

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Формування бренд-стратегії підприємств роздрібної
торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД»»**

Виконав: студент 4-го курсу
Спеціальності 073 Менеджмент
Жура М.К

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу та управління бізнесом
Гавриленко Т. В.

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 20 ____ р.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**
Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
Освітній ступінь **бакалавр**
Спеціальність **073 Менеджмент**
Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Журі Миколі Костянтиновичу

1. Тема роботи – Формування бренд-стратегії підприємств роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД»

Науковий керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Гавриленко Т. В.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2023 року №524-с

2. Строк подання студентом роботи «15» травня 2023 р

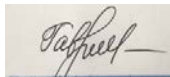
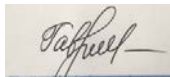
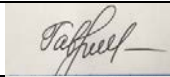
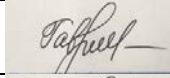
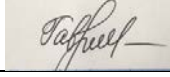
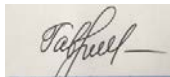
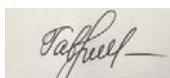
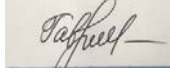
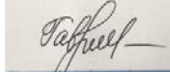
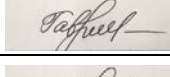
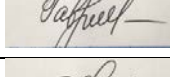
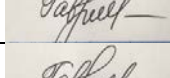
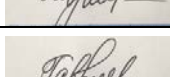
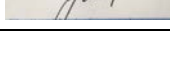
3. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні засади до формування бренд-стратегії підприємств роздрібної торгівлі

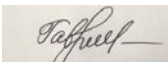
Розділ 2. Дослідження бренду та бренд-стратегії ТОВ "Сільпо-ФУД"

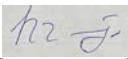
Розділ 3. Формування бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	10.10.22	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15.11.22	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	15.11.22	
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	15.11.22-15.05.23	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	15.02.23	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень		
	Розділ 1 Теоретико-методичні засади до формування бренд-стратегії підприємств роздрібної торгівлі	15.01	12.05.23	
	Розділ 2 Дослідження бренду та бренд-стратегії ТОВ "Сільпо-ФУД"	01.03	13.05.23	
	Розділ 3 Формування бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»	01.04	14.05.23	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	15.05.23	
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	початок травня	15.05.23	
9.	Подання на зовнішню рецензію	початок травня	20.05.23	
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 15 травня	15.05.23	
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 10 травня	05.06	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 14 травня	15.05.23	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	05.06.23	

Графік узгоджено «15» жовтня 2022р.

Науковий керівник  Гавриленко Тетяна Володимирівна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи  Жура Микола Костянтинович (ПІБ)

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	7
1.1. Сутність бренд-стратегії та її місце в системі ієрархій стратегій	7
1.2. Характеристика основних елементів бренд-стратегії	12
1.3. Етапи формування бренд-стратегії та її реалізація на підприємстві	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДУ ТА БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	25
2.1. Аналіз діяльності підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»	25
2.2. Аналіз розвитку ринку роздрібною торгівлі	31
2.3. Аналіз існуючої бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»	38
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	49
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення бренд-стратегії для підприємств роздрібною торгівлі.....	49
3.2. Розробка бренд-стратегії для підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»	52
3.3. Оцінка ефективності реалізації бренд-стратегії на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»	60
Висновки до розділу 3.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

В сучасному світі споживачеві представлені безліч брендів, а основним питанням як для маленьких компаній, так і для міжнародних корпорацій є питання про те, який бренд все ж обере покупець. Більш того, в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації, деяким брендам необхідно докладати в рази більше зусиль, щоб бути поміченими на ринку. Для цього компанії використовують бренд-стратегію.

Питання дослідження формування бренд-стратегії є надзвичайно актуальним в сучасному світі. Через різке зростання конкуренції в останні десятиліття брендам необхідно виділятися та, головне, запам'ятовуватись в очах споживачів. Швидка зміна преференцій у споживачів та постійний розвиток технологій створюють виклики для компаній, які прагнуть зайняти провідне місце на ринку.

Всі ці аспекти створюють необхідність впровадження бренд-стратегії на підприємстві. Більш того, з розвитком ринку актуальність та важливість бренд-стратегії ставатиме все більшою та необхіднішою. Компанії просто не зможуть вижити на ринку без якісної бренд-стратегії, не кажучи вже про отримання провідних позицій на ньому. Таким чином, дослідження формування бренд-стратегії для підприємств є надзвичайно важливим на ринку, що стрімко розвивається.

Поняття бренд-стратегії в останні роки стало важливим питанням для дослідження науковців. Великий вклад в дослідження теми бренд-стратегії внесли як іноземні науковці, такі як: Ф. Котлер[2], К.Л Келлер[2], Л. Педроса[5], А. Лі[10], К. Ламберт[10] та інші. Серед вітчизняних науковців дослідженням теми бренд-стратегії займалися А. Павленко[2], М. Саєнко[11], О. Ковальчук[14], Ю. Зимбалецька[15], С. Демиденко[20] та інші.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес формування бренд-стратегії на підприємстві.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі теоретико-методичні та практичні засади формування бренд-стратегії на підприємствах роздрібної торгівлі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень бренд-стратегії та розробка та обґрунтування удосконаленої бренд-стратегії на підприємстві.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- Визначити сутність бренд-стратегії та дослідити її місце в системі ієрархій стратегії;
- Охарактеризувати основні елементи бренд-стратегії;
- Розглянути етапи формування бренд-стратегії на підприємстві;
- Проаналізувати діяльність підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- Дослідити розвиток ринку роздрібної торгівлі в Україні;
- Провести аналіз існуючої бренд-стратегії підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- Обґрунтувати необхідні заходи з удосконалення бренд-стратегії підприємства роздрібної торгівлі;
- Розробити удосконалену бренд-стратегію підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- Оцінити ефективність реалізації удосконаленої бренд-стратегії підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»

В кваліфікаційній роботі було використано метод класифікації при аналізі методів формування бренд-стратегії на підприємстві. При аналізі фінансово-економічного стану компанії було використано статистичний метод та метод SWOT-аналізу для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонуванні нового підходу до розробки та впровадження стратегій бренду на підприємстві роздрібної торгівлі. Дослідження вирішує актуальну проблему, пов'язану з швидко змінюваними умовами ринку та зростаючою конкуренцією у галузі. Особливістю

дослідження є застосування системного підходу до аналізу та розробки бренд-стратегії, що розглядає управління брендом як важливого елементу стратегії підприємства. Дослідження враховує сучасні тенденції в споживчій поведінці. Це дозволяє визначити оптимальні підходи до позиціонування бренду, створення образу бренду та комунікаційної стратегії.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена логікою наукового дослідження та містить: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 48 джерел, 2 додатки. Загальний обсяг 75 сторінок, з яких 57 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність бренд-стратегії та її місце в системі ієрархій стратегій

У сучасному світі конкуренція розвивається швидше, аніж будь-коли до цього. Нові підприємства, ідеї, технології, все це змушує власників та керівників бізнесів думати, яким чином бути конкурентоспроможними, запам'ятовуватись в очах споживачів та змушувати їх повертатись знову і знову. Визначення «бренд» з'явилося доволі нещодавно, проте вже стало важливим показником успішності багатьох підприємств. Бренд – це не лише графічне зображення вашого товару чи послуги. На думку М. Шишкіна, креативного директора брендингової агенції *Shishki – «Бренд – це певна концентрація та квінтесенція ідей і цінностей продукту». Виходячи з цього, можна зазначити, що бренд не існує сам по собі, він створюється, коли є необхідність, яка найчастіше виникає при конкуренції на ринку[1].

З поняття бренд впливає поняття брендинг. Саме брендинг є інструментом створення бренду та його управлінням. Він допомагає створювати таке уявлення споживача про ваш бренд, яке було вкладено в продукт або послугу при запуску. Позиціонування, місія, інші графічні зображення бренду повинні відповідати його суті і бути на часі[1].

На даний час існує декілька моделей створення бренду, нижче перераховані та коротко описані основні з них:

Колесо бренду. Основа цієї моделі виражається в тому, що бренд показаний як сукупність п'яти кіл, що утворюють одне ціле. Дана модель дозволяє показати шлях, який проходить споживач при взаємодії з брендом. В моделі наявні такі кола: атрибути, переваги, цінності, індивідуальність, сутність. Кола перераховані відповідно ззовні до центру.

Модель Thompson Total Branding. Відповідно до даної моделі сформувати емоції споживача та його ставлення до бренду можна за допомогою системи

чинників, таких як продукт, позиціонування, цільова аудиторія та індивідуальність бренду.

Модель Unilever Brand Key. Дана модель звертає значну увагу на потенційні та наявні цільові аудиторії, дослідження зовнішнього ринку та близьких до споживачів переважаючих мотивів. Перевагою даної моделі є її актуальність та постійний аналіз ринку та споживачів.

Модель етапності створення бренду. Ця модель описує загальну послідовність кроків для розробки та запуску успішного бренду на ринку. Перший етап полягає в ринковому позиціонуванні, другий етап - розробка бренд стратегії, наступний етап - опрацювання креативної ідеї. Завершальний етап - лінгвістичне тестування та тестування під час маркетингових досліджень із використанням якісних та кількісних методик[2].

До, під час та після створення бренду, необхідно координувати всі рухи з бренд-стратегією підприємства. Вітчизняні та зарубіжні автори дають таке визначення цьому поняттю:

Таблиця 1.1

Визначення поняття «бренд-стратегії» з точки зору різних авторів

Автор	Визначення
Ф. Котлер [2]	Бренд-стратегія – це набір рішень для вирішення поставлених перед компанією цілей. Вона не лише визначає вектор розвитку компанії, а й допомагає його дотримуватись.
Н. Маслова [3]	Бренд-стратегія - це комплекс інтегрованих дій, спрямованих на створення довгострокової конкурентної переваги шляхом формування, впровадження та підтримки унікального образу (бренду), який розвивається в часі і забезпечує постійне зростання вартості компанії та зміцнення її позиції на ринку.
З. Колман [4]	Бренд стратегія - це не лише візуальний ідентифікатор, такий як логотип, брендбук або веб-сайт, ці елементи безперечно є важливими для успішного просування бренду. Проте усі невлвовимі фактори, які в кінцевому підсумку створюють вигляд бренду, настрій бренду та сприйняття бренду і є бренд-стратегією.

Продовження таблиці 1.1

Педроса Л. [5]	Бренд-стратегія - це напрямок дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей. Бренд-стратегія охоплює процеси, що відбуваються як ззовні, так і всередині організації і допомагає керувати цими процесами для досягнення поставленої мети
К. Стек[6]	Стратегія бренду є частиною бізнес-стратегії, яка описує, як компанія будуватиме взаємовідносини зі споживачами та свій вигляд на ринку. Мета бренд-стратегії – запам'ятатись в очах споживача, щоб вони вирішили обрати ваш бізнес над конкурентами.
А. Мартінез [7]	Бренд-стратегія - це набір рекомендацій, які допомагають бізнесу визначити свої основні цінності та те, що вони хочуть досягнути. Що більш важливо, вона допомагає визначити, як ці цінності можуть бути застосовані на ринку.
К. Мартін [8]	Бренд-стратегія – є довготривалим планом компанії для досягнення конкретних, заздалегідь визначених цілей бренду

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

Таким чином, можна підсумувати, що бренд-стратегія - це довгостроковий план, який компанія розробляє для того, щоб показати свою унікальність та ідентичність, а також для відмежування від конкурентів на ринку. Вона включає в себе підвищення обізнаності про бренд, розробку брендбуку та комунікацію з донесення цінності бренду споживачам тощо.

Добре розроблена бренд-стратегія допомагає бізнесу вибудовувати довіру зі споживачами, залучати постійних клієнтів та збільшувати частку присутності на ринку. В ієрархії стратегій, стратегія бренду належить до функціональних стратегій, проте добре складена бренд-стратегія створює основу для прийняття рішень не лише в маркетингу, але і в операційному веденні бізнесу. Сильна стратегія бренду забезпечує виконання бачення, місії та культури всієї організації, щоб вирішувати поставлені цілі. Бренд-стратегія відіграє важливу роль, коли місія та цілі компанії вже встановлені, оскільки вона слугує інструментом, який дозволяє організації досягати поставлених цілей[9].

Бренд-стратегія є критично важливою для успіху будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє компанії створити свій унікальний імідж та позиціонування на ринку в очах споживачів. Це забезпечує бренду перевагу над конкурентами, сприяє збільшенню продажів та збільшенню його цінності на ринку. Окрім того, бренд-стратегія включає в себе не тільки створення релевантного іміджу, але й розробку комплексної стратегії залучення та

утримання лояльних клієнтів, яка сприяє збільшенню доходів і зниженню витрат на маркетинг. У сучасному світі, де конкуренція зростає з кожним днем, бренд-стратегія є необхідним елементом успішної корпоративної стратегії.

Сутність бренд-стратегії полягає в розробці стратегічного плану дій компанії щодо управління брендом. Даний план включає в себе аналіз ринку, конкурентів, цільової аудиторії та інших факторів, що впливають на успіх бренду. На основі отриманих даних розробляється унікальна стратегія, яка визначає основні напрямки розвитку бренду, включаючи його позиціонування, ідентичність, комунікаційну стратегію та інші аспекти.

Основна мета бренд-стратегії полягає в тому, щоб зробити бренд більш привабливим для цільової аудиторії, показати його як лідера на ринку та збільшити його цінність. Це досягається за допомогою створення унікальної концепції бренду, встановлення його ідентичності, створення ефективної комунікаційної стратегії та інших дій, які сприяють підвищенню лояльності та захопленості цільової аудиторії[10].

Створення бренд-стратегії - це важливий етап у розвитку кожної компанії, який відкриває безліч можливостей. Наприклад, вона допомагає ідентифікувати поточні проблеми та недоліки бізнесу, визначити потреби цільової аудиторії. Крім того, бренд-стратегія дає змогу підсилити конкурентні переваги компанії, розробляти нові напрямки розвитку, зміцнювати позиції на ринку та підвищувати впізнаваність бренду.

Окрім очевидних переваг, стратегія бренду допомагає створювати позитивне враження та емоції про бренд, що підвищують лояльність аудиторії. Це також дозволяє підвищити матеріальну та нематеріальну вартість активів компанії. Крім того, аналізуючи ринок та прогнозуючи можливі складнощі, бренд-стратегія дає компанії необхідні інструменти для їх вирішення.

Завдяки бренд-стратегії компанія може стати впізнаваною та успішною на ринку, що допоможе їй завоювати нових клієнтів та збільшити свою прибутковість.

Розглядаючи сутність бренд-стратегії, необхідно дослідити її місце в системі ієрархій стратегій. В системі ієрархій стратегій підприємства бренд-стратегія займає не менш важливий щабель, ніж інші стратегії. Загалом, стратегії підприємства можна сформулювати в такому вигляді:

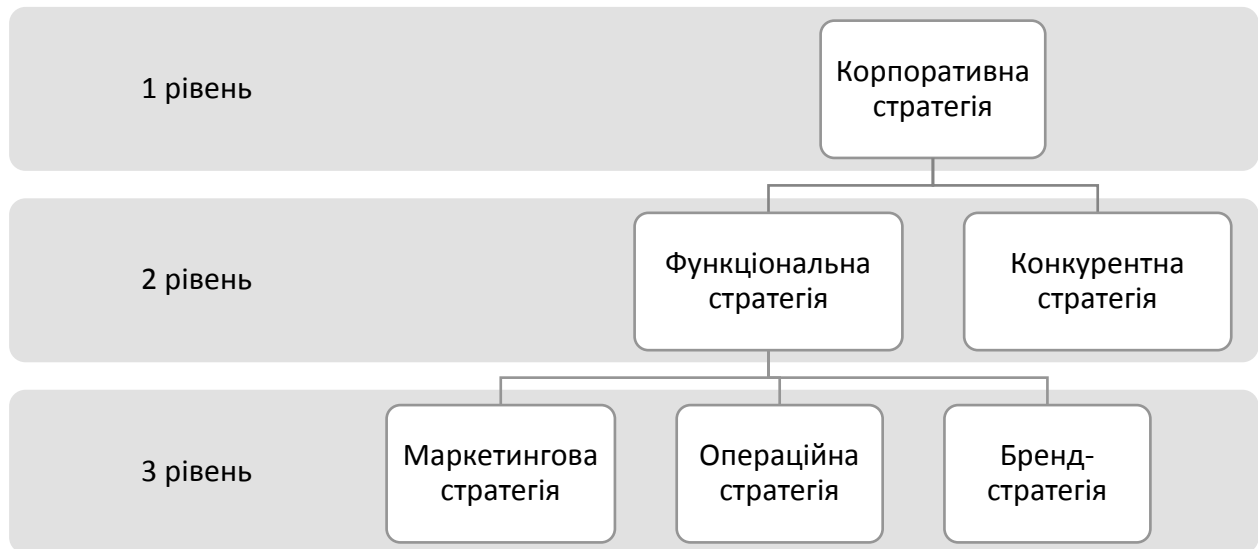


Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Коротко розглядаючи кожну з наведених стратегій можна зазначити наступне:

1. Корпоративна стратегія. Вона займає найвищий рівень в ієрархії стратегій компанії, адже завдяки ній формується напрямок діяльності і руху компанії, ним може бути стратегія зростання, стабілізації або скорочення.

