

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Позиціонування мережевого підприємства торгівлі

(за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд», м. Київ)

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

Кожури Ірини
Володимирівни

Науковий керівник –
д-р. екон. наук, проф.

Мазаракі Анатолій
Антонович

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

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Кожура І.В. Позиціонування мережевого підприємства торгівлі (за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»). – Київ. – 2018 – 127 с.

Випускна кваліфікаційна робота з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізації «Організація оптової та роздрібної торгівлі» – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2018 – 130 с.

У роботі проаналізовано теоретичні та практичні аспекти позиціонування мережевого підприємства торгівлі, обґрунтовані основні напрямки підвищення його ефективності. Запропоновано впровадити у практику діяльності підприємства наступні заходи: оптимізація формування асортименту та управління товарними запасами, впровадження програм мотивації співробітників, розробка адаптивного механізму, здатного забезпечити швидке реагування на зміни цін.

Ключові слова: позиціонування, торговельне підприємство, цінова політика, асортимент, лояльність.

SUMMARY

Kozhura I.V. Positioning of the network trading company (according to the materials of LLC «Silpo-Food»). – KNUTE. – 2018 – 130 p.

Graduation qualification work on specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock-taking activity», specialization «Organization of wholesale and retail trade» – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The theoretical and practical aspects of the positioning of the network trading company are analyzed, the main directions of increase of its efficiency are grounded. It is proposed to introduce into the practice of the enterprise the following measures: optimization of assortment formation and inventory management, introduction of employee incentive programs, development of an adaptive mechanism capable of providing a rapid response to changes in prices.

Key words: positioning, trading company, price policy, assortment, loyalty.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні та практичні аспекти позиціонування торговельної мережі на ринку FMCG.....	9
1.1Характеристика інфраструктури та основних операторів на ринку великоформатної торгівлі України.....	9
1.2Особливості позиціонування мережевих підприємств торгівлі у сучасному конкурентному середовищі	19
1.3Принципи, стратегії позиціонування та інструменти підтримки іміджу торговельної мережі.....	26
Розділ 2. Дослідження стратегії позиціонування мережевого підприємства торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»	42
2.1Економічні передумови вибору стратегії позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд».....	42
2.2Внутрішня атмосфера та оцінювання асортиментної пропозиції підприємства торгівлі	57
2.3Рівень обслуговування споживачів і ефективність цінового стимулювання продажу в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»	62
Розділ 3.Розробка рекомендацій з удосконалення стратегії позиціонуванняторговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»	74
3.1Програма конкурентної стратегії позиціонування мережевого підприємства торгівлі	74
3.2Удосконалення цінової пропозиції та забезпечення якості асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд».....	86
3.3Засоби підвищення лояльності споживачів торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»	99
Висновки.....	109
Список використаних джерел	112
Додатки.....	117

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація економічних відносин, загострення умов конкуренції на більшості ринків товарів і послуг висувають до суб'єктів господарської діяльності нові вимоги щодо рівня обґрунтованості їх стратегій. Із розвитком інформаційних технологій змінюється сутність, а також роль та значення окремих складових системи стратегій підприємства.

З початку 1990-х років з'являються думки, які свідчать про появу нової концепції стратегічного менеджменту організацій, згідно з якою маркетинговий підхід є домінуючим, а ефективні стратегії позиціонування – визначальною умовою результативності діяльності підприємства в цілому.

Разом із тим, в сучасній науковій літературі залишаються істотні розбіжності в поглядах учених щодо сутності стратегій позиціонування, окрім того є необхідність адаптації вже існуючих або розробки нових підходів до їх формування та реалізації з урахуванням специфічних умов функціонування підприємств за галузевою належністю. Потреба комплексного та системного обґрунтування методологічних і науково-методичних підходів до формування та реалізації власних стратегій позиціонування існує для торговельної мережі на ринку FMCG, оскільки досі в такому ключі ця проблема не вирішувалась.

У практичному аспекті забезпечення ефективного позиціонування торговельної мережі на ринку FMCG має особливе значення та набуло особливої актуальності після підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС. Тобто економіка України стає більш відкритою, а на підприємства роздрібної торгівлі очікують серйозні зміни в умовах їх функціонування.

Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій, зокрема позиціонування, досить широко висвітлені у працях відомих зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як: Д. Аакер, М. Альберт, Б. Альстренд, І. Ансофф, Р. Грант, С. Ілляшенко, К. Келлер, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Н. Куденко, Ж.-Ж. Лаблен, Дж. Лемпел, М. Матвіїв, М. Мескон, Г. Мінцберг, А.

Павленко, М. Портер, Е. Райс, І. Решетнікова, А. Старостіна, А. Дж. Стрікленд, А. Томсон, Дж. Траут, А. Федорченко, Ф. Хедоурі, Р. Фатхудимов та ін.

Проблемам підвищення ефективності функціонування торговельної мережі на ринку FMCG, зокрема їх стратегічного менеджменту та маркетингу, присвячені праці В. Андрійчука, О. Боднар, Л. Волощенко, Ю. Воскобійника, В. Дієсперова, С. Дем'яненка, Т. Дудара, О. Єранкіна, І. Камінського, І. Кобути, У. Кьостера, Г. Левків, Д. Мазоренка, Г. Мазнева, В. Перегуди, К. Пріб, О. Садовника, П. Саблука, М. Хорунжого, О. Шпикуляка, О. Шпичака та ін.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні та удосконаленні процесу позиціонування мережевого підприємства торгівлі на ринку FMCG.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі *завдання*:

- надати характеристику інфраструктури торгівлі та основних операторів ринку FMCG України;
- узагальнити принципи, стратегії позиціонування та інструменти підтримки відповідного іміджу торговельної мережі;
- визначити ключові фактори стратегії позиціонування підприємства торгівлі на ринку FMCG (за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»);
- проаналізувати асортиментну пропозицію торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати цінову політику торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати рівень обслуговування та ефективність заходів стимулювання продажу товарів у магазинах мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії позиціонування торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG.

Об'єктом дослідження процес визначення, формування і підтримки певної позиції мережевого підприємства торгівлі на ринку FMCG України.

Предметом дослідження теоретико-методичні та практичні аспекти позиціонування мережевого підприємства торгівлі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становить комплексний та системний підхід до вивчення економічних процесів та явищ. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Зокрема, абстрактно-логічний метод використаний у процесі формулювання основних концептуальних положень стратегічного позиціонування підприємства; метод маркетингових досліджень (опитування) та економіко-математичний методи – при формуванні системи показників і розробці методики оцінювання результативності стратегій позиціонування торговельної мережі на ринку FMCG, що дозволило одержати науково обґрунтовані та достовірні результати і на їх основі сформулювати реальні висновки та конкретні пропозиції.

У роботі використані офіційні статистичні дані, результати досліджень консалтингових компаній України та зарубіжних, публікації в пресі, рейтингові оцінки, інформація різних операторів вітчизняного ринку продовольчих товарів, а також результати дослідження діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для обробки даних, складання таблиць застосовувалися пакети прикладних програм Microsoft Word, MicrosoftExcel.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання матеріалів дослідження мережевим підприємством торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» та іншими мережевими підприємствами торгівлі.

Публікації. За результатами дослідження опублікована стаття «Стратегії позиціонування та інструменти підтримки іміджу торговельної мережі» у збірнику наукових статей студентів «Товарознавство та торговельне підприємництво»(с. 28-33).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і містить 130 сторінок, 17 таблиць, 12 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА РИНКУ FMCG

1.1 Характеристика інфраструктури та основних операторів на ринку великоформатної торгівлі України

В Україні процес глобалізації в роздрібній торгівлі розпочався наприкінці 90-х років з відкриття перших супермаркетів та гіпермаркетів відомих тепер роздрібних торгових мереж в столиці та містах-мільйонниках, з наступним їх розповсюдженням у великих регіональних центрах. Цьому сприяв позитивний клімат для розвитку роздрібних торгових мереж, що склався в Україні з 2000 року.

Основними факторами сприяння розвитку мережевої торгівлі стали збільшення реальних доходів населення та можливість отримання покупцями споживчих кредитів. Перевагами мережевої торгівлі перед іншими форматами торгівлі стали економія на масштабах, можливість суттєвого зниження цін закупівлі товарів, економія адміністративно-управлінських і трансакційних витрат, лобювання своїх інтересів у державних і місцевих колах, фінансова спроможність до постійних технологічних інновацій, удосконалення всіх бізнес процесів, накопичення торгового капіталу.

Галузь FMCG (англ.: Fast Moving Consumer Goods, у перекладі – швидко ротаційні товари), яка містить різноманітні продукти харчування, сигарети та алкоголь, косметику та миючі засоби, належить до висококонкурентних ринків.

У сучасних умовах ринку досить сильно актуалізуються вимоги щодо рівня інтеграції учасників ланцюга поставок, формування партнерських відносин між ними, еластичності й швидкості в реагуванні на зміни попиту. Підвищується рівень вимог виробників до постачальників логістичних послуг, які повинні забезпечувати якість і надійність поставок, зберігання і

транспортування при необхідних температурних і гігієнічних режимах, особливо у випадку продуктів з чітко вираженою сезонністю (тижневою, місячною, річною) або продуктів, які швидко псуються.

У сфері бізнесу під терміном FMCG розуміють товари повсякденного попиту. В Україні на сьогоднішній день діють більше 100 великих та малих продовольчих операторів – цим пояснюється велика фрагментація ринку[1].

Основна ознака товарів ринку FMCG – це низька ціна та висока економічна затребуваність. Тобто, це ті товари, які купуються кожен день великою кількістю людей. Відповідно, вони відносяться до товарів з великою оборотністю. Такі товари швидко розкуповують, отже, гроші працюють в максимальною швидкістю обороту.

Вивчення українського ринку FMCG показало, що даний сегмент представлений національними, міжнародними операторами та національними операторами, які повністю або частково є власністю іноземного інвестора.

Серед міжнародних транснаціональних корпорацій у сфері роздрібної та оптово-роздрібної торгівлі на українському продуктовому ринку присутні компанії:

- Metro Group (ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»);
- Auchan Group (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»);
- Rewe Group (ПШ «Білла Україна»);
- Spar International (ТОВ «Спар Україна»).

Більшість з цих підприємств розвивається шляхом відкриття власних магазинів або «*greenfield investment*» («Білла», «Метро»), поглинання національного оператора («Ашан»), або шляхом франчайзингу («Спар»).

Крім того, на ринку наявні представники національного бізнесу, які, однак, мають «іноземне коріння», саме тому надалі можна вважати їх представниками міжнародного бізнесу. До таких відносять мережі магазинів:

- «Новус», інвестором якої є литовська компанія BT Invest;

- Фуршет (ПрАТ «Фуршет»);
- мережу магазинів «Брусничка» (ТОВ «Український рітейл»).

Як зазначається в офіційних джерелах, 100%-вим власником «Фуршету» є британська компанія *Anthousa Ltd.*, через яку 21% акцій компанії володіє французька мережа Ашан, решта – перебуває у власності відомого українського бізнесмена.

Ще одна присутня на ринку компанія, що характеризується стабільною динамікою зростання, належить до переліку національних мереж з іноземним капіталом: ТОВ «Український рітейл». Варто зазначити, що 100% статутного капіталу компанії належить *United Retailers Ltd* – дочірній компанії зареєстрованого на Кіпрі холдингу СКМ Холдингз Лтд. (*SCM Holdings Ltd.*).

Таким чином, український ринок продуктового рітейлу характеризується присутністю на ньому значної кількості суб'єктів різної організаційної форми та значного іноземного капіталу.

У 2017 році food-рітейлери відкрили в Україні 394 магазину. При цьому тільки 306 точок були новими. Решта гравців змінили вивіску в результаті ребрендингу, переуступки прав оренди або угоди з поглинання. Про це свідчать дані дослідження GT Partners Ukraine.

У 2016 року темпи експансії були аналогічними – 397 магазинів, з яких 304 нових[1].

Експерти з розвитку роздрібного ринку засвідчують, що найближчим часом конкуренція зміститься: не бренди будуть конкурувати, а формати магазинів. Власне передумови до цього спостерігаємо вже сьогодні, коли уподобання споживачів щодо здійснення покупок переходять від класичних супермаркетів до дискаунтерів (магазинів з мінімальними цінами) та магазинів біля дому.

Можна відзначити, що ця тенденція є наслідком політико-економічних подій останніх років в Україні: проблеми на Сході та Криму, реформи, зростання цін та інфляційні процеси.

Все це підводить споживачів до більш охайного поводження з грошима і позначається з відвідування певних форматів магазинів. А роздрібні мережі – до розвитку певних напрямів торгівлі, поглинанню інших мереж або окремих магазинів, що не можуть розвиватися за даних умов в Україні. Уже в 2017 році тенденцією було різке збільшення кількості форматів «магазин біля дому» і «мінімаркетів», які належать до більш стресостійкого сегменту.

За даними GT Partners Ukraine, частки різних форматів магазинів у загальному обороті роздрібних мереж FMCG у 2017 році мали наступні значення (рис. 1.1):

- преміум-сегмент – 1%;
- супермаркети – 39%;
- діскаунтери – 24%;
- гіпермаркети – 18%;
- магазини біля дому – 8%;
- Cash&Carry – 10% [2].

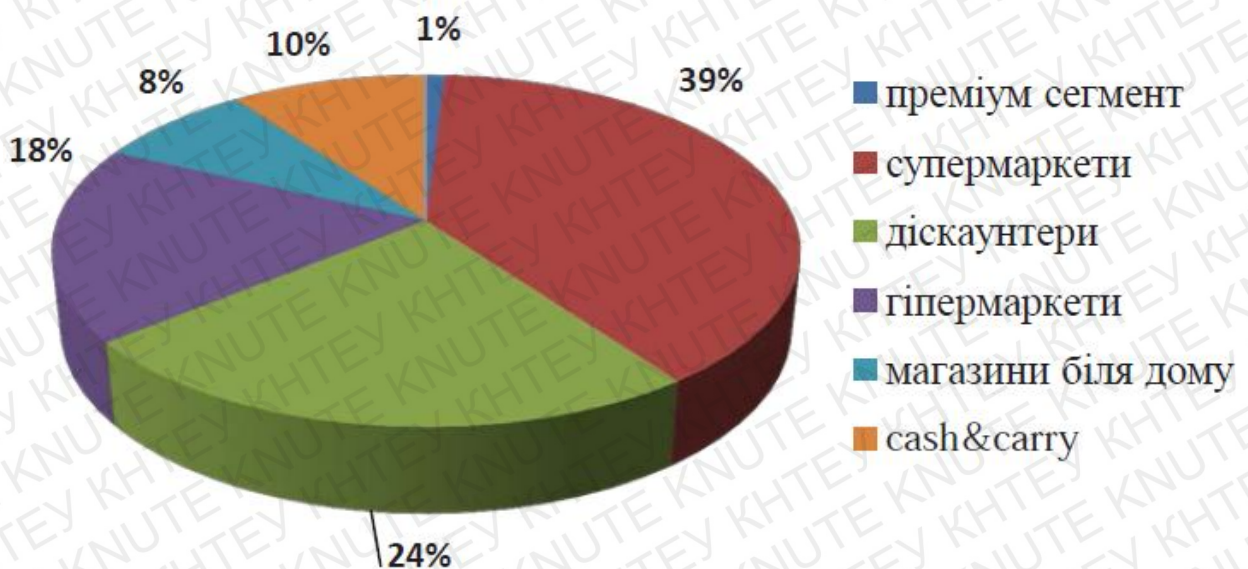


Рис. 1.1. Споживчі уподобання здійснення купівель в FMCG мережах за форматами магазинів [2]

Можна відзначити, що споживач став більш активно мігрувати з одного цінового сегменту до іншого. Середній чек збільшився за кількістю товарів в ньому, але за рахунок придбання більш дешевої продукції.

Аналогічні дані спостерігаємо за іншими мережами: «Фуршет» відмовилися від самостійного ввезення зарубіжних товарів, зменшили долю імпорту також і «Рітейл Груп» (мережа «Велика кишеня», «Велмарт»).

Асортиментна матриця в середньому скоротилася на 25%. Втім, ціна для кінцевого споживача значно виросла, що призвело до антимонопольного розслідування, і 24 березня 2017 року торгові мережі звинуватили в картельному зговорі. Антимонопольний комітет України надав обов'язкові для розгляду рекомендації 13 торговим мережам про вжиття заходів щодо зниження роздрібних цін, їх отримали: ПАККО-холдинг, ФОЗЗІ-ФУД, Фуршет Центр, Фуд-маркет, Білла Україна, ЕКО, АТБ-маркет, МетроКеш енд Керрі – Україна, Ашан Україна Гіпермаркет, Омега, Таврія Плюс, Таврія-В, Барвінок. Ціни в цих мережах повинні бути знижені до рівня, який існував до періоду підвищеного попиту на продовольчі товари.

Втім представники провідних міжнародних та українських компаній вважають, що рішення АМКУ про картельну змову не має належного обґрунтування – проведення розслідування відбувалося за участю вузькоспеціалізованих співробітників АМКУ, а проблематика вивчалася вибірково, без урахування індивідуальних особливостей товарів і ринку», – йдеться в повідомленні Комітету Асоціації з роздрібної торгівлі Європейської Бізнес Асоціації, в якому представлені такі компанії, як ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ПП «Білла-Україна», ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Фоззі-Фуд»[3].

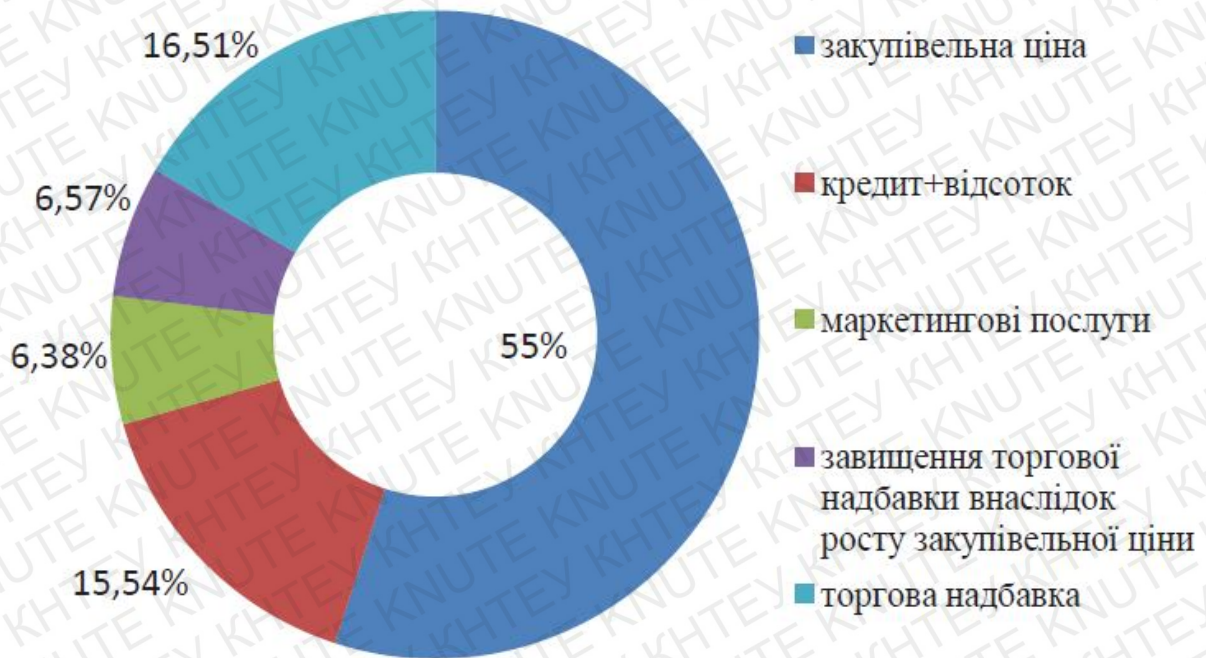


Рис. 1.2. Структура ціни товарів українських мережах, %[2]

Великі ритейлери лише побічно винні в поточному становищі: до 2008 року були десятки тисяч підприємств малого та середнього бізнесу, а на сьогоднішній день їх залишилося кілька сотень. У кожній групі товарів зараз по 2-3 постачальника, хоча раніше їх було 10-20[4].

Варто визнати, що причин такої ситуації дійсно декілька, це і курсові різниці, і скорочення імпорту, і питання відстрочок платежів. Якщо раніше торговельні мережі завжди отримували товари з відстрочкою в оплаті, наприклад, крупи – по 50 днів, а інші товари за 90-120 днів офіційної відстрочки, то на сьогодні всім торговим мережам пропонують купувати товар за передплатою.

Тим не менш, статистично кількість супермаркетів в Україні за 2017 зросла на 28% порівняно з 2016р, і склала 1945 магазинів. Пройшла хвиля злиттів і поглинань, закриття підприємств торгівлі.

Серед продуктового ритейлу найактивнішою у 2017 році виявилася мережа «Наш Край»: вона відкрила 39 магазинів, з них 2 власних та 37

за договором франчайзингу. Компанія представлена у 19 областях України.[5].

Мережа «Vagus» відкрила в 2017 році 5 магазинів в оновленому дизайні. Станом на червень 2018 року мережа нараховує 65 магазинів і оперує торговельною площею більше 74 000 кв.м. [6].

Група «Український Рітейл», яка розвиває мережу «Брусничка», відкрила 4 магазини. Всього в мережі налічується 101 магазин. «Львівхолд» розвиває мережу «Рукавичка», яка відкрила 13 магазинів [3]

Fozzy Group активно розвивала мережу «Фора», відкривши 15 магазинів. Були відкриті 6 магазини «Сільпо». Мережа дискаунтерів «THRASH!» зросла на 12 магазинів та налічує 37 [7].

«Рітейл Груп» відкрила 5 магазинів «Велмарт» і один «ВК Експрес». «ЕКО маркет» практично не розширявся у 2017 році – відкрито лише один магазин. Порівняно за 2016 рік «ЕКО маркет» відкрив 10 магазинів[8].

«METRO Кеш енд Кері Україна» продовжує удосконалення свого бізнесу, орієнтованого на підтримку професійних клієнтів. Компанія модернізувала вже 20 з 27 центрів оптової торгівлі METRO в Україні[9].

Французький ритейлер Auchan в 2017 році розширювався за рахунок поглинання конкурентів. Група придбала дев'ять торгових об'єктів мережі гіпермаркетів Караван, переформатувавши їх в магазини «АШАН»[10].

«Novus» відкрив три магазини. Також компанія залучила кредит на суму в 25 млн дол від Європейського банку реконструкції та розвитку, який планується направити на новий логістичний центр і відкриття десяти нових магазинів в Києві і області у 2018 році[11].

Дані аналізу зібрано з відкритих джерел: сайтів компаній. Форматність торгових точок вказана з урахуванням власного позиціонування мережі. Тобто якщо на сайті компанії вказано супермаркет – в дослідженні дублюється те саме, але із власним уточненням – це дискаунтер, чи класичний маркет. Таким чином достовірність дослідження актуалізується з оновленням інформації по мережам і може бути іншою з плином часу.

Отже, можна узагальнити основні перспективи розвитку продуктових роздрібних мереж в Україні:

- відбудуватиметься розвиток різних форматів торгівлі та зростання конкуренції між ними, а не брендами мереж;
- будуть відбуватись процеси поглинання та укрупнення компаній роздрібної торгівлі, що надасть змогу розширити географію радіусу торгової дії та будувати логістику поставок за єдиними принципами мережі;
- багато уваги буде приділено підвищенню ефективності роботи магазинів мереж.

Уже зараз цікавим, але суперечливим є рейтинг ефективності національних FMCG-рітейлерів в Україні, що був складений Retail Community станом на 1 грудня 2017 року. Згідно нього, найбільш ефективно торгівлю площу використовує мережа «АТБ» з її форматом «магазин біля дома» – виручка становить 92 530 грн./кв. м., за ним мережа магазинів Fozzy Group – 69 571 грн./кв. м. Третє місце мережа «Varus» – 60 975 грн./кв. м, при тому, що вона має найменший товарообіг поміж інших учасників рейтингу. А «магазини біля дома» мережі-дискаунтера «ЕКО маркет» зайняли 5 місце із значенням 45 473 грн./кв. м.

Окрім Fozzy Group, яка розвиває різні формати магазинів, інші мережі належать переважно до супермаркетів-дискаунтерів, супермаркетів формату «магазин біля дома». Це означає що без малого 8000 грн приносить 1 м² за місяць, а за добу у середньому торгова площа найкращої мережі заробляє 255 грн з 1 м².

Є дані рейтингу показників виручки на одного співробітника, де лідером серед українських рітейлерів став «Auchan Україна» – 1578000 грн/людина. Цей показник наближається до аналогічної цифри материнської компанії, за даними фінансової звітності в 2017 році у Auchan Group дохід на одного співробітника становив 158932 євро.

Слід звернути увагу і на такий тренд розвитку торгівлі у найближчому майбутньому – побудову мультиканальної торгівлі (omni-channel), яка останнім часом все більше притягує споживачів і є фінансово витратною лише на старті впровадження. Прикладом, хороший приріст показала Fozzy Group – 54 нових магазини (частина нових «Сільпо» з'явилися на місці супермаркетів «Амстор»).[7].

Не відстає найбільша мережа дискаунтерів в Україні і багаторічний лідер за кількістю магазинів – «АТБ-маркет». У 2017 році в країні з'явилося 75 нових «АТБ».

Таблиця 1.1

Рейтинг торговельних мереж за кількістю відкриттів у 2017 році[3]

Торговельна мережа	Приріст у 2017р.
АТБ	75
Наш Край	39
Фора	15
Рукавичка	13
TRASH!	12
ЕКО маркет	10
АШАН	9
Сільпо	6
Varus	5
Велмарт	5
Брусничка	4
Novus	3

Фінансово-економічна криза внесла певні корективи у діяльність як вітчизняних, так і міжнародних торговельних мереж на роздрібному ринку України. Саме у період кризових явищ набувають широкого розмаху процеси консолідації українського ринку: ряд іноземних мереж, які недостатньо

оцінили реалії українського ринку та виявились неконкурентоспроможними за таких умов, залишили роздрібний ринок шляхом продажу своїх магазинів або здачі їх в оренду більш успішним національним чи міжнародним мережам.

Варто зазначити, що на зміну лідерів продуктового ринку України значною мірою вплинули кризові явища, що було досить передбачуваним, оскільки збільшення частки ринку можливе для мереж з достатньою ресурсною базою та незначним борговим навантаженням.

Таким чином, аналіз діяльності міжнародних компаній на українському роздрібному продуктовому ринку показав, що у загальній динаміці спостерігається зростання обсягу товарообігу, який припадає на іноземні мережі, щоправда, дещо повільнішими, на відміну від темпів зростання загального обсягу ринку, темпами. [4].

Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку процесів консолідації та концентрації ринкової влади на роздрібному ринку України, оцінка рівня концентрації міжнародних торговельних FMCG-мереж та аналіз впливу зазначеного процесу на конкурентне середовище вітчизняної сфери роздрібного товарообігу показав, що зазначені процеси відбуваються, але відносно повільними темпами щодо відповідних процесів в країнах Центральної та Східної Європи.

Український ринок відноситься до ринків з низькою концентрацією іноземного капіталу та переважанням на ньому національних операторів роздрібного бізнесу. Згідно з проведеним аналізом міжнародні мережі займали найбільш вигідне становище до кризи, що пов'язано з більш широким доступом до інвестиційних і кредитних ресурсів у глобальному масштабі порівняно з національними операторами, і вигідною стратегією корпоративного розвитку в період кризи.

Однак, починаючи з 2015 р. можна ідентифікувати чітку тенденцію до зниження динамізму процесів концентрації міжнародного капіталу на українському роздрібному ринку.

1.2. Особливості позиціонування мережевих підприємств торгівлі у сучасному конкурентному середовищі

Конкуренція, як необхідний елемент ринку FMCG, мотивує проведення досліджень діяльності конкурентів з метою підвищення конкурентоздатності торговельної компанії, забезпечення ефективності її діяльності та стійких конкурентних переваг на ринку. Високий показник конкурентоздатності відображає підсумки сукупної роботи практично всіх підрозділів компанії, а також реакцію на вплив зовнішніх факторів. При цьому особливого значення набуває здатність торговельної компанії оперативно та адекватно реагувати на зміни у поведінці покупців для того, щоб найбільш повно задовольнити їхні запити і потреби.

Однак сучасного покупця абсолютно не цікавить рівень основних показників ефективності використання економічних ресурсів торговельної компанії. Його інтереси в основному стосуються впливу таких показників, як: ціна, якість і асортимент товарів, що представлено у магазині, методи та прийоми стимулювання попиту, а також рівень сервісного обслуговування. Іншими словами покупець, у першу чергу, звертає увагу на якість позиціонування підприємства на ринку.

Крім того, слід звернути увагу на особливості розвитку торгівлі FMCG, і, насамперед, на динамічний розвиток мережних підприємств, що надають споживачам широкий асортимент різноманітних товарів та європейський рівень обслуговування. На тлі розвитку мережних торговельних компаній актуальним питанням стає фірмова відмінність, тобто особливе позиціонування компанії як фактору забезпечення стабільної клієнтури.

У сучасних умовах конкуренції та прояву кризових факторів у сегменті FMCG України наступив час підвищення результативності й ефективності торговельної компанії за рахунок створення сильної власної позиції.

Позиціонування – це, з одного боку, значущий компонент бізнесу, а, з іншого – найменш розвинутий ринковий механізму переважної більшості

вітчизняних підприємств торгівлі.

На українському ринку FMCG тільки одиниці торговельних компаній мають виразне власне позиціонування, тобто існує безліч підприємств торгівлі, які пропонують споживачам приблизно однакові продукти або послуги. У зв'язку з цим, для кожної торговельної компанії, яка має плани успішного бізнесу, є важливим стати помітною, суттєво відрізнятись від безлічі конкурентів і бути пізнаваною для потенційних клієнтів.

У даний час серед більшості підприємців ринку FMCG поширене переконання, що для споживачів має значення тільки ціна – і це один з головних міфів українського торговельного бізнесу. Однак якщо уважно вивчити поведження клієнтів, то можна переконатися, що це не відповідає дійсності навіть в умовах кризових явищ. І якщо подивитися на підприємство торгівлі та його конкурентів очима споживача, то виникає питання: як споживач може виділити певне підприємство торгівлі серед безлічі таких самих продавців, що пропонують приблизно однакові товари й послуги? Коли всі пропозиції рівні або мало помітні, є очевидним, що він обере того, хто продає дешевше. Причина виникнення у споживача такого рішення полягає у тому, що переважна більшість гравців ринку FMCG мало чим відрізняються один від одного, а конкуренція між ними зводиться до агресивних цінових стратегій[12].

Безумовно, низька ціна може бути ключовою конкурентною перевагою, на якому можна будувати успішний бізнес, але така модель повинна включати ефект масштабу та ретельно відточені бізнес-процеси, що забезпечують створення продукту або послуги змінимальною для даного ринку собівартістю. Наприклад, усвідомлено будується бізнес на зменшенні собівартості та забезпеченні переваг у ціновій війні великими іноземними торговельними мережами («Ашан», «Метро»).

Якщо торговельна компанія, що працює на українському ринку FMCG, не має виразних відмінностей від конкурентів, то їй залишається залучати клієнтів тільки низькою ціною за рахунок зниження маржі та зменшення

прибутку. Такі компанії змушені багато й важко працювати, щоб вижити в умовах цінової конкуренції («АТБ», «Бі-Маркет», «Еко-Маркет», «Велика кишеня» та інші).

Між тим, слід визначити, що саме у позиціонуванні втримується величезний ресурс зростання ефективності бізнесу. Торговельна компанія, що створила яскраві диференційовані риси своїх продуктів і послуг, стає зіркою на ринку та притягає до себе споживачів. Унікальність ринкової позиції забезпечує їй умовно монопольне положення, оскільки інших, схожих на неї постачальників на ринку немає. При цьому з'являється можливість одержання цінової премії за унікальність пропозиції, що призводить до збільшення маржі та прибутку компанії, а це можна визначити, як внесок позиціонування в показники ефективності бізнесу.

Отже варто підкреслити вкрай важливу тезу: основне, що потрібно робити в умовах кризи для порятунку й зміцнення торговельної компанії – це створити, змінити, поліпшити її позиціонування на цільовому ринку [13].

Позиціонування – це те, яким бачать підприємство торговлі споживачі. Якщо потенційні клієнти не розрізняють операторів ринку FMCG, то виходить, ці гравці не звертають достатньо уваги на стратегію позиціонування.

Таким чином, завдання підприємства торговлі полягає в тому, щоб створити яскраве, сильне, привабливе позиціонування, яке виділяє його в масі інших.

Торговельна мережа із сильним позиціонуванням одержує дві важливих переваги:

- завдяки помітності й пізнаваності йому легше залучити клієнтів;
- з'являється можливість уникнути цінової конкуренції та дозволити встановлювати вищу ціну на свої продукти й послуги, ніж конкуренти.

Очевидно, ці переваги ведуть до збільшення прибутку й, що не менш важливо, дозволяють сформувати стійку, лояльну клієнтську базу, з якою не страшна ніяка криза.

Для створення активної позиції необхідно вирішити такі основні завдання:

1. Розробити, спроектувати образ торговельної компанії, що буде формуватися у свідомості клієнтів.
2. Побудувати комунікації із цільовими клієнтами, які дозволять донести послання до їхньої свідомості.
3. Провести в підприємстві перетворення, необхідні для приведення у відповідність структури, процесів, методів роботи з його оголошеним позиціонуванням.

По суті, завдання позиціонування полягає в тому, щоб знайти унікальність пропозиції для цільових клієнтів, тобто це можна визначити як монополістський підхід на конкретному сегменті ринку. І як усякий монополіст, така торговельна компанія може встановлювати вигідну для себе ціну на продукти й послуги, оскільки придбати їх можна тільки у магазинах цієї компанії.

Однак необхідно звернути увагу: яке б позиціонування не обрало підприємство торгівлі, воно повинне забезпечувати рішення певних завдань цільових клієнтів. Тому спочатку необхідно визначити цільового клієнта та описати його портрет.

Для розуміння того, хто є цільовим клієнтом окремого магазину або торговельної мережі, можна провести аналіз прибутковості клієнтської бази, тобто визначити, які клієнти приносять 80% прибутку (саме прибутку, а не витрат). Це і є цільові клієнти, на яких необхідно фокусуватися у подальшій роботі.

Далі потрібно детально вивчити цільових клієнтів, щоб зрозуміти, які вони мають потреби. Для рішення цього завдання необов'язково залучати маркетингові агентства: набагато більшу користь надає глибше інтерв'ю з невеликою кількістю тих осіб, яких визначили, як цільових клієнтів. Зазвичай достатньо провести від 20 до 30 інтерв'ю, і найкраще, якщо інтерв'ювання клієнтів проведуть фахівці й топ-менеджери торговельної компанії. Прямий

контакт із клієнтами надає такий обсяг інформації, який нерідко призводить до несподіваних відкриттів і глибокого перегляду попередніх підходів у роботі. Зрозуміло, інформація, отримана у ході таких досліджень, повинна бути ретельно структурована та уважно вивчена – вона є основою для розробки позиціонування.

Найчастіше, приступаючи до розробки унікального позиціонування, креативна команда прагне винайти щось таке, чого ніхто ще не придумав. Насправді ймовірність знайти таке рішення вкрай мала. Набагато продуктивніше зробити ставку на вивчення вже відомих ідей і побудувати на цій основі власну унікальність. Для цього корисно уважно подивитися, що роблять конкуренти та вивчити досвід діяльності підприємств інших галузей. Унікальність утвориться як певне сполучення вже відомих елементів, а для українського ринку, де 95% компаній не мають стратегії позиціонування, створити унікальну ринкову позицію не так вже і складно [14].

Наприклад, вітчизняні споживачі, як і раніше, відчувають колосальний дефіцит якісного сервісу. Тому будь-яка торговельна компанія, що візьме на озброєння модель високого рівня або просто гарного сервісу й зможе реалізувати це на практиці, стане лідером у своєму сегменті ринку.

Також можна взяти яку-небудь складову обслуговування, що є дуже важливою для цільового клієнта, і зробити її своїм фірмовим знаком. Наприклад, підприємство торгівлі, що займається продажем квітів з доставкою додому, основою свого позиціонування може обрати час доставки: клієнт одержує квіти протягом годиниз моменту замовлення.

Оскільки позиціонування пропонується для сучасного вітчизняного ринку FMCG, що перебуває в умовах кризи, дуже важливо враховувати особливості поведінки споживачів у цій ситуації. Сьогодні є очевидним, що доходи населення знижуються, при цьому групи населення із середнім рівнем доходу переходять на більш низький рівень і частіше обирають економічні продукти, і, відповідно, споживачі збільш високим рівнем доходу

змінюють свої переваги та купують менш дорогі товари. Тобто, відбувається заміщення споживачів у структурі розподілу за доходами.

Споживачі стали більшчутливими до ціни, але при цьому не хочуть відмовлятися від своїх принципів споживання, які склалися протягом останніх десятиліть. Якщо торговельна компанія орієнтувалася на клієнтів із середнім рівнем доходів, то, можливо, частина їх, перейде на більш дешеві продукти. Разом з тим, на їхнє місце придуть споживачі з високого цінового сегменту, які є дуже вимогливими до якості й рівня сервісу [15].

Отже, потрібно визначити, що рішення позиціонування торговельної компанії у нових умовах ринку полягає в осмисленні споживачів на певному сегменті ринку і виявленні ціни, що відповідає їхнім очікуванням. З цієї точки зору можна привести деякі приклади з досвіду діяльності підприємств інших галузей:

- компанія, що встановлює пластикові вікна, пропонує клієнтам «теплі вікна», виготовлені за інноваційною технологією, за ціною звичайних вікон;
- мережа станцій технічного обслуговування автомобілів пропонує клієнтам обслуговування на рівні дилерського сервісу за ціною вдвічі нижче, ніж на СТО автодилерів;
- компанія, що виробляє устаткування для кондитерських фабрик, надає клієнтам комплекс послуг щодо харчових технологій та маркетингу на ринку кондитерських виробів, тобто клієнт крім обладнання одержує стратегію розвитку бізнесу й перемоги над конкурентами.

Аналогічні підходи повинні використовувати і вітчизняні торговельні компанії на ринку FMCG. Алгоритм розробки стратегії позиціонування можна організувати у вигляді проекту, що включає такі етапи:

1. Визначити цільових клієнтів на основі вивчення власної клієнтської бази та виділення групи споживачів, що приносять найбільший прибуток.

2. Провести 20-30 бесід (глибинних інтерв'ю) із потенційними цільовими клієнтами, коло яких визначено на першому етапі; результати інтерв'ю проаналізувати й узагальнити.
3. Описати на підставі узагальнення інформації, отриманої на другому етапі, деталізований портрет цільових клієнтів, виокремити їхні ознаки, потреби та особливості споживчої поведінки.
4. Виробити унікальну пропозицію відповідно до запитів цільових клієнтів, яка представляє для них значиму цінність і відрізняє торговельну компанію від конкурентів.
5. Розробити форму подання послання обраним торговельною компанією клієнтам і обґрунтувати канали комунікації з ними.
6. Виробити план проведення необхідних змін у структурі та організації торговельно-сервісних і логістичних процесів компанії, що впливають із сформульованого позиціонування[16].

Необхідно також враховувати, що розробку позиціонування важливо проводити досить оперативно, протягом 1-1,5 місяців. Наступні зміни можуть потребувати значно більшого часу – все залежить від їхнього масштабу та глибини.

Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасних умовах діяльності підприємств позиціонування є вектором, що направляє торговельну компанію вірним напрямком до зміцнення позицій на ринку та підвищення ефективності її ключових процесів. Чітко сформульована диференціація надає єдину спрямованість усім діям торговельної компанії на ринку FMCG й визначає вимоги до її внутрішньої структури та організації бізнес-процесів. Компанія, що розуміє, якою вона повинна бути, щоб залучати й утримувати клієнтів, постійно вдосконалює всі сторони своєї діяльності у прагненні наблизитися до «ідеалу» в очах споживача.

1.3. Принципи, стратегії позиціонування та інструменти підтримки іміджу торговельної мережі

У сучасних умовах конкуренції та прояву кризових факторів у сегменті FMCG України наступив час підвищення результативності й ефективності торговельної компанії за рахунок створення сильної власної позиції.

Стратегії позиціонування, як процес створення ринкового іміджу товару на основі його унікальних характеристик, є сукупністю методів, форм та підходів реалізації філософської концепції функціонування будь-якого бізнесу, в тому числі й аграрного. Ефективність останньої, своєю чергою, залежить від синергізму та відповідності сучасному історичному періоду системи стратегічних пріоритетів, обраної підприємством. Генетичним кодом, специфічною сутністю цієї системи, що обумовлює механізм її саморозвитку, є філософська концепція функціонування підприємства. Вищенаведені тези показують органічний взаємозв'язок та роль кожної із зазначених складових системи стратегій підприємства.

Загальною тенденцією в сучасному менеджменті є перехід від, так званої, «функціональної організації» до міжфункціональної злагодженої команди, члени якої, володіючи високопрофесійними навичками та спеціальними знаннями, приймають на себе колегіальну відповідальність за досягнення цілей організації, в першу чергу стратегічних[16].

Маркетингова стратегія є основною складовою у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства. Відштовхуючись від корпоративної місії, підприємства приймають певні конкретні рішення щодо цільових сегментів ринку, потреб споживачів, які будуть задовольнятися, та пояснюють яким чином буде створена і розповсюджена споживча цінність. Інакше кажучи, розробляючи маркетингову стратегію, торговельні 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 [16].

У більшості сучасних визначень маркетингової стратегії їй відводиться головна роль, проте існують певні розбіжності щодо тлумачення сутності окремих її складових.

Зокрема, Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. визначають маркетингову стратегію як логічну схему «маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається досягнути власних маркетингових цілей. Вона має складатись із окремих стратегій для кожного цільового ринку, позиціонування, комплексу маркетингу та рівнів витрат на маркетингові заходи» [17, с.143]. Виокремлюючи окремі сегменти ринку, наголошують автори, підприємствам необхідно звертати увагу не тільки на відмінні характеристики споживачів за потребами, але й за реакцією на систему маркетингових стимулів.

За визначенням українських вчених А.О. Старостіної, Н.П. Гончарової, Є.В. Крикавського «маркетингова стратегія – це політика ринкової діяльності підприємства на довгострокову перспективу; сукупність стратегічних маркетингових рішень» [18].

Маркетингова стратегія включає ринкову та товарну стратегії, стратегію позиціонування (яка поєднує ринкову та товарну стратегії), марочну стратегію, цінову стратегію, стратегію маркетингових комунікацій (стратегії збуту та просування)» [18, с. 236]. На думку авторів, найчастіше у маркетингу ринкову стратегію розглядають у сукупності з товарною стратегією.

Узагальнивши позиції процитованих вітчизняних та зарубіжних учених ми пропонуємо наступну концепцію складових елементів маркетингової стратегії (рис. 1.3).

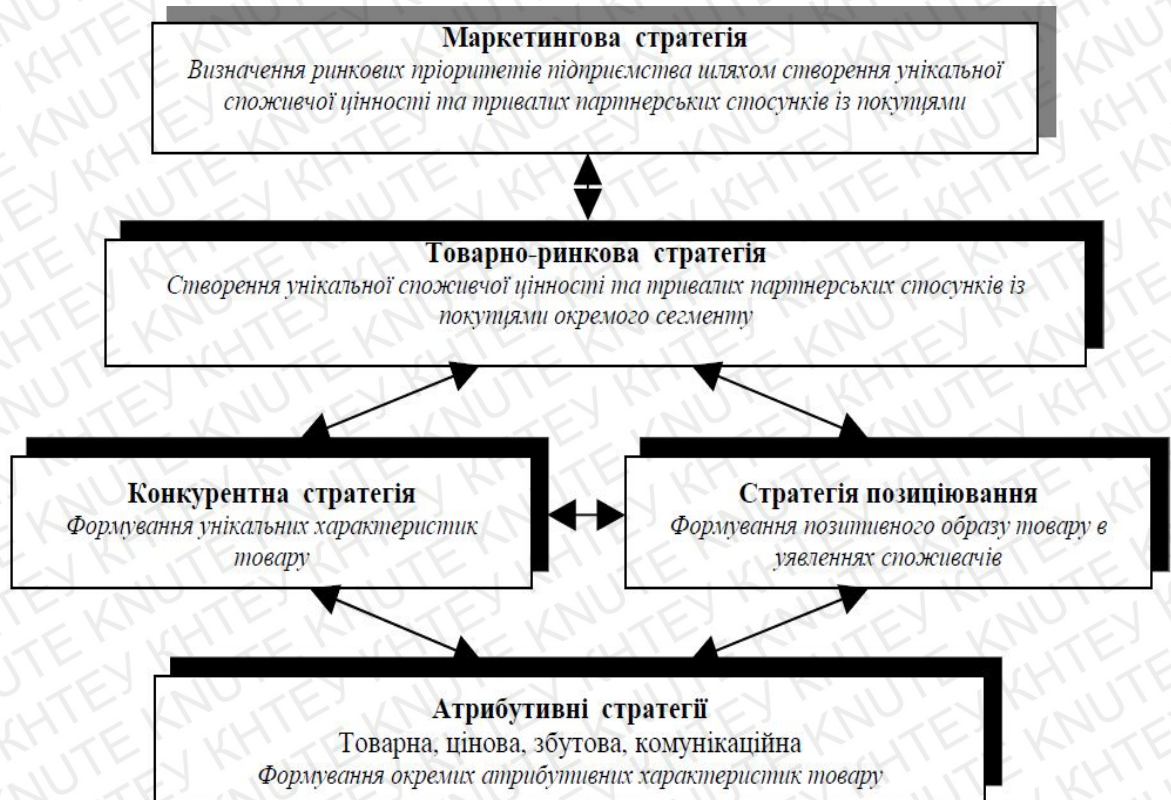


Рис.1.3. Складові елементи маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [18]

У сучасних умовах сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні ринкових пріоритетів підприємства шляхом створення унікальної споживчої цінності та тривалих партнерських стосунків із покупцями, а стратегії позиціонування являють собою набір інструментів та засобів реалізації цього завдання.

Як показано на рисунку 1.3, структурним елементом першого порядку будь-якої маркетингової стратегії є товарно-ринкові стратегії. Диференційований підхід щодо формування стратегій в розрізі окремих сегментів ринку та/або товарних груп близьких за попитом – визначальний принцип їх успішності в сучасних умовах. У свою чергу, товарно-ринкові стратегії поділяються на такі дві складові як конкурентні та позиціонування, на основі яких формується система атрибутивних стратегій підприємства [18].

У теорії та практиці сучасного стратегічного менеджменту склалися дискусійні підходи щодо трактування конкурентних та позиційних стратегій.

Принципово по-різному тлумачать саме поняття стратегій позиціонування. У широкому розумінні даного поняття стратегії позиціонування розглядають як систему концептуальних підходів ефективною конкуренції, спрямованих на «формування перешкод конкурентним силам або на визначення позиції в галузі, де вплив цих сил є найменшим» [18, с. 59]. Прихильники даного підходу зазвичай ототожнюють стратегії позиціонування із конкурентними, суть яких полягає у виявленні джерел та напрямків конкуренції з метою досягнення підприємством бажаної ринкової позиції та стійких конкурентних переваг.

Один із найбільш відомих розробників цієї концепції М. Портер вважає, що основою розробки стратегії є адаптація до умов конкурентного середовища, оскільки потенціал граничного прибутку підприємства в значній мірі залежить від структури галузі. Конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, які вкоренились у ній. Постачальники ресурсів, покупці товару, як власне і виробники, є конкурентами за частку доходу в ціні кінцевих продуктів споживання. Окрім того, усі підприємства на будь-якому ринку конкурують у широкому розумінні з тими галузями, що виробляють товари-замінники. Чим привабливішою виглядає перспектива цінової конкуренції пропонується замінниками, тим суворіше обмежуються прибутки в галузі [19].

Інвестиційно привабливою вважається галузь, в якій за умови подолання всіх п'яти сил галузевої конкуренції, прибутковість авансованого капіталу (інвестицій) в довгостроковому періоді є більша-рівна конкурентній нормі.

У своїй книзі «Стратегія конкуренції» М. Портер вперше вводить концепцію універсальних стратегій (найменших сукупних витрат, диференціації та зосередження), кожна з яких в той чи інший спосіб може забезпечити підприємству конкурентну норму інвестицій в галузь [19].

Універсальні стратегії визначають концептуальні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства та відмінностей його

стратегічних позицій на ринку. Низка фахівців називають означені стратегії конкурентними, оскільки вони визначають, в першу чергу, поведінку підприємства відносно фірм-конкурентів, а Ж.-Ж. Лаблен – базовими стратегіями розвитку, які сприяють покращенню (розвитку) власної позиції підприємства на ринку або її захисту, відносно позицій конкурентів [20].

Окрім структури галузі, обираючи ту чи іншу конкурентну стратегію, підприємствам слід враховувати ще такі чинники як рівень її зрілості, особливості формування сукупного попиту на продукцію галузі та ступінь впливу на її розвиток міжнародної конкуренції.

Характерною особливістю даних галузей є не лише велика кількість товаровиробників, але й їх слабка ринкова позиція щодо постачальників ресурсів та покупців. Стратегічна перспектива галузей полягає в подоланні фрагментації, тобто в досягненні кожним виробником впливової позиції на ринку при збереженні ним лише малої частини галузевої пропозиції.

Одним із найкращих способів подолання фрагментації є консолідація товаровиробників, тобто створення в галузі певних об'єднань, які б лобювали інтереси виробників в галузі. Найбільш показовими у цій сфері є досягнення Європейського Союзу. У його рамках вирішуються найрізноманітніші завдання торгівельної інтеграції та застосовується широкий арсенал методів та засобів, своєрідність якого полягає в тому, що узгоджене регулювання здійснюється на міждержавному, наднаціональному рівні. У рамках ЄС функціонує понад 20 продуктових ринків, кожен з яких має свою систему регулювання та підтримки[21].

Характерною особливістю сучасного розвитку України є підвищення відкритості економіки, лібералізація зовнішньої торгівлі та посилення впливу міжнародної конкуренції на національні ринки товарів та послуг [19].

В сучасних умовах більшість фахівців в галузі маркетингу сходяться на думці, що формування стійких конкурентних переваг – це професійний і свідомий вибір підприємством системи заходів щодо виробництва та представлення на ринок унікальної споживчої цінності. На думку М.

Портера, «бути несхожим» і є власне конкурента стратегія, а сутність стратегічного позиціонування підприємства (у широкому розумінні даного поняття) полягає «у виборі інших способів ведення діяльності або у провадженні інших видів діяльності порівняно із конкурентами» [19, с. 72].

Важливою концепцією, яка допомагає зрозуміти механізм формування стійких конкурентних переваг підприємства є ланцюжок цінності М. Портера. Відповідно до цієї концепції, всю діяльність компанії можна розділити на технологічні та економічні види діяльності, що задіяні у процесах створення цінності для споживача. Первинні види діяльності забезпечують фізичне створення товару, його доставку споживачам, а також підтримку та післяпродажний сервіс. Вторинні або підтримуючі види діяльності забезпечують створення ефективних факторів виробництва та інфраструктуру, завдяки яким і можливе виконання первинної діяльності[22].

Цінність, створювана компанією, вимірюється тією вартістю, яку покупці готові заплатити за її товари або послуги. Бізнес буде прибутковим, якщо цінність, яку він створює, перевищує витрати, пов'язані із здійсненням усіх видів діяльності. Щоб досягти конкурентних переваг і перевершити конкурентів, підприємство повинно виконувати ці види діяльності або з більш низькими витратами, або таким чином, що призведе до диференціації товарів та надбавки до ціни, тобто до більшої цінності. Отже, підприємства мають володіти достатньою гнучкістю, щоб оперативно реагувати на дії конкурентів та зміни в ринковому середовищі, постійно порівнювати власну ефективність з провідним гравцями в галузі, розвивати власні стратегічні компетенції, щоб завжди залишатися попереду[23].

На основі проведеного аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що незалежно від позиції на ринку, структури галузі, її зрілості та інших особливостей, – конкурентні стратегії підприємства мають бути спрямовані на створення реальних унікальних відмінностей власних товарів. Саме таке позиціонування підприємства (у широкому розумінні даного поняття) надає йому можливості найкращого доступу до обраних цільових

сегментів ринку, сприяє такій конфігурації видів діяльності, що створюють конкурентну споживчу цінність.

У вузькому розумінні стратегія позиціонування – це сукупність концептуальних підходів щодо формування образу товару (марки) в уяві цільової аудиторії, а їх реалізація – діяльність компанії щодо переконання споживачів в унікальних відмінностях власних товарів та послуг. «Процес позиціонування спрямований, перш за все, на трансформацію свідомості споживача», – наголошують українські вчені [24, с. 338].

Тобто, більшість товарів містять як фізичну (реальну, відчутну), так і інформаційну (уявну) компоненти. Остання являє собою сукупність інформації, яку має знати споживач, щоб спонукати його придбати та використовувати товар. Для реалізації стратегій позиціонування використовуються як реальні (фізичні), так і уявні характеристики товарів.

