

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Сучасне стратегічне позиціонування бренда в торговельного підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Студентки 2 курсу, 3М
групи,
Спеціальності 075
«маркетинг»
спеціалізації «бренд-
менеджмент»

*підпис
студента*

Житнікова Анна
Олександрівна

Науковий
керівник, кандидат
економічних наук,
доцент

підпис керівника

Конопляннікова
Маріанна Анатоліївна

Гарант освітньої
програми, кандидат
технічних наук, доцент
кафедри

підпис керівника

Клібанська Олена
Миколаївна

Київ 2020

КИЇВ 2020
ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні засади стратегічного позиціонування бренду.....	6
Розділ 2 Аналіз стратегічного позиціонування бренду «Сільпо»	14
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства.....	14
2.2. Аналіз позиціонування бренду «Сільпо».....	27
Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного позиціонування бренду «Сільпо».....	33
3.1. Вдосконалення організації стратегічного позиціонування бренду «Сільпо».....	33
3.2. Розробка стратегічного плану позиціонування бренду «Сільпо»	41
Висновки.....	44
Список використаних джерел	46
Додатки	49

ВСТУП

Для того, щоб зайняти свою нішу на ринку та ефективно функціонувати, торговельне підприємство повинно не лише забезпечувати покупців якісною продукцією, але і вміти її пропонувати. Для вирішення цього завдання, торговельні підприємства використовують такий інструмент як маркетинг. Саме він є основною складовою у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства. Опіраючись на корпоративну місію, торговельні підприємства приймають конкретні рішення щодо цільових сегментів ринку, потреб споживачів, які будуть задовольнятися, та пояснюють як буде створена та розповсюджена споживча цінність. Іншими словами, розробляючи маркетингову стратегію, підприємства конкретизують власне бачення майбутнього бізнесу, переводять корпоративну місію у площину практичної її реалізації. Після цього розробляються інші функціональні стратегії, основне покликання яких є формування концептуальних пріоритетів у ресурсному забезпеченні ринкових амбіцій підприємства.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сьогодні, в світі високої інформаційної забезпеченості, на прибуток торговельного підприємства частковий вплив здійснює і споживач. Іншими словами, від того на стільки позитивним є імідж бренду, залежить його місце на ринку. Інтеграційні процеси, які відбуваються в світі відкривають можливості перед будь-яким суб'єктом господарювання, не залежно від масштабів та сфери діяльності. Ці можливості виражені і широким спектром вибору інструментів впливу на споживача, і адаптованими під унікального покупця засобами маркетингових комунікацій, і безліч інших методів, які мають вплив на збільшення клієнтської бази, формування власного бренду та забезпечення прибутку. Про те, в таких комфортних умовах виникає і чимала конкуренція, адже існуючі методи впливу на свідомість споживача втрачають свою унікальність та потребують вдосконалення. Утримують свої позиції лише ті підприємства, які займаються стратегічним позиціонування бренду. Тобто стабільно формують в уявленні споживача прихильність до себе. Перед підприємством стоїть завдання виділити свої конкурентні переваги та

донести їх до цільової аудиторії у як найпростішій та доступній формі, що і є найбільшою проблемою. Адже в нинішньому різноманітті пропонованих засобів позиціонування бути унікальним досить складно. Саме тому проблема стратегічного позиціонування бренду торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання потребує подальшого дослідження.

Дослідженням проблеми стратегічного позиціонування приділялась увага як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками: Н. Бутенко, Н.С. Беляєва, С.Гаркавенка, О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко, Є.В. Ромат, Н.Чухрай, Т. Амблер, Ф.Котлер, Е.Райс, ДЖ. Траут, Г.Хулей, та інші. Про те і на сьогодні, залишаються актуальними питання особливостей стратегічного позиціонування бренду торговельного підприємства в сучасних умовах.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування особливостей стратегічного позиціонування бренду в сучасних умовах господарювання. Швидкі темпи розвитку технологічності та інформаційного простору призводять до втрачання актуальності тих інструментів позиціонування, які були раніше. А отже і зменшення конкурентоспроможності бренду та потребують вдосконалення. Адже від ефективності позиціонування бренду залежить конкурентоспроможність та подальший розвиток підприємства.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади стратегічного позиціонування бренду;
- надати характеристику маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати позиціонування бренду «Сільпо»;
- запропонувати вдосконалення організації стратегічного позиціонування бренду «Сільпо»;
- розробити стратегічний план позиціонування бренду «Сільпо».

Об'єктом дослідження є процес позиціонування бренду торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання з метою забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного напрямку розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти особливостей стратегічного позиціонування бренду торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання та формування конкурентних переваг підприємства.

У роботі використовувалися методи системного підходу під час структуризації та викладення теоретичної частини роботи, а також під час проведення аналітичного дослідження об'єкту дослідження; порівняльного аналізу під час характеристики підприємства; індукції та дедукції при наданні пропозицій вдосконалення стратегічного позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

Практична цінність роботи, це основні теоретичні та практичні положення, що дадуть змогу вирішити проблему стратегічного позиціонування бренду в сучасних умовах господарювання, а також можуть бути використані на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

Завдяки глобалізаційним процесам, що відбуваються у світі, споживач має широкий вибір товарів та послуг, а підприємство – ринок збуту. Для того, аби зайняти свою нішу серед споживачів, потрібно привернути до себе увагу. Однієї реклами вже не достатньо, більшість товарів чи послуг за технічними характеристиками схожі один на одного. Тому сучасними інструментами у вирішенні даної проблеми виступає стратегічне позиціонування власного бренду.

Саме бренд є найголовнішим активом підприємства. Від того, наскільки сильний бренд залежить не лише рівень прибутковості, але й подальша стратегія розвитку, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та перспективи діяльності підприємства. Ефект від правильного позиціонування бренду впливає на рівень обсягів продажу, розширення асортименту товарів та послуг, знання про товар та його споживачів для подальшої розробки рекламних заходів з врахуванням культурних цінностей та вподобань.

Згідно трактуванню Н. В. Івашової, бренд - це основний інструмент в діяльності підприємства, оскільки зосереджується на вигодах для споживача та забезпечує конкурентність на ринку. Обов'язковим для підприємства є концентрація уваги саме на формуванні бренду, а його концепція повинна відобразитись на товарній, комунікативній та розподільчій політиці підприємства [12, с.90].

Позиціонування є найважливішим компонентом брендингу та передбачає створення чіткої позиції бренду, його способу і цінності щодо конкуруючих брендів на ринку, а також щодо інших брендів в корпоративному портфелі. Позиціонування бренду визначає своєрідну нішу в ієрархії цінностей споживачів, яка закріплюється формулою бренду та виражає унікальну суть бренду.

Класичним вважається визначення позиціонування, що, вперше, було наведене в «Основах маркетингу» Філіпом Котлером: «Позиціонування - це забезпечення товару безсумнівного та чітко відмінного від конкурентів місця на

ринку та у свідомості цільових споживачів» [15]. Загалом, під позиціонуванням розуміють процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів. Правильно розроблена і реалізована відповідним чином стратегія позиціонування здатна забезпечити суттєву конкурентну перевагу для підприємства.

Відповідно Гр. Хулею стратегія позиціонування бренду включає три основні фази, рис.1.1:



Рис. 1.1 Схема позиціонування бренду за Гр. Хулей [28, с. 395]

Аналізуючи схему позиціонування бренду згідно Гр. Хулею (рис.1.1), рішення приймаються на основі привабливості ринкових сегментів і сильних сторін компанії в сфері обслуговування ринкового сегмента. Підприємством рекомендується вибирати менш привабливі ринки, де вони мають значні переваги перед конкурентами, ніж прагнути на більш привабливі ринки, де їх потенціал оцінюється як середній, тобто треба уникати ринків, де підприємство витісняється конкурентами. Також, дослідник звертає увагу на те, що стратегія позиціонування залежить від вибору цільового ринку і створення комплексної пропозиції для

залучення і задоволення цього (цільового) ринку кращим чином, ніж конкуренти. Після визначення поточної позиції і спрямованості її розвитку розглядаються основні стратегічні альтернатив, наведені на рис. 1.1.

Зозульов О.В. виділяє дещо інший підхід до послідовності позиціонування бренду (рис.1.2).



Рис.1.2 Схема позиціонування бренду за Зозульов О.В. [10, с.39]

Проаналізуємо схему рис.1.2 більш детально.

Згідно досліджень Зозульов О.В., відбираються марки як конкурентні, так і власні, які реально конкурують в рамках цільової аудиторії. Про те відбираються не всі марки, присутні на ринку, а лише ті, які реально конкурують на даному цільовому ринку. Відбираються марки як за своїми об'єктивними даними, так і аналізовані цільовими споживачами як марки-конкуренти.

Також розробляються схеми об'єктивного позиціонування (позиціонування за об'єктивними показниками товару на основі паспортних даних або результатів випробувань), суб'єктивного позиціонування на основі суб'єктивного сприйняття

товару споживачем за даними, отриманими в результаті маркетингових досліджень (карти сприйняття), зони споживчих переваг, виявлених в ході маркетингових досліджень, зведена схема, отримана в результаті накладення трьох попередніх схем. Кількість зведених схем визначається кількістю параметрів, за якими проводиться позиціонування. У загальному випадку, таких схем має бути $n(n-1)/2$, але не менше ніж $(n-1)$ зведених схем позиціонування, де n - кількість параметрів (атрибутів товару), виділених для позиціонування.

На основі аналізу схем позиціонування компанії необхідно визначитися зі стратегією позиціонування. Типи стратегій класифікуються наступним чином, табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій ринкового позиціонування [8, с. 44]

КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ	Рівень позиціонування	СТРАТЕГІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • Макро • Мікро • Мезо
	Об'єкт, відносно котрого відбувається диференціація		<ul style="list-style-type: none"> • Позиціонування марки товару; • Позиціонування товарної категорії
	Відношення до марок-конкурентів		<ul style="list-style-type: none"> • Лідер • Клон • Нішер
	Розміщення у товарній категорії		<ul style="list-style-type: none"> • Марка, що визначає товарну категорію • Марка, що визначає товарну підкатегорію • Марка-спеціаліст
	Розміщенням відносно існуючих на ринку марок		<ul style="list-style-type: none"> • Нова відокремлена марка • Поверх існуючої марки
	Тип властивостей товару, на які спирається позиціонування		<ul style="list-style-type: none"> • За відчутними властивостями марочного товару • За невідчутними властивостями (іміджем) • За конкурентним положенням
	Кількість обраних позицій		<ul style="list-style-type: none"> • Унітарне позиціонування • Багатомірне позиціонування
	Етапність позиціонування		<ul style="list-style-type: none"> • Одноетапне позиціонування • Багатоетапне позиціонування
	Відношення до існуючої ринкової позиції		<ul style="list-style-type: none"> • Позиціонування • Репозиціонування

Згідно класифікації табл. 1.1, підприємство під час позиціонування має послідовно розробити систему пов'язаних між собою стратегій, які дозволяють

послідовно розміщувати торгівельну марку у пластах свідомості споживача, реструктуризувати її у вигідному для компанії напрямку. На тактичному рівні типи позиціонування торгових марок на споживчому ринку класифікуються за певними критеріями, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типи стратегічного позиціонування товарів та марок [9, с.120]

Критеріальні ознаки		
За складовою впливу, що формує ставлення людини до торгівельної марки	За способом прориву бар'єрів у свідомості споживача	За способом оперування свідомістю споживача
Типи позиціонування		
<ul style="list-style-type: none"> – раціональний – ірраціональний – конативний – сугестивний 	<ul style="list-style-type: none"> – агресивний – допоміжний – латентний 	<ul style="list-style-type: none"> – Позиціонування, основане на відмінній якості (властивості) товару. – Позиціонування по відношенню до конкуруючої марки. – Позиціонування, основане на особливому способі використання. – Позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів – Позиціонування, засноване на розриві з певною категорією товарів. – Позиціонування по культурних цінностях. – Позиціонування по співвідношенню «ціна/якість»

Оскільки метою ринкового позиціонування є формування у споживача заздалегідь визначеного ставлення до торгівельної марки чи товару (товарної категорії), яке призводить до бажаної економічної поведінки цільових споживачів. Тому, згідно табл. 1.2, одним з перших завдань на етапі переходу від системи стратегій ринкового позиціонування [8, с.44] до реалізації тактичних завдань є визначення типу позиціонування за критерієм ставлення людини до торгівельної марки.

