

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Управління власним брендом торговельної мережі»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

MANAGEMENT OF THE RETAIL CHAIN'S OWN BRAND

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-МО,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування

К.В. Папієва

(ініціали та прізвище)

Керівник д.е.н., проф. Н.М. Гуржій
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент к.е.н., доц. Ю.І. Полусмяк
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Папієвій Катерині Василівні

1. Тема роботи Управління власним брендом торговельної мережі
керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 2022 року № ___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління власними брендами в роздрібних мережах складається з 3 підрозділів:

1.1 Власна торгова марка як фактор формування товарної політики торговельної мережі

1.2 Місце торгової марки в системі управління підприємством

1.3 Сучасні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу

РОЗДІЛ 2. Аналіз існуючої системи управління власним брендом мережі супермаркетів «Сільпо» складається з 3 підрозділів:

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

2.2 Діагностика конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу

2.3 Оцінка ефективності управління торговою маркою і брендингу торговельної мережі «Сільпо»

РОЗДІЛ 3. Напрямки підвищення ефективності управління власним брендом мережі «Сільпо»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М.	30.01.2023 р.	30.01.2023 р.
2	Гуржій Н.М.	28.02.2023 р.	28.02.2023 р.
3	Гуржій Н.М.	31.03.2023 р.	31.03.2023 р.

6. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий 2023 р.	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий 2023 р.	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий 2023 р.	виконано
4	Обробка матеріалу	березень 2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 1	березень 2023 р.	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень 2023 р.	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень 2023 р.	виконано
8	Формулювання висновків	травень 2023 р.	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень 2023 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедрі	червень 2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

К.В. Папієва

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Н.М. Гуржій

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

_____ (підпис)

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління власним брендом торговельної мережі» на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо»: 88 сторінок, 21 таблиця, 16 рисунків, 4 додатка. Перелік посилань нараховує 70 найменувань.

Тема роботи актуальна, оскільки в сучасному конкурентному ринковому середовищі ефективне управління брендом є вирішальним фактором успіху, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зростання лояльності клієнтів, збільшення прибутковості роздрібною мережі.

Об'єкт дослідження – мережа супермаркетів «Сільпо».

Предмет дослідження – процес управління власним брендом торговельної мережі, в тому числі власними торговими марками «Сільпо».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, аналіз існуючої системи управління власним брендом об'єкта дослідження, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності брендингу торговельної мережі «Сільпо».

Інформаційну базу роботи становлять ресурси мережі Інтернет, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні посібники, управлінська та фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд». В роботі інформація узагальнена і відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління брендом, оцінено існуючу систему управління власним брендом мережі «Сільпо», запропоновано напрямки підвищення ефективності управління як власними торговими марками, так і бренду «Сільпо» загалом, рекомендовано доповнити асортиментний портфель ритейлера ВТМ під назвою «Енергія смаку», орієнтованою на здорове харчування.

ТОВАР, ПРОДУКТ, БРЕНД, ТОРГОВА МАРКА (ТМ), МЕРЕЖА, СУПЕРМАРКЕТ, ВЛАСНА ТОРГОВА МАРКА (ВТМ).

ABSTRACT

Qualification work: «Management of the retail chain's own brand» on the example of Silpo supermarket chain: 88 pages, 21 tables, 16 figures, 4 appendices. The list of links includes 70 items.

The topic of this work is relevant, as effective brand management is a crucial factor for success in today's competitive market environment. It ensures increased competitiveness, customer loyalty, and profitability of the retail chain.

The object of the research is the Silpo supermarket chain.

The subject of the research is the process of managing the retail chain's own brand, including Silpo's private labels.

The purpose of this qualification work is to explore the theoretical foundations, analyze the existing system of managing the own brand of the research object, develop practical recommendations to improve the efficiency of branding for the Silpo retail chain.

The information base for this work consists of Internet resources, scientific works by domestic and foreign researchers, materials from scientific and practical conferences, textbooks, management and financial reports of Silpo-Food LLC. The information is summarized and presented using tables, graphs and schemes.

During the work, the theoretical foundations of brand management were considered, the existing system of managing the Silpo chain's own brand was evaluated, and directions for improving the efficiency of managing both its private labels and the Silpo brand in general were proposed. It was recommended to supplement the retailer's assortment portfolio with a private label called «Energy of Taste», focused on healthy eating.

GOODS, PRODUCT, BRAND, TRADEMARK (TM), CHAIN, SILPO, SUPERMARKET, PRIVATE LABEL.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ БРЕНДАМИ В РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖАХ.....	11
1.1 Власна торгова марка як фактор формування товарної політики торговельної мережі.....	11
1.2 Місце торгової марки в системі управління підприємством.....	18
1.3 Сучасні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БРЕНДОМ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «СІЛЬПО».....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	32
2.2 Діагностика конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу.....	45
2.3 Оцінка ефективності управління торговою маркою і брендингу торговельної мережі «Сільпо».....	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БРЕНДОМ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО».....	65
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ТМ – торгова марка;

ВТМ – власна торгова марка;

ЖЦ – життєвий цикл;

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності.

ВСТУП

Актуальність теми. Обрана тема є актуальною, оскільки в сучасному бізнес-середовищі конкуренція набуває жорсткіших форм, а вмiле управління власним брендом становить ключовий фактор для виживання й успіху торговельних мереж. Споживачі стають все вибагливішими та свiдомішими, вони звертають увагу не тільки на якість товарів та послуг, а й на те, що собою представляє бренд, які цінності має. Власний бренд дозволяє підприємствам створювати унікальну ідентичність, встановлювати емоційні зв'язки з клієнтами. Крім того, наявність сильного бренду автоматично надає конкурентну перевагу на ринку. Здатність ефективно управляти брендом дозволяє залучати нових покупців, зберігати і задовольняти потреби існуючих, зміцнювати репутацію та забезпечувати стабільний розвиток.

Брендинг як самостійна наука з'явився відносно нещодавно, проте вже зарекомендував себе як важлива галузь у сфері управління бізнесом. Серед закордонних вчених та експертів, що досліджували питання управління власним брендом і шляхи підвищення його ефективності, значний внесок зробили Д. Аакер, М. Беверланд, С. Годін, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Ш. Кнудсен, Ф. Котлер, Д. Міллер, Д. Огілві, Д. Прает, Л. де Черітт та інші. Серед вітчизняних фахівців варто виділити Л. Балабанову, С. Гаркавенко, О. Зозульову, Т. Приймак, О. Філановського, Л. Шульгіну тощо. У своїх наукових працях дослідники наголошують на важливості розробки стратегій бренду, його позиціонуванні на ринку, створенні та збереженні іміджу, сприянні впізнаваності і лояльності споживачів, використанні інноваційних підходів. Вони розглядають різні аспекти бренд-менеджменту, такі як стратегічне планування, дослідження ринку, розробка позиціонування, комунікації, інновації та контроль за якістю бренду.

Значення теми роботи обумовлене тим, що дослідження управління власним брендом дозволить не лише зрозуміти основні принципи

формування і розвитку бренду, а й розробити рекомендації щодо покращення його управління для конкретної торговельної мережі.

Об'єкт дослідження – мережа супермаркетів «Сільпо».

Предмет дослідження – процес управління власним брендом торговельної мережі, в тому числі власними торговими марками «Сільпо».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління власним брендом мережі супермаркетів «Сільпо».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти управління власними торговими марками в роздрібних мережах;
- розглянути сучасні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу загалом;
- надати загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа супермаркетів «Сільпо»);
- провести діагностику конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу;
- оцінити існуючу систему управління власним брендом торговельної мережі;
- розробити пропозиції та рекомендації стосовно напрямків підвищення ефективності управління власним брендом «Сільпо».

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: систематизація та узагальнення, метод наукової абстракції, індукція й дедукція, аналіз і синтез, спостереження, класифікаційні, порівняльні, моделювальні, розрахункові, табличні, графічні та описові методи.

Інформаційна база дослідження: електронні джерела мережі Інтернет, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали науково-

практичних конференцій, навчальні посібники, управлінська та фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути також застосовані іншими підприємствами / торговельними мережами, що мають брендову стратегію. Це сприятиме покращенню управлінської практики і загальному розвитку вітчизняного брендингу.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу; 3-х розділів: 1-й розділ – теоретичний, 2-й розділ – аналітико-дослідницький (практичний), 3-й розділ – рекомендаційний; висновків та рекомендацій, списку використаних джерел (70 найменувань), додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

Результати бакалаврської роботи були презентовані і апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (22 листопада 2022 року, м. Київ) і опубліковані у фаховому виданні Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій «Інфраструктура ринку», випуск №72, 2023.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ БРЕНДАМИ В РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖАХ

1.1 Власна торгова марка як фактор формування товарної політики торговельної мережі

Власна торгова марка (англ. Private Label) – це, так званий, бренд товару чи продукту, права на який належать роздрібній мережі. Зазвичай, товари з власною торговою маркою виготовляються третіми сторонами, які не володіють правами на бренд або етикетку. Власник торгової марки самостійно визначає дизайн продукту, логотип бренду, маркування, упаковку та інші елементи творчого процесу. Часто такі продукти позиціонують як більш доступну альтернативу локальним або, навіть, національним та міжнародним брендам [4, 7].

Загалом, приватні торгові марки почали широко розповсюджуватися разом із розвитком та зростанням ринкової влади роздрібних мереж, особливо дискаунтерів, а також супермаркетів і гіпермаркетів [69].

Історія виникнення торгових марок починається зі зростання торгівлі в Середньовіччі. Торговці почали ставити знаки на своїх товарах, щоб відрізнити їх від інших товарів на ринку. Такі знаки часто склалися зі складних символів та знаків, які були зрозумілі тільки для торговців та покупців, які знали торговця особисто. З часом ці знаки почали ставати більш стандартизованими та відображати якість товарів, що вони представляли.

У 16-му столітті торгові гільдії почали використовувати маркування, щоб ідентифікувати походження товару. Це допомагало споживачам розпізнати якість товару і уникнути шахрайства.

У 19-му столітті з'явилися перші бренди, які стали відомі за назвою компанії, яка їх створила. Наприклад, компанія Coca-Cola вперше зареєструвала свою торгову марку в 1892 році, щоб відрізнити свій продукт

від конкурентів. З того часу торгові марки стали важливою частиною маркетингових стратегій компаній, які використовують їх для збільшення відомості й визнання свого бренду серед споживачів [37].

Першими, хто впровадив використання власних торгових марок на українському ринку, була торговельна мережа «Наш край». Ще у 2002 році вони запропонували своїм клієнтам товари бакалійної категорії під назвою «Наш край» зі значно меншими цінами, ніж відомі бренди. У 2004 році товари під власною маркою почали з'являтися у мережі дискаунтера «АТБ-Маркет», у 2005 році – в мережі «Таврія-В», а з 2006 року – у мережах «Сільпо», «Фора», «Велика кишеня» тощо [19].

Важливо розуміти, що бренд та торгова марка – це два терміни, що мають схожі, але все ж дещо різні значення. І донині навколо цих понять точиться наукова дискусія.

В українську мову поняття «бренд» прийшло з англійської, де термін використовувався як для визначення торгової марки, так і бренду в цілому. Розмежовувати ці поняття першими почали вітчизняні дослідники.

Для початку з'ясуємо, що мається на увазі під словом «бренд».

За словником Американської асоціації маркетингу, бренд – це назва, термін, знак, символ або будь-який інший ідентифікатор, який служить для ідентифікації продукту чи послуги відносно конкурентів та для відокремлення його від інших аналогічних продуктів та послуг на ринку [57].

Сет Годін, відомий американський маркетолог, письменник та публічний спікер, охарактеризував бренд наступним чином: «Бренд – це сукупність очікувань, спогадів, історій і взаємин, які, разом узяті, пояснюють рішення споживача обрати один продукт або послугу замість іншого. Якщо споживач не готовий платити більше, обрати або ділитися інформацією, то для нього не існує цінності бренду» [67].

Згідно з Девідом Аакером, визнаним авторитетом в галузі брендингу, бренд – це набір як матеріальних, так і нематеріальних атрибутів, які визначають унікальну ідентичність конкретного продукту чи послуги [68].

Далі розглянемо, як же розуміють поняття «торгова марка» вітчизняні дослідники та закон.

Українська науковиця Світлана Гаркавенко визначає торгову марку як «ім'я, термін, знак, символ, рисунок або їхнє поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного або кількох продавців та їхньої диференціації від товарів або послуг конкурентів» [8].

Лозинська Ірина та Ткач Оксана сформувавши таке визначення: «Торгова марка – це ідентифікатор товару, що має свою назву та зовнішній вигляд, які разом із зв'язаними з ними характеристиками і асоціаціями формують у споживача уявлення про товар та викликають певний емоційний відгук» [22].

Дугіна Світлана, автор одного з підручників з маркетингу, вважає, що торгова марка – це «нематеріальний, але... надзвичайно важливий компонент діяльності компанії», який «дозволяє вирізнити товари й послуги, що мають подібний набір функцій, властивостей...» [13].

В рамках закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» під торговою маркою розуміється «позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб» [36].

З проведеного дослідження різноманітних визначень термінів «бренд» й «торгова марка» можна зробити висновок, що хоч в англійській літературі і є тільки поняття бренду, воно вживається як в широкому значенні, так і в вузькому. Широкий сенс передбачає більш комплексне трактування, а у вузькому – термін майже співпадає з визначенням вітчизняних дослідників торгової марки як набору ідентифікаційних елементів. Стосовно розмежування трактувань саме вітчизняних науковців, то тут спостерігається певна розмитість кордонів суміжних категорій.

Насправді не всі торгові марки можна вважати брендами. Вони стають брендами лише тоді, коли пропонують щось важливе та цінне для споживачів. Такого перетворення можна досягти за допомогою маркетингових інструментів, але ще більш важливим завданням для

будь-якого підприємства є не просто зацікавити клієнта, а й втримати його шляхом задоволення потреб і відповідності очікуванням.