Безперечно, позитивне сприйняття товару споживачами в значній мірі залежить від сукупності реальних його характеристик, зокрема таких як ціна, функціональні властивості, зручні та доступні канали розподілу, рівень післяпродажного сервісу тощо. Проте, ця комбінація має бути адекватною уявленням споживачів. Наприклад, якість продукції підприємства може бути вищою, а рівень цін – нижчим, щодо аналогічних товарів конкурентів. Однак, якщо з певних причин в цьому не вдалось переконати споживачів, їх в уявленнях ціна є несправедливо завищеною відповідно до якості товару – підприємство буде втрачати ринкові позиції.

Зазначена ситуація є досить поширеною для вітчизняних підприємств. Реальною ринкова позиція стає тільки тоді, коли вона визнається споживачем.

Історично фізична компонента товарів була важливішою уявної. Інформаційна революція охопила всі сфери суспільного життя. Суттєвий вплив вона спричинила й на формування стратегічних пріоритетів підприємств та на конкурентне суперництво між ними. Нові інформаційні технології розширюють можливості підприємств щодо надання щораз

більшого обсягу інформації про власні товари та послуги. Не заперечуючи важливості фізичної компоненти товару, можна констатувати, що центр ваги у конкуренції за споживача зміщується на рівень його сприйняття. Конкурентне суперництво підприємств все більше набуває ознак боротьби за інтенсивність та новизну інформації про товари.

Інформаційні технології змінюють структуру галузевої конкуренції, впливаючи на всі її п'ять чинників. Зокрема, підвищення інформованості споживачів посилює їх ринкову владу, навпаки – статус та вплив традиційних каналів дистрибуції послаблюється.

Змінюються масштаби та географічні межі галузевої конкуренції, яка все більше набуває ознак глобальної. Конкурентні переваги підприємств в значній мірі створюються за рахунок уявних характеристик товару, відбуваються зміни у сприйнятті різних типів товарів. Традиційно вважалось, що інформаційна компонента є важливою для товарів особливого попиту, таких як банківські та страхові послуги, одяг від кутюр'є, автомобілі престиж-класу тощо. Проте, зазначені зміни торкнулися і ринків товарів, які задовольняють первинні потреби споживачів, зокрема ринків продуктів харчування [24].

В сучасних умовах стратегії позиціонування є невід'ємною частиною будь-якої успішної маркетингової стратегії підприємства торгівлі, найважливішим інструментом перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів. Їх роль та значення постійно зростає. З одного боку, посилюється вплив стратегій позиціонування на формування інших складових маркетингової стратегії і, як наслідок, на корпоративні стратегії вищого порядку, а з іншого – вони є основним засобом не тільки формування попиту на товари даного підприємства, але й донесення до цільової аудиторії філософії бізнесу та його корпоративних цінностей.

Зв'язування, як зазначалося вище, характеризується процесами, які прив'язують клієнта до продукту або послуги. При стратегії кращого продукту це досягається завдяки характеристикам самого продукту. При

стратегії рішення проблем споживача це досягається за допомогою кращого розуміння його потреб, навчання і виробництва продуктів відповідно до технічної специфіки споживача. При стратегії системного замикання основним механізмом зв'язування є стандарт, який є чинником підвищення прибутковості і стійкості розвитку бізнесу [25].

Ще одна група маркетингових стратегій була розроблена фахівцями Бостонської консультативної групи. Вони виділили чотири види маркетингових стратегій (табл. 1.2) [26, с.94], які застосовуються для відповідних стратегічних господарських підрозділів: «знаків питання», «собак», «дійних корів» і «зірок».

Таблиця 1.2

Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи [26]

Стратегія	Обсяг необхідних інвестицій	Сутність	Застосовуються для:
Інтенсифікація зусиль (BUILD)	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	Перспективних «знаків питання» Перспективних «собак»
Підтримання конкурентних переваг (HOLD)	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	«Зірок» Сильних «дійних корів»
Збір урожаю (HARVEST)	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	Слабких «дійних корів» Неперспективних «знаків питання» «Собак»
Елімінація (DIVEST)	Нульовий	Виключення стратегічного господарського підрозділу зі складу портфеля бізнесу фірми	Неперспективних «знаків питання», «собак»

За матрицею «Мак Кінсі», підприємство в залежності від привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу має можливість обрати одну з представлених в таблиці 1.3 маркетингових стратегій.

Представлені стратегії базуються на продуктивній концепції. Крім цього, вони орієнтовані на наявну ситуацію і не враховують важливість формування нових конкурентних переваг.

Однак, запропонований «Мак Кінсі» методичний інструментарій і концепція SWOT-аналізу [27], на якій він заснований, можуть бути використані в якості методичної бази формування маркетингової стратегії на основі бренд-підходу.

Оригінальний, але теоретично обґрунтований і практично розкритий «військовий підхід до визначення маркетингових стратегій запропонували Е. Райс і Дж. Траут [28]. Дослідження Е. Райса і Дж. Траута досить добре узагальнено В. Кравченко, Є. Кравченко та П. Забеліним [29].

Конкуренцію Е. Райс і Дж. Траут цілком справедливо порівнюють з війною. Подібна аналогія породила окремі терміни в стратегічному управлінні, наприклад – наступ, оборона, «партизанський напад».

Сукупність заходів щодо набуття та утримання конкурентних переваг попереджуючого характеру відносять до категорії наступальних стратегій. Оборонними стратегіями називають заходи, які мають характер реакції.

Аналізуючи сутність маркетингових стратегій, запропонованих Е. Райсом і Дж. Траутом крізь призму бренд-підходу, можна виділити декілька напрямків реалізації наступальної стратегії бренду:

- наступ на сильні сторони бренда-конкурента;
- наступ на слабкі сторони бренда-конкурента;
- багатоплановий наступ;
- захоплення стратегічних рубежів;
- попереджуючі дії.

Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі» [27, с.107]

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<p>Стратегія захисту позицій:</p> <p>концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва</p>	<p>Стратегія розвитку:</p> <p>посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг</p>	<p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <p>спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація</p>
Середня	<p>Стратегія розвитку:</p> <p>інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва</p>	<p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <p>пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий</p>	<p>Стратегія збору урожаю:</p> <p>пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування</p>
Низька	<p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <p>захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи</p>	<p>Стратегія збору урожаю:</p> <p>короткострокові перспективи, мінімальні вкладання</p>	<p>Стратегія елімінації:</p> <p>припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків</p>

Наступ на сильні сторони брэнда-конкурента припускає:

- можливість отримання частки ринку шляхом досягнення переваги над сильними сторонами більш слабких брэндів-конкурентів;
- можливість звести нанівець конкурентні переваги більш сильних брэндів-конкурентів (перехоплення частки ринку).

Ці можливості можуть бути реалізовані різними способами, наприклад, такими як:

- зниження цін;
- використання порівняльної реклами;
- наділення брэнду тими якостями, які є важливими для споживачів брэндів-конкурентів.

Однак адекватність тих чи інших дій повинна визначатися «запасом міцності» компанії-власника брэнду. Як цілком справедливо відмічають В. Кравченко, Є. Кравченко та П. Забелін [29], зниження ціни на товар може мати сенс лише тоді, коли при схожих цінах рентабельність продажів конкурента нижче такої у наступаючої організації.

Наступ на слабкі сторони конкурента може припускати:

- розвиток бізнесу в тих географічних регіонах, де конкурент має незначну ринкову частку або докладає менших зусиль у боротьбі з конкурентами;
- роботу з сегментами, якими конкурент нехтує або погано обслуговує;
- концентрацію зусиль на тих продуктах, на які аналоги конкурента мають відносно невисоку якість;
- концентрацію зусиль на ринку, на якому конкуренти не змогли або не встигли міцно закріпитися;
- створення товарів, які зможуть заповнити пропуски в продуктивній лінії конкурента та, ймовірно, сформувати новий сегмент і закріпитися в ньому.

Наступальну стратегію можуть собі дозволити лише достатньо могутні галузеві організації.

Захоплення стратегічних рубежів припускає отримання конкурентної переваги в новому сегменті, який ще не сформувався, але є перспективним, та примушення конкурента до надолужування упущеного.

Партизанський напад – основний принцип стратегії можна описати як «удар-відскок». Ідеологія стратегії – нанесення раптових вузько направлених ударів по неукріпленим позиціям конкурента. При її реалізації важливий чинник раптовості. Однак підприємства не можуть надто часто використовувати дану стратегію, тому що за своєю природою вона не може створити довгострокову конкурентну перевагу. Приклади партизанського нападу: висунення офіційних звинувачень конкурента у порушенні антимонопольного законодавства, патентного права, недобросовісної реклами [30].

Попереджувачі дії – заходи зі створення конкурентної переваги, які конкуренти не зможуть або побояться повторити. Коли компанія зазнала нападу, вона вимушена вдатися до оборонних стратегій. Існує декілька основних шляхів захисту. Перший – неухильне укріплення конкурентної позиції:

- розширення продуктової лінії з метою ліквідації вакантних ніш для атакуючих;
- запуск продуктів з параметрами, які близькі до таких у товарів конкурентів;
- підтримування низького рівня цін на товари, які максимально відповідають товарам конкурентів;
- укладання з дистриб'юторами та ділерами ексклюзивних договорів;
- надання ділерам значних знижок з метою зниження їх зацікавленості в співробітництві з конкурентами;

- безкоштовне або недороге навчання персоналу організацій-споживачів з експлуатації та просування товару фірми;
- заходи з підвищення вартості переведення споживачів на інші товари шляхом: надання додаткових знижок тим покупцям, які можуть використовувати товари конкурентів;
- використання безкоштовних зразків та купонів;
- поширення чуток про майбутнє зниження цін на продукцію або появу нових моделей, які будуть сприяти зниженню ймовірності переведення споживачів на товари конкурентів;
- скорочення строків постачання запасних частин споживачам;
- збільшення строків гарантії;
- активне патентування перспективних технологій;
- участь у розробці та освоєнні нових технологій;
- мінімізація кількості постачальників, які працюють також і з конкурентами.

Другий шлях – чітке інформування конкурентів про намір ужити серйозні заходи у відповідь у випадку нападу. Мета – переконати потенціальних агресорів не здійснювати напад. На потенціальних агресорів, наприклад, можна впливати наступним чином:

- робити заяви про намір зберегти ринкову частку компанії на вищому рівні;
- робити заяви про існуючі плани модернізації виробничих потужностей з метою гідно відреагувати на прогнозоване зростання попиту;
- поширювати чутки про запуск нових продуктів, технологій;
- робити прилюдні заяви про намір тримати конкурентоздатні ціни;
- різко та сильно реагувати на дії слабких конкурентів з метою створення іміджу організації, яка зможе за себе постояти.

Х. Анн, Г. Багієв і В. Тарасевич виділяють три маркетингові стратегії, представлені в таблиці 1.4[31].

Хоча запропоновані маркетингові стратегії знову-таки орієнтовані на продукт, стратегія інвестування і росту може бути з успіхом використана у брендингу. Асортиментна політика, яка передбачає використання одного з трьох напрямів: розвиток асортименту, диверсифікацію, інновації чи їх комбінацію, може бути розглянута в межах розширення бренду

Таблиця 1.4

Зміст маркетингових стратегій[31]

Елементи маркетинг-мікс	Стратегія маркетингу		
	Стратегія інвестування і росту	Вибіркова стратегія	Вилучення чи скорочення інвестицій
1. Асортиментна політика	Розвиток асортименту Диверсифікація Інновація	Спеціалізація Імітація	Обмеження продуктивних програм
2. Ринки споживачів і частка ринку	Розширення: - на нові регіони - в нові сфери використання	Обмеження росту Позиція затвердження	Відмова від доходу на користь обраних покупців
3. Цінова політика	Регулювання ціни	Стабілізація рівня цін Політика невисоких цін	Політика високих цін
4. Збутова політика і реклама	Активне використання засобів реклами і брендів	Обмеження товару	Повернення до використання інструментів збутової політики
5. Ризик	Визнання	Обмеження	Запобігання

На даний час український сектор FMCG переживає не найпростіші часи: на тлі кризових подій структура попиту на товари першої необхідності істотно змінилася на користь дешевшої продукції, виробленої в Україні. Ціни продовжують зростати, а купівельна спроможність – знижуватися.

Поточна економічна ситуація вимагає від торговельних компаній перегляду бізнес-процесів і підвищення їх ефективності. Перед підприємствами стоїть завдання поліпшити операційну діяльність, знизити

витрати і підвищити швидкість реагування на попит для того, щоб отримати конкурентну перевагу в боротьбі за покупця [32].

Виділитись на ринку FMCGторговельній мережі дозволяє створений нею імідж, для створення якого організації необхідно декілька елементів: позиціонування організації, тобто зайняття певної конкретної ніші на ринку; емоціоналізація – поширення інформації, яка є емоційно цікавою та легко запам'ятовується; візуалізація – створення чітких візуальних елементів іміджу – товарних знаків, логотипів тощо [32].

Основними складовими іміджу є: ділова репутація, імідж роботодавця, імідж споживача, внутрішній імідж організації, імідж товару, імідж керівництва, імідж персоналу, візуальний імідж, соціальний імідж, екологічна відповідальність підприємства.

Основними засобами формування іміджу є:

- Фірмовий стиль;
- Візуальні засоби (створення упакування, оформлення магазинів, вітрин, розробку макетів оголошень з елементом, який постійно присутній у всіх позиціях і робить пізнаваною торговельну мережу, використання певних кольорів);
- Вербальні засоби (спеціально підібрана стилістика);
- Рекламні засоби (мають певну спільну особливість та формують сприятливе відношення споживача);
- PR-заходи (продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаєморозуміння між підприємством і споживачами) [32].

Отже, стратегії позиціонування в сучасних умовах являють собою набір інструментів та засобів реалізації цього завдання, їх роль і значення у формуванні стратегії підприємств торгівлі невпинно зростає. Сутність діяльності підприємств торгівлі на ринку FMCG полягає у визначенні ринкових пріоритетів шляхом створення унікальної споживчої цінності та тривалих партнерських стосунків із споживачами, запорукою яких є сильна, вдало обрана та розвинена позиція підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Економічні передумови вибору стратегії позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» – структурна одиниця Fozzy Group, що розвиває мережу продуктових супермаркетів «Сільпо» і делікатес-маркетів Le Silpo.

Торговельна мережа «Сільпо» – одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від обсягу торговельної площі магазину [33].

Мережа супермаркетів «Сільпо» лідирує в структурі продажів Fozzy Group. На сьогодні мережа нараховує 270 супермаркетів у 60 містах України.

ТОВ «Фоззі-Фуд» здійснює свою діяльність на території України вже більше 10 років. В останні роки ТОВ «Фоззі-Фуд» є одним із найбільших платників податків, одним із найбільших експортерів та імпортерів в Україні. Тільки за один 2017 рік було сплачено 805,97 млн. грн. державних податків.

З 2014 року засновано стипендіальну студентську програму «Амбасадор» в мережі «Сільпо». Крім того, збільшилася аудиторія постійних гостей програми «Власний Рахунок» до 4,77 млн. домогосподарств, що становить понад 12 млн. учасників. Завдяки даній програмі «Сільпо» отримує значні обсяги даних, обробляє їх, а потім, за результатами аналізу, пропонує учасникам програм саме те, що їм потрібно, або те, що їм може сподобатися (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Комунікаційні канали, що використовує ТОВ «Сільпо-Фуд»

У 2017 році мережа «Сільпо» стала переможцем в номінації «Кращий проєкт PrivateLabel року» щорічної Національної бізнес-премії. Завдяки співпраці «Сільпо», Mastercard і «Банк Восток» в Україні запущений унікальний сервіс – платіжні картки для програми «Власний Рахунок». В рамках міжнародної виставки продуктів харчування та напоїв WorldFood Ukraine отримані золоті нагороди для продукції ТМ «Ніжин» та ТМ «Грінвіль» в номінаціях «Вегетаріанські продукти», «Консервовані овочі та фрукти». Запущена нова лінійка рибної продукції ТМ Skadi (ТОВ «Вогні Гестії»)[7].

На сьогоднішній день яскравою тенденцією для даної галузі економіки є зростання конкуренції між її суб'єктами. У зв'язку з цим підприємства роздрібної торгівлі починають приділяти все більше уваги формуванню унікального і, водночас, зрозумілого для споживачів іміджу мережі з метою забезпечення власної конкурентоспроможності та успішної діяльності на ринку.

Імідж підприємства – це той «образ» та враження про організацію, яке сформувалося у свідомості людей. Запорукою позитивного іміджу

підприємства є, перш за все, враження, що склалися у клієнта після того, як він звернувся до компанії. Саме тому важливу роль відіграє піклування про споживачів, а також максимально повне задоволення їхніх потреб.

Наступним фактором, що впливає на ставлення споживача, виступає культура організації. Емблема, девіз та навіть уніформа працівників здатні донести до споживача основну ідею організації, її мету та особливості функціонування на тому чи іншому ринку.

Важливим чинником, який впливає на формування позитивного іміджу компанії, є якість товарів або послуг, що надаються. Адже якщо споживач не буде задоволений товаром, який він придбав, або послугою, якою скористувався, то враження про компанію, до якої звертався клієнт, однозначно буде негативним [34].

У сфері роздрібно́ї торгівлі головними елементами, що створюють імідж підприємства та здатні тим чи іншим чином впливати на поведінку її клієнтів, можна вважати наступні: товарний асортимент, цінова політика та оформлення приміщень (інтер'єр) (рис.2.2).



Рис.2.2. Основні елементи іміджу підприємства роздрібно́ї торгівлі[34]

Дане твердження пояснюється тим, що саме ці три складові являються вирішальними для покупців при виборі супермаркету, в якому буде здійснюватися покупка. І, в першу чергу, на основі цих елементів більшість клієнтів формують своє враження про супермаркет.

Тому підприємствам роздрібно́ї торгівлі доцільно, перш за все, звертати увагу на свою діяльність у цих трьох напрямках, адже вони виступають фундаментом для будівництва вдалого образу компанії. Додатковими елементами, що допомагають сформувати вдалий імідж можуть виступати спонсорство, організація та проведення різноманітних розважальних заходів, реклама тощо.

Першим фактором виступає товарний асортимент підприємства. Роздрібна торгівля безпосередньо задовольняє потреби споживачів, надає такий товар, який найбільше відповідатиме смакам і поглядам споживача. Саме тому, досить складним завданням для підприємця в роздрібній торгівлі є формування правильного асортименту та раціональна закупівля товарів. Підприємство має досліджувати попит, бажання та смаки споживачів [35].

Одна з найбільш складних проблем управління асортиментом: визначення того, що повинно входити до складу товарного асортименту і з яких товарів або модифікацій він складається. Саме тому асортимент часто використовують як окремий інструмент формування іміджу підприємства.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є яскравим прикладом формування вдалого іміджу підприємства роздрібно́ї торгівлі. Шляхом успішної організації товарного асортименту заохочують велику кількість покупців до здійснення покупки саме у цьому супермаркеті, підвищують його конкурентоспроможність і імідж.

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

По-перше, варто відзначити, що в мережі «Сільпо» представлені товари різних цінових категорій, що дозволяє значно розширити коло покупців магазину. Крім цього в «Сільпо» існує бонусна програма «Власний рахунок». Це своєрідна подяка клієнтам за те, що вони обрали саме «Сільпо» [33].

Останнім з трьох основних складових вдалого іміджу підприємства роздрібно́ї торгівлі виступає оформлення місця, де здійснюється продаж

товарів. Інтер'єр відіграє надзвичайно важливе значення під час формування у споживачів враження про супермаркет.

Інтер'єр в супермаркетах «Сільпо» завжди сприятливий для здійснення покупок: теплі тони в інтер'єрі підсвідомо створюють комфорт для покупців, розташування відділів логічне і зручне, дозволяє 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.

Наявність товарів у різних магазинах мережі тепер залежить від потреб покупців, їхніх уподобань і звичок. Дуже часто жителі міста воліють купувати товари місцевого виробництва. Асортимент товарів відрізняється тепер не тільки від регіону розташування магазину, але і від району. У спальних районах міста в магазинах «Сільпо» можна зустріти більше товарів щоденного попиту, а в центрі міста – преміальних. Прикладом магазину з преміальною групою товарів в Києві виступає «LeSilpo».

«LeSilpo» – делікатес-маркети для справжніх гурманів і поціновувачів якісних продуктів. Перший магазин «LeSilpo» відкрито в 2012 році, сьогодні мережа нараховує 4 делікатес-маркети – у Дніпропетровську, Києві, Харкові та Одесі. Середня торгова площа «LeSilpo» – близько 1 500 кв. м, асортимент орієнтований на гостей з високим прибутком і на 70% складається з товарів преміум-групи від кращих виробників з понад 100 країн. Крім того, ці делікатес-маркети мають стильний дизайн та обладнання преміум-класу. Як і в мережі супермаркетів «Сільпо», в «LeSilpo» постійні гості можуть користуватися перевагами програми «Власний Рахунок» [7].

Що стосується магазинів із товарами щоденного попиту, то розташування також має ряд своїх особливостей. Основними факторами

виступають район розташування, заселеність району, прямі конкуренти на місцевості, площа магазинів та інше. Основними конкурентами супермаркетів «Сільпо» в м. Києві є: «АТБ», «Фора», «Фуршет», «Varus», «Novus», «Auchan», «Billa».

У різних районах Києва ситуація з конкурентами різна (в одних конкуренція дуже висока, в інших «Сільпо» являється монополістом). Прикладом високої конкуренції є центр міста та густозаселені райони.

Таким чином, в залежності від розташування магазину принципи роботи супермаркета «Сільпо» можуть відрізнитися.

Розглядаючи ситуацію з супермаркетами в районі Троєщина не можна виділити певного лідера, в цьому районі висока конкуренція серед представників роздрібною торгівлі. На даній місцевості представлені магазини усіх найбільших операторів торгівлі м. Києва. Супермаркети «Сільпо» в такій ситуації спрямовують свої зусилля на максимальне підвищення своєї конкурентоспроможності: асортимент підбирається в залежності від потреб населення, проводяться різноманітні акції, щоб збільшити кількість покупців.

Інакша ситуація в супермаркетах, в яких конкуренція менша або присутня інша специфіка магазину. Так, наприклад, магазин «Сільпо» біля метро Лівобережна є середнім за площею та забезпечує населення району товарами щоденного попиту і товарами преміум класу. Магазин знаходиться в приміщенні торгового центру і при невеликій площі (800 кв.м) включає в себе поряд із звичною продукцією товари преміум класу. Інтер'єр магазину відрізняється від того, що ми бачимо у звичайних магазинах «Сільпо», цінова політика даного магазину також відрізняється. Найближчими конкурентами даного магазину стали супермаркети «NOVUS» та «Фуршет».

Більш детально особливості розташування можна розглянути на прикладі діяльності супермаркета «Сільпо» (ТЦ «Аркадія», Дніпровська набережна, 33). Даний магазин знаходиться в жиллому районі Києва і є лідером серед своїх прямих конкурентів у даному районі («NOVUS» та «Varus»). Основні характеристики магазинів представлено в таблиці 2.1.

Таблиця. 2.1

Основні характеристики супермаркетів-конкурентів «Сільпо»

Супермаркет	Адреса	Площа	Режим роботи	Наявність додаткових послуг
«Сільпо»	вул. Дніпровська набережна, 33	1200 м ²	цілодобово	аптека, гриль, живариба, замовлення м'яса для шашлику, кулінарія, пекарня, розливне пиво, суші, чистка риби
«NOVUS»	просп. Миколи Бажана, 8	1000 м ²	8-23	пекарня, гриль, кулінарія, свіже м'ясо та фреш-бар
« Varus »	просп. Миколи Бажана, 10А	750 м ²	цілодобово	кулінарія, пекарня

Супермаркет «Сільпо» працює цілодобово, що можна віднести до його переваг. Порівняно з конкурентами «Сільпо» має краще місце розташування (знаходиться ближче до житлових будинків і має кращу інфраструктуру, покупцям на власних авто зручніше дістатись до нього ніж до конкурентів).

У супермаркеті представлено більш широкий спектр додаткових послуг, що також суттєво відрізняє його від конкурентів. Крім додаткових послуг, на території супермаркету «Сільпо» можна знайти: І-бокс, аптеку, банкомати, кафе, кавову галерею, ксерокс, оптику, відділ біжутерії, продаж книг, продаж косметики, продаж мобільних телефонів, ресторан, соки-фреш, сувеніри, фотопослуги, хімічистку, чайну галерею, ювелірний відділ. Перелічене забезпечує значні переваги супермаркету «Сільпо» у боротьбі за лідерство в даному районі.

На усі сторони діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо впливає обсяг продажу – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Крім того, реалізацією завершується

обіг засобів підприємства. Кошти, які надійшли від продажу продукції, використовуються ним для придбання продукції та матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат. Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів на підприємстві.

Динаміку основних показників збутової діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників-індикаторів операційної діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2016-2017 рр.**

тис. грн

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	45484	73145	27661	60,82
2	Собівартість реалізованої продукції	28465	49419	20954	73,61
3	Валовий прибуток	17019	23726	6707	39,41
4	Витрати на збут	1226	1784	558	45,51

За аналізований період, згідно з даними таблиці 2.2, можна констатувати зростання за всіма показниками. Так дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» зріс на 27661 тис. грн, або на 60,82 %; валовий прибуток – на 6707 тис. грн, або на 39,41%.

Однак найвищі темпи зростання має собівартість реалізованої продукції підприємства (73,61 %), проте, з позиції економічної доцільності, найвищими темпами повинен зростати показник валового прибутку (фінансовий результат від основної операційної діяльності), йому може поступатися дохід (виручка) від реалізації продукції.

Для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції.

Витрати на збут зросли на 558 тис. грн, або на 45,51%, але за темпами зростання вони поступаються показнику собівартості продукції.

Більш детально динаміку та якість фінансових результатів підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Формування фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2016-2017 рр.

тис. грн

№ з/п	Показники	2016 р.	2017 р.	Динаміка	
				абсолют-на	відносна, %
1	Валовий прибуток (збиток)	17019	23726	6707	39,41
2	Фінансовий результат від операційної діяльності	75	2139	2064	2752
3	Фінансовий результат до оподаткування	86	2573	2407	2892
4	Чистий прибуток (збиток)	86	2271	2185	2541
5	Дохід (виручка) від реалізації продукції	45484	73145	27661	60,82
6	Валовий прибуток (збиток)/ Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,3742	0,3244	- 0,0498	- 13,31
7	Фінансовий результат від операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,0017	0,0292	0,0275	1 618
8	Фінансовий результат до оподаткування операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,0019	0,0352	0,0333	1 753
9	Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,0019	0,0311	0,0292	1 537

Як видно з даних таблиці 2.3, досліджуване підприємство як у звітному, так і у попередньому періодах отримало позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2017 році становить 2271 тис. грн, що на 2185 тис. грн, або у 26 разів більше за аналогічний показник попереднього року.