Реалізація позиціонування вимагає подолання трьох ешелонів оборони в свідомості споживача: вибіркості уваги, сприйняття й запам'ятовування.

Аналізуючи дослідження Писаренко Н.Л. [23, с. 349], для реалізації стратегії ринкового позиціонування компанії потрібно визначитися як буде здійснюватися прорив в семантичний простір людини та його реструктуризація (зокрема, чи

потрібно формувати асоціації із іншими елементами семантичного простру людини, або навпаки, намагатися уникнути формування таких асоціацій.), до якої складової мислення (предметно-дійової, наочно-образної або логічної) необхідно апелювати.

Дослідник Наумік-Гладка К.Г в своїх дослідженнях обґрунтовує позиціонування бренду по трьом складовим: продукт, ціна, імідж (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Формування позиції бренду підприємства [17, с.86]

Отже, позиція бренду визначається перетином трьох полів - цінової категорії (нижній ціновий діапазон, середній або преміум-категорія), фізичних і функціональних характеристик товару та іміджу, який формується маркетинговим оточенням бренду на ринку

Позиціонування - це правильно побудований стратегічний процес, який складається з декількох етапів. Залежно від типу продукту, поточної ситуації в ринковому сегменті, позиції конкурентів і можливостей компанії, можна вибрати відповідну стратегію виведення бренду.

Розробка ефективного позиціонування бренду являє собою складний, трудомісткий процес, який вимагає економічної та маркетингової обґрунтованості, що враховує позиції конкуруючих на ринку компаній і їхніх брендів. Дослідники [3; 8; 14; 16 та ін.] виділяють наступну послідовність процесу позиціонування, рис. 1.4.



Рис. 1.4 Послідовність позиціонування бренду у свідомості споживача

Як видно з рис. 1.4, процедура позиціонування передбачає формування (або розрив) асоціативного ряду між товаром певної компанії та іміджем власника бренду та іміджем галузі в цілому. Далі, в залежності від специфіки конкретної конкурентної ситуації потрібно визначити, що потрібно позиціонувати: товар певного виробника чи товарну категорію як таку. Після цього необхідно визначитися із питаннями щодо того як має сприйматися марка в триаді «лідер-клон-нішер». Наступним важливим питанням, особливо у сучасних вітчизняних умовах, є визначення що марка має визначати у свідомості споживача: товарну категорію, товарну підкатегорію або асоціюватися із спеціалістом у задоволенні вузької потреби.

Наступні питання мають «технічний» характер. Зокрема, в залежності від ресурсів компанії та стану семантичного простору споживача потрібно визначитися із тим на яке «місце» буде позиціонуватися марка: вільне або поверх вже існуючої. Враховуючи специфіку товару та стану ринку обирається кількість позицій (властивостей товару) за якими підприємство буде диференціювати свою марку від марок-конкурентів. У разі обрання декількох позицій потрібно

визначитися як буде відбуватися диференціація: одномоментно або у поступово з часом.

Запропонована класифікація дослідником Зозульов О. В. [10, с.40] дозволяє підприємству сформувати систему стратегій ринкового позиціонування, спрямованих на посилення конкурентних позицій компанії. Саме системне бачення концепції поведінки компанії під час диференціації її торгової марки та створення бренду дозволяє досягти найбільшої ефективності, оптимально провести медіа-планування.

Отже, в результаті проведеного дослідження теоретичних засад стратегічного позиціонування бренду можна зробити висновок, що вибір стратегії позиціонування бренду є одним з найважливіших управлінських рішень підприємства. Наведена класифікація типів ринкового позиціонування товарів та марок формує теоретичне підґрунтя для розробки на цій основі ефективної стратегії для вітчизняного підприємства. А правильно сформована і реалізована відповідним чином стратегія позиціонування та обрана підприємством позиція є значимим аспектом формування успішної діяльності компанії. При її формуванні і реалізації необхідно бути об'єктивним, дотримуватись логічної послідовності та ретельно контролювати кожен етап виконання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ «СІЛЬПО»

2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (далі ТОВ «Сільпо-Фуд») – це торгова мережа продовольчо-промислових супермаркетів самообслуговування в Україні. Засновано в березні 2001 року та належить торговельній корпорації Fozzy Group. Станом на серпень 2020 [4] їх кількість нараховує 264 супермаркети, в тому числі 4 делікатес-маркети Le Silpo та інтернет-магазин shop.silpo.ua. Середня торговельна площа супермаркету – 1 426 кв. м.

Основним принципом роботи є найширше та найякісніше задоволення потреб споживачів. Тому в супермаркеті «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування та непродовольчі товари. Асортимент продукції нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить понад 80%. Товарна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» відображена на рис.2.1.

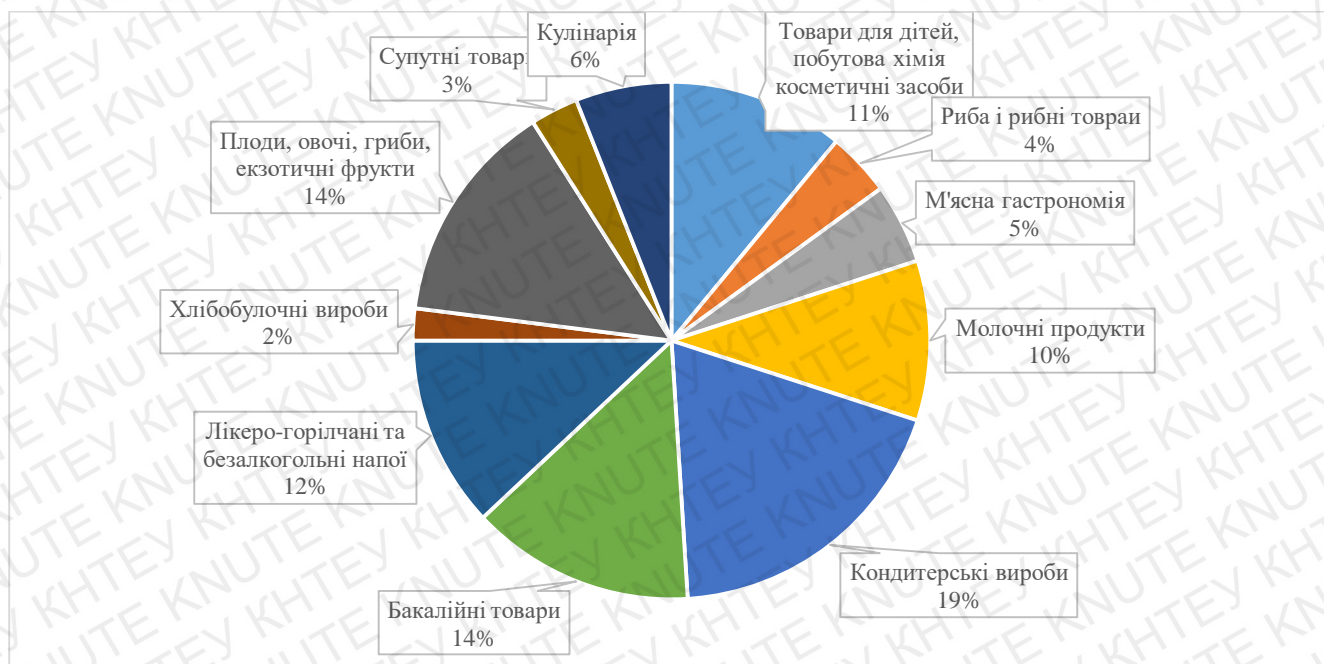


Рис.2.2. Товарна структура асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» за рівнем реалізації у 2020р. [4]

Особливістю асортименту супермаркетів «Сільпо» є власні торгові марки, представлені лише в мережі даних супермаркетів. Вони відрізняють магазин з поміж переліку інших супермаркетів. Серед них Премія, Повна чаша, PremiyaSelect, Премія РікіТікі.

Завдяки широкому асортименту представлених товарів «Сільпо» вдається привернути увагу споживачів та сформувати у них позитивний імідж супермаркету, у якому кожен покупець зможе відшукати для себе те, що найбільш ефективно та вдало задовольнить його потреби.

Супермаркет «Сільпо» співпрацює практично з усіма відомими виробниками. 80% усіх постачальників - це вітчизняні виробники, пріоритетними постачальником для ТОВ «Сільпо» є виробники, що впровадили міжнародні системи управління якістю, орієнтовані на клієнта та дотримуються рівня виробничої культури. І українські виробники виконують вказані умови та пропонують достатньо гарний товар з оптимальним співвідношенням «ціна-якість».

Крім цього в супермаркетах «Сільпо» налагоджене власне виробництво (за напрямками: кулінарія, виробництво суші, кондитерські і пекарські цехи) та власний імпорт. Все це забезпечує різноманітність товарного асортименту супермаркетів даної мережі [4].

Зовнішнє оточення торовельного підприємства прийнято розглядати як сукупність двох компонентів: мікросередовища і макросередовища або прямого і непрямого впливу. Важливість проведення аналізу чинників впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у прогнозуванні можливостей, розробленні плану дій у разі непередбачених обставин, розроблення таких стратегій, які дають змогу перетворити загрози на вигідні можливості.

Тож для початку, проаналізуємо галузь діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Для цього проаналізуємо обсяг продажів на ринку роздрібною торгівлі, що розрахований на основі статистичних даних внутрішньої торгівлі, опублікований Державною службою статистики України, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг продажів на ринку роздрібної торгівлі переважно споживчими товарами щоденного попиту через торговельні мережі корпоративного типу (FMCG-ритейл) в Україні, по містах за 2016-2019 рр, млрд. грн [19]

	2016	Частка, %	2017	Частка, %	2018	Частка, %	2019	Частка, %
Україна	153,3	100	191,7	100	253,9	100	281,4	100
Київ	38,5	25,11%	42,2	22,01%	52,8	20,80%	67,9	24,13%
Тернопіль	0,3	0,20%	0,4	0,21%	0,4	0,16%	0,9	0,32%
Луцьк	0,5	0,33%	0,6	0,31%	0,7	0,28%	0,8	0,28%
Чернівці	0,3	0,20%	0,4	0,21%	0,5	0,20%	0,9	0,32%
Дніпро	5,9	3,85%	7,1	3,70%	8,7	3,43%	6,7	2,38%
Харків	8	5,22%	9,3	4,85%	10,9	4,29%	1,1	0,39%
Івано-Франківськ	0,5	0,33%	0,6	0,31%	0,8	0,32%	5,4	1,92%
Кривий Ріг	4,1	2,67%	4,5	2,35%	5,4	2,13%	3,9	1,39%
Львів	2,9	1,89%	3,3	1,72%	4,1	1,61%	2,9	1,03%
Маріуполь	0,6	0,39%	0,7	0,37%	0,8	0,32%	1,1	0,39%
Миколаїв	1,7	1,11%	1,9	0,99%	2,2	0,87%	2,1	0,75%
Одеса	5,7	3,72%	6,5	3,39%	8,3	3,27%	5,4	1,92%
Полтава	0,9	0,59%	1	0,52%	1,2	0,47%	1,2	0,43%
Рівне	0,5	0,33%	0,5	0,26%	0,6	0,24%	0,5	0,18%
Вінниця	0,9	0,59%	0,9	0,47%	1,1	0,43%	1	0,36%
Житомир	0,9	0,59%	0,9	0,47%	1,1	0,43%	0,9	0,32%
Запоріжжя	3,9	2,54%	4,2	2,19%	5	1,97%	3,7	1,31%

Для розрахунку обсягів продажів табл. 2.1, були використані дані щодо обсягів продажів і запасів товарів у торговій мережі підприємств роздрібної торгівлі і скориговані на чисельність населення в досліджуваних містах. Середнє зростання обсягів продажів на ринку роздрібної торгівлі переважно споживчими товарами повсякденного попиту по Україні склало 24%.