Умови, за відповідністю з якими торгова марка перетворюється на повноцінний бренд, зображені на рисунку 1.1.

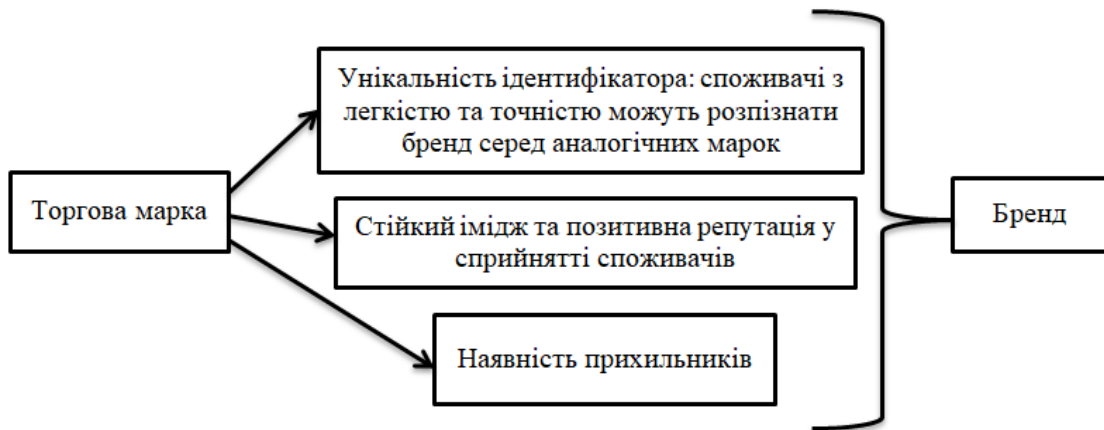


Рисунок 1.1 – Умови перетворення торгової марки в бренд

Джерело: розробка автора на основі [44].

Згідно з рис. 1.1 звичайна торгова марка може стати брендом за виконанням 3-х умов. Унікальність ідентифікатора може бути реалізована через дизайн упаковки, логотип, слоган та інші атрибути бренду. Стійкого іміджу та позитивної репутації у сприйнятті споживачів можна досягнути завдяки високій якості товарів, забезпеченню відмінного обслуговування клієнтів, підтримання зв'язку зі споживачами та дотриманню інших етичних принципів. Наявність прихильників може виявлятися від простої переваги під час вибору споживачем товарів до глибокої відданості, яка приходить з часом [44].

Прикладами всесвітньо відомих брендів є Coca-Cola, Nestle, Pepsi, Nike, Adidas, Apple тощо. Назви цих брендів є їхніми візитними картками. Лише при згадуванні назв у споживачів одразу виникають певні асоціації та думки,

що свідчить про величезну роботу маркетологів та засновників компаній над розвитком бренду.

Українськими аналітиками було виявлено тенденцію, що бренди в даний час мають справу з поколінням мілленіалів (представниками покоління, народженими між 1981 та 1996 роками), яке протягом наступних 10-ти років витіснить бєбі-бумерів (людей, народжених в період «буму народжуваності» після Другої світової війни) і стане найбільшою групою споживачів у світі. Мілленіали, як і зумери (ті, що народились з 1997 по 2012 рік) відкриті до нового й мають високі вимоги до якості товарів та їхньої додаткової цінності [18].

Згідно з дослідженнями, споживачі все частіше віддають перевагу продуктам, що пропонуються власними торговими марками в мережах роздрібної торгівлі. Це пов'язано з тим, що в середньому такі товари коштують на 5-20% дешевше, ніж їх брендові аналоги, а іноді й на 40-50%. Особливо ці продукти користуються популярністю в складний економічний період, оскільки споживачі прагнуть зменшити свої витрати, не зневажаючи при цьому якістю придбаного товару. Порівняно з 2021 роком, у 2022 році частка продажу товарів власних торгових марок на всьому ринку України зросла на 13%. Також спостерігається максимальна присутність ВТМ в економ-сегменті та в середньому, при цьому частка преміум-продуктів відносно мала [1, 7, 53].

Наразі майже всі роздрібні мережі пропонують власні торгові марки. Серед товарів цього сектору продукти харчування і напої, одяг, електроніка, предмети домашнього вжитку, косметика та засоби особистої гігієни тощо.

Переваги й недоліки ВТМ наведені на рисунку 1.2.

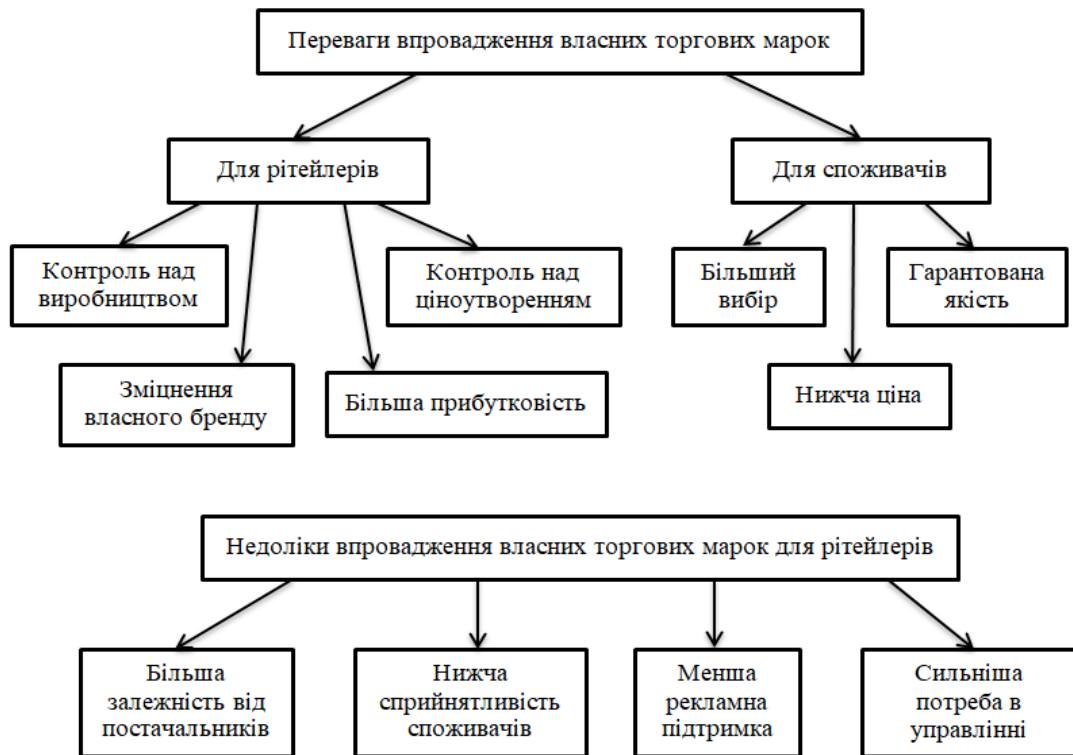


Рисунок 1.2 – Переваги та недоліки застосування ВТМ

Джерело: розробка автора на основі [5, 7, 10, 39, 55, 58].

З рис. 1.2 видно, що переваги від впровадження власних торгових марок є як для ритейлерів, так і для споживачів. Але й існують певні недоліки, які також повинні бути враховані торговельними мережами при прийнятті рішення щодо впровадження ВТМ.

Необхідно розуміти, що використання власної торгової марки не є рішенням для всіх учасників ринку ритейлу, але може бути вигідним в певних умовах. Все залежить від конкретної ситуації, потреб підприємства та вимог споживачів. Наприклад, якщо підприємство має обмежений бюджет на маркетинг і рекламу, використання власної торгової марки може бути більш вигідним, оскільки вони можуть зосередитися на виробництві високоякісних продуктів за доступною ціною, що стане привабливим для більшої кількості споживачів. Однак, якщо підприємство працює у секторі, де брендинг має велике значення для споживачів, наприклад у сфері моди або косметики, то може бути вигідніше використовувати відомі бренди, щоб привернути увагу до своїх продуктів та збільшити продажі.

Лише національні гравці ринку з розгалуженою мережею магазинів можуть дозволити собі виробляти власні торгові марки; для локальних мереж, що мають до 100 магазинів, розвиток ВТМ не є рентабельним.

За думкою експертів, успіх приватної марки напряму залежить від лояльності споживачів до мережі роздрібною торгівлі. Якщо ритейлер обирає категорію товарів, де бренди мають слабкі позиції і намагаються конкурувати між собою за допомогою низької ціни, то в даному випадку власна торгова марка може добре закріпитися та зайняти досить сильну позицію саме в цій ніші. Проте, у категоріях, де бренди є активними та інноваційними, може бути складно продемонструвати переваги ВТМ [53].

Використання власних торгових марок може стати ключовим фактором формування товарної політики торговельної мережі. Така практика дозволяє мережі збільшити конкурентоспроможність, зменшити витрати на закупівлю продуктів, вирішити питання асортименту та контролю якості продуктів, а також залучити більше клієнтів. Однак використання власних торгових марок також вимагає певних витрат на розробку та просування бренду, тому необхідно проводити пильний аналіз ринку та обґрунтовувати стратегію впровадження такого рішення.

Таким чином, було з'ясовано, що під «власною торговою маркою» розуміють товари, які продаються під власним ім'ям торговельної мережі. Впровадження ВТМ має ряд переваг як для підприємств роздрібною торгівлі, так і для споживачів. Але торговим мережам потрібно чітко усвідомлювати необхідність використання власних марок в залежності від їх можливостей та ситуації, передбачати ризики, які можуть виникнути, та вміло балансувати продаж приватних марок з продажем інших марок, щоб забезпечити успішну товарну політику та відповідати потребам ринку. В ході дослідження різниці між поняттями «торгова марка» та «бренд» виявлено, що бренд – це вища форма розвитку торгової марки. Роздрібні мережі, які впроваджують в свій асортимент товари під власними товарними марками, повинні мати стратегію їх розвитку до стану повноцінних брендів.

1.2 Місце торгової марки в системі управління підприємством

Торгова марка є важливою складовою системи управління підприємством і має значення для бізнесу з кількох причин:

1. Розробка торгової марки є важливим етапом стратегічного планування організації. Торгова марка повинна відображати цінності, місію та імідж підприємства.
2. Торгова марка забезпечує ідентифікацію товарів і робить їх відмінними від товарів конкурентів.
3. Торгова марка забезпечує захист прав на інтелектуальну власність. Якщо підприємство реєструє свою торгову марку, воно отримує право на її використання та може захищати це право від інших компаній.
4. Торгова марка допомагає організації розвивати свої брендіві активи і підвищувати їх вартість на ринку [3].

З огляду на те, що процес управління являє собою суму основних функцій та націлений на досягнення поставлених цілей підприємства, термін «управління торговою маркою» можна визначити як послідовний процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на створення, впровадження, розвиток і підтримку торгової марки.

Ключовим для раціонального управління торговою маркою є розуміння її життєвого циклу. Ці знання потрібні для того, щоб:

- планувати дії щодо розвитку ТМ та просування на ринку;
- передбачити можливі ризики для торгової марки та приймати заходи щодо їх зменшення;
- прогнозувати зміни в попиті на продукцію ТМ та адаптувати маркетингову стратегію відповідно;
- планувати стратегії продовження життя торгової марки та підвищення її конкурентоспроможності на ринку;
- раціонально управляти витратами на рекламу та розвиток.

Життєвий цикл торгової марки – це стадії, через які проходить торгова марка від її запуску на ринок до зняття з виробництва або зникнення з ринку. Життєвий цикл товару подібний до життєвого циклу ТМ (рис. 1.3).

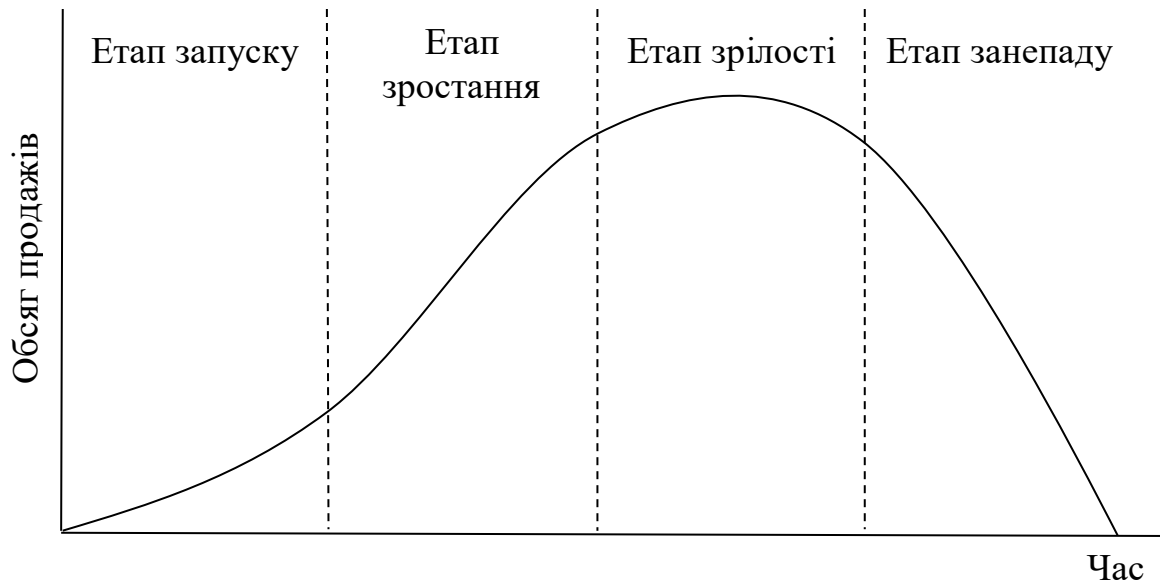


Рисунок 1.3 – Життєвий цикл торгової марки

Джерело: розробка автора на основі [35].

Як зазначено на рис. 1.3, життєвий цикл торгової марки можна розбити на чотири основні стадії: запуск, зростання, зрілість та занепад. Спостерігається відсутність етапу розробки, що згідно з поглядами багатьох дослідників не входить в життєвий цикл ТМ.