2. Конкурентна стратегія. Вона знаходиться на нижчому рівні ієрархії, ніж корпоративна стратегія, проте фактично перебуває в її підпорядкуванні. Вона допомагає чіткіше зрозуміти шлях, за яким повинна рухатись як ціла компанія, так і кожна окрема стратегічна одиниця бізнесу. Це дороговказ, який створений для отримання більш конкурентоспроможної позиції на ринку. Конкурентну стратегію також називають бізнес-стратегією або стратегією конкурентоспроможності.

3. Операційна стратегія. Це стратегія, яка знаходиться на найнижчому рівні ієрархії стратегій та стосується окремих підрозділів компанії, які не є

незалежними, а найчастіше перебувають в підпорядкуванні. Вона пов'язана з стратегіями, що знаходяться вище по ієрархії (корпоративною, конкурентною та функціональною).

4. Функціональна стратегія. Дана стратегія передбачає створення стратегії для кожного самостійного підрозділу та напрямків діяльності компанії, такі як: маркетинг, фінанси, виробництво та управління людьми. Функціональна стратегія є більш детальною ніж корпоративна та конкурентна, та завдяки ній доносяться дані стратегії до функціональних підрозділів. Вона має доволі значний вплив на стратегії, що знаходяться на вищих щаблях ієрархії. Бренд-стратегія відноситься до функціональної стратегії і має значний вплив на діяльність, розвиток та успіх всієї організації[11].

Перебуваючи в підпорядкуванні функціональної стратегії, бренд-стратегія може впливати на стратегії, що знаходяться вище по ієрархії, корпоративну та конкурентну. Наприклад, якщо бренд-стратегія передбачає посилення позиціонування компанії як інноваційної та технологічної лідера в своїй галузі, це може вплинути на корпоративну стратегію компанії, щоб зосередитися на розробці та запуску нових продуктів та технологій.

Вище було детально розглянуто сутність бренд-стратегії та її місце в системі ієрархії стратегій. Важливим чинником при формуванні бренд-стратегії, є аналіз та дослідження основних елементів, таких як: цінності, місія, візія, позиціонування, імідж, комунікації, а також продукти та послуги. Ці елементи є ключовими для формування ефективної бренд-стратегії та визначають її основні напрямки.

1.2. Характеристика основних елементів бренд-стратегії

В сучасному світі бренд є не лише назвою, логотипом або товарним знаком, але й наявною маркетинговою стратегією, яка дозволяє відрізнитися від конкурентів та створювати унікальний імідж компанії. Одним з ключових

елементів будь-якої бренд-стратегії є чітке визначення цінностей, місії та візії компанії, які визначають основні принципи та цілі її діяльності.

Позиціонування бренду на ринку та його унікальний імідж також є важливими складовими бренд-стратегії. Вони дозволяють встановлювати чітке розмежування між конкурентами та залучати увагу споживачів до продукту чи послуги. Комунікації також відіграють важливу роль у бренд-стратегії, дозволяючи ефективно взаємодіяти зі споживачами та створювати з ними емоційний зв'язок.

Нижче наведено основні елементи бренд-стратегії:

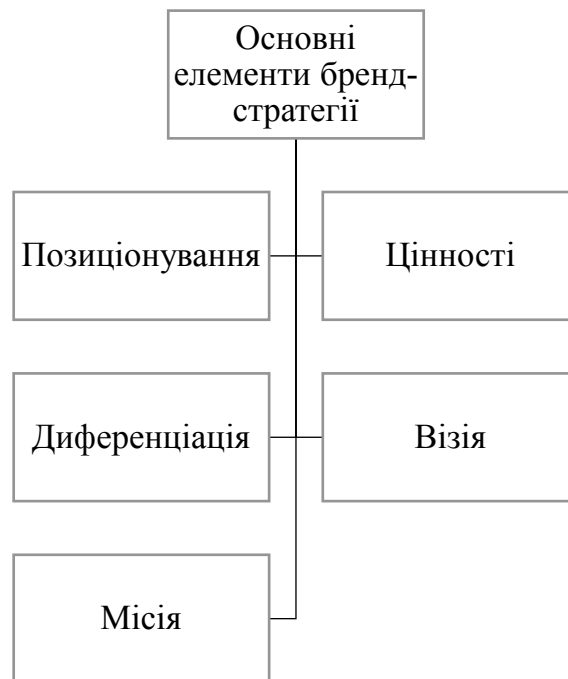


Рис. 1.2. Основні елементи бренд-стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [12, 13].

Розглянемо більш детально кожен з основних елементів бренд-стратегії:

Позиціонування є одним з ключових елементів бренд-стратегії. Воно визначає, як компанія бажає, щоб її бренд сприймався на ринку в порівнянні з конкурентами. Позиціонування включає в себе визначення унікальної риси або переваги, яку пропонує компанія, та способу, яким ця риса передається цільовій аудиторії. Це може бути досягнуто через створення унікального підходу до маркетингу, розробку продукту або послуги, яка відповідає певним потребам або

забезпечує певну якість, а також за допомогою ефективної комунікації зі споживачами. Правильне позиціонування дозволяє компанії займати особливу нішу на ринку, приваблювати нових клієнтів та зберігати існуючих, підвищувати продажі та збільшувати прибуток.

Окрім цього, позиціонування допомагає компанії створювати унікальний імідж та сприяє встановленню тісного зв'язку між брендом та споживачами. Бренд з правильно сформованим позиціонуванням може стати синонімом для певних продуктів чи послуг, що забезпечує йому величезний ринковий потенціал. Крім того, позиціонування є основою для розробки ефективної комунікаційної стратегії, яка дозволяє передавати інформацію про бренд цільовій аудиторії бажаним способом. У цілому, правильно розроблене позиціонування дозволяє компанії створити сильний бренд, який буде відомим та визнаним своїми клієнтами, конкурентами та в широкому загалі[14].

Цінності бренду є одним з найважливіших елементів бренд-стратегії. Вони відображають основні переконання і принципи, які стоять за брендом і формують його особистість. Цінності бренду вказують на те, яким чином бренд взаємодіє зі своїми клієнтами, які продукти або послуги він надає, як він взаємодіє з суспільством, оточенням та природою.

Цінності бренду можуть бути виражені у формі слоганів, лозунгів, заяв, а також у всій комунікації та взаємодії бренду зі своїми клієнтами та іншими сторонами. Наприклад, цінності бренду можуть бути виражені в ставленні компанії до навколишнього середовища.

Цінності бренду допомагають створити однакову картину про бренд в очах клієнтів і відтак збільшують впізнаваність бренду та довіру до нього. Вони допомагають бренду стати більш привабливим для споживачів і відрізнитися від конкурентів[15].

Диференціація - ще один з елементів бренд-стратегії, який передбачає створення унікального сприйняття бренду на ринку, яке дозволяє йому виділятися на тлі конкурентів і забезпечувати йому перевагу. Цей елемент стратегії передбачає розробку та впровадження унікальної пропозиції бренду

(Unique Selling Proposition, USP), що дозволяє надавати споживачам чітко визначену перевагу в порівнянні з конкурентами. При цьому диференціація може бути сформована на різних факторах, таких як якість продукту, його характеристики, дизайн, цінова політика, сервіс та інші параметри, які забезпечують унікальність бренду на ринку[16].

Візія - це важливий елемент бренд-стратегії, який визначає довгострокові цілі та результати, які компанія прагне досягти. Візія повинна відображати майбутнє, яке компанія бажає створити, та визначати її місію та цінності. Якщо місія описує те, що компанія робить, то візія - це те, до чого вона прагне.

Успішні компанії часто мають візію, яка є вдумливо підбраною та викликає інтерес у споживачів та співробітників. Візія повинна бути конкретною, зрозумілою та надихаючою, а також повинна бути спрямована на майбутнє, яке компанія прагне створити[17].

Місія – один з не менш важливих елементів бренд-стратегії, оскільки вона відображає цінності, цілі та завдання компанії, а також її внутрішній дух і настрій.

Місію бренду можна вкласти в короткий, але важливий текст, який описує цінності, якими керується компанія, та мету, яку вона прагне досягти. Місія відображає суть та цілі компанії, її взаємодію з клієнтами та оточенням, а також вказує на підхід компанії до бізнесу. Вона може бути короткою та зрозумілою або детальною та складною, але завжди повинна відображати суть компанії та її цінності.

Місія допомагає компанії керуватися своїми цінностями та принципами у всіх аспектах бізнесу, а також встановлювати мету та завдання, які необхідно досягнути для досягнення більшої цілі. Вона також допомагає спрямовувати бренд-стратегію та брендингові рішення для досягнення більшої відповідності між брендом та цінностями компанії.

Після дослідження основних елементів бренд-стратегії, не менш важливо розглянути методи формування та реалізації такої стратегії на підприємстві. У наступному підрозділі роботи будуть проаналізовані різні підходи та

інструменти, які дозволяють ефективно створювати та впроваджувати бренд-стратегію в бізнес-процеси підприємства[18].

1.3. Етапи формування бренд-стратегії та її реалізація на підприємстві

Багато власників бізнесу в Україні ще не дуже розуміють, як саме стратегія бренду може допомогти їхньому бізнесу. Це може бути пов'язано з недостатнім розумінням процесу розробки бренд-стратегії, або з незнанням того, які конкретні вигоди можуть бути від такої стратегії для їхньої компанії.

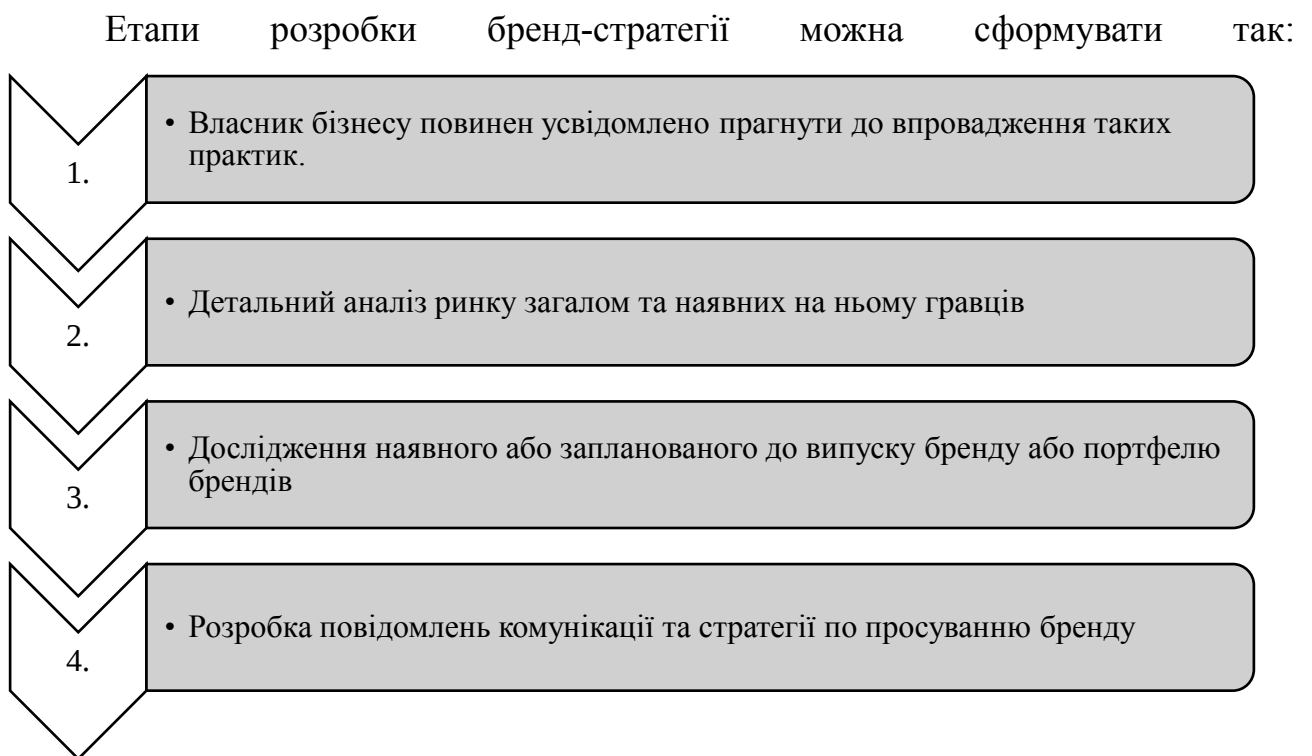


Рис. 1.3. Етапи формування бренд-стратегії.

Джерело: складено автором на основі [19].

Перший етап формування бренд-стратегії можна визначити так: власник бізнесу повинен усвідомлено прагнути до впровадження таких практик.

Безперечно, створення ефективної бренд-стратегії може забезпечити значний успіх компанії і збільшити її прибуток. Але для цього власник або керівник повинен спочатку розуміти цінність бренд-стратегії та те, як вона може допомогти бізнесу. Якщо власник не бачить переваг стратегії бренду, то він може

не бути готовий інвестувати ресурси в його розвиток, або навіть ігнорувати існування бренд-стратегії як явища.

Рішення не впроваджувати бренд-стратегію може мати негативні наслідки. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі, де клієнти мають більше варіантів вибору, ніж будь-коли раніше, сильний бренд може стати ключовим фактором успіху. Якщо компанія не має чіткої бренд-стратегії, вона може зовсім або залучити нових клієнтів або втратити вже наявних, що буде на користь конкурентам, які вміють краще комунікувати про свої цінності та переваги[19].

Другим етапом у формування якісної та ефективної бренд стратегії можна зазначити детальний аналіз ринку загалом та наявних на ньому гравців. Створення ефективної бренд-стратегії залежить від стадії розвитку ринку та від його структури. Якщо компанія займається бізнесом на молодому ринку, то стратегія повинна бути більш агресивною, оскільки необхідно залучити увагу споживачів і забезпечити максимальний зріст компанії. У разі, якщо ринок досяг зрілості, то бізнесу необхідно зосередитися на розробці нішевих продуктів та вирішенні потреб споживачів в більш індивідуальному плані[19].

Стратегічний аналіз повинен охоплювати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Однак, в умовах жорсткої конкуренції не достатньо аналізувати лише окремі підсистеми зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Для успішного розвитку потрібно ретельно проаналізувати вплив окремих факторів на подальший розвиток підприємства. Тому вивчення основних підходів до стратегічного аналізу середовища підприємства та його складових є важливим завданням[20].

Крім того, для ефективної розробки бренд-стратегії необхідно визначити свою цільову аудиторію, аналізувати її потреби та вимоги і створювати продукти та послуги, що відповідають їхнім потребам. Важливо також визначити унікальні особливості та переваги компанії і передати їх відповідним чином через бренд-стратегію. Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії можна слугуватись інструментами, які зображені на рис. 1.4:



Рис. 1.4. Інструменти для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії

Джерело: складено автором на основі [21].