Основними гравцями на ринку роздрібної торгівлі переважно споживчими товарами повсякденного попиту через торговельні мережі корпоративного типу в Україні є суб'єкти господарювання - найбільші торговельні мережі корпоративного типу, що мають закладу в більшості областей країни: ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ), ТОВ «Ашан» Україна Гіпермаркет» (Ашан), ТОВ «Новус Україна» (Novus), ТОВ «Український ритейл» (Брусничка), ТОВ «ОМЕГА» (Varus), Fozzi Group (зокрема

«Сільпо», «Фора»), Торговий дім «Аванта» (Колібріс), ТОВ «Таврія-в» (Таврія в), ТОВ «ФУДКОМ» (Велика Кишеня), ТОВ «Пакко-Холдинг» (Вопак / Пакко), ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» (Metro), ТОВ «ЕКО» (Еко маркет), ТОВ «АРГО-Р» (Наш край), ПІ «Білла-Україна» (Billa), а також локальні мережі, серед яких «Рукавичка», «Лоток», «Делві» та «СПАР» [25].

Ринок продуктового ритейлу в Україні є конкурентним. На ньому працює значна кількість торгових мереж, які мають подібний широкий асортимент продукції. Споживач має великий вибір серед представлених торгових точок в залежності від власних уподобань.

У грудні 2019 – січні 2020 року дослідницький центр ReputationLab в рамках власних наукових досліджень провів спільно з дослідницькою компанією Research.ua (член ESOMAR) пілотне дослідження сприйняття громадськістю та експертами репутації провідних брендів в категорії «супермаркети». Перший результат аналізу опитування – сприйняття брендів різними стейкхолдерами за трьома базовими критеріями: довіра до бренду, позитивність його репутації та готовність рекомендувати бренд. Результат дослідження був наступний:

- «споживачі» фактично не розділяють всі 4 бренди за цими параметрами;
- доволі рівномірний розподіл оцінок по кожному з трьох параметрів (довіра, репутація, рекомендація) по всім стейкхолдерним групам;
- «співробітники», «журналісти», «бізнесмени» чітко виділяють більш високий рівень довіри, репутації, рекомендації у «Сільпо» та Ашан і значно нижчий у АТБ та «Метро», а «державні службовці» відносять до лідерів за цими параметрами ще й «Метро».

Цікаво, що більшість респондентів поставила однакові оцінки по кожному з трьох параметрів (довіра, репутація, рекомендація). За результатами вибіркового інтерв'ю з респондентами можна зробити припущення, що респонденти більшою мірою сприймають ці параметри як пов'язані та майже тотожні.

Для аналізу конкурентоспроможності мережі супермаркетів «Сільпо», обрано 4 торговельні мережі-лідери з наведеного аналізу, що здійснюють торгівлю продуктами харчування у форматі гіпермаркет, супермаркет, магазин біля дому. Проаналізуємо загальну структуру ринку в Україні, табл.2.2.

Таблиця 2.2

Топ-5 продовольчих операторів України у 2019 р. [19]

Компанія	Мережі	Формат мережі	К-сть торгових точок	Сумарна торговельна площа, тис м ²	Обсяг товарообороту, млрд. грн	Частка в загальному товарообороті, %
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrash!, Favore	Супермаркет	540	543,0	46,5	22,2%
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	Дискаунтер	990	455	46,7	22,5%
Metro Cash & Carry	Metro Cash & Carry	Гіпермаркет	39	183,0	2,6	4%
«Ашан Україна»	Auchan	Гіпермаркет	27	197,2	6,7	6%

Згідно проведеного дослідження, загальний товарооборот майже однаковий як у супермаркету, так і в дискаунтера, на відміну від гіпермаркету. Прямим конкурентом мережі супермаркетів «Сільпо» є «АТБ-маркет».

Щоб проаналізувати зовнішнє оточення ТОВ «Сільпо-Фуд», виокремити найбільш важливі впливові фактори, застосуємо PEST-аналіз за методикою Є.Чернової [26, с.42] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз факторів макросередовища мережі супермаркетів ТОВ**«Сільпо-Фуд»**

Фактори PEST	Вплив фактора Експертна оцінка. (Вф)	Зміна фактора. Експертна оцінка. (Зф)	Середньо- зважена $\Delta\Phi=Вф*Зф$
Політичні			
Прогнозування політичних змін	4	1	4
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, праці, митного режиму	4	2	8
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	3	1	3
Погіршення політики по відношенню до сусідніх країн	4	1	4
Скорочення дотації держави постачальникам	2	0	0
Економічні			
Інфляції та зміна курсу валют	5	2	10
Збільшення податкових ставок та скорочення пільг	5	2	10
Погіршення динаміки ВВП на одиницю населення	3	1	3
Погіршення рівня платоспроможності населення та безробітності	5	2	10
Доступність кредитування	3	1	3
Зміна ціни на сировину, товари, послуги	5	2	10
Карантинні умови		0	0
Соціально-культурні			
Збільшення середнього вік населення	2	1	2
Загальні демографічні показники	3	2	6
Покращення освіченості та наявності кваліфікованих кадрів	5	0	0
Тренди в суспільстві	2	2	4
Міграційні показники	2	1	2
Технологічні			
Збільшення кількості покупок через інтернет	4	2	8
Вплив digital-технологій	5	1	5
Доступність нових програмних забезпечень, обладнання та технологій	4	1	4
Сучасні тренди в обслуговуванні	4	1	4

Для аналізу було згруповано ключові фактори макросередовища, що впливають на підприємство та визначено ступень впливу кожного фактора на

підприємство методом експертних оцінок. Вплив кожного фактора оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний вплив, 5 - максимальний вплив фактора. Імовірність зміни кожного фактора за трибальною шкалою, де 0 - в майбутньому фактор перестане існувати, 1 - фактор не зміниться найближчим часом, 2 - фактор посилиться найближчим часом. Після чого проведено розрахунок середнього значення по впливу факторів і середньозваженого значення по кожному фактору з урахуванням прогнозу змін.

Відобразимо результат PEST-аналізу в підсумковій матриці, розмістивши перераховані фактори за зменшенням рівня впливу на ТОВ «Сільпо-Фуд», табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця PEST-аналізу мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Політичні фактори		Економічні фактори	
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, праці, митного режиму	8	Інфляції та зміна курсу валют	10
Прогнозування політичних змін	4	Збільшення податкових ставок та скорочення пільг	10
Погіршення політики по відношенню до сусідніх країн	4	Погіршення рівня платоспроможності населення та безробітності	10
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	3	Зміна ціни на сировину, товари, послуги	10
		Погіршення динаміки ВВП на одиницю населення	3
		Доступність кредитування	
Соціально-культурні		Технологічні	
Загальні демографічні показники	6	Збільшення кількості покупок через інтернет	8
Тренди в суспільстві	2	Вплив digital-технологій	5
Збільшення середнього вік населення	2	Доступність нових програмних забезпечень, обладнання та технологій	4
Міграційні показники	4	Сучасні тренди в обслуговуванні	4

Згідно проведеного аналізу табл.2.3 та 2.4, можна зробити наступні висновки. Серед факторів зовнішнього середовища найбільше загроз знаходиться серед економічних факторів. Через коливання курсу валют та інфляцію гривні, збільшення податкових ставок, зміна ціни на сировину та товари, і скорочення платоспроможності населення, ТОВ «Сільпо-Фуд» змушене підвищувати вартість товарів, прогнозувати та контролювати рентабельність продукції, відмовлятися від

частини асортименту, якщо він не відповідає цінній стратегії підприємства. Наслідками таких заходів є скорочення обсягів діяльності підприємств, втрата прибутків та зниження якості обслуговування.

Найменший вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» зі сторони зростання середнього віку населення та трендів суспільства. Оскільки дане торговельне підприємство має розгалужений асортимент продуктів та товарів, відповідно має гнучку вікову політику. А широка мережа магазинів дозволяє самостійно вигадувати розіграші та акції не залежно від трендів.

Серед можливостей для ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення мобільності покупців, тобто підвищення активності користування сайтом для покупок. В карантинних умовах цей захід є позитивним, адже гарантує позиціонування мережі супермаркетів, як магазини, що піклуються про безпеку та здоров'я покупця.

Спостерігається використання цієї можливості протягом останнього півріччя. Так, за даними отриманими за допомогою сервісу аналітики SimilarWeb, кількість відвідувачів корпоративного сайту за останнє півріччя становить 3,19 млн. Порівняємо цей показник з конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд», рис. 2.2.

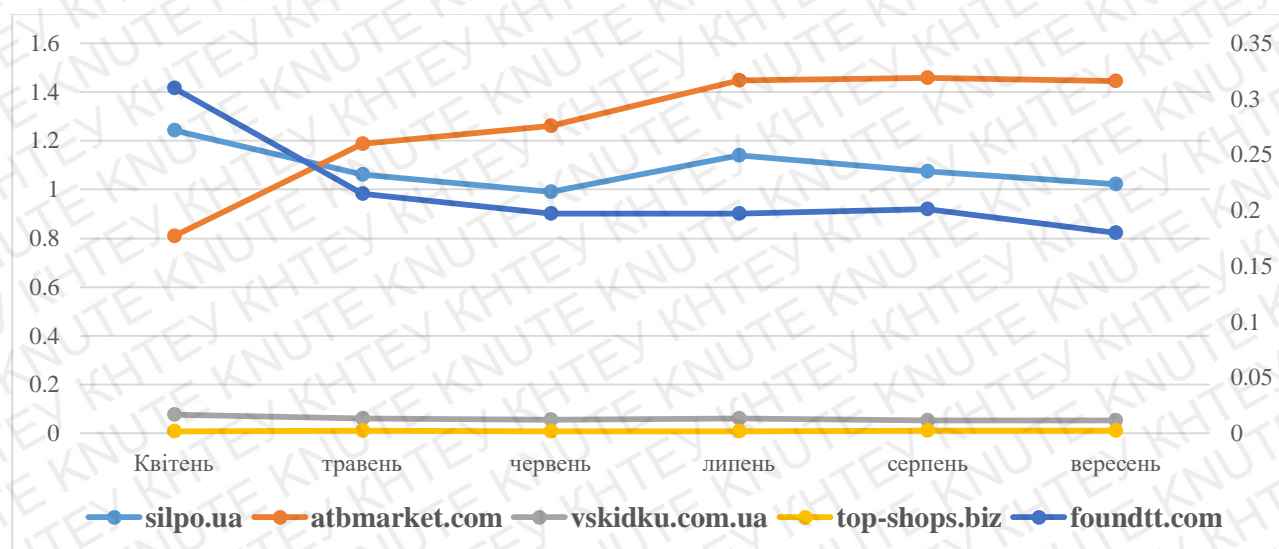


Рис. 2.2. Динаміка візитів на сайт [4]

Вцілому у травні 2020 року спостерігається спад показника всіх магазинів, окрім АТБ-маркет. Порівняно з останнім, в аналізованого підприємства скоротилась загальна відвідуваність сайту. Дана тенденція пов'язана з

карантинними обмеженнями, оскільки по всій Україні почали активно рекламувати та просувати доставку товарів на дім, покупці переключились на такий тип здійснення покупок. І лише в липні, коли «Сільпо» налагодило доставку товарів через сайт, тенденція покращилась.

Порівняємо діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» з найближчими конкурентами, табл. 2.5. Для цього, кожному показнику присвоємо показник вагомості, найбільшим є 3, найменшим – 1. Кількість балів множиться на показник вагомості для цільового ринку.

