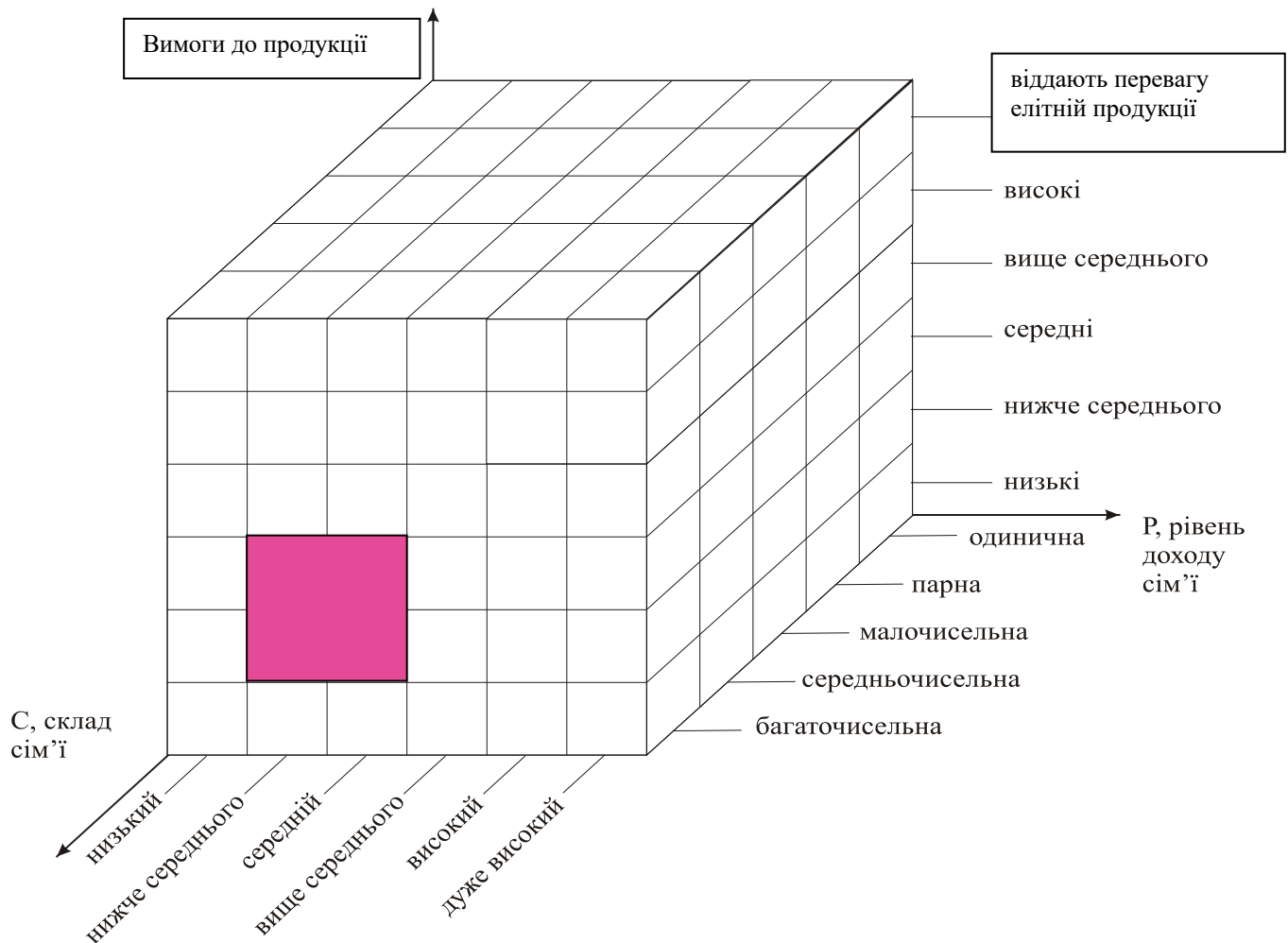


Рис. 2.1. Цільові сегменти мережі магазинів PROSTOR

Для мережі магазинів Prostor і цільового ринку найбільш привабливі сегменти, що характеризуються такими значеннями трьох змінних :

- 1) рівень доходів – нижче середнього, середній;
- 2) склад сім'ї – одиночна, парна, малочисельна, середньочисельна, багаточисельна;
- 3) вимоги до продукції – нижче середнього, середні.

В аналізованому нами прикладі загальне число обраних організацією сегментів дорівнює двадцяти. На рис. 2.1. ці сегменти виділено темним кольором.

В ході вивчення матеріалу були виділені наступні психографічні характеристики споживачів мережі магазинів Prostor (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

Психографічні характеристики споживачів мережі магазинів
PROSTOR

	Жінки 16-25 років	Жінки 25-45 років
Спосіб життя споживача	динамічний, міський	розмірений, міський
Ставлення споживача до інновацій	новатори	традиціоналісти
Ставлення до себе, сприйняття свого «Я»	відчувають себе лідерами - відчувають, що здатні змінити світ або стан речей	відчувають себе як «я як всі»; відчувають себе як «я краще за інших»
Хто є кумиром, лідером для споживача?	відомі особистості, подруги і друзі	відомі особистості, подруги і друзі
Внутрішня мотивація покупки	бажання самовираження	бажання досягнення ідеалу
Ставлення до місцевого виробника	позитивне	позитивне, прагнення до східного виробника
Життєва позиція	активна, стверджувальна, позитивна	спокійна, позитивна, пасивна
Цінності	спілкування, самореалізація, задоволення, свобода, положення в суспільстві	здоров'я, сім'я і діти, будинок і затишок, близькі, положення в суспільстві

Складено автором за результатом власних досліджень

Аналізуючи можливості фірми та її конкурентів, а також динаміку зміни цільового ринку, можна стверджувати, що обрані сегменти цільового ринку перспективні на найближчі роки.

Таким чином, мережі магазинів Prostor доцільно функціонувати на ринку дрогері середнього класу для середнє та мало-забезпечених споживачів при будь-якому кількісному складі сімей.

В очах споживача мережі дрогері товари мало відрізняються один від одного: приблизно однаковий асортимент, схожий набір акційних пропозицій. Всі учасники ринку розуміють, що вигравати конкуренцію буде той, хто перший побудує ефективні персональні стосунки зі своїм покупцем.

Сучасний маркетинг - це, з одного боку, індивідуальний підхід до клієнта, креатив та високий рівень сервісу, а з іншого - технології. Технології, які допомагають досліджувати поведінку, запити та бажання клієнтів та забезпечують зручне обслуговування. Якщо клієнтці зручно замовити улюблену туш під час кавабрейку зі смартфоном без обов'язкового відвідування магазину, маркетолог повинен надати їй таку можливість.