Нижче детально розглянуто кожен з інструментів більш детально:

Модель McKinsey 7-S. Модель McKinsey 7S була розроблена на початку 1980-х років Томом Пітерсом та Робертом Уотерманом, двома консультантами компанії McKinsey & Company, і з того часу використовувалася для аналізу понад 70 великих організацій. Модель була створена як легко запам'ятовуваний і впізнаваний інструмент у бізнесі. Сім змінних, всі починаються з літери "S" і включають "структуру", "стратегію", "системи", "навички", "стиль", "персонал" та "спільні цінності / вищі цілі". Вважається, що для отримання довготривалого успіху ці змінні повинні бути впорядковані так, щоб найкраще відповідати меті організації. Найбільш ефективні компанії найчастіше прагнуть до злагодженості між цими елементами[22].

AIDA. Модель AIDA є однією з багатьох моделей, які аналізують та описують шлях, який клієнт проходить від моменту, коли він ще не знає про продукт, до моменту покупки. Ця модель є простою, що частково пояснює її популярність та довговічність. У 1898 році Сент-Елмо Льюїс створив цю модель, щоб пояснити, як працює особистий продаж. Вона передбачає послідовний процес, який продавець повинен провести з потенційним клієнтом, щоб здійснити продаж. Етапи моделі, а саме Увага, Інтерес, Бажання та Дія, утворюють лінійну ієрархію. Для того, щоб клієнти були мотивовані на покупку, вони повинні пройти від усвідомлення існування продукту до зацікавленості в

його перевагах та вигодах, а потім до бажання скористатися продуктом або його придбати[23].

Матриця БКГ. Матриця, що розроблена Бостонською Консалтинговою групою, за допомогою якої, можна приймати рішення щодо інвестицій. Вона розмежовує ринок на 4 квадранти, такі як: дійна корова, зірки, знаки питання і собаки. Потенційні компанії або товари можуть бути розкласифіковані в відповідні квадрати, що відповідно буде впливати на стратегію просування і інвестицій[24].

П'ять сил Портера. В 1979 році Майклом Е. Портером була розроблена модель, що покликана допомогти управлінцям різних компаній спрогнозувати майбутні тренди в галузях та зміну конкурентного середовища. Завдяки цій моделі можна буде впливати на них, приймаючи стратегічні рішення для того, щоб мати конкурентоспроможне становище на ринку[25].

Матриця SWOT. Головною метою SWOT-аналізу є формування та структуризація необхідної інформації для керівництва компанії при плануванні маркетингових стратегій. Даний аналіз враховує коливання в зовнішньому та внутрішньому стані компанії. SWOT розшифровується як аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз під час діяльності організації.

Вище було детально розглянуто лише деякі з доступних інструментів маркетингу для успішного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для створення бренд-стратегії, проте в сучасному світі їх існує набагато більше, наприклад: 7P, модель стратегії ціни та якості, Push and Pull, життєвий цикл продукту, RACE-планування, сегментація, націлювання та позиціонування, аналіз PESTLE, поширення інновацій. Цей список є вичерпним, проте не повним, адже для кожної окремої компанії необхідно обирати відповідний інструмент, який допоможе якнайкраще сформувати бренд-стратегію з урахуванням всіх необхідних чинників та задач[21].

Наступним важливим етапом під час впровадження та формування бренд-стратегії є дослідження наявного або запланованого до випуску бренду або

портфелю брендів. Під час цього етапу надзвичайно важливо керівнику підприємства відповісти на такі питання:

1. Чи відповідає ім'я бренду його суті?

Якщо ім'я бренду не відповідає його суті, це може призвести до непорозумінь серед споживачів, погіршити сприйняття бренду та його репутацію. Крім того, назва бренду може впливати на вибір споживачів і створити враження про товар, що не завжди може бути таким, як було задумано керівництвом компанії. Отже, важливо ретельно підібрати ім'я бренду, щоб воно відповідало його суті і сприяло досягненню мети бренд-стратегії.

2. Що особливого є у вашому бренді?

Якщо відомо, що саме робить бренд унікальним та привабливим для споживачів, то можна сформулювати стратегію, яка максимально використовуватиме ці особливості та допоможе зайняти лідерську позицію на ринку. Також, відповідь на це питання може допомогти залучити нових клієнтів, які прагнуть отримати саме ті особливості, що є у бренді, тому важливо акцентувати увагу на цих аспектах у маркетингових кампаніях та комунікації зі споживачами.

3. Наскільки точно визначено продуктовий фокус бренду?

Продуктовий фокус описує, який продукт або послуга найбільш важливі для бренду і який сегмент ринку він має задовольнити. Якщо продуктовий фокус не визначений точно, бренд може втратити конкурентну перевагу і як наслідок, позиції на ринку. Оскільки бренд-стратегія повинна базуватися на унікальних перевагах продукту та потребах споживачів, точне визначення продуктового фокусу дозволяє бренду зосередитися на своїх сильних сторонах і ефективно взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією[19].

Більш того, питань, які потребують відповідей керівника набагато більше, адже саме найвища особа компанії бачить напрямок розвитку та шлях компанії якнайкраще.

Знання про особливості бренду також можуть допомогти в оптимізації бренд-архітектури, тобто у визначенні, які товарні марки повинні бути

зосереджені під одним брендом, а які повинні мати свої власні бренди. Крім того, знання про особливості бренду дозволяють розробити нову концепцію асортименту, що відповідатиме унікальній позиції бренду та потребам клієнтів. Загалом, знання про особливості бренду є ключовими для розробки ефективної бренд-стратегії, яка допоможе збільшити конкурентоспроможність бізнесу та сформувати його позиціонування на ринку[19].

Останнім, проте не менш важливим етапом у формування бренд-стратегії є етап розробки повідомлень комунікації та стратегії по просуванню бренду.

На даному етапі необхідно визначити, що і у якій послідовності слід передавати цільовій групі. Ефективне повідомлення має бути конкретним, зрозумілим та зацікавлювати аудиторію у бренді. У комунікаційних повідомленнях слід наголошувати на раціональних перевагах та атрибутах, поступово переходячи до використання емоцій.

Якщо на етапі запуску мова ще не йде про довіру, то на етапі зростання критично важливим стає формування довірчих відносин між брендом та покупцем. Якщо бренд потребує оновлення цільової групи, то в бренд-стратегії прописуються конкретні кроки, які слід зробити, щоб досягти цього.

Основне завдання для бренд-менеджера - не допустити старіння бренду. Ознаки старіння бренду, такі як збільшені складські запаси та ускладненні продажі, повинні насторожувати менеджера. Це означає, що бренд є недостатньо актуальним для своєї цільової групи, тому в такій ситуації необхідно провести аудит бренду[19].

І хоча на тему бренд-стратегії видано багато наукових робіт, досі немає узагальненої моделі, яка була б вичерпним дороговказом для створення ефективної стратегії бренду. Вище було наведено більш сучасну схему формування бренд-стратегії. Нижче наведено ще одну з можливих моделей, яка складається з 3 фаз: аналізу та дослідження, організації проєкту та фази впровадження. Кожна з фаз розбита на кроки, які допоможуть якісно сформувати бренд-стратегію.

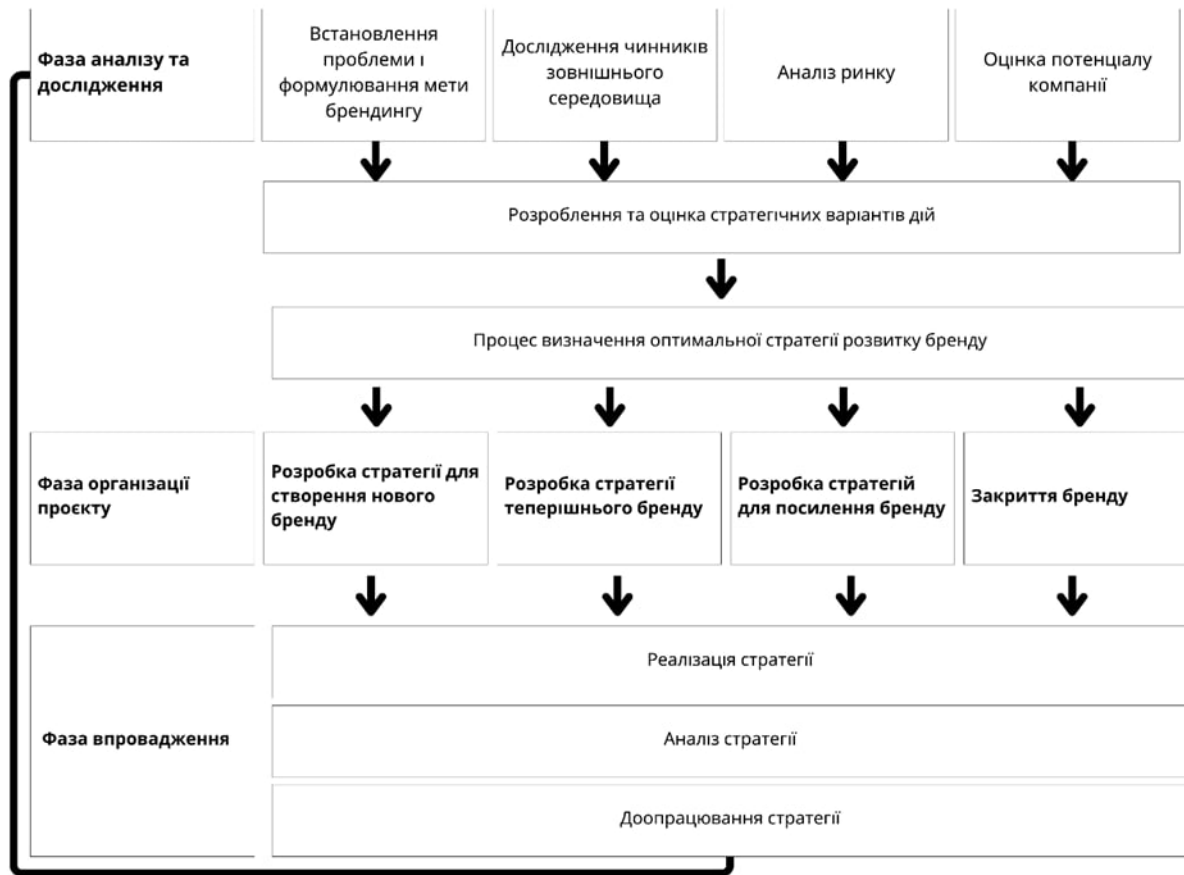


Рис. 1.5. Етапи формування бренд-стратегії.

Джерело: Складено автором на основі [26].

Перша фаза – фаза аналізу та дослідження. На першому етапі необхідно встановити проблему та сформулювати мету брендингу та створення бренд-стратегії. На даному етапі необхідно проаналізувати основні елементи бренд-стратегії: місію, візію, позиціонування тощо. Другий етап – дослідження чинників зовнішнього середовища, включаючи технологічні, соціокультурні, юридичні та інші. Проаналізувати їх вплив та динаміку розвитку. Третій етап - аналіз ринку. На цьому етапі визначається загальний рух ринку, його стан та прогнозуються шляхи його розвитку, вивчаються споживчі вподобання. На четвертому етапі проводиться комплексне управлінське дослідження потенціалу компанії з метою виявлення можливостей для поліпшення продукту. На наступному етапі розроблення та оцінка стратегічних варіантів дій визначається які є перспективи розвитку бренду на нові ринки, напрямки, або розширення на

інші категорії товарів. Фаза аналізу та дослідження завершується процесом визначення оптимальної стратегії розвитку бренду[26].

Друга фаза – фаза організації проєкту. Під час даної фази необхідно обрати один з чотирьох можливих етапів: розробка стратегії для нового бренду, розробка стратегії для існуючого бренду, розробка стратегій для посилення бренду або ж закриття бренду[26].

Остання фаза – фаза впровадження. Вона полягає у впровадженні сформованих бренд-стратегій. Під час даної фази здійснюється реалізація створених стратегій, їх аналіз та, за необхідності, доопрацювання, яке починається з першої фази.

Під час формування бренд-стратегії, необхідно застосовувати методики аналізу та дослідження великих обсягів інформації, креативно підходити до розробки альтернативних стратегій, процеси тайм-менеджменту тощо. Концептуальна модель формування стратегії бренду, що була представлена на рисунку, є узагальненням праць науковців і визначає три етапи: фазу аналітики та дослідження, фазу організації проєкту та фазу впровадження. Даний рисунок дозволяє структурувати наявні знання та спростити багаторівневий комплекс задач для визначення необхідних факторів бренд-стратегії. Застосування даної моделі дозволить сучасним управлінцям більш обдуманно та впевнено підходити до формування стратегії бренду, його впровадженню та аналізу результатів[26].

Висновки до розділу 1

1. Аналіз сутності та ролі бренд-стратегії в системі ієрархії стратегій підприємства є важливим етапом в розвитку бізнесу. Бренд-стратегія визначає значення бренду для споживачів, його місце на ринку, конкурентну перевагу та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

2. Після дослідження основних елементів бренд-стратегії, що включають в себе вивчення цінностей, місії, візії, позиціонування, іміджу, комунікацій, продуктів та послуг визначено, що кожен з цих елементів відіграє

важливу роль у формуванні успішної стратегії бренду. Цінності та місія визначають цілі та напрямки діяльності підприємства, візія вказує на його майбутнє, позиціонування та імідж визначають спосіб сприйняття бренду споживачами, а комунікації, продукти та послуги реалізують стратегію бренду на практиці.

3. Вивчення етапів формування бренд-стратегії та її впровадження на підприємство має на меті забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства, підвищення його популярності та довіри споживачів, а також збільшення його прибутку та впливу на ринку. Формування успішної бренд-стратегії передбачає аналіз ринку, конкурентів, споживачів та використання інноваційних технологій та методів комунікації. Реалізація успішної стратегії бренду сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його впливу на цільову аудиторію.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДУ ТА БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

2.1. Аналіз діяльності підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дослідження бренду та бренд-стратегії виконується за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд». Бізнес-організація ТОВ «Сільпо-Фуд» була зареєстрована 5 серпня 2016 року. Юридична адреса компанії: 02090, місто Київ, вул. Бутлерова, будинок 1. До основного виду діяльності компанії слід віднести роздрібну торгівлю різними видами товарів в неспеціалізованих магазинах, продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код виду діяльності 47.11)[27].

В табл. 2.1 представимо основні техніко-економічні показники підприємства у 2019–2021 рр. Аналіз даних здійснений на основі звітності, приведеної у Додатку А.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019 –2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019, %	Абсолютний приріст 2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	62446681	64402634	72784231	17%	10337550
2	Собівартість товарів, тис. грн	47340607	47249897	52182935	10%	4842328
3	Валовий прибуток, тис. грн	15106074	17152737	20601296	36%	5495222
4	Інші операційні доходи, тис. грн	295502	323521	412331	40%	116829
5	Адміністративні витрати, тис. грн	814406	1685089	2775764	241%	1961358
6	Витрати на збут, тис. грн	12940168	15581479	18533954	43%	5593786
7	Інші операційні витрати, тис. грн	8685	56162	121299	1297%	112614

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1638317	153528	-417390	-125%	-2055707
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	268583	-3157847	-1926148	-817%	-2194731
10	Податок на прибуток, тис. грн	20994	43609	79969	281%	58975
11	Чистий прибуток, тис. грн	289577	-3114238	-1846179	-738%	-2135756
12	Активи, тис. грн	28694511	30220459	38660465	35%	9965954
13	Оборотні активи, тис. грн	14004306	14811169	15008092	7%	1003786
14	Необоротні активи, тис. грн	14690205	15409290	23652373	61%	8962168
15	Власний капітал, тис. грн	1804908	-1148535	-2994714	-266%	-4799622
19	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	34192	39434	42935	26%	8743
20	Продуктивність праці, тис. грн/1 ос.	1826,35	1633,18	1695,22	-7%	-131,13

Джерело: складено автором на основі [28]

За даними аналізу, представленого в таблиці 2.1, слід зробити відповідні висновки щодо динаміки техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2021 рр. Так, чистий дохід в 2021 році склав 72784231 тис.грн., що вище показника 2019 року на 10337550 тис.грн. або 17%.

При цьому чистий збиток в 2021 році склав - 1846179 тис.грн. За підсумками 2020 року діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» також була збитковою, проте чистий збиток в 2021 році скоротився, що є позитивною динамікою.

Для більш детального розуміння діяльності компанії було проведено аналіз рентабельності по різних показникам. Даний аналіз допоможе краще зрозуміти фінансовий стан компанії, його прибутковість або збитковість. Дані показники формуються на основі фінансової звітності, яка наведена в Додатку А. Аналіз рентабельності наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2.