Таблиця 2.5

Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності супермаркетів

Показники	Вагомість балу	ТІГ «Fozzy Group «Сільпо»		ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»		ТОВ «АТБмаркет»		Магазин	
		бал	коэф	бал	коэф	бал	коэф	бал	коэф
Широта асортименту	3	10	30	9	27	9	27	7	21
Частка товарів ринкової новизни	3	9	27	9	27	8	24	8	24
Ціна товарів	3	9	27	9	27	10	30	8	24
Додаткові послуги	1	8	8	9	9	8	8	7	7
Розміщення підприємства	2	9	18	10	20	8	16	9	18
Якість обслуговування покупців	2	9	18	9	18	7	14	8	16
Упаковка	1	9	9	9	9	9	9	9	9
Стимулювання споживачів	3	8	24	9	27	8	24	7	21
Витрати на рекламу	2	9	18	9	18	7	14	6	12
Стимулювання працівників	2	8	16	8	16	7	14	8	16
Імідж підприємства	2	10	20	9	20	9	18	8	16
Всього	-	215		216		198		184	

Оцінюючи результат, можна зробити висновок, що з невеликим відривом Сільпо знаходиться на першому місці серед найближчих конкурентів. Гіпермаркет

посідає перше місце, що пов'язано із широтою асортименту, ціновою політикою, загальним прибутком, а отже і витратами на рекламу.

Портрет споживача ТОВ «Сільпо-Фуд» виглядає наступним чином:

- 1) Серед відвідувачів сайту 98,2% мешканці України, 0,31% - Росії, та по 0,22% США, Німеччини та Польщі, а менше 0,1% громадяни інших країн.
- 2) Основну частку покупців становлять жінки – 56,63%, а чоловіки – 43,37%.
- 3) Основними відвідувачами сайту супермаркету є користувачі у віці 25-34 роки та 35-44 роки. Інші вікові категорії мають значення менше 20%.
- 4) Середній чек коливається в межах 345,9-785,6 грн в залежності від сезону.
- 5) Найбільша активність покупців спостерігається взимку, що пов'язано із широким асортиментом фруктів, овочів, риби та м'ясних виробів, популярних в цю пору року.

Для аналізу конкурентного середовища серед торгівельних підприємств та оцінювання стратегічного потенціалу з урахуванням реалій зовнішнього середовища, застосуємо SWOT-аналіз, результати відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати SWOT-аналізу мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впізнаваність бренду, 20 років на ринку України. 2. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни 264 супермаркети в 52 населених пунктах України. 3. Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечує постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання. 4. Широкий асортимент товарів понад 20000. 5. Наявність мобільного додатку, інтернет-магазину та доставки. 6. Продумана програма лояльності мотивує повертатись знову. 7. Індивідуальний підхід до споживача за рахунок автоматизованого моніторингу чеку. 8. Конкурентна якість обслуговування, регулярні перевірки Таємним покупцем 9. Професіоналізм керуючого персоналу. 10. Оригінальний дизайн супермаркетів під різні тематики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості. 2. Залежність від домовленостей з постачальниками. 3. Низька кваліфікація робітників. 4. Відсутність системи вирішення конфліктів. 5. Низький рівень контролю запасів та процесу списання товару, маніпуляції з обліком товару. 6. Низька якість продукції власного виробництва. 7. Відсутність комунікацій між споживачем та супермаркетом. 8. Високий рівень конкуренції. 9. Відсутність постійного інформування працівників про результати їх праці, недостатній зворотний зв'язок. 10. Плинність кадрів.

Продовження табл.2.6

	11. Наявність безкоштовного Wi-Fi для доступу в мобільний додаток та безконтактного розрахунку. 12. Співпраця з вітчизняними виробниками. 13. Висока якість продукції підтверджена міжнародними системами якості. 14. Налагодження поставок з-за кордону. 15. Оновлений технічний парк (осінь 2019 р. закуплено 60 автомобілей SKANIA) 16. Високий рівень організованості логістики (власний автопарк та диспетчерська)	11. Відсутність оновлення приміщень та ремонту обладнання на більш ніж 35% супермаркетів.
ЗОВНІШНІ СЕРЕДОВИЩЕ	Можливості 1. Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів. 2. Подальший розвиток Компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання. 3. Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками. 4. Підвищення кваліфікації робітників торговельного залу шляхом тренінгового навчання. 5. Покращення позиціонування бренду та сформованого позитивного іміджу маркетинговими заходами. 6. Тенденції до витіснення малих магазинів. 7. Вихід на польський ринок.	Загрози 1. Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи, коливаннями курсу валют, карантинні обмеження. 2. Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній. 3. Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування. 4. Збільшення мережі «магазинів біля дому». 5. Погіршення платоспроможності населення. 6. Високий рівень інфляції, а отже зростання собівартості товарів. 7. Ненадійність постачальників. 8. Продовження та посилення карантинних заходів.

Згідно аналізу табл. 2.6, переважають сильні сторони та загрози. Ключовими аспектами сильних сторін є те, що підприємство займається розширенням своєї діяльності, оновлює транспортні засоби для вчасних поставок у достатній кількості, створює оригінальний дизайн магазину для позиціонування бренду з комфортом та сучасністю. Про те суттєва кредиторська заборгованість провокує конфлікти з постачальниками, а отже збиваються терміни поставок і формується негативна репутація як партнера.

Серед ключових недоліків ТОВ «Сільпо-Фуд» виділено низький контроль за внутрішніми виробничими процесами, що призводять до погіршення обслуговування споживачів та комунікацій з ними, зниження якості продукції

власного виробництва. Дана проблема має рішення шляхом підвищення кваліфікації всіх робітників торгового залу.

Ураховуючи зазначені чинники внутрішнього й зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства будуть наступні:

Поле Сильні сторони і Можливості: завдяки ефективним маркетинговим інструментам, можна покращити сформований імідж та позиціонування бренда.

Поле Сильні сторони і Загрози: сильні сторони можна перетворити в конкурентні переваги, щоб утримувати сьогоднішні позиції. Просування мобільного додатку, сайту та доставки на дім дасть можливість не зменшувати обсяги діяльності навіть в карантинних умовах. Покращить позиціонування із безпечним супермаркетом та тим, що піклується про комфорт і здоров'я споживача

Поле Слабкі сторони і Можливості - вихід на міжнародний ринок дозволить покращити імідж підприємства та вирішити питання кредиторської заборгованості.

Підвищення кваліфікації робітників торговельного залу за рахунок тренінгових навчань усунуть проблему неналагодженості комунікацій між супермаркетом та споживачем, покращить якість обслуговування та позиціонування бренду

Поле Слабкі сторони і Загрози: погіршення фінансових показників може призвести до затримок в розрахунках з постачальниками, а отже в погіршенні іміджу, оплаті штрафів за недотримання домовленостей в розрахунках.

В результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити висновок, що сукупність сильних сторін дозволяє компанії тривалий час лідирувати серед своїх конкурентів. Стратегія конкурентного позиціонування бренду «Сільпо» ґрунтується на трьох напрямках: висока якість обслуговування, диференційована пропозиція і персоналізація.

Наступною складовою, від якої залежить уявлення споживачів про «Сільпо» це різноманітні бонусні та економ пропозиції, що надаються у супермаркеті.

По-перше, варто зазначити, що в супермаркеті представлені товари різних цінових категорій, що дозволяє значно розширити коло покупців магазину. Навіть власні торгові марки мережі мають різну цінову політику: товари ТМ «Премія»

орієнтовані на споживачів вище середнього та середнього рівня достатку, а ТМ «Повна чаша» – на покупців нижче середнього.

Крім цього у мережі супермаркетів «Сільпо» існує програма лояльності - «Власний рахунок». Ставши учасником даної програми покупець супермаркету отримує спеціальну пластикову карту, яку потім потрібно пред'являти касиру під час кожної покупки у даному супермаркеті. При здійсненні покупки на бонусну картку клієнта нараховується певна кількість бонусів, залежно від суми покупки. Картка дозволяє накопичувати бали, а кожні три місяці учасники отримують сертифікат зі спеціальними пропозиціями та винагородами. Учасники мають право досліджувати стан свого рахунку через власну сторінку в Інтернеті або через мобільний додаток [4]. Дана бонусна програма допомагає отримати додаткову вигоду при здійсненні покупок, що безперечно приваблює покупців, залучає нових клієнтів до супермаркета і так як вони зацікавлені в накопиченні бонусів, змушує їх щоразу повертатися саме до «Сільпо».

Програма лояльності «Власний рахунок» - це інвестиції в довгостроковий розвиток компанії. Її вплив на рівень задоволеності брендом навіть вище, ніж ціна і сприйнята цінність. Завдяки рекомендаціям лояльних покупців «Сільпо» залучає нових клієнтів і знижує маркетингові витрати на цей процес; володіє інформацією про уподобання клієнта та розробляє індивідуальні пропозиції.

ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом останніх років працює над оформленням магазинів в індивідуальному стилі, для зацікавлення споживача та створення позитивних емоцій, естетичного задоволення та сприйняття відвідувачів. У мережі є супермаркети в стилі всесвіт Мавки, музичний, ямайський, літературні герої, муркотиковий та інші. Команда «Сільпо» також отримує натхнення з картин Ван Гога, культових хітів рок-музики, азіатської культури, історії тощо. Завдяки такому підходу до інтер'єру, в супермаркетах «Сільпо» завжди сприятливий для здійснення покупок: теплі тони в інтер'єрі підсвідомо створюють комфорт для покупців, локація відділів логічна і зручна, можна швидко знайти потрібний відділ супермаркету. Музика створює гарну загальну атмосферу в закладах мережі.

Розташування відділів в «Сільпо» впроваджується за всіма принципами маркетингу. Так, наприклад, товари першої необхідності розташовані досить далеко. Тому споживачеві щоб дібратися до них, треба пройти через декілька інших відділів. Цей метод досить ефективний і використаний для того, щоб клієнти супермаркету здійснювали незаплановані покупки.

Стимулювання продажу шляхом розміщення дрібних товарів на касі теж активно використовується в мережі супермаркетів «Сільпо». На касі розміщено полиці з такими товарами як кава, шоколад, шоколадні батончики, жуйки, серветки, запальнички. Подібні дрібні товари привертають увагу покупців і підштовхують їх до здійснення спонтанних покупок.

Супермаркети «Сільпо» користуються високою популярністю серед споживачів, а також отримують гарні відгуки клієнтів стосовно діяльності магазинів мережі. Так, у 2019 році мережа супермаркетів «Сільпо» стала переможцем Премії року в загальнонаціональному конкурсі Retail Awards «Вибір споживача» в 4-х номінаціях: «Мережа супермаркетів України», «Мережа супермаркетів Києва», «Мережа супермаркетів Львова», «Мережа супермаркетів Одеси».

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться в нестабільному середовищі з високою конкуренцією. Найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні фактори (собівартість товарів, інфляція гривні, послаблення кредитоспроможності, висока конкуренція). Можливості підприємства полягають покращенні якості обслуговування споживачів, покращенні управління торговельними процесами та підвищенням кваліфікації працівників.

2.2. Аналіз позиціонування бренду «Сільпо»

Як зазначено на офіційному сайті ТОВ «Сільпо-Фуд», їхня місія полягає в тому, щоб робити гостей щасливими [4]. Тобто компанія позиціонує себе як орієнтовані на гостя та ті, хто приносять задоволення. За роки свого існування мережа «Сільпо» використала і продовжує використовувати достатньо широкий інструментарій брендингу. Проведемо дослідження та складемо карту позиціонування для супермаркету «Сільпо».

ТОВ «Сільпо-Фуд» - це чотири формати позиціонування, рис. 2.3.