Було б неправильним зовсім не брати до уваги етап розробки. Ця стадія може бути узагальнена такими кроками: визначення мети, аналіз ринку, генерування ідей, вибір назви та логотипу, створення ідентичності торгової марки, розробка упаковки та лейблів, тестування та безпосередній запуск.

Повертаючись до основних стадій ЖЦ торгової марки, розглянемо більш детально їх особливості (див. рис. 1.1):

1. Запуск. Це перша стадія життєвого циклу ТМ, коли вона тільки з'явилася на ринку. На цьому етапі підприємство повинно провести детальне дослідження ринку, розробити стратегію маркетингу, визначити ідеологію ТМ та встановити ціну. Оскільки на цьому етапі споживачі ще не знайомі з

новим продуктом, важливо проводити ефективну рекламу та просування, щоб залучити увагу споживачів і забезпечити перші продажі.

2. Зростання. На другій стадії торгова марка починає закріплюватися на ринку. Вона починає здобувати популярність: збільшується кількість лояльних клієнтів, об'єм продажів. Головною метою підприємства на цій стадії є збільшення ринкової частки та підвищення прибутку. Для цього можуть використовуватися різні маркетингові стратегії, такі як введення нових продуктів, розширення асортименту та рекламні кампанії.

3. Зрілість. На третій стадії торгова марка досягає максимального рівня популярності серед споживачів і стабільних продажів. Основне завдання – зберегти цю позицію та продовжувати заробляти гроші. Для підтримки продажів на цьому етапі підприємство повинно зосередитися на збереженні й розвитку своєї клієнтської бази, використовуючи різноманітні маркетингові інструменти, такі як програми лояльності, співпрацю з партнерами, просування в інтернеті, вдосконалення якості продукту та зниження цін. Також на цьому етапі можуть бути ефективними спеціальні пропозиції, знижки та розпродажі, що дозволяють привернути увагу нових споживачів.

4. Занепад. На останній стадії життєвого циклу торгової марки спостерігається зниження продажів, прибутку та популярності. Причинами можуть бути зміни на ринку, зміна попиту споживачів, втрата конкурентної переваги, недосконала маркетингова політика, відсутність комунікаційної підтримки та інші фактори. На цій стадії необхідно розглядати можливість відновлення торгової марки. Для цього можна вжити наступні дії:

- 1) ребрендинг – зміна назви, логотипу або зовнішнього вигляду торгової марки з метою створення нового, свіжого іміджу;
- 2) рестайлінг – оновлення вигляду товару з використанням нових матеріалів, кольорів або форми;
- 3) репозиціонування – зміна цільової аудиторії, товарних

характеристик або стратегії маркетингу з метою привернення нових споживачів;

4) інтенсивне використання всіх можливостей торгової марки – рекламні кампанії, знижки, конкурси та інші акції, які можуть збільшити увагу споживачів до товару і тим самим збільшити його продажі.

Якщо жоден з вищезгаданих варіантів не допомагає покращити стан, то може бути прийняте рішення про зняття торгової марки з ринку [35, 51, 61].

Варто відзначити, що товарна марка є першим етапом формування майбутнього бренду. Після виходу товарної марки на ринок вона стає торговельною маркою. Подальше зростання і успіх на ринку дозволяють марці перейти на наступний етап розвитку – стати брендом. Бренд народжується тоді, коли споживачі починають розпізнавати його серед інших, він не плутається з іншими марками, його властивості закріплюються в свідомості споживача. Таким чином, бренд на етапі «розробки» та на етапі «впровадження» є етапами трансформації товарної марки в торговельну марку, а етап «зростання» – трансформацією торговельної марки в бренд [35].

Управління життєвим циклом торгової марки є важливим елементом стратегії управління підприємством та дозволяє забезпечити успішне функціонування торгової марки на ринку протягом тривалого періоду часу.

В основі управління торговою маркою, як будь-якого іншого управлінського процесу, лежать принципи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи управління торговою маркою

Принцип	Сутність
1	2
Цілеспрямованість	Управління торговою маркою повинно бути спрямоване на досягнення конкретної мети, такої як збільшення продажів, підвищення свідомості про марку серед споживачів або підвищення лояльності клієнтів
Систематичність	Управління ТМ має бути систематичним і добре організованим процесом, що охоплює планування, виконання та моніторинг результатів

Продовження табл. 1.1

1	2
Оперативність	Управління мусить бути оперативним та гнучким процесом, що дозволяє швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та споживацьких поведінках
Конкурентоспроможність	Управління торговою маркою повинно бути спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності марки на ринку, що містить у собі аналіз конкурентів та розробку ефективних стратегій маркетингу
Стійкість	Управління ТМ має бути спрямоване на забезпечення стійкості та надійності марки на ринку, що охоплює розробку та збереження унікального бренду та ідентичності
Доцільність	Управління мусить бути ефективним та доцільним з точки зору витрат та ресурсів

Джерело: розробка автора на основі [11, 17].

Як бачимо з табл. 1.1, серед основних принципів управління ТМ виділено цілеспрямованість, систематичність, оперативність, конкурентоспроможність, стійкість і доцільність. Виконання цих принципів на підприємстві може допомогти забезпечити успіх марки на ринку, збільшення продажів та лояльності клієнтів.

Отже, для успішного управління торговою маркою підприємство повинно:

- 1) визначити цінності та місію, які має відображати торгова марка;
- 2) встановити стандарти використання торгової марки, які включають правила використання логотипу й інших елементів, які входять до складу торгової марки;
- 3) розробити стратегію захисту торгової марки, щоб захистити її від копіювання і несанкціонованого використання іншими компаніями;
- 4) забезпечити відповідність торгової марки законодавчим та регуляторним вимогам, які регулюють використання торгових марок;
- 5) розвивати брендову стратегію і планувати маркетингові кампанії;
- 6) використовувати аналітичні інструменти для вимірювання ефективності торгової марки та її впливу на ринку.

Взагалі, ритейл стикається з багатьма проблемами в управлінні власними марками. Ось деякі з найбільш поширених проблем:

1. Конкуренція. Сучасний ринок насичений конкуренцією. Це призводить до того, що власним маркам складніше вистояти на ринку, зокрема проти відомих брендів, які вже зайняли свої позиції.

2. Ціна. Висока ціна є частою проблемою для власних марок, оскільки їм потрібно знайти баланс між якістю та доступністю. Якщо власні марки встановлюють занадто високі ціни, це може спричинити втрату популярності серед споживачів.

3. Якість. Іноді власні марки не можуть дотримуватися високих стандартів якості, які споживачі очікують від них, тож це може призвести до поганої репутації й негативного впливу на продажі.

4. Маркетинг та просування. Власним маркам потрібно витратити багато часу та зусиль на маркетинг і просування, щоб забезпечити своє місце на ринку. Бренди, які вже мають відомість та клієнтську базу, можуть мати перевагу над власними марками.

5. Інновації. Вони можуть допомогти власним маркам відрізнитися від конкурентів та забезпечити їм перевагу на ринку, однак це може бути складною і дорогою стратегією для реалізації.

6. Незнання ринку. Для власних марок важливо знати своїх споживачів та їхні потреби, щоб зрозуміти, які продукти вони хочуть і які стратегії можуть бути успішними. Відсутність знань про ринок і споживачів може спричинити випуск продуктів, які не зустрінуть попиту та не зможуть конкурувати на ринку.

7. Сезонність. Деякі власні марки можуть бути пов'язані з певними сезонними товарами, що може призвести до зниження попиту в позасезонний період. Це може бути причиною складнощів у плануванні запасів та забезпеченні стабільного доходу.

8. Виклики виробництва. Власні марки можуть стикатися з викликами виробництва, такими як складнощі зі здобуттям сировини або зі

зберіганням і транспортуванням продуктів. Це може спричинити затримки у виробництві та зниження якості продуктів.

9. Конфлікт інтересів. Для роздрібних мереж важко бути конкурентними зі своїми власними марками, оскільки вони можуть конкурувати з брендами, які продаються в їхніх магазинах. Це, в свою чергу, може призвести до конфлікту інтересів та зниження внутрішньої конкуренції, що може негативно вплинути на продажі.

10. Відповідальність. Власні марки можуть бути підвищеною відповідальності за якість та безпеку продуктів, що може вимагати більше часу і зусиль у контролі якості на виробництві. Недбалість у цих питаннях може стати причиною скандалів та погіршення репутації власних марок і підприємства в цілому [6].

Пандемія у 2020 році та військові дії у 2022 році посприяли тому, що значна кількість споживачів спробувала товари під власною маркою вперше, оскільки почали дбайливіше ставитися до своїх витрат. Більшість з них не помітила різниці у якості в порівнянні з відомими брендами. На сьогодні лише 9% продажів в Україні становлять товари під власною маркою, в США їх доля складає 23,4%, перевищуючи продажі національних брендів, а в Європі частка ВТМ на ринку складає більше 40% від усіх продажів [1, 7, 38].

Дослідження доводять, що ефективне управління брендом торгової мережі з фокусом на раціональні, емоційні компоненти та за їх високої якості, може забезпечити підприємствам роздрібною торгівлі лояльність і здатність ефективно спілкуватися зі споживачами [32].

Таким чином, торгова марка є однією з ключових складових успішного управління підприємством, що дозволяє привертати увагу споживачів, збільшувати свою частку на ринку, підвищувати свій імідж. Для ефективного управління торговою маркою необхідно проводити систематичні дослідження ринку і конкурентів, вдосконалювати продукцію та впроваджувати новітні технології, використовувати різноманітні маркетингові інструменти і контролювати життєвий цикл торгової марки.

1.3 Сучасні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу

Брендинг – це комплексний та добре продуманий процес створення унікального ідентифікаційного образу або іміджу товару, послуги чи компанії з метою відрізнення від конкурентів і встановлення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

Під «ефективністю брендингу» розуміють отриманий ефект від витрат на здійснення брендингу [9].

Оцінка ефективності брендингу є важливим елементом управління бізнесом, оскільки дозволяє компанії зрозуміти, наскільки її бренд відповідає потребам споживачів та як вона може покращити свої результати.

Сучасні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу включають такі методи:

1. Матеріальна оцінка – оцінка бренду як активу компанії. Цей підхід має на увазі оцінку вартості бренду на основі його фінансових показників, таких як прибуток, збут, маржинальність та інвестиції.

2. Соціальна оцінка – оцінка впливу бренду на суспільство: наскільки бренд відповідає соціальним, етичним та екологічним стандартам, а також наскільки він забезпечує зручність для споживачів і допомагає вирішувати соціальні проблеми.

3. Психологічна оцінка – оцінка впливу бренду на споживачів. Цей підхід охоплює оцінку сприйняття бренду споживачами, їх асоціацій з ним, вірогідності їх вибору бренду та рівня лояльності до нього.

4. Конкурентна оцінка – оцінка позиції бренду на ринку порівняно з конкурентами. Цей підхід ґрунтується на оцінці відносної вигоди бренду порівняно з конкурентами, таких як позиція на ринку, частка ринку, відомість та ін.

5. Цілеспрямована оцінка – оцінка досягнення поставлених цілей з використанням брендингу. Цей підхід оцінює, наскільки бренд допоміг компанії досягти своїх цілей, таких як збільшення продажів, розширення

аудиторії або зміцнення позиції на ринку, залучення нових клієнтів, зміцнення лояльності споживачів тощо.

6. Вимірювання ROI (Return on Investment) – оцінка віддачі від інвестицій в брендинг. Цей підхід оцінює, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси для підтримки бренду, зокрема витрат на маркетинг і рекламу, і чи можна отримати позитивний ефект від інвестицій.

7. Аналіз ефективності комунікації – оцінка якості та ефективності комунікації бренду зі споживачами. Цей підхід оцінює, наскільки чітко та переконливо бренд спілкується зі своєю аудиторією, наскільки він приваблює їх увагу та стимулює до дії, а також наскільки ефективні канали комунікації.

8. Аналіз взаємодії зі споживачами – оцінка якості та ефективності взаємодії бренду зі своєю аудиторією. Цей підхід оцінює, наскільки бренд забезпечує зручність та якість обслуговування клієнтів, наскільки він відкритий до зворотного зв'язку та відгуків, а також наскільки він реагує на потреби та вимоги споживачів [56, 59].

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і використовується залежно від конкретних потреб компанії та її бренду. Оцінка ефективності торгової марки та брендингу повинна бути систематичною і регулярною, щоб компанії могли аналізувати свої успіхи та недоліки та вносити необхідні зміни в стратегію розвитку бренду.

Крім того, оцінка ефективності брендингу має бути прив'язаною до конкретних цілей та завдань компанії, щоб вона могла розуміти, наскільки вона досягає своїх цілей та як може покращити свої результати. Наприклад, якщо компанія має за мету збільшити свою частку на ринку, то вона може використовувати метрики, такі як збільшення кількості нових клієнтів та збереження наявних, збільшення обсягів продажів, збільшення відсотку повторних покупок тощо. Якщо ж підприємство має за мету покращити взаємодію зі своїми клієнтами, то воно може оцінювати якість та

ефективність взаємодії з клієнтами, такі як рівень задоволеності клієнтів, рівень зворотного зв'язку тощо.

Далі пропонуються до розгляду конкретні моделі, що також дають змогу оцінити ефективність торгової марки та брендингу.

Л. де Чернатоні в своїх дослідженнях наголошує на тому, що оцінка ефективності управління брендом повинна базуватися на цілісному підході, який враховує всі аспекти цього процесу. Модель оцінки дослідника представлена на рисунку 1.4.

