

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетинг як чинник конкурентоспроможності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2м групи,  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг»

Вовк Аліни  
Ігорівни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Чуніхіна Тетяна  
Сергіївна

Гарант освітньої програми  
д. е. н. професор

Лаборцева Олена  
Іванівна

Київ 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»	16
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГУРМЕ ХАУС».....	16
2.2. Маркетингові інструменти в процесі формування конкурентних переваг ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» .....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НОСТІ ТОВ «ГУРМЕ ХАУС».....	34
3.1. Визначення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУРМЕ ХАУС».....	34
3.3. Удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» .....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми** маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах пов'язана з інтенсивною зміною зовнішнього середовища і слабкою науково-методичною розробленістю багатьох сторін формування та реалізації конкурентних переваг підприємства з використанням комплексу маркетингу. В умовах України, як свідчить оцінка сучасного досвіду, багато підприємств в недостатній мірі використовують інструменти маркетингового управління для посилення свого конкурентного потенціалу. На сьогоднішній день бізнес здійснює господарську діяльність в умовах розвинутого конкурентного ринку. При цьому саме маркетинг виступає ефективним інструментом вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств, що є вирішальним фактором комерційного його успіху на ринку. Формування конкурентоспроможності передбачає відповідність дій компанії вимогам ринку, зокрема конкретним запитам споживачів. Тому використання засобів маркетингу у вирішенні завдання формування конкурентоспроможності є одним з ключових напрямків стратегічного та тактичного управління підприємством.

Питання формування конкурентоспроможності в системі маркетингу підприємства в тій чи іншій мірі висвітлені у працях таких вчених як Араспанова О.Ю., Гузенко Г.М., Кириленко В.В., Конопляннікова М.А., Майстренко Ю.В., Петровська І.П., Носов А.О., Поліщук І.І., Гудима Н.В., Рябова З.В., Урба С.І., Коковська С.І., тощо. Однак, малодослідженим залишається питання особливостей маркетингу як чиннику конкурентоспроможності підприємств, що потребує його подальшого вивчення.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів маркетингу як чиннику конкурентоспроможності підприємства.

У відповідності до мети в процесі роботи були вирішенні наступні **завдання:**

- визначити теоретичні засади маркетингу як чиннику конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»;
- охарактеризувати маркетингові інструменти в процесі формування конкурентних переваг ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»;
- обґрунтувати стратегію управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»;
- обґрунтувати напрями удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «ГУРМЕ ХАУС».

**Об'єкт дослідження** – процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на засадах маркетингу.

**Інформаційна база дослідження.** Робота виконувалася з використанням нормативно-правової бази, монографій, наукової літератури періодичних видань. Аналітичні розрахунки було здійснено на основі фінансової та управлінської звітності досліджуваного торговельного підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» з використанням сучасних інформаційних технологій.

**Практична значущість роботи.** Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій по вдосконаленню управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» з використанням маркетингових інструментів.

**Структура роботи.** Робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (з 51 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розкриваючи завдання наукового дослідження, варто спочатку сконцентрувати увагу на уточненні змісту поняття «формування конкурентоспроможності підприємства» (табл. 1).

*Таблиця* **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

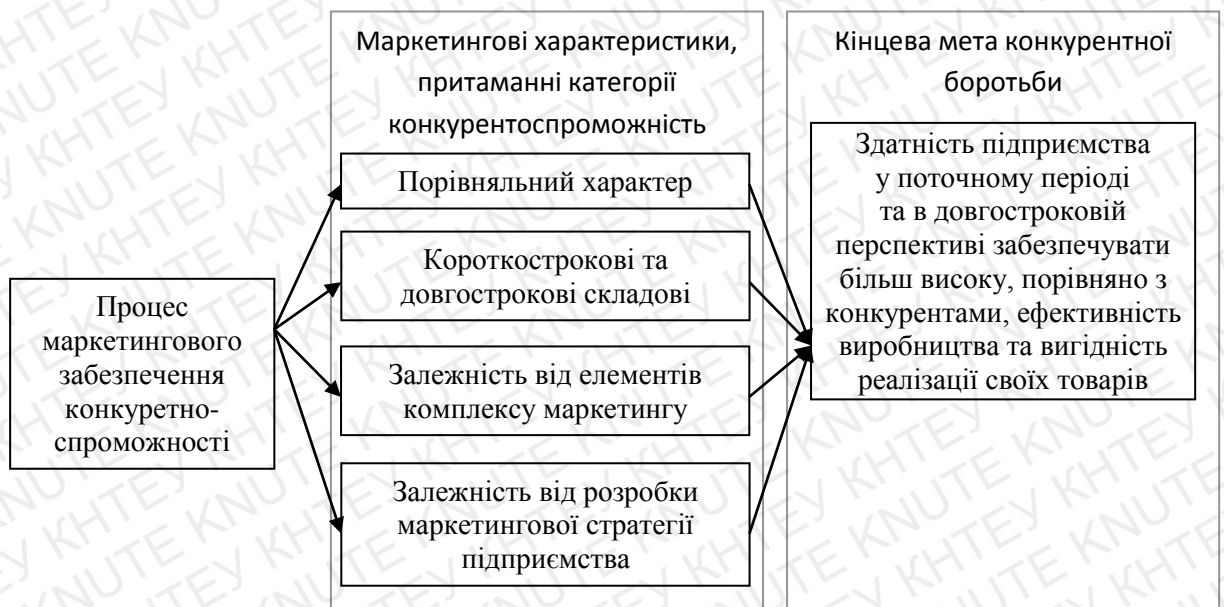
#### Наукові підходи до визначення змісту формування конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Ониськів В. О. [39]	реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
Гузенко Г.М. [20]	забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Кириленко В.В. [25]	розробка заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає).
Конопляникова М.А. [28]	розробка програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Латишев К.О. [33]	система дій щодо розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
Місько Г.А. [36]	динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Поліщук І.І., Гудима Н.В. [41]	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Романова Л. В. [42]	дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому.
Сутиріна С. О. [46]	формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

\*складено на основі [39, 20, 25, 28, 33, 36, 41, 42, 46]

Наведені вище визначення доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає поняття формування конкурентоспроможності під власним кутом зору. Формування конкурентоспроможності можна розглядати як процес впровадження комплексу заходів, що дозволяють досягти конкурентних переваг та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики процесу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства як наукової категорії, що схематично зображено на рис. 1.1.



*Рис. 1.1. Основні ознаки маркетингового забезпечення формування конкурентоспроможності підприємства*

\*складено на основі [3, 7]

У сучасних умовах конкурентоспроможність формується під впливом управлінських рішень, які приймаються на основі маркетингової інформації. В цілому конкурентне носить високодисперсний характер, з'являється необхідність накладання маркетингового перманентного статусу в якості інструментів управління конкурентоспроможністю. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати як

забезпечення використання інструментів, методів, прийомів маркетингу, з метою активізації діяльності у напрямку підвищення конкурентоздатності.

Реалізація завдань маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом використання різних елементів маркетингового управління [8]:

- методичне забезпечення - сукупність методів маркетингу, які можуть застосовуватися при аналізі, оцінці конкурентоспроможності, управлінні нею;
- інструментальне - маркетингове забезпечення, що надає специфічні маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю;
- інформаційне - в процесі прийому маркетингових досліджень підприємство отримує інформацію, яка може бути використана з метою підвищення його конкурентоспроможності;
- організаційне забезпечення - в разі наявності на підприємствах служб маркетингу і відповідних фахівців дана служба може реалізовувати заходи по підвищеній конкурентоспроможності підприємства;
- концептуальне - маркетинг пропонує сукупність концепцій ринкового розвитку, що відображають завдання діяльності підприємства, які використовуються при визначенні параметрів конкурентоспроможності.

Використання інструментів маркетингу з метою формування конкурентних переваг передбачає процес визначення можливостей ринку та ресурсів компанії, а також планування та здійснення маркетингової діяльності, яка є необхідною для досягнення цілей фірми. У зв'язку з цим формування маркетингової програми має проводитись у масштабі всього підприємства і стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись лише рамками відділу маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування клієнтів обов'язково повинні координуватися та інтегруватися з управлінням, операціями надання послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами [9].

Етапи завдань використання інструментів маркетингу з метою формування конкурентних переваг є наступними [2]:

1. діагностика зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства;
2. визначення місії та цілей торговельної фірми;
3. вибір маркетингових стратегій;
4. вибір маркетингової тактики;
5. добір інструментів для реалізації планів;
6. контроль маркетингової діяльності.
7. Планування маркетингової діяльності [1].

Підставою для формування маркетингової програми є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Оскільки інформація про внутрішнє середовище є доступнішою та точнішою від інформації зовнішнього середовища, то слід розрізняти власне планування та прогнозування. Формування маркетингової програми стосується тих сфер маркетингової діяльності, на які підприємство може впливати (наприклад, власна рекламна кампанія), а прогнози стосуються сфер, непідвладних впливу підприємства (наприклад, діяльність торговельних фірм-конкурентів).

Формування засобів маркетингу в напрямку досягнення конкурентних переваг підприємств являє собою комплекс заходів, орієнтованих на дослідження таких питань, як [8]:

- оцінка зовнішнього (по відношенню до підприємства) середовища, в яке входять ринки, джерела постачання і багато іншого. Аналіз дозволяє виявити фактори, які сприяють комерційному успіху чи створюють йому перепони. В результаті аналізу формується банк даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;
- аналіз поведінки споживачів, як актуальних (тих, що купують продукцію підприємства), так і потенційних. Даний аналіз заключається в дослідженні демографічних, економічних, географічних та інших характеристик людей, які мають право приймати рішення про покупку, а також їх потреб в широкому розумінні цього поняття і процесів придбання як нашого, так і конкуруючих послуг;



- вивчення існуючих та планування майбутніх послуг, тобто розробка концепцій створення нових послуг чи модернізація старих, включаючи їх асортимент, упаковку і т.п., застарілих, які не дають бажаного прибутку, послуг, які знімаються з виробництва та експорту;
- забезпечення формування попиту та стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, “паблік рілейшнз” та різного роду економічних стимулів, направлених на покупців, агентів та продавців;
- забезпечення цінової політики, яка заключається в плануванні систем та рівнів цін на послуги, що експортуються, визначенні “технології” використання цін, строків кредиту, знижок і т.п.;
- управління маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, тобто планування, здійснення і контроль маркетингової програми та індивідуальних зобов’язань кожного учасника роботи підприємства, оцінка ризиків та прибутків, ефективності маркетингових рішень [6].

Формування маркетингової програми на торговельному підприємстві потребує створення відповідної служби маркетингу. В організаційній структурі торговельних фірм служба маркетингу є ланкою, яка координує діяльність усіх інших структурних підрозділів.

У залежності від характеру та масштабів діяльності підприємства організаційна структура маркетингу може приймати різні варіанти, а саме [5]:

- функціональна організація служби маркетингу;
- організація по продуктовому принципу;
- формування по регіональному принципу.

При організації маркетингової структури підприємства слід дотримуватись таких основних принципів:

- чіткість маркетингової структури;
- ефективна система зв’язків між підрозділами;

- гнучкість – здатність пристосовуватись до торговельного попиту, зростання обсягів надання послуг, нових технологій тощо.

Контроль – це постійна, систематична перевірка та оцінка стану маркетингової діяльності підприємства. Контроль маркетингової діяльності спрямований на своєчасне виявлення усіх проблем та відхилень від нормального просування підприємства до визначених цілей, а також на своєчасну корекцію маркетингової діяльності, щоб наявні проблеми не переросли в кризу.

Процес контролю складається, як правило, з чотирьох стадій [3]:

1. Встановлення планових величин і стандартів;
2. Виявлення реальних показників;
3. Порівняння;
4. Аналіз результатів порівняння [4].

Цілі контролю:

- визначення ступеню досягнення цілей;
- виявлення можливостей покращення;
- перевірка можливостей пристосування маркетингових зусиль до динамічних ринкових умов [1].

Система маркетингового контролю передбачає здійснення окремих видів контролю: контроль результатів; стратегічний контроль [8].

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулою 1.1. [5]:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad q_i^b = \frac{K_i D_i}{\sum_{i=1}^n K_i D_i}; \quad \text{або} \quad q_i^b = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.1.)$$

де  $q_i^k (q_i^b)$  - частка ринку  $i$ -ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;  $K_i$  і  $D_i$  - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої  $i$ -ю організацією;  $\Pi_i$  - обсяг продажу  $i$ -ї організації;  $n$  - кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення  $Ч^*/Ч^*$ , визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, якщо - менше 1 - у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку наведена в таблиці 1.2. [3].