Мережа супермаркетів
«Сільпо»



Делікатес-маркети Le
Silpo



Італійська піцерія
Positano



Фудкорти у
торговельних мережах
Сільпо Resto

Рис. 2.3 Формати позиціонування бренду «Сільпо» [4]

У 2016 р. підприємство відкрило ресторан-піцерію «Positano» під брендом «Сільпо». Це неаполітанська кухня, яку очолює бренд-шеф мережі «Сільпо» Марко Черветті і всесвітньо відомий піццайоло з Неаполя, володар зірки гіда Michelin - Енцо Коччо. В основі меню ресторану: більше 10 видів піци з дров'яної печі - такий, як її готують в Неаполі, традиційні страви регіону. Кампанія і авторські рецепти з щодня приготовленої домашньої пасти.

Фудкорти «Сільпо Resto» - це гастрономічні простори з професійними відкритими кухнями з високим рівнем сервісу, на чолі яких стоїть бренд-шеф Марко Черветті. Кожен заклад на території фудхолу має власну концепцію, меню та команду. Отже, в одному місці можна скуштувати безліч страв: від піци та бургерів до страв з воку й суші.

Le Silpo – це делікатес-маркети з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів. Характеризуються стильним дизайном і обладнанням преміум класу. В делікатес-маркеті є камери для сухого дозрівання різних видів м'яса, власні сироварня і пекарня з дерев'яної піччю, дегустаційні зони, кафетерій та Bar de la Marine, де можна покуштувати страви зі свіжої риби і устриць без термічної обробки, ресторан Le Grill на 80 гостей. Le Silpo гарантує високу якість, імпортуючи продукти тільки з «зеленого списку» товарів (еко, біо і продукти DOCG).

Для аналізу сприйняття форматів магазинів проводилось опитування споживачів відносно таких аспектів: зручність розташування, асортимент, навігація по залу, атмосфера, швидкість обслуговування на касі, ціна та додаткові послуги (доставка, замовлення через інтернет). У Додатку А відображено анкету, яка складається із 10 питань відкритого типу. Опитування проводиться через сайт ТОВ «Сільпо-Фуд» та у мобільному додатку. Результати опитування наступні:

- 1) в опитуванні взяли участь 78% жінок, основна частка респондентів 25-30 років;
- 2) 36% респондентів придбали різні харчові продукти, алкогольні напої та засоби гігієни; 32% придбали випічку та молочну продукцію; 22% відвідували ресторан; 10% купували делікатеси;
- 3) 41% респондентів впевнено стверджують про відповідність ціни якості; 29% стверджують, що ціна в певні дні буває меншою ніж має бути; 19% респондентів вважають ціну завищеною; 11% респондентів дали неоднозначну відповідь;

4) 57% респондентів є постійними відвідувачами магазину (орієнтовно щоденно); 37% відвідувачів роблять закупку на тиждень; 6% дуже рідко відвідують;

5) основною причиною здійснення покупки це швидкість обслуговування – 35%; широкий асортимент продукції – 34%; якісна продукція – 21%; зручне місце розташування магазину – 10%; наявність новинок – 5%;

6) 78% респондентів задоволені покупкою цілком; 17% не вражені, але і не налаштовані негативно; 5% незадоволені;

7) 94% респондентів відповіли про отриману знижку хоча б на 1 одиницю товару; 6% відмовились від бонусного продукту, але він був їм запропонований;

8) 69% респондентів відповіли позитивно; 22% відповіли невпевнено; 9% відповіли негативно;

9) у відкритій відповіді, більшість респондентів відповіли, що нічого не потрібно змінювати – 54%. Про те інша частина надала наступні рекомендації:

- покращити якість товарів власного виробництва – 21% опитуваних;
- збільшити асортимент продукції: алкоголь, товари для дому, кава, напівфабрикати, заморожена риба – 12% опитуваних;
- зробити гнучкішу цінову політику – 10%;
- зарахування бонусів на карту через мобільний телефон – 1%.

В результаті проведеного опитування, створимо карту позиціонування для підприємств ТОВ «Сільпо-Фуд» порівнюючи його формати з найближчими конкурентами на ринку. Для цього скористаємось двомірною матрицею за показниками – якості та ціни за методикою Є.М. Палигою [20, с.57], рис. 2.4.

Згідно рис. 2.4, бренди торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонуються по різному. Так споживач сприймають бренд супермаркетів «Сільпо» як товари з середньою ціновою політикою та середньої якості, майже на рівні з Ашан. Ресторан-піцерія «Positano» - це в першу чергу висока якість та дороговартісна продукція серед конкурентів. Фудкорт «Сільпо Resto» також не виправдали бажання споживачів та позиціонуються як низькоякісна продукція за

помірною ціною. Le Silpo зайняв високу позицію по якості і цілком виправдав очікування споживачів по ціні.

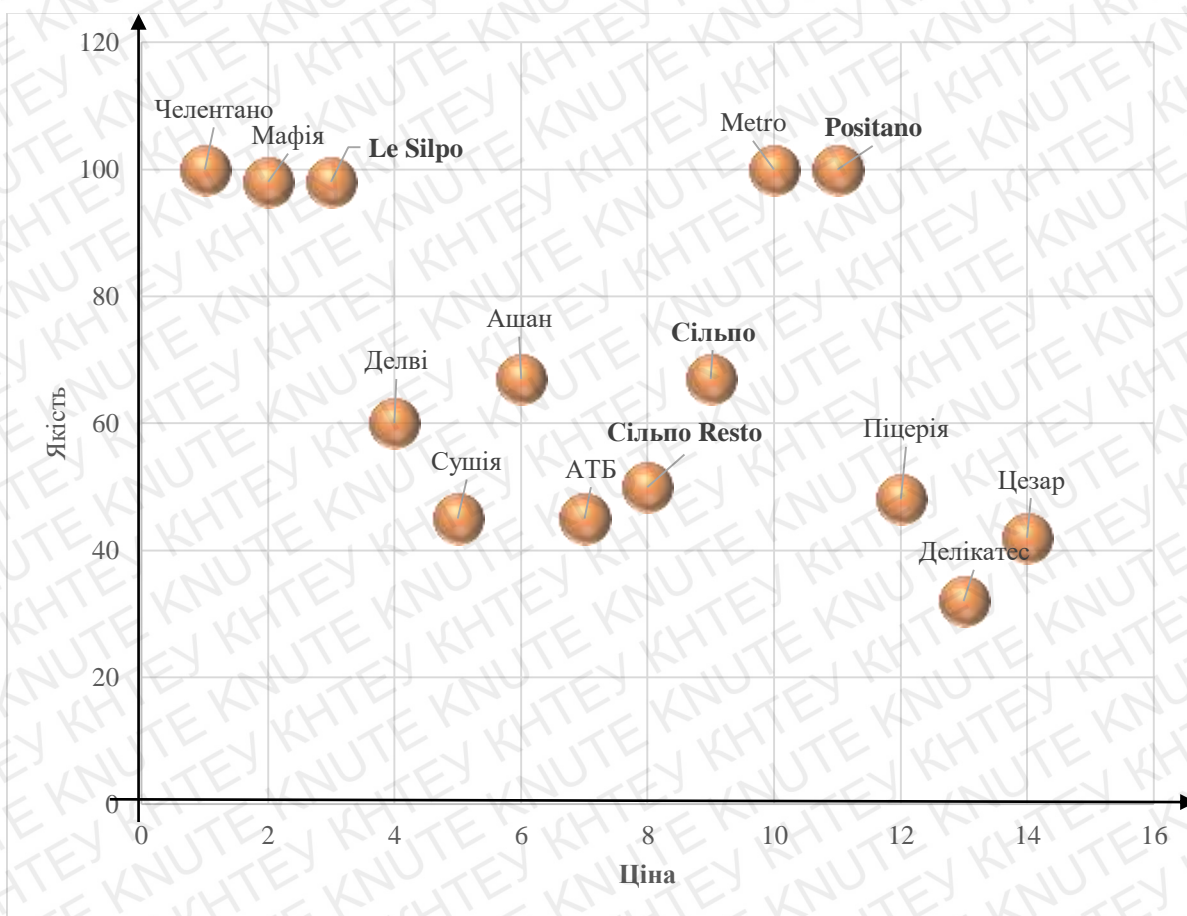


Рис. 2.4. Карта позиціонування форматів ТОВ «Сільпо-Фуд» за критерієм «ціна-якість»

Отже, споживачі сприймають бренд «Сільпо» як мережу супермаркетів, що зручно розташована, має широкий асортимент, забезпечує комфортну атмосферу, швидке обслуговування на касі та додаткові послуги. Про те цінова політика підприємства не відповідає заявленому асортименту продукції та є завищеною. В результаті виникає необхідність прийняти рішення про перепозиціонування, що являє собою дії, спрямовані на перегляд існуючої стратегії відносно бренду підприємства в сприйнятті споживачів. А оскільки змінити вже сформовану думку у споживачів є складним процесом, необхідно розробити стратегію для зміни ситуації.

У табл. 2.8, на основі проведеного дослідження обґрунтовано необхідність проведення процедури позиціонування для мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.8

Обґрунтування позиціонування для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Етап	Висновок
Аналіз результатів діяльності підприємства	Підприємство належить найбільшій торгово-промисловій групі України Fozzy Group, загальна кількість торговельних об'єктів по Україні становить 240 у 57 містах, дохід за фінансовою звітністю становить 57,7 млрд/рік.
Визначення та аналіз основних проблем	Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування, а отже потреба в утриманні конкурентних позицій.
Висновки щодо конкурентної позиції	Відповідно до результатів SWOT аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» підприємство знаходиться в полі Сильні сторони Загрози. Що пов'язано з погіршенням фінансового стану підприємства через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливанням курсу валют.
Формування потенційних стратегічних можливостей щодо здійснення реструктуризаційних заходів.	Напрями потенційної стратегії розвитку полягає у передбаченні стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз. А саме: зміна умов співпраці з кредиторами, збільшення коефіцієнту автономії, просування власних торговельних марок, розвиток позиціонування власного бренду
Визначення подальшої стратегії розвитку підприємства та розробка заходів для реалізації обраної позиціонування	Оскільки конкуренція на ринку торговельних підприємств є дуже високою, а цінова політика один з небагатьох інструментів для конкурування, варто розвивати позиціонування бренду власних торговельних марок, таких як «Positano», «La Silpo», «Сільпо» та «СільпоResto»

Виходячи з результатів табл. 2.8 можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має необхідність проведення процедури позиціонування для покращення своїх конкурентних позицій, а також має фінансові, трудові та матеріально-технічні ресурси для її реалізації.

В результаті дослідження позиціонування бренду «Сільпо», можна зробити висновок, що споживачі позитивно ставляться до даної мережі супермаркетів, проте не цілком розуміють її цінності. Про що свідчить проведене опитування. В результаті якого частина споживачів зацікавлені в збільшенні асортименту продукції, інша – бажають більш гнучку цінову політику, і незначний відсоток –

покращення процесу обслуговування. Позиціонування бренду «Сільпо» не співпадає із заявленою стратегією: висока якість та диверсифікація продукції. Адже підприємство не забезпечує високу якість по трьом форматах позиціонування.

Підсумовуючи дослідження в даному розділі, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» за обсягами діяльності входить в п'ятірку лідерів ринку України. Проте, якщо не усунути загрози наведені у PEST та SWOT аналізах, дана ситуація може змінитись на гірше. Ключовими проблемами стратегічного позиціонування бренду «Сільпо» є: невідповідність існуючій стратегії позиціонування та дійсності; низька якість власної продукції, що не відповідає поставленій ціні; невірне сприйняття споживачем бренду; низький рівень комунікацій між ТОВ «Сільпо-Фуд» та споживачами.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ «СІЛЬПО»

3.1. Вдосконалення організації стратегічного позиціонування бренду «Сільпо»

В проведеному дослідженні стратегічного позиціонування бренду ТОВ «Сільпо-Фуд» було виявлено ряд недоліків, які призвели до погіршення позиціонування бренду підприємства, його нерозуміння та загального зниження рейтингу. Розглянемо можливість вдосконалення організації стратегічного позиціонування бренду та вирішення цих проблем.