Аналіз рентабельності ТОВ «Сільпо-ФУД»

	Показники	Значення показника			Абсолютне відхилення	
		2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
1	Рентабельність продукції, %	31,91	36,30	39,48	3,18	7,57
2	Рентабельність власного капіталу, %	16,04	271,15	61,65	-209,50	45,60
3	Рентабельність активів, %	1,01	-10,31	-4,78	5,53	-5,78

Джерело: складено автором на основі [28]

Відповідно до проведеного аналізу можна зазначити, Що рентабельність продукції зростала щороку з 2019-2021 р. в середньому на 3-4 в.п. Рентабельність власного капіталу значно зросла в 2020 році, проте в 2021 році опустилась на 209,5 в.п. Рентабельність активів щороку знизилась у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 11,32 в.п.. Хоча й у 2021 році рентабельність активів була від'ємною, проте в порівнянні з 2020 роком збільшилась на 5,53 в.п.

Прискорення темпів зростання чистого доходу над темпами збільшення собівартості спричинило підвищення валового прибутку бізнес-організації на 36% в 2021 році порівняно із 2019 роком (рис.2.1).

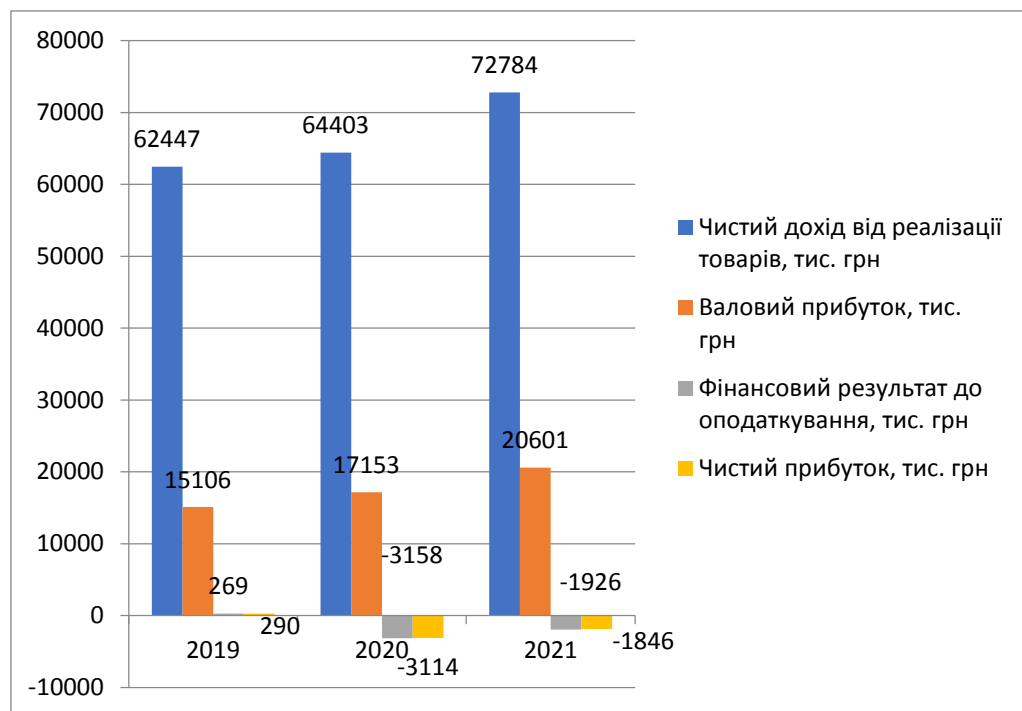


Рис.2.1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019 – 2021 рр., млн..грн.

Джерело: складено автором на основі [28]

Позитивним є зростання вартості активів підприємства, що доводить розширення обсягів діяльності.

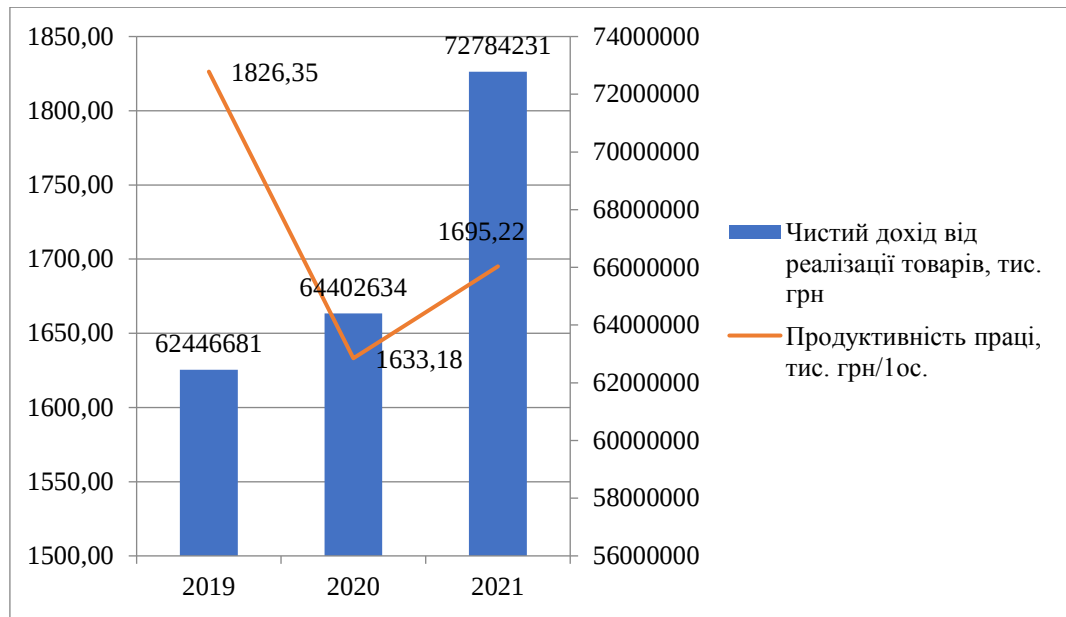


Рис. 2.2. Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [28]

Продуктивність праці персоналу в 2021 році скоротилась на 7%, що пояснюється уповільненням темпів зростання чистого доходу від реалізації товарів (+17%) над темпами зростання чисельності персоналу (+26%).

У таблиці 2.3 наведені операційні показники діяльності мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019-2021 рр..

Таблиця 2.3

Операційні показники діяльності мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019, %	Абсолютний приріст 2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
1	Загальна торговельна площа, м ²	380,2	407	484,2	27%	104
2	Кількість магазинів	258	276	333	29%	75
3	Чистий дохід на 1 м ² торговельної площі, тис. грн / 1 м ²	164247	158237	150319	-8%	-13928
4	Чистий дохід на 1 магазин, тис. грн / 1 магазин	242041	233343	218571	-10%	-23470

Джерело: складено автором на основі [28]

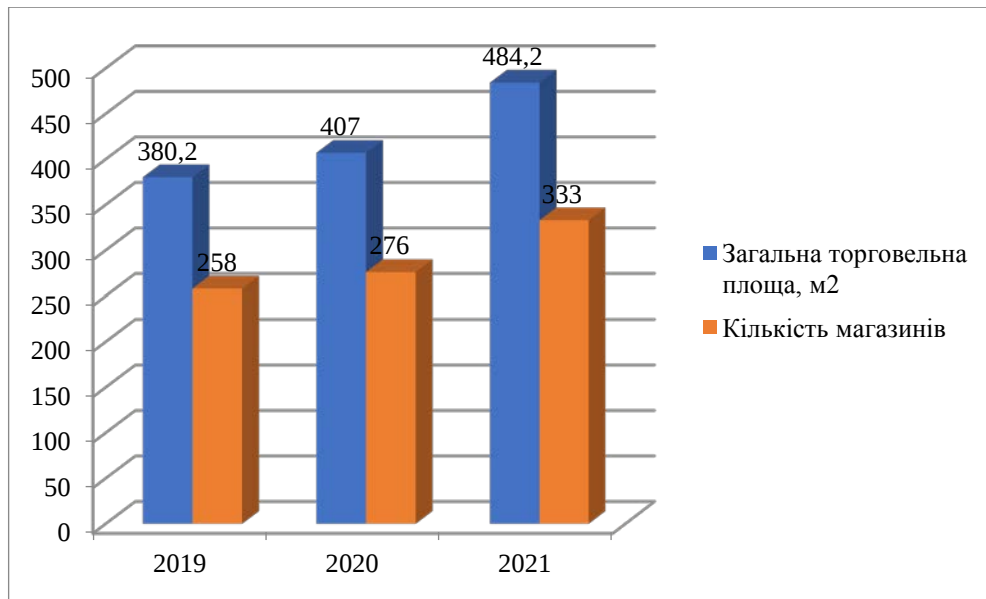


Рис. 2.3. Динаміка операційних показників діяльності мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [28]

Відзначається стійка динаміка до розширення мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», що доводить стійкий та динамічний розвиток компанії на ринку роздрібної торгівлі України (рис.2.3).

Досліджуючи більше детально ТОВ «Сільпо-ФУД» можна зазначити, що Основна мета ТОВ "Сільпо-Фуд" - задоволення потреб клієнтів, тому компанія дотримується цінностей, на які спираються її співробітники, такі як: гостинність, експерименти, чесність та відкритість, співпраця, невпинне покращення, дбайливе ставлення до співробітників та до навколишнього середовища та вміння веселитися.

Компанія має конкурентні переваги, такі як: особливий асортимент товарів, захоплюючий досвід, персональний сервіс, зручність, простота та безпека покупок, а також обґрунтовані ціни[28].

Нижче наведено організаційну структуру ТОВ «Сільпо-ФУД».

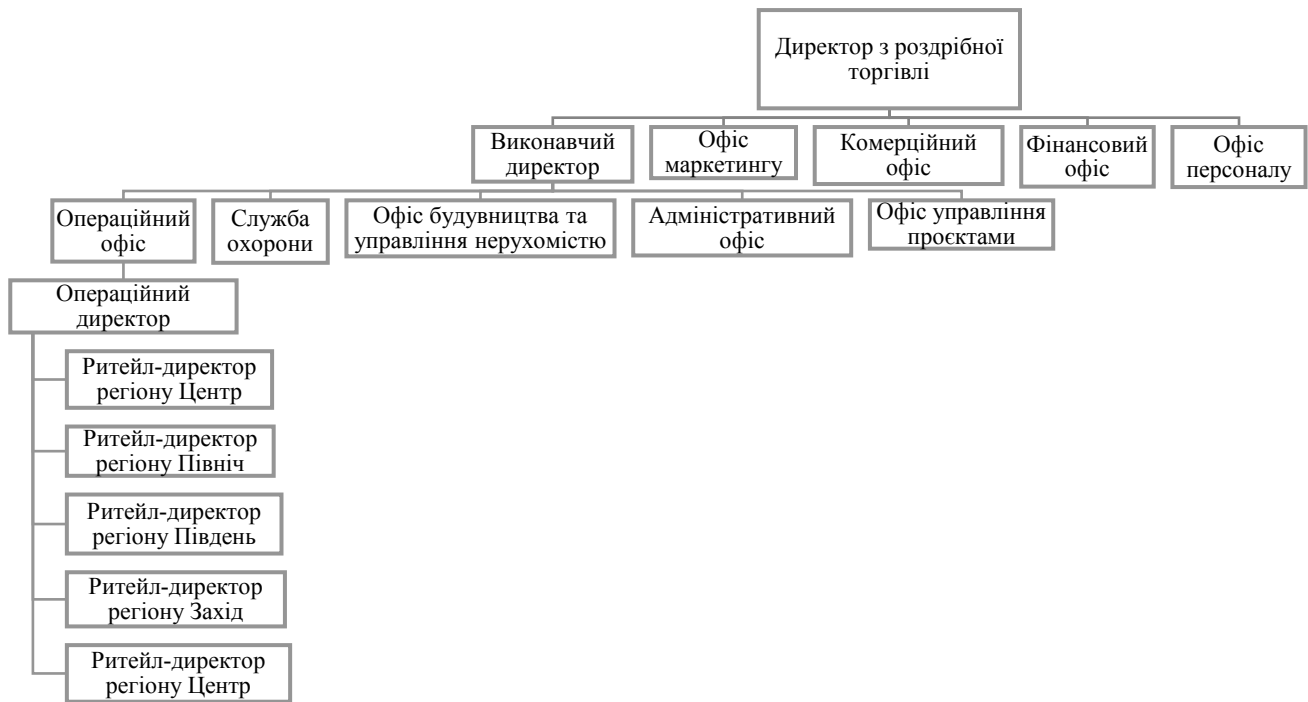


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-ФУД».

Джерело: складено автором на основі [28]

Таким чином, можна зазначити, що організаційна структура складається з 9 окремих підрозділів, які прямо чи опосередковано підпорядковуються директору з роздрібної торгівлі організації.

Комунікація в компанії відбувається в два основних способи:

Між керівництвом компанії та керівниками функціональних підрозділів є як неформальна комунікація, яка необхідна для вирішення термінових короткострокових задач, які з'являються під час діяльності, так і групова формальна комунікація в моменти, коли задається загальний вектор розвитку компанії чи частковий (маркетингові активності тощо)

Між керівниками функціональних підрозділів і рядовими співробітниками сформована індивідуальна комунікація, під час якої, загальні плани та задачі компанії розподіляються по співробітниках, відповідальних за ті чи інші відділи. Таким чином, за зроблені чи провалені завдання відповідатимуть окремі співробітники або команди, які були долученні до виконання.

Не менш важливим ніж аналіз організаційної структури є дослідження асортиментних позицій. Асортиментний ряд "Сільпо-ФУД" включає продукти харчування, напої, товари для дому та побуту, косметику, книги та багато іншого. Крім того, компанія має власні бренди, які забезпечують більш доступні ціни для клієнтів і покривають більшість базових потреб в продуктах та інших товарах.

Зокрема, асортимент продуктів харчування включає м'ясо, рибу, молочні продукти, фрукти та овочі, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби та інші продукти харчування. Товари для дому та побуту включають посуд, текстиль, приладдя для кухні та інші товари для дому і саду.

Компанія також пропонує широкий вибір косметичних товарів, включаючи засоби для догляду за шкірою, волоссям, парфумерію та макіяж. Крім того, ТОВ «Сільпо-ФУД» має власний імпорт товарів, що дає можливість пропонувати ексклюзивні товари за конкурентною ціною, адже зникає потреба в залученні додаткових дистриб'юторів.

У загальному, асортиментні позиції ТОВ "Сільпо-ФУД" є дуже широкими та різноманітними, що дозволяє гостям знайти практично будь-який товар, який їм потрібен.

Отже, слід зазначити, що підприємство показує збільшення обсягів розширення та продажів, проте негативним моментом є збитковість діяльності. Незважаючи на доволі значний час присутності на ринку, компанія росте та розвивається щороку. Впроваджуючи нові стандарти ведення бізнесу в галузі ритейлу, компанія стала одним з найбільших гравців та має значну конкурентну перевагу. Далі наведено огляд основних гравців на ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні.

2.2. Аналіз розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі

Сучасний ринок роздрібно́ї торгівлі в Україні характеризується представленістю значної кількості суб'єктів господарювання, таких як: «АТБ», Fozzy Group, Metro Cash&Carry Україна, АШАН, «Таврія В», «Наш Край»,

Велика Кишеня / Велмарт, КОЛО та інші). Оператори ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні перебувають в умовах постійної конкуренції, що пояснюється динамікою ринків пропонуванних товарів, розвитком приватних брендів та власних торгових марок, зростанням потреб споживачів до товарів, пропонуванних компаніями (вибагливість покупців як до дизайну та якості товарів продовольчої та непродовольчої групи, так і до асортименту додаткових послуг). Жорсткі вимоги конкурентної боротьби вимагають від компаній оперативного реагування, що передбачає впровадження відповідних заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації та збільшення кількості покупців (як наслідок, зростання товарообороту та чистого доходу підприємства) [29, с.122].