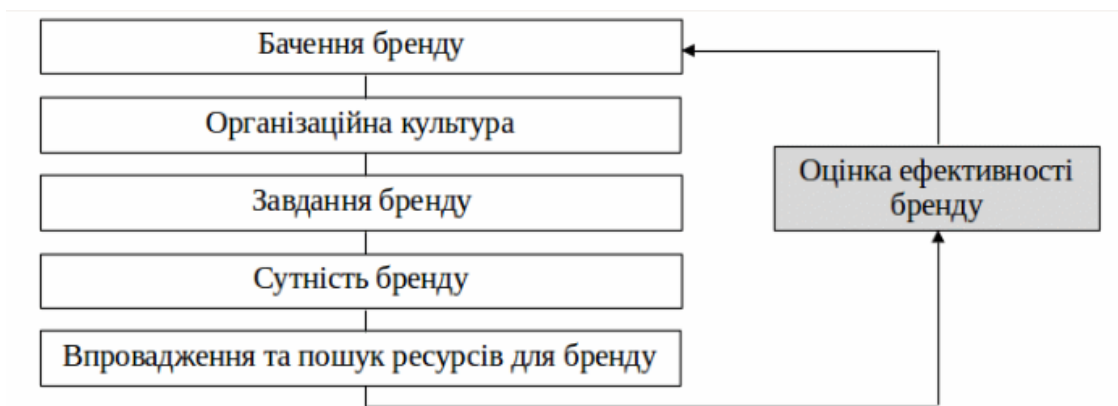


Рисунок 1.4 – Оцінка ефективності бренду на різних етапах його формування [9]

На даному рисунку наведено п'ять категорій моделі: бачення бренду, організаційна культура, завдання бренду, сутність бренду, впровадження та пошук ресурсів для бренду. Бачення бренду відображає те, як споживачі бачать бренд, організаційна культура – це цінності та місія компанії, завдання бренду – цілі та стратегії компанії щодо бренду, сутність бренду – це те, що робить бренд унікальним, а впровадження та пошук ресурсів для бренду – це оцінка компанії з точки зору того, наскільки успішно вона впроваджує свої брендові стратегії та де шукати ресурси для збільшення ефективності бренду.

В рамках моделі даються відповіді на 51 запитання, які сприяють оцінці ефективності бренду на кожному з п'яти етапів його створення.

Питання оцінюються за шкалою від 0 до 5 балів, за кожною з категорій рахується середнє арифметичне. Далі проводиться побудова діаграми «здоров'я бренду», що дозволяє оцінити стан та потенціал розвитку бренду (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Діаграма «здоров'я бренду»

	Слабкий рівень		Середній рівень		Сильний рівень	
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Бачення бренду						
Організаційна культура						
Завдання бренду						
Сутність бренду						
Впровадження та пошук ресурсів для бренду						

Після заповнення табл. 1.2 проводиться ретельний аналіз діаграми. Результати оцінки за моделлю Л. де Чернатоні можуть допомогти в управлінні брендом та виявленні його слабких місць, щоб зробити належні корективи в стратегії брендингу [9, 23].

В моделі М. Шеррінгтона основна увага приділяється вибору домінантного КРІ, що визначається як ключовий показник успішності бренду, найбільш важливий для досягнення стратегічних цілей компанії. Такий підхід до оцінки є не дуже правильним, адже одного показника мало, щоб повністю оцінити ситуацію навколо бренду та його ефективність.

Модель Девіда Аакера для оцінки ефективності брендингу базується на аналізі п'яти основних груп показників використання марочного капіталу:

- 1) обізнаність про бренд – ступінь знайомості аудиторії з брендом та розпізнаваність його символіки та імені;
- 2) сприймана якість бренду – сприйняття аудиторією якості продукту або послуг, пов'язаних з брендом;

3) лояльність бренду – ступінь залученості та зв'язку аудиторії з брендом, готовність до рекомендацій та повторних покупок;

4) асоціації, пов'язані з брендом – позитивні асоціації та унікальність бренду, що сприяють його відрізненню від конкурентів та визнанню у своїй категорії;

5) очікування від бренду – сподівані від певного бренду переваги та відчуття, які клієнти зіставляють з продуктом або послугою, пов'язаною з брендом.

В моделі Т. Муньоза і С. Кумара було визначено три класи метрик для оцінки ефективності брендингу: метрики сприйняття (відсоток впізнавання бренду, ступінь сприйнятливості до реклами бренду та рівень сприйняття бренду в порівнянні з конкурентами), поведінкові метрики (кількість покупок, кількість повторних покупок і кількість відгуків про продукти бренду тощо) та фінансові метрики (збільшення прибутку, збільшення цінності компанії на ринку й рентабельність інвестицій в бренд). Ці метрики дають можливість оцінити ефективність брендингу з різних позицій, включаючи психологічні, поведінкові та фінансові аспекти. Проте модель не охоплює ринкові показники, які можуть бути корисними для оцінки успішності брендингу. Однак, залежно від конкретної ситуації та мети оцінки, можуть використовуватись інші додаткові метрики, включаючи ринкові показники [9, 23].

Дослідження Д. Лемана, К. Келлера і Дж. Фарлея виявило шість ключових груп метрик бренду, що можуть бути використані при побудові загальної моделі оцінки ефективності брендингу. Ці групи метрик включають «розуміння бренду», «порівняльну перевагу», «міжособистісні відносини», «історію бренду», «перевагу бренду» і «прихильність бренду». Дослідники наголошують на особливій важливості метрик «міжособистісні відносини» та «історія бренду», оскільки вони допомагають визначити, яку відстань бренду ще потрібно пройти для збільшення своєї привабливості для клієнтів.

Модель оцінки ефективності брендингу, запропонована С. Девісом і М. Данном, базується на концепції контактного брендингу і передбачає аналіз трьох груп точок контакту споживача і бренду: до здійснення покупки, під час здійснення покупки та після здійснення покупки.

Для кожної групи точок контакту Девіс і Данн пропонують визначати відповідні метрики ефективності брендингу. Наприклад, для першої групи точок контакту можуть використовуватись метрики, що вимірюють рівень уваги споживачів до бренду, знання про нього, уявлення про його характеристики, ставлення до нього та його використання.

Для другої групи точок контакту можуть використовуватись метрики, які відображають враження споживачів від здійснення покупки та взаємодії з брендом, такі як рівень задоволення від покупки, сприйняття якості товару або послуги, сприйняття цінності бренду тощо.

Для третьої групи точок контакту можуть використовуватись метрики, які відображають ступінь лояльності споживачів до бренду, такі як відсоток повторних покупок, рівень рекомендацій споживачами бренду, рівень зацікавленості споживачів в нових продуктах або послугах бренду тощо.

Застосовуючи підхід контактного брендингу та використовуючи відповідні метрики, компанії можуть оцінити ефективність своєї стратегії брендингу та внести зміни для досягнення кращих результатів [9, 23].

Є кілька додаткових аспектів, пов'язаних з оцінкою ефективності торгової марки і брендингу та на які варто звернути увагу:

1. Моніторинг та аналіз репутації бренду в інтернеті та соціальних медіа. Сьогодні більшість споживачів користуються Інтернетом для пошуку інформації про товари та послуги, тому важливо відстежувати, що про бренд говорять в мережі та як це впливає на його репутацію.

2. Зваженість на етику та соціальну відповідальність компанії. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на те, як компанії поведуться у суспільстві і якими принципами вони керуються. Тому важливо, щоб

компанії дотримувалися етичних стандартів та займали активну позицію в соціальних питаннях.

3. Гнучкість і адаптивність до конкретної ситуації та її потреб. Кожне підприємство має свої унікальні характеристики та особливості, тому для оцінки ефективності свого бренду варто вибрати ті метрики, які будуть найбільш релевантними для конкретної ситуації.

4. Інтегрованість в стратегію бізнесу. Це означає, що підходи до оцінки брендингу повинні бути залежними від стратегічних цілей бізнесу.

5. Оцінка ефективності брендингу не є самоціллю, а є інструментом для досягнення більш високих цілей, таких як збільшення продажів, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності тощо. Тому компанії повинні не просто вимірювати ефективність свого бренду, але й активно впроваджувати відповідні заходи для поліпшення показників і досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, в ході дослідження було виявлено, що нині існує багато різноманітних підходів та методик, які дозволяють визначити ефективність бренду і оцінити вплив брендингу на фінансові результати компанії. Правильно підібрана стратегія оцінки ефективності торгової марки та брендингу може стати ключовим фактором успіху підприємства і його бренду на ринку. Важливо пам'ятати, що бренд – це живий організм, який постійно розвивається й змінюється. Тому оцінка ефективності має бути постійним процесом, який дозволяє компанії відстежувати зміни на ринку і пристосовуватися до нових умов.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БРЕНДОМ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «СІЛЬПО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» зареєстровано 5 серпня 2016 року у м. Київ, вул. Бутлерова 1. Компанія контролюється ПАТ «Ритейл Капітал», яке знаходиться у власності кінцевого материнського підприємства – торгово-промислового холдингу Fozzy Group, до якого також входять гіпермаркети Fozzy, продуктові «Фора», дискаунтери THRASH!, аптеки «Біла ромашка», магазини мобільного зв'язку Ringoo, ресторани, виробництва, кондитерські і туристична агенція «Сільпо Вояж» [25, 27, 49].

Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: недержавна власність [12].

У склад ТОВ «Сільпо-Фуд» входять: мережа супермаркетів «Сільпо», делікатес-маркетів Le Silpo, магазинів формату OffTop, логістика (автопарк, СТО, склади розподільчого центру), виробництво продуктів харчування, фудхоли «Сільпо-Resto», ресторани «У хромого Пола», Escobar, «Буланжері», Who&Why, «Мокрі вуса», Positano, «Дзяо-бар», Beermaster Brewery Pub [15].

Торгівельна мережа «Сільпо» – одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України, заснована в 1998 році, за вісімнадцять років до реєстрації ТОВ «Сільпо-Фуд». У березні 1998 року відкрилася перша крамниця в Києві. Усього в тому році їх відкрилося п'ять [42].

Станом на 31 грудня 2021 року мережа налічувала 338 супермаркетів у 80 містах України, зокрема 4 делікатес-маркети Le Silpo з преміальним асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food [49].

Під час бойових дій та на окупованих територіях у першому півріччі 2022 року було втрачено 31 магазин. Ще 8 супермаркетів і 3 магазини формату OffТор були закриті з причин, не пов'язаних з військовими діями. Нині працюють 307 супермаркетів «Сільпо» на території України [27, 49].

Згідно з КВЕД товариство «Сільпо-Фуд» має право здійснювати такі види діяльності:

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Матеріально-технічна база ТОВ «Сільпо-Фуд» сформована з таких компонентів: 329 об'єктів нерухомості, 2829 ліцензій, 16 земельних ділянок, 6 розподільчих центрів, 417 одиниць автотранспорту [12].

Аналіз організаційної структури дозволяє отримати розуміння того, як підприємство організовано і як відбувається розподіл відповідальності та повноважень між різними рівнями управління. На рисунку 2.1 представлена структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

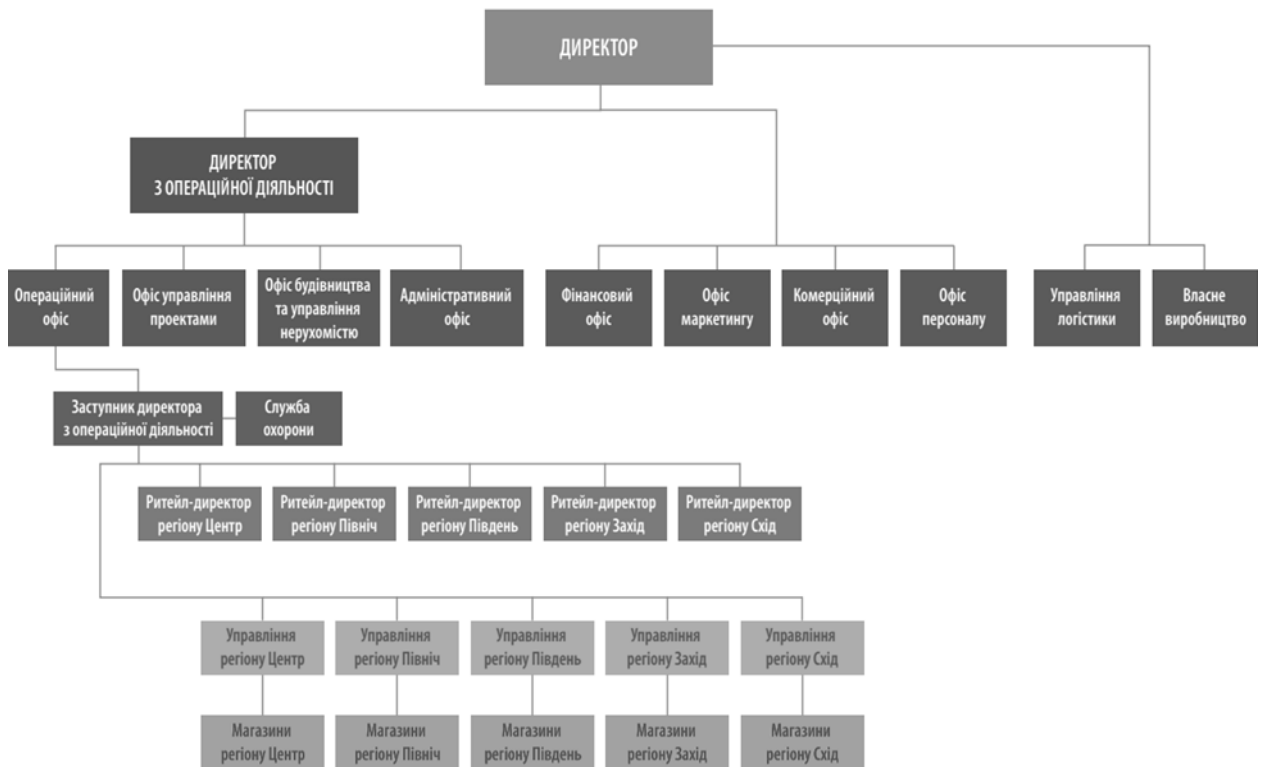


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [15]

З рис. 2.1 видно, що організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до лінійно-функціонального типу. Така структура управління передбачає відповідальність та повноваження, які розподілені по вертикалі, використовуючи підхід до побудови і спеціалізації управлінського процесу в залежності від обов'язків, покладених на функціональних керівників [45].