Щодня Prostor отримує різні дані про покупців мережі на основі історії покупок і поведінки учасників програми лояльності Prostor Club. Ця інформація дозволяє краще «дізнаватися» клієнтів і використовувати ці знання для персоналізації досвіду. Цей підхід можна назвати «правильна пропозиція для правильно обраної аудиторії в правильний час» (CRM-система).

На поточний момент в програмі лояльності Prostor club більше 2 000 000 активних користувачів. Середній чек учасників програми лояльності вище на 27%, при цьому власники карт генерують понад 60% товарообігу мережі.

Prostor ретельно стежить за тим, чи не пропускає лояльний покупець покупку. Якщо він два місяці не здійснював покупок, то для аналітиків Prostor це червоний прапорець - щось не так, покупець загубився. Вони вживають заходів, наприклад, додають загубленому покупцеві бонуси на бонусну картку і відправляють йому повідомлення із закликом їх витратити.

Згідно з внутрішніми дослідженнями, покупці приходять в мережі формату дрогері для того, щоб в першу чергу отримати вичерпну інформацію про продукти і персональну консультацію продавця, спробувати новинки. Саме тому Prostor

спільно з ключовими постачальниками розвиває освітні програми для торгового персоналу.

У мережі магазинів Prostor багато сильних конкурентів, але перевага Prostor у тому, що акцент стоїть на вибудовуванні довгострокових відносин з клієнтами. І це стратегія компанії, яка прийнята на всіх рівнях: від акціонера до співробітника магазину. На ній будуються всі управлінські рішення. Наприклад, показуються чіткі та прозорі умови акцій. Ніяких розмитих знижок «до», або анонсів пропозицій, за якими немає товару на полиці. І клієнтки це цінують.

Спільно з командою TSD Agency, маркетологами Prostor було розроблено філософію бренду Prostor. Вона звучить так: «Ми за чесність і простоту. Будь собою. Ми поважаємо твій вибір бути будь-якою і підтримаємо тебе. Ми за те, щоб бути, а не здаватися. Ми за красу без стереотипів».

2.4. SWOT- аналіз

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

На першому етапі SWOT - аналізу складається список сильних і слабких сторін підприємства.

– Сильні сторони - це те, в чому воно досягло успіхів або якась особливість, що надає їй додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т.п.

– Слабкі сторони - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається підприємству (в порівнянні з іншими) або щось, що ставить підприємство в несприятливі умови. Як приклад слабких сторін можна привести занадто вузький асортимент товарів, що випускаються,

погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу і т.п.

Наступним етапом SWOT-аналізу є визначення ринкових можливостей і загроз.

– Ринкові можливості - це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги.

– Ринкові загрози - події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство.

На основі інформації, отриманої в ході маркетингового дослідження, визначаємо ринкові можливості, що відкриваються перед компанією і загрозливі їй з боку зовнішнього середовища небезпеки.

Володіючи інформацією про зовнішнє середовище і профіль підприємства (сильні і слабкі сторони), для оцінки взаємозалежності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища складається матриця SWOT (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз мережі магазинів Prostor

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент продукції та можливість його розширення – добра якість продукції; – фінансова стійкість компанії; – регулярне проведення заходів щодо стимулювання збуту 	<ul style="list-style-type: none"> – низька/середня кваліфікація робочого персоналу – неефективна система контролю – висока плинність кадрів в цілому по мережі; – погана репутація мережі серед покупців/робітників
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення обсягу покупки на покупця – збільшення популярності інтернет-магазину, акаунтів в соціальних мережах – збільшення кількості магазинів в інших містах (окрім Дніпра) – Мілленіали/GenZ як найактивніша частина покупців серед населення 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня інфляції; – зниження рівня купівельної спроможності населення; – збільшення собівартості продукції; – схожа продукція у великих супермаркетах – MAKEUP.UA – Зріст конкуренції – COVID-19

Складено автором за результатом власних досліджень

Можливі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та повного використання потенціалу

1. Сайт мережі магазинів Prostor хоч і відомий покупцям, але покупками через сайт мало хто користується. Для збільшення покупок через інтернет магазин можна ввести певні акції або промокоди, які можна використати тільки через сайт.

2. На даний момент на касах та серед консультантів є деяка кількість людей, які мають погану дикцію або не можуть відповісти на питання покупців щодо продукції магазину. Деякі консультанти забороняють тестувати косметичні засоби (не зважаючи на те, що їх можна тестувати) та й поводяться грубо по відношенню до покупців. Іноді нікого не має на касі, навіть коли кличеш та дзвониш в спеціальний дзвоник. Часто забувають спросити про бонусну картку. Треба переглянути політику підприємства щодо наймання персоналу або приділяти більше уваги та часу на їх навчання, бо консультанти та касири є важливою точкою контакту із покупцем.

3. Для того, щоб успішно конкурувати із супермаркетами, іншими дрогері мережами та інтернет-магазинами (як makeup.ua) необхідно здійснювати моніторинг цін і акцій на схожі та однакові товари у конкурентів та у мережі магазинів Prostor.

4. Якщо дозволяють кошти, можна відкрити декілька нових магазинів, але не поряд із прямим конкурентом (мережа магазинів Єва), а в інших місцях де є потік людей та немає інших схожих магазинів, наприклад у нових торговельних центрах або новобудовах на перших поверхах, які виділяються для різних магазинів.

5. Керівництву мережі магазинів Prostor слід повернути увагу на відгуки колишніх робітників та вже колишніх покупців. Шукаючи «відгуки простор» у google на перших 3-5 сайтах для відгуків є ціла купа поганих відгуків як від працівників, так і від покупців.

6. Покоління мілленіалів та GenZ є найактивнішою часткою покупців серед населення, вони роблять покупки швидко, спонтанно, та так, як зручно для них. На сьогодні навіть така мала річ, як коротеньке відео в тіток від інфлюенсера з успішною покупкою, наприклад, з мережі магазинів Prostor, можуть дати

величезну реакцію від покупців, які майже одразу після перегляду цього відео можуть піти до магазину та купити цей товар, який вони побачили у ролику. Тому просування у мережах, які цікаві для молодшої аудиторії, та стеження за трендами в них, це дуже важливо.

2.5. Визначення рівня поточної конкурентоспроможності мережі магазинів «PROSTOR»

На ринку споживчих товарів, де представлена велика кількість однорідних товарів, властивості товару проявляються у формі конкурентоспроможності, яка виражається можливістю товару бути проданим на ринку в присутності конкуруючих товарів.

Сутність ринкових взаємин між виробниками, продавцями однорідних товарів визначають як конкуренцію.

Мета конкуренції - отримання найбільш вигідних умов і максимального прибутку від реалізації товарів. Адам Сміт характеризував конкуренцію як поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці і покупці суперничають на ринку за більш вигідні умови продажу і купівлі товарів.