Таблиця 1.2

### Оцінка конкурентоспроможності організації [3]

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник

концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається за формулою 1.2 [5].

$$K_k = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^m P_i} \quad (1.2.)$$

де  $P_1 = \max\{P_i\}$ , для всіх  $i = 1 - n$ ;  $P_2 = \max\{P_i/P_1\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-1)$ ;  $P_3 = \max\{P_i/P_1, P_2\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-2)$ ;  $P_4 = \max\{P_i/P_1, P_2, P_3\}$  для всіх  $i = 1 - (n-3)$ ;  $n$  - кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад,  $K_k$  буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77 % ринку, а решта - по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою 1.3 [7]:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^B)^2 \quad (1.3.)$$

де  $I_x$  - індекс Херфіндала ( $0 < I_x < 1$ );  $C_i^B$  - частка  $i$ -ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії  $I_x = 1$ . У галузі, де діє 100 рівносильних організацій з рівними частками,  $I_x = 0,01$ .

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують індекс Розенблюта  $I_p$ , його розраховують за формулою 1.4 [8]:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i C_i) - 1} \quad (1.4.)$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ) [10].

Розглянемо метод визначення конкурентоспроможності заснований на теорії ефективної конкуренції. У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом розраховано коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [7].

Розглянутий метод є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною [9].

Для оцінювання стратегічного положення підприємства використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це — комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу "із самим собою", тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління [8]. Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали. У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або "фінансова сила");
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напряму);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.
2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.
3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Таким чином, формування комплексу маркетингових інструментів для досягнення конкурентних переваг підприємства складається з ряду етапів. Цей процес може бути оформлений у відповідну маркетингову програму, що передбачає довгострокові цілі зростання конкурентоспроможності та має включати наступні розділи: огляд плану маркетингових заходів, поточний стан ринку, загрози і можливості, завдання і проблеми, маркетингова стратегія, програми дій, бюджети, контроль. Загальна мета дослідження ринку полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту населення на ринку товарів та послугах і створюються передумови для ефективного їх збуту. У відповідності з цим першочерговим завданням вивчення ринку є оцінка поточного співвідношення попиту і пропозицій на торговельні послуги, тобто кон'юнктури ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

#### 2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

Підприємство ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» володіє мережею магазинів делікатесів під торговою маркою «Gourmet House». Воно спеціалізується на реалізації високоякісних товарів продовольчої групи (вина, сири, екзотичні фрукти та овочі, м'ясні та морепродукти, тощо).

Основні фактори макромаркетингового зовнішнього середовища підприємства можуть бути проаналізовані за методикою PEST-аналізу. Результати Pest-аналізу впливу основних факторів макромаркетингового середовища наведено у Додатку А.

Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на маркетингову діяльність підприємства. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку оптимізації основних бізнес-процесів, орієнтації підприємства до вимог покупців. Зокрема, велике занепокоєння у керівництва підприємства викликає ситуація макроекономічної та політичної нестабільності, що супроводжується зниження рівня доходів населення.

На сьогодні підприємство має певні проблеми з податковими органами, що пов'язані зі значними сумами податкового кредиту на особистому податковому рахунку. Підприємство у 2016-2017 рр. проводило реконструкцію приміщень, понісши певні капітальні витрати. За рахунок цього сформувався податковий кредит, який нині підприємство не може використати для перекриття податкових зобов'язань з ПДВ. Проблема виникла внаслідок змін податкового законодавства у 2018 році.

Вплив науково-технічних факторів на перспективи розвитку маркетингу

підприємства є позитивним. Перехід на самообслуговування дозволив здійснити оптимізацію використання торговельної площі, викладки товарів, а також використання робочого часу торговельного персоналу підприємства.

Сегментацію покупців підприємства за рівнем доходів (на основі даних про статистику доходів населення) наведено на рис. 2.1.

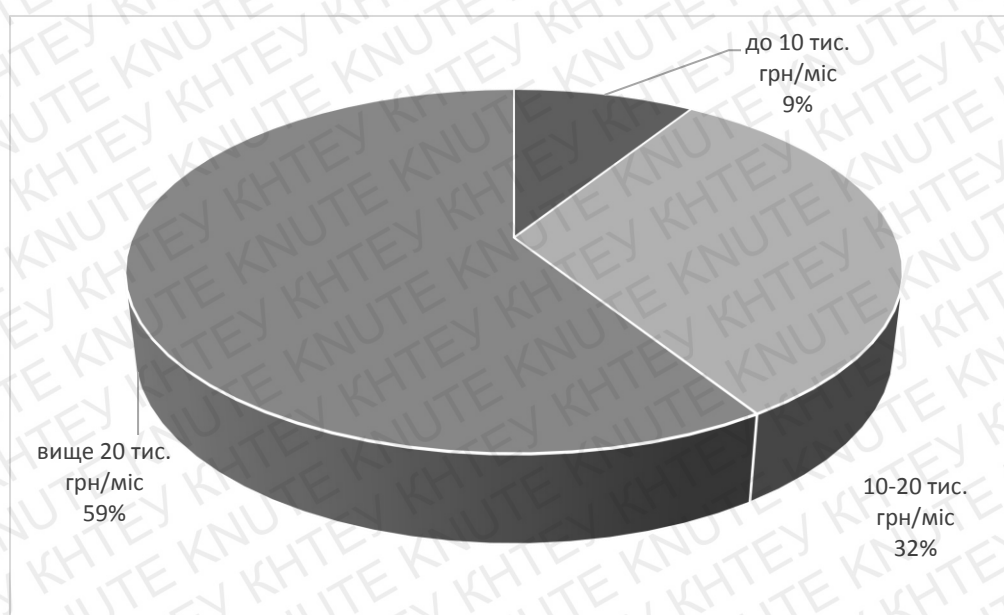


Рис. 2.1. Сегментація споживачів ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» за рівнем доходів (2018р.), %

\*за даними підприємства

Як бачимо з даних рис. 2.1, досить знану частку в структурі споживачів займає сегмент з рівнем доходів від 20 тис.грн. Наведена ситуація змушує керівництво шукати альтернативних шляхів удосконалення цінової політики та формування відповідного товарного асортименту.

Основними конкурентами підприємства є компанії, які володіють такими торговими марками:

- ТОВ «Гуд Вайн», торговельна марка «Good Wine»;
- ТОВ «Торгопт компані», торговельна марка «Delicates Gastro Boutique»;
- ТОВ «СільпоФуд», торговельна марка «LeSilpo» (це окремі спеціалізовані відділи мережі супермаркетів «Сільпо-Гурман»;
- СП «Марком», ТОВ «Делайт-Україна», торговельна марка «Delight».



Усі конкуренти досліджуваного підприємства працюють на спільному ринку продовольчих товарів, однак, за профілем своєї діяльності вони відрізняються від звичайних продуктових супермаркетів. У супермаркетах делікатесів кожен покупець може отримати якісну персональну консультацію з приводу придбання того чи іншого продукту. Усі підприємства-конкуренти реалізують імпортовану продукцію, тому ціни на одні і ті ж товари з однієї товарної групи досить сильно залежать від вибору постачальників.

За даними маркетингового відділу ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» було побудовано **може, побудуємо** карту позиціонування основних конкурентів, які працюють в м. Києві. За базові показники **візьмемо** було взято показник середнього чеку та рівень відвідуваності. Керівництво ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» проводило власне дослідження ринку та роботи конкурентів за принципом «таємний відвідувач». Дані цього дослідження формалізовані на рис. 2.3.

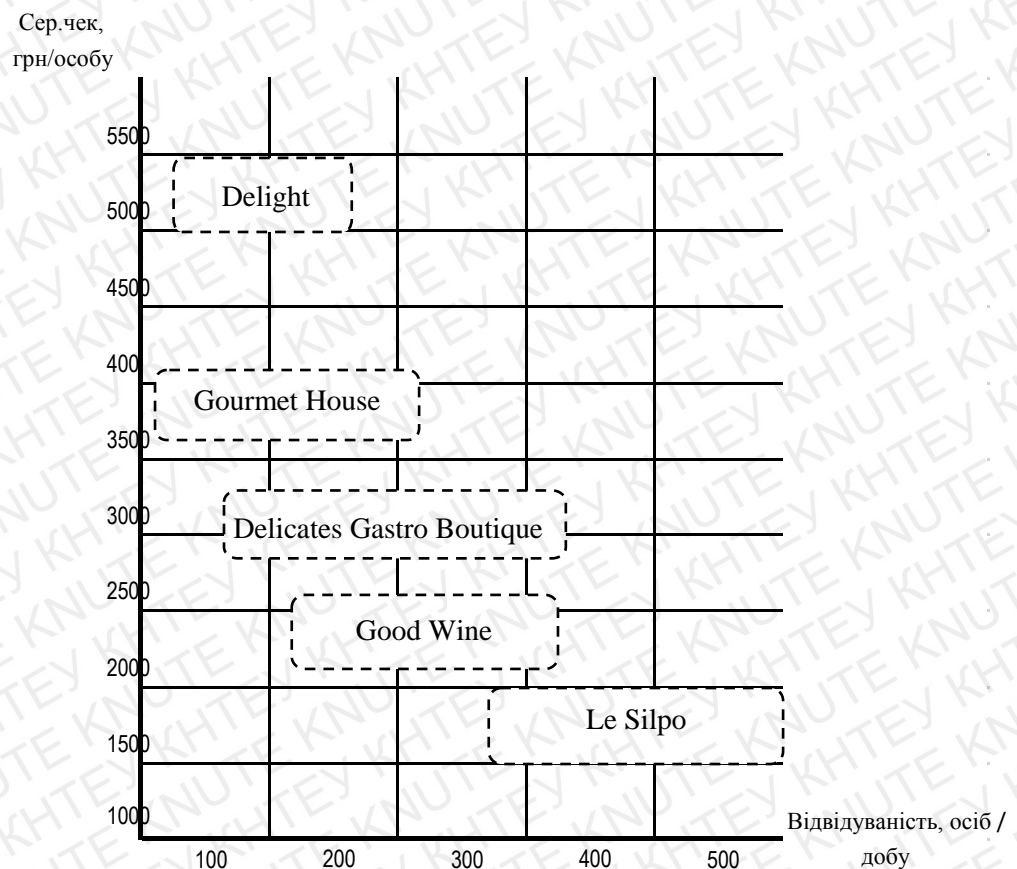


Рис. 2.3. Карта позиціонування конкурентів ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

\*побудовано за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.3, супермаркети «Gourmet House» має досить високий середній чек покупки, що свідчить про комплексність підходу їх керівництва до формування товарного асортименту. Найбільшу відвідуваність серед конкурентів має «Le Silpo», оскільки він має концепцію окремого відділу «Сільпо-Гурман» і в складі його відвідувачів доволі часто є відвідувачі супермаркету «Сільпо».

Також проведемо оцінку конкурентної позиції підприємства. Для цього скористаємося даними аналізу зовнішнього середовища, а також характеристикою основних найближчих 2-х конкурентів - ТОВ «Гуд Вайн» (торговельна марка «Good Wine») та ТОВ «Торгопт компанії» (торговельна марка «Delicates Gastro Boutique»).