Головою компанії є генеральний директор, в підпорядкуванні якого знаходяться керівники основних офісів та директор з операційної діяльності, якому також підпорядковується декілька офісів (департаментів). Кожен департамент в свою чергу має свої підрозділи, на чолі з керівником, який

забезпечує правильне функціонування свого відділу і здійснює керівництво підлеглими співробітниками.

Усі ланки в організаційній структурі здійснюють свої функції з метою досягнення загальної мети підприємства, яка полягає в забезпеченні високої якості товарів і послуг, задоволенні потреб споживачів та досягненні успіху на ринку.

Отже, лінійно-функціональна структура є оптимальною для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки у підприємства існує суттєва потреба в ефективному управлінні, яку такий тип організації праці закриває.

Організаційна структура управління одного із супермаркетів мережі «Сільпо» наведена на рисунку 2.2.

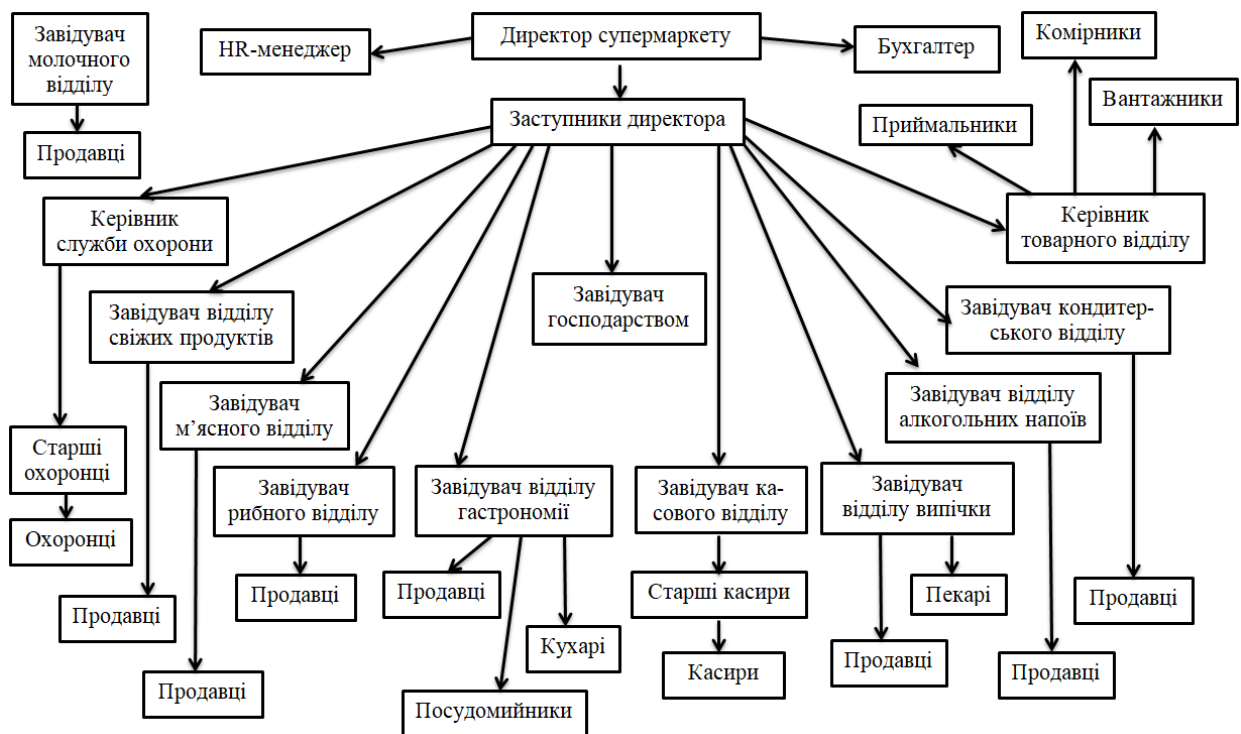


Рисунок 2.2 – Організаційна структура супермаркету мережі «Сільпо»

Джерело: розробка автора.

З рис. 2.2 можна зробити висновок, що супермаркети «Сільпо» мають комбіновану структуру управління, що поєднує риси лінійної та функціональної структур. З одного боку, є чітко визначена лінійна структура,

де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – завідувачі відділів. Це відображається в ієрархічній організації, де кожен керівник має своїх підлеглих. З іншого боку, структура також функціональна, бо кожен відділ відповідає за певні функції (наприклад, молочний відділ, рибний відділ, окремо м'ясний відділ тощо) та керує своїми підлеглими. Це дозволяє більш ефективно виконувати специфічні завдання і забезпечує більш якісну роботу кожного відділу.

Однак, хотілось би зазначити, що занадто багато керуючих посад припадає на один супермаркет. Така організаційна структура сприяє затримці у прийнятті швидких та ефективних рішень. Крім того, може виникнути проблема комунікації й координації між різними рівнями управління, що, в свою чергу, може призвести до затримок і недосягнення бізнес-цілей. Зменшення кількості керівних посад може бути корисним для ефективності управління і зниження витрат на утримання персоналу.

Важливим інструментом для оцінки ефективності та рентабельності підприємства є його техніко-економічні показники. Вони дають можливість зробити аналіз виробничих і фінансових результатів діяльності підприємства, знайти шляхи їх покращення. Дані зі звітності товариства за 2020-2021 рр., що наведена в додатку А, дають змогу провести аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства, який має своє відображення в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2021 рр., тис. грн

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Статутний капітал	13047703	13047703	0	0,00
Товарооборот	49676376	58766932	9090556	18,30
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг	64402634	72784231	8381597	13,01

Продовження табл. 2.1

Собівартість реалізації	47249897	52182935	4933038	10,44
Чистий дохід від реалізації	17152737	20601296	3448559	20,11
Операційні витрати	17322730	21431017	4108287	23,72
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-3157847	-1926148	-1231699	-39,00
Податок на прибуток	43609	79969	36360	83,38
Чистий фінансовий результат	-3114238	-1846179	-1268059	-40,72
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	39434	42935	3501	8,88
Фонд оплати праці	5078552	6398262	1319710	25,99

Із даних табл. 2.1 бачимо, що статутний капітал за порівняні роки не змінився, товарооборот за 2021 рік зріс на 18,30%, дохід від реалізації товарів, робіт і послуг у тому ж році збільшився на 8381597 тис. грн (або на 13,01%), чистий дохід від реалізації зріс на 3448559 тис. грн (або на 20,11%). Операційні витрати за 2021 рік збільшились на 4108287 тис. грн, що на 23,72% більше від операційних витрат попереднього року. Такі показники, як фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування та чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», показали збитковість підприємства, але спостерігається покращення ситуації у 2021 році порівняно з 2020 роком. Стосовно середньооблікової чисельності працюючих, то тут показник збільшився на 3501 чол. або 8,88%, що дозволило удосконалювати роботу філіалів та відкривати нові торговельні об'єкти. Фонд оплати праці порівняно з 2020 роком також мав тенденцію до зростання – на 1319710 тис. грн (або на 25,99%).

Подальший фінансово-економічний аналіз підприємства проведено за даними звітності 2019, 2020 та 2021 років (додатки А, Б, В).

Структура активів підприємства визначається його діяльністю. Аналіз активів може допомогти виявити можливі зміни в фінансовому становищі організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2021 рр.

Активи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення	
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	2019/2020	2020/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротні	14690205	51,20	15409290	50,99	23652373	61,18	719085	8243083
Оборотні	14004306	48,80	14811169	49,01	15008092	38,82	806863	196923
Усього	28694511	100	30220459	100	38660465	100	1525948	8440006

Як видно з табл. 2.2, необоротні та оборотні активи товариства зростали з кожним роком. А ось їх питома вага в загальній масі активів коливалася: то збільшувалася, то зменшувалася. В 2019 та 2020 роках у структурі активів частки необоротних та оборотних активів були розділені майже порівну, з невеликою різницею необоротні активи переважали. У 2021 році спостерігається різке зростання питомої ваги необоротних активів на 10,19%, зниження ваги оборотних активів на 10,19% відповідно. Це відбулося за рахунок збільшення основних засобів, передплати за основні засоби, відстрочених податкових активів, фінансових інвестицій та інвестицій в дочірні компанії, зменшення поточних фінансових інвестицій і векселів одержаних поряд із зростанням обсягів дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власних і запозичених коштів. Динаміка обсягу пасивів досліджуваного підприємства наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2021 рр.

Пасиви	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення	
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	2019/2020	2020/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	1804908	6,29	-1148535	-3,80	-2994714	-7,75	-2953443	-1846179

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9130904	31,82	12285676	40,65	13611910	35,21	3154772	1326234
Поточні зобов'язання і забезпечення	17758699	61,89	19083318	63,15	28043269	72,54	1324619	8959951
Усього	28694511	100	30220459	100	38660465	100	1525948	8440006

Як видно з табл. 2.3, довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення збільшувалися у 2019-2021 рр., а власний капітал мав тенденцію різкого зменшення та у 2020 і 2021 році цей показник став від'ємним. Питома вага поточних зобов'язань і забезпечень зросла та в 2021 році становила 72,54% від загальної маси пасивів. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень у структурі пасивів збільшилась у 2020 році на 8,83% порівняно з 2019 роком, але зменшилась на 5,44% у 2021 році. Питома вага власного капіталу знизилася з 6,29% у 2019 році до -7,75% у 2021 році.

Оцінка майнового стану підприємства за даними звітності 2019-2021 років представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норм. знач.	2020 р.		2021 р.	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	0,23	0,32	0,30	-0,02
Коефіцієнт оновлення	збільш.	-	0,27	0,39	0,12
Коефіцієнт вибуття	< ніж п.1.2	-	0,03	0,06	0,03

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що на кінець 2020 року доволі різко зростає коефіцієнт зносу основних засобів, що не є нормою, але до кінця 2021 року цей показник починає потроху спадати. Коефіцієнти оновлення і вибуття основних засобів в межах нормативних значень.

Аналіз ліквідності підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норм. знач.	2020 р.		2021 р.
		на поч.	на кін.	на кін.
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,79	0,78	0,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,49	0,48	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,09	0,06	0,04
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	>0, збільш.	-3754393	-4231296	-13035177

Згідно табл. 2.5 встановлено, що станом на кінець 2021 року на 1 грн поточних зобов'язань підприємства припадає 57 коп. оборотних активів. Всі розраховані показники мають негативну тенденцію відхилення від норми, що погіршує і так складну ситуацію компанії та обумовлює її неспроможність до сплати поточних зобов'язань власними силами.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства за даними звітності представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норм. знач.	2020 р.		2021 р.
		на поч.	на кін.	на кін.
1	2	3	4	5
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,06	-0,04	-0,08
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	14,90	-28,30	-13,90
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,27	-0,29	-0,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	-2,08	3,82	4,35

За даними табл. 2.6, значення коефіцієнта платоспроможності (0,06) на початку 2020 року свідчить про те, що на той час 6% активів підприємства були сформовані за рахунок власних коштів. Але також спостерігається значне погіршення значення показника в 2021 році, воно стало від'ємним, а це, в свою чергу, свідчить про те, що компанія знаходиться на межі

фінансової кризи. На 1 грн власних коштів на початку 2020 року припадало 14,90 грн залучених. Ситуація значно погіршилась і вже під кінець звітнього періоду коефіцієнт фінансування показав від'ємне значення. ТОВ «Сільпо-Фуд» повністю залежить від зовнішнього фінансування і це є свідченням критичності фінансового стану компанії. Єдиний показник, що станом на кінець 2021 рік знаходився в межах норми, – коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Динаміка показників ділової активності товариства за 2020-2021 рр. наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норм. знач.	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	2,19	2,11	-0,08
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	8,71	8,63	-0,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	6,58	5,27	-1,31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	92,37	-17,57	-109,94

Згідно розрахунків в табл. 2.7 спостерігається погіршення ситуації досліджуваного підприємства і з діловою активністю. Про це свідчить те, що показники не зростають, а зменшуються. Коефіцієнт оборотності власного капіталу мав тенденцію до різкого спаду.

Показники аналізу рентабельності підприємства за даними звітності представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Норм. знач.	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	-0,11	-0,05	0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	-8,93	0,89	9,82
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,002	-0,006	-0,008
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,36	0,39	0,03

Результати проведеного аналізу в табл. 2.8 свідчать про те, що коефіцієнт рентабельності продукції знаходиться в межах нормативних значень, на відміну від показників рентабельності активів і діяльності підприємства. Спостерігається позитивне зростання коефіцієнту рентабельності власного капіталу, але його не можна вважати в межах норми, адже цей показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу, а в нашому випадку йдеться про збиток компанії і від'ємну середньорічну вартість власного капіталу.

Згідно усіх зроблених розрахунків можна зробити висновок, що в 2021 році діяльність підприємства не була ефективною, адже більшість показників показали від'ємний результат. Виявлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» повністю залежне від зовнішнього фінансування та існує тільки за рахунок значної кількості запозичених коштів.

Оскільки офіційної звітності за 2022 рік немає, провести повноцінний аналіз результатів фінансового стану підприємства не представляється можливості. Але все ж таки інформація про дохід та прибуток компанії була знайдена на сторінці Асоціації ритейлерів України.

Динаміка фінансових результатів товариства за останні 3 роки наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2022 рр., млрд грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020/2021	2021/2022
1	2	3	4	5	6
Дохід	64,4	72,8	70,0	8,4	-2,8
Прибуток/збиток	-3,1	-1,8	-7,4	1,3	-5,6

Джерело: розробка автора на основі [49, 54].

З табл. 2.9 видно, що 2022 рік негативно позначився на фінансовому стані підприємства «Сільпо-Фуд», оскільки дохід знизився на 2,8 млрд грн (або на 4%) і, як наслідок, збиток збільшився на 5,6 млрд грн (або на 311,1%).

За офіційними даними, Асоціацією ритейлерів України (RAU) «Сільпо» було визнано найзбитковішим ритейлером 2022 року [21].