- 1) невідповідність існуючій стратегії позиціонування та дійсності.

Стратегічне позиціонування підприємства, за методикою Балабанової Л.В. [12] відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні етапи позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

Етап	Зміст етапу	Відображення в діяльності супермаркетів
Вибір критеріїв позиціонування та визначення показників за вибраними критеріями	Виявлення споживчих ознак послуги (співвідношення «ціна-якість»); врахування слабких позицій конкурентів.	До найважливіших критеріїв позиціонування торговельного підприємства можна віднести якість послуг (швидкість обслуговування, широта асортименту, програма лояльності) та ціни. Показники за вибраними критеріями, що використовувались у дослідженні конкурентного середовища досліджуваного підприємства, зображені в табл. 2.5.
Побудова карти сприйняття	Наочне позиціонування з використанням декількох оціночних показників	Спираючись на дослідження для побудови конкурентних профілів (рис.2.9), можна розмістити фірми-конкуренти в площині двомірної матриці
Перепозиціонування	Перегляд існуючої позиції підприємства	Власний бренд не має чіткої позиції, тому, на нашу думку, необхідно провести перепозиціонування бренду

Отже, пропонуємо розробити та реалізувати стратегію перепозиціонування бренду. Ця процедура буде відбуватись не один раз, але не тому що бренд який застаріває, а тому що споживчий ринок знаходиться в постійному розвитку, внаслідок чого споживач також змінюється. Перепозиціонування вимагає іноді незначних, а іноді значних змін і витрат рекламодавця. В основному, це залежить від поставлених завдань і ситуації на споживчому і конкурентному ринку.

Оскільки у свідомості споживачів добре відомі супермаркети зазвичай займають чітко відокремлені позиції, конкурентам дуже непросто вплинути на усталену думку споживачів, і конкуруючі компанії мають можливість використовувати тільки одну з трьох можливих стратегій, що представлено в табл.3.2.

Для вирішення проблеми невідповідності існуючої стратегії дійсності запропонуємо наступні рішення, табл.3.2

Таблиця 3.2

Можливі рішення підприємства про власне перепозиціонування

Можливе рішення	Умови прийняття	Перспективи
Позиціонування на основі іміджу	Підприємство має позитивний імідж на відміну від конкурента	Розширення бренду та зміна стратегії відносно власної марки виробництва
Позиціонування по відношенню до марок-конкурентів	Формування відповідного типу обслуговування - пропозиція послуг, супутніх товару і за своїми якістьми перевершують послуги конкурентів;	Збільшення кількості споживачів
Виявити пусту нішу та заповнити її	Підприємство має ресурси для виготовлення більш якісного продукту та можливість приваблення на нього покупця	Заповнення ніші та створення бренду власної марки

Отже, згідно табл.3.2, можна зробити висновок, що підприємство здійснивши перепозиціонування має змогу не лише покращити власний бренд, збільшити кількість споживачів, але й розширити загальну стратегію позиціонування бренду, а отже посилити позиції на ринку та слідувати стратегії розвитку.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільше підходить третя позиція, тобто виявити пусту нішу на ринку та заповнити її, оскільки підприємство не має більше ресурсів,

ніж конкуренти, для того, щоб позиціонувати себе поруч з одним із них, а зміцнення своєї поточної позиції недоречне, оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» не має чіткої позиції в свідомості споживачів. Приймавши одне з рішень про позиціонування, підприємство повинно вирішити питання про диференціацію своєї пропозиції за рахунок якісних особливостей товару та його ціни, або внесення у свідомість споживачів нових критеріїв сприйняття товару або послуги (підвищення престижу, сучасність, мода).

Також пропонуємо вдосконалити процедуру позиціонування шляхом запропонування трьох можливих варіантів перепозиціонування, а також включення до неї етапів розробки маркетингової кампанії залежно від обраної стратегії та оцінки ефективності запропонованих заходів.

Запропонований порядок проведення є комплексним підходом до питання про позиціонування підприємства сфери ритейлу. Його метою є систематизувати та впорядкувати структурно-логічні етапи проведення процедури позиціонування підприємства.

Перевагами даного порядку проведення процедури позиціонування, на нашу думку, можна вважати наступні риси: простота викладення; послідовність та логічність побудови; можливість використання порядку як основоположної схеми для подальшого стратегічного планування діяльності підприємства; охоплення найважливіших етапів в єдину систему; надання можливості персоналу підприємства самостійно приймати рішення про методи та способи вибору та оцінки заходів.

2) низька якість власної продукції, що не відповідає поставленій ціні та невірне сприйняття споживачем бренду. На сьогодні фізичні характеристики товару чи його споживча цінність, коли ринок насичений пропозицією, не надають достатнього впливу на вибір споживача. Оскільки в ТОВ «Сільпо-Фуд» широкий асортимент товарів, підприємство не акцентує увагу на позиціонуванні конкретної групи товарів, а визначає свою позицію в цілому: «Якісні та ексклюзивні товари за доступною ціною». Це призвело до виникнення непорозуміння між форматами позиціонування та споживачем:

- Недостатнє позиціонування через те, що споживач не виділяє особливих характеристик у товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто мережа супермаркетів не виконала основне завдання позиціонування – не визначила місце свого товару серед аналогів. Така ситуація склалась в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками: ціна, якість, ексклюзивність, асортимент.

- Змішане позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача не склалось чіткого уявлення про імідж товару. Наприклад, «Сільпо» у великих містах повністю оновило свій дизайн, дало йому унікальність та оригінальність. А в менших населених пунктах так і залишились в помаранчево-синіх кольорах, без унікальностей та суттєвих відмінностей від конкурентів.

- Сумнівне позиціонування, що виникло при неправильному поєднанні елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад: «Ми пропонуємо товари з найвищою якістю за найнижчими цінами» – приклад девізу такого типу позиціонування. Оскільки протиставлені елементи «товар» і «ціна» комплексу маркетинг-міксу, у споживачів виник сумнів: або якість не висока, або ціни не низькі.

Наслідками помилок в позиціонуванні є недовіра споживача до ТОВ «Сільпо-Фуд», яка може призвести до створення негативного іміджу. Пропонуємо застосувати стратегії за характером товару, табл.3.3.

Таблиця 3.3

Дерево стратегій позиціонування за характеристиками товару

На основі особливостей технології виготовлення продукції	Стародавні рецепти
	«ручна робота»
	Економічність
	екологічність
Цінове позиціонування	За високою ціною
	За раціональним співвідношенням «ціна\якість»
	За низькою ціною
За показниками якості	Висока
	Середня
	низька

В результаті проведених змін карта позиціонування брендів «Сільпо» буде наступною, рис.3.1-3.4.

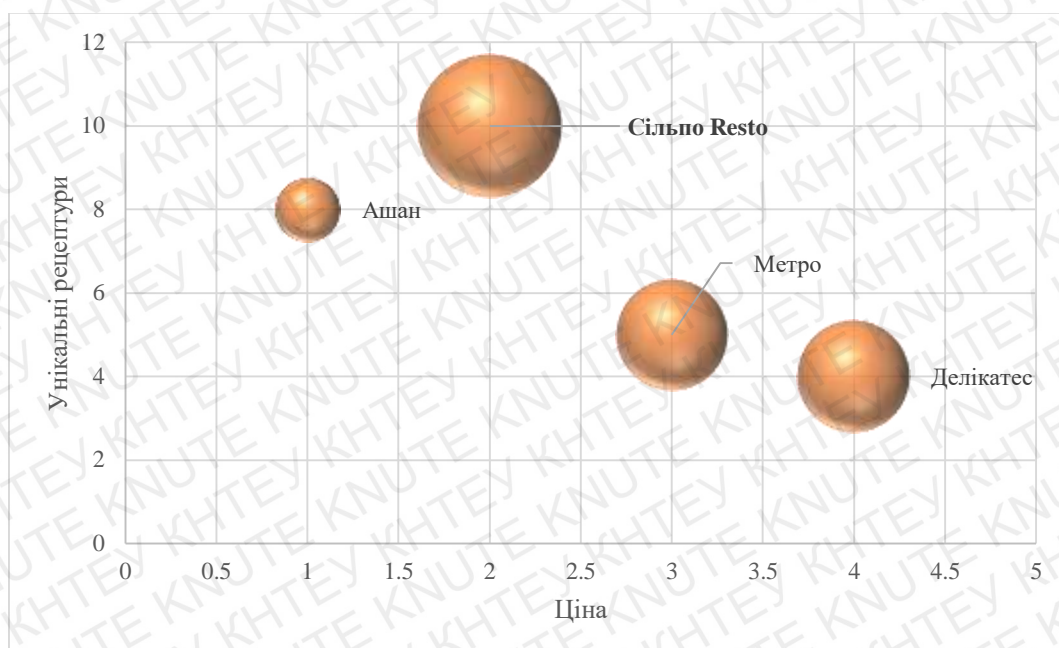


Рис.3.1. Оновлена карта позиціонування Фудкортів «Сільпо Resto»

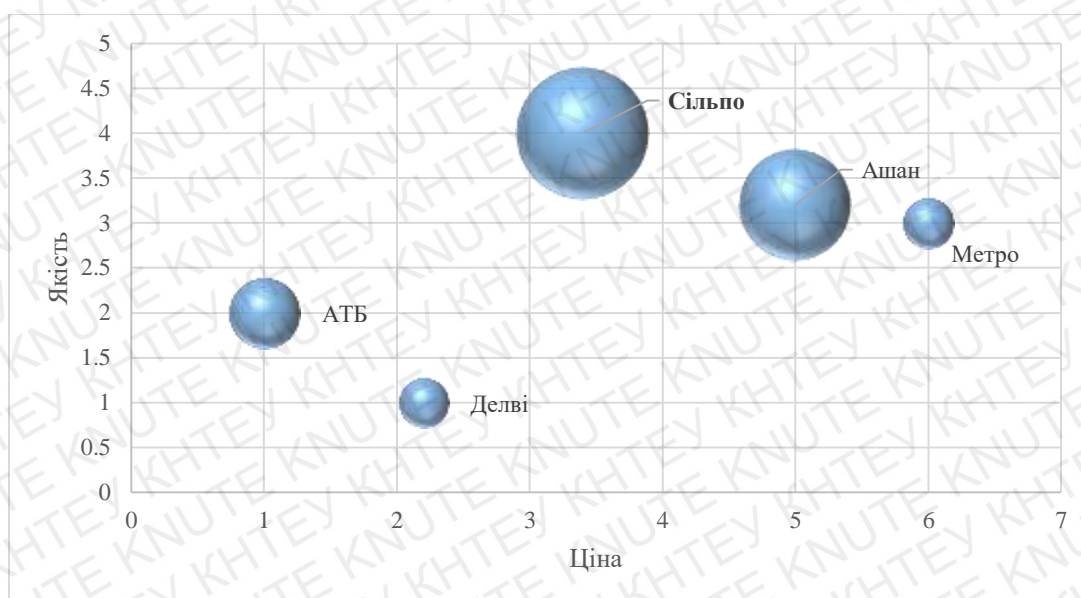


Рис.3.2. Оновлена карта позиціонування супермаркетів «Сільпо»