Спочатку побудуємо таблицю можливостей та загроз підприємства. З цією метою скористаємося результатами PEST-аналізу, який наведено у Додатку А. Усі чинники було оцінено за 10-бальною шкалою. Результати ранжування факторів наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналіз можливостей та загроз ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

Фактори	Важливість, балів $B_i$	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, $P_{i^3}$	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, $P_{\zeta^3}$	$P_{\zeta^3} * B_i$
1	2	3	4	5	6
Рівень довіри населення до влади (політичний фактор)	6	0,8	<b>4,8</b>	0,2	<b>1,2</b>
Темп інфляції (макроекономічний фактор), %	7	0,3	<b>2,1</b>	0,7	<b>4,9</b>
ВВП річний, номінальний (макроекономічний фактор), млрд.грн	8	0,7	<b>5,6</b>	0,3	<b>2,4</b>
Чисельність економічно-активного населення (демографічний фактор), млн.осіб	8	0,1	<b>0,8</b>	0,9	<b>7,2</b>
Динаміка міграційних коливань чисельності населення	7	0,7	<b>4,9</b>	0,3	<b>2,1</b>

(демографічний фактор), %					
---------------------------	--	--	--	--	--

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Рівень інноваційності ВВП, пунктів (науково-технологічний фактор)	8	0,4	<b>3,2</b>	0,6	<b>4,8</b>
Кількість покупців підлогових покриттів	9	0,2	<b>1,8</b>	0,8	<b>7,2</b>
Вимоги до екологічності покриттів	6	0,4	<b>2,4</b>	0,6	<b>3,6</b>
Доступ до джерел фінансування	9	0,4	<b>3,6</b>	0,6	<b>5,4</b>
Організація товарного забезпечення	8	0,6	<b>4,8</b>	0,4	<b>3,2</b>
Конкуренція	7	0,3	<b>2,1</b>	0,7	<b>4,9</b>
<b>Всього:</b>		-	<b>36,1</b>	-	<b>46,9</b>

Було знайдено добутки  $P_{i3} * B_i$  та  $P_{i5} * B_i$  (стовпчики 4 та 6 табл. 1) й визначено підсумки по отриманим значенням. Порівнюючи їх, було встановлено, що підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» значно більше загроз, аніж можливостей ( $36,1 < 46,9$ ). Далі будують таблицю сильних та слабких сторін ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» у порівнянні з двома найближчими конкурентами. Оцінку проведено за 10-бальною шкалою (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Аналіз сил та слабкостей ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

Фактори	Вага $P_i$	ТОВ «Good Wine»		ТОВ «Торгопт компанії»		ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»			
		$A_{1i}$	$P_i * A_{1i}$	$A_{2i}$	$P_i * A_{2i}$	Звичайна $A_{ji}$	$P_i * A_{ji}$	Абсолютна $\Delta_{ji}$	$P_i * \Delta_{ji}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зручність планування торговельних приміщень	0,15	8	1,2	4	0,6	6	0,9	-2	-0,3
Рівень ввічливості персоналу	0,15	5	0,75	2	0,3	5	0,75	0	0
Широта асортименту	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2	-1	-0,05
Гнучка цінова політика	0,2	2	0,4	7	1,4	3	0,6	-4	-0,8
Наявність програм лояльності	0,1	4	0,4	8	0,8	2	0,2	-6	-0,6
Представленість товарів	0,1	5	0,5	9	0,9	4	0,4	-5	-0,5
Наявність внутрішньої реклами	0,05	6	0,3	5	0,25	5	0,25	-1	-0,05
Додаткові сервіси	0,05	7	0,35	4	0,2	4	0,2	-3	-0,15

продовження табл. 2.2

Зручність розрахунків на касі	0,05	3	0,15	8	0,4	9	0,45	1	0,05
Якість викладки товарів	0,1	2	0,2	8	0,8	1	0,1	-7	-0,7
Конкурентна сила:			4,4		5,9		4,05		-3,1

Для визначення звичайної конкурентної сили перемножуємо для кожного конкурента вагові коефіцієнти на оцінки досягнутого рівня в балах та підсумовуємо отримані результати. У нас конкурент 1 має значення звичайної конкурентної сили 6,55 бала, конкурент 2 – 5,30 бала, підприємство – 7,05 бала, тобто його позиція є найкращою. Для визначення абсолютної конкурентної сили спочатку розглядаємо лише конкурентів, і вибираємо серед них найвищу оцінку по кожному фактору (в табл. 2 ці оцінки виділені сірим растром: з оцінок 10 та 1 більша 9 і так далі). Далі віднімаємо ці найвищі оцінки від оцінок підприємства і результат заносимо в стовпчик 9 табл. 2 ( $8 - 10 = -2$ ;  $9 - 10 = -1$ ;  $10 - 10 = 0$  і так далі). Враховуємо відносну важливість факторів множенням стовпчика 2 на стовпчик 9 і підсумовуємо результат стовпчика 10. Це і є абсолютна конкурентна сила; якщо вона додатна, підприємство має більше сил, аніж слабкостей, і навпаки. У ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» абсолютна конкурентна сила від’ємна ( $-3,1 < 0$ ), тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних. Складаємо першу матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Перша матриця SWOT-аналізу

Можливості (О)	Загрози (Т)
- Рівень довіри населення до влади (політичний фактор) (4,8)	Темп інфляції (макроекономічний фактор), (-4,9)
- ВВП річний, номінальний - макроекономічний фактор (5,6)	Чисельність економічно-активного населення (7,2)
- Динаміка міграційних коливань чисельності населення (4,9)	Рівень інноваційності ВВП (-4,8)
- Організація товарного забезпечення (4,8)	Кількість покупців підлогових покриттів (-7,2)
	Вимоги до екологічності покриттів (-3,6)
	Доступ до джерел фінансування (-5,4)

Конкуренція (-4,9)

продовження табл. 2.3

Сили (S)	Слабкості (W)
- Зручність розрахунків на касі (0,05)	- Якість продукції (-0,3)
	- Широта асортименту (-0,05)
	- Гнучка цінова політика (-0,8)
	- Наявність програм лояльності (-0,6)
	- Представленість товарів (-0,5)
	- Наявність внутрішньої реклами (-0,05)
	- Додаткові сервіси (-0,15)
	- Якість викладки товарів (-0,7)

До клітинок верхнього рядка матриці заносимо можливості та загрози в порядку зменшення їх важливості (за значеннями відповідно стовпчиків 4 та 6 табл. 1). Якщо значення стовпчика 4 більше, ніж стовпчика 6, фактор розглядаємо як можливість, інакше – як загрозу. За однакових значень фактор можна взагалі не розглядати. Оцінки загроз позначаємо мінусами. Результати побудови матриці SWOT-аналізу наведено у Додатку Б.

Оцінку конкурентного статусу підприємства проведемо на основі методики конкурентного аналізу. Для цього варто здійснити оцінювання основних параметрів діяльності підприємств-конкурентів ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» за допомогою бальної шкали. На сьогодні ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» використовує конкурентну маркетингову стратегію утримання позицій на ринку. Його конкуренти належать до поширених в Україні торговельних мереж з відлагодженими бізнес-процесами. Це вносить в роботу підприємства певні ризики та необхідність швидко реагувати на всі дії своїх конкурентів.

Сильними сторонами підприємства порівняно з конкурентами є: розміщення його у зручному місці (центр м. Київ), зручність транспортної інфраструктури поблизу підприємства, невелика кількість працівників, гнучкість процесів управління. Однак, ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» також має ряд недоліків (слабких сторін), які знижують його конкурентний статус. До них відносяться: 1) несистематизованість маркетингового управління; 2) відсутність власного сайту; 3) відсутність власного повноцінного сайту; 4) слабкий

розвиток систем закупівельної логістики, порівняно з конкурентами; 5) неможливість суттєву впливати на цінову політику у регіонів своєї діяльності (підприємство змушене постійно орієнтуватися на конкурентів, здійснювати моніторинг їх цін та товарного асортименту), тощо.

Необхідно відмітити, що основними визначальними факторами в процесі формування конкурентного статусу підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» є характер розвитку стимулювання продажу, удосконалення товарної та цінової політики.

Таким чином, проведений аналіз маркетингового середовища дає можливість зробити висновки про негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на маркетингову діяльність підприємства. Погіршення економічної ситуації призводить до зниження попиту на товари та послуги підприємства. На сьогодні підприємство має певні проблеми з податковими органами, що пов'язані зі значними сумами податкового кредиту на особистому податковому рахунку. Вплив науково-технічних факторів на перспективи розвитку маркетингу підприємства є позитивним. Перехід на самообслуговування дозволив здійснити оптимізацію використання торговельної площі, викладки товарів, а також використання робочого часу торговельного персоналу підприємства. Досить знану частку в структурі споживачів займає сегмент з рівнем доходів понад 20 тис. грн / міс. Найближчим за рівнем конкурентного профілю до підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» знаходиться «Delicates Gastro Boutique», який здійснює торгівлю форматі «магазини у дому». Необхідно відмітити, що основними визначальними факторами в процесі формування конкурентного статусу підприємства «ГУРМЕ ХАУС» є характер розвитку стимулювання продажу, удосконалення товарної та цінової політики.

## 2.2. Маркетингові інструменти в процесі формування конкурентних переваг ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

Розглядаючи особливості маркетингового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУРМЕ ХАУС», варто спочатку проаналізувати матрицю конкурентного профілю, в якій виражено порівняльну характеристику основні елементів комплексу маркетингу підприємств-конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Характеристика маркетингового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» та його найближчих конкурентів

№ з/п	Фактори	Найближчі конкуренти		
		«Gourmet House»	«Delicates Gastro Boutique»	«Delight»
1	Середній чек, грн	3500 – 4000 грн	2500 – 3000 грн	5000 – 5500 грн
2	Час роботи на ринку, років	13	5	14
3	Позиція на ринку серед обраних конкурентів (рівень упізнаваності), рейтинг опитування відвідувачів	1	2	3
4	Широта товарного асортименту, (приблизна кількість товарних груп, що реалізуються в супермаркетах)	12	6	16
5	Середня площа супермаркету, м <sup>2</sup>	3000-5000	500-1200	2500-3000
6	Використання онлайн-засобів просування	Власний сайт відсутній	Є власний сайт	Є власний сайт

*\*побудовано за даними підприємств-конкурентів*

Отримання інформації для конкурентного аналізу було здійснено на основі вивчення діяльності підприємств-конкурентів за інформацією про них в матеріалах підприємства та Інтернет, опитуванню їх адміністраторів, а також особистого візиту до цих закладів.

Основними особливостями маркетингового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» є такі:

1) Підприємство досить ретельно підходить до формування власної товарної та цінової політики, як одного з найбільш важливих засобів забезпечення конкурентних переваг на ринку. Воно прагне забезпечити такий асортимент товарів, який буде ексклюзивним та ніяким чином не буде перетинатися з конкурентами. Задля цього підприємство при взаємодії з постачальниками-імпортерами укладає ексклюзивні контракти. Воно здійснює лише власний прямий імпорт від постачальників, з якими не взаємодіють конкуренти.

Цінова політика є поміркованою. В межах товарних груп підприємство проводить аналіз цін конкурентів. Ціни на окремі товарні позиції не повинні перевищувати цін на товари-аналоги конкурентів. Таким чином підприємство забезпечує утримання ринкових позицій в конкурентному середовищі, використовуючи цінову стратегію «конкурентних цін».

2) Просування на підприємстві відбувається за специфічною схемою. Оскільки магазини підприємство розміщує на території торгових центрів, то його керівництво укладає договори на просування (рекламу) торгової марки «Gourmet House» в межах ТРЦ. Недоліком маркетингової політики комунікацій є відсутність власного сайту. Додатковими засобами просування є PR-заходи та промо-акції.

На основі даних табл. 2.6 **побудемо** таблицю з профілем полярності наведених показників (табл. 2.6). Дана таблиця дасть змогу зрозуміти сильні та слабкі сторони роботи підприємства на ринку, у порівнянні з конкурентами. Виходячи з вищевикладеного, також варто навести основні напрямки підвищення ефективності маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) Удосконалити комплекс маркетингових комунікацій, що полягає насамперед у розвитку каналів онлайн-просування. Для підприємства доцільно розробити власний сайт, в межах якого можна також запропонувати створення інтернет-магазину.



Таблиця 2.6

## Профіль полярності ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» (в балах: від -3 до +3)

№ з/п	Фактори	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з підприємством						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Середній чек, грн					●	■	◆
2	Час роботи на ринку, років			●			◆	
3	Позиція на ринку серед обраних конкурентів (рівень упізнаваності), рейтинг опитування відвідувачів		■		●			◆
4	Широта товарного асортименту, (приблизна кількість товарних груп, що реалізуються в супермаркетах)			■		●	◆	
5	Середня площа супермаркету, м <sup>2</sup>			●			◆	■
6	Використання онлайн-засобів просування					●	◆	■

■ - «Delicates Gastro Boutique»

◆ - «Gourmet House»

● - «Delight»

2) Необхідно розглянути напрямки посилення заходів прямого маркетингу. Зокрема, актуальним є питання впровадження CRM-системи та автоматизованої бази даних покупців. Це може бути досить ефективним додатком до сайту підприємства та Інтернет-магазину, які пропонується розробити.

3) Стосовно активізації просування доцільним є впровадження програм лояльності для клієнтів. Це дасть змогу не лише підвищити інтенсивність воронки продажів, але і забезпечити якісний збір необхідної маркетингової інформації про ринок.