Провести аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства більш детально доцільно за допомогою SNW-аналізу, що передбачає аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін діяльності за певними ключовими параметрами, кожен з яких оцінюється за 10-бальною шкалою [64]. Градація балів є наступною: від 1 до 4 балів – слабка сторона діяльності підприємства (W), від 5 до 7 балів – нейтральна позиція (N), від 8 до 10 балів – сильна сторона (S). Результати аналізу наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – SNW-аналіз мережі супермаркетів «Сільпо» ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Параметр	Якісна оцінка позицій		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Загальна стратегія	8		
2	Організаційна структура		6	
3	Фінансовий стан			4
4	Інформаційне забезпечення	8		
5	Організація планування		6	
6	Територіальне розташування		7	
7	Конкурентність товарів		7	
8	Обсяг продажів	8		
9	Рівень маркетингу		7	
10	Імідж (репутація) на ринку		7	
11	Інновації	10		
12	Управління ВТМ		7	
13	Корпоративна культура		6	
14	Умови праці		7	
15	Плинність кадрів			4
16	Мотивація та стимулювання праці		6	
17	Соціальний пакет	8		

Джерело: розробка автора на основі [64].

На основі результатів SNW-аналізу, представлених в таблиці 2.10, побудовано графік оцінки ключових показників внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд», який відображений на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Графічне зображення SNW-аналізу

З рис. 2.3 видно, що слабкими сторонами діяльності мережі «Сільпо» є кризовий фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» та висока плинність кадрів. Серед нейтральних сторін потребують покращення такі ключові параметри: організаційна структура, організація планування, територіальне розміщення, конкурентоспроможність товарів, рівень маркетингу, імідж (репутація) на ринку, управління власними торговими марками мережі, корпоративна культура, умови праці, мотивація та стимулювання праці співробітників.

Отже, за підсумками організаційно-економічного аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити висновок, що є багато проблемних аспектів в поточній господарській діяльності компанії, які потребують негайного їх вирішення. Найбільшою проблемою функціонування товариства є значна залежність від зовнішнього фінансування, нестача власного капіталу.

2.2 Діагностика конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу

Продовольчий ритейл – це один з найважливіших секторів економіки. Із року в рік, попри труднощі, на ринку роздрібної торгівлі України сектор продуктового ритейлу залишається домінуючим гравцем. До його складу входять супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери, міні-маркети та інші формати роздрібної торгівлі, які спеціалізуються на продажу продуктів харчування і пов'язаних з ними товарів.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на продуктовий ритейл у всьому світі. Перш за все, був збільшений попит на продукти харчування і товари першої необхідності, що призвело до дефіциту товарів та збільшення цін на них. Багато магазинів змушені були обмежити години роботи, впровадити соціальну дистанцію та інші заходи безпеки для працівників і покупців. Деякі торговельні об'єкти не витримали такого навантаження і закрилися. Інтернет-торгівля стала ще більш популярною, збільшившись на 30% за час карантину. Продовольчі торговельні мережі активно шукали і впроваджували способи адаптації до нової реальності.

На заміну епідемії коронавірусної інфекції прийшло повномасштабне вторгнення росії на території України, яке ще більш негативно вплинуло на продовольчий ритейл, ніж пандемія. Нестабільність економіки, зменшення платоспроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через значні руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі країни, небезпека для здоров'я та життя покупців і працівників – усі ці складнощі здійснюють негативний вплив на ринок і по сьогоднішній день.

Динаміка працюючих та закритих магазинів за перші 10 місяців повномасштабної війни представлена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Український продуктовий ритейл в умовах війни [43]

З рис. 2.4 можемо зробити висновок, що березень і квітень 2022 року, із зрозумілих причин, стали піком по кількості закритих точок. Починаючи з травня, спостерігалось скорочення частки закритих магазинів (міні-маркетів, супермаркетів та гіпермаркетів). Загалом, за період десяти місяців від початку війни, частка непрацюючих торгових точок скоротилася на 16%. Це вказує на те, що відбулася адаптація ринку до усіх подій та змін в умовах невизначеності. В свою чергу, цей фактор добре характеризує учасників продуктового ритейлу з точки зору витримки, гнучкості й адаптивності.

Дякуючи українським захисникам та захисницям, завдяки поверненню тимчасово окупованих територій ритейлери отримали змогу відновити торгівлю. У листопаді минулого року до звільненого Херсона повернулися торговельні мережі «АТБ» і «Сільпо», а вже через місяць в Бучі свою роботу відновив Novus. В особливо буремні часи більшість супермаркетів взяла на себе роль «Пунктів незламності» для місцевого населення [43].

При дослідженні ринку продуктового ритейлу України вважається необхідним звернути увагу на провідних учасників цього сегменту, які мають значний вплив на його розвиток (рис. 2.5).

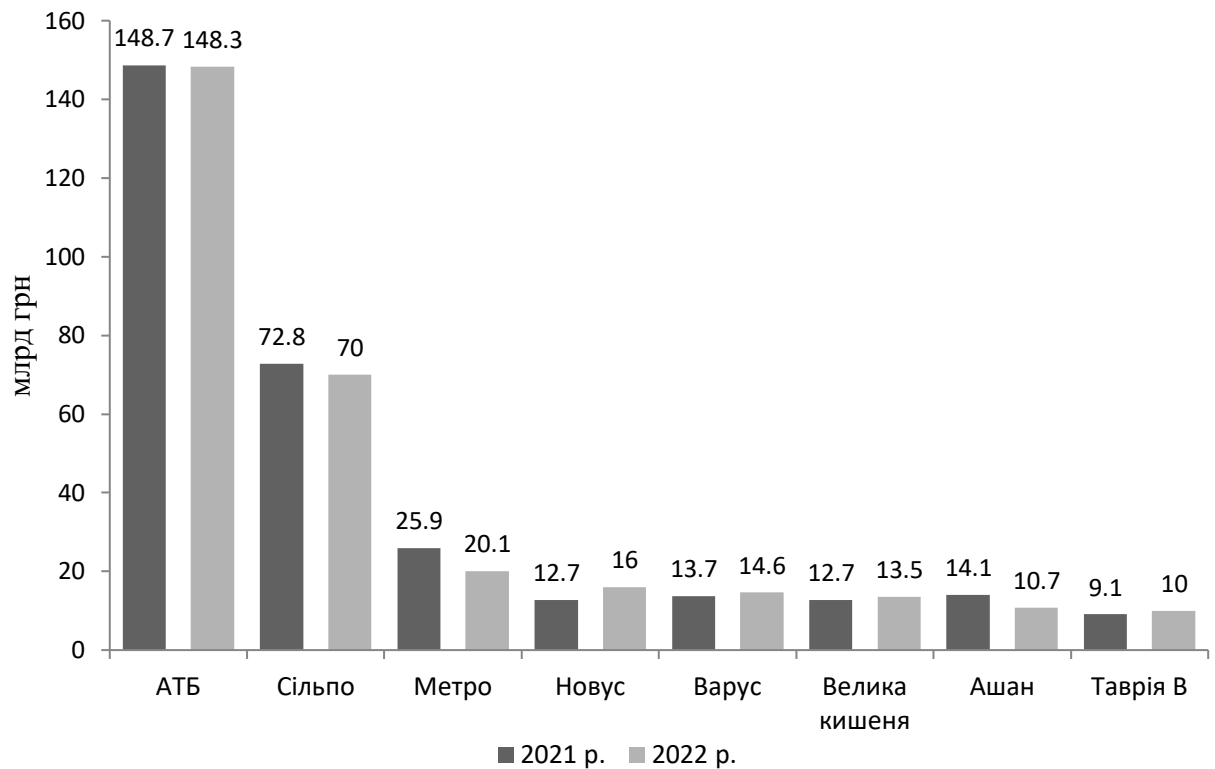


Рисунок 2.5 – Провідні оператори продовольчого ритейлу за рівнем доходу в 2021-2022 рр. [54]

Згідно з рис. 2.5, основними гравцями даного ринку є мережі супермаркетів «АТБ-маркет», «Сільпо», Novus, Varus, «Велика кишеня», «Таврія В» і мережі гіпермаркетів Метро, «Ашан». Порівняно з 2021 роком, 2022 рік сприяв збільшенню доходів далеко не всіх учасників. Зокрема, на позитивний результат вдалось вийти тільки торговельним мережам Varus, «Велика кишеня» і «Таврія В».

Товарні та географічні межі продовольчого ритейлу можна охарактеризувати як широкі, оскільки в кожному регіоні, в кожному місті наявні об'єкти даного ринку з незліченною кількістю товарів.

Для визначення місця торговельної мережі «Сільпо» в її конкурентному середовищі проведено його діагностику. Результати представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняльна характеристика продуктових торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Кількість магазинів	Кількість працівників в мережі, чол.	Товарообіг	Асортимент позицій	Ринкова частка, %
1	2	3	4	5	6	7
Сільпо	1998	307	42900+	58,8 млрд	>35 тис.	~18
АТБ-маркет	1993	1176	64000+	179,8 млрд	>3,5 тис.	~39
Novus	2008	83	7100+	13,8 млрд	>50 тис.	~4
Varus	2003	103	9000+	33 млрд	>22 тис.	~4

Джерело: розробка автора на основі [2, 26, 27, 28, 29, 42, 63, 65].

За даними табл. 2.11 встановлено, що найстаршою та найбільшою мережею серед конкурентів «Сільпо» є «АТБ-маркет», але водночас вона має найменшу кількість асортиментних позицій. Найбільше ж найменувань товарів спостерігається у ритейлера Novus.

Супермаркети мереж «АТБ» та «Сільпо» є в усіх областях України, окрім тимчасово окупованих територій Луганської, Донецької областей, АР Крим. Регіони покриття мережі Novus охоплюють Київську, Миколаївську, Рівненську та Тернопільську області; мережі Varus – Дніпропетровську, Київську, Запорізьку, Кіровоградську області [28, 29].

Мережа «АТБ», яку ми знаємо зараз, була започаткована ще в 1993 році. АТБ – це абревіатура від первісної назви магазинів «АгроТехБізнес». Вже у 1998 році назву мережі було змінено на звичну нам. Позиціонувалась мережа як дискаунтер з невеликим асортиментом товарів. Однак згодом компанія значно розширила свій асортимент і вже з 2018 року почала змінювати формат магазинів. Нові «чорні» АТБ, які з'явилися відтоді, мають більший асортимент товарів, серед яких представлені незвичайні для дискаунтера товари цінової категорії «середній плюс». Це означає, що в «АТБ-маркет» можна знайти як дешеві продукти, так і більш дорогі товари з підвищеним рівнем якості. Головний офіс мережі знаходиться у місті Дніпро [2, 26, 47].

Гасло мережі «Зручно та економно» вказує на те, що «АТБ-маркет» прагне забезпечити своїх клієнтів якісними продуктами за доступними цінами й зручним сервісом. Завдяки такому підходу, мережа завоювала популярність серед споживачів і займає одне з лідируючих місць на ринку роздрібною торгівлі в Україні [2].

Серед різноманіття товарів в «АТБ» також наявні власні торгові марки. Їх всього 4, але при цьому вони займають четверту частину від усього асортименту. ВТМ «Своя лінія» представляє собою товари власного виробництва мережі, здебільшого продукти харчування, які мають гарну якість та доступну ціну. ВТМ «Розумний вибір» охоплює широкий асортимент товарів з різних категорій, включаючи продукти харчування, товари для дому, побутову хімію, косметику та інше. Товари, що продаються під цією маркою, мають низьку ціну та помірну якість. Під ВТМ «DeLuxe Foods&Goods Selected» реалізуються переважно імпортні продукти преміум-класу, які відрізняються високою якістю та ексклюзивністю. Продукція ВТМ «TODAY» вирізняється корисністю, високою якістю, натуральністю, відсутністю консервантів і домішок; продається за оптимальною ціною [26].

Novus – мережа супермаркетів, заснована у 2008 році. У 2020 році компанія впровадила пілотну версію проекту міні-маркетів, що дозволило збільшити кількість точок продажу та покращити доступність продуктів для споживачів. В тому ж році Novus придбав українську мережу супермаркетів Billa. У рейтингу журналу Forbes «100 найбільших приватних компаній України 2020» підприємство посіло 58-ме місце. Штаб-квартира ТОВ «Новус Україна» розташована у місті Київ [24, 63].

Гасло мережі: «Вартий довіри». У своїх зусиллях покращити якість обслуговування та забезпечити комфортні умови для покупців, компанія ставить на перше місце взаємовідносини з клієнтами, що дозволяє їй завоювати довіру і лояльність споживачів [63].

В мережі супермаркетів Novus представлено 2 власні торгові марки. Їх

частка в загальному асортименті менша за 1%. ВТМ «MARKA PROMO» представляє товари повсякденного вжитку, які пропонуються клієнтам за привабливими цінами. Ці товари можуть бути як звичайної якості, так і високоякісні. ВТМ «NOVUS» пропонує продукцію високої якості за доступними цінами. В асортименті цієї торгової марки можна знайти продукти харчування, товари для дому, засоби особистої гігієни, а також багато інших товарів [28].

Varus – національна мережа супермаркетів, яка представлена на ринку ритейлу ТОВ «Омега» з 2003 року. У 2007 році було запроваджено в дію новий формат – невеликі «магазини біля дому» Varus-Express, всього у тому ж році відкрилися 4 таких магазини, у 2008 році – ще вісім. Однак, вже на початку 2009 році для запобігання банкрутства керівництвом мережі було прийнято рішення закрити ці магазини і сконцентруватися на розвитку формату класичних супермаркетів. Відомо, що з роками Varus все одно повернувся до розширення мережі за рахунок «магазинів біля дому». Центральний офіс компанії знаходиться у місті Дніпро [65, 66].