Конкурентоспроможність товару - це комплекс споживчих і вартісних характеристик товару, які визначають його успіх на ринку. Однією зі складових конкурентоспроможності є якість продукції.

Якість продукції - це певна сукупність властивостей товару, здатна в тій чи іншій мірі задовольняти необхідним потребам при їх використанні за призначенням, включаючи утилізацію або знищення.

Головний критерій конкурентоспроможності товарів - це рівень задоволення ними фактичних вимог. Найчастіше розкручені товари з невеликими споживчими якостями сприймаються покупцями краще, ніж не розрекламовані товари з аналогічними або навіть кращими споживчими властивостями.

Прямий конкурент PROSTOR – «Єва». Мережа магазинів «Єва» позиціонує себе як "найкраща подружка". Проте більшість споживачів обирають мережу

магазинів «Єва» зовсім не з цієї справи. Вони обирають «Єву», тому що вважають, що там нижче ціни, не зважаючи на те, що ціни в мережах «Єва» та «Prostor» майже однакові. З цього можна зробити висновок, що «Єва» сприймається споживачами як «дешевий магазин з косметикою». Після ребрендингу позиціонування PROSTOR "краса та подарунки" було замінено на концентрацію уваги на індивідуальності жінки, її настрої, на тільки її внутрішній світ, на її ставленні до себе коханої і бажанні здійснювати покупки для себе, без будь-якого втручання з боку, тим більше, "подружок".

Якість товару є основною складовою його конкурентоспроможності. При визначенні якості продукту варто намагатися виділити найбільш кращі властивості товару для споживача. Конкурентоспроможність товару має такі показники:

- рівень якості товару і його стабільність;
- імідж товару;
- рівень новизни товару;
- інформативність товару;
- ціна споживання товару.

Коли покупець вирішує «чому саме надати перевагу – якості чи нижчій ціні?», в більшості випадків надається перевага якості.

Оцінка конкурентоспроможності товару може здійснюватися різними методами. В даній роботі ми використаємо графічний метод - побудова многокутника конкурентоспроможності за окремими критеріями.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності на прикладі деяких товарів, що є в мережі магазинів PROSTOR та мережі магазинів «Єва».

Спершу визначаємо ключові критерії товару, які впливають на прихильність і задоволеність товаром, прибуток від продажу товару і привабливість товару для цільової аудиторії. Також оцінимо конкурентоспроможність деяких товарів, які реалізуються крізь PROSTOR та мережу магазинів «Єва» за 5-ти бальною шкалою, де 1 - найнижчий бал, а 5 - максимальний бал.

Для оцінки конкурентоспроможності обраних товарів було обрано такі параметри (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Порівняльна таблиця оцінки конкурентоспроможності
Товарів мереж

Фактори	PROSTOR				Єва			
	крем краска металлік Got2Be	Dove шампунь	Пральний порошок Ariel	итого	крем краска металлік Got2Be	Dove шампунь	Пральний порошок Ariel	итого
Візуальне положення на полиці	2	5	5	4	1	4	5	3,3
Доступність в торговій мережі	5	5	5	5	5	5	5	5
Ціна у магазині	5	5	3	4,3	4	4	5	4,3
Ціна на сайті	5	5	3	4,3	4	4	5	4,3
Відповідність ціни на сайті та у реальному магазині	5	5	5	5	5	5	5	5
Наявність акцій та бонусів	5			5	4			4
Можливість запитати консультанта	3			3	5			5
Комунікація із продавцями	3			3	4			4
Імідж мережі	3			3	4			4
Реклама та позиціонування	3	5	5	4,3	2	5	5	4

Складено автором за результатом власних досліджень

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис 2.2.) на основі отриманих даних:

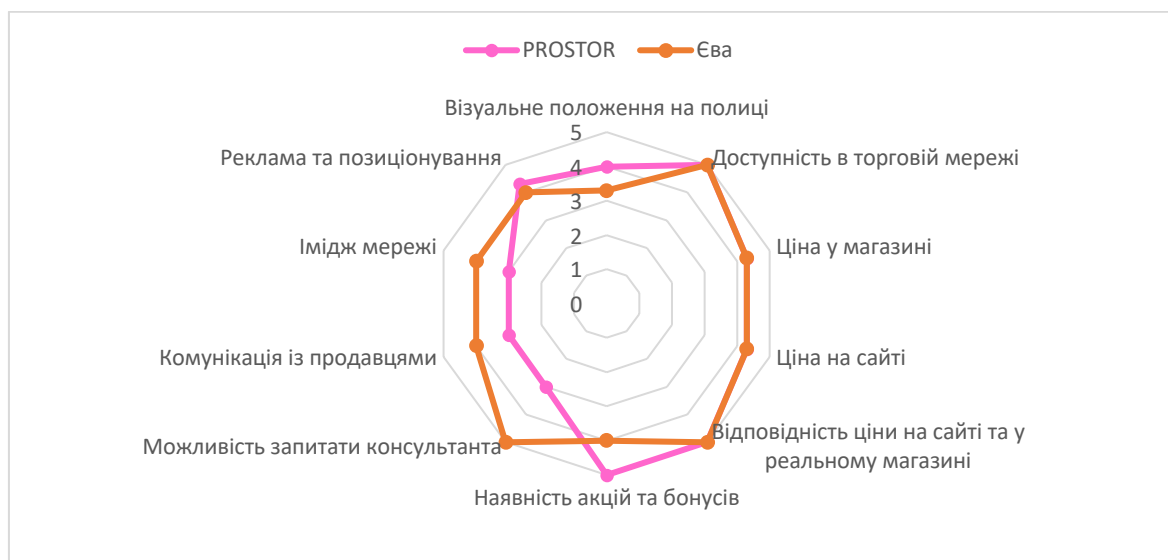


Рис.2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Можна побачити, що Prostor є лідером у категоріях «візуальне положення на полиці» та «Наявність акцій та бонусів». Мережа магазинів Prostor має імідж «магазину середнього класу» або негативний варіант - «магазину з завищеними цінами», проте у дійсності в обох мережах ціни майже однакові.

Економічні фактори «Відповідність ціни на сайті та у реальному магазині» та «Доступність у мережі» магазинів Prostor оцінено на рівні із мережею магазинів «Єва». Резервами підвищення конкурентоспроможності для мережі магазинів Prostor є організація маркетингової діяльності, інструменти комунікацій, що використовуються у рекламних кампаніях.