Наведемо основні елементи комплексу маркетингу підприємства, які використовуються підприємством для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Керівник підприємства відповідає за розробку у впровадження маркетингової стратегії підприємства. На даному етапі підприємство використовує наступні маркетингові стратегії:

- за ознакою конкурентних переваг (за Портером): стратегія диференціації;
- в залежності від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань: стратегія ринкової ніші.

Формування товарного портфелю на підприємстві ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» здійснюється за допомогою методу створення параметричного ряду (product line, горизонтальна стратегія). Особливістю формування товарного портфелю є те, що магазин, як правило, реалізує широкий асортимент продовольчих товарів. В основі рішень щодо управління товарним портфелем лежать процеси елімінування та нововведень. За формування товарного асортименту на підприємстві відповідає адміністратор підприємства.

В магазині ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» елімінування, тобто зняття певної товарної позиції та її заміна іншою, є процесом менш дослідженим і менш використовуваним у маркетинговій практиці, ніж лінійне планування продукції. Це пояснюється кількома причинами. Так, у плануванні товарного асортименту ініціативу виявляє сам магазин, елімінування ж часто нав'язується ринком і є результатом його розвитку. Крім цього, «розпрощатись» з продукцією, яка стала звичною, підприємства набагато складніше, у тому числі і психологічно, ніж вивести на ринок нову.

Структуру товарного асортименту за групами товарів наведено на рис. 2.4. Як свідчать дані рис. 2.4, в структурі товарного асортименту підприємства за обсягами реалізації переважали такі товарні групи як «М'ясо та ковбаси» - 15,8%, «Риба та рибні консерви» - 13,3%, «Молочна продукція» - 17,5%, «Напої алкогольні» - 15,0%. Також варто відмітити, що зростання обсягів

товарообороту по наведеним товарним групам було зумовлене дією двох факторів – зростанням попиту на ці товари, а також дією системи знижок на окремі товарні позиції в складі перелічених асортиментних груп підприємства.

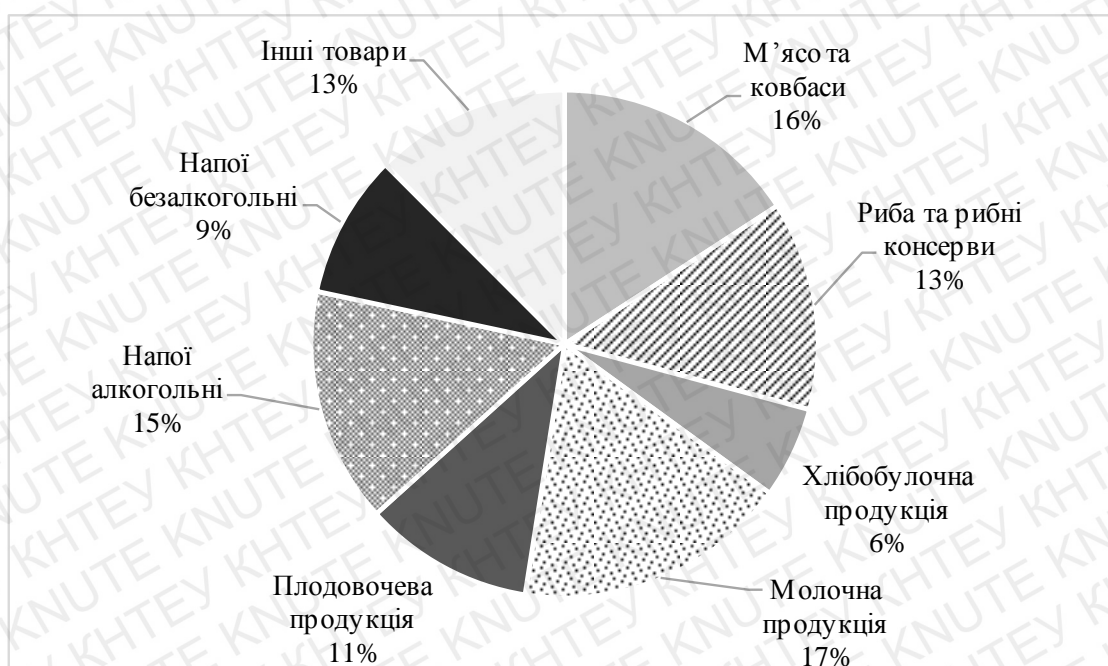


Рис. 2.4. Структура товарного асортименту підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» у 2019 році, %

\*складено за даними Додатку В

Цінова політика є важливим предметом управління маркетингом підприємства. Ціни на товари зростають постійно. Також на зростання цін вплинуло підвищення рівня мінімальної заробітної плати у 2016 році.

Маркетингове управління цінами на досліджуваному підприємстві формується виходячи з цін закупівлі та додавання торговельних націнок до закупівельної собівартості товарів.

Схему маркетингового управління цінами на підприємстві наведено на рис. 2.5.

Цінова політика підприємства визначається виходячи з рівня закупівельних цін виробника або оптового посередника, а також рівнем ринкових конкурентних цін. Управління цінами здійснює на підприємстві

безпосередньо його керівник. Він приймає рішення стосовно оновлення цін або встановлення цінових знижок на деякі категорії товарів.

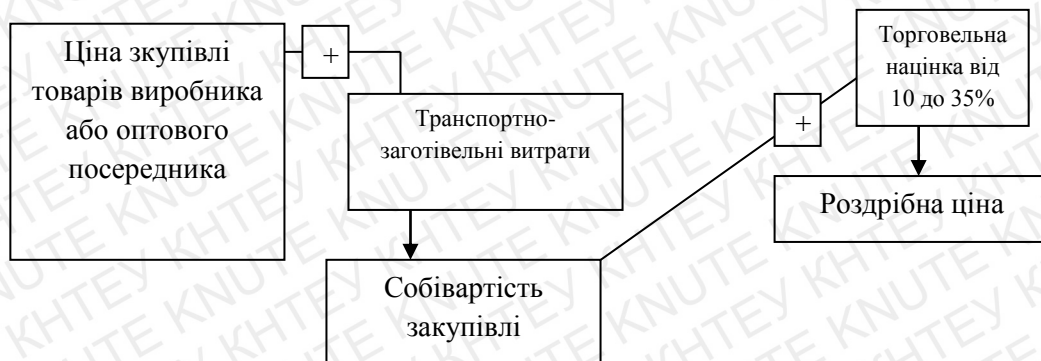


Рис. 2.5. Схема формування цін на товари ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

\*складено за даними підприємства

Концепція комплексу просування підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» визначається як система основних ідей, інструментів і аналізу, не тільки діяльності, а й навколишнього середовища (у нашому випадку це конкурентна і споживча), формування стратегій та контролю.

Проведемо також у даному питанні оцінку рівня задоволення споживачів асортиментом та цінами підприємства. Для цього скористаємося даними анкетного інтерв'ю, яке було проведене адміністрацією підприємства у приміщенні підприємства та включало 3 ключові короткі питання:

- чи є покупець постійним відвідувачем підприємства;
- оцінка рівню асортименту за 5-ти бальною шкалою;
- питання стосовно рівня цін у магазині по відношенню до інших торговельних підприємств міста.

Опитування проводилося у торговельному залі ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» у липні 2019 р. протягом 3-х днів з 19.00 до 21.00 год. Було опитано 30 осіб різних вікових категорій та статі. Анкета заповнювалась автором під час опитування. Тривалість опитування не перевищувала 2,5-3 хвилини. Зразок анкети наведено у Додатку Г.

Результати опитування фіксувалися тільки після відповіді на перше скрінінгове питання анкети. До уваги бралися лише відповіді тих відвідувачів,

які періодично відвідують торговельний центр. Тільки такі відвідувачі, на нашу думку, мають змогу адекватно оцінити рівень асортименту, помітити певні недоліки у його формуванні.

Результати опитування наведено на рис. 2.6.

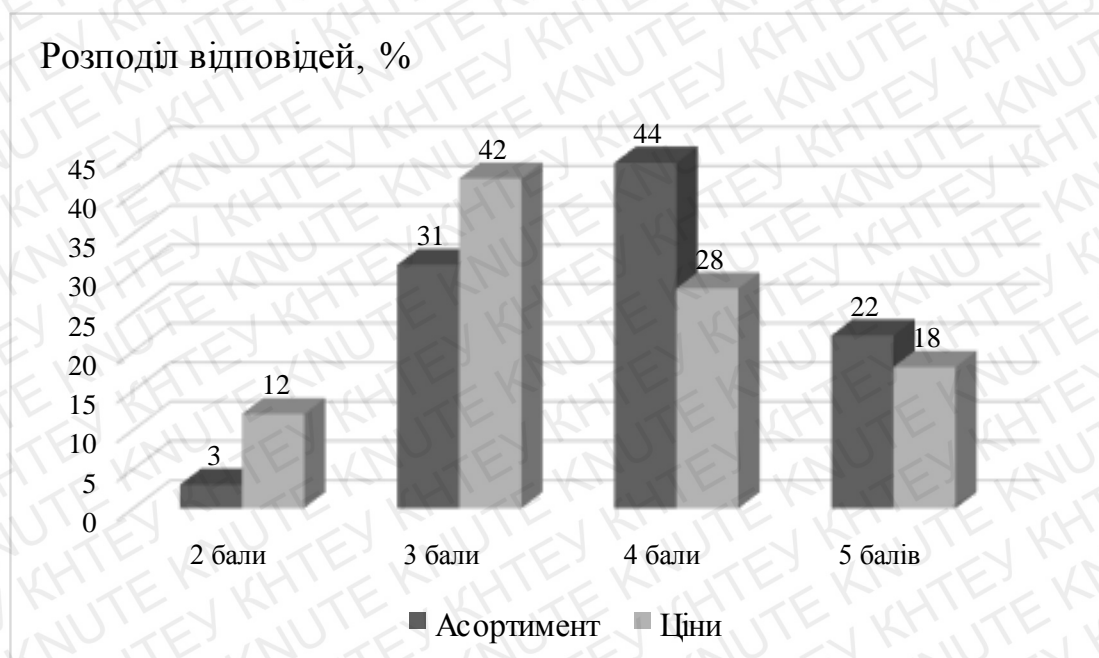


Рис. 2.6. Розподіл відповідей опитаних покупців підприємства стосовно їх задоволеності асортиментом та цінами підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС», %

Як видно з рис. 2.6, в цілому частка респондентів, які добре оцінили товарний асортимент підприємства, становить 44%, та 22% опитаних оцінюють товарний асортимент на «відмінно».

Посередню оцінку товарному асортименту дали 31% відвідувачів, а це досить значна частка, що вимагає замислитись над подальшою роботою по удосконаленню товарного асортименту. Саме ця категорія відвідувачів виявилася не зовсім задоволеною асортиментом та має певні побажання щодо його поліпшення. Оцінка цін респондентами мала більш виражений негативний характер. Цього варто було очікувати, оскільки підприємство у 2016-2018 рр. змушене було по декілька разів переіндексовувати ціни у зв'язку з інфляційними процесами. Близько 42% респондентів дали посередню оцінку ціновій політиці підприємства, а 12% дали низьку оцінку. До того ж 3%

опитаних виявились вкрай незадоволені асортиментом. Для цих 3% опитаних було задане питання, що входило до анкети – причина такої низької оцінки цін та асортименту. За результатами інтерв'ю, основними причинами низької оцінки були: неможливість знайти потрібний товар на полиці, відсутність бажаних видів товарів, недостатність бюджету для придбання товару (особливо це стосується м'ясних та молочних товарів). Наявність хоч і незначної частки поганих відповідей є дуже поганим знаком для іміджу підприємства. Неможливість знайти потрібний товар на полиці може бути пов'язана з мерчандайзингом, правильністю викладки. Відсутність бажаних видів товарів може бути пов'язана з недостатнім вивченням ринку та вподобань споживачів, що і призводить до відсутності замовлень на певні види товарів, які могли б бути цікавими для споживача. Проблема з високими цінами зумовлена відсутністю вигідних та продуманих цінових пропозицій, акційних програм.

Ранжування наведених проблем за їх питомою вагою (за результатами опитування 3% та 12% незадоволених респондентів) наведено на рис. 2.7.