Прибутковою була також і операційна діяльність, у тому числі основна. Так, операційний прибуток зріс порівняно з попереднім роком на 2064 тис. грн, або у 28,5 разів. Таку динаміку фінансових результатів загалом слід розцінити позитивно.

Певний інтерес становлять показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. За даними таблиці 2.3, спостерігається зростання показників маржі практично за всіма позиціями, окрім частки валового прибутку у доході від реалізації продукції, яка скоротилася за аналізований період на 0,0498 пункти, або на 13,31 %, що є небажаним. Така динаміка показників маржі загалом є свідченням зростання якості одержаних фінансових результатів підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Детальніше динаміка, склад і структура витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена у додатку А на основі застосування вертикального та горизонтального аналізу їх сум у 2016-2017 роках.

Як показують дані наведені у додатку А, витрати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом аналізованого періоду збільшилися на 558 тис. грн, або на 45,51%.

Щодо складових витрат на операційну діяльність, то можна спостерігати зростання за всіма статтями витрат, за винятком «Податків та зборів», що зменшилися на 14,9 тис. грн, або на 80,11% проти рівня 2016 року.

Найвищими темпами зростали витрати за статтями: «МШП» – у 7,3 рази; «Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції» – 9,4 рази; «Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції» – на 84,15%.

Оцінюючи структуру витрат підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» на збут, можна констатувати, що суттєвих змін щодо перерозподілу ролі окремих видів витрат у загальному їх підсумку протягом аналізованого періоду не відбулося.

У 2017 році «Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника» становили 25,5 % від загальної суми витрат на збут, їх сума зросла на 151,7 тис. грн, або на 50,03 %.

«Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції» становлять 24,56 % збутових витрат, їх сума зросла на 200,2 тис. грн, або на 84,5 %, а частка в динаміці зросла на 5,04 %.

Як у 2017, так і у 2016 роках найбільшу частку (близько третини всіх витрат) становили «Витрати на логістичне обслуговування». За аналізований період їх сума збільшилася на 130,4 тис. грн, або на 29,2 %, що може бути пов'язано із зростанням масштабів збуту продукції, проте їх частка у загальній вартості витрат на збут у порівнянні з 2016 роком зменшилася на 4,01 %.

Ці показники також непрямо свідчать про деяке поліпшення якості організації транспортно-складського процесу під час відвантаження та відправки продукції замовникам.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат. Відповідні розрахунки узагальнено в таблиці 2.4.

З проведених розрахунків видно, що частка витрат у сукупних витратах ТОВ «Сільпо-Фуд», пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за аналізований період знизилася на 0,0027 одиниці, або на 10,71%.

Окупність витрат на операційну діяльність за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 41 грн на 1 грн витрат на збут, що більше від минулорічного значення на 3,9 грн, або на 10,51 %. Це слід розцінити позитивно.

Позитивною динамікою характеризується і коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут. Так у

звітному році його значення становить 1,199 і за аналізований період він зріс на 1,1378, або у 19,6 рази.

Кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про підвищення продуктивності збутової діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.4

**Динаміка і окупність операційних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2016-2017 рр.**

тис. грн

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	Динаміка	
				абсолют на	відносна, %
1	Дохід від реалізації продукції	45 484	73 145	27 661	60,82
3	Собівартість реалізованої продукції	28 465	49 419	20 954	73,61
4	Адміністративні витрати	10 435	16 610	6 175	59,18
5	Витрати на збут	1 226	1 784	558	45,51
6	Інші операційні витрати	8 590	11 480	2 890	33,64
7	Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	48 716	79 293	30 577	62,77
8	Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,0252	0,0225	-0,0027	-10,71
9	Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	37,10	41,00	3,9	10,51
10	Фінансовий результат від операційної діяльності	75	2 139	2 064	2 752
11	Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	0,0612	1,1990	1,1378	1 859

Також важливо оцінити ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за показниками рентабельності. Необхідні розрахунки представлено в табл. 2.5.

Як показують дані таблиці 2.6, показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є досить значними, хоча протягом аналізованого періоду можна спостерігати тенденцію до їх зниження. Так рентабельність основної діяльності у 2017 році знизилася на 11,78% проти рівня 2016 року.

Таблиця 2.5

**Показники-індикатори ефективності операційної діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2016-2017 рр.**

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	45 484	73 145	27 661	60,82
2	Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн	3 307	8 287	4 980	150,59
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	28 465	49 419	20 954	73,61
4	Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, тис. грн	48 716	79 293	30 577	62,77
5	Середня вартість активів підприємства, тис. грн	51 916	54 805	2 889	5,57
6	Валовий прибуток, тис. грн	17 019	23 726	6 707	39,41
7	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	75	2 139	2 064	2 752
8	Рентабельність реалізованої продукції, (%) (6/1)	37,42	32,44	-4,98	-13,31
9	Рентабельність основної діяльності, (%) (6/3)	59,79	48,01	-11,78	-19,70
10	Рентабельність 1 операційної	0,15	2,70	2,55	1 700

	діяльності (%) (7/4)				
11	Рентабельність 2 операційної діяльності (%) (7/(1+2))	0,15	2,63	2,48	1 653
12	Економічна рентабельність (%) (7/5)	0,14	3,90	3,76	2 686

Що стосується показників рентабельності, розрахованих за показником фінансового результату від операційної діяльності, то їх абсолютні значення хоч є незначними, проте демонструють позитивну динаміку.

Зокрема економічна рентабельність у 2017 році становила 3,9% і зросла відносно рівня попереднього року на 3,76%. Загалом ефективність діяльності аналізованого підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищилася.

У ході аналізу результативності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно оцінити динаміку показників його ділової активності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2016-2017 рр.**

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	Динаміка	
				абсолют на	відносна, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	45 484	73 145	27 661	60,82
2	Середня вартість активів підприємства, тис. грн	51 916	54 805	2 889	5,57
3	Середня величина залишків готової продукції на складі, тис. грн	3 190,0	1726,5	-1463,5	-45,88
4	Середня величина дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	2808,0	3 015,5	207,5	7,39
5	Коефіцієнт віддачі активів підприємства	0,8761	1,3346	0,4585	52,33
6	Тривалість обороту сукупних активів, дні	410,91	269,74	-141,17	-34,36
7	Коефіцієнт оборотності готової продукції	14,26	42,37	28,11	197,12

8	Тривалість обороту готової продукції, дні	25,25	8,50	-16,75	-66,34
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	16,20	24,26	8,06	49,75
10	Тривалість обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, дні	22,22	14,84	-7,38	-33,21

За аналізований період ділова активність ТОВ «Сільпо-Фуд» похвалюється, про що свідчить динаміка показників, які її характеризують. Так віддача сукупних активів, тобто капіталу, підприємства зросла на 0,4585 грн, або на 52,33 %. Якщо у 2016 році оборот сукупного капіталу тривав майже 411 днів, то у 2017 році тривалість обороту становила близько 270 днів.

Пришвидшилася оборотність готової продукції підприємства. Якщо у попередньому році середній термін зберігання продукції на складі становив 25 днів, то у поточному році така тривалість скоротилася на 16,75 дні, або на 66,34 % і становила 8,5 днів.

Це свідчить про підвищення попиту на продукцію, а також про поліпшення роботи відділу збуту та маркетингу підприємства.

Крім того, якщо у 2016 році середній період погашення заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Сільпо-Фуд» становив 22,22 дня, то у 2017 році підприємство реалізовувало свої боргові права вже за 14,84 дня, що свідчить про пришвидшення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги.

Така динаміка показників позитивно характеризує стан платіжної дисципліни підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та позитивно позначиться на зростанні його фінансових результатів і зміцненні фінансового становища.

Таким чином, за даними проведеного аналізу діяльність торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» можна охарактеризувати як ефективну. Фінансове

становище мережі стійке та незалежне. Дохід від реалізації продукції зріс на 27661 тис. грн. або на 60%. Валовий прибуток зріс на 6707 тис. грн. або на 39,41%. Собівартість реалізованої продукції - 73,6% Чистий прибуток - на 2185 тис. грн. Витрати на збут - 54,51%. Витрати на оплату праці при цьому зросли на 200,2 тис. грн. або на 85,5%.

Збільшення обсягу витрат є негативним явищем, що свідчить про великі витрати підприємства. Для зменшення витрат і збільшення підприємству прибутку необхідно удосконалювати організацію праці та зменшувати кількість працюючих.

2.2. Внутрішня атмосфера та оцінювання асортиментної пропозиції підприємства торгівлі

Мережа супермаркетів «Сільпо» відноситься до моделі універсального асортименту, що передбачає досить широкий і глибокий асортимент, збалансований з підвищеною якістю обслуговування. Асортиментна політика передбачає наповнення категорій з урахуванням психології споживача. Підвищена якість обслуговування полягає в пропозиції оригінальної продукції власних цехів, послуг доставки, онлайн-покупки та ін.

При формуванні структури асортименту в магазинах мережі «Сільпо-Фуд», насамперед, керуються трьома основними показниками: обсягом попиту, ліквідністю та прибутковістю товару. Потрібно підкреслити, що пріоритетність показників розподіляється саме в такому порядку. Крім того, особлива увага приділяється затребуваності товару на ринку.

Підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» оперує значними обсягами притягнутих коштів, тому важливо, у який термін воно зможе одержати гроші за товар і розплатитися по зобов'язаннях. І, зрозуміло, ураховується прибутковість товару. Для оцінки фінансової привабливості товару в практиці комерційної діяльності підприємств торгівлі використовують такі показники, як: коефіцієнт вкладу на покриття, точка беззбитковості, операційний важіль і запас фінансової міцності.

Середньозважений коефіцієнт вкладу на покриття може бути використаний для прогнозу зміни прибутку при зміні обсягу продажів або ціни, якщо структура своєї продукції залишиться незмінною в часі і якщо ні відхилень від інших планових показників. [36]

У підприємстві «Сільпо-Фуд» розраховуються кілька рівнів цього показника. Різниця у рівнях розрахунку вкладу на покриття укладається в ступені обліку змінних витрат.

Коефіцієнт вкладу на покриття розраховується щомісяця, по ньому контролюється стан структури асортименту певного магазину. Якщо по якомусь товару відзначається тенденція до скорочення значення розглянутого показника, як правило, припиняється його закупівля. Зниження питомої ваги низькомаржинальних товарів у структурі асортименту є свого роду стратегією ТОВ «Сільпо-Фуд».

При оцінці фінансової привабливості товару широко поширена наступна помилка – використання в якості одного з показників коефіцієнта поточної рентабельності. Справа в тому, що продукція, яка характеризується більшою рентабельністю, не завжди приносить підприємству найбільший прибуток. До того ж при перегляді структури асортименту зміна рентабельності практично неминуча, адже зміну структури асортименту зазвичай супроводжують перегляд цінової політики та зміна обсягу постійних витрат.

Крім названих методів метою виділення найбільш вагомих позицій у структурі асортименту магазину «Сільпо-Фуд» можна застосовувати методи аналізу: ABC та XYZ, а також їхнє поєднання. [37]

На базі асортиментної пропозиції відділу овочів магазину «Сільпо-Фуд» був проведений аналіз 50 позицій за сполученим методом.

Вихідні дані для проведення аналізу ABC й аналізу XYZ наведені в Додатку Б. Результати розрахунків представлено в Додатках В, Г та в табл. 2.7.

Комплексний ABC-XYZ-аналіз показав, що, укладаючи договори на поставку товарів овочевої групи, менеджерам магазину ТОВ «Сільпо-Фуд» варто відкоригувати асортимент: розширити кількість товарних позицій CX за рахунок максимального скорочення CZ, що дозволить позбутися «баластового» асортименту та визволити додаткові фінансові кошти.

Таблиця 2.7

Матричне представлення ABC-XYZ-аналізу

AX	AY	AZ
1, 8, 10, 11, 27, 34, 40	49	3, 38
Картопля відбірна	Огірок український	Картопля екстра
Картопля Гранادا для жарення вагова	ваговий	Цибуля органічна вагова
Буряк митий		
Морква		
Капуста вагова		

Цибуля вагова Помідор салатний ваговий		
VX 4, 12, 13, 22, 42, 50	VY 2, 6, 25, 46, 45, 47	VZ 19, 30, 43
Буряк Буряк еко Томат вакуумна упаковка Капуста молода вагова Помідор гілка Огірки тепличні	Морква мита Картопля еліт мита Капуста червонокачанна Перець червоний Перець жовтий Цибуля біла	Перець зелений гострий Редька червона вагова Помідор жовтий

Продовження табл. 2.7

SX 37, 44	SU 7, 15, 16, 17, 21, 24, 26, 35, 41	SZ 5, 9, 14, 18, 20, 23, 28, 29, 31, 32, 33, 36, 39, 48
Редька Дайкон вагова Перець помаранчевий	Суміш для борщу Редис пучок Гарбуз очищений вакуумна упаковка Спаржа свічка біла	Морквяні палички Селера очищена вакуумна упаковка Капуста кольрабі Спаржа зелена упаковка

Капуста Романеску вагова	Цибуля шніт бокс
Суміш Італійська для салату	Цикорій білий упаковка
Капуста білокачанна нашинкована в упаковці	Суміш Тоскана для салату
Селера корінь	Капуста червона нарізана в упаковці
Томати жовті	Імбир
	Суміш преміум
	Капуста броколі
	Буряк столовий соломкою
	Картопля мита варена упакована
	Перець Капі червоний

Крім того, для товарних позицій, що входять у групи AX, AY й AZ слід виробити певні технології управління запасами. Наприклад, для позицій AX варто розрахувати оптимальний розмір замовлення та розглянути можливість застосування технології доставки «точно в строк». Позиції AZ потрібно контролювати щодня, очевидно у зв'язку з великими коливаннями попиту за ними необхідно передбачити страховий запас. Що стосується товарних позицій, які входять у групи VX, VY і VZ, то управління цими товарами може здійснюватися як за однаковими, так за індивідуальними технологіями (як за термінами планування, так і за способами доставки) [37].

Слід зазначити, що відсутність уваги до асортиментної політики підприємства торгівлі призводить, насамперед, до втрати покупця, а звідси й зниження прибутку та конкурентоздатності підприємства. Причини появи помилок у стратегії формування асортиментної політики можуть бути самими різними, наприклад:

- надмірний консерватизм керівників, що не бажають змінювати сформовану асортиментну пропозицію;

- інерційний підхід до організації продажу, тобто, інколи менеджери обирають товарні позиції, які знайомі клієнтам і легко продаються, при цьому вони можуть не враховувати нові продукти з високим ринковим потенціалом і більш прибуткові для торговельної компанії, але для активізації продажу цих продуктів потрібні зусилля більші, ніж для підтримки сформованого асортименту;
- невірна оцінка ринкового потенціалу певного продукту;
- помилки під час ціноутворення;
- неправильне впровадження стратегії просування на ринок;
- методологічні прорахунки спеціалістів відділу планування (наприклад, у розрахунок приймається тільки поточна рентабельність продукції без обліку інших показників) [38].

Щоб уникнути подібних помилок у торговельній мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» систематично проводиться робота з оптимізації структури реалізованої продукції. Система показників оцінки ефективності асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в додатку Д.

Процес оптимізації структури асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» починається з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді є необхідність введення нових позицій, PrivateLabel (власних торговельних марок) або, навпаки, скорочення асортименту, коректування обсягів закупівлі та цін.

Керівник комерційної служби й фахівець у сфері фінансів нерідко мають протилежне подання про оптимальну структуру асортименту. Так, з метою максимізації поточних прибутків часто робиться ставка на найбільш прибуткові товарні позиції, але при цьому виникає ситуація, коли втрачається можливість закріпитися на привабливому ринку, що негативно позначається на майбутньому фінансовому стані певного відділу магазину. Між тим, щоб дожити до майбутніх прибутків, необхідно заробляти вже сьогодні, тому оптимізація асортименту являє собою ухвалення

компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові очікування, логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію.

Таким чином, оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність торговельному відділу та підприємству в цілому. Крім того, виникає необхідність оптимізації асортименту, основний резерв якої закладений у скороченні асортиментного ряду. Надто велика асортиментна пропозиція погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажу не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості.

2.3. Рівень обслуговування споживачів і ефективність цінового стимулювання продажу в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Як показали результати опитувань клієнтів магазину ТОВ «Сільпо-Фуд», для постійних покупців торговельних точок усіх форматів найпоширенішими причинами зміни постійного місця покупки є

необґрунтоване (значне) підвищення цін на продукцію та зниження якості пропонувананих товарів.

Невелика різниця між просто вдоволеними й повністю вдоволеними споживачами може зруйнувати будь яку торговельну компанію. У практиці діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі на ринку продуктів харчування найчастіше виникає ситуація, коли при високих показниках ступеня задоволеності споживачів, компанія продовжує губити ринкові позиції.

У зв'язку із цим виникає необхідність аналізу асортиментної політики магазину. Одним з показників, який дозволяє скласти достовірну картину щодо забезпечення відповідного вимогам споживачів асортиментного портфеля підприємства торгівлі, може бути лояльність покупців.

Лояльність (loyalty) – під лояльністю мається на увазі таке образно позитивне відношення споживачів у відношенні всього, що стосується діяльності організації, продуктів і послуг, що вироблені, продаються або надаються торговельною компанією. Крім того, складовими такої оцінки є персонал компанії, імідж організації, логотип, різноманіття та якість товарів власних торгових марок й інше [39].

Саме наявність сприятливого відношення споживачів до даного підприємства торгівлі та його асортименту, тобто лояльності, є основою для стабільного обсягу продажу, що у свою чергу є стратегічним показником успішності підприємства. Говорячи про лояльність можна також припустити, що лояльними можна назвати тих споживачів, які досить довго (у порівнянні зі строком функціонування товару) залишаються з торговельним підприємством і роблять при цьому повторні покупки.

Від персоналу магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» повністю залежить якість процесу обслуговування покупців. Тут важливу роль відіграють професійна майстерність робітників торгової зали, їх особиста культура, витримка, такт, зацікавленість у результатах праці.

Дані аналізу показників рівня обслуговування покупців у відділах ТОВ «Сільпо-Фуд» представленоу додатку Е.

Наведені показники були визначені на основі перевірки асортиментного переліку продукції відділу «Овочі та фрукти», хронометричного спостереження, опитування покупців магазину.

Отже, проведене опитування, спостереження та дані продажу за відділом «Овочі фрукти» магазинів «Сільпо-Фуд» дозволили зробити висновки, що у 2017 р. зросла кількість товарів, які представлено у продажу на 31,26%, зросла також кількість товарів, передбачених асортиментним переліком – на 29,85%. Скоротилися середні витрати часу на очікування обслуговування – на 4,41%, що є позитивним моментом в діяльності відділу магазину. За період аналізу, зросла середня кількість відвідувачів на 11,98%, зросла кількість покупців на 16,47%, які позитивно оцінюють культуру обслуговування у відділі «Овочі фрукти» магазинів «Сільпо-Фуд».

Результати оцінки рівня обслуговування покупців у відділі «Овочі та фрукти» магазинів мережі «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.8.

Отже, коефіцієнт стійкості асортименту товарів у 2017 р. становив 1, це означає, що у відділі «Овочі фрукти» магазинів «Сільпо-Фуд» абсолютно стійкий асортимент, тобто кількість товарів, які передбачені асортиментним переліком є в наявності. Коефіцієнт додаткового обслуговування покупців зріс протягом 2017 року на 3,85 %, і свідчить про те, що додаткові послуги покупцям надаються ефективно. Коефіцієнт затрат часу покупців відділу «Овочі та фрукти» на очікування обслуговування підвищився на 4,62%.

Коефіцієнт культури обслуговування також знаходиться на високому рівні (99%) покупців задоволені культурою обслуговування у підприємстві «Сільпо-Фуд». Коефіцієнт завершеності покупок становить 0,89 – це досить високий показник, тобто 89% покупців, зайшовши до магазину «Сільпо-Фуд» здійснюють покупку. Проте динаміка показника є негативною, тобто порівняно з 2015 р. значення показника зменшилося на 0,09.

Для визначення узагальнюючого показника рівня торговельного обслуговування у мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» наведемо значущість кожного із часткових показників рівня обслуговування (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня обслуговування покупців відділу «Овочі та фрукти»

Показники	Роки.			Відхилення			
	2015	2016	2017	Абсолютне		Відносне	
				2017 / 2016	2017 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	0,99	0,99	1,00	0,01	0,01	101,44	101,08
Коефіцієнт додаткового обслуговування покупців	0,96	0,96	1,00	0,04	0,04	103,85	103,85
Коефіцієнт затрат часу на покупців на очікування обслуговування	0,88	0,86	0,92	0,07	0,04	107,69	104,62
Коефіцієнт завершеності покупки товарів	0,98	0,93	0,89	-0,04	-0,09	95,59	91,15
Коефіцієнт культури обслуговування	0,85	0,93	0,99	0,06	0,14	107,03	116,47

Відповідно, з врахуванням встановленої значущості показників у загальному рівні якості обслуговування розраховують узагальнюючий показник рівня обслуговування покупців в магазині ($K_{робсл}$) за формулою 2.1.

$$K_{робсл} = (0,25 \cdot K_{ст} + 0,15 \cdot K_{дод} + 0,18 \cdot K_{оч} + 0,18 \cdot K_{зав} + 0,24 \cdot K_{к}) \cdot K_{п.д.п.}, \quad (2.1)$$

де $K_{робсл}$ – коефіцієнт рівня обслуговування покупців в магазині;

$K_{ст}$ – коефіцієнт стійкості асортименту товарів;

$K_{дод}$ – коефіцієнт додаткового обслуговування покупців;

$K_{оч}$ – коефіцієнт затрат часу на покупців на очікування обслуговування;

$K_{зав}$ – коефіцієнт завершеності покупки товарів;

K_k – коефіцієнт культури обслуговування.

Таблиця 2.9

Значущість показників рівня обслуговування [38]

Назва показника рівня якості обслуговування	Значущість показника у загальному рівні якості обслуговування
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів, $K_{ст}$	0,25
Коефіцієнт додаткового обслуговування покупців, $K_{дод}$	0,15
Коефіцієнт затрат часу на покупців на очікування обслуговування, $K_{оч}$	0,18
Коефіцієнт завершеності покупки товарів, $K_{зав}$	0,18
Коефіцієнт культури обслуговування, K_k	0,24
Загальний рівень якості	1,0

Магазини мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» можуть бути віднесені до підприємств з високим рівнем обслуговування, якщо значення $K_{робсл} > 0,7-0,9$.

Отже, проведемо розрахунки:

$K_{робсл. (2015 \text{ р.})}$

$$(0,25 \cdot 0,99 + 0,15 \cdot 0,96 + 0,18 \cdot 0,88 + 0,18 \cdot 0,98 + 0,24 \cdot 0,85) \cdot 0,85 = 0,93$$

$K_{робсл. (2016 \text{ р.})}$

$$(0,25 \cdot 0,99 + 0,15 \cdot 0,96 + 0,18 \cdot 0,86 + 0,18 \cdot 0,93 + 0,24 \cdot 0,93) \cdot 0,93 = 0,95$$

$K_{робсл. (2017 \text{ р.})}$

$$(0,25 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,0 + 0,18 \cdot 0,92 + 0,18 \cdot 0,89 + 0,24 \cdot 0,99) \cdot 0,89 = 0,96$$

Отже, проведені розрахунки засвідчили достатньо високий рівень якості обслуговування покупців у відділі «Овочі та фрукти» мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Однією з основ лояльності є позитивний досвід, що одержав споживач у процесі покупки або споживання певного продукту. Наприклад, якщо споживач повністю задоволений якістю одного товару, то при всіх інших незмінних факторах у наступний раз, він зробить свій споживчий вибір з великим ступенем імовірності саме на користь даної торговельної марки [39].

У свою чергу при виборі подібної продукції, знаючи, що фірма пропонує гарні товари, сприятливе відношення споживача може бути перенесено на всі асортиментні пропозиції цієї компанії.

Отже, варто розглянути, як впливає лояльність (тобто кількість постійних споживачів серед усієї кількості клієнтів підприємства торгівлі) на прибуток. Постійні клієнти це в основному ті, хто робить повторні покупки однієї й тієї ж марки. Багато фахівців розглядають цей фактор (здійснення повторних покупок) як ключовий у розвитку торговельної компанії, особливо під час реалізації PRIVATE LABEL.

Взагалі, чим довше споживач спілкується з компанією, тим більше він для неї коштовний у фінансовому змісті. Таких споживачів можна образно називати довгостроковими споживачами.

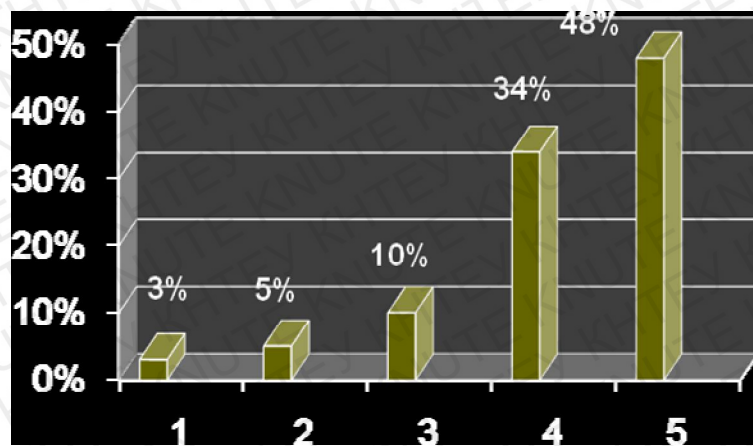
Вони купують більше, менше вимагають до себе уваги в плані сервісу й часу обслуговуючого персоналу, менш чутливі до зміни цін і сприяють залученню нових споживачів. Що саме примітне в них, так це відсутність так званих стартових витрат на завоювання їхньої лояльності. Довгострокові споживачі настільки коштовні, що в деяких сферах бізнесу збільшення числа довгострокових споживачів усього на 5% у загальній структурі клієнтів призводить до збільшення прибутків на 100%.

Очевидно, що лояльність базується на почутті задоволеності. Тому одним з важливих питань є те, яким образом вимірювати ступінь задоволеності покупців асортиментною пропозицією, товаром або послугою, і в якій залежності перебуває лояльність[39].