Ринок роздрібно́ї торгівлі в Україні чинить суттєвий вплив на тенденції розвитку та рівень збалансованості внутрішнього ринку товарів та послуг, виконує роль своєрідного агента в системі організації та регулювання товарно-грошових відносин, що сформовані між власниками товарів, та є платформою для працевлаштування значної кількості працівників, оскільки торгівельні процеси вимагають залучення великої кількості торгівельного персоналу (продавці, вантажники, менеджери торгової зали тощо).

Розвиток ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні є важливим компонентом загального соціально-економічного розвитку країни та економіки окремо взятих регіонів країни. Це доводять показники діяльності ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні.

Таблиця 2.3

Кількість магазинів роздрібно́ї торгівлі та їх торгова площа за видами економічної діяльності у 2018-2020 роках

Показник	Кількість магазинів роздрібно́ї торгівлі, одиниць			Торгова площа магазинів роздрібно́ї торгівлі, м ²		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами	36727	33695	35034	8593865	8230696	8325107

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	16779	14220	15552	5053564	4435808	4379188
роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	2019	2100	2128	150153	192101	200908
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	1305	1260	1371	442804	433442	375750
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	595	511	538	220944	211551	237928
роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	586	382	386	73017	81644	84111
роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	15443	15222	15059	2653383	2876150	3047222

Джерело: складено автором на основі [28]

Як демонструють дані таблиці 2.3, кількість магазинів роздрібної торгівлі в 2020 році зросла порівняно із 2019 роком, проте скоротилась в порівняння із 2018 роком. Дана динаміка пояснюється кризовими явищами в економіці України, спричиненими пандемією COVID. На жаль, Державна Служба статистики України не публікує дані за 2021-2022 р., тому проведення аналізу за даними показниками за цей період є неможливим. Проте, не зважають на відсутність статистичних даних, експерти із аналізу тенденцій ринку відзначають скорочення показників діяльності операторів ринку через повномасштабну війну в країні.

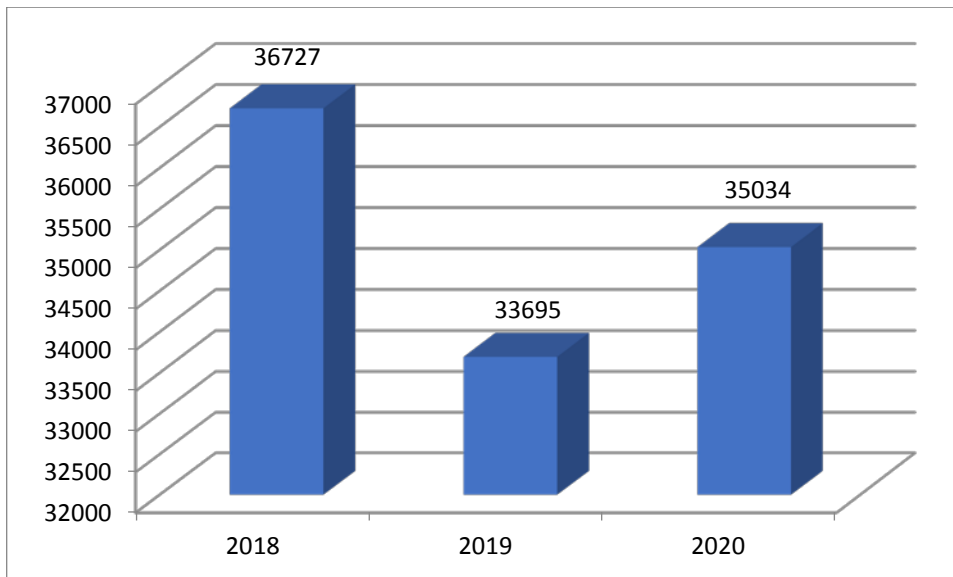


Рис. 2.5. Динаміка кількості магазинів роздрібної торгівлі у 2018-2020 рр.
Джерело: складено автором на основі [30].

За попередніми статистичними оцінками аналітиків консалтингової компанії «UTG» обсяг обороту суб'єктів ринку роздрібної торгівлі у 2022 році скоротився майже на 5%, а в грошовому вираженні скоротився на 53,06 млрд.грн у порівнянні з показником 2021 року. Прогнозувати тенденції аналізованого ринку на 2023 рік досить важко, оскільки країна перебуває в найскладніших економічних умовах і багато підприємств ринку роздрібної торгівлі не можуть повноцінно здійснювати свою діяльність через небезпеку постійних обстрілів та ракетних атак, а також проблеми мереж електропостачання, спричинених бойовими діями [31].

Слід виокремити основні проблеми, які перешкоджали розвитку ринку роздрібної торгівлі в 2022 році та негативно впливають на показники ринку в 2023 році:

1. Скорочення кількості клієнтів / споживачів через масовий відтік населення в інші країни світу через небезпеку перебування в рідній країні;
2. Пошкодження об'єктів торгівлі (деякі магазини / супермаркети та торгові центри були повністю знищені або пошкоджені в результаті бойових дій);

3. Невідповідність факторів попиту та пропозиції брендів через міграцію більш забезпечених споживачів із Києва, Харкова та Дніпра до більш безпечних регіонів (Західна Україна);

4. Скорочення купівельної спроможності населення, яке намагається купувати лише життєво необхідні речі та продукти, і відмовляється від дорогих товарів;

5. Акумуляування коштів на непередбачувані обставини, викликані воєнними діями, відмова від дорогих покупок.

Аналізуючи стан та перспективи розвитку ринку роздрібної торгівлі є доцільним проведення SWOT-аналізу ключових гравців ринку. Нижче наведено аналіз найбільшого рітейлера України, торгової мережі АТБ.

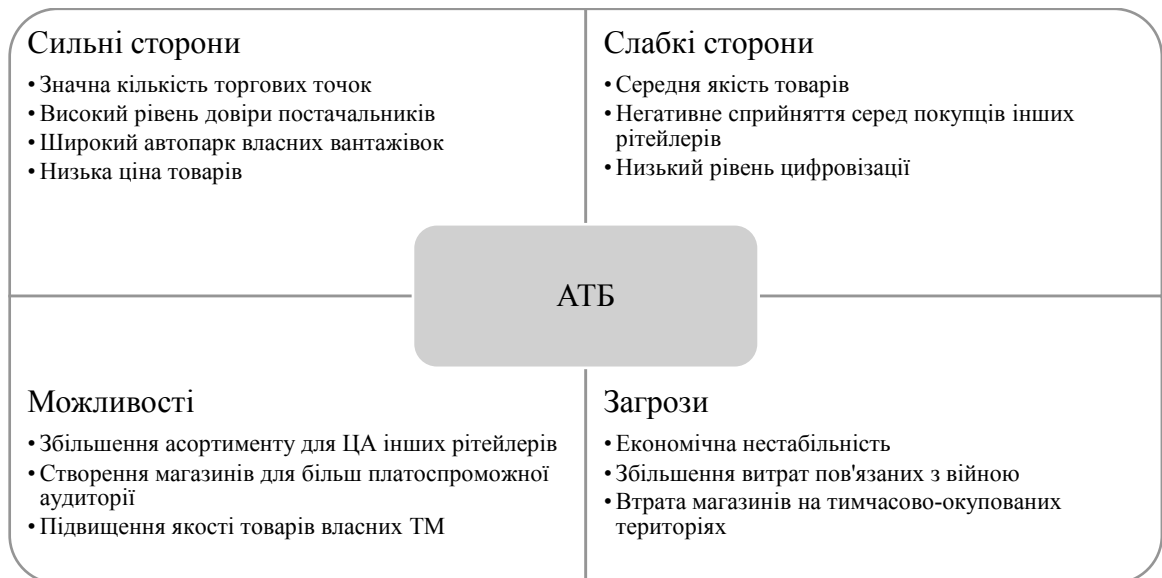


Рис. 2.6. SWOT-аналіз роздрібної мережі АТБ

Джерело: побудовано автором

Провівши SWOT-аналіз одного з найбільших гравців на ринку роздрібної торгівлі АТБ, можна зазначити, що він значним конкурентом в галузі, що може завадити розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД», враховуючи те, що доходи населення стрімко падають через війну росії проти України, а АТБ пропонує більш низькі ціни на товари першої необхідності. Таким чином споживачі можуть обирати іншого рітейлера, для більшої економії бюджету.

Нижче проведено SWOT-аналіз ще одного важливого гравця на ринку рітейлу Metro Cash&Carry Україна.

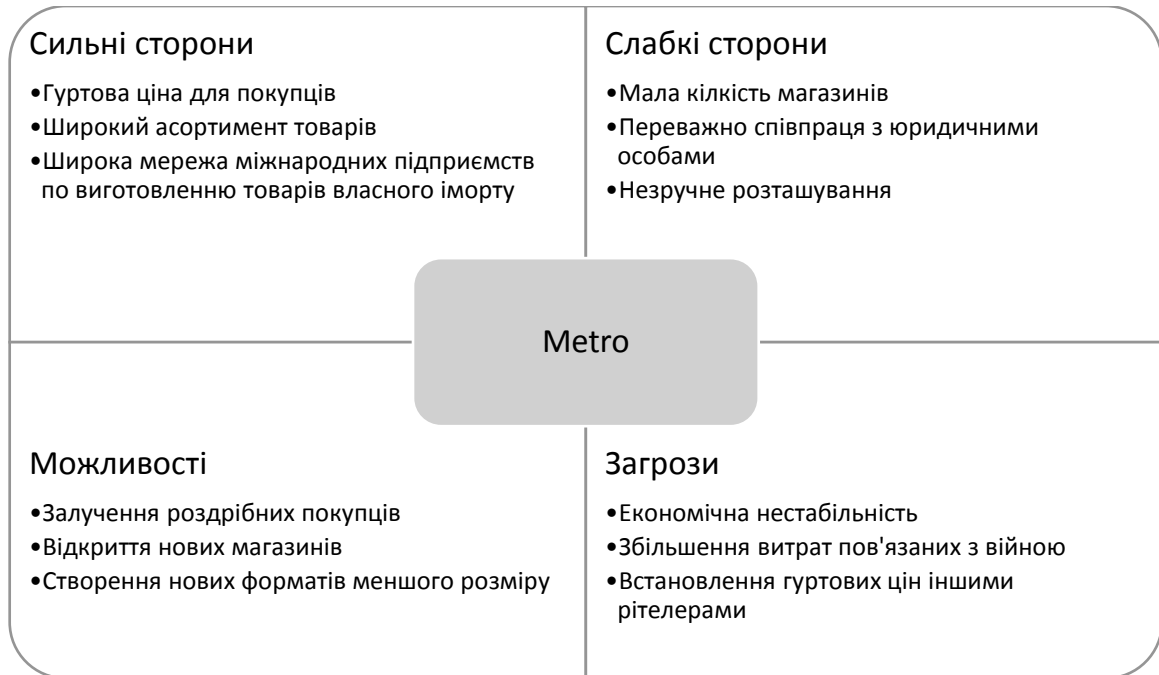


Рис. 2.7. SWOT-аналіз роздрібної мережі Metro

Джерело: побудовано автором

Відповідно до проведеного аналізу можна зазначити, що хоч компанія і є конкурентом для Сільпо, вона не становить значних загроз, адже працює в іншому форматі магазинів та на іншу цільову аудиторію. Проте підхід, який використовує Metro, можна частково застосовувати при створенні нових магазинів. Такий формат передбачає більшу тривалість перебування покупця в магазині, більш високий середній чек, а також менші витрати на оплату праці.

Після аналізу найближчих конкурентів по галузі доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД».



Рис. 2.8. SWOT-аналіз роздрібної мережі Сільпо

Джерело: побудовано автором

Хоч Сільпо і є одним з лідерів на ринку роздрібної торгівлі, варто зазначити, що після проведення SWOT-аналізу видно, що у даної мережі найбільше загроз. Це пов'язано з тим, що компанія намагається захопити якнайбільшу частку ринку і конкурувати як з АТБ і пропонувати найнижчу ціну на ринку, так і з Metro, намагаючись залучити гуртових покупців. Проте ця стратегія наразі є доволі успішною і компанія добре функціонує на вітчизняному ринку, більш того, в планах компанії є вихід на закордонні ринки.

За оцінками експертів, в майбутньому ринок роздрібної торгівлі очікують неординарні зміни, що передбачатиме оптимізацію роботи торгових мереж та кількості діючих торгових точок, що буде означати наступне: зосередження операторів ринку виключно на роботі із прибутковими об'єктами та закритті збиткових проектів. Також за умов обмеженого фінансування заходів та інструментів для розвитку ринку, продовжуватимуться тенденції уповільнення експансії мережових операторів та перенесення ризиків на девелоперські компанії.

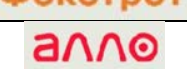
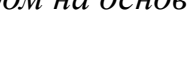
2.3. Аналіз існуючої бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

Перед початком проведення аналізу існуючої бренд-стратегії доцільною є оцінка вартості найбільш дорогих брендів в Україні серед підприємств ринку роздрібної торгівлі. На жаль, аналітичні дані представлені лише за 2019 рік, тому проведемо аналіз за даний період. Проте слід наголосити, що вартість бренду підприємства не є сталою, особливо для підприємств ринку роздрібної торгівлі, оскільки суб'єкти господарювання впроваджують заходи, направлені на оптимізацію бізнес-процесів, зокрема: розробляють власні торгові марки, вдосконалюють дизайн торгових марок та магазинів, що призводить до підвищення вартості брендів.

В таблиці 2.4 наведено інформацію про вартість бренду основних операторів ринку та їх місце у відповідному рейтингу.

Таблиця 2.4

Рейтинг операторів ринку роздрібної торгівлі за вартістю бренду – ТОП 20 найдорожчих брендів сектору ритейлу в Україні, 2019 рік

№	Компанія	Логотип	Вартість бренду, млн..доларів
1	Нова Пошта		310
2	Розетка		302
3	АТБ		168
4	Сільпо		77
5	Епіцентр		66
6	Цитрус		65
7	Фора		48
8	Фокстрот		48
9	Алло		41
10	Новус		28

Джерело: складено автором на основі [32].

Отже, компанія ТОВ «Сільпо-ФУД» займає 4 позицію в рейтингу компаній з найдорожчими брендами.

За підсумками 2022 року мережа супермаркетів ТОВ «Сільпо-ФУД» зайняла 8 позицію у рейтингу найефективніших брендів компаній Європи (версія Effie Awards Europe). Effie Awards Europe – проект по визначенню найефективніших маркетингових ідей в Європі. Рейтинг за Effie Awards Europe є найбільш авторитетною відзнакою в області організації маркетингових комунікацій, яка здійснює оцінку компонентів стратегії, креативності й ефективності комунікацій, ґрунтуючись на ринкових результатах [33].

ТОВ «Сільпо-ФУД» займає позиції в одному списку із такими лідерами ринку: IKEA, Telekom, Burger King, Mastercard, McDonald`s, KFC, Lay`s та іншими компаніями.

У 2021 році за підсумками Effie Awards Ukraine мережею «Сільпо» було отримано 7 нагород у таких номінаціях: «Кампанії з короткостроковим ефектом»; «Роздрібна торгівля»; «PR, Корпоративна репутація»; «Разове залучення»; «Single-Retailer Program. NEW»; «Малобюджетні кампанії», а також ТОВ «Сільпо-ФУД» зайняла першу позицію в рейтингу ефективності брендів з точки зору маркетингових комунікацій [33].

Перейдемо до дослідження основних компонентів бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД». В таблиці наведено короткий опис, а нижче описаний кожен компонент окремо.