Власні торгові марки в мережі Varus займають 9% від усього асортименту. Їх за кількістю аж 10. ВТМ «Чиста Вигода!» – це лінійка непродовольчих товарів, що пропонуються за низькою ціною. ВТМ «VARTO» включає широкий асортимент високоякісних товарів середнього цінового діапазону. Також у даної марки є підбренди, такі як «VARTO Soft» (товари для дому, побутова хімія, косметика, посуд тощо), «VARTO Clean» (засоби для чищення, товари особистої гігієни) та «VARTO Kids» (товари для дітей). До ВТМ «Вигода» входять різноманітні продовольчі товари за оптимальною ціною. ВТМ «Origin» – це лінійка імпортних продуктів, які пропонуються за вигідну ціну. ВТМ «Trixi» – продовольчі товари для дітей від 3 років. Під ВТМ «ВОНЕМА» реалізуються колготки жіночі, шкарпетки, гольфи та панчохи. ВТМ «Домашній кошик» – натуральні та корисні продукти, вироблені на фермах і в сільських господарствах [29].

Проводилась оцінка торговельних мереж на основі важливих для

споживачів показників за 5-бальною шкалою, де 5 – найвищий бал, 3 – середнє значення, 1 – найменший бал. Її результат наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняльна характеристика мереж за ступенем задоволення споживачів

Мережа	Цінова політика	Якість обслуговування	Широта асортименту	Імідж підприємства	Середній бал
1	2	3	4	5	6
Сільпо	3	5	4	4	4
АТБ-маркет	5	4	2	4	3,75
Novus	4	5	5	4	4,5
Varus	4	4	3	4	3,75

Джерело: розробка автора.

З таблиці 2.12 можна зробити висновок, що за такими головними факторами вибору споживачами місця покупки, як цінова політика, якість обслуговування, широта асортименту та імідж підприємства, лідирує мережа супермаркетів Novus. Трохи відстає від неї «Сільпо». Однаковий середній бал мають мережі «АТБ-маркет» і Varus.

Також нами було проведено опитування в Instagram серед мешканців Запоріжжя віком від 18 до 27 років, в якому аудиторія обирала ту мережу, яка до вподоби їм найбільше: «Сільпо», «АТБ» чи Varus (додаток Д). На жаль, торговельна мережа Novus не представлена у нашому місті, тому використання такого варіанту було б недоцільним. Загалом в опитуванні взяли участь 50 людей. Результати відображені на рисунку 2.6.

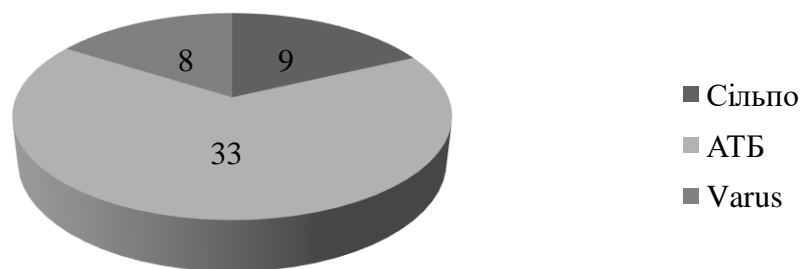


Рисунок 2.6 – Графічна інтерпретація результатів опитування, голоси

Як зазначено на рис. 2.6, 33 людини віддали свій голос за мережу «АТБ», що становить аж 66% від загального результату. «Сільпо» отримало прихильність 9 респондентів (18%), Vagus – 8 людей (16%). Більшість опитуваних пояснили, що під час вибору керувалися саме ціновою політикою мережі (в ході війни це один із ключових факторів) та місцем розташування супермаркетів. За такими критеріями перевага, дійсно, на стороні «АТБ-маркету». Інші ритейлери також повинні брати це до уваги.

Для аналізу привабливості продуктового ритейлу використана модель п'яти сил Портера, яка представлена на рисунку 2.7.

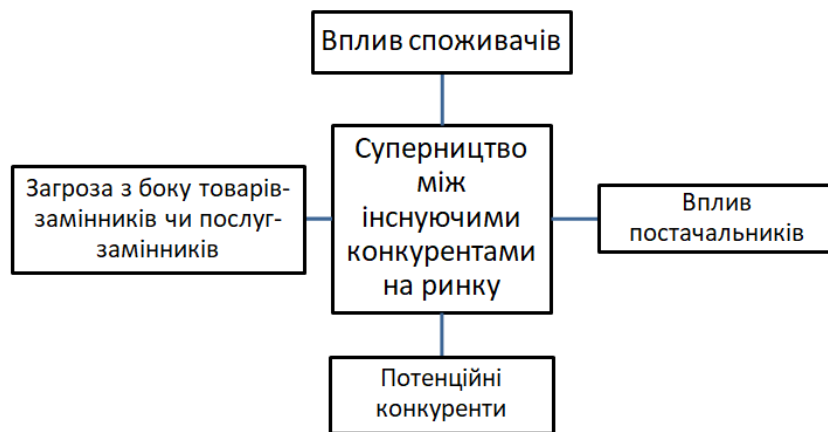


Рисунок 2.7 – Модель п'яти сил Портера [62]

Рівень впливу показників моделі з рис. 2.7 на ринок ритейлу оцінювався за 3-бальною шкалою (де 3 – високий вплив на галузь, 2 – середній, 1 – низький вплив на галузь). Результати оцінки привабливості ринку наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка привабливості продуктового ритейлу за моделлю «П'ять сил Портера»

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка
1	2	3
Загроза появи нових учасників ринку	Середня	2
Загроза з боку товарів-замінників та послуг-замінників	Висока	3
Конкуренція всередині галузі	Середня +	2,5

Продовження табл. 2.13

1	2	3
Ринкова влада постачальників	Висока	3
Ринкова влада споживачів	Висока	3
Загальна оцінка		2,7

Джерело: розробка автора.

Згідно табл. 2.13, найбільший вплив на діяльність торговельних мереж здійснюється з боку споживачів, постачальників, товарів-замінників та послуг-замінників. Це є характерним для роздрібною торгівлі в цілому. Показник ступеня загрози, що виникає внаслідок входження нових учасників на ринок, демонструє помірне значення. Це можна пояснити стабільним розвитком галузі й відсутністю суттєвих перешкод входження, але при цьому присутність великих гравців значно впливає на входження нових.

Отже, конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В умовах війни торговельні мережі, як ніколи раніше, відіграють надважливу роль для покупців. Гнучкість та витривалість ринкових гравців проявляється по-різному: хтось знаходить рішення проблем та пристосується до змін, а хтось не може з цим впоратись та закриває свої двері назавжди. І в цьому учасникам ринку приходить на допомогу вміння правильно оцінювати усі можливості й ризики. Загалом, перспективи розвитку галузі є високими.

2.3 Оцінка ефективності управління торговою маркою і брендингу торговельної мережі «Сільпо»

Мережа «Сільпо» є однією з небагатьох великих продуктових роздрібних мереж світу, що займається розробкою унікальних концептуальних дизайнів для своїх магазинів [25]. Наразі мережа налічує близько 106 дизайнерських супермаркетів з різною тематикою [27].

З 2017 року «Сільпо» бере активну участь у європейському конкурсі найінноваційніших магазинів видання European Supermarket Magazine (ESM). З того ж року і по 2022 рік включно дизайнерські супермаркети мережі потрапляють до переліку Europe's Finest Store, що є прямим визнанням досягнень мережі в покращенні власних магазинів і створенні неперевершеного досвіду для покупців [25, 27].

На жаль, в Запоріжжі з 15 наявних торгових об'єктів ритейлера дизайнерські супермаркети відсутні, але не виключається їх поява в найближчому майбутньому.

У рейтингу Effie Awards Europe в 2022 році торговельна мережа «Сільпо» зайняла 8-ме місце в десятці найефективніших брендів Європи [27].

Окрім звичайних та дизайнерських супермаркетів, мережа магазинів «Сільпо» також включає:

1. Фудхоли «Сільпо» – це гастрономічні острівки з професійними відкритими кухнями. Кожен заклад на території фудхолу має власну концепцію, меню та команду. Загалом налічується 13 фудхолів.

2. Le Silpo – мережа делікатесних магазинів, що вирізняється стильним дизайнерським інтер'єром, винятковим асортиментом і високими стандартами персонального обслуговування. На полицях представлені товари преміальної якості, які походять з різних континентів, а також кулінарні вироби власного виробництва. Всього нараховується 4 таких маркети. Середня торговельна площа Le Silpo – 1878 м².

3. OffTop – це формат стильних «емоційних магазинів», які пропонують широкий асортимент подарунків, іграшок, товарів для дому і творчості, усіляких дрібничок для гарного настрою. Загалом існує 40 торгових точок такого формату в 17 населених пунктах [16, 25].

Динаміка розвитку найбільшої мережі продовольчих супермаркетів у період з 2018 по 2022 рік показана в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Загальна торгова площа і кількість торгових об'єктів мережі «Сільпо»

Роки	Загальна торгова площа		Кількість магазинів	
	тис. м ²	Темп приросту, %	одиниць	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
2018	344,4		240	
2019	380,2	10,39	258	6,98
2020	407	7,05	276	6,52
2021	484,2	15,94	333	17,12
2022	440,9	-9,82	303	-9,90

Джерело: розробка автора на основі [16].

Згідно даних таблиці 2.14, можна побачити стабільне зростання мережі з 2018 по 2021 рік. Навіть попри пандемію COVID-19, супермаркети «Сільпо» продовжували відкриватися. У 2021 році відбувся значний приріст торгових об'єктів мережі на 17,12% в порівнянні з 2020 роком, який безпосередньо пов'язаний із придбанням Fozzy Group мережі супермаркетів «Фуршет», замість торгових точок яких були відкриті «Сільпо» [40]. Як вже було вказано раніше, повномасштабна війна внесла певні корективи у розвиток мережі. За 2022 рік кількість супермаркетів зменшилась на майже 10%. Відповідно і темп приросту загальної торгової площі показав від'ємне значення.

Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» дорівнює 1449 м², а кількість зайнятих робочих місць на кінець 2022 року досягає близько 34500 осіб (у 2021 році – 42935 осіб) [16, 25].

Логістика мережі є складною системою, що об'єднує у собі управління матеріальними, сервісними та супутніми потоками в рамках єдиного процесу. Відділ логістики тісно співпрацює з відділами закупівель, продажів та маркетингу. Перспективи розвитку логістичної системи однозначно наявні. Особливо під час війни, коли питання логістики постає, як ніколи, гостро і з'являється потреба у швидкому та гнучкому реагуванні на ті чи інші логістичні виклики і проблеми.

Дослідження асортименту товарів мережі «Сільпо» показало, що частка продовольчих товарів становить понад 80% і містить продукцію таких асортиментних груп: фрукти, овочі, соління; м'ясо, риба, птиця; м'ясо-ковбасні вироби; молочні продукти, яйця, сири; хліб та хлібобулочні вироби; кулінарія; заморожена продукція; бакалійні товари; консерви, соуси, приправи; кондитерські вироби; снеки; кава, чай; алкогольні та безалкогольні напої; тютюнові вироби; корм для домашніх тварин; дитяче харчування. Серед непродовольчих товарів представлені товари для дітей та їх мам, товари для тварин, гігієнічні та косметичні засоби, товари для дому [27].

Основними стратегічними напрямками мережі є розвиток власного імпорту і просування власних торгових марок [49].

«Сільпо» пропонує своїм покупцям продукцію програми «Власний імпорт» з понад 80 країн світу. Крім того, мережа має проект «Лавка традицій», який пропонує високоякісні продукти від малих виробників та фермерів України, власні торгові марки, а також товари власного виробництва: випічка від пекарні «Крафтьяр», солодощі від «Власної кондитерської», риба та м'ясо гарячого копчення від власної копильні мережі, страви від цехів кулінарії, суші, піца, сири від чізарень, фільтрована кава від кав'ярень Feeltrd. Нараховується 212 власних пекарень «Крафтьяр», 41 кондитерський цех та 1 хаб у Львові, 312 кулінарних цехів, 228 піца-станцій, 56 точок виробництва суші, ролів у супермаркетах, 6 чізарень (сироварень), 9 кав'ярень [16].

Власний імпорт має на меті розширити асортимент супермаркетів «Сільпо», просунути на український ринок унікальні товари, підвищити конкурентоспроможність мережі та запропонувати споживачам більший вибір за прийнятними цінами, безпосередньо при цьому контролюючи якість та кількість товарів, що постачаються.

Проект «Лавка традицій» є ініціативою, спрямованою на підтримку дрібних виробників і розвиток локальної культури харчування в Україні. В «Сільпо» близько 170 малих господарств продають свою продукцію. Також

окремий відділ під назвою «Лавка традицій» функціонує у 74 торгових об'єктах мережі.

Щодо власних брендів, у супермаркетах «Сільпо» наявна продукція 25 власних торгових марок від 240 постачальників. З 35 тисяч найменувань товарів в асортименті 2 тисячі становлять товари ВТМ. А це близько 6% всіх асортиментних позицій мережі [16, 27].

Характеристика 5 основних власних торгових марок «Сільпо» наведена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Власні торгові марки мережі «Сільпо»

Торгова марка	Логотип ТМ	Концепція
1	2	3
Премія		Широкий асортимент продуктів харчування високої якості за доступною ціною
Повна чаша		Товари низького цінового сегменту
Premiya Select		Вишукані продукти вищої якості, виготовлені з найкращих інгредієнтів
Лавка традицій		Класичні продукти української кухні, такі як ковбаси, сири, хлібобулочні вироби і таке інше; «середній +» ціновий сегмент
Премія Рікі Тікі		Спеціалізація на якісних продуктах середнього цінового сегменту для дітей віком від 3 до 12 років

Джерело: розробка автора на основі [25, 27, 41].

З даних табл. 2.15 можна відзначити, що за рахунок ВТМ торговельна мережа «Сільпо» намагається задовольнити потреби різноманітних споживачів, пропонуючи продукти різних категорій, цін та якості.

Торгова марка «Премія» є однією з найбільших власних торгових

марок торговельної мережі. Вперше вона була представлена в «Сільпо» ще в 2006 році. Її гасло: «Заслугують тільки добірні».

Продукція, що реалізується під ТМ «Премія», представлена товарами високого гатунку за доступною ціною. Вона охоплює більше ніж 2500 найменувань товарів в таких категоріях, як молочні продукти, м'ясо та м'ясопродукти, риба та морепродукти, овочі та фрукти, снеки, кондитерські вироби, напої, хлібобулочні вироби та багато іншого.