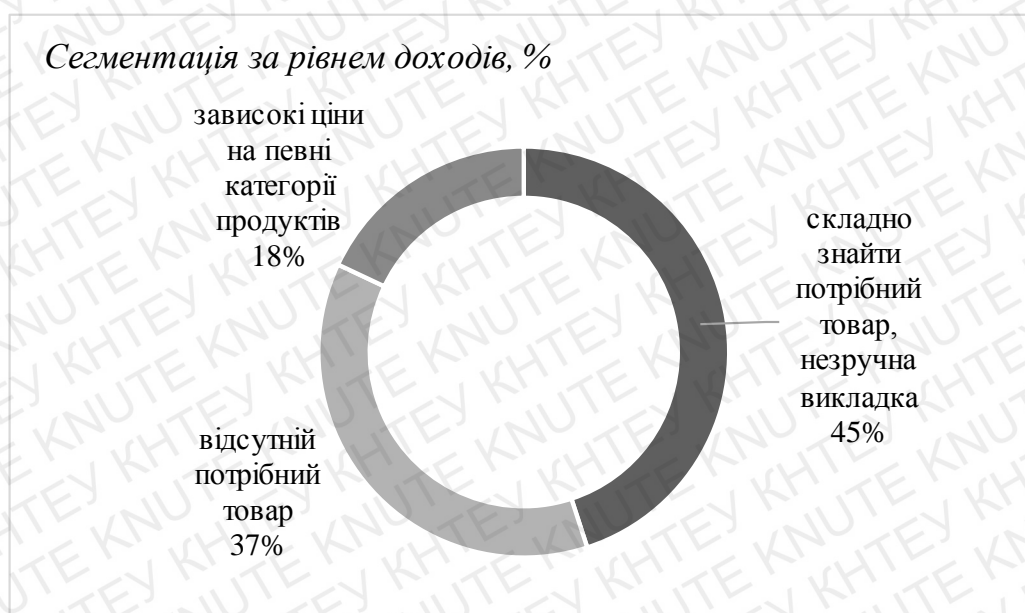


Рис. 2.7. Структура основних проблем з товарним асортиментом торговельного підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС», %

\*складено за даними підприємства

Як видно з результатів опитування, основні проблеми з асортиментом та цінами виникають в магазині з вини мерчендайзингу, тобто недосконалістю викладки (45%). Однак, ТОВ «ГУРМЕ ХАУС», вже давно відпрацював механізм мерчендайзингу в торговельній залі. Проте, не всі проблемні питання залишились поміченими фахівцями підприємства і це створює певні незручності для деяких ( $6\% = (12\%+3\%)*45\%$ ) покупців. Ці 6% відвідувачів бажають покращення цін та викладки, тому доцільним є пошук альтернативних варіантів додаткового інформування відвідувачів про розміщення необхідних товарів. Тому, в цьому напрямку доцільно шукати додаткові шляхи оптимізації асортименту та цінової політики через пошук нових товарних позицій та заповнення ними асортиментних прогалів, формування акційних програм.

Отже, проведене дослідження ефективності маркетингу досліджуваного підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- Проведене опитування відвідувачів підприємства свідчить про наявність певних недоліків у ціновій та асортиментній політиці торговельного підприємства. Близько 42% респондентів дали посередню оцінку ціновій політиці підприємства, а 12% дали низьку оцінку. До того ж 3% опитаних виявились вкрай незадоволені асортиментом. Для цих 3% опитаних було задане питання, що входило до анкети – причина такої низької оцінки цін та асортименту. За результатами інтерв'ю, основними причинами низької оцінки були: неможливість знайти потрібний товар на полиці, відсутність бажаних видів товарів, недостатність бюджету для придбання товару (особливо це стосується м'ясних та молочних товарів).

- Підприємство має значний фінансовий потенціал для інвестування у засоби комунікацій та просування, однак не використовує його. Маркетингова комунікаційна політика є майже відсутньою як така, тому підприємство має знайти шляхи підвищити рівень комунікаційної ефективності аби залучити більшу кількість покупців. Також доцільно шукати додаткові шляхи оптимізації асортименту та цінової політики через пошук нових товарних позицій та заповнення ними асортиментних прогалів, формування акційних програм.

- Підприємство досить ретельно підходить до формування власної товарної та цінової політики, як одного з найбільш важливих засобів забезпечення конкурентних переваг на ринку. Підприємство забезпечує утримання ринкових позицій в конкурентному середовищі, використовуючи цінову стратегію «конкурентних цін». Недоліком маркетингової політики комунікацій є відсутність власного сайту. Додатковими засобами просування є PR-заходи та промо-акції. З метою підвищення результативності маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства було сформовано ряд пропозицій: удосконалити комплекс маркетингових комунікацій; розглянути напрямки посилення заходів прямого маркетингу; здійснити впровадження програм лояльності для клієнтів.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

### 3.1. Визначення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»

Відповідно до проведеного теоретичного та практичного аналізу було визначено основні проблемні моменти у формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Тому для її удосконалення необхідно обґрунтувати основні напрями формування оновленої стратегії управління конкурентоспроможністю на засадах маркетингу. Ці напрями мають передбачати підвищення результативності управління маркетингом на підприємстві ТОВ «ГУРМЕ ХАУС». Основні етапи формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» наведено на рис. 3.1.

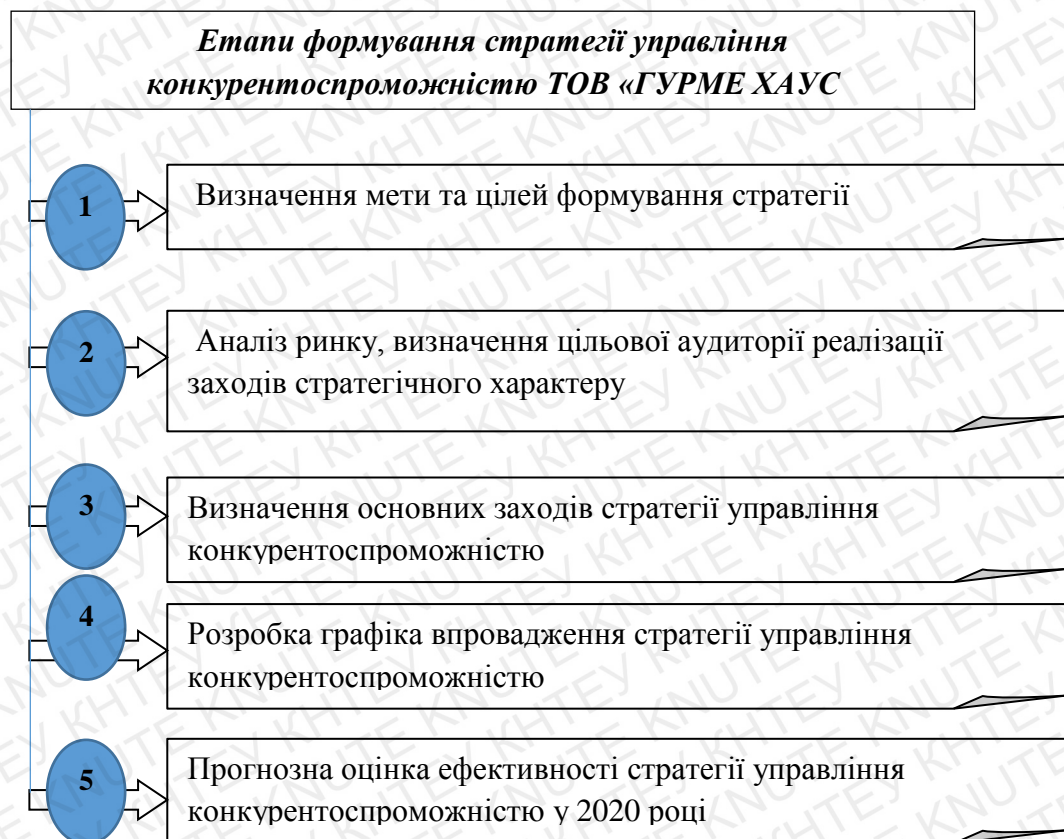


Рис. 3.1. Основні етапи формування стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік [25]

З цією метою пропонується визначити основні етапи впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУРМЕ ХАУС», які мають базуватися на виявлених у розділі 2 недоліках маркетингового забезпечення процесу формування конкурентного потенціалу.

Метою розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є підвищення рівня ефективності комплексу маркетингу ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» та досягнення відповідних соціальних і економічних цілей маркетингової діяльності підприємства.

Водночас, можемо сформулювати тактичні цілі розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства:

- підвищення рівня лояльності покупців до самого підприємства та до його товарів;
- зростання позитивного іміджу підприємства;
- формування передумов розширення ринку збуту;
- зростання ефективності та віддачі роботи комерційного персоналу за рахунок підвищення рівня його мотивованості.

Оперативними цілями розробки стратегії управління конкурентоспроможністю є інформування споживачів, формування позитивного іміджу магазину, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб покупців, стимулювання покупок, формування лояльності товару, нагадування про фірму і її товар і т.ін.

Цільовою аудиторією стратегії управління конкурентоспроможністю магазину ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» є такі категорії населення:

- покупці, які знаходяться в радіусі пішої доступності до підприємства;
- покупці, які знаходяться поза межами пішої доступності, але які можуть приїхати на авто з часом на дорогу не більше 5 хв.;
- контактні аудиторі (органи місцевої влади, податкові органи).

Визначимо основні заходи стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Для цього необхідно визначити заходи розвитку маркетинг-міксу (4P) на 2020 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік**

<i>Елемент 4P</i>	<i>Заходи стратегії управління конкурентоспроможністю</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Графік реалізації</i>
PRODUCT	Удосконалення товарного асортименту	Маркетинг-менеджер	Квітень 2020 р.
PRICE	Оптимізація цінової політики	Маркетинг-менеджер, Керівник підприємства	Квітень 2020 р.
PLACE	Удосконалення логістичного управління у процесі розповсюдження товарів	Маркетинг-менеджер	Квітень 2020 р.
PROMOTION	Розробка програми просування товарів на 2020 рік	Маркетинг-менеджер	Квітень - травень 2020 р.

\*складено автором

Розглянемо кожен з наведених заходів стратегії управління конкурентоспроможністю детальніше.

Удосконалення товарного асортименту підприємства доцільно здійснювати виходячи з результатів проведення ABC-XYZ-аналізу, який передбачає обґрунтування найбільш оптимальних товарних позицій, які характеризуються найбільшою часткою в загальній структурі товарного портфелю (група ABC) та темпом росту продажу (група XYZ). Для цього визначимо питому вагу кожної товарної групи в загальних обсягах реалізації у останньому звітному періоді, а також середньорічні темпи росту обсягів продажу кожної товарної групи за останні 3 роки (2016-2018 рр.).

Ранжування товарної лінійки підприємства на перспективу за критерієм обсягу продажу (ABC) наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**ABC-групування товарного асортименту ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» за показником питомої ваги в обсягах продажу продовольчих товарів на 2020 рік**

Товари і товарні групи	Питома вага в обсягах продажу, %	Група ABC
1	2	3
Молочна продукція	17,5	A
М'ясо та ковбаси	15,8	A
Напої алкогольні	15,0	A
Риба та рибні консерви	13,3	A
Фруктово-овочова продукція	10,8	A
Напої безалкогольні	9,2	B
Хлібобулочна продукція	5,8	B
Кондитерська продукція	5,0	B
Інші	4,2	C
Приправи, спеції, цигарки	3,3	C
<i>ВСЬОГО</i>	<i>100</i>	<i>x</i>

\*за даними Додатку В

Як свідчать дані табл. 3.5, до групи А належать такі товарні позиції як М'ясо та ковбаси, Риба та рибні консерви, Хлібобулочна продукція та Молочна продукція. Дані товарні групи займають найбільшу частку в обсягах реалізації та приносять підприємству основний дохід. Вони належать до категорій найбільш оборотостих товарів. Товари групи В потребують додаткового вивчення. Товари групи С – потребують перегляду внутрішньо групового асортименту та цінової політики на окремі товарні позиції.

Ранжування товарної лінійки підприємства за критерієм темпів приросту (динаміки) обсягів реалізації (критерій XYZ) наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**XYZ -групування товарного асортименту ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» за критерієм темпів приросту реалізації продовольчих товарів на 2020 рік**

Товари і товарні групи	Середньорічний темп приросту реалізації, %	Група XYZ
1	2	3
Приправи, спеції, цигарки	1,440	X
Інші	1,314	X
Кондитерська продукція	1,247	X
Хлібобулочна продукція	1,205	X
Напої безалкогольні	1,126	У
Фруктово-овочеву продукція	1,107	У
Риба та рибні консерви	1,089	У
Напої алкогольні	1,080	Z
М'ясо та ковбаси	1,077	Z
Молочна продукція	1,071	Z

\*за даними Додатку В

На основі окремих даних стосовно ранжування товарів за групами ABC та XYZ зробимо перехресну матрицю найбільш перспективних товарних груп, сумістивши табл. 3.2 та табл. 3.3 в одну матрицю (рис. 3.2).