Таблиця 2.5

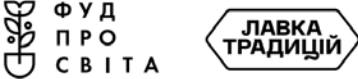
Основні компоненти бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

№	Компонент	Візуалізація
1	Логотип	
2	Торгові марки	

Продовження табл. 2.5

3	Дизайн магазинів	   ЦИРКОВА ФАБРИКА (Боржана Київської обл.) Січень 2021 року 1797 м² ПІКСЕЛЬ АРТ (Вінниця) Квітень 2021 року 1170 м² ДИЗЕЛЬПАНК (Харків) Квітень 2021 року 2700 м²    ХЮГЕ (с. Стара Петрівка, Київська обл.) Листопад 2021 року 1250 м² ПЕТРІВСЬКИЙ РОЗПИС (м. Кам'янське, Дніпропетровської обл.) Листопад 2021 року 1350 м² МОВА КВІТІВ (Київ, Черкаська обл.) Серпень 2021 року 1650 м²
4	Фудхоли	
5	Ресторани	    У ХРОМОГО ПОЛА (2005-2021), м. Київ Чеське розливане пиво у 3-х колах Екстремально швидкі порції ESCOBAR (2018), м. Київ якщо, прісно, гастро: Мексика, Куба, Латина 50 видів рому та 20 кубинських коктейлів (вартість у відрізі) Справжні кубинські музиканти who's my drinkery (2018), м. Київ Бар з вишуканими коктейлями та кухнею Лабораторія для самостійної варки сирів та коралів МОКРІ ВУСА (2019), м. Київ 20 крафтових крафтів, колекція ливних бокалів Круті бургери і багато м'яса Входить в екскурсію «Котів Києва»     БУЛАНКЕРІ (2007), Київ 2 заклади клієнто-мастерів 20+ видів хліба та багетів 100+ найменувань випічки та солодощів POSITANO (2016), м. Київ Топ-50 найкращих пizzerій Європи за версією газ 50 TOP Pizzer Блюда від найкращого піццоло Енцо Кока Дрова на піч ДЗЯО-БАР (2021), м. Київ Традиційні, автентичні, зроблені виключно вручну китайські пельмені дзіодзі Випуклий рамен у Києві BEERMASTER BEERMASTER PUB (Грушівка, 2021), м. Київ Справжній крафт від пивоара Віктора Ващука Фудлейрінг від величезного Марко Червотки    
6	«Сільпо» RESTO	

Продовження табл. 2.5

7	Академія смаку	
8	Власний імпорт	
9	«Сільпо» — представник італійської гастрономії в Україні	
10	Лавка традицій	
11	Чізарня	
12	Фудпросвіта	
13	TRUE & LOCAL фестиваль локальної гастрономії з місцевими виробниками	
14	Програма «Власний рахунок»	
15	OFFTOP	
16	FEELTRD	

Джерело: складено автором на основі [28]

Бренд-стратегія ТОВ «Сільпо-ФУД» включає в себе управління 16 компонентами, детальний опис яких представлений нижче.

1. Логотип. ТОВ «Сільпо-ФУД» є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів, представлених в Україні. ТОВ «Сільпо-ФУД» - флагманський бізнес FOZZY GROUP. Перший супермаркет ТОВ «Сільпо-ФУД» почав свою роботу в 1998 році, станом на кінець 2022 року торгова мережа ТОВ

«Сільпо-ФУД» налічувала вже близько 330 магазинів, що демонструє швидкий розвиток компанії.

Основні кількісні характеристики даного компоненту в системі управління бренд-стратегією ТОВ «Сільпо-ФУД» представлені в таблиці 2.6.

2. Торгові марки ТОВ «Сільпо-ФУД». У мережі Супермаркетів ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена продукція Власного імпорту (імпортується продукція з більш, ніж 80 країн світу), проект «Лавка традицій» (реалізація якісно відібраної продукції невеликих фермерських господарств та українських виробників), власні торгові марки ТОВ «Сільпо-ФУД» «Премія» та «Повна чаша», а також мережа супермаркетів пропонує товари власного виробництва – наприклад, запашна випічка «Крафтяр», солодоші «Власної кондитерської».

Таблиця 2.6

Кількісні характеристики логотипу ТОВ «Сільпо-ФУД» в системі управління бренд-стратегією компанії

№	Характеристика	Опис	
		Сільпо	Le Silpo
1	Бренд		
2	Кількість супермаркетів	329	4
3	Загальна торгівельна площа, м ²	476711	7513
4	Середня торгівельна площа, м ²	1449	1878

Джерело: складено автором на основі [28]

3. Дизайн магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД». В компанії велика увага приділяється враженням гостей, тому кожен новий магазин оформлюється в індивідуальному стилі та за індивідуальним дизайном. В мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» організовано роботу 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркетів мережі Le Silpo, кожному з яких характерна виключно власна концепція.

Доцільно також відмітити, що в 2021 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в рейтинг Europe's Finest Store – ТОП 25 найкращих інноваційних дизайнів магазинів країн Європи (версія European Supermarket Magazine) (Всесвіт «маленького Принца», RE CYCLING, «СІЛЬПО» DINER). В 2021 році в

мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» було відкрито 57 супермаркетів, 35 з яких мали дизайнерський концепт, а 4 магазини представили оновлений формат. Цікавим є такі формати дизайнів супермаркетів: Циркова Феєрія, Піксель Арт, Петриківський Розпис тощо. На реалізацію дизайн-проекту для одного супермаркету компанією витрачається близько 40–50 днів, тривалість проекту будівництва в середньому становить 3 місяці.

4. Фудхоли є гастрономічними просторами з професійними відкритими кухнями, що пропонують високий рівень сервісу. Очолює даний іміджевий проект бренд-шеф Марко Черветті. Кожному закладу на території фудхолу характерна власна концепція, меню та команда. Отже, в одному місці клієнт може спробувати декілька страв: піцу та бургери, страви з воку й суші. Наразі працює тринадцять фудхолів.

5. Ресторани. ТОВ «Сільпо-ФУД» організовано роботу 8 ресторанів – ESCOBAR, у Хромого Пола, Мокрі вуса тощо. Як бачимо, всім ресторанам характерні цікаві унікальні назви.

6. «Академія Смаку» є проектом, який об'єднує любителів гастрономії з усієї України. З літа 2017 р. на базі фудхолів ТОВ «Сільпо-ФУД» проводяться регулярні майстер-класи та лекції від селебріті ресторанної галузі. Учасники мають можливість, приймаючи участь у тренінгах, готувати нові чи добре відомі страви, знайомитись з кулінарними традиціями інших країн світу, відкривати для себе нові гастрономічні горизонти та просто надихати учасників на нові гастрономічні проекти. На базі «Академія Смаку» в 2021 році організовано 35 майстер-класів – 29 для дорослих та 6 для дітей.

7. Власний імпорт. З 86 країн світу імпортується продукція «Власного імпорту» для ТОВ «Сільпо-ФУД» (пропозиції від 790 постачальників). Найбільшими країнами – імпортерами є наступні: Італія, Іспанія, Норвегія, Туреччина, Німеччина і так далі.

8. ТОВ «Сільпо-ФУД» є представником італійської гастрономії в Україні. В 2021 році ТОВ «Сільпо-ФУД» було укладено угоду з Агентством зовнішньої торгівлі Італії, яка передбачає просування італійських брендів, торгових марок та

товарів на ринок роздрібної торгівлі України; боротьбу з явищем «італійського звучання»; підвищення рівня обізнаності та рівня лояльності споживачів щодо продуктів італійського виробництва.

9. Лавка традицій. Є проектом з підтримки та розвитку малих українських виробничих підприємств. Фахівці проекту «Лавка традицій» знаходять відбірні фермерські продукти по всій країні. У 2021 році «Лавка традицій» приєдналася до міжнародного руху Slow Food, що є ініціативою, яка виступає за усвідомлене споживання, збереження місцевих продуктів та традиційної їжі.

Основні кількісні характеристики даного компонента в системі управління бренд-стратегією ТОВ «Сільпо-ФУД» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Кількісні характеристики проекту «Лавка традицій» від ТОВ
«Сільпо-ФУД» в системі управління бренд-стратегією компанії**

№	Характеристика	Значення
1	Кількість найменувань страв	2500
2	Кількість одиниць товарів (непродовольчих)	260
3	Господарства, які працюють із мережею «Лавка традицій»	170
4	Кількість супермаркетів, де організовано роботу Лавки традицій	74
5	Кількість нових відділів, відкритих в 2021 році	17
6	Кількість відділів, що працює у форматі shop in shop	49
7	Кількість нових відділів, що працює у форматі shop in shop, відкритих в 2021 році	10

Джерело: складено автором на основі [28].

10. Чизарня. Розвиваючи із 2015 року напрямок виробництва крафтових сирів під назвою «Чизарня», команда ТОВ «Сільпо-ФУД» організувала у «Лавці традицій» роботу власних сироварень (здійснюється безпосередньо на території супермаркетів).

Основні кількісні характеристики даного компонента в системі управління бренд-стратегією ТОВ «Сільпо-ФУД» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Кількісні характеристики проекту «Чизарня» від ТОВ «Сільпо-ФУД»
в системі управління бренд-стратегією компанії**

№	Характеристика	Значення
1	Кількість чизарень	6
2	Виготовлено сиру, тон	19
3	Кількість сортів сиру	46
4	Кількість чизарень, відкритих в 2021 році	2

Джерело: складено автором на основі [28].

12. «Фудпросвіта» є освітнім проектом для фуд-підприємців, що був запусканий проектом «Лавка традицій» від ТОВ «Сільпо-ФУД». Програма курсу «Фудпросвіта» складається із лекцій, які проводяться експертами з усіх напрямків гастрономічного бізнесу й кейсів молодих підприємців. Це дає можливість отримати тестові продажі в мережі «Сільпо». В 2021 році було організовано 2 семестри із курсу молодого виробника «Фудпросвіта», 97 студенти завершили навчання на проекті.

13. TRUE & LOCAL є фестивалем локальної гастрономії з місцевими виробниками.

14. Програма «Власний рахунок». Пропонована ТОВ «Сільпо-ФУД» програма «Власний рахунок» є повністю цифровою. Основні кількісні характеристики даного компоненту в системі управління бренд-стратегією ТОВ «Сільпо-ФУД» представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Кількісні характеристики проекту «Власний рахунок» від ТОВ
«Сільпо-ФУД» в системі управління бренд-стратегією компанії (2021 рік)**

№	Характеристика	Значення
1	Кількість зареєстрованих клієнтів	5104308
2	Частота використання програми	кожен другий клієнт (48% покупок)
3	Кількість спеціальних пропозицій	532489020
4	Кількість гостей за рік	2500000
5	Кількість отриманих балів (рекорд)	63,9 млрд. балів
6	Кількість накопичених балів 1 клієнтом (рекорд)	11,5 млн. балів

Джерело: складено автором на основі [28]

15. Формат емоційних магазинів від ТОВ «Сільпо-ФУД» «OFFTOP». Проект пропонує асортимент подарунків, посуду, гаджетів, канцелярських товарів, іграшок тощо.

Основні кількісні характеристики даного компонента в системі управління бренд-стратегією ТОВ «Сільпо-ФУД» представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Кількісні характеристики проекту «OFFTOP» від ТОВ «Сільпо-ФУД»
в системі управління бренд-стратегією компанії**

№	Характеристика	Значення
1	Кількість торгових точок	40
2	Кількість населених пунктів	17
3	Кількість найменувань в асортименті	2000

Джерело: складено автором на основі [28]

16. FEELTRD. Основне гасло проекту Feeltrd від ТОВ «Сільпо-ФУД» — «Фільтруємо зайве». В кав'ярнях Feeltrd все організовано за унікальним Фільтром: меню зрозуміле, кава готується швидко, бариста привітні й готові розповісти про великий асортимент зерен.

Основні кількісні характеристики даного компонента в системі управління бренд-стратегією ТОВ «Сільпо-ФУД» представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Кількісні характеристики проекту «Feeltrd» від ТОВ «Сільпо-ФУД» в
системі управління бренд-стратегією компанії**

№	Характеристика	Значення
1	Кількість закладів	23
2	Кількість закладів, відкритих в 2021 році (нових)	16
3	Кількість населених пунктів	9

Джерело: складено автором на основі [28].

В основі бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» лежить концепція «близькості до клієнта» (customer intimacy). ТОВ «Сільпо-ФУД» інвестує значні кошти в розвиток бренду: а саме в розробку концептів та ідей дизайнерських супермаркетів, відкриття власних кав'ярень, створення власних торгових марок,

проведення різних гастрономічних івентів та навчання за гастрономічними тематиками. Все це підвищує вартість бренду компанії та рівень лояльності із боку споживачів. Клієнт отримує від проектів ТОВ «Сільпо-ФУД» все, що потребує від формату даного виду діяльності [7].

Відповідальність за формування бренд-стратегії в ТОВ «Сільпо-ФУД» несе офіс маркетингу (організаційна структура управління компанією приведена у Додатку Б). При розробці бренд-стратегії офіс маркетингу тісно співпрацює із іншими підрозділами. Розподіл відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «Сільпо-ФУД» з питань формування бренд-стратегії представлений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Розподіл відповідальності між структурними підрозділами ТОВ
«Сільпо-ФУД» з питань формування бренд-стратегії**

№	Підрозділ	Розподіл відповідальності
1	Офіс управління проектами	Розробка проектів із метою підвищення вартості бренду ТОВ «Сільпо-ФУД» та підвищення лояльності зі сторони споживачів. Складання плану реалізації проекту, формування діаграми Ганта та матриці розподілу відповідальності
2	Офіс будівництва та управління нерухомістю	Розробка проектів з дизайну нових торгових точок, визначення термінів реалізації проектів
3	Фінансовий офіс	Формування бюджету на реалізацію проектів з формування бренд-стратегії, обґрунтування витрат, контроль витрат за проектом, оцінка ефективності проектів із формування бренд-стратегії з точки зору економічної ефективності
4	Офіс «Власне виробництво»	Розробка концептів власних торгових марок, виокремлення основних характеристик, складання плану реалізації проекту

Джерело: складено автором на основі [28].

Отже, лише за тісної взаємодії фахівців ТОВ «Сільпо-ФУД» можлива успішна реалізація проектів із формування бренд-стратегії.

Висновки до розділу 2

1. Під час аналізу діяльності підприємства роздрібної торгівлі було визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» - провідна компанія в сегменті роздрібної

торгівлі в Україні з більш як 20-річним досвідом діяльності. Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство займає стійку позицію на ринку та активно розвивається. Через нестабільну економічну ситуацію в країні підприємство переживає певні фінансові труднощі, проте продовжує свою діяльність розвиваючи мережу та збільшуючи вартість бренду.

2. Дослідження ринку роздрібної торгівлі показало, що цей сегмент є досить конкурентним та динамічним. Незважаючи на це, попит на продукти роздрібної торгівлі є стійким, а розвиток електронної комерції може стати додатковим каналом продажу для компаній в цьому сегменті. На ринку наявна велика кількість конкурентів, проте завдяки багаторічному досвіду та висококваліфікованій команді управлінців, компанія є одним з ключових лідерів ринку роздрібної торгівлі в Україні.

3. Аналіз бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволив визначити наявність сильного бренду, проте компанії слід удосконалювати свою стратегію бренду для зміцнення конкурентних переваг та збільшення частки присутності на ринку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення бренд-стратегії для підприємств роздрібно́ї торгівлі

Для обґрунтування заходів з удосконалення бренд-стратегії для підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД» доцільним є проведення аналізу дієвості та ефективності бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» для всіх груп цільової аудиторії. Отже, приведені в таблиці 3.1 дані, дозволяють зробити відповідні висновки:

—для категорії цільової аудиторії - дорослі люди (до 60 років) використовуються 16 інструментів бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» із 16 наявних, тобто ефективність становить 100%;

—для категорії цільової аудиторії - діти до 13 років використовуються лише 6 інструментів бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» із 16 наявних, тобто ефективність становить 37,5%.

Більшість інструментів не цікаві дітям. Їм цікаво розглядати яскраві логотипи, відвідувати певні магазини із казковою тематикою, відвідувати ресторани та фудхоли. Інші заходи їм нецікаві. Важливо також наголосити на відсутності дитячих кімнат, де батьки можуть залишити дітей під час відвідування магазинів Сільпо або івентів, пропонованих в межах бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»;

—для категорії цільової аудиторії - літні люди (від 60 років) використовуються лише 4 інструменти бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» із 16 наявних, тобто ефективність становить 25%. Літнім людям цікаві логотипи та торгові марки, які чинять вплив на формування уявлення про бренд ТОВ «Сільпо-ФУД». Оформлення деяких магазинів є дуже яскравим для літніх людей і сприймається ними досить часто агресивно. Також використовується Програма

«Власний рахунок», що дозволяє їм економити на закупках. Інші інструменти або дуже дорогі для них, або не цікаво враховуючи вік.