Також слід більш часу приділяти аналізу і плануванню. Заслуговує на покращення «комунікація із продавцями» та «можливість запитати консультанта». Не одноразово мережу магазинів Prostor обсипали негативними відгуками про неможливість знайти вільного консультанта, або навпаки, про занадто настирливих консультантів, у цій ситуації треба знайти баланс.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «PROSTOR»

3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «PROSTOR»

Виділяють наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- постійне використання нових ідей та розробок;
- здійснення пошуку більш вдосконалених форм та модифікацій товарів;
- пошук виходу і здійснення збуту на ринках, де до товарів пред'являються більш високі вимоги до якості і сервісу;
- застосування в технології виробництва товарів сировини і матеріалів тільки високої якості;
- систематичне підвищення кваліфікації персоналу, а також його перепідготовка;
- підвищення матеріальної зацікавленості співробітників, поліпшення умов праці співробітників;
- проведення маркетингових досліджень ринку для встановлення запитів і потреб покупців;
- здійснення аналізу конкурентного середовища;
- виявлення сильних і слабких сторін у підприємств-конкурентів;
- інвестування в наукові розробки, спрямовані на підвищення якості продукції;
- реєстрація свого товарного знака та використання фірмових марочних виробів.
- підвищення обсягів продажів товарів та зниження затрат;
- бенчмаркінг.

Для успішної конкурентної боротьби підприємствам необхідно оновлювати технології і технологічне обладнання, вивчати внутрішній і зовнішній ринок і вести маркетингові дослідження, виявляти свої можливості, слабкі сторони і вразливі місця конкурентів, а також надавати керуючий вплив на власну конкурентоспроможність і визначати її основні напрямки.

Щоб бути цікавим для споживачів, треба притримуватися простого правила: бути актуальними та діяти сьогодні й зараз. Якщо раніше відділ маркетинга могли собі дозволити зняти кілька роликів і запустити кампанію на три місяці з одним повідомленням, то зараз інформація живе максимум добу і потім стає нецікавою. Інформаційний шум і конкуренція в інфоприводах зводять нанівець ефективність такого підходу. Для реклами товарів мережа магазинів Prostor активно використовує рекламу в соціальних мережах та у Viber, а також стандартний набір інструментів performance marketing. В набір входить пошукове просування, контекстна реклама, лідогенератори, RTB (технологія проведення аукціону з продажу рекламних місць в Інтернеті в режимі реального часу), медійна реклама, ретаргетинг, email-розсилки та контент-маркетинг. Ефективність рекламних каналів визначається за допомогою Google Analytics, через оцінку трафіку та продажів.

Комунікаційна стратегія будується від запиту клієнта. У 2019 році було обрано найпопулярніші шоу на українському телебаченні – «Холостяк», «Майстер-Шеф» і «Танці з зірками». У 2020 році було обрано «Голосі країни», тому що це був достатньо популярний контент на той час, та клієнти мережі дивилися його і на телебаченні, і в Youtube.

Дуже логічно інтегрувати «повідомлення» від бренду в улюблені проекти з великою кількістю переглядів. Використовуючи дослідження Nielsen, аналітики мережі магазинів Prostor виявили позитивну динаміку в зростанні знання і лояльності до бренду після впровадження таких заходів.

З метою пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів Prostor, було проведено дослідження споживацьких вподобань, а саме - онлайн опитування та особисте інтерв'ю щодо ставлення споживачів до мережі.

Проект дослідження щодо визначення ставлення споживачів до мережі магазинів Prostor:

1. Інформаційні потреби

Дослідити ставлення споживачів до Prostor порівняно з іншими мережами. Дослідити впізнаваність мережі. Дізнатися про причини добрих/поганих думок про мережу магазинів Prostor

2. Програма дослідження

Метою дослідження є визначення ставлення споживачів до мережі магазинів Prostor.

3. Генеральна сукупність і вибірка.

Жінки від 20 до 35 років, які проживають у спальних районах міста, мають середній дохід, працюють та ведуть домашнє господарство, а також не забувають слідкувати за своєю красою.

4. Інструментарій.

Онлайн опитувальний лист, голосування в Instagram, інтерв'ю з жінками в польових умовах+анкетування, спостереження за активністю в магазинах, контент аналіз.

5. Система збору інформації.

Усі данні, інтерв'ю, результати онлайн опитувань опрацьовує та аналізує виконавець кваліфікаційної роботи.

6. Потреби і ресурси для проведення дослідження.

Комп'ютер з доступом в інтернет, анкета, ручка, розроблена автором анкети для інтерв'ю та онлайн опитування.

7. Графік проведення дослідження і кошторис.

онлайн опитування – 08.05.21 - 15.05.21, інтерв'ю 28.05.21 з 12:00 до 17:00

Результати особистого інтерв'ю, у якому прийняли участь 24 жінки (25+ років):

1. Які магазини з товарами для краси ви знаєте?
 - 7 - Назвали простор першим
 - 11 - Назвали спочатку Єву, потім Простор
 - 6 - Не згадали Простор
2. Де ви найчастіше купуєте косметику і товари для догляду за собою?
 - 5 - Prostor
 - 7- Eva
 - 6 - Makeup.ua
 - 6 - інші
3. Де, на вашу думку, вищі ціни?
 - 9 - Prostor
 - 4 – Eva
 - 11 - Не знаю
4. Чи користуєтеся ви онлайн замовленнями через сайти?
 - 3 - Prostor
 - 4 - Eva
 - 7 - Makeup.ua
 - 10 - Не користуюсь
5. Як ви вважаєте, де більш кваліфікований / приємний персонал?
 - 4 - Prostor
 - 6 - Eva
 - 6 - І там і там добре
 - 8 - І там і там погано
6. Де б ви більш ймовірно зробили покупку?
 - 5 - Prostor
 - 9 - Eva
 - 10- Не знаю

7. Відгуки щодо Prostor (у цілому)

- 6 - Позитивні
- 7 - 50/50
- 11 – Негативні

Результати онлайн опитування, яке було здійснено через google форми:



Рис. 3.1. Вікова група жінок, які взяли участь у онлайн опитуванні

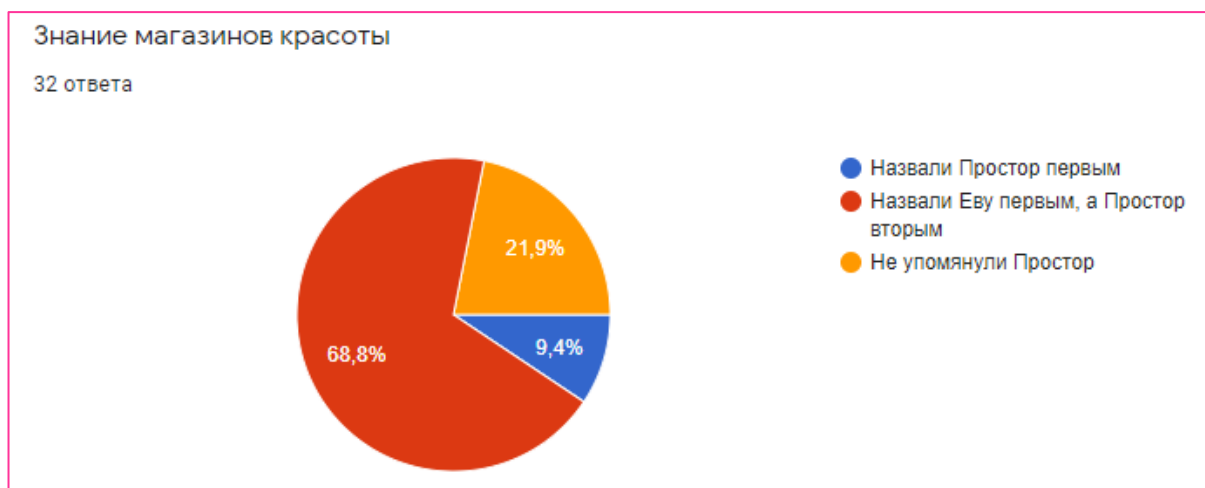


Рис. 3.2. Впізнаваність магазину Prostor



Рис. 3.3. Місце купівлі засобів для краси

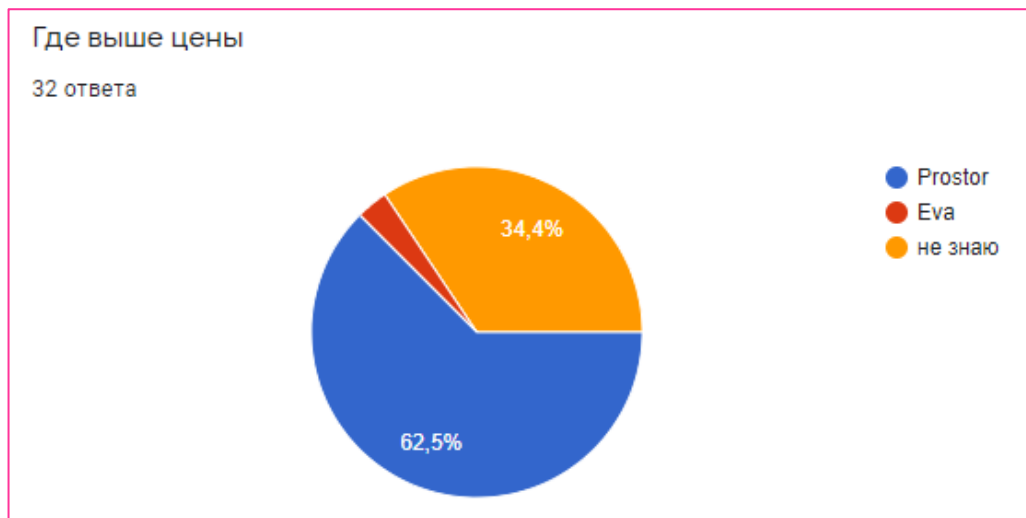


Рис. 3.4. Думка жінок з приводу цін



Рис. 3.5. Популярність онлайн замовлень



Рис. 3.6. Відгуки щодо персоналу

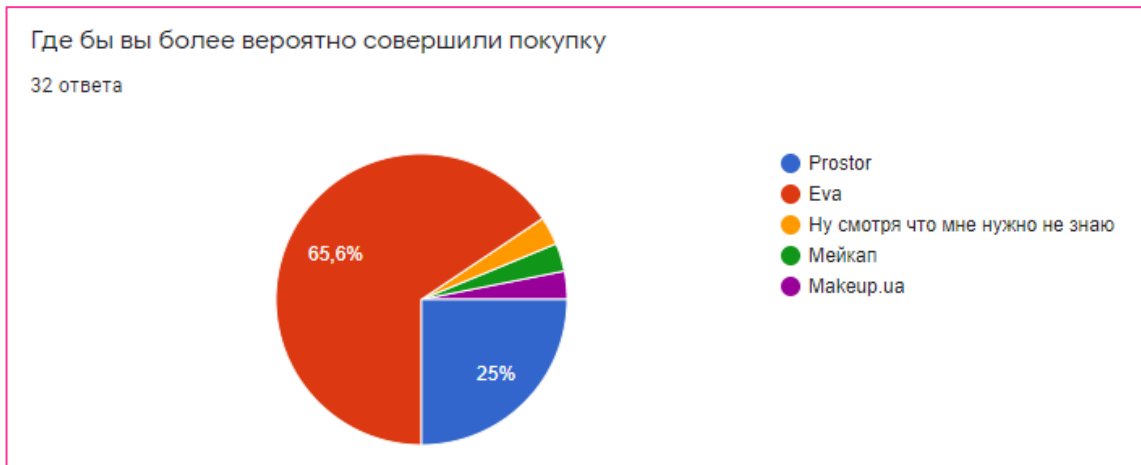


Рис. 3.7. Ймовірність покупки

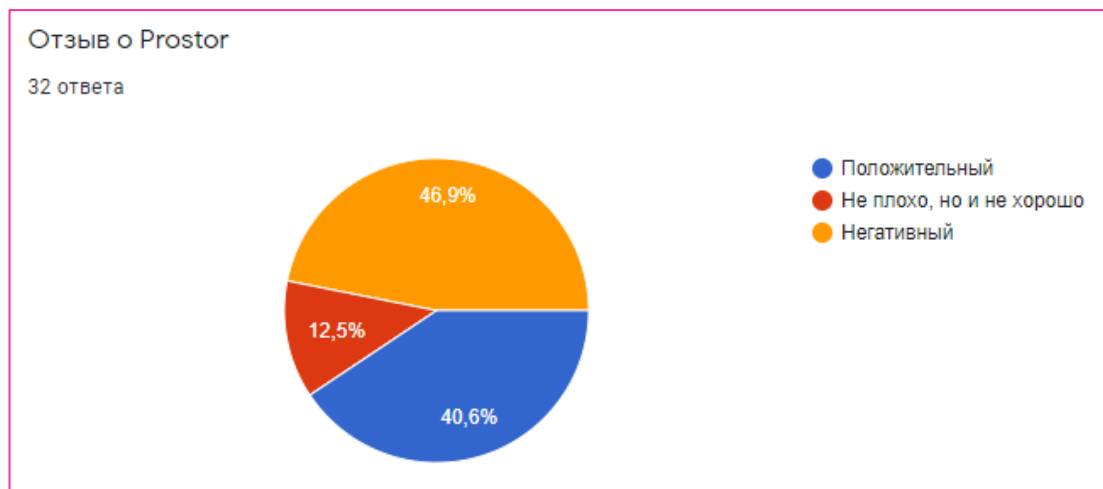


Рис. 3.8. Загальні відгуки щодо мережі магазинів Prostor

Більша частина негативних відгуків (як в онлайн опитуванні, так і в офлайн інтерв'ю) були про занадто високі ціни, недостатньо широкий вибір, дуже часту відсутність пробників та «поганий» персонал. Консультанти в магазині, судячи з відгуків, «або занадто нав'язливі, або зовсім байдужі». Також була пара коментарів про «складність магазинів усередені» - погано/незручно розташовані товари. Більшість позитивних відгуків була про гарний вигляд магазинів всередені та зовні, приваблива реклама та зручна бонусна програма.