З метою дослідження цього процесу було проведене спостереження по з'ясуванню ступеня задоволеності споживачів у восьми відділах магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», що реалізують продовольчі товари. У обраний перелік підрозділів магазину увійшли відділи, що пропонують такий асортимент продукції:

- м'ясні та ковбасні вироби;
- риба та морепродукти;
- свіжі овочі, фрукти, зелень;
- заморожені м'ясні та рибні напівфабрикати;
- чай, кава, розчинні напої;
- бакалійні товари;
- лікєро-горілчані вироби;
- кондитерські товари.

На рисунку 2.3 представлені загальні результати дослідження рівня задоволеності споживачів магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2017 р.

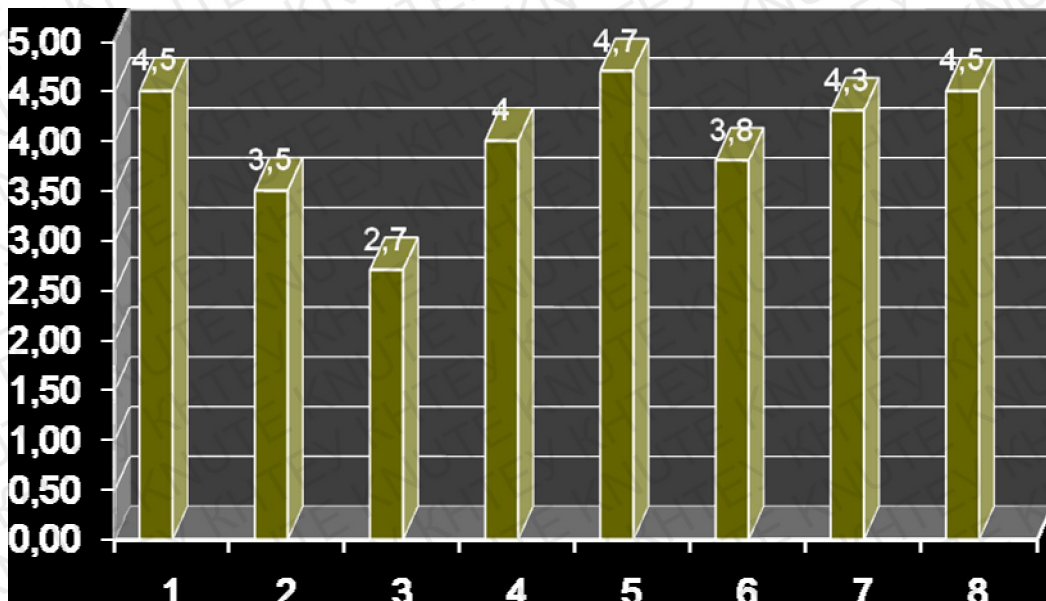


1 – повністю незадоволені; 2 – незадоволені; 3 – нейтральні;
4 – задоволені; 5 – повністю задоволені

Рис.2.3. Рівень задоволеності обслуговуванням споживачів у
ТОВ «Сільпо-Фуд», %

Покупцям товарів відділів було запропоновано оцінити рівень своєї задоволеності асортиментом, цінами та якістю товарів за п'ятибальною шкалою. Можна відзначити: 82% споживачів своїми відповідями показали, що рівень їхньої задоволеності перебуває в межах 4 (задоволені) або 5 (повністю задоволені). У зв'язку з чим, менеджери аналізованих відділів вважають: тільки 18% усіх споживачів є менш лояльними, що говорить про досить гарне положення.

На рисунку 2.4 представлена інформація про ступінь задоволеності клієнтів досліджуваних відділів супермаркету (у балах).



- 1 – м'ясні та ковбасні вироби;
- 2 – риба та морепродукти;
- 3 – овочі та фрукти;
- 4 – заморожені м'ясні та рибні напівфабрикати;
- 5 – чай, кава, розчинні напої;
- 6 – бакалійні товари;
- 7 – лікєро-горілчані вироби;
- 8 – кондитерські товари.

Рис.2.4. Ступінь задоволеності обслуговуванням споживачів у відділах ТОВ «Сільпо-Фуд», %

Таким чином, три з восьми відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» (чай, кава, розчинні напої; лікєро-горілочані вироби та кондитерські товари) мають у середньому ступінь задоволеності споживачів 4,5. Отже, подальші фінансові вкладення не будуть сприяти активізації продажу.

Далі варто проаналізувати відділ з найнижчим рівнем задоволеності споживачів – 2,7 (овочі та фрукти).

Цей підрозділ оперує на ринку з високим рівнем конкуренції, і менеджери магазину «Сільпо» вважають, що дуже сприйнятливих до зміни цін споживачів цього ринку дуже складно задовольнити повністю та недоцільно робити додаткові фінансові вкладення для збільшення ступеня задоволеності.

Асортимент відділу «Овочі й фрукти» ТОВ «Сільпо-Фуд» нараховує більше 1000 найменувань. Значна частина асортименту відділу – швидкопсувні продукти короткого строку зберігання, що, з одного боку, створює певні технологічні труднощі для персоналу магазину, а з іншого боку – змушує покупця часто робити покупки.

Із загальної суми, яка витрачається покупцем на харчові продукти, на овочі та фрукти припадає приблизно 10%. Світова практика свідчить, що відвідувачі, які спеціально прийшли у відділ «Овочі та фрукти», завжди роблять покупки в інших відділах магазину. Таким чином, якщо в підприємстві торгівлі представлений досить широкий вибір свіжих овочів і фруктів, то значно підвищується ймовірність придбання інших товарів.

За даними опитування, проведеного в ТОВ «Сільпо-Фуд», з 100 постійних покупців тільки 18% купують овочі та фрукти в цьому магазині постійно, 25% – час від часу, якщо ніколи йти на ринок, і 40% відсотків віддають перевагу ринку.

На рисунку 2.5 представлено середній розподіл продажу по відділу в розрізі асортиментних груп.

За оцінками продажів магазину, від 70 до 80% обсягу продажу відділу протягом року припадає на товари 16 найменувань (табл. 2.10), у той час як на іншу продукцію (більш ніж 150 найменувань) – від 20 до 30%.

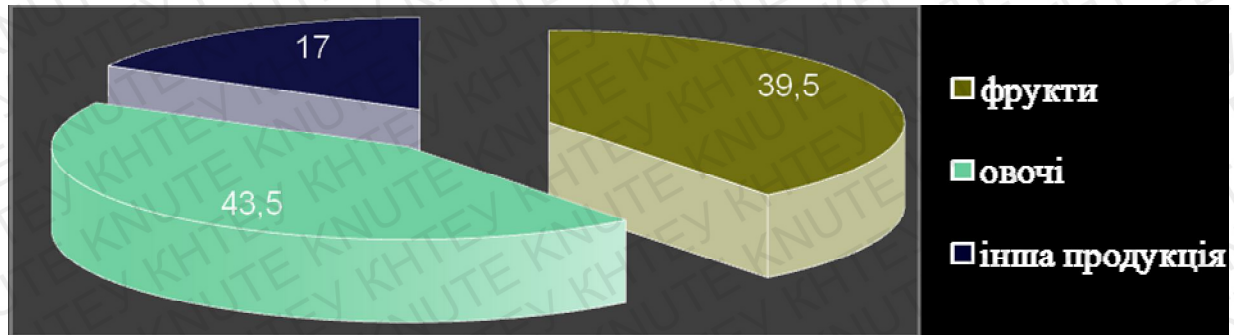


Рис. 2.5. Розподіл продажу товарів у відділі «Овочі фрукти»
ТОВ «Сільпо-Фуд» (середні дані протягом року)

Таблиця 2.10

Структура товарообороту різних видів товарів відділу «Овочі та фрукти»

Фрукти	Продаж, %	Овочі	Продаж, %
Яблука	25	Помідори	7
Мандарини	7	Картопля	5
Виноград	7	Огірки	3
Банани	4	Зелень (без цибулі)	2
Апельсини	3	Перець	1,5
Груші	3	Капуста	1,5
Лимони	2,5	Морква	1
Полуниця	1,8	Цибуля	0,7
Усього	53,3	Усього	21,7

Нові системи контролю за температурою й засоби продовження строків зберігання сільськогосподарських продуктів дозволяють у значній мірі збільшити середню реалізацію багатьох видів овочів і фруктів.

В решті відділів магазину, споживачі задоволені в цілому, але не в захваті, або нейтральні відносно підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (рівень їхньої задоволеності коливається від 3,5 до 4,5).

Переконання менеджерів досліджених відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» можна сформульовані певним чином:

- по-перше, вони переконані в тім, що дуже складно повністю задовольняти споживачів, і якщо рівень задоволеності не нижче 4 можна говорити про те, що в компанії досить сильні відносини зі своїми споживачами, тобто, в реальному світі, де присутні різні продукти й послуги, споживачів важко задовольняти повністю;
- по-друге, фінансові вкладення для того, щоб зробити із просто задоволених споживачів повністю задоволених не є найбільш необхідним варіантом використання ресурсів, а в деяких випадках не треба навіть пробувати це робити (останні досліджувані 4 відділи магазину);
- по-третє, менеджери впевнені в тому, що відділам магазину, споживачі яких задоволені (за шкалою – 3,5-4,5), треба зосередити свої зусилля на тих споживачах, які не задоволені.

Після того, як будуть виявлені причини незадоволеності асортиментом або ціною товарів, розумним буде концентрація зусиль на виконанні вимог саме цих категорій споживачів.

На основі проведеного дослідження залежності ступеня задоволеності споживачів і лояльності, можна зробити висновок про те, що ці переконання глибоко помилкові. Менеджери або ігнорують, або не надають належного значення аспектам цієї залежності.

За винятком деяких рідких випадків повністю задоволені споживачі є ключовою основою для створення лояльності й досягнення довгострокового фінансового успіху підприємства торгівлі.

Менеджери не зовсім розуміють різниці між просто задоволеними споживачами та повністю задоволеними споживачами. Особливо це відчутно для торговельних підприємств, що оперують на висококонкурентних ринках.

Навіть на ринках з невисокою конкуренцією повне задоволення споживачів може бути єдиним шляхом досягнення лояльності споживачів. Критичним стає спроможність організації виділити свій цільовий споживчий сегмент і надавати продукти та послуги, які повністю задовольняють їхні потреби.

Якість продукції або послуг дуже часто не є головною причиною низького ступеня задоволеності споживачів. Найчастіше підприємства торгівлі не аналізують вимоги споживачів або не здатні повернути споживача, після того як він придбав негативний досвід від спілкування з компанією.

Тому можна говорити про два типи споживачів: «правильні» або цільові, тобто ті, потреби яких компанія має повністю задовольнити з позитивним фінансовим результатом для себе та «неправильні», тобто ті, потреби яких компанія не може задовольнити із прибутком для себе. Поява в структурі клієнтури магазину «неправильних» споживачів – результат погано організованого процесу формування асортименту під цільовий сегмент покупців [40].

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» у залежності від місця розташування магазинів мережі необхідно чітко знати свої цільові аудиторії, підлаштовувати усі зусилля по формуванню асортиментної політики під їх потреби, а також швидко виявляти «неправильних» споживачів і не витрачати на них трудові та фінансові ресурси.

Різний ступінь задоволеності обумовлений різними причинами та вимагає різних методів поліпшення ситуації. На даний час в ТОВ «Сільпо-Фуд» слід впровадити використання такої складової впливу на задоволеність споживачів, як здатність торговельної компанії задовольняти персональні запити своїх споживачів або оптимально диференціювати товар.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Програма конкурентної стратегії позиціонування мережевого підприємства торгівлі

Із часу визнання стратегічного управління підприємства як основного провідника його сталого розвитку, в різних країнах світу опрацьовувалися власні підходи щодо інструментів розробки стратегій. І хоча досить часто невдале застосування цих інструментів негативно позначалося як на підприємстві в цілому, так і на окремих його стратегічних видах діяльності, негативні тенденції в критичних ситуаціях вдавалося долати швидше за наявності стратегії. Превентивні та коригувальні заходи, сформовані у процесі розробки стратегії, ставали основним зняряддям у пристосуванні до змінюваних умов зовнішнього середовища та в подоланні кризових явищ більшості успішних підприємств.

Зазначене повною мірою стосується стратегій позиціонування товарів та послуг, які в системі стратегічних пріоритетів підприємства є порівняно новим явищем, а відтак додатково потребують розробки наукового та методичного супроводження[41].

За результатами 2017 року обіг торгової мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» в порівнянні з 2016 роком зріс на 19%, склавши 26,2 млрд гривень. Тенденція зростання в торговому напрямку продовжує зберігатися протягом останніх років, чому сприяє фокус підприємства на надання широкого асортиментного ряду, зваженої цінової політики та забезпеченні високої якості товарів і послуг в торгових мережах. У 2017 році мережа «Сільпо» зросла на 6 супермаркетів. Загальна кількість магазинів на початок 2018 року становило 270.

FozzyGroup продовжує розвивати нові формати супермаркетів з зоною фудкорту: в минулому році мережа «Сільпо» поповнилася шістьма супермаркетами, які відрізняються один від одного асортиментом продукції. В кожному з них представлені різні кухні, супермаркети оформлені в унікальному дизайні.

Протягом минулого року зусилля підприємства були спрямовані на розвиток сервісної складової ритейл-бізнесу: вдосконалення процесу контролю якості товарів, поліпшення рівня обслуговування покупців, розвиток і оптимізація асортименту.

Були посилені позиції власного імпорту – «Власний імпорт без посередників». Так, ТОВ «Сільпо-Фуд» в складі ТОВ «Фоззі-Фуд» стало другим за обсягом імпортером вина в країні – в 2017 році, співпрацюючи з більше 80-и компаніями з 17 країн та поставивши в Україну 3,7 млн. літрів вина. Також мережавійшла в топ-5 найбільших імпортерів сиру – всього на сьогодні в магазинах торговельних мереж продається більше 200 видів сирів. За 2017 рік під лейблом «Власний імпорт без посередників» був істотно розширений імпорт в категорії замороженої риби і морепродуктів, об'єм якого перевищив позначку 13 тон.

На сьогоднішній день в торговельній мережі продаються більше 2200 найменувань продукції власних торгових марок: преміальні товари «Премія Select»; середній ціновий сегмент – «Премія», «Премія Рікі-тікі», «Премія винний клуб (PWC)», «Зелена країна», «Zonk!», «Protex», «Instinct»; економічний сегмент – «Повна Чаша», «повна Чарка», «EXTRA!».

Продовжує зростати кількість постійних покупців мережі «Сільпо» – за 2017 рік аудиторія програми «Власний Рахунок» зросла майже на 17%, до 4 млн. домогосподарств. За підсумками 2015 року мережа виплатила 239 млн. грн. винагороди учасникам програми. З кожним роком програма «Власний Рахунок» розширює канали зв'язку зі споживачами, так поряд з регулярною розсилкою квартальних сертифікатів в 2017 р. було відправлено понад 17 млн. електронних листів. Крім того, в минулому році спеціальні пропозицію

стали ще доступнішими для учасників – тепер їх можна отримати не тільки поштою або в особистому кабінеті на my.silpo.ua, але і на касі супермаркету, використовуючи виключно картку програми. Паралельно група компаній розвиває свою співпрацю з міжнародними та українськими постачальниками – за минулий рік значно виросла кількість партнерів «Власного Рахунку».

Основний фокус діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається на покупцях – утримати досягнутий рівень якості обслуговування і товарів, розвивати асортимент, в тому числі власні торгові марки і «Власний импорт без посередників», щоб супермаркети «Сільпо» залишалися комфортними магазинами для якомога більшої кількості покупців по всій Україні. Для цього їм слід особливу увагу звернути на стратегію позиціонування.

Серед зовнішніх чинників впливу на формування стратегій позиціонування торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG передусім слід враховувати еволюцію розвитку ринку або, іншими словами, трансформацію поглядів, смаків та вподобань, стереотипів сприйняття товару споживачами. Окрім еволюції ринку розвитку до зовнішніх чинників впливу відносяться: ступінь і характер впливу галузевої та міжнародної конкуренції, інтегрованість, ефективність системи протекціонізму тощо.

До внутрішніх чинників впливу можна віднести рівень загального менеджменту на підприємстві, обґрунтованість методів та інструментів стратегічного управління, ресурсні обмеження тощо. Саме в такому ключі буде побудована методика формування бачення стратегічного позиціонування торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG (рис. 3.1).

Ступінь і характер впливу галузевої та міжнародної конкуренції обумовлює конкретні вимоги до рівня задоволення потреб споживачів та конкретних параметрів конкурентоспроможності запропонованої ТОВ «Сільпо-Фуд» споживчої цінності, а форми та способи інтеграції сприяють

більш ефективному донесенню її до ринку. Цей зовнішній чинник відіграє ключову роль на стадії реалізації стратегії позиціонування, окрім того всі перелічені вище чинники необхідно розглядати через призму впливу системи протекціонізму.



Рис. 3.1. Етапи формування та реалізації стратегій позиціонування

ТОВ «Сільпо-Фуд» [41]

До основних внутрішніх чинників впливу на стратегії позиціонування продукції торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» належать рівень загального менеджменту на підприємстві, обґрунтованість інструментів та методів стратегічного управління, його ресурсні обмеження тощо.

Наступним кроком є обґрунтування організаційних та методичних підходів формування та реалізації ефективних стратегій позиціонування торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням означених особливостей. Вважаємо, виважений підхід до вирішення цього завдання полягає у визначенні загальних теоретико-методологічних підходів змісту та послідовності управлінських дій, які необхідно здійснити, та у з'ясуванні специфічних чинників та характеру їх впливу на означені процеси на ринку FMCG. На основі вивчення наукової літератури, присвяченої формуванню ефективних стратегій підприємств, можна зробити висновок, що більшість авторів організаційні та методичні аспекти означеної проблематики зводять до такого: визначення науково-обґрунтованої послідовності етапів означеного процесу; змістовної сутності та структури завдань, які мають вирішуватись на кожному з етапів; ефективних інструментів та важелів впливу на перебіг процесів на кожному з етапів.

Зокрема, у визначенні послідовних етапів формування стратегій найбільш відомим та визнаним є методологічний підхід А. А. Томсона та А. Дж. Стрикленда, який є універсальним при розробці стратегії на всіх управлінських рівнях підприємства та функціональних напрямках його діяльності [42]. Не заперечуючи логічної послідовності запропонованих дослідниками етапів, лише доповнивши сутнісну характеристику кожного з них особливостями предмету нашого дослідження, ми пропонуємо такий теоретико-методологічний підхід формування та реалізації стратегій позиціонування торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG :

- формування бачення стратегічного позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується ТОВ «Сільпо-Фуд» для певного сегменту ринку;
- формування стратегічних цілей позиціонування для певного сегменту ринку;

- розробка стратегії позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується ТОВ «Сільпо-Фуд» для певного сегменту ринку;
- впровадження стратегії позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується ТОВ «Сільпо-Фуд» для певного сегменту ринку;
- оцінювання результатів стратегії позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується ТОВ «Сільпо-Фуд» для певного сегменту ринку.

Перші три етапи можна об'єднати в один змістовний блок, а саме формування та розробка стратегії позиціонування. Основне завдання, яке вирішується в цей період, полягає у формулюванні майбутнього сприйняття продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» зовнішніми та внутрішніми соціальними групами, а також у розробці принципів їх підходів гармонізації позиціонування з іншими стратегіями.

Як зазначають американські вчені, «Стратегічне бачення – маршрут руху підприємства в майбутнє, яке визначає технології, цільові аудиторії, географічні та товарні ринки, перспективні можливості та образ майбутнього його стану» [43, с. 36].

Враховуючи зростання інтенсивності конкуренції на ринках товарів та послуг, в сучасних умовах, механізм формування стратегічного бачення позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG має складатися з трьох взаємопов'язаних процесів: формулювання концепції унікальної споживчої цінності, розробка стратегії охоплення ринку, а також механізму захисту (передусім, від копіювання конкурентами) розробленої цінності як об'єкта інтелектуальної власності.

Зазвичай, бачення стратегічного позиціонування підміняють поняттям місія підприємства. Це не зовсім виправдано, оскільки місія підприємства описує сучасний стан підприємства (яким воно є у сприйнятті всіх

зацікавлених у його діяльності соціальних груп), а також концептуальні підходи провадження його виробничої діяльності. Місія та корпоративні цінності підприємства слугують основним критерієм, а також основним стимулюючим і водночас обмежувальним чинником відбору ефективних рішень щодо майбутнього ринкового позиціонування товарів. Таку ж роль у формулюванні стратегічного бачення відіграють стратегії вищого порядку підприємства, а також вимоги зовнішнього середовища [44].

Бачення стратегічного позиціонування має акумулювати основну ідею щодо індивідуальності підприємства та товарів, які воно пропонує. Складові елементи (атрибути) цієї індивідуальності повинні мати довгострокову цінність для споживачів, легко запам'ятовуватись та бути пізнаваними, а стратегічні цілі мають бути конкретними та піддаватись кількісному обчисленню [45].

Для кращого сприйняття стратегічних цілей важливо, яка кількість показників буде використана вищим керівництвом як основні для інтерпретації результативності позиціонування. Вважаємо, що серед відомих підходів вирішення означеної проблеми більш ефективною є японська модель, тобто для інтерпретації окремих видів стратегічних цілей доцільно використовувати один-два основних індикатори з інтервальними значеннями в межах установленого масштабу допустимих відхилень. Також не менш важливою вимогою до стратегічних цілей має бути їх стимулюючий характер щодо динамічного розвитку й ефективної взаємодії усіх організаційних та ціннісних підсистем підприємства, з одного боку, а з іншого – забезпечення їх стійкості та рівноваги як цілісної системи.

Саме тому було обрано таку систему економічних індикаторів позицій товару (групи товарів), яка всебічно їх характеризує як на ринку, так і в господарському портфелі ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.1). Передусім, на основі ґрунтовного стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища обумовлюється ємкість стратегічних позицій товару (групи товарів),

індикатором яких є динаміка ринкової частки ТОВ «Сільпо-Фуд» на весь період реалізації стратегії.

Збільшення частки підприємства, безумовно, є свідченням розвитку його позицій на певному ринку, а її абсолютний розмір є індикатором ринкової влади (стійкості). Цілі щодо утримання ринкової частки на попередньому рівні або доведення її до певного рівня, включаючи захоплення домінуючих позицій на ринку, збалансовуються з конкретними показниками щорічних темпів нарощування обсягів реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» в обраному сегменті.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо використання індикаторів результативності цілей стратегій позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

Види цілей	Індикатори позицій товару (груп товарів)	
	На ринку	В господарському портфелі підприємства
Економічні	Ринкова частка підприємства, %; Щорічні темпи нарощування обсягів реалізації в обраному сегменті, %	Частка авансованого капіталу у розвиток сегменту в його сукупних обсягах на підприємстві, %; Рівень прибутковості авансованого капіталу у розвиток сегменту, %
Соціальні	Частка та обсяги реалізації продукції, яка сприяє вирішенню різноманітних соціальних проблем колективу підприємства та/або незахищених верств населення	Рівень прибутковості реалізації продукції, яка сприяє вирішенню різноманітних соціальних проблем колективу підприємства та/або незахищених верств населення

	ння, %	ння, %
Екологічні	Частка та обсяги реалізації продукції, яка за екологічними характеристиками є кращою від пропонованої конкурентами та/або сприяє покращенню довкілля, %	Рівень прибутковості реалізації продукції, яка за екологічними характеристиками є кращою від пропонованої конкурентами та/або сприяє покращенню довкілля, %

Джерело: створено автором на основі [45]

Наприклад, для реалізації стратегічної цілі щодо збільшення власної ринкової частки з 10 до 11 відсотків на швидкозростаючому ринку, ємкість якого щорічно зростає на п'ять відсотків, підприємству необхідно збільшити обсяги реалізації товару на 15,5% ($[1,05 \cdot 1,10 - 1] \cdot 100 = 15,5$). На відміну від попереднього показника, щорічні темпи нарощування обсягів реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» в обраному сегменті є конкретним керівництвом дій на усіх рівнях управління організацією [46].

Наступним етапом формування стратегій ТОВ «Сільпо-Фуд» є розробка плану заходів їх реалізації. Змістовна сутність цього етапу полягає у визначенні переліку заходів на всіх управлінських рівнях щодо набуття стійких конкурентних переваг підприємства в обраному сегменті ринку з метою реалізації стратегічного бачення та здобуття ним запланованих стратегічних позицій. Незважаючи на те, що перелік означених заходів багато в чому залежить від конкретної ситуації, яка склалась на певному підприємстві, базові підходи до їх розробки є незмінними.

З організаційного погляду стратегії позиціонування набувають ознак своєрідної динамічної бізнес-моделі підприємства, спрямованої на досягнення ним стратегічних цілей в обраному сегменті ринку. Передусім, виходячи із стратегічного бачення, визначаються конкретні критерії позиціонування для кожного товару (товарної групи), а на їх основі –

початкові та стратегічні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на певному ринку роздрібною торгівлі. Здійснюється оцінка слабких та сильних його сторін за кожного з можливих варіантів стратегічного позиціонування, для наочності будуються карти сприйняття.

Наступним кроком має бути розробка низки заходів щодо розвитку концепції споживчої цінності, що буде запропонована на ринок; доопрацювання конкретних реальних та асоціативних атрибутів торговельної марки і, як наслідок, вибір методів і підходів конкурентної боротьби.

Оскільки система заходів із реалізації стратегій позиціонування стосується різних аспектів функціонування підприємства, то процес їх розробки завершується інтеграцією з рештою елементів маркетингової стратегії та доопрацюванням функціональних аспектів її реалізації; узгодження стратегії позиціонування з концептуальними аспектами ділової стратегії конкретного напрямку діяльності; узгодження стратегії позиціонування на корпоративному рівні та прийняття остаточного рішення щодо її реалізації [46].

Основу програми конкурентної стратегії позиціонування для ТОВ «Сільпо-Фуд» будемо пропонувати як підвищення ефективності асортиментної товарно-орієнтованої стратегії, що пов'язано з переглядом пріоритетів розвитку і диверсифікацією асортименту.

На ринку FMCG та в магазині споживач перебуває у ситуації постійного вибору з безлічі практично однотипних і важко помітних між собою товарів. В зв'язку з цим приваблива ціна, барвиста етикетка, яскрава реклама і, нарешті, гідний бренд стають необхідними умовами успішної реалізації товару.

Один з найбільш перспективних напрямків у підвищенні конкурентоспроможності торговельного підприємства– використання стратегії бренду в асортиментній політиці.

Бренд-стратегія являє собою довготермінову програму заходів зі створення, розвитку і управління брендом, що враховує стратегії

конкурентів, а також потреби споживачів в майбутньому. Урахування конкурентних переваг при виборі бренд-стратегії надає основу для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді.