Таблиця 3.1

Аналіз ефективності бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» для всіх груп цільової аудиторії

№	Цільова аудиторія	Інструменти бренд – стратегії	Недоліки
1	Дорослі люди (до 60 років)	Логотипи, торгові марки, оформлення магазинів, фудхоли, ресторани, «Сільпо» RESTO, Академія смаку, власний імпорт, «Сільпо» — представник італійської гастрономії в Україні, Лавка традицій, Чізарня, Фудпросвіта, TRUE & LOCAL фестиваль локальної гастрономії з місцевими виробниками, Програма «Власний рахунок», OFFTOP, FEELTRD	16 інструментів із 16 – 100%
2	Діти до 13 років	Логотипи, торгові марки, оформлення магазинів (бажано казкової тематики, що буде цікаво дітям), фудхоли, ресторани, Фудпросвіта (для дітей 10-13 років)	6 інструментів із 16 – 37,5% Багато інструментів є нецікавими для дітей
3	Літні люди (від 60 років)	Логотипи, торгові марки, оформлення магазинів (проте досить часто тематика магазинів є дуже яскравою для літніх людей і сприймається агресивно), фудхоли (рідке користування по причині браку коштів та такі заходи), ресторани (рідке користування по причині браку коштів та такі заходи), «Сільпо» RESTO (не користуються, бо бажають самостійно здійснювати закупівлі), Академія смаку, власний імпорт (досить рідко приймають участь, оскільки вважають, що ці заходи для молодих), «Сільпо» — представник італійської гастрономії в Україні (не використовують, оскільки це дуже дорого для їх бюджету), Лавка традицій (не використовують, оскільки це дуже дорого для їх бюджету), Чізарня (не використовують, оскільки це дуже дорого для їх бюджету), Фудпросвіта (досить рідко приймають участь, оскільки вважають, що ці заходи для молодих), TRUE & LOCAL фестиваль локальної гастрономії з місцевими виробниками (досить рідко приймають участь, оскільки вважають, що ці заходи для молодих), Програма «Власний рахунок», OFFTOP (не використовують, оскільки це дуже дорого для їх бюджету), FEELTRD (не використовують, оскільки це дуже дорого для їх бюджету)	4 інструментів із 16 – 25% Досить багато інструментів бренд-стратегії для даної цільової аудиторії не використовується по причині високої вартості участі або через існування думки, що даний захід є більш релевантним для молодих

Джерело: сформовано автором.

Отже, доцільною з точки зору обґрунтування заходів з удосконалення бренд-стратегії для підприємства роздрібної торгівлі в проекції інтересів цільової аудиторії є реалізація наступних заходів:

— відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат – цільова аудиторія «Діти до 13 років»;

— відкриття дитячих гральних майданчиків на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД», – цільова аудиторія «Діти до 13 років»;

— відкриття магазину в мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» в стилі «Ретро» – цільова аудиторія «Дорослі від 60 років»;

— відкриття бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД» – цільова аудиторія «Дорослі від 60 років»;

— організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень), коли дорослі до 60 років працюють та взагалі не відвідують фудхоли та ресторани - цільова аудиторія «Дорослі від 60 років»;

— організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей - цільова аудиторія «Дорослі від 60 років».

Також є інформація про те, що ТОВ «Сільпо-ФУД» має амбіції щодо виходу на ринок Польщі, що дозволить вдосконалювати бренд-стратегію бізнес-організації в міжнародному аспекті[44].

Отже, приведені в даному підрозділі міркування щодо обґрунтування заходів з удосконалення бренд-стратегії для ТОВ «Сільпо-ФУД» можна сформулювати в узагальнену таблицю пропонованих до реалізації заходів із метою удосконалення бренд-стратегії аналізованого підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 3.2

Пропоновані до реалізації заходи із метою удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

№	Концепт	Заходи	Терміни реалізації	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
1	Локальний концепт			
1.1	Цільова аудиторія – дорослі від 60 років	відкриття магазину в мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» в стилі «Ретро»	до 01.01.2024 р.	Офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент
		відкриття бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД»	до 01.01.2024 р.	Відділ маркетингу
		організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень)	з 01.06.2023 р.	Відділ маркетингу

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4	5
		організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей	з 01.06.2023 р.	Відділ маркетингу
1.2	Цільова аудиторія – діти до 13 років	відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат	до 01.01.2024 р.	Офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент
		відкриття дитячих гральних площадок на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД»	до 01.01.2024 р.	Офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент
2	Міжнародний концепт	Розвиток мережі магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» в Польщі	до 01.06.2024 р.	Офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент

Джерело: сформовано автором.

Відповідно до окреслених в таблиці 3.2 пропонованих до реалізації заходів із метою удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» в наступному підрозділі наведено розробку бренд-стратегії для підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД».

3.2. Розробка бренд-стратегії для підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»

Розробка бренд-стратегії для підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД» відповідно до окреслених заходів полягає в наступному.

1. Локальний концепт.

Цільова аудиторія – дорослі від 60 років. Відкриття магазину в мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» в стилі «Ретро».

Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «дорослі від 60 років». Відповідальні відділи: офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент.

Реалізація даного заходу передбачає виконання наступних етапів:

Таблиця 3.3

**Етапи реалізації проєкту «Відкриття магазину в мережі ТОВ
«Сільпо-ФУД» в стилі «Ретро»»**

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	2	3	4	5
1	Розробка Ретро-концепту магазину	Підбір тематик для оформлення магазину: «Київ в 20 сторіччі», «Ретро-Дискотека», «Ретро-Співаки» тощо.	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
2	Визначення місця локації магазину	Пілотний проєкт слід реалізувати в м.Київ, бажано районі, де проживає багато літніх людей – центральні райони	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.07.2023 р.
3	Складання проєкту будівництва магазину	Використовуватиметься стандартний проєкт будівництва, який використовувався для будівництва інших магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД». Складання бюджету витрат.	Офіс будівництва та управління нерухомістю, офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 15.07.2023 р.
4	Будівництво магазину та придбання відповідного торговельного та виробничого обладнання	Використовуватиметься стандартний проєкт будівництва, який використовувався для будівництва інших магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД»	Офіс будівництва та управління нерухомістю, відділ закупок, фінансовий департамент	до 01.11.2023 р.
5	Відкриття магазину / розробка маркетингових заходів	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату попередніх проєктів	Офіс будівництва та управління нерухомістю	до 01.01.2024 р.

Джерело: сформовано автором.

2. Локальний концепт.

Цільова аудиторія – дорослі від 60 років. Відкриття бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД».

Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «дорослі від 60 років». Відповідальні відділи: відділ маркетингу.

Реалізація даного заходу передбачає виконання етапів представлених в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Етапи реалізації проєкту «Відкриття бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД»»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Розробка концепту бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД»	Підбір тематик для інформації, яка буде представлена в бібліотеці: історія розвитку мережі Сільпо, перший магазин, перша торгова марка, коли розроблений логотип, що він означає тощо	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
2	Визначення місця локації бібліотеки	Бібліотеку слід розмістити в магазині із найбільшим трафіком покупців	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.07.2023 р.
3	Підготовка макетів буклетів для бібліотеки	Використовуватиметься яскравий формат на кшталт форматів оформлення магазинів	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 15.07.2023 р.
4	Пошук поліграфічної компанії, яка реалізує проєкт по підготовці буклетів для музею	Проведення тендеру серед компаній – вибір найбільш оптимального варіанту. Складання бюджету витрат.	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.10.2023 р.
5	Відкриття бібліотеки	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату відкриття магазинів із запрошенням музикантів, аніматорів тощо	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.01.2024 р.

Джерело: сформовано автором.

3. Локальний концепт.

Цільова аудиторія – дорослі від 60 років. Організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень).

Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «дорослі від 60 років», підвищення ефективності використовуваних інструментів бренд-стратегії саме для даної цільової аудиторії. Відповідальні відділи: відділ маркетингу.

Реалізація даного заходу передбачає виконання наступних етапів.

Таблиця 3.5

Етапи реалізації проєкту «Організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень)»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Розробка концепту проєкту «Організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень)»	Розробка меню, складання графіків заходів на фудхолах	Відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
2	Вибір фудхолів для проведення заходів	Слід розмістити в магазині із найбільшим трафіком покупців	Відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
3	Запуск проєкту	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату відкриття магазинів із запрошенням музикантів, аніматорів тощо	Відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.

Джерело: сформовано автором.

4. Локальний концепт.

Цільова аудиторія – дорослі від 60 років. Організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей.

Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «дорослі від 60 років», підвищення ефективності використовуваних інструментів бренд-стратегії саме для даної цільової аудиторії. Відповідальні відділи: відділ маркетингу.

Реалізація даного заходу передбачає виконання наступних етапів.

Таблиця 3.6

Етапи реалізації проєкту «Організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Розробка концепту проєкту «Організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей»	Розробка навчальної програми	Відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
2	Складання графіку проведення тренінгів	Складання графіку проведення тренінгів	Відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
3	Запуск проєкту	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату відкриття магазинів із запрошенням музикантів, аніматорів тощо	Відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.

Джерело: сформовано автором.

5. Локальний концепт.

Цільова аудиторія – діти до 13 років. Відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат.

Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «діти до 13 років», підвищення ефективності використовуваних інструментів бренд-стратегії саме для даної цільової аудиторії. Відповідальні відділи: офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент.

Реалізація даного заходу передбачає виконання наступних етапів (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Етапи реалізації проекту «Відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Розробка концепту проекту «Відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат»	Концепт дитячої кімнати – обладнання, іграшки, інші інструменти для розваг дітей	Офіс управління проектами, відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
2	Вибір магазину для розміщення дитячої кімнати	Слід розмістити в магазині із найбільшим трафіком покупців	Відділ маркетингу	до 01.07.2023 р.
3	Придбання обладнання для ігрової кімнати, ремонтні роботи	Ремонтні роботи відповідно до концепту, придбання іграшок, меблів тощо. Складання бюджету витрат.	Офіс управління проектами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	до 01.10.2023 р.
3	Запуск проекту	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату відкриття магазинів із запрошенням музикантів, аніматорів тощо	Відділ маркетингу	до 01.01.2024 р.

Джерело: сформовано автором.

6. Локальний концепт.

Цільова аудиторія – діти до 13 років. Відкриття дитячих гральних площадок на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД». Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «діти до 13 років», підвищення ефективності використовуваних інструментів бренд-стратегії саме для даної

цільової аудиторії. Відповідальні відділи: офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент.

Реалізація даного заходу передбачає виконання наступних етапів (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Етапи реалізації проєкту «Відкриття дитячих гральних площадок на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД»»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	2	3	4	5
1	Розробка концепту проєкту «Відкриття дитячих гральних площадок на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД»»	Концепт гральної площадки – тренажери, гойдалки тощо	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	до 01.06.2023 р.
2	Вибір торгових центрів для будівництва гральних площадок	Слід розмістити біля торгового центру із найбільшим трафіком покупців	Відділ маркетингу	до 01.07.2023 р.
3	Придбання обладнання для будівництва гральних площадок	Ремонтні роботи відповідно до концепту, придбання іграшок, тренажерів, гойдалок тощо. Складання бюджету витрат.	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	до 01.10.2023 р.
3	Запуск проєкту	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату відкриття магазинів із запрошенням музикантів, аніматорів тощо	Відділ маркетингу	до 01.01.2024 р.

Джерело: сформовано автором.

7. Міжнародний концепт.

Цільова аудиторія – всі групи споживачів цільової аудиторії на ринку Польщі (дорослі та діти). Розвиток мережі магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» в Польщі.

Мета бренд-стратегії полягатиме у підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед всіх груп покупців цільової аудиторії на ринку Польщі. Через воєнні дії багато магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» зупинили свою діяльність в Україні, що негативно вплинуло на чистий дохід компанії. Відповідальні відділи: офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент.

Мережа ТОВ «Сільпо-ФУД» відома в тому числі споживачам і за межами України завдяки незвичайним, «тематичним» магазинам, які бізнес-організація відкриває. Унікальна концепція магазину ТОВ «Сільпо-ФУД», сильна ринкова та фінансова позиція, важкі умови господарювання в Україні через воєнні дії змусили оператора ринку роздрібної торгівлі шукати інвестиційні можливості та партнерство на зовнішніх ринках.

Особливий інтерес для ТОВ «Сільпо-ФУД» представляють ринки Центральної та Південної Європи. Однією з очевидних та цілком логічних цілей є Польща: не лише через географічну та культурну близькість, а й через велику кількість українців, які проживають в Польщі (ті, що працювали в країні ще до початку бойових дій, так і ті, що змушені були шукати в Польщі тимчасовий прихисток) [44].

Керівництвом ТОВ «Сільпо-ФУД» також наразі ведуться подібні переговори в інших країнах, але ще не прийняте остаточне рішення щодо напрямку міжнародної експансії. Польща, на думку експертів та керівництва компанії ТОВ «Сільпо-ФУД», є природнім напрямком розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД». Головною проблемою наразі для реалізації проєкту, є нестача якісних торговельних площ в Польщі для розміщення магазину ТОВ «Сільпо-ФУД», яке б повністю задовольняло вимоги керівництва компанії та відповідало поточній бренд-стратегії.

При реалізації проєкту враховуватимуться не лише приміщення для оренди (в торгових центрах і рітейл-парках, або окремо розташовані будівлі), а й придбання діючих мереж у відповідні формування або викуп окремих приміщень у мереж гіпер- та супермаркетів, що працюють на польській території [44].

Реалізація даного проєкту з розвитку мережі магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» в Польщі передбачає виконання наступних етапів. Опис етапів реалізації проєкту приведений в таблиці 3.9:

Таблиця 3.9

Етапи реалізації проєкту «Розвиток мережі магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» в Польщі»

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Польщі	Аналіз торгових мереж Польщі (табл.3.9)	Відділ маркетингу	до 01.08.2023 р.
2	Пошук локації	Як пілотний проєкт рекомендується відкриття магазину ТОВ «Сільпо-ФУД» в м.Варшава	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	до 01.10.2023 р.
3	Складання проєкту будівництва магазину	Можливий також більш дешевший варіант – оренда площ під розміщення магазину ТОВ «Сільпо-ФУД» в торговому центрі м.Варшава	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	до 01.10.2023 р.
4	Реалізація проєкту	Складання бюджету витрат, придбання торговельного обладнання, пошук персоналу, здійснення закупок товарів продовольчої та непродовольчої групи	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент, відділ закупок	До 01.03.2024 р.
5	Відкриття магазину	Офіційна частина відкриття – аналогічна формату відкриття магазинів із запрошенням музикантів, аніматорів тощо	Відділ маркетингу	до 01.06.2024 р.

Джерело: сформовано автором.

Аналіз торгових мереж Польщі представлений в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Торгові мережі Польщі

№	Оператор	Продукція	Сайт
1	2	3	4
1	Żabka	Магазини Żabka – одна з найбільших мереж, що працює за принципом “магазин біля дому”. “Жабки” і “Фрешмаркети” у Польщі можна зустріти практично в кожному районі. Żabka Polska є власником понад 4700 магазинів під брендами Żabka і Freshmarket	 https://www.zabka.pl/
2	Biedronka	Biedronka – найбільша роздрібна мережа в Польщі, яка (на кінець другого кварталу 2022 року) нараховує 3283 магазинів в понад 1100 містах, яка присутня на польському ринку вже 27 років. Основою стратегії компанії є ретельно відібрані продукти найвищої якості, які щодня пропонуються за низькими цінами. У 2021 році Biedronka співпрацювала з понад 1000 польськими постачальниками, від яких надходило 92 відсотки продукції	 https://www.biedronka.pl

Продовження табл. 3.10			
1	2	3	4
3	Kaufland	Мережа магазинів, що пропонують продукти харчування та товари повсякденного вжитку. Належить до Групи Компаній Schwarz (Німеччина). Крім Польщі, Kaufland працює також в інших країнах Європейського Союзу	 https://www.kaufland.de/

Джерело: складено автором на основі [45, 46, 47]

Як демонструють дані таблиці 3.9, ринок роздрібної торгівлі Польщі представлений в основному роботою 3 торгівельних мереж. Формат гіпермаркету мають магазини мережі «Kaufland» та «Biedronka».

Отже, реалізація приведених вище заходів з удосконалення бренд-стратегії на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволить підвищити рівень впізнаваності бренду не лише на українському ринку, але й на ринку Польщі, а в майбутньому можливо і на ринках інших зарубіжних країн.