Після збору та аналізу зібраних даних було створено mind map мережі магазинів Prostor (додаток А).

На цій карті можна побачити усі позитивні (зелені), нейтральні (жовті) та негативні (помаранчеві) аспекти щодо мережі магазинів Prostor. На мою думку найголовніші проблеми мережі магазинів Prostor – персонал, схожий з конкурентами асортимент та ціни. Не зважаючи на те, що ціни в мережі магазинів Prostor та у конкурентів майже однакові, багато споживачів вважають, що в Prostor ціни зависокі.

Класичні заходи, як щотижневі акції, «несподіванні» бонуси на картці лояльності та щоденні нагадування через Viber про ці «невикористані» бонуси вже не новина, та вони давно практикуються у мережі магазинів Prostor. Тому автором було розроблено рекомендації, які не включають такі заходи.

Рекомендації щодо покращення відношення клієнтів до мережі та підвищення конкурентоспроможності мережі:

- провести масове опитування серед покупців мережі щодо їх відношення до мережі, дізнатися їх думки, рекомендації та побажання тощо. Зробити це можна, створивши невелике опитування через google форми або інші сайти для створення онлайн опитувань. Після цього зробити QR-код з посилання на це опитування, та розмістити плакати з цим кодом біля кас, в соціальних мережах, або навіть у рекламі. Для спонукання інтересу до проходження опитування, респонденти отримують одноразову знижку після проходження, (наприклад 25%) у вигляді унікального сгенерованого коду, який можна буде застосувати тільки через замовлення на сайті/або на конкретну групу товарів або

бренд. Отримувати код вони будуть на електронну пошту або вайбер, адже на початку опитування треба авторизуватись.

– проаналізувати відповіді респондентів, або провести окреме маркетингове дослідження щодо популярних товарів догляду за собою або косметики, для включення їх в асортимент мережі магазинів Prostor.

Наприклад, з кінця 2020 року дуже популярні зволожувальні креми й очищувальні засоби для шкіри бренду CeraVe, але знайти їх в звичайних магазинах неможна, треба тільки замовляти з різних сайтів. Якщо б мережа магазинів Prostor мала цей бренд на полицях своїх магазинів, продажі та популярність мережі підвищилися б у декілька разів.

– перевірити магазини з низькими оцінками (відилити їх можна по сайтам з відгуками покупців щодо різних закладів, зазвичай у відгуках пишуть адреси тих закладів, які їм не сподобалися) методом mystery shopping щодо відношення персоналу до клієнтів, до виконання своїх обов'язків, та взагалі зовнішній вигляд персоналу і торгової зали. Після цього собрати усі оцінні формуляри, проаналізувати зібрані данні та виявити головні проблеми.

– не буде зайвим дізнатися у самого персоналу, чи задоволені вони робочими умовами або чи є в них рекомендації щодо покращення роботи мережі, асортименту тощо. Іноді покращення робочих умов може бути дешевше та більш ефективно ніж відправлення працівників на курси підвищення кваліфікації.

– творча акція всередині компанії з призами. Для мотивації та розрядки персоналу можна провести творчий конкурс, у якому можна об'єднуватися у групи до 3 персон. Суть конкурсу – зробити відео-ролик (не обов'язково рекламу) про Prostor або про те, що пов'язано з мережою. Відео-ролики переможців можна опублікувати в соціальних мережах, або навіть запустити по телебаченню та використати рекламні ролики в інтернеті. Команда переможців отримає тур на 3-5 днів у Трускавець, 2-3 місця – похід до масажного салону та сертифікати на 500 гривень у Prostor, 4-10 місця сертифікати на 350 гривень у Prostor.

Окрім вже запропонованих заходів, можна використати такий метод, як дифференціація продукції. Дифференціація - це здатність надати компанії

унікальність та більшу цінність у вигляді нової продукції або особливих споживчих властивостей, та післяпродажного обслуговування. Стратегії диференціації є доречними, коли потреби та смаки споживачів занадто відрізняються від одного споживача до іншого, а тому не можуть бути задоволені виробництвом стандартизованої продукції. Виробник, який успішно застосовує принцип диференціації, ретельно вивчає поведінку та потреби покупців, щоб з'ясувати, що думають клієнти про цінність та важливість певних характеристик. Потім компанія диференціює свою продукцію за однією або кількома характеристиками, стимулюючи тим самим уподобання покупців щодо пропонованої компанією продукції. Конкурентна перевага є наслідком унікальної (порівняно з конкуренцією) здатності компанії задовольняти потреби покупців, які віддають перевагу тій чи іншій характеристиці товару.

Способи диференціації продукції компанії від продукції конкурентів можуть бути різними: різні варіанти смаків/аромату, сервісне обслуговування, поставка запасних частин, ексклюзивний дизайн та виготовлення, престиж та оригінальність, якість виготовлення, повний спектр послуг, повний асортимент товарів, тощо.

Диференціація заважає стратегіям конкуруючих компаній, оскільки покупці прив'язуються до бренду чи моделі і погоджуються платити трохи більше (а іноді і набагато більше) за товар, який вони люблять.

Один із найдавніших способів отримати конкурентну перевагу – зниження витрат ("лідерство за витратами" - одна з класичних стратегій лідерства, описана Майклом Портером у 1980-х). Цей шлях включає контроль витрат, інвестиції у виробництво для досягнення ефекту накопиченого досвіду та зменшення витрат на продаж.

Ще один спосіб підвищення конкурентоспроможності компанії це стимулювання збуту та збільшення продажів. Тут на перший план виходить поглиблене вивчення маркетингової складової: проведення досліджень з метою визначення потреб аудиторії, вибір найбільш ефективних рекламних кампаній, брендування як один із факторів підвищення конкурентоспроможності тощо.

Також ефективним методом є навчання та перепідготовка персоналу, застосування нових підходів до організації діяльності та бізнес-планування, поліпшення умов праці працівників та підвищення їх зацікавленості за допомогою матеріальних та нематеріальних способів мотивації, наприклад розіграш яких то побутових подарунків, сертифікати від компанії або невеликий тур на море/в іншу країну.

У зв'язку з питанням підвищення конкурентоспроможності не можна не згадати бенчмаркінг - постійний аналіз діяльності конкурентів, порівняння досвіду компанії та продукції зі стандартом, для якого прийнятий продукт або процес іншої компанії.