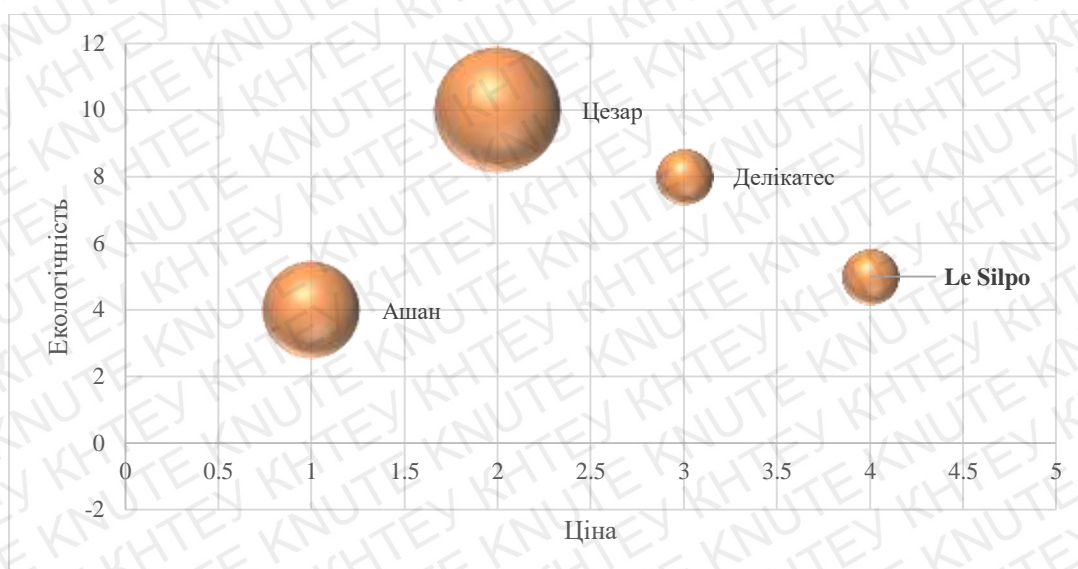


Рис.3.3. Оновлена карта позиціонування Le Silpo

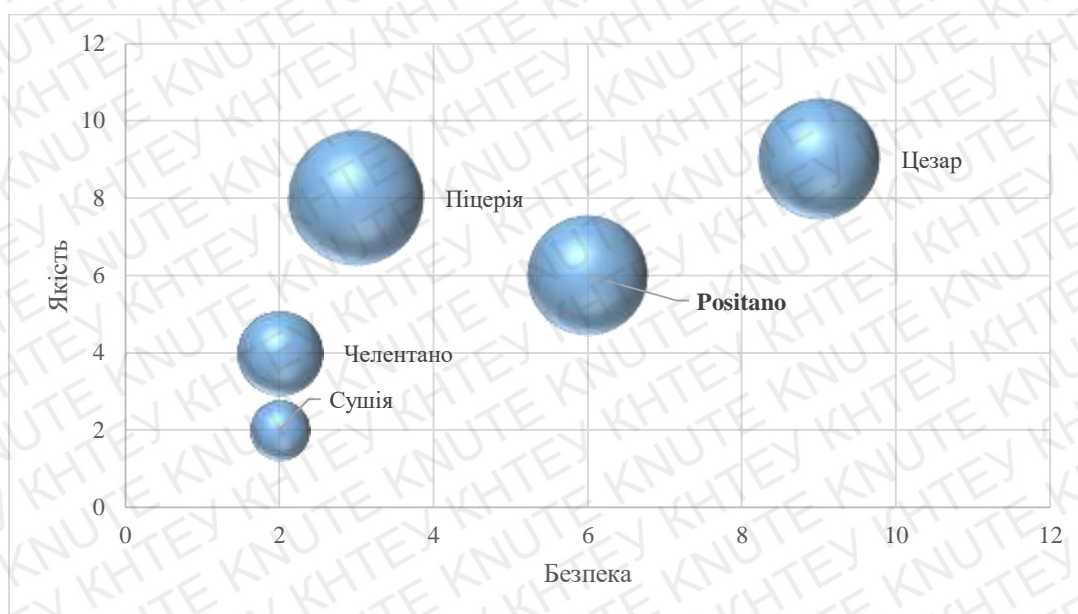


Рис.3.4. Оновлена карта позиціонування ресторан-піцерія «Positano»

В результаті покращення позиціонування бренду ТОВ «Сільпо-Фуд», змінилась тенденція сприйняття споживачем різних форматів позиціонування. Від так покращилось сприйняття фудкортів «Сільпо-Resto» за рахунок зміни позиціонування «ціна/якість» на «унікальні рецептури/ціна». Супермаркети «Сільпо» залишили позиціонування «Якість/ціна», про те через характеристику товарів виділяється серед форматів позиціонування саме роль супермаркету. Зміна Le Silpo на «Екологічність/ціна» та ресторан-піцерія «Positano» на «Якість/безпека».

Отже, розроблена стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми в цілому та з окремими його елементами-товарами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетинг-міксу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

Обрана стратегія позиціонування повинна мати певну стабільність, тобто залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і постійна зміна стратегії позиціонування спричинює встановлення «розмитого» іміджу торгової марки. Конкуренція на ринку з кожним роком зростає, тому ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно чітко усвідомлювати та формувати імідж своєї продукції для здобуття та збереження стійкої ринкової позиції.

3) низький рівень комунікацій між ТОВ «Сільпо-Фуд» та споживачами.

Пропонуємо реалізувати комунікативну стратегію і діяльність підприємства. Комунікативна стратегія є найважливішим ефективним інструментом в управлінні взаємодії між брендом «Сільпо» і споживачами. У комунікативної стратегії основним запитанням є: «Що хоче споживач (клієнт)? Як його задовольнити?». Дізнавшись психологію цільової аудиторії, їх потреби і вимоги, можна розробити конкретні заходи для розвитку компанії і залучення потенційного споживача, вразити споживачів товаром і переконати в правильності його вибору.

Сьогодні, в епоху сучасних digital технологій, кількість каналів комунікацій стрімко зростає і вже переважило за пару десятків. Спілкуючись зі своїми споживачами, ТОВ «Сільпо-Фуд» використовують лише прямі канали. Наприклад, з метою інформування про знижки, акції, а також збільшення продажів, використовується лише мобільний додаток та SMS.

Якщо мова йде про створення іміджу, формуванні певного меседжу для конкретної аудиторії, раціональніше використовувати непрямі канали: соціальні мережі, YouTube, ЗМІ, сайти компаній та ін.

Соцмережі - один з ключових умовно безкоштовних каналів комунікації, який дозволяє транслювати новини компанії, анонсувати маркетингові активності,

підтримувати прямий контакт з клієнтами (в тому числі інтерактив). Грамотно поєднуючи розважальний і продає контент, можна ефективно вибудувати ланцюжок «залученість-продажу». На прикладі Facebook пропонуємо розглянути даний канал більш детально.

Незаперечна перевага Facebook - величезна кількість комунікаційних форматів (від постів до динамічного товарного ретаргетінга).

Крім того, функціонал бізнес-сторінок дозволяє ефективно працювати з відгуками. Разом з інформацією від клієнтів власник бізнесу отримує можливість покращувати свій продукт або сервіс.

Щоб забезпечити стійку онлайн-присутність, обов'язково потрібно заводити окремі сторінки для головного представництва компанії і кожного супермаркету по регіонам. А також мати на увазі, що регіональні користувачі можуть відрізнятися від «столичних» (інтереси, поведінковий фактор) з огляду на різного рівня доходів, можливостей, переліку відвідуваних ресурсів. Визначення інтересів цільової аудиторії і детальний таргетинг дозволить знайти потенційних клієнтів.

Отже, бренд у сучасному розумінні є образом в уявленні споживача, набором вражень та асоціацій, і цей образ дозволяє споживачу розрізнити та обирати той чи інший товар. Бренд ТОВ «Сільпо-Фуд» може зайняти стійку позицію у свідомості споживача відносно того, проблеми якого характеру (психологічного, соціального або культурного) він вирішує. Відповідно позиціонування бренду має створюватися, виходячи з картини світу споживача, особливостей його мотивації. Вдале позиціонування дозволяє не тільки визначити місце товару на ринку, але й надати йому додаткову конкурентну перевагу. Надмірна робота над позиціонуванням з іншого боку може призвести до негативних наслідків – дрібне дроблення ринку на сегменти (макросегментація, мікросегментація) звужує ємність кожного з них, занадто широкий модельний ряд ускладнює вибір покупця (тобто мережа супермаркетів «Сільпо» може повернутись до проблеми, від якої вона намагалася піти за допомогою бренду). Тож розглянене позиціонування потребує стратегічного плану узгодженості дій.

3.2. Розробка стратегічного плану позиціонування бренду «Сільпо»

Позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже тісно пов'язано з конкурентною стратегією компанії в частині виділення конкурентних переваг. Саме ці конкурентні переваги є основою для створення образу торгової марки в очах потенційних споживачів.

Проаналізувавши різні підходи до позиціонування, можна зробити висновок, що для ефективності стратегії позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно дотримуватись наступних головних умов:

- по-перше, мати хороше розуміння позиції, реально займаної підприємством у свідомості покупців на основі дослідження іміджу підприємства;

- по-друге, знати позиціонування конкуруючих підприємств, особливо головних конкурентів;

- по-третє, вибрати власну позицію і ідентифікувати самі переконливі аргументи на її обґрунтування;

- по-четверте, оцінити потенційну рентабельність обраній позиції.

Далі необхідно переконатися в можливості для підприємства провести вибране позиціонування. Для цього необхідно переконатися, що підприємство має достатній потенціал, щоб досягти необхідного позиціонування у свідомості покупців. Потім треба оцінити, чи достатньо ресурсів, щоб зайняти і захистити обрану позицію. На завершення треба переконатися в узгодженості обраного позиціонування з іншими маркетинговими факторами: ціною, комунікацією і збутом. Якщо є чітке визначення обраного позиціонування, то для менеджерів операційного маркетингу стає порівняно просто перевести позиціонування в ефективну і послідовну маркетингову програму.

З метою усвідомлення поетапної черговості здійснення та органічності взаємозв'язку між запропонованими заходами організації стратегічного позиціонування, сформовано стратегічний план позиціонування тренду ТОВ «Сільпо-Фуд» та відображено на рис. 3.5.

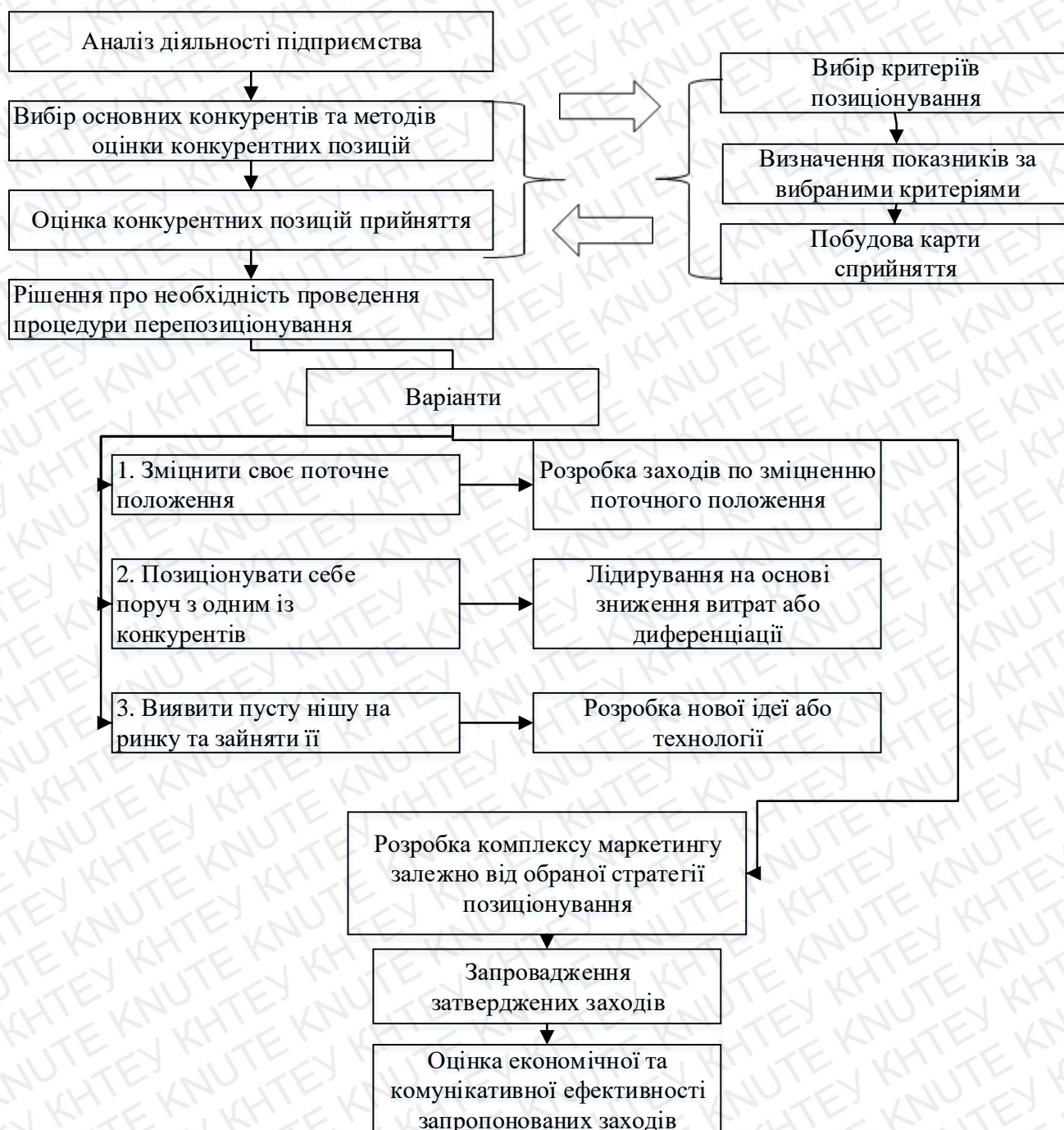


Рис.3.4. Порядок проведення процедури позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку рітейлу