3.3. Оцінка ефективності реалізації бренд-стратегії на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»

В даному розділі приведемо оцінку ефективності реалізації бренд-стратегії на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД». Ефект від реалізації заходів може бути як економічний, так і маркетинговий (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка ефективності реалізації бренд-стратегії на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»

№	Концепт	Мета	Інвестиційні витрати	Економічний ефект	Маркетинговий ефект
1	Локальний концепт				
1.1	Цільова аудиторія – дорослі від 60 років				

	відкриття магазину в мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» в стилі «Ретро»	підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «дорослі від 60 років», підвищення ефективності використовуваних інструментів бренд-стратегії саме для даної цільової аудиторії	витрати на відкриття магазину: ремонтні роботи, придбання обладнання	зростання чистого доходу	Підвищення рівня впізнаваності бренду
	відкриття бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД»		витрати на придбання обладнання для бібліотеки	зростання чистого доходу. Відвідувач бібліотеки обов'язково після цього завітає до супермаркету	Підвищення рівня впізнаваності бренду
	організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень)		-	зростання чистого доходу. Відвідувач фудхолу обов'язково після цього завітає до супермаркету	Підвищення рівня впізнаваності бренду
	організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей		-	зростання чистого доходу. Відвідувач івенту обов'язково після цього завітає до супермаркету	Підвищення рівня впізнаваності бренду
1.2	Цільова аудиторів – діти до 13 років				
	відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат	підвищенні рівня впізнаваності бренду Сільпо серед покупців цільової аудиторії «діти до 13 років», підвищення ефективності використовуваних інструментів бренд-стратегії саме для даної цільової аудиторії	Витрати на облаштування дитячої кімнати, придбання обладнання, тренажерів, іграшок	Зростання чистого доходу. Батьки, відвідуючи магазин, впевнені в тому, що їх діти в безпеці, тому в повній мірі зможуть насолодитись покупками	Підвищення рівня впізнаваності бренду
	відкриття дитячих гральних площадок на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД»		Витрати на облаштування дитячих гральних площадок, придбання обладнання, тренажерів, іграшок		Підвищення рівня впізнаваності бренду

2	Міжнародний концепт				
	Розвиток мережі магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» в Польщі	підвищення рівня впізнаваності бренду Сільпо серед всіх груп покупців цільової аудиторії на ринку Польщі	Витрати на облаштування магазинів, придбання торгівельного та виробничого обладнання тощо. У випадку придбання приміщення – витрати на придбання та витрати на послуги ріелтора	Зростання чистого доходу	Підвищення рівня впізнаваності бренду в зарубіжних країнах

Джерело: сформовано автором.

Дослідимо, як зміниться бренд-стратегія «Сільпо-ФУД» після реалізації заходів, направлених на вдосконалення бренд-стратегії «Сільпо-ФУД». Згідно теорії провідних фахівців в галузі брендингу Д. Аакера і Е. Йоахімшталера можна виділити чотири базові стратегії, якими користуються бізнес-організації для структурування відносин брендів:

1) будинок брендів (суббренди бізнес-організації згідно з такою структурою діють самостійно);

2) провідні й відомі бренди (суборенди бізнес-організації мають незалежність, але зв'язок простежується);

3) основні бренди і суббренди (яскраво виражений зв'язок основного бренду і суборенда бізнес-організації. Суббренд додає позитивні додаткові асоціації до основного бренду);

4) бренд-будинок (основний бренд бізнес-організації є домінантним для споживача і формує у нього лояльність до суббрендам) [48].

Загалом, виділяють п'ять типів стратегій управління брендами бізнес-організації, успішно зарекомендували себе в практиці маркетингу:

1) стратегія розширення товарної лінії, коли компанія випускає додаткові товарні одиниці в тій же категорії товарів під тим же брендом, проте із новими характеристиками;

2) стратегія розширення меж використання бренду – це використання успішних марочних назв для випуску нових або модифікованих товарів у новій категорії;

3) стратегія мультимарок передбачає створення додаткових брендів бізнес-організації в одній і тій же категорії товарів;

4) стратегія корпоративних брендів – просування всіх своїх товарів на ринок під єдиним брендом бізнес-організації;

5) стратегія нових брендів бізнес-організації використовується під час виробництва нової категорії товарів.

В таблиці 3.11 приведено опис змін в бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» після реалізації заходів, направлених на вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 3.12

Опис змін в бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» після реалізації заходів, направлених на вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

№	Захід	Базові стратегії (Д. Аакер і Е. Йоахімшталер)		Стратегії управління брендами	
		До	Після	До	Після
	Локальний рівень				
1	відкриття магазину в мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» в стилі «Ретро»	тип 4	тип 4	тип 2	тип 2
2	відкриття бібліотеки історії ТОВ «Сільпо-ФУД»	тип 3	тип 3	тип 2	тип 2
3	організація днів для відвідування літніх людей у фудхолах та ресторанах (вдень)	тип 3	тип 3	тип 2	тип 2
4	організація івентів «Фудпросвіта» для літніх людей	тип 3	тип 3	тип 2	тип 2
5	відкриття на території великих магазинів мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» дитячих кімнат	-	тип 3	тип 1	тип 1
6	відкриття дитячих гральних площадок на території торгових центрів, де розміщені магазини ТОВ «Сільпо-ФУД»	-	тип 3	тип 1	тип 1
	Міжнародний рівень				
1	Розвиток мережі магазинів ТОВ «Сільпо-ФУД» в Польщі	-	тип 4	-	тип 1

Джерело: сформовано автором

Отже, із метою вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» пропонуються заходи, як на локальному, так і міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 3

1. Основними етапами формування бренд-стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД» є: відкриття нових торговельних точок в різних стилях, створення на територіях супермаркетів або торговельних центрів дитячих майданчиків, експансія на зарубіжний ринок, першочергово – Польща, організація заходів для людей літнього віку. Відповідальними відділами за впровадження сформованої бренд-стратегії будуть: офіс маркетингу, офіс будівництва, офіс управління проєктами, функціональні керівники, керівництво компанії.

2. Основними етапами з формування удосконаленої бренд-стратегії є: створення концептів нових магазинів, дитячих майданчиків, заходів, рекламної продукції, Відбір локацій для проведення маркетингових заходів або відкриття нових магазинів, складання кошторису та закупівля необхідного обладнання, запуск та реалізація проєктів.

3. Наведені заходи щодо удосконалення бренд-стратегії дозволять компанії покращити свої конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі, залучити нових клієнтів з цільових груп, які віддають перевагу іншим мережам, збільшити рівень впізнаваності бренду, підвищити рівень чистого доходу.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз сутності та ролі бренд-стратегії в системі ієрархії стратегій підприємства є важливим етапом в розвитку бізнесу. Бренд-стратегія визначає значення бренду для споживачів, його місце на ринку, конкурентну перевагу та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

2. Після дослідження основних елементів бренд-стратегії, що включають в себе вивчення цінностей, місії, візії, позиціонування, іміджу, комунікацій, продуктів та послуг визначено, що кожен з цих елементів відіграє важливу роль у формуванні успішної стратегії бренду. Цінності та місія визначають цілі та напрямки діяльності підприємства, візія вказує на його майбутнє, позиціонування та імідж визначають спосіб сприйняття бренду споживачами, а комунікації, продукти та послуги реалізують стратегію бренду на практиці.

3. Вивчення етапів формування бренд-стратегії та її впровадження на підприємство має на меті забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства, підвищення його популярності та довіри споживачів, а також збільшення його прибутку та впливу на ринку. Формування успішної бренд-стратегії передбачає аналіз ринку, конкурентів, споживачів та використання інноваційних технологій та методів комунікації. Реалізація успішної стратегії бренду сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його впливу на цільову аудиторію.

4. Під час аналізу діяльності підприємства роздрібною торгівлі було визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» - провідна компанія в сегменті роздрібною торгівлі в Україні з більш як 20-річним досвідом діяльності. Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство займає стійку позицію на ринку та активно розвивається. Через нестабільну економічну ситуацію в країні підприємство переживає певні фінансові труднощі, проте продовжує свою діяльність розвиваючи мережу та збільшуючи вартість бренду.

5. Дослідження ринку роздрібною торгівлі показало, що цей сегмент є досить конкурентним та динамічним. Незважаючи на це, попит на продукти

роздрібної торгівлі є стійким, а розвиток електронної комерції може стати додатковим каналом продажу для компаній в цьому сегменті. На ринку наявна велика кількість конкурентів, проте завдяки багаторічному досвіду та висококваліфікованій команді управлінців, компанія є одним з ключових лідерів ринку роздрібної торгівлі в Україні.

6. Аналіз бренд-стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволив визначити наявність сильного бренду, проте компанії слід удосконалювати свою стратегію бренду для зміцнення конкурентних переваг та збільшення частки присутності на ринку.

7. Основними етапами формування бренд-стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД» є: відкриття нових торговельних точок в різних стилях, створення на територіях супермаркетів або торговельних центрів дитячих майданчиків, експансія на зарубіжний ринок, першочергово – Польща, організація заходів для людей літнього віку. Відповідальними відділами за впровадження сформованої бренд-стратегії будуть: офіс маркетингу, офіс будівництва, офіс управління проєктами, функціональні керівники, керівництво компанії.

8. Основними етапами з формування удосконаленої бренд-стратегії є: створення концептів нових магазинів, дитячих майданчиків, заходів, рекламної продукції, Відбір локацій для проведення маркетингових заходів або відкриття нових магазинів, складання кошторису та закупівля необхідного обладнання, запуск та реалізація проєктів.

9. Наведені заходи щодо удосконалення бренд-стратегії дозволять компанії покращити свої конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі, залучити нових клієнтів з цільових груп, які віддають перевагу іншим мережам, збільшити рівень впізнаваності бренду, підвищити рівень чистого доходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бренд і брендинг: що це та із чого складається - Bazilik Media. *Bazilik Media*. URL: <https://bazilik.media/brend-i-brendynh-shcho-tse-ta-iz-choho-skladaietsia/> .
2. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. –К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
3. ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО БРЕНДІНГУ. *Головна*. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/125/112> .
4. Definition of Brand Strategy - Explained in Detail. *Creative*. URL: <https://creative.com/definition-of-brand-strategy/>.
5. Педроса Л. Гнучкі бренди. Ловіть клієнтів, стимулюйте зростання та вирізняйтеся на ринку: пер. з англ. Київ: Видавництво «Yakaboo Publishing», 2021. 272 с.
6. Stec C. Brand Strategy 101: 7 Important Elements of a Company Branding Plan. *Hubspot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content*. URL: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31739/7-components-that-comprise-a-comprehensive-brand-strategy.aspx>.
7. Building a brand strategy: Essentials for long-term success | martech. *Martech*. URL: <https://martech.org/building-a-brand-strategy-essentials-for-long-term-success/>.
8. Martin C. What is Brand Strategy? Defining and Building Your Brand. *Blog | flexmr*. URL: <https://blog.flexmr.net/what-is-brand-strategy>.
9. Electronic Archive Khmelnytskyi National University ELARKHNU: *Головна сторінка*. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/2815/1/208-212.pdf> .
10. Lee, A., Mizerski, R., Yang, J., Lambert, C. (2015). The Strategy of Global Branding and Brand Equity. Велика Британія: Taylor & Francis.
11. Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

12. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доповідей XV міжнар. Наук.-практ. Конф. (26–28 листоп. 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 179 с

13. Практичний гайд зі створення бренд-стратегії. *AIN.UA*. URL: <https://ain.ua/ru/2020/04/22/praktichnij-gajd-zi-stvorenniya-brend-strategii/> .

14. Ковальчук, О. А. (2018). Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, (4(86), 84–86. [https://doi.org/10.26642/jen-2018-4\(86\)-84-86](https://doi.org/10.26642/jen-2018-4(86)-84-86)

15. ЗИМБАЛЕВСЬКА Ю.В ГЕСЕЛЕВА Н.В ОРМОНОВ М.О. ЗНАЧЕННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ. *Електронний архів КНУТД: Головна сторінка*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/640/1/V91_P108-113.pdf .

16. Я.П Ухачевич А.В Дубодєлова. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ: БРЕНДИНГ. *Головна | Видавництво Львівської політехніки*. URL: <https://vlp.com.ua/files/51.pdf> .

17. Gregory A. Planning And Managing Public Relations Campaigns. / A. Gregory // London: Kogan Page, 2014. — 186 p

18. Співдружність наук: архітектура, економіка, право: матеріали VII Всеукраїнського студентського наукового симпозіуму (м. Івано-Франківськ, 15-16 листопада 2019 року). – Івано-Франківськ: Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2019. – 209 с.

19. Етапи побудови бренд-стратегії. *Києво-Могилянська Бізнес Школа (KMBS) - лідер у галузі бізнес-освіти*. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/etapi-pobudovi-brend-strategiji> .

20. С. Л. Демиденко. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА. *Repository at chstu: Home*. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/chstu/1415/1/21.pdf> (date of access: 14.05.2023).

21. Essential marketing models for business growth | Smart Insights. *Smart Insights*. URL: <https://www.smartinsights.com/guides/essential-marketing-models/> (date of access: 09.05.2023).

22. Mizerski, R., Lambert, C., Lee, A., Yang, J. (2015). The Strategy of Global Branding and Brand Equity. Велика Британія: Taylor & Francis.

23. AIDA. *Oxford*

Reference.

URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095432783;jsessionid=70DB2D66E27EAA3596565F5BCA07F144> (date of access: 09.05.2023).

24. Матриця БКГ - аналіз моделі, пояснення. AZBOOKA. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/matritsy-bkg1/>.

25. 5 сил Портера. *Дія.Бізнес* - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>.

26. О.Гевко. Етапи розроблення стратегії брендингу / О.Гевко // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — с.185-197 - (маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі)

27. Класифікація видів економічної діяльності. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

28. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua>

29. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 120-127.

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua

31. Обороти роздрібної торгівлі України знизився. URL: <https://www.ucsc.org.ua/oborot-rozdribnoyi-torgivli-ukrayiny-znyzyvsvya/>

32. Сільпо, Епіцентр, Цитрус та інші: найдорожчі ритейл-бренди України різко подешевшали. URL: <https://rau.ua/novyni/silpo-epicentre-citrus/>

33. «Сільпо» увійшов до десяти найефективніших брендів Європи. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-uvijshov-do-desyaty-najefektyvnishykh-brendiv-yevropy>

34. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua>

35. Сапітон М. Карантин змусив «Сільпо» вийти в онлайн. Але головні інновації та боротьба поки що в офлайн. URL: <https://forbes.ua/innovations/stertimezhi-15092020-101>
36. Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 802–806.
37. Бугріменко Р. М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 2. С. 154–160
38. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 62–69.
39. Васильців Т.Г., Магас Н.В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.2. С. 218–222.
40. Вороніна В.Л. Оцінка результатів управління господарською діяльністю торговельних підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 27. С. 128–134.
41. Вороніна В. Л. Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. Економічний форум. 2018. № 4. С. 56–62
42. Євсейцева О.С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі. Інвестиції: практика та досвід № 11/20. С.50-54.
43. Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Класичний приватний університет. Випуск 6(17). 2019. С. 14-25.
44. «Сільпо» хоче вийти на ринок Польщі. Чи зможе він боротися з Biedronka, Lidl і Dino? URL: <https://bizagro.com.ua/silpo-hoche-vijti-na-rinok-polshhi-chi-zmozhe-vin-borotися-z-biedronka-lidl-i-dino/>
45. Офіційний сайт Магазины Żabka. URL: <https://www.zabka.pl/>
46. Офіційний сайт Магазины Biedronka. URL: <https://www.biedronka.pl>
47. Офіційний сайт Магазины Kaufland. URL: <https://www.kaufland.de/>

48. Зборовський Р.В. Планування бренд-стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. №1. С.96-101.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  Головний бухгалтер ТОВ
Лесько Ю.А. "Сільпо-Фуд"
Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - зобов'язання за одержаними авансами	36	259 916	189 213	73 308
Поточні забезпечення	37	264 605	558 718	410 510
Інші поточні зобов'язання	38	409 449	304 681	238 717
	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А. Козак В.В.



Додаток Б