3.2. Маркетинговий бюджет запропонованих заходів

Проаналізувавши рекомендації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Prostor», наступним постає питання як впровадити ці рекомендації у діяльність підприємства та визначити очікуваний результат. Отже, розглянемо окремо кожну з них.

1. Дослідження вподобань покупців мережі

Зробити це можуть або маркетологи мережі магазинів Prostor власними силами, або можна замовити таке дослідження через сторонню фірму яка займається маркетинговими дослідженнями. В це опитування також можна включити питання, в яких споживачі можуть обрати з перелічених/написати свої рекомендації щодо розширення асортименту. Автором було складено орієнтовний план бюджету цього дослідження (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Орієнтовний бюджет дослідження вподобань споживачів

Назва заходу	Вартість
Обрати правильні запитання, створити опитувальний лист через google форми та зробити QR-код із посиланням на опитування	Безкоштовно, маркетологами мережі

Розробка тексту (з інформацією про опитування та правилами отримання бонусу), який буде спонукати споживачів до проходження опитування	Безкоштовно копірайтером мережі або найняти копірайтера – 300 грн.
Розробка дизайну плакатів, які повісять біля кас (з інформацією про опитування та правилами отримання бонусу)	Найняти дизайнера – 650 грн.
Друк плакатів на спеціальному папері, в розмірі А3, в кількості 3шт на кожен магазин, тобто 3 * 340 = 1020 плакатів	4 600 грн.
Обробка відповідей на опитування та складання рекомендацій щодо дальніших дій або покращень	Безкоштовно, маркетологами мережі
Всього	5 550 грн.

Складено автором за результатом власних досліджень

2. Перевірка магазинів мережі методом Mystery shopping

З одного боку це дуже легко зробити – найняти людей, перевірити магазини, але з'являється проблема «знайомих» (маються на увазі люди, які знають робітників мережі та можуть попередити про таку перевірку). Тому треба буде дуже щільно обирати майбутніх секретних перевіряючих. Автором було складено приблизний план бюджету цього заходу (табл.3.2.)

Таблиця 3.2.

Орієнтовний бюджет заходу Mystery shopping

Назва заходу	Вартість
Обрати до 80 (наприклад 50) самих «проблемних» магазинів мережі, проаналізувавши оцінки та відгуки	Безкоштовно, маркетологами Prostor

Найняти людей, у відповідних до «проблемних» магазинів городах, та оплатити їх робочий час	100грн. За кожен магазин 5 000 грн. За 50 магазинів
Проаналізувати оцінні формуляри та зробити рекомендації заходів щодо покращення «проблемних» магазинів мережі	Безкоштовно, маркетологами Prostor
всього	5 000 грн.

Складено автором за результатом власних досліджень

3. Зворотній зв'язок працівників та творчий конкурс всередині мережі

Зробити анонімне опитування серед працівників через google форми не складно, та швидка реакція на їх зауваження або рекомендації може підвищити лояльність до мережі. А творчий конкурс може принести кілька «нових поглядів» на рекламу та саму мережу магазинів Prostor. Іноді навіть в звичайних продавців та менеджерів магазинів є нерозкритий творчий потенціал та багато цікавих ідей щодо реклами та просування. Автором було складено приблизний план бюджету цього заходу (табл.3.3.)

Таблиця 3.3.

Орієнтовний бюджет творчого конкурсу

Назва заходу	Вартість
Придбання оздоровчого туру у Трускавець на 3-5 днів на 3 персони	15 000 грн.
Два сертифікати на похід до масажного салону	1 000 грн.
Всього	16 000 грн

Складено автором за результатом власних досліджень

З першого погляду може здаватися, що відгуки персоналу та творчий конкурс не має ніякого зв'язку до конкурентоспроможності. Але якщо подивитися на це питання з іншого боку, то можна зробити висновок, що чим працівники більш зацікавлені у мережі, чим більш вони лояльні до мережі, та чим більш вони задоволені – тим краще вони працюватимуть. Працівники на касах та у торговій залі є важливою точкою контакту із споживачами, тому не можна забувати про їх добробут.

Очікуваний ефект запропонованих заходів

Задоволеність клієнтів безпосередньо впливає на продажі і зростання бізнесу. Низька задоволеність завдає шкоди бренду і буде негативно відбиватися на продажах. Після проведення масового опитування серед покупців мережі, команда маркетологів Prostor буде мати не тільки велику базу даних з рекомендаціями, критикою та побажаннями покупців, але й зможуть побачити усі недоліки та переваги мережі очіма споживачів, та почати вдосконалювати мережу завдяки інформації від цього дослідження. А приємний бонус після проходження опитування – знижка або купон, який можна використати тільки через онлайн замовлення – працюватимуть як додаткове стимулювання збуту та підвищення конверсії інтернет магазину мережі.

Аналіз результатів опитування, або окреме дослідження популярних товарів можуть надати назви конкретних фірм та брендів, які споживачи хотіли б бачити на полицях мережі магазинів Prostor.

Комбінуючи розширення асортименту та метод диференціації можна створити абсолютно новий ексклюзивний відділ у кожному магазині, або зробити окремі Prostor Special магазини, в яких окрім звичайних товарів будуть ще й такі, які важно знайти в звичайних магазинах. Наприклад засоби для догляду за шкірою бренду CeraVe, палетки тіней та інша косметика бренду ColorPop, яскрава краска для волосся брендів ADORE та Arctic Fox, та багато інших. Також в таких спеціальних магазинах мережі можна почати продавати місця на полицях або стендах маленькими бренд-магазинам, які займаються виробництвом блискіток для макіяжу та тіла та не мають реальної торгівельної точки.

Після перевірки магазинів мережі методом Mystery shopping команда мережі не тільки будуть знати, які магазини потребують вдосконалення, але й зможуть запобігати виникнення таких проблем у майбутньому.

Отримання зворотнього зв'язку щодо умов праці або рекомендацій роботи мережі є важливою частиною в формуванні відношень мережі та працівниками. Краще дізнатися їх думки безпосередньо від них самих, ніж читати анонімні негативні коментарі на сайтах з відгуками про роботодавців. Це дозволить не тільки дізнаватися про всі внутрішні проблеми мережі, а й вчасно їх усувати. А творчий конкурс с призами буде діяти як емоційна розрядка та додаткова мотивація для персоналу краще перейнятися «духом» мережі, або навіть згуртувати колектив. А дружній та щасливий колектив, який є важливою точкою контакту зі споживачами, є одним з ключових факторів конкурентоспроможності мережі.

ВИСНОВКИ

При написанні роботи були виконані сформульовані завдання досліджуваної проблеми.