Вирішуючи питання про брендову стратегію, варто обрати один з наступних варіантів дій:

1. Стратегія товарного бренду, яка передбачає присвоєння одному товару (або товарній лінії) певного імені і власне позиціонування. В ході використання такої стратегії кожен новий товар отримує своє власне ім'я бренду, яке належить тільки йому.
2. Стратегія асортиментного бренду – при використанні брендів товарного асортименту в архітектурі застосовується одне загальне ім'я і через єдину обіцянку просувається весь товарний асортимент, який відноситься до однієї і тієї ж області компетенції.

Ще одним перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі є створення підприємством власної торговельної марки.

Власна торговельна марка (англ. Private label) – марка товару або послуги, створених компанією на замовлення і представлених під брендом іншої компанії [95]. Товари та послуги під Private Label можуть бути різноманітними: від продуктів харчування, косметики до серветок і одноразового посуду. Продукція PRIVATE LABEL, як правило, представлена в різних цінових сегментах. Найбільш привабливий сегмент для широкого впровадження продукції PRIVATE LABEL – середній ціновий сегмент.

Основними цілями роздрібною мережі при введенні в асортиментний портфель товарів під власною торговельною маркою є створенні перспективного нематеріального активу, що підвищує вартість компанії; збільшення маржинальної складової продажів; підвищення лояльності клієнтів мережі; збільшення продажів за рахунок розвитку категорій.

Пропонуємо виділити наступні критерії вибору товарних груп для створення PRIVATE LABEL:

- висока оборотність товарів;
- щоденний або щотижневий попит (товари, за якими споживач приходить в магазин більше одного разу на тиждень і мають, як правило, короткий строк експлуатації – господарські товари, засоби особистої гігієни тощо);
- соціально значущі товари стабільного попиту, необхідні покупцям;
- високомаржинальні товари;
- товари з унікальними споживчими характеристиками;
- перспективні з маркетингової точки зору новинки.

Мережі також слід приділяти велику увагу якості товарів власних торгових марок. Споживачам пропонувати максимально широкий асортимент товарів гарантованої якості. В нормативно-технічних документах передбачити широкі діапазони вимог. При запиті на виробництво будь-якого продукту, виробнику виставляються вимоги у вигляді технічного завдання з чітко прописаними нормами основних показників якості: фізико-механічні та органолептичні, побажання до складу продукції та кількості.

Основними вимогами до постачальників PRIVATE LABEL мають бути:

- наявність сучасної виробничої бази, що відповідає вимогам законодавства і внутрішнім вимогам мережі до виробників і постачальників;
- висока культура виробництва і репутація надійного партнера;
- можливість забезпечити необхідні обсяги замовлень на системній основі;
- відсутність нарікань і зауважень після перевірки інженерами за якістю PRIVATE LABEL;
- наявність інновацій та системи розвитку виробництва, що дозволить втілювати і реалізовувати нові продукти.

Основою такої стратегії є глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз і можливостей у зовнішньому оточенні організації, всебічний прогноз його майбутнього стану, передусім науково-технічного прогресу. В разі виникнення нових інноваційних можливостей на ринку, де щороку змінюється пропозиція, потрібно зосередитися на єдиному бренді, який

охоплює весь асортимент і адаптувати наявні бренди в портфелі брендів підприємства до зовнішнього середовища шляхом своєчасного виявлення ключових тенденцій ринку.

Тому ми пропонуємо мережі «Сільпо» збільшувати товарообіг зі збільшенням кількості товарів власних торгових марок у всіх цінових категоріях.

3.2 Удосконалення цінової пропозиції та забезпечення якості асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Специфікою формування цінової політики на підприємствах роздрібною торгівлі є те, що вони не впливають безпосередньо на формування вартості товару, а ціни встановлюють на основі тієї вартості, яка формується виробничими підприємствами, шляхом додавання до неї торговельної надбавки. Тому об'єктом цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд»торгівлі є не ціна в цілому, а її елемент – торговельна надбавка, на рівень якої впливають вид і формат підприємства, його позиція на ринку, рівень обслуговування, витрати обігу, запланована норма прибутку тощо.

Залежність від ціни постачальника потребує координації дій виробничих, посередницьких і торговельних підприємств, які мають переглядати та постійно удосконалювати свою закупівельну політику. Даний аспект стає все важливішим на даному етапі, оскільки відбувається постійне зростання цін на товари як вітчизняних, так і імпорتنих, що призводить до зростання закупівельних цін. Важливо під час формування цінової політики на ТОВ «Сільпо-Фуд»ураховувати особливості конкуренції, яка наразі зростає і має переважно ціновий характер. Підприємства різних мереж і форматів «змагаються» у тому, щоб запропонувати покупцю певний товар дешевше, ніж конкуренти, і тим самим привернути їх увагу до свого

магазину і сприяти його відвідуванню, іноді ціна може призначатися нижче, ніж середня ринкова, навіть нижче, ніж закупівельна.

Аналізуючи цінову політику ТОВ «Сільпо-Фуд» видно, що рівень цін став невід'ємним чинником формування їх іміджу. Сформувалося навіть таке поняття, як «ціновий імідж» – це образ торговельного підприємства, сформований у споживача, виходячи із загального рівня цін. У сфері роздрібної торгівлі він багато в чому залежить від формату підприємства: імідж низьких цін мають дискаунтери, середніх цін – супермаркети та гіпермаркети, високих цін – магазини преміум-сегменту, фірмові магазини.

На практиці показник «рівень цін» використовується в основному виробничими підприємствами для визначення цін на вироблену продукцію в порівнянні з цінами конкурентів. У роздрібній же торгівлі даний показник є дещо абстрактною величиною, оскільки оцінка рівня цін на весь асортимент пропонованої продукції – досить складний процес. Складність встановлення цін на товари асортименту обумовлюється наявністю великої кількості товарів, що володіють різною споживчою цінністю і виконують різні функції в структурі асортименту роздрібного підприємства [47, с.131].

Різні групи покупців характеризуються різною мірою чутливості до ціни. Тому в процесі ціноутворення в супермаркеті «Сільпо» для передбачення реакції покупців на цінові рішення і управління даною реакцією необхідно аналізувати основні чинники, що впливають на чутливість покупців до рівня ціни (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Чутливість покупця до рівня цін [47]

Як реалізація цінової стратегії підприємства з обліком чутливості покупців до рівня цін, в торговельному підприємстві «Сільпо» можливе використання сигнальних і паритетних цін – широко вживаної практики в зарубіжному ритейлі.

Споживачі використовують ціни на сигнальні товари, щоб сформувати загальне враження від цін в даному магазині. Це враження потім впливає на їх покупку товарів, ціни на які вони знають гірше. Хоча дуже не багато споживачів знають ціну на коробку цукерок, вони розуміють, що якщо магазин просить в два рази більше пачки печива, напевно, і цукерки там дуже дорогі.

У використанні такої політики ціноутворення потрібно пам'ятати три слова: точний, популярний, супутній. На відміну від розпродажів і цінників, що закінчуються на «9», стратегію сигнальних товарів потрібно застосовувати по відношенню до продуктів, ціни на які більшість знає точно. Якщо вибрати популярні найменування, щоб вони служили показником рівня цін, це збільшить вірогідність, що покупці будуть точно знати ціни, що

також може дозволити продавцеві добитися від постачальника знижки на великий об'єм і зберегти невелику маржу. Хорошим ціновим сигналом можуть також служити супутні товари.

Сигнальні товари можуть бути дуже ефективні, та варто пам'ятати, що у споживачів навряд чи залишиться позитивне враження від цінової політики магазину, якщо вони пов'яжуть пропоновані низькі ціни з якимись особливими обставинами. Наприклад, багато покупців вважають, що зниження ціни пов'язане з погіршенням якості товарів або порушенням термінів реалізації.

Потрібно уникати таких фраз, як «спеціальна ціна». Метою торгівельного підприємства має бути загальний імідж низьких цін, який потім призводить до продажу додаткових товарів[48, с.69].

Іншою ціною підказкою в супермаркеті «Сільпо» може бути вживання паритетних цін. Ця тактика широко використовується в ритейлі, де магазини, торгуючі, однаковим асортиментом товарів, обіцяють таку ж або навіть нижчу ціну, ніж у конкурентів.

В той же час, ефект політики цінового паритету має дві сторони. По-перше, знижується цінова різноманітність на ринку, тому що у всіх ритейлерів виходять приблизно однакові ціни на найпоширеніші товари. По-друге, така політика в цілому приводить до вищих цін. Експерти за цінами вважають, що політика паритету насправді націлена не на покупців, вона швидше є запобіганням конкурентам: «Якщо ви понизите ціни, ми зробимо те ж саме». Ще загрозовіше звучить обіцянка відшкодувати різницю в ціні: «Якщо ви понизите ціни, ми відберемо у вас частину бізнесу». Така логіка привела до того, що галузеві експерти почали вважати політику паритету способом зниження конкуренції.

Гарантії відшкодування різниці в цінах ефективні лише тоді, коли споживачі не дуже добре орієнтуються в цінах на певний набір продуктів. Але такі гарантії ясно личать не кожному магазину. Наприклад, вони безглузді, якщо ціни в супермаркеті в середньому вище, ніж у конкурентів.

Щоб уникнути такої пастки, деякі ритейлери вводять обмеження, які утрудняють використання гарантії паритету.

Супермаркету «Сільпо» немає сенсу використовувати дану тактику: покупців не так легко обдурити. Якщо умови операції дуже складні, покупці зрозуміють, що гарантія не повноцінна. Їх реакція буде тією ж самою, неначебто не можна було порівняти ціни конкуруючих магазинів (ясно, що ця стратегія не має сенсу для ритейлерів торгуючих приватними марками або іншими ексклюзивними брендами).

В умовах, коли виробники шукають шляхи здешевлення продуктів, у тому числі, і за рахунок погіршення якості, багато роздрібних підприємств укріплюють систему контролю. В той же час, ризик залежності від імпорту вимушує ритейлерів йти на співпрацю з вітчизняним малим бізнесом і пом'якшувати умови для входження постачальників в роздрібну торгівлю. Виробники і ритейлери знову в пошуку компромісу.

Скорочення платоспроможного попиту, зростаюча конкуренція неминуче приведе виробників до переходу на дешевшу сировину. Але відстежити цю зміну вельми непросто. Мало хто з продавців і покупців пам'ятає склад продукту, і якщо виробник почне використовувати рослинний жир замість молочного або нижчу категорію м'ясних продуктів і м'яса, інші добавки, то споживач цього може і не відмітити. Якщо виробник навіть вкаже на етикетці, що склад змінився, мало, хто з покупців стане знатися на незрозумілих текстах, надрукованих дрібним шрифтом, набуваючи знайомого продукту із звичною етикеткою.

Фахівці стверджують, що має бути розроблена державна програма по пропаганді здорового харчування, зокрема, вживання молочних продуктів, і в першу чергу, молока. Соціальна відповідальність за продовольчу безпеку і здоров'я громадян лягає і на ритейлерів, чиє завдання надати якісний в усіх відношеннях продукт, ускладнюється за часів кризи.

Основна мета будь-якої системи перевірки в роздрібній торгівлі надати покупцеві безпечні і відповідно маркіровані продукти. Всі торгівельні точки

в тій або іншій мірі контролюють якість продукції, що поступає. Методики застосовуються самі різні, наскільки вони ефективні, оцінює споживач, що щодня набуває різних товарів. Якщо покупець бачить на полицях гнилі овочі або при розморожуванні шматка м'яса розуміє, що половину своїх грошей він віддав за воду, значить, використовувані методики не ефективні. На противагу постачальникам що шукає дороги здешевлення продуктів, у тому числі, і за рахунок погіршення якості сировини і зміни рецептур, ТОВ «Сільпо-Фуд» укріплюють контроль якості продукції.

Саме в період кризи і зважаючи на тенденцію пошуку здешевлення собівартості, більшість прагне не допустити обману покупця і жорсткіше контролювати продукцію, що поступає. Збільшується кількість випробовуваних в лабораторних умовах товарів, ведеться строгіший контроль постачальників, в яких виявлені невідповідності за якістю, розробляються нові повчальні тренінги для персоналу роздрібних мереж, який залучений в контроль якості.

У супермаркеті «Сільпо» необхідно посилити систему якості. Дирекція за якістю повинна проводити аудит всіх постачальників свіжих товарів, який треба здійснювати незалежними компаніями. Постачальник, що не досягає 65% позитивних оцінок, не приймається до роботи з супермаркетом «Сільпо». У магазині цілодобово повинен знаходитися державна ветеринарна лікарка. Під час приймання товару разом з представником постачальника лікарка інспектує доставлену продукцію: перевіряється комплектація, кількість товару, вся необхідна документація, сертифікати якості. Необхідно впровадити також спеціальну процедури перевірки м'яса, риби, птиці, ковбасних виробів. Кожен співробітник сектора продуктових товарів супермаркету «Сільпо» проходить вчення за спеціальною програмою «Гарантія свіжості», що має на увазі організацію роботи, направленої на унеможливлення появи простроченої продукції на прилавках супермаркету «Сільпо». За умовами цієї програми продукти з минулими термінами придатності вилучаються з продажу ще до закінчення терміну реалізації.

Терміни продуктів повинен перевірятися співробітниками кожен ранок. Кілька разів в місяць виробляється аналіз продуктів по випадковій вибірці. З полиці беруться зразки і вирушають на незалежну експертизу.

Контроль якості продукції у супермаркеті «Сільпо» необхідно здійснювати незалежно від економічної ситуації, тому що забезпечення якості продукції продовжує складати певну проблему у взаєминах з постачальниками. Наприклад, в сегменті швидкопсувної продукції (овочі, фрукти, м'ясо, і тому подібне) до 30% продукції, що поставляється, не відповідає вимогам, що пред'являються, за якістю. Інколи постачальникові повертаються цілі партії товару. У супермаркеті «Сільпо» треба створити управління за якістю, що буде відстежувати, щоб продукція магазину відповідала вимогам технічних регламентів, державних стандартів якості, європейських стандартів, а також внутрішнім вимогам якості. Ще в супермаркеті «Сільпо» необхідно зробити систему забезпечення якості заснована на принципах аналізу ризик, визначення точок контролю на всіх етапах життєвого циклу продукції, що поступає в супермаркет. Фахівці управління за якістю проводитимуть зовнішні аудити підприємств – виробників, готуватимуть план заходів щодо усунення виявлених порушень, виноситимуть пропозиції про необхідність доопрацювання показників якості того або іншого продукту.

Також доцільним буде організація відділу по захисту прав споживачів. Кожна скарга вивчатиметься фахівцями відділу, буде проводитися експертиза документів, зразків продукції, прийматися заходи по усуненню неякісного товару. Результати проведених заходів доводитимуться до покупців письмово.

Як відзначають аналітики, основна увага в системі контролю роздрібних мереж приділяється товарам власних торгівельних марок, оскільки вони є обличчям магазину. В умовах кризи при виборі постачальників товарів враховується цілий ряд критеріїв. В першу чергу, це якість товару, ціна і умови постачання. Залежно від торговельного підприємства питома вага

кожного з цих критеріїв може варіюватися, але, безумовно, питання якості фігурують в числі пріоритетних, адже споживач навряд чи повторно зробить покупку неякісного продукту, а, можливо, взагалі припинити відвідини з даним супермаркетом[49, с.15].

Крупні мережеві магазини повинні забезпечувати населення доступними товарами і подавати підтримку місцевим виробникам. Виробники скаржаться на тяжкі умови, що висуваються мережами, деяким з них доводиться працювати в збиток. Потрібний компроміс між виробниками і роздрібною торгівлею, який допоможе сільгоспвиробникам не померти, а споживачеві отримати дешевший і якісніший місцевий товар.

В умовах кризи залежність від імпортних товарів може стати роковою і для роздрібного бізнесу. Багато крупних мереж розглядають можливість реалізації продукції місцевого малого бізнесу, пом'якшують умови входження постачальників. У нових умовах мережі запрошують до співпраці дрібних виробників, пропонують збудувати стосунки, які допомогли б не лише вижити, але і розвиватися. Фірми повинні реструктурувати систему закупівель, роблячи в регіонах акцент на місцевого виробника. Нова система закупівель дозволить ввести спрощені регіональні контракти, що дозволяють поставляти товари навіть в один магазин. Розвиваючи торгівельну крапку в регіонах, необхідно робити упор на місцеві товари, до яких звикли жителі. Продукцію виробників, в яких немає торгівельних марок, можна просувати під торгівельною маркою підприємства торгівлі. Це дасть можливість місцевим постачальникам реалізовувати свій товар.

Але, на жаль, в деяких регіонах можуть виникнути проблеми із закупівлями, оскільки складно знайти достатні об'єми м'яса, риби фруктів і овочів, вироблених вітчизняними підприємствами. Такі правильні кроки повинні робити всі українські торгівельні мережі. Вирішення ритейлерів по пом'якшенню умов роботи сприяли б активному зростанню українського виробництва. Але основні проблеми взаємодії з дрібними виробниками не зводяться лише до малих об'ємів постачань і не залежать від

макроекономічної ситуації. Найчастіше, проблеми полягають в неготовності малого бізнесу забезпечити ритмічність постачань і стабільність якості продукції, що поставляється. При цьому малі підприємства далеко не завжди готові і до цінової конкуренції з крупними виробниками.

Слід відзначити, що в умовах зростання ролі ціни як фактору споживчого вибору, вона стала чинником позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» і в більшості випадків використовується для характеристики їх місії, зокрема місія мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» – «З нами вигідно».

Аналізуючи інструменти цінової політики в ТОВ «Сільпо-Фуд» виявлено, що серед них найчастіше використовуються дисконтні програми з накопиченням балів і бонусів, дуже рідко – дисконтні картки, що надають знижки; в усіх досліджених мережах, за винятком магазинів формату преміумкласу, використовуються цінові акції.

У майбутньому слід очікувати подальше загострення цінової конкуренції у сегменті FMCG, оскільки за умов падіння платоспроможного попиту роль ціни для покупців під час прийняття рішення щодо покупки зростатиме. Тому такі традиційні інструменти, як дисконтні картки, дисконтні програми, цінові акції будуть усе активніше використовуватися, але втрачати свою впливовість на покупців, а значить – ефективність, через їх перенасиченість.

Поряд із цим, фахівці з ціноутворення на підприємствах роздрібною торгівлі повинні здійснювати систематичний ціновий моніторинг і відстежувати зміни цін та цінової політики конкурентів. У зв'язку із зазначеним удосконалення потребує управління ціновою політикою на ТОВ «Сільпо-Фуд».

У цілому формування маркетингової цінової політики передбачає прийняття складних управлінських рішень щодо пріоритетних орієнтирів, рівня цін, його зміни; вибору конкретних методів ви значення та обґрунтування цін і тактичних заходів, інструментів управління. Тому важливим аспектом у сфері ціноутворення є управління ціновою політикою

ТОВ «Сільпо-Фуд», що передбачає визначення загальних правил, якими керується підприємство під час коригування цін на свої товари та послуги відповідно до стратегії і тактики своєї діяльності.

Отже, управління цінами здійснюється шляхом внесення відповідних коригувань у цінову політику підприємства. Основне завдання управління ціною політикою полягає в розробці та прийнятті рішення щодо зміни ціни й встановлення її на такому рівні, який за сприятливих умов дозволив би максимізувати прибуток у довгостроковій перспективі, а в умовах кризи – забезпечував би стабільність діяльності з урахуванням стану та тенденцій зміни ціноутворюючих чинників.

Передумовою для прийняття коригувального цінового рішення у межах політики управління цінами є певні зміни, що зумовили нові умови, для яких рівень цін, що використовувався стає неприйнятним з огляду на можливість досягнення поставленої мети цінової політики. Крім того, на підприємствах роздрібною торгівлі управління цінами використовується також для впливу на поведінку покупців, оскільки саме ціна є тим стимулюючим чинником, роль якого останнім часом все більше зростає.

Процес прийняття цінового рішення необхідно починати зі стратегічного аналізу, під час якого ознайомлюються з місією та метою діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», загальною та маркетинговою стратегією, аналізують та оцінюють ефективність цінової політики, що проводиться. На основі результатів такого аналізу зіставляють заплановані результати з фактичними, при цьому виявляють відхилення, якщо вони є, то діагностують і конкретизують проблему й причини її виникнення.

У процесі аналізу цінової політики необхідно зібрати повну, всеохоплюючу, достовірну, об'єктивну, актуальну, надійну інформацію, на основі результатів опрацювання якої оцінюють рівень ціни на товари на підприємстві та її структуру; досліджувати задоволеність споживачів і виявляти їх ставлення до рівня цін підприємства, аналізувати конкурентне

положення підприємства на ринку, визначати співвідношення цін на товари з цінами товарів на підприємствах-конкурентах.

Аналіз ефективності цінової політики слід проводити шляхом оцінки досягнутих результатів, за допомогою системи критеріїв: кількісних, переважно, економічних показників, та якісних. Серед найважливіших показників, що свідчать про ефективність цінової політики, слід відзначити:

1. відносно результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»: зростання товарообороту, доходу, прибутку, підвищення рівня рентабельності, прискорення обігу товарів, збільшення частки ринку; а також досягнення мети ціноутворення, вирішення оперативних і тактичних завдань, забезпечення позитивного цінового іміджу підприємства;
2. відносно покупців: підвищення ступеня задоволеності та лояльності покупців, відповідність цін їх очікуванням, зниження цінової чутливості покупців, зростання потоків покупців, збільшення обсягу та частоти покупок, середнього чеку;
3. відносно конкурентів: завоювання цінового лідерства, посилення конкурентної позиції, збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сигналами необхідності удосконалення цінової політики «Сільпо» та управління нею є погіршення економічних і фінансових показників його діяльності, негативні відгуки споживачів, втрата конкурентної позиції, уповільнення темпів реалізації товарів, агресивна цінова політика конкурентів.

У разі визнання необхідності прийняття нового цінового рішення необхідно здійснити комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, результати якого дозволять визначити пріоритети управління цінами. Приймаючи нове цінове рішення з урахуванням встановлених пріоритетів, необхідно здійснити коригування мети цінової політики, визначити варіанти рівня ціни та оцінити ціновий ризик за кожним з них. Наявність альтернатив рівнів ціни дасть можливість провести порівняння їх і

за певних обставин обрати найоптимальніший, що дозволить визначити рівень ціни у конкретних умовах.

Реалізацію прийнятого цінового рішення необхідно супроводжувати інформуванням потенційних споживачів, для чого використовувати різноманітні засоби реклами; листівки, брошури, оголошення у магазинах, яскраві презентації акційних товарів у місцях продажу, відзначення їх спеціальними цінниками тощо.

Необхідною умовою реалізації прийнятого цінового рішення є систематичний контроль, який має відбуватися з використанням визначених критеріїв і показників, що свідчатимуть про ефективність цінового рішення. Серед таких показників основним є зміна обсягів продажу товару, відповідність фактичного обсягу запланованому. У цілому як позитивний результат управлінського рішення щодо рівня ціни розглядається досягнення поставленої мети цінової політики, отримання запланованих показників обсягу продажу та загалом фінансових, зокрема, розміру прибутку, рівня рентабельності.

Таблиця 3.2

Встановлення цін на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд» з врахуванням типу попиту

Стан попиту	Ціль ТОВ «Сільпо-Фуд»	Управлінські рішення щодо цін на продукцію
Негативний попит	Сформувати попит	Встановлення доступних цін
Відсутність попиту	Стимулювати попит	Зниження цін
Потенційний попит	Розвивати попит	Встановлення спочатку низьких цін з подальшим їх підвищенням
Зниження попиту	Підвищити попит	Надання широкої системи знижок споживачам

Попит коливається	Збалансувати попит	Встановлення гнучких цін
Повний попит	Підтримати попит	Продовження ціноутворення з орієнтацією на споживача
Надмірний попит	Знизити попит	Формування високих цін

Отже, ефективне управління ціновою політикою на ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення рівня цін на товари, які пропонуються, із орієнтацією на потреби та платоспроможний попит споживачів; розробку адаптивного механізму, здатного забезпечити швидке реагування на зміни цін, що сприятиме досягненню довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку; пошук нетрадиційних, оригінальних цінових рішень.

Для підвищення ефективності цінової політики в супермаркетах «Сільпо» необхідно:

- добиватися зниження цінової чутливості споживачів шляхом посилення нецінових факторів, що впливають на прийняття рішення щодо покупки а також щодо вибору ТОВ «Сільпо-Фуд». Основне завдання полягає у визначенні тих нецінових чинників, які найбільшою мірою впливають на вибір споживачів і мають переважне значення для них;
- розробляти заходи зі зниження витрат та оптимізації їх структури, що дозволить знизити рівень торговельної надбавки, необхідної для беззбиткової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтовувати визначення і планування цільової норми прибутку з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проводити цінові експерименти, які дозволять виявити найефективніші цінові рішення з точки зору співвідношення ціна/обсяг продажу;

- оцінювати цінову еластичність попиту, тобто міру реагування споживачів на зміну цін;
- систематично здійснювати моніторинг цін і вивчати практику конкурентів у сфері ціноутворення;
- приймати та реалізовувати інноваційні цінові рішення, здатні надовго привабити покупців до ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таким чином, мережа «Сільпо» повинна і надалі підтримувати створений нею ціновий імідж та створювати собі імідж експерта, радника і помічника для свого покупця. Це і повинно визначити стратегію позиціонування підприємства. Реклама повинна допомагати покупцеві зорієнтуватися серед однотипних товарів, так вона буде підвищувати довіру до ритейлера і формуватиме лояльність. При цьому вона повинна запам'ятовуватися, бути ненав'язливою та інформативною. Особливо популярними будуть відео, на яких представники мережі пояснюють можливості й особливості використання товару. По суті, мережі доведеться ставати «корпоративними виданнями», які дають покупцеві корисні знання про новинки, використання товару і шляхи найбільш зручної взаємодії з торговою мережею.

Ще одним напрямком зростання стане фокус на певних групах товарів, поліпшення роботи з їх постачальниками та збільшення товарообігу з ними, що в результаті знизить закупівельні ціни та заощадити на логістиці.

3.3 Засоби підвищення лояльності споживачів торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Загострення ринкової конкуренції, збільшення витрат на просування, зростання очікувань споживачів та їх розбірливості все більше вимагають від торговельних мереж на ринку FMCG переглянути свою маркетингову концепцію. При цьому акценти зміщуються від концепції класичного маркетингу до маркетингу взаємовідносин. Це проявляється у тому, що тепер

маркетингові стратегії спрямовуються не скільки на залучення нових клієнтів, скільки на утримання існуючих, формування їх вірності та відданості компанії. Причиною даних стратегічних змін є усвідомлення того, що довгострокові відносини з клієнтами є економічно вигідними, оскільки гарантують постійні покупки, потребують менших маркетингових витрат на одного споживача і сприяють зростанню клієнтів завдяки рекомендаціям постійних покупців, які є лояльними до компанії. Це підтверджують наступні дані. За оцінками експертів, компанії витрачають у 5-10 разів більше коштів на залучення нового споживача, ніж на збереження вже існуючого [50]. Лояльний клієнт приносить в 11 разів більше прибутку [39].