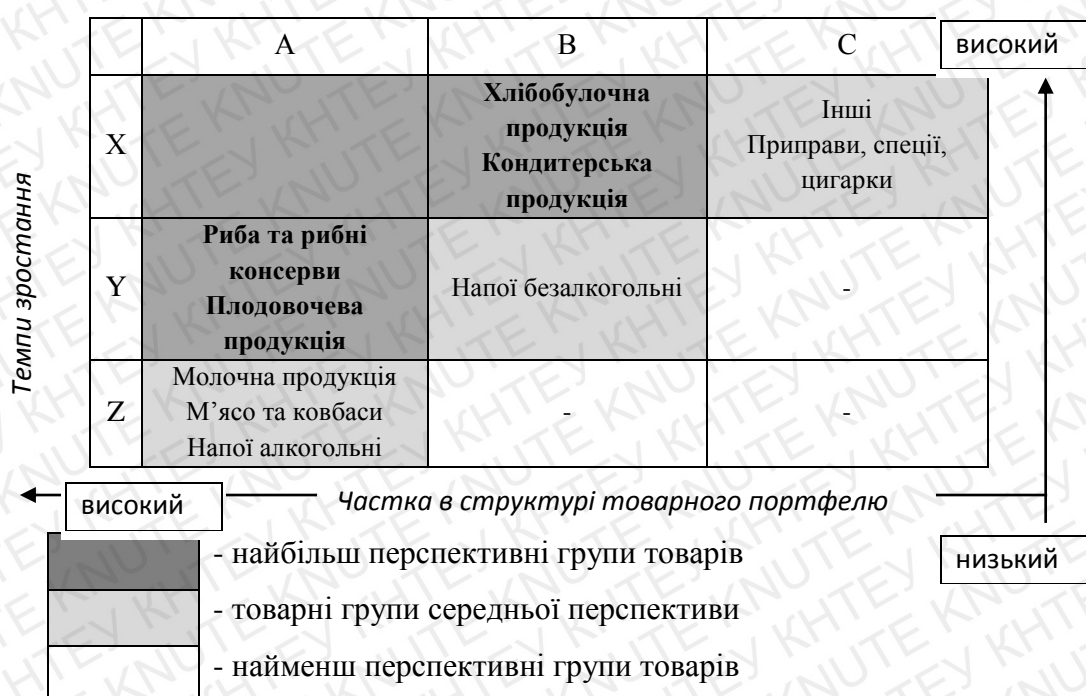


Рис. 3.2. Визначення найбільш перспективних товарних груп для подальшого формування асортименту ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік

Як свідчать дані рис. 3.2, найбільш перспективними товарними групами в плані формування асортименту є: Хлібобулочна продукція, Кондитерська продукція, Риба та рибні консерви, Фруктовочна продукція, Напої безалкогольні. В межах наведених товарних груп доцільно здійснити розширення товарної лінійки за рахунок додавання нових видів асортиментних позицій.

Товарні групи X включають товарні позиції, реалізацію по яким зростає найбільш стрімко. Це товари, які мають найкращі перспективи розвитку та характеризують позитивні тенденції попиту на них. До них відносяться такі товарні групи як Приправи, спеції, цигарки, Кондитерська продукція, Хлібобулочна продукція, категорія Інші. Товари групи У мають стабільні умови розвитку. Товари групи Z потребують вивчення умов зниження темпів їх продажу.

Проводячи оптимізацію цінової політики, важливо знати в яких межах можна підвищувати або знижувати ціни, досягаючи при цьому бажаного ефекту. Такий процес називається ціновим скринінгом. Межі цінового скринінгу, як свідчить практика, прямо прив'язані до двох основних факторів: фактичного рівня доходності / надбавки та специфіки товару (попиту на товар). Так, в роздрібній торгівлі рівень цінової надбавки є відносно невисоким, вснаслідок чого оптимальні межі цінового скринінгу можливі від 2-3% до 5-6%. В торгівлі обладнанням межі цінового скринінгу досягають від 25% до 300% (в залежності від умов торгівлі, специфіки товару, умов домовленостей, тощо).

Отже, напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік. Основними заходами реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства у 2020 році є такі: удосконалення товарної політики, удосконалення цінової політики, удосконалення розподілу (збуту) товарів, розробка заходів маркетингових комунікацій для просування товарів на ринок. Оперативними цілями розробки стратегії управління конкурентоспроможністю є інформування споживачів, формування позитивного іміджу фірми, мотивування споживачів, формування і

актуалізація потреб покупців, стимулювання покупок, формування лояльності товару, нагадування про фірму і її товар і т.ін. Запропоновано напрямки оптимізації товарного асортименту підприємства. Найбільш перспективними товарними групами в плані формування асортименту визначено такі: Хлібобулочна продукція, Кондитерська продукція, Риба та рибні консерви, Плодовочева продукція, Напої безалкогольні. В межах наведених товарних груп доцільно здійснити розширення товарної лінійки за рахунок додавання нових видів асортиментних позицій. Визначено можливості оптимізації цінової політики. З метою оптимізації маркетингових комунікацій доцільно залишити в арсеналі засобів просування лише найбільш ефективні. На нашу думку, для підприємства, що реалізує продовольче обладання, дієвими засобами просування є такі: заходи прямого маркетингу та реклама в Інтернет. Удосконалення інформаційної системи управління торговельними процесами на підприємстві передбачає впровадження програмних інструментів планування, а також впровадження системи планування та контролю комунікацій. Відповідно до запропонованої концепції інформаційного розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «BITRIX 24».

### **3.3. Удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»**

Можна зробити висновки про необхідність зростання рівня реакції на зміну цін конкурентами. Гнучкість цінової політики підприємства можна забезпечити шляхом удосконалення інформаційної системи управління, про що йтиметься нижче

Удосконалення інформаційної системи управління в плані поліпшення маркетинг-менеджменту є важливим не лише з позиції оптимізації цін, але і з позиції удосконалення постачання товарів. Удосконалення інформаційної системи 1С: 8.2, яку було встановлено в магазині у 2014 році, передбачає

розробку додаткового модулю «Бюджетування». Для цього відповідна компанія, яка займається налаштуваннями продукту 1С:8.2, має отримати технічне завдання від ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» і на основі нього створити відповідні форми в системі 1С для введення вхідних даних та прописати алгоритми обробки інформації і виведення готових результатів.

Таблиця 3.4

**Основні напрями вдосконалення інформаційної системи управління збутом ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік**

Напрямок	Проблема, що вирішується	Опис можливостей вирішення проблеми
Автоматизація процесів планування	Оперативність та гнучкість планування	Доробка додаткового модуля «бюджетування» в існуючій управлінській інформаційній системі 1С 8.2, яку впроваджено на підприємстві у 2017 році
Інтеграція маркетингових процесів в логістичну систему підприємства	Адекватність планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління комунікаціями та ресурсами	Придбання логістичного програмного продукту «BITRIX 24», який дасть змогу не лише покращити управління процесами, але також і дасть можливість автоматично коригувати плани товарообороту, залишків по складам в щоденному он-лайн режимі

\*складено автором

Вхідні дані будуть вноситися до бюджетної форми. Сама бюджетна форма є електронним документом. Процес бюджетування на підприємстві буде повністю вестися в 1С 8.2. В цю програму вноситимуться планові показники фізичного обсягу товарообороту на кожен місяць, прогнозні ціни закупівель та реалізації, прогнозні обсяги витрат обігу, нормативи товарних запасів по кожному товару.

Програма сама розраховуватиме подекадний, помісячний, та квартальний і річний план продаж, закупівель, прогноз руху товарів по складу, звіт про фінансові результати, баланс, тощо.



Для впровадження інформаційної системи управління збутом досліджуваного підприємства пропонується розроблений організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Організаційний план впровадження заходів з удосконалення інформаційної системи управління збутом ТОВ „ГУРМЕ ХАУС” у 2020 році**

Відповідальний за впровадження	Основні заходи	Разом, дн.
Директор підприємства	Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	8
Директор підприємства	Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	3
Компанія, яка буде здійснювати налаштування 1С	Розгортання модуля "Бюджетування", встановлення його налаштувань	22
Директор підприємства	Придбання модуля ВІТРИХ 24	3
Користувачі системи (адміністратор, бухгалтер, працівник складу, старший касир)	Налаштування ВІТРИХ 24	30
	Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми ВІТРИХ 24	10
	Тестування системи, запуск інформаційного модуля в роботу	8

Орієнтовний бюджет витрат на фінансування заходів з удосконалення інформаційного забезпечення управління елементами комплексу маркетингу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Кошторис фінансування витрат з удосконалення системи управління збутом ТОВ „ГУРМЕ ХАУС” у 2020 році**

Основні заходи	Період здійснення витрат	Бюджет витрат, тис. грн
1	2	3
Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	Лютий-Березень 2020	15
Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	Березень 2020	15
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"	Березень-Квітень 2020	14

продовження табл. 3.6

1	2	3
Придбання програмного продукту ВІТРИХ 24	Березень 2020	28
Розробка та реалізація системи ВІТРИХ 24	Березень – Травень 2020	30
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми ВІТРИХ 24	Квітень-Травень 2020	5
Тестування системи	Квітень-Травень 2020	4
<b>РАЗОМ, тис.грн</b>		<b>111</b>

\* складено авторомо

Надалі обґрунтуємо заходи просування товарів. З цією метою обґрунтуємо маркетингову комунікаційну програму на 2020 рік. З метою оптимізації маркетингових комунікацій доцільно залишити в арсеналі лише найбільш ефективні засоби просування. На нашу думку, для підприємства, що реалізує продовольче обладнання, дієвими засобами просування є такі: заходи прямого маркетингу; реклама в Інтернет. Основні напрямки реалізації заходів по формуванню маркетингових комунікацій підприємства у 2020 році наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Програма заходів формування маркетингових комунікацій «ГУРМЕ ХАУС», які будуть реалізовані у 2020 році

Основні типи заходів просування, які плануються підприємством	Частота проведення заходу	Очікувані результати від проведення	Відповідальний за виконання завдань
1	2	3	4
<i>Заходи прямого маркетингу</i>			
- організація відряджень до постачальників	По 2 відрядження для маркетинг-менеджера до кожного постачальника на рік	Посилення комунікацій з постачальниками та покупцями товарів магазину. Посилення зв'язків з представниками органів місцевої влади для вирішення бізнес-питань	Керівництво підприємства

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
<i>Заходи просування товарів в Інтернет</i>			
- організація зустрічей з представниками органів місцевої влади, привітання керівників підприємств партнерів зі святами	На основі графіку днів народження керівників адміністрації		
- розробка сайту з особистим кабінетом покупця та можливістю замовляти товари онлайн	На постійній основі з моменту створення сайту	Посилення комунікацій, зростання обсягу продажу	Маркетинг-менеджер
- розміщення реклами магазину в мережі Інтернет на сайтах новин	На постійній основі з моменту створення сайту	Розширення цільової аудиторії, зростання попиту	Маркетинг-менеджер

\* «Додаток ....»

Удосконалення комунікаційними процесами на підприємстві ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» можна виразити у вигляді перспектив, що характеризують можливості прискороного зростання товарообороту.

Важливу роль на підприємстві варто приділити заходам прямого маркетингу. Зокрема, планується здійснювати періодичні відрядження маркетинг-менеджера (нова посада) до постачальників магазину як мінімум двічі на рік. Це дасть змогу забезпечувати підтримання позитивних контактів, що дозволить досягти найбільш вигідних умов комерційних угод на поставку товарів до магазину. Даний напрямок має контролюватися особисто керівником ТОВ «ГУРМЕ ХАУС».

Запланувати.....Планується організація зустрічей з представниками органів місцевої влади, а також привітання керівників підприємств-партнерів зі святами. Це дозволить збільшити рівень лояльності постачальників та більш гнучко вирішувати питання з наданням вигідних умов поставок магазину.

Важливим напрямком є формування особистого кабінету покупця на сайті магазину, який пропонується створити. З цією метою варто знайти найбільш вигідні пропозиції від ІТ-компаній, а також подумати над концепцією сайту.