В результаті вивчення теоретичних аспектів було виявлено, що конкурентоспроможність підприємства є особливо важливим показником, тому що її підвищення забезпечує можливість перемагати в конкурентній боротьбі. Встановлено, що одним із головних напрямів розвитку є процес підвищення конкурентоспроможності через постійне стеження за трендами в області краси та догляду за собою, а також вивчення вподобань споживачів та стеження за їх рівнем задоволення від покупок у мережі.

У першому розділі було розглянуто сутність та значення конкурентоспроможності підприємства, фактори забезпечення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства та основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі була наведена характеристика мережі магазинів Prostor, був проаналізований український ринок в сегменті дрогері, визначено позиціонування продукції, проведено сегментування ринку та визначено ядро цільової аудиторії. Також було зроблено SWOT аналіз та розроблені рекомендації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Була зроблена оцінка поточного рівня конкурентоспроможності мережі магазинів Prostor в порівнянні з головним конкурентом.

У третьому розділі було розглянуто способи підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено дослідження споживацьких вподобань, а саме онлайн опитування та особисте інтерв'ю щодо ставлення споживачів до мережі, розроблено заходи з підвищення конкурентоспроможності для мережі магазинів Prostor, визначено маркетинговий бюджет та очікуваний ефект запропонованих заходів.

Завдяки виявленню конкурентних переваг й оцінці конкурентоспроможності підприємства визначено конкретні дії щодо підвищення конкурентоспроможності.

Проаналізовано оцінки якісних показників конкурентоспроможності підприємства і основного конкурента – мережі магазинів «Єва». При цьому, мережа магазинів «Prostor» має переваги по 3 факторам, та є на одному рівні з конкурентом по 4 факторам із 10 факторів якості.

На нашу думку, проблема високого рівня конкуренції та швидкого життєвого циклу косметики та товарів по догляду за собою, має бути вирішена шляхом проведення постійних досліджень щодо вподобань споживачів та стеженням за трендами з інших країн (особливо за корейськими).

Пропонується не тільки проведення декількох маркетингових досліджень, а й проведення творчого конкурсу в межах мережі (тільки для працівників), що може підвищити лояльність до мережі та приваблювати нових потенційних працівників.

Крім цього, запропонована ідея нового формату магазинів Prostor Special зі звичайними та ексклюзивними товарами, які складно придбати в звичайних магазинах.

Впровадження запропонованих заходів в комплексі надасть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому, та зміцнити його становище серед конкурентів.

Таким чином, головна мета дослідження, а саме: розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Стиль Д, мережі магазинів Prostor», досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2001
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. / А.П. Міщенко – К., 2007.- 388 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер – М.: Росинтер, 2010. – 550 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. / Н.В. Куденко — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. -187 с.
6. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии / В. Пастухова, А. Петрова // Экономика Украины - 2008. - №11. с. 36-42.
7. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня. – Київ: Знання,2007.-323 с.
8. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг. – 2011. – №3 (58).
9. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу / В.В. Ортинська // Фінанси України - 2011. - №8. - с. 42-49.
10. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред.. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
11. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. / В. Г. Герасимчук— К.: Вища шк., 2014. – 406 с.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручн. для вузів. / С.С. Гаркавенко — К.: Лібра, 2010. – 715 с.
13. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
14. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2012. — №3. — С. 191-194.
15. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М. Дмитрук // Маркетинг и реклама -

2010. - №5. с. 32-37.
16. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. / В.Я. Кардаш — К.: Вид-во КНЕУ, 2013. - 380 с.
 17. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2014. – 377 с.
 18. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 19. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 № 236/96-ВР. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=236%2F96-%E2%F0>
 20. Інтерв'ю с маркетинг-директором сети Prostor [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://retailers.ua/news/tehnologii/10449-razrabotka-internet-magazina-s-nulya-ne-opravdana-s-tochki-zreniya-vlojeniy-i-vremennyih-zatrat-intervyu-s-marketing-direktorom-seti-prostor-nataley-sredney>
 21. Інтерв'ю з колишнім директором по маркетингу Prostor // [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://mmr.ua/show/intervyyu_s_marketing-direktorom_seti_prostor
 22. Тенденції дрогері ринку України // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-ukrajinskogo-riteylu-pidsumki-roku-50061807.html>
 23. Офіційний сайт мережі магазинів PROSTOR // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://prostor.ua/>
 24. Компанія Рішень для Брендів GBS, стаття про мережу магазинів PROSTOR// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://gbs.com.ua/ru/projects/retail-branding/prostor/>
 25. Портал allretail.ua / [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://allretail.ua/news/>
 26. Стаття щодо бонусної програми Prostor // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://retailers.ua/news/partneryi/6687-set-prostor-prisoedinilas-k-programme-loyalnosti-fishka>
 27. Фактори конкурентоспроможності підприємства // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784>

28. Вказівки до виконання свот та пест аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/>
29. Матеріал з Вікіпедії, Гудвіл // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гудвіл>
30. Концепції конкурентного маркетингу // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/competitive-marketing-concepts-21497.html>
31. Конкурентні переваги // [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp
32. Five Functions That Illustrate the Importance of Marketing // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/five-functions-illustrate-importance-marketing-23498.html>
33. Конкурентный анализ: типы конкурентов // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rocketzyze.com/base/konkurentnyj-analiz-tipy-konkurentov/>
34. Конкуренція на ринку і як це робити // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov/>
35. Незалежне онлайн-видання «Retailers», про бізнес роздрібної та інтернет-торгівлі/ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://retailers.ua/>
36. «Consimple»- впровадження CRM-систем, стаття про PROSTOR // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://consimple.com/prostor.php>
37. What is Competition in Marketing? // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://study.com/academy/lesson/what-is-competition-in-marketing-definition-types-quiz.html>
38. Как решать проблему конкуренции // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://actualmarketing.ru/competition/kak-reshat-problemu-konkurentsii/>
39. Матеріал из Википедии, Конкурентоспособность предприятия // [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспособность_предприятия
40. Критерии и факторы конкурентоспособности предприятия// [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studbooks.net/1900794/ekonomika/kriterii_factory_konkurentosposobnost_i_predpriyatiya

41. Студентська бібліотека онлайн // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studbooks.net/>
42. Асоціація ритейлерів України, стаття про дрогері ринок// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/ru/news/top-5-drogerie-3/>
43. Діяльність мережі магазинів Prostor // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ua-region.info/32014082>
44. Конкуентоспроможність, економіка фірми // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html>
45. Матеріал из Википедии Матриця БКГ// [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_%D0%91%D0%9A%D0%93
46. Матеріал из Википедии Матриця GE / McKinsey// [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_GE_/McKinsey
47. Матриця направленої політики компанії Шелл // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/shell.htm>
48. Концепція стратегічного управління HOFER/SCHENDEL // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/hofer.htm>
49. ADL матриця // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>
50. performance marketing secrets // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://l-a-b-a.com/blog/1568-performance-marketing>

ДОДАТОК А