За результатами опитування топ-менеджерів компанії, впровадження стратегій, орієнтованих на клієнтів, дозволило досягти (у відсотках від загальної кількості респондентів):

- збільшення кількості повторних покупок – 66%;
- зниження витрат – 81%;
- зниження втрат клієнтів внаслідок незадоволеності – 77%;
- залучення нових клієнтів – 51%;
- збільшення продуктивності – 80%;
- прискорення виведення нових продуктів і зниження ризиків – 46% [51].

Таким чином, лояльність споживачів є ключовим фактором успішності ринкової діяльності компанії, а управління лояльністю споживачів стає першочерговою стратегічною задачею менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд».

У маркетинговій літературі поняття «лояльність споживачів» трактується досить неоднозначно. По-перше, спостерігається нечітке розмежування термінів «лояльність споживачів» і «лояльність бренду». Ці терміни з'явилися у різний час у рамках різних концепцій. Термін «лояльність бренду» виник у 1923 р. В США у рамках концепції брендингу, а термін «лояльність споживачів» набув свого розвитку у 80-і роки ХХ століття у зв'язку з поширенням концепції маркетингу взаємовідносин. У

даний час лояльність бренду розглядають як окремий вид лояльності споживачів, пов'язаний переважно з товарами народного споживання.

По-друге, існують декілька дуже схожих термінів – «прихильність» і «задоволеність», які вживаються нарівні або замість терміну «лояльність споживачів». При цьому задоволеність є передумовою формування лояльності споживачів, а прихильність є вищим ступенем її розвитку[40].

Поняття «прихильність» і «задоволеність» лежать в основі класифікації типів лояльності, яка розглядає лояльність на двох рівнях – поведінка і відношення. Відповідно до цього підходу розрізняють такі типи лояльності: поведінкову, сприйману та змішану [43].

Поведінкова лояльність (лояльність без прихильності). Проявляється при покупці товару певного бренду на постійній основі, але без прихильності до нього. У такій ситуації покупець байдужий до даного бренду або не задоволений ним. Він здійснює покупку певного бренду з-за відсутності на ринку «улюбленої» марки або з економічних причин, тому при першій можливості може переключитися на товар конкурента. При цьому можуть бути випадки, коли у споживача взагалі немає брендів, до яких він має прихильність. Тож покупка товарів певної марки обумовлена раціональними мотивами.

Сприймана лояльність (прихильність без лояльності). Це лояльність, пов'язана з відношенням. Вона проявляється як зацікавленість покупця у придбанні товару конкретного бренду. При цьому покупець повністю задоволений товаром даної марки, високо оцінює бренд, має до нього емоційну прихильність, тому буде придбати його протягом необмеженого проміжку часу (за умов наявності даного бренду на ринку та за сприятливих економічних умов).

Змішана лояльність (поєднання прихильності та лояльності). Покупець купує бренд постійно, отримуючи при цьому як емоційну прихильність, так і глибоку задоволеність.

Існує також інший підхід до визначення типів лояльності, відповідно до якого розрізняють 3 типи лояльності [44]:

1. Трансакційна лояльність (transactional loyalty) розглядає зміни у поведінці покупця. При цьому не указуються фактори, які стали їх причиною. Наприклад, частка покупців (у відсотках до всієї маси покупців), що здійснюють покупку у мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» повторно.
2. Перцепційна лояльність (perceptual loyalty) акцентує увагу на таких аспектах, як думки покупців та їх оцінки. Це дає змогу виявити їх відношення до бренду, зокрема, зацікавленість, задоволеність, почуття гордості, ступінь довіри тощо. Перцепційні індикатори розглядаються як більш значимі, ніж трансакційні, оскільки містять певну діагностичну інформацію і дозволяють прогнозувати зміни попиту в майбутньому.
3. Комплексна лояльність (complex loyalty) поєднує два розглянутих вище аспекти лояльності. У рамках комплексної лояльності виділяють 4 підтипи відповідно до критеріїв лояльність/задоволеність (рис.3.3).

Задоволеність	Висока задоволеність торговельною маркою	Низька задоволеність торговельною маркою
Поведінкова лояльність	Істинна лояльність	Хибна лояльність
Повторні покупки марки ТОВ «Сільпо-Фуд»	Латентна лояльність	Відсутність лояльності
Покупка конкурентної марки		

Рис. 3.3. Матриця «лояльність/задоволеність» ТОВ «Сільпо-Фуд»

Істинна лояльність виникає, коли покупець задоволений маркою ТОВ «Сільпо-Фуд» і регулярно купує її. Це найбільш стійкий сегмент клієнтів, який характеризується найменшою чутливістю на маркетингові стимули конкурентів (зниження цін, впровадження додаткових зручностей тощо).

Хибна лояльність має місце, коли покупець незадоволений маркою ТОВ «Сільпо-Фуд», не має до неї емоційної прихильності, але кожен раз у раз купує її. Це може бути пов'язано з сезонними або накопичувальними знижками, з тимчасовою відсутністю «улюбленої» марки, недостатньою обізнаністю про альтернативні пропозиції тощо. Дані покупці при зміні ринкової ситуації, якщо, наприклад, конкурент запропонує суттєві знижки, перейдуть до покупки іншого бренду.

Латентна (прихована) лояльність проявляється, коли покупець задоволений маркою ТОВ «Сільпо-Фуд» (або, що край важливо, високо оцінює марку ТОВ «Сільпо-Фуд», не маючи досвіду її застосування, а орієнтуючись на рекомендації та імідж), проте з певних причин не купує її. Причинами цього можуть бути висока ціна, відсутність у продажу та ін. (на ринку B2B це можуть бути, наприклад, довгострокові контракти з іншим постачальником). Проте, при першій можливості здійснює покупку марки ТОВ «Сільпо-Фуд».

Відсутність лояльності. Це ситуація, коли покупець не задоволений маркою ТОВ «Сільпо-Фуд» і не купує її. До цієї групи відносяться також клієнти конкурентів з сегментів істинної та хибної лояльності.

Для керівників ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільш цінним є сегмент споживачів, лояльність яких відноситься до істинної лояльності, оскільки це відповідає комплексному визначенню лояльності і поєднує поведінковий (трансакційний) і емоційний (перцепційний) аспекти.

Очевидно, що лояльність базується на відчутті задоволеності, тому одним з важливих питань є те, яким чином вимірювати міру задоволеності покупців товаром або послугою, і в якій залежності знаходиться лояльність.

Для ілюстрації цього процесу було проведено дослідження по з'ясуванню ступінь прихильності споживачів до супермаркету «Сільпо», що показало доволі високі результати для супермаркету. Близько 40% респондентів оцінили свою прихильність до «Сільпо» як «висока», а менше 25 % як «дуже низька» або «низька»(рис. 3.4).

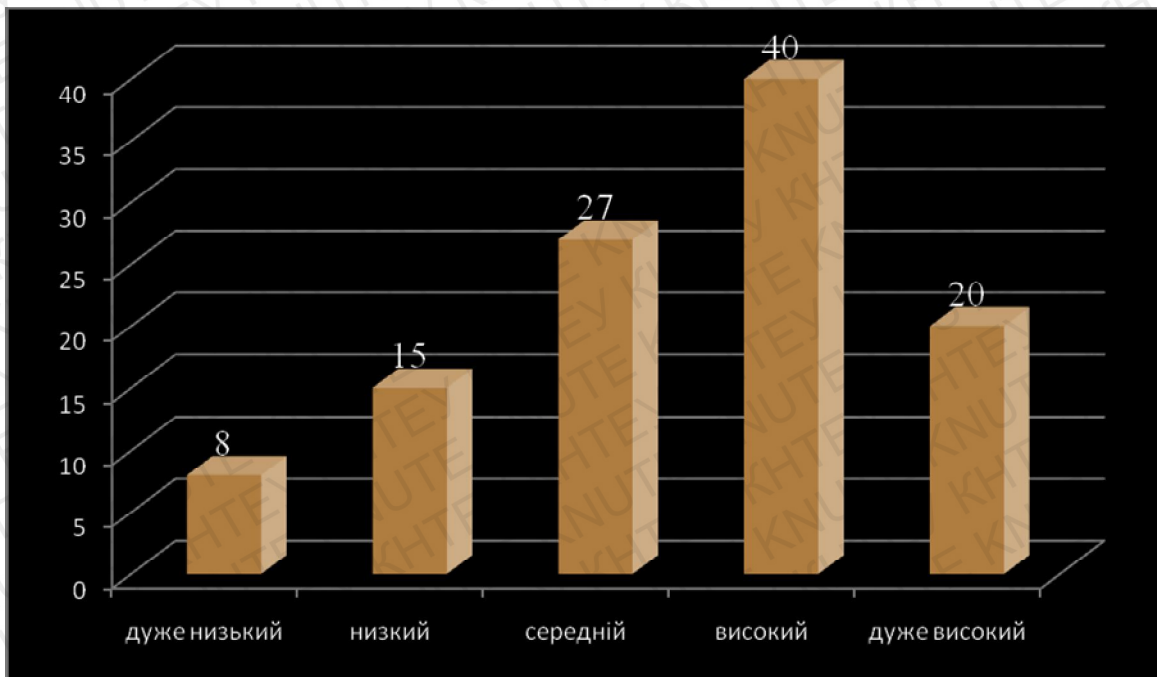


Рис. 3.4. Оцінка ступеня прихильності покупців до супермаркету «Сільпо», %

Важливими факторами котрі впливають на лояльність є місце розташування, якість товарів, ціни на товари супермаркету «Сільпо».

Вигідне місце розташування характеризується близькістю до транспортних вузлів міста, інтенсивністю купівельного потоку перед торговельним об'єктом, близькістю до центральних районів міста, зручністю підходу (під'їзду), наявністю місця для паркування, тощо. Вдале місце розташування торговельного підприємства забезпечує стійку конкурентну перевагу, оскільки, приміром, сервіс, асортимент, ціни можуть постійно мінятися, а місце розташування залишається незмінним.

В даний час супермаркет «Сільпо» є «розкрученим» та успішно функціонує. Попри це мережі не вистачає магазинів у найбільш чисельних по населенню районах Києва (Додаток Є). Для підвищення доступності та, відповідно, розширення цільової аудиторії ТОВ «Сільпо-Фуд» слід збільшити кількість магазинів у Солом'янському та Святошинському районах Києва.

Коли споживачі стають постійними відвідувачами магазину збільшити число лояльних покупців дозволяє висока якість товарів, що відповідно позитивно впливає на імідж підприємства.

Ціна безпосередньо визначає рівень попиту, обсяг продажів, прибутки і рентабельність усієї діяльності, а також фіксує умови, у яких досягається окупність витрат у межах заданого тимчасового інтервалу. Занадто висока або низька ціна може сильно вплинути через ці показники на кінцевий результат. Правильна оцінка всіх умов ринку і можливостей підприємства у визначенні цін на реалізовані товари, а також на засоби виробництва, що здобуваються їм – умова виживання в умовах конкурентного ринку, благополуччя та успіх, стійкість фінансового становища [47].

Різноманітний асортимент дозволяє диверсифікувати товарний асортимент, орієнтуватися на різні вимоги покупців і стимулювати здійснення покупок в одному місці. Разом з тим, різноманітний асортимент веде до необхідності вкладання додаткових коштів у створення категорії і виділення великих площ під збереження товарних запасів.

Таким чином, різна міра задоволеності обумовлена різними причинами і вимагає різних методів поліпшення.

Існують 4 основних складових дії на задоволеність споживачів:

- основні межі продукту або послуги, які споживачі чекають від всіх конкурентів підприємства;
- основна система обслуговування продукту і його підтримки;
- здатність компанії компенсувати збиток;
- здатність організації задовольняти персональні запити споживачів (абодиференціювати товар) [40].

Таким чином, необхідними умовами досягнення лояльності ТОВ «Сільпо-Фуд» будуть наступні. Споживач повинен:

- віддавати перевагу конкретному бренду (ТОВ «Сільпо-Фуд», PRIVATE LABEL);

- мати бажання і можливість здійснювати повторну покупку і у подальшому робити свій вибір на користь ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- відчувати почуття задоволеності обраним брендом;
- не шкодувати за витраченими грошима;
- бути нечутливим до маркетингових стимулів конкурентів;
- при здійсненні покупки керуватися більш емоційною компонентою, ніж раціональною;
- виконувати означені умови протягом певного періоду часу, який визначено вищим керівництвом ТОВ «Сільпо-Фуд».

Крім того, незважаючи на те, що основним об'єктом уваги керівників ТОВ «Сільпо-Фуд» є споживачі, яких можна вважати по-справжньому лояльними, розробляючи програми лояльності не можна не враховувати й тих покупців, хто характеризується латентною або хибною лояльністю.

Покупців, що відповідають критерію «латентна лояльність» можна розглядати у якості потенційних покупців. Такі покупці демонструють прихильність ТОВ «Сільпо-Фуд» без лояльності. Тому основними завданнями керівництва підприємства торгівлі є виявлення факторів, що спонукають покупців здійснювати покупку конкурентної марки, і розробка заходів щодо зменшення їх впливу або їх подолання. Покупці з хибною лояльністю взагалі представляють загрозу для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки на перший погляд створюють враження лояльних покупців, демонструючи регулярні покупки певної марки. Проте відсутність задоволеності даною маркою може в будь-який момент призвести до переключення уваги споживача на бренд конкурента і переходом до нього, причому компанії часто не можуть пояснити причини цього. У даному випадку, перш за все, необхідно в'яснити причини незадоволеності клієнтів брендом (ТОВ «Сільпо-Фуд») і розробити заходи щодо їх усунення. До речі, наявність істинної лояльності клієнтів не виключає факт переходу покупців до покупки продуктів марок конкурентів в інші періоди часу. Все це свідчить про

необхідність постійного виявлення потреб і запитів споживачів, а також моніторингу лояльності клієнтів.

Система моніторингу лояльності клієнтів має переслідуватитакі цілі: вимірювання ступеню лояльності клієнтів і оцінка ефективності проведених заходів. При побудові системи моніторингу лояльності доцільно додержуватися наступного принципу: чим більш значущим є показник, тим частіше він повинен контролюватися. Замір усіх поведінкових і особливо перцепційних показників лояльності споживачів доцільно планувати не рідше ніж один раз на півроку.

При формуванні клієнтської лояльності першочергове значення відводиться забезпеченню внутрішньої лояльності (лояльності працівників своєму підприємству). Особливо це стосується тих категорій персоналу, які безпосередньо працюють зі споживачами, оскільки від їх професіоналізму, особистих якостей та ставлення до клієнтів прямо залежить позитивне чи негативне сприйняття покупцями компанії у цілому. Вплив внутрішньої лояльності на зовнішню лояльність (споживачів) наочно підтверджується результатами дослідження, проведеного компанією «Sears of Canada». Отримані дані свідчать, що зростання відданості співробітників компанії керівництву на 5,1% призвело до збільшення лояльності клієнтів компанії на 1%, що, в свою чергу, збільшило прибутки на 3,4% [52].

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ринкових позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Високий ступінь охоплення ринку.	1. Слабший рівень використання маркетингових інструментів просування продукції.
2. Висока якість продукції, широкий асортимент, вдале позиціонування.	2. Недостатньо ефективна система логістики.
3. Широка мережа супермаркетів	3. Низька керованість мережі

на українському ринку.	супермаркетів.
Можливості:	Загрози:
<p>1. Зростання попиту на ринку FMCG в цілому по Україні близько 10% на рік.</p> <p>2. Активний розвиток на ринку FMCG та збільшення частки на ринку.</p> <p>3. Поступове зростання доходів населення, що стимулює збільшення попиту на продукцію середньої та вищої цінової категорії.</p>	<p>1. Висока маркетингова (у т.ч. рекламна) активність конкурентів, зростаючі рекламні бюджети.</p> <p>2. Значна регіональна диференціація доходів в Україні, як наслідок – регіональна незбалансованість розвитку ринку.</p> <p>3. Зростаючий тиск на компанію з боку конкурентів.</p> <p>4. Розширення конкурентами свого продуктового портфелю та намагання залучити до себе покупців більш комплексною пропозицією продукції.</p>

Отже, ефективне управління позиціонуванням мережевого підприємства торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» має передбачати прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення рівня цін на товару, що пропонуються, із орієнтацією на потреби та платоспроможний попит споживачів; розробку адаптивного механізму, здатного забезпечити швидке реагування на зміни цін, що сприятиме досягненню довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку; пошук нетрадиційних, оригінальних рішень; впровадження ефективних програм мотивації співробітників, особливо тих, хто безпосередньо працює зі споживачами.

Отже, для підвищення ефективності цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно:

- добиватися зниження цінової чутливості споживачів шляхом посилення нецінових факторів, що впливають на прийняття рішення щодо покупки, а

також щодо вибору ТОВ «Сільпо-Фуд». Основне завдання полягає у визначенні тих нецінових чинників, які найбільшою мірою впливають на вибір споживачів і мають переважне значення для них;

- розробляти заходи зі зниження витрат та оптимізації їх структури, що сприятиме зниженню рівня торговельної надбавки, необхідної для беззбиткової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтовувати визначення і планування цільової норми прибутку з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проводити цінові експерименти, які дозволять виявити найефективніші цінові рішення з точки зору співвідношення ціна/обсяг продажу;
- оцінювати цінову еластичність попиту, тобто міру реагування споживачів на зміну цін;
- систематично здійснювати моніторинг цін і вивчати практику конкурентів у сфері ціноутворення;
- приймати та реалізовувати інноваційні цінові рішення, здатні надовго привабити покупців до ТОВ «Сільпо-Фуд».

ВИСНОВКИ

Виходячи із проведеного дослідження нами було визначено, щоукраїнський ринок FMCG належить до висококонкурентних ринків, на якому наразі діє більше 100 великих та малих операторів. Кількість супермаркетів в Україні за 2017 зросла на 28% порівняно з 2016 р, і склала 1945 магазинів.

Серед міжнародних транснаціональних корпорацій у сфері роздрібно́ї та оптово-роздрібно́ї торгівлі на українському продуктовому ринку присутні компанії: Metro Group (ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»); Auchan Group (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»); Rewe Group (ПІІ «Білла Україна»); Spar International (ТОВ «Спар Україна»). «Іноземне коріння» мають також деякі національні мережі: «Новус»; Фуршет (ПрАТ «Фуршет»); «Брусничка» (ТОВ «Український рітейл»). Серед національних найбільшими операторами ринку є «АТБ», «Сільпо», «Varus», «Еко-маркет», «Фора».

Виразне власне позиціонування має лише мала частка підприємств торгівлі на українському ринку FMCG. Для створення такої активної позиції необхідно вирішити такі основні завдання:

1. Розробити, спроектувати образ торговельної компанії, що буде формуватися у свідомості клієнтів.
2. Побудувати комунікації із цільовими клієнтами, які дозволять донести послання до їхньої свідомості.
3. Провести в підприємстві перетворення, необхідні для приведення у відповідність структури, процесів, методів роботи з його оголошеним позиціонуванням.

Конкурентні стратегії підприємства мають бути спрямовані на створення реальних унікальних відмінностей як підприємства, так і власних товарів. Саме таке позиціонування підприємства надає йому можливість найкращого доступу до обраних цільових сегментів ринку, створює конкурентну споживчу цінність.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є яскравим прикладом формування вдалого іміджу підприємства роздрібною торгівлі. Мережі притаманні власний стиль, універсальний асортимент, висока якість обслуговування, висока впізнаваність та лояльність споживачів. Існує бонусна програма «Власний рахунок», яка налічує понад 12 тис. учасників.

За результатами 2017 року обіг торгової мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» в порівнянні з 2016 роком зріс на 19%, склавши 26,2 млрд гривень. Тенденція зростання в торговому напрямку продовжує зберігатися протягом останніх років, чому сприяє фокус підприємства на надання широкого асортиментного ряду, зваженої цінової політики та забезпеченні високої якості товарів і послуг в торгових мережах.

Було проаналізовано основні показники збутової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», аналіз яких виявив позитивну динаміку за всіма показниками. Так дохід від реалізації продукції зріс на 60,82 %; валовий прибуток – на 39,41%. Спостерігається зростання показників маржі практично за всіма позиціями, окрім частки валового прибутку у доході від реалізації продукції, яка скоротилася за аналізований період на 0,0498 пункти, або на 13,31 %, що є небажаним. Така динаміка показників маржі загалом є свідченням зростання якості одержаних фінансових результатів підприємства.

Окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 41 грн на 1 грн витрат на збут, що більше від минулорічного значення на 3,9 грн, або на 10,51 %.

Було проведено комплексний ABC-XYZ-аналіз асортименту відділу «Овочі та фрукти», який показав, що, укладаючи договори на поставку товарів овочевої групи, менеджерам магазину ТОВ «Сільпо-Фуд» варто відкоригувати асортимент, а саме: розширити кількість товарних позицій CX (редька Дайкон вагова, Перець помаранчевий) за рахунок максимального скорочення CZ (морквяні палички, селера очищена вакуумна упаковка, капуста кольрабі, цикорій), що дозволить позбутися «баластового» асортименту та визволити додаткові фінансові кошти.

Крім того, для товарних позицій, що входять у групи АХ (картопля відбірна, картопля Гранада для жарення, буряк митий, морква, капуста вагова, цибуля вагова, помідор салатний ваговий), АУ (огірок український ваговий) й АЗ (картопля екстра, цибуля органічна вагова) слід виробити певні технології управління запасами. Наприклад, для позицій АХ варто розрахувати оптимальний розмір замовлення та розглянути можливість застосування технології доставки «точно в строк». Позиції АЗ потрібно контролювати щодня, очевидно у зв'язку з великими коливаннями попиту за ними необхідно передбачити страховий запас.

ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно чітко визначити свої цільові аудиторії, підлаштовувати усі зусилля по формуванню асортиментної політики під їх потреби. Основу програми конкурентної стратегії позиціонування для ТОВ «Сільпо-Фуд» запропоновано як підвищення ефективності асортиментної товарно-орієнтованої стратегії, що пов'язано з переглядом пріоритетів розвитку і диверсифікацією асортименту. Мережі також слід приділяти велику увагу якості товарів власних торгових марок. Споживачам пропонувати максимально широкий асортимент товарів гарантованої якості. в торговельному підприємстві «Сільпо» можливе використання сигнальних цін.

Таким чином, мережа «Сільпо» повинна і надалі підтримувати створений нею ціновий імідж та створювати собі імідж експерта, радника і помічника для свого покупця. Це і повинно визначити стратегію позиціонування підприємства. Реклама повинна допомагати покупцеві зорієнтуватися серед однотипних товарів, так вона буде підвищувати довіру до ритейлера і формуватиме лояльність. При цьому вона повинна запам'ятовуватися, бути ненав'язливою та інформативною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Офіційний сайт компанії Nielsen [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.nielsen.com
3. Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://rau.ua>
4. Офіційний сайт незалежного консалтингового агентства «GT Partners Ukraine» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://gtpartners.com.ua>.
5. Офіційний сайт мережі «Наш Край» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nashkraj.ua>
6. Офіційний сайт мережі «Varus» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://varus.ua/uk>
7. Офіційний сайт мережі «Fozzy Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fozzy.ua>
8. Офіційний сайт холдингу «Рітейл Груп» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kishenya.ua>
9. Офіційний сайт мережі «METRO Cash & Carry Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua>
10. Офіційний сайт мережі «Auchan» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.auchan.ua>
11. Офіційний сайт мережі «Novus» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.novus.com.ua>
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
13. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов/ Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга/ Пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Ростингер, 1996. – 704 с.

15. Ламбен Ж.– Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
16. Амблер, Т. Практический маркетинг. / Т. Амблер; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
17. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. / М., СПб., Киев: ИД Вильямс, 1999. – 1056с.
18. Дэвис, С. М. Управление активами торговой марки. / С. М. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с.
19. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
20. Келлер, К. Л. Стратегический бренд– менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. / К. Л. Келлер; [2– е изд.] пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 704 с.: ил.
21. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / О. В. Кендюхов / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 363 с.
22. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. /К. Лавлок; [4-е изд.] пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.– 1008 с.
23. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Ж. Ж. Ламбен; пер с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
24. Маркетинг: підручник / А.О, Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. – К: Знання, 2009. – 1070 с.
25. Могилова, А. Ю. Зміст та особливості позиціонування товарів на ринку / А. Ю. Могилова, Ю. О. Готвянська / Інновації в маркетингу: теорія і практика: збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково–практичної конференції (м. Одеса, 17-18 травня 2013 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О.: ЦЕДР, 2013. – С. 35-36.

- 26.Кендюхов О.В. Бренд – менеджмент: навч. посіб. / О.В. Кендюхов, К.Ю. Ягельська, Д.С. Файвішенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2013. – 459 с.
- 27.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник / Київський національний економічний ун-т. – К., 1998. – 151с.
- 28.Райс Эл, Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. / Эл. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2003. – 249 с.
29. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. – М.: Изд- во ПРИОР, 1999. – 256 с.
- 30.Доель Питер. Маркетинг– менеджмент и стратегии / П. Доель. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
- 31.Анн Х., Багиев Г. и Тарасевич В. Учебник/ Под общ. ред. Багиева Г.Л., 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.
- 32.Об особенностях украинского национального маркетингового позиционирования // Маркетинг и реклама. – 2005. – №5– 6. – С. 18-24.
- 33.Офіційний сайт мережі «Сільпо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://silpo.ua>.
- 34.Fayvichenko D. S. The concept of brand positioning / Т / D. S. Fayvishenko //Міжнародний науково – практичний журнал «Товари і ринки». – 2016. – № 1(21). – С. 25-32.
- 35.Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К.: Ліра– К, 2010. – 224 с.
- 36.Доель П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Доель. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
- 37.Сак А.В. Журавлев В.А. Оптимизация маркетинговых решений / А.В. Сак В.А. Журавлев. – М.: Гревцов, 2010. – 302 с.
- 38.Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б.Е.Токарев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 508 с.
- 39.Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. – 832 с.

- 40.Окландер М. А. Поведінка споживача: навч. посіб. / М. А. Окландер, І. О. Жарська – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с.
- 41.Хулей Г., Сондерс Д. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование /Г. Хулей, Д. Сондерс. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
- 42.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии]. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 43.Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 368 p.
- 44.Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 7-е вид. / Пер. з англ. під ред. С. Г. Божук. – СПб.: Пітер, 2007. – 496 с.
- 45.Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 345 с
- 46.Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с.
- 47.Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: монографія / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. – 149 с.
- 48.Окландер М.А. Ринкові методи ціноутворення в роздрібній торгівлі: орієнтація на покупців і конкурентів / М.А. Окландер // Економіст. – 2013. – № 6. – С. 55– 58
- 49.Гросул В. Процес формування цінової політики підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами / В. Гросул, О. Филипенко // Схід, 2010.– № 7(107). – С. 22-27.
- 50.Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга: учеб. пособие/Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. ; [пер. с англ. ; под ред. Л. Ф. Никулина]. – М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2001. – 415 с.