Сформуємо зведений бюджет заходів з удосконалення маркетингового управління підприємства на 2020 рік, виходячи з наведеної у питанні 3.1 інформації. Кошти, виділені керівництвом магазину на різні статті витрат, можуть "перекидатися". Бюджет розвитку управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства не повинен бути дуже значним по відношенню до обсягів діяльності. Метою керівництва магазину є формування та використання коштів в рамках економно і максимально ефективно.

Вартісна оцінка заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю для магазину «ГУРМЕ ХАУС» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження.

На основі сформованих часткових бюджетів у розрізі кожного заходу сформуємо загальний місячний та річний зведені бюджети заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного магазину (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Бюджет витрат на удосконалення управління конкурентоспроможністю магазину «ГУРМЕ ХАУС» у 2020 році**

<i>Напрямки витрат в межах бюджету</i>	<i>Періодичність несення витрат</i>	<i>Витрати на місяць, тис.грн</i>	<i>Річні витрати, 2020 рік, тис.грн</i>
1	2	3	4
<i>Запровадження посади маркетинг-менеджера</i>			180
- постійна заробітна плата	1 раз на місяць	10 тис.грн	120
- змінна заробітна плата	2 раз на місяць	3% від валового прибутку, щоквартально	60

продовження табл. 3.12

1	2	3	4
<i>Удосконалення товарного асортименту</i>	витрат не передбачено	-	-
<i>Удосконалення цінової політики</i>	сума дисконту для покупців	<i>в межах 3% від обсягу товарообороту</i>	105
<i>Удосконалення збуту</i>			111
- удосконалення інформаційної системи управління збутом	разові витрати		111
<i>Програма заходів формування маркетингових комунікацій</i>	<i>разові витрати</i>		118
- організація відряджень до постачальників	5 відряджень для маркетинг-менеджера на рік	-	60
- формування особистого кабінету покупця на сайті магазину, який буде створено	На постійній основі з моменту створення сайту	-	12
- розробка сайту з особистим кабінетом покупця та можливістю замовляти товари онлайн	На постійній основі з моменту створення сайту	-	36
- розміщення реклами магазину в мережі Інтернету на сайтах новин	На постійній основі з моменту створення сайту	-	10
<i>Удосконалення контролю комунікацій</i>	разові витрати	-	12
Разом		x	514

Таким чином, загальний обсяг бюджету витрат підприємства на удосконалення управління конкурентоспроможністю у 2020 році становитиме 514 тис.грн.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів варто проводити з урахуванням того, що у 2020 році відбудеться зростання

витрат підприємства на розробку та реалізацію засобів контролю маркетингових комунікацій, розробки власного сайту з можливістю забезпечувати продаж товарів. Також впровадження пропозицій до зміни товарної та цінової політики дасть можливість збільшити обсяги доходів підприємства.

Для визначення прогностичних значень фінансових результатів підприємства від удосконалення маркетингової діяльності скористаємося даними табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Очікувані прогностичні витрати та результати від впровадження заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік**

Заходи	Очікувані витрати, тис.грн	Очікувані результати
Запровадження посади маркетинг-менеджера	180	Зростання доходів підприємства на 50%
Удосконалення товарного асортименту	-	
Удосконалення цінової політики	105	
Удосконалення збуту	111	
Програма заходів формування маркетингових комунікацій	118	
Удосконалення контролю комунікацій	12	
<i>Разом</i>	<i>514</i>	

На основі даних табл. 3.13 а також використовуючи фінансову інформацію, отримано від керівництва підприємства, було знайдено різницю між значенням показників чистого прибутку з урахуванням та без урахування обґрунтованих пропозицій. «Додаток ....»

Ця різниця і буде ефектом запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» (рис. 3.5).

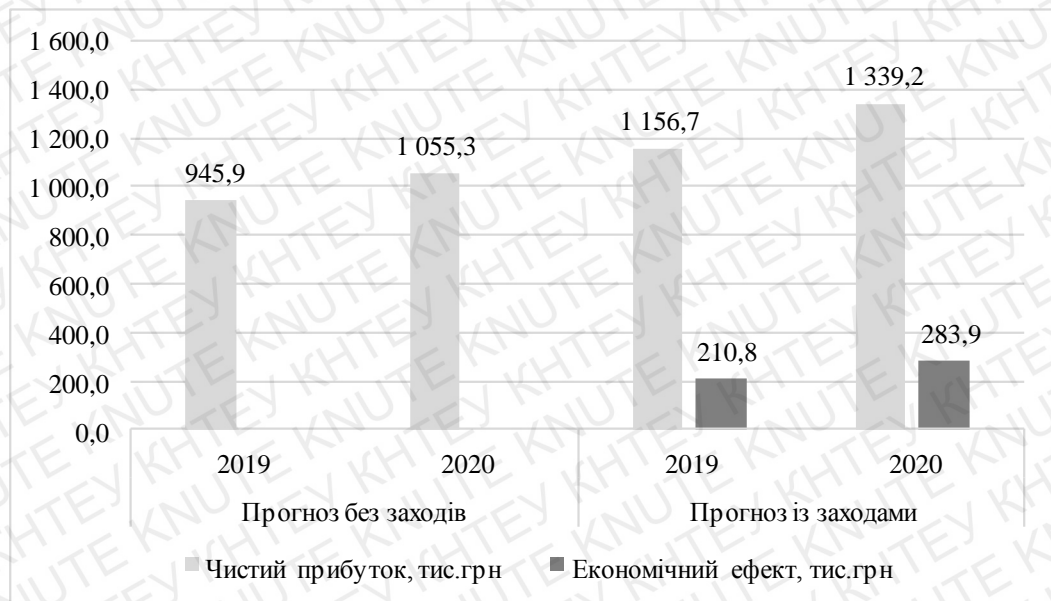


Рис. 3.4. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у 2020-2021 рр.

\* складено автором

Таким чином, у даному питанні було визначено прогностичні показники ефекту від удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «ГУРМЕ ХАУС». Вартісна оцінка заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю для підприємства «ГУРМЕ ХАУС» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження. Загальний обсяг бюджету витрат компанії на удосконалення управління конкурентоспроможністю у 2020 році становитиме 514 тис.грн. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів варто проводити з урахуванням того, що у 2020 році відбудеться зростання витрат підприємства на розробку та реалізацію засобів контролю маркетингових комунікацій, розробки власного сайту з можливістю забезпечувати продаж товарів.





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Формування комплексу маркетингових інструментів для досягнення конкурентних переваг підприємства складається з ряду етапів. Цей процес може бути оформлений у відповідну маркетингову програму, що передбачає довгострокові цілі зростання конкурентоспроможності та має включати наступні розділи: огляд плану маркетингових заходів, поточний стан ринку, загрози і можливості, завдання і проблеми, маркетингова стратегія, програми дій, бюджети, контроль. Загальна мета дослідження ринку полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту населення на ринку товарів та послугах і створюються передумови для ефективного їх збуту. У відповідності з цим першочерговим завданням вивчення ринку є оцінка поточного співвідношення попиту і пропозицій на торговельні послуги, тобто кон'юнктури ринку.

Проведений аналіз маркетингового середовища дає можливість зробити висновки про негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на маркетингову діяльність підприємства. Погіршення економічної ситуації призводить до зниження попиту на товари та послуги підприємства. На сьогодні підприємство має певні проблеми з податковими органами, що пов'язані зі значними сумами податкового кредиту на особистому податковому рахунку. Вплив науково-технічних факторів на перспективи розвитку маркетингу підприємства є позитивним. Перехід на самообслуговування дозволив здійснити оптимізацію використання торговельної площі, викладки товарів, а також використання робочого часу торговельного персоналу підприємства. Досить знану частку в структурі споживачів займає сегмент з рівнем доходів понад 20 тис. грн / міс. Найближчим за рівнем конкурентного профілю до підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» знаходиться «Delicates Gastro Boutique», який здійснює торгівлю у форматі «магазини у дому». Необхідно відмітити, що основними визначальними факторами в процесі формування

конкурентного статусу підприємства «ГУРМЕ ХАУС» є характер розвитку стимулювання продажу, удосконалення товарної та цінової політики.

Проведене опитування відвідувачів підприємства свідчить про наявність певних недоліків у ціновій та асортиментній політиці торговельного підприємства. Близько 42% респондентів дали посередню оцінку ціновій політиці підприємства, а 12% дали низьку оцінку. До того ж 3% опитаних виявились вкрай незадоволені асортиментом. Для цих 3% опитаних було задане питання, що входило до анкети – причина такої низької оцінки цін та асортименту. За результатами інтерв'ю, основними причинами низької оцінки були: неможливість знайти потрібний товар на полиці, відсутність бажаних видів товарів, недостатність бюджету для придбання товару (особливо це стосується м'ясних та молочних товарів). Підприємство має значний фінансовий потенціал для інвестування у засоби комунікацій та просування, однак не використовує його. Маркетингова комунікаційна політика є майже відсутньою як така, тому підприємство має знайти шляхи підвищити рівень комунікаційної ефективності аби залучити більшу кількість покупців. Також доцільно шукати додаткові шляхи оптимізації асортименту та цінової політики через пошук нових товарних позицій та заповнення ними асортиментних прогалів, формування акційних програм. Підприємство досить ретельно підходить до формування власної товарної та цінової політики, як одного з найбільш важливих засобів забезпечення конкурентних переваг на ринку. Підприємство забезпечує утримання ринкових позицій в конкурентному середовищі, використовуючи цінову стратегію «конкурентних цін». Недоліком маркетингової політики комунікацій є відсутність власного сайту. Додатковими засобами просування є PR-заходи та промо-акції. З метою підвищення результативності маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства було сформовано ряд пропозицій: удосконалити комплекс маркетингових комунікацій; розглянути напрямки посилення заходів прямого маркетингу; здійснити впровадження програм лояльності для клієнтів.

Було розроблено напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ГУРМЕ ХАУС» на 2020 рік. Основними заходами реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства у 2020 році є такі: удосконалення товарної політики, удосконалення цінової політики, удосконалення розподілу (збуту) товарів, розробка заходів маркетингових комунікацій для просування товарів на ринок. Оперативними цілями розробки стратегії управління конкурентоспроможністю є інформування споживачів, формування позитивного іміджу фірми, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб покупців, стимулювання покупок, формування лояльності товару, нагадування про фірму і її товар і т.ін. Запропоновано напрямки оптимізації товарного асортименту підприємства. Найбільш перспективними товарними групами в плані формування асортименту визначено такі: Хлібобулочна продукція, Кондитерська продукція, Риба та рибні консерви, Плодовочева продукція, Напої безалкогольні. В межах наведених товарних груп доцільно здійснити розширення товарної лінійки за рахунок додавання нових видів асортиментних позицій. Визначено можливості оптимізації цінової політики. З метою оптимізації маркетингових комунікацій доцільно залишити в арсеналі засобів просування лише найбільш ефективні. На нашу думку, для підприємства, що реалізує продовольче обладання, дієвими засобами просування є такі: заходи прямого маркетингу та реклама в Інтернет. Удосконалення інформаційної системи управління торговельними процесами на підприємстві передбачає впровадження програмних інструментів планування, а також впровадження системи планування та контролю комунікацій. Відповідно до запропонованої концепції інформаційного розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «BITRIX 24».

Визначено прогностні показники ефекту від удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «ГУРМЕ ХАУС». Вартісна оцінка заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю для підприємства «ГУРМЕ ХАУС» полягає у фінансуванні витрат по збору

необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження. Загальний обсяг бюджету витрат підприємства на удосконалення управління конкурентоспроможністю у 2020 році становитиме 514 тис.грн. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів варто проводити з урахуванням того, що у 2020 році відбудеться зростання витрат підприємства на розробку та реалізацію засобів контролю маркетингових комунікацій, розробки власного сайту з можливістю забезпечувати продаж товарів. Також впровадження пропозицій до зміни товарної та цінової політики дасть можливість збільшити обсяги доходів підприємства. Від впровадження запропонованих заходів у 2020 році чистий прибуток зросте на 210,8 тис.грн, у 2020 році – на 283,9 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств / Балановська Т. І. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf>
2. Бельтюков Є.А., та ін. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка, реалії часу, 2014. - №2 – С. 7-13
3. Белєвцев М.І., та ін. Маркетинг. Навчальний посібник./ М.І. Белєвцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 328 с.
4. Біловодська, О. А. Маркетинг [Текст]: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 495 с.
5. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах / Бойчук І.В. // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. - №17. - С. 71-74
6. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві / В.М. Бондаренко, З.О. Тягунова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки, 2015. - № 1(1). - С. 92-99.
7. Бутенко Н. В. Особливості формування стратегії просування на засадах інноваційного маркетингу / Н. В. Бутенко // Вісник НТУ, 2015. - №3. – С. 32-37
8. Василькова Н. В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг / Н. В. Василькова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", 2016. - № 13. - С. 335-341
9. Вікарчук О.І. Розвиток маркетингу в сучасному українському суспільстві / О.І. Вікарчук // Вісник ЖДТУ, 2016. - № 3. – С. 46-52
10. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств / І. І. Віннікова, Г. М. Гребньов, Ю. О. Пузанова [Електронний

ресурс] // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2017. - № 14. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736>

11. Водяник М.О. Сучасні тенденції розвитку реклами як базового інструменту маркетингових комунікацій / М.О. Водяник // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2016. - №22. – С. 61-65

12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2008. - 268 с.