Будь-яка маркетингова стратегія підприємства ґрунтується на «трьох китах»: сегментуванні, виборі цільових сегментів та позиціонуванні. Останнє займає важливе місце у формуванні конкурентних переваг компанії на ринку, якщо вона

використовує підхід, акцентований на споживачах. Даний порядок проведення процедури позиціонування (на рис.3.4) представляє собою стратегічний план, який охоплює етапи підготовки та проведення процедури позиціонування та відповідає умовам сучасного ринку високої динамічності та рівня конкуренції.

Оскільки одним із найважливіших аспектів для позиціонування підприємства є розуміння займаної ним позиції по відношенню до інших підприємств в одному конкурентному середовищі, а три основні етапи позиціонування такі, як: вибір критеріїв позиціонування, визначення показників за обраними критеріями та побудова карти сприйняття, за своєю сутністю та метою носять аналогічний характер, пропонуємо виключити три вищезгадані етапи з процедури позиціонування, оскільки підготовчий етап з оцінки конкурентних позицій підприємства вже включає вибір критеріїв, методики, конкурентів, а результатом оцінки конкурентної позиції підприємства часто є представлення її в графічній формі, що також відповідає меті побудови карти сприйняття. Тобто немає необхідності проводити одні й ті ж дослідження декілька разів.

Після оцінки конкурентної позиції та представлення її в графічному вигляді є можливість прийняти рішення про стратегію позиціонування та приступити до її реалізації. Таким чином, скорочується кількість етапів проведення процедури позиціонування, що відповідно передбачає і зменшення витрат, але якість проведених досліджень не погіршується, оскільки пропонуються заходи з уникнення дублювання досліджень, що є раціональним використанням фінансових та трудових ресурсів.

Отже, запропонована процедура позиціонування була удосконалена для інсталювання в маркетингову стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд» задля отримання конкурентної переваги на ринку. Вона дозволяє формалізувати процес ринкового позиціонування, а тому і диференціації брендів компанії.

ВИСНОВКИ

В даній випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження сучасного стратегічного позиціонування бренда в торговельних мережах ТОВ «Сільпо-Фуд».

В результаті можна зробити наступні висновки:

1) розглянено теоретичні засади стратегічного позиціонування бренду. В результаті проведеного дослідження теоретичних засад стратегічного позиціонування бренду можна зробити висновок, що вибір стратегії позиціонування бренду є одним з найважливіших управлінських рішень підприємства. Наведена класифікація типів ринкового позиціонування товарів та марок формує теоретичне підґрунтя для розробки на цій основі ефективної стратегії для вітчизняного підприємства. А правильно сформована і реалізована відповідним чином стратегія позиціонування та обрана підприємством позиція є значимим аспектом формування успішної діяльності компанії. При її формуванні і реалізації необхідно бути об'єктивним, дотримуватись логічної послідовності та ретельно контролювати кожен етап виконання.;

2) надано характеристику маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться в нестабільному середовищі з високою конкуренцією. Найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні фактори (собівартість товарів, інфляція гривні, послаблення кредитоспроможності, висока конкуренція). Можливості підприємства полягають покращенні якості обслуговування споживачів, покращенні управління торговельними процесами та підвищенням кваліфікації працівників;

3) проаналізовано позиціонування бренду «Сільпо». В результаті дослідження позиціонування бренду «Сільпо», можна зробити висновок, що споживачі позитивно ставляться до даної мережі супермаркетів, про те не цілком розуміють її цінності. Про що свідчить проведене опитування. В результаті якого частина споживачів зацікавленні в збільшенні асортименту продукції, інша – бажають більш гнучку цінову політику, і незначний відсоток – покращення технологічного процесу обслуговування. Позиціонування бренду «Сільпо» не

співпадає із заявленою стратегією: висока якість та диверсифікація продукції. Адже підприємство не забезпечує високу якість по трьом форматам позиціонування;

4) запропоновано вдосконалення організації стратегічного позиціонування бренду «Сільпо». В проведеному дослідженні стратегічного позиціонування бренду ТОВ «Сільпо-Фуд» було виявлено ряд недоліків, які призвели до погіршення позиціонування бренду підприємства, його нерозуміння та загального зниження рейтингу. Розглянено можливість вдосконалення організації стратегічного позиціонування бренду та вирішення цих проблем:

- невідповідність існуючій стратегії позиціонування та дійсності. Запропоновано розробити та реалізувати стратегію перепозиціонування бренду. Також пропонуємо вдосконалити процедуру позиціонування шляхом запропоновання трьох можливих варіантів перепозиціонування, а також включення до неї етапів розробки маркетингової кампанії залежно від обраної стратегії та оцінки ефективності запропонованих заходів;

- низька якість власної продукції, що не відповідає поставленій ціні та невірне сприйняття споживачем бренду. Запропоновано застосувати стратегії за характером товару;

- низький рівень комунікацій між ТОВ «Сільпо-Фуд» та споживачами. Запропоновано реалізувати комунікативну стратегію і діяльності підприємства.

розроблено стратегічний план позиціонування бренду «Сільпо». Запропонована процедура позиціонування була удосконалена для інсталювання в маркетингову стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд» задля отримання конкурентної переваги на ринку. Вона дозволяє формалізувати процес ринкового позиціонування, а тому і диференціації брендів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 240 с.
2. Беляєва Н.С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством/ Н.С.Беляєва//Науковий вісник МГУ. – 2019.- С.119-123
3. Власні торговельні марки [мережі супермаркетів Сільпо] [Електронний ресурс] // Сільпо. Мережа супермаркетів : [офіційний сайт]. – Режим доступу: <http://silpo.ua/ua/about/otm>. – Станом на 01.10.2020. – Назва з екрана.
4. Герасименко В.В. Репозиціонування та життєвий цикл товару [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2020/10/27/repozicionirovanie_tovara.html – Назва з екрану.
5. Гаврильченко О. В. Теоретичні та практичні аспекти підготовки плану досудової і судової санації підприємстваборжника / О. В. Гаврильченко // Бизнес-Информ. – 2015. – № 1. – С. 186–190.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / Герасимчук В. Г. – К.: КНЕУ, 2013. – 392 с.
7. Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку [Текст] /О. Зозульов // Економіка України. – 2016. - № 10 (539). – С. 43-48. – 3193 пр. - ISSN 0131-775X.
8. Зозульов О.В. Методика ринкового позиціонування [Текст] /О.В. Зозульов //Економічний вісник Національного технічного університету України “КПІ”. – К.: Політехніка – 2016. - №3. – С. 119-124. – 150 пр.
9. Зозульов О.В. Позиціонування брендів: українські проблеми. // Маркетинг в Україні. – 2012. - № 3 (13). – С. 38-40
10. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів [Текст]: [наукове видання] /О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. – К.: Знання-Прес, 2014. – 199 с. – 1000 пр. - ISBN 966-311-014-7.

11. Івашова Н. В. Місце брендингу в сучасних маркетингових концепціях / Н.В. Івашова// Маркетинг і менеджмент іновацій. – 2015. -№4. – Т.ІІ. –С. 89-97.
12. Іртлач М. О. Проблеми формування стратегії розвитку портфелів брендів підприємства / М. О. Іртлач // Маркетинг и реклама. – 2015. – № 11–12. – С. 46-52.
13. Ковальчук О.А. Особливості позиціонування конкурентоспроможності бренду/О.А.Ковальчук/ Вісник ЖДТУ. 2018 -№4 (86). –С.84-86
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. — М.: 1990.//Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 20.10.2020. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091>
15. Мирошниченко О.В. Формування іміджу підприємств роздрібною торгівлі /О.В.Мирошниченко// Управління розвитком. -2019. -№5. –С.159-161
16. Наумік-Гладка К.Г. Удосконалення процесу позиціонування як забезпечення конкурентоспроможності в сфері гостинності/ К.Г. Наумік-Гладка//Інфраструктура ринку: Економіка та управління підприємствами. -2017. - №4.-С.84-88
17. Новаторов Э.В. Особенности позиционирования и репозиционирования в сфере услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/9415963> – Назва з екрану.
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
19. Палига Є.М. Основы сучасного маркетингу: навчальний посібник / Є.М. Палига. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2017. – 234 с
20. Пивоваров М. Г. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятий // М. Г. Пивоваров, А. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 109–113.
21. Писаренко Н. Л. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні / Н. Л. Писаренко, З. Р. Євдокимова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 348-355

22. Писаренко Н.Л. Карти сприйняття та карти об'єднаних просторів як інструмент ефективного позиціонування марки. // Маркетинг в Україні. – 2000. - № 4 (спецвипуск). – С. 92-93.
23. Погребняк А. Ю. Вибір комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління / А. Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро- макроекономіки». – 2015. – Вип. 42. – С. 146–158
24. Супермаркети України [Електронний ресурс] // UA.IGotoWORLD.com – [туристичний портал про Україну]. – Режим доступу: http://ua.igotoworld.com/ua/poi_catalog/6-120-supermarkets-ukraine.htm. – Станом на 01.08.2020. – Назва з екрана.
25. Тодорова О. Позиціонування бренду як PR-інструмент / О. Тодорова // Маркетинг і реклама. – 2016. – № 2. – С. 38–45.
26. Хулей Г. Дж. Позиціонування // В кн. Маркетинг. Бізнес-клас: енциклопедія / Під ред. М.Бейкера / Перекл. з англ. під ред. Л.Волкової, С.Божук, Т.Маслової, Л.Ковалик, Н.Розової. — СПб.: Пітер, 2002. — 394-402с.
27. Чаплінська Я.В. Особливості формування брендигової політики підприємства в Україні Я.В. Чаплінська, О.В. Тимошенко // Формування ринкових відносин в Україні №2 (165)/2015. С.125-129.

ДОДАТКИ

Анкета опитування споживача товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Вкажіть Вашу стать та Ваш вік	
1. Який товар Ви придбали?	
2. Наскільки, на Вашу думку, ціна відповідає якості?	
2. Де Ви здійснювали покупку? (Адреса торгової точки або інтернет-магазину).	
3. Як часто Ви робите покупки в цьому місці?	
4. Причини здійснення покупки.	
5. Наскільки Ви задоволені покупкою?	
6. Чи була запропонована Вам знижка?	
7. Чи готові Ви придбати той же товар знову?	
8. Що нам потрібно змінити, щоб Ви залишилися задоволені наступною покупкою?	