51.Портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://trademaster.ua>.

52.Федорак Я. Хто ж насправді впливає на лояльність клієнтів? [Електронний ресурс] / Федорак Я.– Режим доступу:<http://blog.management.com.ua/item/419>

Динаміка та структура витрат на збут підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

№ п/п	Статті витрат	2016 р.		2017 р.		Динаміка		
		сума	частка, %	сума	частка, %	абсолютна	відносна, %	частки, %
1	Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції	22,5	1,84	27,4	1,54	4,9	21,78	-0,0
2	Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції	237,9	19,42	438,1	24,56	200,2	84,15	5,14
3	Єдиний соціальний внесок	90,3	7,38	96,4	5,40	6,1	6,76	-1,98
4	Витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів та на дослідження ринку товарів (робіт, послуг), що продаються підприємством	68,7	5,61	91,8	5,15	23,1	33,62	-0,46
5	Витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих збутом продукції	31,7	2,59	45,1	2,53	13,4	42,27	-0,06
7	Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника	303,2	24,75	454,9	25,50	151,7	50,03	0,75
8	Податки та збори, встановлені законодавством України	18,6	1,52	3,7	0,21	-14,9	-80,11	-1,31
9	МПП	2,3	0,19	16,8	0,94	14,5	630,43	0,75
10	Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг	3,5	0,29	33,0	1,85	29,5	842,86	1,56
11	Витрати на логістичне обслуговування	446,4	36,44	576,8	32,33	130,4	29,21	-4,11
12	Разом витрат	1225,1	100,00	1784,0	100,0	558,9	45,62	-

Додаток Б
Таблиця Б.1

Вихідні дані для проведення аналізу ABC і аналізу XYZ

№ позиції	Найменування товару	Середній запас за місяць по позиції, кг	Реалізація за місяць, тис. грн									
			травень	червень	липень	серпень	травень	червень	липень	серпень		
1	2	3	4	5	6	7						
1	Картонна відбірна	2500	600	620	700							
2	Морква мита	760	240	180	220							
3	Картонна екстра	3000	500	1400	400							
4	Бурак	560	140	150	170							
5	Морквяні палички	110	10	0	60							
6	Картонна еліт мита	1880	520	530	400							
7	Суміш для борщу	190	40	40	50							
8	Картонна І ранада для жарення вагова	17050	4500	4600	4400							
9	Селера очищена вакуумна упаковка	270	40	60	100							
10	Бурак митий	4000	1010	1030	1050							
11	Морква	9000	2240	2200	2300							
12	Бурак еко	2250	530	560	540							
13	Томат вакуумна упаковка	980	230	260	270							
14	Капуста кольрабі	340	100	60	70							
15	Редис пучок	310	80	100	80							
16	Гарбуз очищений вакуумна упаковка	240	60	80	90							
17	Спаржа свічка біла	170	30	50	40							
18	Спаржа зелена упаковка	120	20	30	10							
19	Перець зелений гострий	460	200	100	120							
20	Цибули шнитт бокс	70	20	0	20							
21	Капуста Романеску вагова	220	50	40	40							
22	Капуста молода вагова	680	200	190	190							
23	Цикорій білий упаковка	20	0	5	5							
24	Суміш Італійська для салату	180	40	50	40							

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7
25	Капуста червонокочанна	2390	710	670	800	580
26	Капуста білокачанна нашинкована в упаковці	130	30	30	40	40
27	Капуста вагова	23400	5280	5600	5600	6000
28	Суміш Тоскана для салату	40	10	20	10	0
29	Капуста червона нарізана в упаковці	210	50	70	30	50
30	Редька червона вагова	1120	300	400	200	200
31	Імбір	30	10	10	15	5
32	Суміш преміум	80	0	20	20	80
33	Капуста броколі	320	70	50	80	40
34	Цибуля економ вагова	13600	2900	3160	3200	3300
35	Селера корінь	440	100	140	180	140
36	Буряк столовий солодкою	60	10	30	30	10
37	Редька Дайкон вагова	360	80	100	90	90
38	Цибуля органічна вагова	5400	1760	800	560	2280
39	Картопля мита варена упакована	140	10	30	80	40
40	Помідор салатний ваговий	11050	2500	2600	2700	2440
41	Томати жовті	350	80	90	90	60
42	Помідор гілка	1280	320	340	300	320
43	Помідор жовтий	1660	560	580	380	280
44	Перець помаранчевий	400	100	110	100	90
45	Перець жовтий	500	120	140	130	170
46	Перець червоний	880	230	230	200	140
47	Цибуля біла	2100	540	600	440	500
48	Перець Капі червоний	50	20	20	30	10
49	Огірок український ваговий	7250	1500	2200	1700	1800
50	Огірки тепличні	1400	300	350	360	390

Додаток В

Таблиця В.1

Аналіз АВС

Первинний список				Упорядкований список				Група А		Група В	
№ позиції	Найменування товару	Середній запас по позиції, кг	Частка позиції в загальному запасі, %	№ позиції	Найменування товару	Середній запас по позиції, кг	Частка позиції в загальному запасі, %	Частка нарастаючим підсумком, %	Група А	Група В	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Картопля відбірна	2500	2,08	27	Капуста економ вагова	23400	19,50	19,5			
2	Морква мита	760	0,63	8	Картопля Гранада для жарення вагова	17050	14,21	33,7			
3	Картопля екстра	3000	2,50	34	Цибуля економ вагова	13600	11,33	45,0			
4	Буряк	560	0,47	40	Помідор салатний ваговий	11050	9,21	54,3			
5	Морквяні палички	110	0,09	11	Морква вагова	9000	7,50	61,8			
6	Картопля еліт мита	1880	1,57	49	Огірок український ваговий	7250	6,04	67,8			
7	Суміш для борщу	190	0,16	38	Цибуля органічна вагова	5400	4,50	72,3			
8	Картопля Гранада для жарення вагова	17050	14,21	10	Буряк митий	4000	3,33	75,6			
9	Селера очищена вакуумна упаковка	270	0,23	3	Картопля екстра	3000	2,50	78,1			
10	Буряк митий	4000	3,33	1	Картопля відбірна	2500	2,08	80,2			
11	Морква	9000	7,50	25	Капуста червонокочанна	2390	1,99	82,2			
12	Буряк еко	2250	1,88	12	Буряк еко	2250	1,88	84,1			
13	Томат вакуумна упаковка	980	0,82	47	Цибуля біла	2100	1,75	85,8			
14	Капуста кольрабі	340	0,28	6	Картопля еліт мита	1880	1,57	87,4			

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Редис пучок	310	0,26	43	Помідор жовтий	1660	1,38	88,8
16	Гарбуз очищений вакуумна упаковка	240	0,20	50	Огірки тепличні	1400	1,17	89,9
17	Спаржа свічка біла	170	0,14	42	Помідор гілка	1280	1,07	91,0
18	Спаржа зелена упаковка	120	0,10	30	Редька червона вагова	1120	0,93	91,9
19	Перець зелений гострий	460	0,38	13	Томат Полуницка вакуумна упаковка	980	0,82	92,8
20	Цибуля пінт бокс	70	0,06	46	Перець червоний	880	0,73	93,5
21	Капуста Романеску вагова	220	0,18	2	Морква мита	760	0,63	94,1
22	Капуста молода вагова	680	0,57	22	Капуста молода вагова	680	0,57	94,7
23	Цикорій білий упаковка	20	0,02	4	Буряк	560	0,47	95,2
24	Суміш Італійська для салату	180	0,15	45	Перець жовтий	500	0,42	95,6
25	Капуста червонокатанна	2390	1,99	19	Перець зелений гострий	460	0,38	96,0
26	Капуста білокатанна нашинкована в упаковці	130	0,11	35	Селера корінь	440	0,37	96,3
27	Капуста вагова	23400	19,50	44	Перець помаранчевий	400	0,33	96,7
28	Суміш Тоскана для салату	40	0,03	37	Редька Дайкон вагова	360	0,30	97,0
29	Капуста червона нарізана	210	0,18	41	Томати жовті	350	0,29	97,3
30	Редька червона вагова	1120	0,93	14	Капуста кольрабі	340	0,28	97,5
31	Імбір	30	0,03	33	Капуста броколі	320	0,27	97,8
32	Суміш преміум	80	0,07	15	Редис пучок	310	0,26	98,1
33	Капуста броколі	320	0,27	9	Селера очищена вакуумна упаковка	270	0,23	98,3
34	Цибуля економ вагова	13600	11,33	16	Гарбуз очищений вакуумна упаковка	240	0,20	98,5
35	Селера корінь	440	0,37	21	Капуста Романеску вагова	220	0,18	98,7
36	Буряк столовий солонкою	60	0,05	29	Капуста червона нарізана в упаковці	210	0,18	98,8

Група С

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
37	Редька Дайкон вагова	360	0,30	7	Суміш для борщу	190	0,16	99,0
38	Цибуля органічна вагова	5400	4,50	24	Суміш Італійська для салату	180	0,15	99,2
39	Картопля мита варена упакована	140	0,12	17	Спаржа свічка біла	170	0,14	99,3
40	Помідор салатний ваговий	1 1050	9,21	39	Картопля мита варена упакована	140	0,12	99,4
41	Томати жовті	350	0,29	26	Капуста білокачанна нашинкована в упаковці	130	0,11	99,5
42	Помідор гілка	1280	1,07	18	Спаржа зелена упакована	120	0,10	99,6
43	Помідор жовтий	1660	1,38	5	Морквяні палички	110	0,09	99,7
44	Перець помаранчевий	400	0,33	32	Суміш преміум	80	0,07	99,8
45	Перець жовтий	500	0,42	20	Цибуля шніт бокс	70	0,06	99,8
46	Перець червоний	880	0,73	36	Буряк столовий солодкою	60	0,05	99,9
47	Цибуля біла	2100	1,75	48	Перець Капі червоний	50	0,04	99,9
48	Перець Капі червоний	50	0,04	28	Суміш Тоскана для салату	40	0,03	100,0
49	Огірок український ваговий	7250	6,04	31	Імбір	30	0,03	100,0
50	Огірки тепличні	1400	1,17	23	Цикорій білий упакована	20	0,02	100,0

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	Морква вагова	9000	2250	5200	1300	36,1	0,0160	1,6	6,3	13	Томат вакуумна упаковка
12	Буряк еко	2200	550	1000	250	15,8	0,0287	2,9	7,1	44	
13	Томат вакуумна упаковка	1000	250	1000	250	15,8	0,0632	6,3	7,9	37	Редька Дайкон вагова
14	Капуста кольрабі	280	70	1400	350	18,7	0,2673	26,7	8,2	4	Буряк
15	Редис пучок	320	80	800	200	14,1	0,1768	17,7	9,3	50	Огірки тепличні
16	Гарбуз очищений вакуумна упаковка	280	70	1000	250	15,8	0,2259	22,6	11,2	47	Цибуля біла
17	Спаржа свічка біла	160	40	200	50	7,1	0,1768	17,7	11,5	25	Капуста червонокочанна
18	Спаржа зелена упаковка	120	30	1400	350	18,7	0,6236	62,4	11,9	6	Картонля еліт мита
19	Перець зелений гострий	480	120	10400	2600	51,0	0,4249	42,5	13,4	45	Перець жовтий
20	Цибуля шніт бокс	80	20	800	200	14,1	0,7071	70,7	14,2	49	Огірок український
21	Капуста Романеску вагова	200	50	600	150	12,2	0,2449	24,5	15,3	41	Томати жовті
22	Капуста молода вагова	760	190	200	50	7,1	0,0372	3,7	15,8	2	Морква мита
23	Цикорій білий упаковка	40	10	550	137,5	11,7	1,1726	117,3	17,7	15	Редис пучок
24	Суміш Італійська для салату	200	50	600	150	12,2	0,2449	24,5	17,7	17	Спаржа свічка біла
25	Капуста червонокочанна	2760	690	25000	6250	79,1	0,1146	11,5	17,7	26	Капуста білокочанна нашинкована в упаковці
26	Капуста білокочанна нашинкована в упаковці	160	40	200	50	7,1	0,1768	17,7	18,4	46	Перець червоний
27	Капуста вагова	22480	5620	260800	65200	255,3	0,0454	4,5	20,2	35	Селера корінь
28	Суміш Тослана для салату	40	10	200	50	7,1	0,7071	70,7	22,6	16	Гарбуз очищений вакуумна упаковка
29	Капуста червона нарізана в упаковці	200	50	800	200	14,1	0,2828	28,3	24,5	7	Суміш для борщу
30	Редька червона вагова	1100	275	27500	6875	82,9	0,3015	30,2	24,5	21	Капуста Романеску вагова

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
31	Імбір	40	10	50	125	3,5	0,3536	35,4	24,5	24	Суміш Італійська для салату
32	Суміш преміум	120	30	3600	900	30,0	1,0000	100,0	26,4	33	Капуста броколі
33	Капуста броколі	240	60	1000	250	15,8	0,2635	26,4	26,7	14	Капуста кольрабі
34	Цибуля економ вагова	12560	3140	87200	21800	147,6	0,0470	4,7	27,8	43	Помідор жовтий
35	Селера корінь	560	140	3200	800	28,3	0,2020	20,2	28,3	29	Капуста червона нарізана в упаковці
36	Буряк столовий солонкою	80	20	400	100	10,0	0,5000	50,0	30,2	30	Редька червона вагова
37	Редька Дайкон вагова	360	90	200	50	7,1	0,0786	7,9	35,4	31	Імбір
38	Цибуля органічна вагова	5400	1350	1959600	489900	699,9	0,5185	51,8	35,4	48	Перець Капі червоний
39	Картопля мита варена упакована	160	40	2600	650	25,5	0,6374	63,7	40,8	9	Селера очищена вакуумна упаковка
40	Помідор салатний ваговий	10240	2560	39200	9800	99,0	0,0387	3,9	42,5	19	Перець зелений гострий
41	Томати жовті	320	80	600	150	12,2	0,1531	15,3	50,0	36	Буряк столовий солонкою
42	Помідор гілка	1280	320	800	200	14,1	0,0442	4,4	51,8	38	Цибуля органічна вагова
43	Помідор жовтий	1800	450	62800	15700	125,3	0,2784	27,8	52,1	3	Картопля екстра
44	Перець помаранчевий	400	100	200	50	7,1	0,0707	7,1	62,4	18	Спаржа зелена упаковка
45	Перець жовтий	560	140	1400	350	18,7	0,1336	13,4	63,7	39	Картопля мита варена упакована
46	Перець червоний	800	200	5400	1350	36,7	0,1837	18,4	70,7	20	Цибуля шніт бокс
47	Цибуля біла	2080	520	13600	3400	58,3	0,1121	11,2	70,7	28	Суміш Тоскана для салату
48	Перець Капі червоний	80	20	200	50	7,1	0,3536	35,4	85,0	5	Морквяні палички
49	Огірок український ваговий	7200	1800	260000	65000	255,0	0,1416	14,2	100,0	32	Суміш преміум
50	Огірки тепличні	1400	350	4200	1050	32,4	0,0926	9,3	117,3	23	Цикорій білий упаковка

Додаток Д

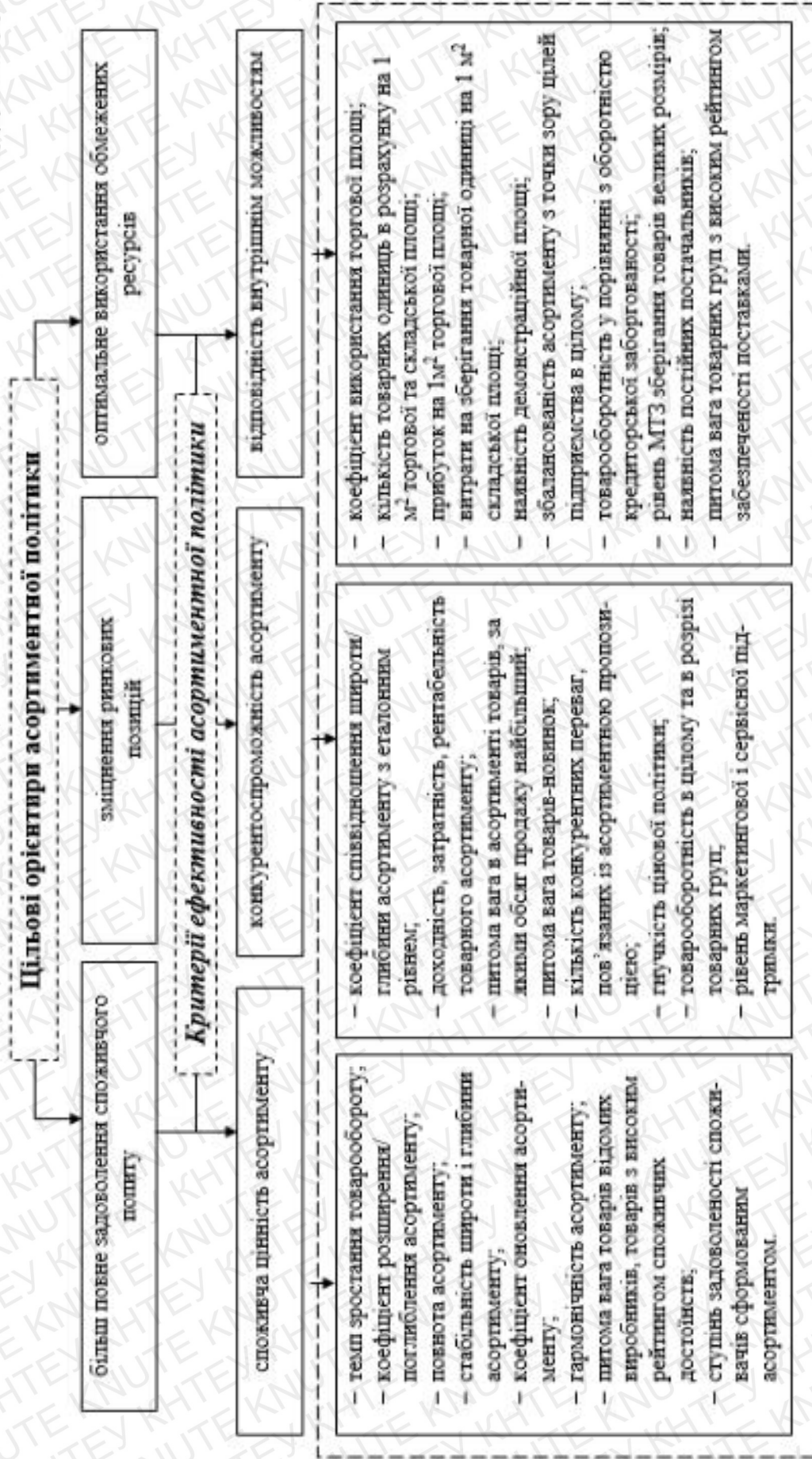


Рис. Д.1. Система показників оцінки ефективності асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дані для визначення рівня обслуговування покупців у відділі «Овочі фрукти» магазину «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення			
	2015 р. 2	2016 р.		2017/2015 6	Відносне		
		3	4		2017/2016 7	2017 / 2015 8	
1				5			
Кількість різновидів товару, що є у продажу	6523	7586	8562	976	2039	112,87	131,26
Кількість різновидів товарів, передбачених асортиментних переліком	6596	7698	8565	867	1969	111,26	129,85
Обсяг товарообороту, отриманий методом самообслуговування, тис. грн	480000	631125	1198283	567158	718283	189,86	249,64
Загальний обсяг товарообороту, тис. грн	484686	701681	1319739	618058	835053	188,08	272,29
Кількість додаткових послуг, які фактично надаються покупцям у магазині, од.	26	26	27	1	1	103,85	103,85
Кількість додаткових послуг, передбачених переліком, од.	27	27	27	0	0	100,00	100,00
Оптимальні затрати часу покупців на очікування обслуговування, с	60	60	60	0	0	100,00	100,00

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8
Середні фактичні затрати часу на очікування обслуговування, с	68	70	65	-5	-3	92,86	95,59
Середньоденна кількість здійснених покупок, од.	1236	1358	1456	98	220	127,37	193,22
Середньоденна кількість відвідувачів у відділі, чол.	1242	1385	1513	128	271	133,25	211,98
Кількість покупців, які дали відгінну та добру оцінку культури обслуговування, чол.	170	185	198	13	28	107,03	116,47
Кількість опитаних у магазині, чол.	200	200	200	0	0	100,00	100,00

**Чисельність населення (за оцінкою) на 1 вересня 2018 року
та середня чисельність у січні-серпні 2018 року, осіб [1]**

	Наявне населення		Постійне населення	
	на 1 вересня 2018 року	середня чисельність у січні-серпні 2018 року	на 1 вересня 2018 року	середня чисельність у січні-серпні 2018 року
м. Київ	2937531	2936027	2896224	2894720
Райони:				
Голосіївський	250955	251425	248857	249327
Дарницький	341822	340858	335323	334359
Деснянський	368840	369064	365950	366174
Дніпровський	356537	356334	354808	354605
Оболонський	320199	320450	317325	317576
Печерський	159658	158993	154935	154270
Подільський	204065	202788	200655	199378
Святошинський	341989	341813	336069	335893
Солом'янський	371144	370991	369098	368945
Шевченківський	222322	223311	213204	214193

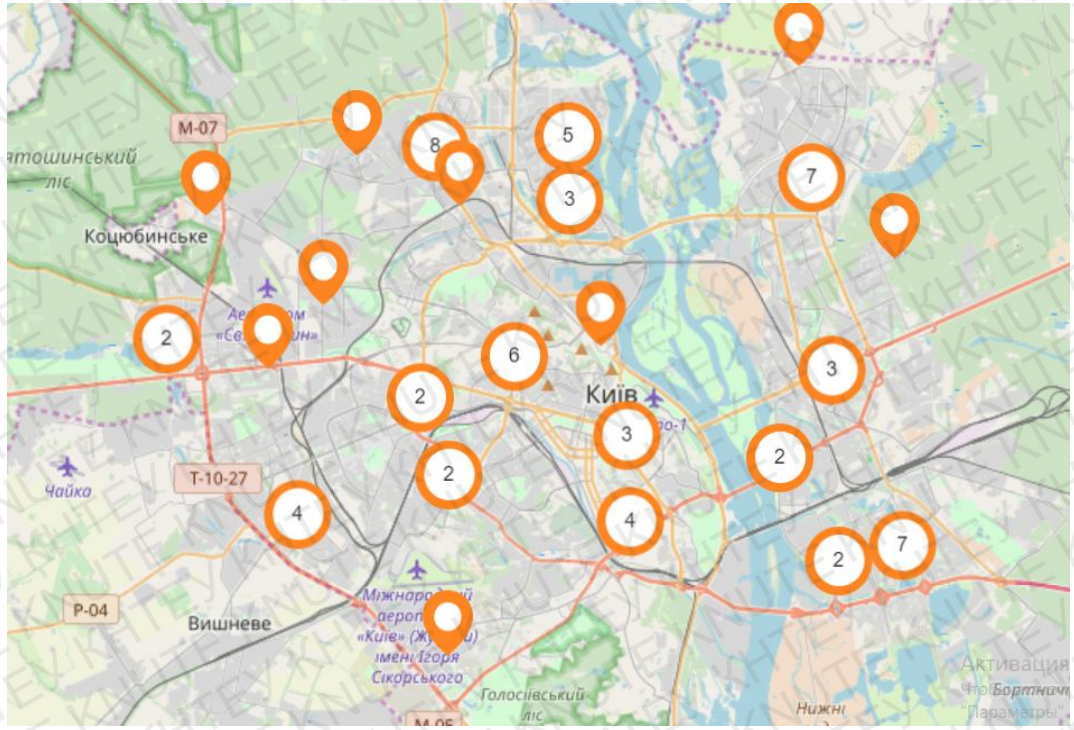


Рис. Є.1. Загальна карта розташування магазинів Сільпо в м. Києві

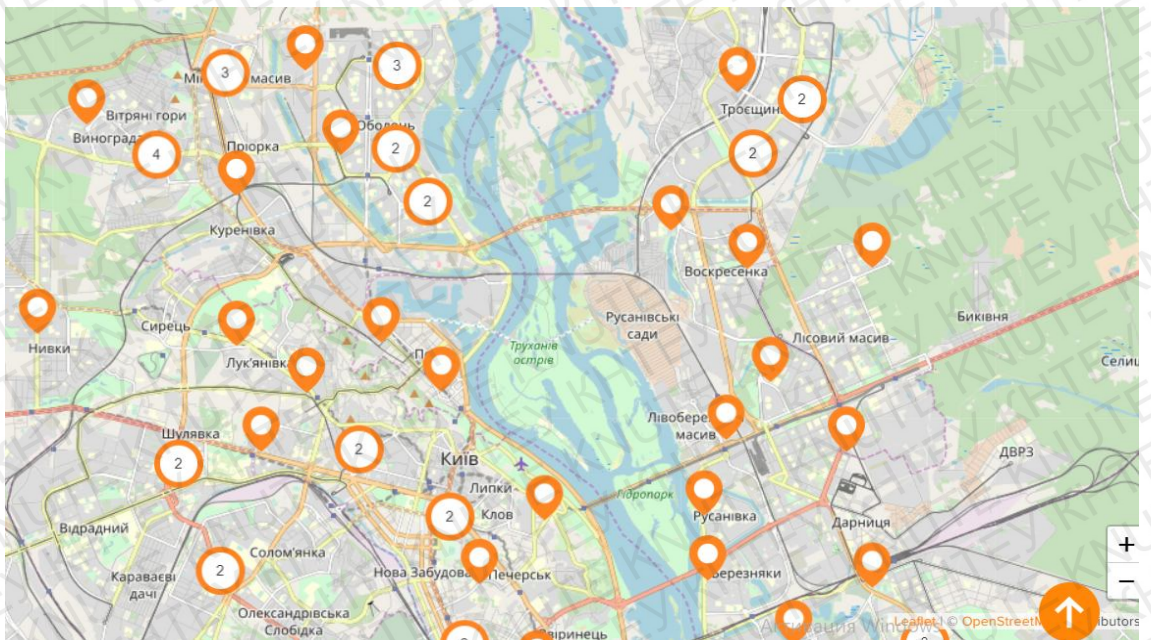


Рис. Є.2. Карта розташування магазинів «Сільпо» в м. Києві