13. Ганза І. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні високотехнологічної товарів на ринку / І. Ганза // Економіка, 2014. - №1. – С. 21-27

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. - [7-е вид.]. - К. : Лібра, 2010. - 720 с.

15. Гвоздецька І. В. Особливості застосування інноваційних підходів до інтернет-маркетингу на вітчизняному ринку / І. В. Гвоздецька, О. О. Дисик, О. В. Сітарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3, т. 1. – С. 60-64.

16. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.

17. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. – № 1. – С. 81-85.

18. Горбаль Н. І. Трансформація маркетингових комунікацій українських підприємств в умовах кризи, глобалізації та євроінтеграції / Н.І. Горбаль, К.О. Дзюбіна, У.І. Моторнюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3. – С. 96-110.

19. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 2 (44). - С. 47-52.

20. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Г.М. Гузенко // Економіка і суспільство, 2017. - №12. - С. 227-234
21. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
22. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
23. Іваненко В.О., та ін. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України / В.О. Іваненко, О.В. Олійник // Вісник ЖДТУ, 2016. - №1. – С. 97-104
24. Івашова Н. В. Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід / Н.В. Івашова, Т.Є. Іванова // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 4. - С. 55-68.
25. Кириленко В.В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю / В.В. Кириленко // Економіка АПК, 2016. - № 11. - С. 86-93.
26. Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах / О.М. Кітченко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. - №3. – С. 115-119
27. Колокольчикова І.В. Ринковий потенціал та особливості планування маркетингової діяльності фермерських господарств на ринку плодів в Україні / І.В. Колокольчикова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2018. - № 2(37). - С. 274-280
28. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М.А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. - № 17. - С. 332-336.

29. Корж М.В., та ін. Системно-ситуативний підхід маркетингового планування на підприємствах сфери послуг / М.В. Корж, Т.О. Сулова, Д.О. Даниленко // Вісник Хмельницького національного університету, 2018.- №3. – С. 210-214
30. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ. ]. / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз. - М.: Ось-89, 2010. – 807 с.
31. Кравець, В. І. Особливості стратегічного управління комунікаціями організації у соціальних мережах / В. І. Кравець, А. М. Климчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 341-344.
32. Лагодієнко В.В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах / В.В. Лагодієнко // Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2014. - № 3. - С. 56-59.
33. Латишев К.О. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування / К.О. Латишев // Ефективна економіка, 2014. - №3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2820>
34. Любченко Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. - 2-ге вид. доп. і перероб. - К. : КНЕУ, 2014. - 524 с.
35. Мартиненко Д.О. Механізм маркетингового планування на підприємстві / Д.О. Мартиненко // Економіка та підприємництво, 2014. - №2. – С. 109-115
36. Місько Г.А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства / Г.А. Місько Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги“. - Т. : ТНТУ, 2015. С. 50-54.
37. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства / В.А. Муштай // Економіка і суспільство, 2017. - №9. – С. 540-548
38. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу / М. А. Окландер, О. О. Романенко //



Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2015. - №12. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45715>

39. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/201554/103-106.pdf>

40. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92

41. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517

42. Романова Л. В. Маркетингове планування як складова управління розвитком підприємства / Л. В. Романова, А. Ф. Красовська, О. С. Кондратенко // Наукові праці МАУП, 2013. - № 1. - С. 112-120

43. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні / Є. Ромат // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016. - № 4. - С. 56–67

44. Старостенко Г.Г. Планування маркетингової діяльності в забезпеченні ефективної діяльності підприємства / Г.Г. Старостенко // Вісник ЖДТУ, 2016. - №11. – [електронний ресурс] – режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/6052>

45. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація / С.П. Сударкіна, О. О. Маслій // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», 2016. - №28. – С. 95-102

46. Сутиріна С. О. Формування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві [Електронний ресурс] / С. О. Сутиріна, А. М. Федорцова ; Дніпропетровський національний університет. - Режим доступу :

www. URL : <http://www.rusnauka.com/>

NIT2014/Tethis/Economics/27624.doc.htm. - Заголовок з екрану.

47. Тараненко І. В. Інноваційна трансформація комплексу маркетингових комунікацій в умовах глобалізації / І. В. Тараненко, С. С. Яременко // Економічний нобелівський вісник. - 2016. - № 1. - С. 207–217.

48. Шлапак О.А. Інформаційно-комунікаційне маркетингове середовище підприємства / О.А. Шлапак // Ефективна економіка, 2015. - № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4757>

49. Штучка Т.В. Організація маркетингової діяльності на агропродовольчих підприємствах / Т.В. Штучка // Вісник ХНАУ, 2016. - № 1. - С.362-372.

50. American Marketing Association / Dictionary [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>.

51. Brown M. Internal Marketing Communications [Electronic resource]. /M. Brown, P. Norris // The Higher Education Academy- Access mode : [www.engsc.ac.uk/downloads/InternalMarketingCommunications.pdf](http://www.engsc.ac.uk/downloads/InternalMarketingCommunications.pdf).

## ДОДАТОК А

**PEST-аналіз факторів макромаркетингового середовища торговельного підприємства ТОВ «Гурме Хаус»**

<i>Фактори середовища</i>	<i>Стан фактору</i>	<i>тенденція розвитку фактора</i>	<i>Характеристика впливу</i>	<i>Ступінь впливу</i>	<i>Можливі дії організації</i>	<i>Ступінь впливу після вживаних заходів</i>
<b>Політичні фактори</b>						
<b>Нормативно-правове регулювання</b>	Законодавче поле не є стабільним	розвиток фактору є залежним від політичних змін у владі	Тиски податкових органів. В перспективі посилення контролю за діяльністю торговельних підприємства	-2	Подолання негативного впливу можливе шляхом кваліфікованої юридичної допомоги	0
<b>Політична стабільність країни, регіону, міста</b>	Залежність від зміни місцевої влади	розвиток факторів є залежним від політичних змін у владі	На даний момент підприємство арендує торговельні площі в торговельних центрах м. Києва.	-2	Усунення ризику можливе за рахунок організації приватизації приміщення або ж пошуку альтернативних приміщень, які здаються оренду приватними підприємствами	+1
<b>Макроекономічні фактори</b>						
<b>Інфляція, валютна нестабільність</b>	Інфляція 2019 р. становить 16,1%	Зростання закупівельних цін на товари, комунальні платежі	Найбільш характерним впливом є зростання вартості комунальних платежів (опалення, електроенергія), що відображається на орендній платі	-3	1. Впровадження режимів економії; 2. Використання нових технологій освітлення, терморегуляції	0
<b>Падіння рівня доходів населення</b>	Зниження реальних доходів населення	Потенційне падіння обсягів платоспроможного попиту	Характерним негативним впливом фактору є те, що скорчуються обсяги реалізації та паралельно зростає рівень конкуренції на внутрішньому	-5	Оптимізація асортиментної політики, впровадження акційних програм	+2

			ринку			
--	--	--	-------	--	--	--

продовження табл.

<i>Соціально-культурні фактори</i>						
<b>Портрет покупця</b>	Споживачі бюджетних товарів	Основними покупцями є пересічні громадяни з середнім рівнем доходів	Оскільки покупці підприємства належать до категорії громадян з середніми доходами, то це призводить до відповідних вимог до цінової та асортиментної політики	-3	Оптимізація асортиментної політики, впровадження акційних програм	+1
<i>Технічні фактори</i>						
<b>Технології торговельного обслуговування</b>	Використання інновацій у торгівлі	Позитивний вплив на ефективність торговельного процесу	Підприємство намагається використовувати сучасні технології торговельного обслуговування	+3	Пошук інноваційних методів управління торговельними бізнес-процесами	+5

## ДОДАТОК Б

**SWOT-аналіз впливу чинників маркетингового середовища на діяльність ТОВ «ГУРМЕ ХАУС»**

	<p><b>Можливості (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень довіри населення до влади (політичний фактор) (4,8)</li> <li>- ВВП річний, номінальний - макроекономічний фактор (5,6)</li> <li>- Динаміка міграційних коливань чисельності населення (4,9)</li> <li>- Організація товарного забезпечення (4,8)</li> </ul>	<p><b>Загрози (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Темп інфляції (макроекономічний фактор), (-4,9)</li> <li>Чисельність економічно-активного населення (7,2)</li> <li>Рівень інноваційності ВВП (-4,8)</li> <li>Кількість покупців (-7,2)</li> <li>Вимоги до торговельного обслуговування (-3,6)</li> <li>Доступ до джерел фінансування (-5,4)</li> <li>Конкуренція (-4,9)</li> </ul>
<p><b>Сили (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручність розрахунків на касі (0,05)</li> </ul>	<p><b>Поле SO</b> («Максі-Максі»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-сформувати нові акційні програми;</li> <li>- розробити нову систему дисконтів</li> </ul>	<p><b>Поле ST</b> («Максі-Міні»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розглянути альтернативні джерела фінансування закупівель при імпорті</li> </ul>
<p><b>Слабкості (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручність планування торговельних приміщень (-0,3)</li> <li>- Гнучка цінова політика (-0,8)</li> <li>- Наявність програм лояльності (-0,6)</li> <li>- Представленість товарів (-0,5)</li> <li>- Наявність внутрішньої реклами (-0,05)</li> <li>- Додаткові сервіси (-0,15)</li> <li>- Якість викладки товарів (-0,7)</li> </ul>	<p><b>Поле WO</b> («Міні-Максі»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Переглянути існуючі канали збуту;</li> <li>-Розробити заходи просування бренду</li> </ul>	<p><b>Поле WT</b> («Міні-Міні»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Сформувати напрямки оптимізації товарного асортименту з урахуванням зростання якості;</li> <li>-Удосконалити цінову політику;</li> </ul>

## ДОДАТОК В

## Обсяги реалізації товарів у розрізі товарних груп

Найменування товарних груп	Роки		
	2016	2017	2018
М'ясо та ковбаси	7316	6976	8480
Риба та рибні консерви	6024	6024	7140
Хлібобулочна продукція	2152	3172	3124
Молочна продукція	8176	7612	9372
Фруктово-овочова продукція	4732	5072	5804
Напої алкогольні	6884	6660	8032
Напої безалкогольні	3872	4440	4908
Кондитерська продукція	1720	2856	2676
Приправи, спеції, цигарки	860	2220	1784
Інші	1292	2536	2232
Всього	43032	47568	53556

**ДОДАТОК Г****Анкета для заповнення результатів інтерв'ю**

Коротке привітання та прохання відповіді на 4 питання з метою поліпшення якості обслуговування:

Доброго дня! Я представник адміністрації супермаркету «ГУРМЕ ХАУС». З метою покращення якості вашого обслуговування хочу задати вам 3 короткі запитання. Чи не проти ви відповісти, дякую:

**Питання**

1) Ви періодично відвідуєте супермаркету «ГУРМЕ ХАУС»?

Так - Ні -

2) Поставьте вашу особисту оцінку за 5-ти бальною шкалою рівню вашого задоволення товарним асортиментом супермаркету «ГУРМЕ ХАУС»:

\_\_\_\_\_ оцінка

3) Поставьте вашу особисту оцінку за 5-ти бальною шкалою рівню цін супермаркету «ГУРМЕ ХАУС» у порівнянні з конкурентами:

\_\_\_\_\_ оцінка

4) Вкажіть, які, на вашу думку, проблеми з формуванням цін та асортименту в супермаркеті:

\_\_\_\_\_

**Дуже дякую за увагу !**