Товари виготовляються на замовлення мережі українськими та іноземними виробниками (в Європі та Азії), постачаються без посередників. Усі виробники є сертифікованими за міжнародними стандартами якості та безпеки харчових продуктів. За цим слідкує власна служба контролю якості підприємства.

У 2021 році ТМ «Премія» стала переможцем у категорії «Найкраща торгова марка» на престижній премії Ukrainian Retail Awards. Не дивлячись на це, мережа супермаркетів «Сільпо» продовжує працювати над покращенням якості та розширенням асортименту продукції, щоб якомога краще задовольнити потреби своїх клієнтів [25, 27, 31, 34].

ТМ «Повна чаша» була запущена у 2008 році. Вона орієнтована на бюджетний сегмент ринку і пропонує широкий асортимент продуктів, таких як крупи, макаронні вироби, крупи, напої, солодощі, молочні продукти та яйця, соуси, приправи, консерви, напівфабрикати, снеки тощо, та товарів для щоденного вжитку за доступною ціною, яка є нижчою, ніж ціни інших торгових марок на ті самі товари. Якість продукції при цьому є прийнятною.

Преміальна ТМ «Premiya Select» вперше з'явилася у супермаркетах «Сільпо» в 2009 році. Її асортимент охоплює широкий вибір ексклюзивних товарів, зокрема м'ясні та рибні вироби, сир, десерти, морозиво, алкогольні та безалкогольні напої, снеки, соуси та консерви. Кожен продукт має свій унікальний смак і стильне оформлення упаковки, що робить його привабливим для споживачів, які цінують високу якість та вишуканий смак.

У продукції, яка реалізується під ТМ «Premiya Select»,

використовуються тільки натуральні інгредієнти без синтетичних барвників і шкідливих домішок, що робить їх безпечними для здоров'я. Торгова марка має високий рівень контролю якості, що забезпечується спеціальними процедурами відбору й перевірки якості інгредієнтів, контролю виробництва та складу готових продуктів [25, 27, 41].

Проект «Лавка традицій» розпочав свою роботу в торговельній мережі «Сільпо» у 2011 році. Асортимент однойменної торгової марки включає м'ясні та ковбасні вироби, сир, молочні продукти, хлібобулочні вироби, консерви, мед, фрукти та овочі.

Для поставки якісної продукції ТМ «Лавка традицій» у супермаркети мережа співпрацює з українськими господарствами з різних регіонів України. Усі вироби виготовляються з використанням традиційних українських рецептів із натуральних інгредієнтів. Хімічні домішки, консерванти та штучні барвники у продуктах цієї ТМ відсутні [30].

Розробка власної торгової марки мережі «Премія Рікі Тікі» припадає на 2013 рік. Її головною особливістю є орієнтація на дітей та їх батьків. Асортимент включає печиво, сирки, крупи, цукерки, чай, сухі сніданки, сосиски, овочеву консервацію, серветки, розвиваючі книжки, іграшки тощо. Товари виготовляються на замовлення мережі на підприємствах України та в країнах Європейського Союзу [25, 27].

Уся продукція ТМ «Премія Рікі Тікі» має яскраву та привабливу дизайнерську упаковку із зображенням мультяшного персонажа (мангуста Рікі Тікі) та яскравих кольорів, що здатна привернути увагу дітей. Товари даної торгової марки виготовляються відповідно до вимог і стандартів безпеки дитячого харчування з використанням натуральних інгредієнтів. Вони не містять ГМО, барвників, консервантів, штучних ароматизаторів [41].

«Сільпо» зазначає, що продукція ВТМ мережі проходить стандартну процедуру перевірки якості і безпеки перед тим, як потрапляє на полиці супермаркетів. Власна служба контролю якості дозволяє мережі контролювати процес виробництва і вдосконалювати його, що може

позитивно вплинути на якість продукції та задоволеність покупців. При службі якості працює лабораторія, яка відповідає за проведення регулярних перевірок якості продукції, зокрема власних торгових марок [25, 27].

Вартість бренду «Сільпо» в 2019 році становила 77 млн доларів, у 2020 році вартість зросла на 18,2% та склала 91 млн доларів. Більш свіжі дані відсутні [48].

Управління власним брендом торговельної мережі супермаркетів є складним і багатогранним процесом. Воно охоплює ряд стратегічних, маркетингових та операційних рішень, які допомагають розвивати, позиціонувати і просувати бренд на ринку.

Перед тим, як оцінити ефективність брендингу «Сільпо» розглянемо ДНК бренду мережі. Під поняттям «ДНК бренду» розуміється унікальний підпис, абстрактний маркер, який задає тон усьому бізнесу і допомагає виділитися із натовпу; своєрідна обіцянка клієнтам, позиція бренду на ринку, його цінності [70]. ДНК досліджуваного бренду наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – ДНК бренду «Сільпо»

	Історія
	25 років від відкриття першого магазину в Києві. «Сільпо» – аббревіатура, утворена від «сільське споживче товариство»
	Місія
	Робити гостей щасливими
	Цінності
	Інновації, орієнтованість на гостей, чесність і довіра, згуртована команда, мотивація співробітників, екодружні ініціативи, радість, постійний розвиток
Унікальність	
Високий рівень впровадження нових ідей, власний імпорт, дизайнерські супермаркети	
Цільова аудиторія	
Кожна людина може стати покупцем мережі магазинів «Сільпо» незалежно від віку, статі, раси, національності, релігії, освіти, місцезнаходження та рівня доходів	
Комунікація з покупцями	
Реклама у ЗМІ, соціальні медіа, зовнішня реклама, власний веб-сайт, додаток, програма лояльності, електронна пошта	

Джерело: розробка автора на основі [14].

З аналізу ДНК в табл. 2.16 можна зробити висновок, що бренд «Сільпо» є свідомим, його цінності є чіткими, а місія благородна. За 25 років існування цей бренд добре зарекомендував себе на ринку.

Ефективність управління брендом мережі оцінемо за допомогою моделі С. Девіса і М. Данна, яка описується у 1-му розділі роботи. Для цього побудуємо «колесо» точок контакту бренду і споживача (рис. 2.8).

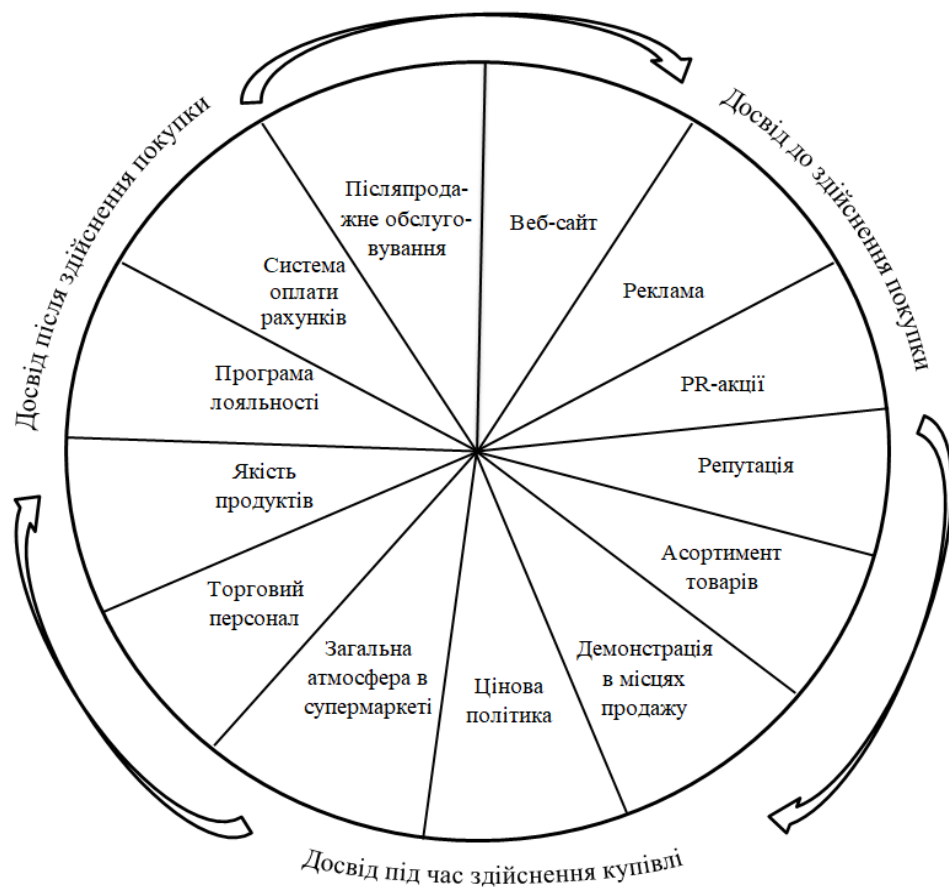


Рисунок 2.8 – Колесо контактної брендингу [9, 46]

На рис. 2.8 можна побачити метрики груп точок контакту бренду зі споживачами, які були обрані для подальшого оцінювання ефективності брендингу мережі «Сільпо» за 5-бальною шкалою, де бал від 0 до 1 – слабкий рівень, від 2 до 3 – середній, від 4 до 5 – високий рівень (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Оцінка ефективності управління власним брендом торговельної мережі «Сільпо»

Метрики	Слабкий рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Веб-сайт						
Реклама						
PR-акції						
Репутація						
Асортимент товарів						
Демонстрація в місцях продажу						
Цінова політика						
Загальна атмосфера в супермаркеті						
Торговий персонал						
Якість продуктів						
Програма лояльності						
Система оплати рахунків						
Післяпродажне обслуговування						

Джерело: розробка автора.

Згідно з табл. 2.17 такі точки контакту бренду і споживачів, як реклама, репутація, цінова політика й торговий персонал, потребують покращень.

В ідеалі, покупці на всіх рівнях контакту з брендом повинні мати набутий позитивний досвід. Негативний досвід на будь-якій точці взаємодії може значно підірвати сприйняття бренду та лояльність споживачів [9].

За результатами проведеного аналізу і оцінки існуючої системи управління власним брендом мережі «Сільпо» було визначено ключові моменти, які потребують вдосконалення (табл. 2.9).

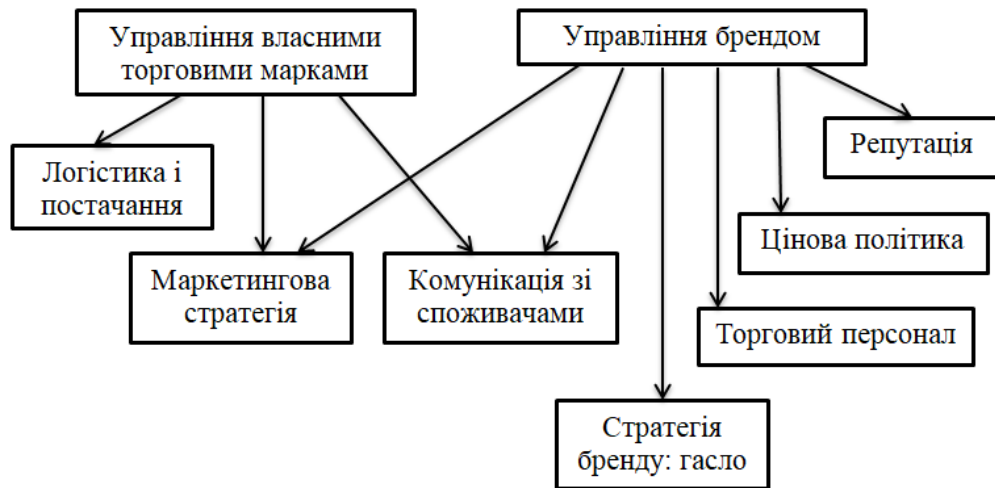


Рисунок 2.9 – Проблемні місця в управлінні ВТМ і брендом «Сільпо»

Джерело: розробка автора.

З рис. 2.9 можна зробити висновок, що покращень потребують наступні аспекти управління брендом мережі «Сільпо»:

1. Логістика і постачання. Однією з найбільших проблем «Сільпо», як і всіх інших учасників ринку ритейлу, з початком повномасштабної війни в Україні стала важка ситуація з логістикою та постачанням товарів, в тому числі продукції ВТМ. На сьогоднішній день мережа вже має певні сценарії щодо вирішення логістичних питань, але все одно потрібно чітко розуміти, що без гнучкості й вміння швидко реагувати на зміни неможлива адаптація до реалій сьогодення.

2. Маркетингова стратегія бренду: прийнятна, але доцільним стане її перегляд. Особливо це стосується реклами та розвитку сторінок у соціальних мережах.

3. Комунікація зі споживачами. На перший погляд, у компанії налагоджена взаємодія з покупцями і зворотній зв'язок. Додатково можуть бути запропоновані ідеї щодо зближення споживачів і бренду.

4. Управління репутацією. Мережа «Сільпо» неодноразово потрапляла в гучні скандали, що тим чи іншим чином мало вплив на її

репутацію. Це становить проблему, тож не зайвим буде огляд заходів щодо уникнення, мінімізації та вирішення подібних неприємних ситуацій.

5. Цінова політика. В мережі супермаркетів спостерігається цінова політика рівня «середня плюс», що обумовлює завищену вартість більшості товарів порівняно з іншими мережами [52]. В свою чергу, ця особливість може мати негативний вплив на рішення споживачів щодо покупки товарів саме в «Сільпо».

6. Торговий персонал. Серед труднощів, що виникають при мотивації персоналу в умовах війни, невизначеності та нестабільності, можна виокремити такі проблеми: складно швидко відновлюватись в умовах стресу, відсутність власного ресурсу працівників, опори і підтримки, відчуття безпорадності й тиск обставин, недостатня налагодженість процесу швидкого та вчасного отримання інформації, проблеми з плануванням і управлінням робочим часом, урізання бюджету на бонуси, зниження зарплат...[20, 33].

7. Стратегія бренду. Проведений аналіз ДНК мережі «Сільпо» показав, що в ньому для повної картини не вистачає лише гасла, як от у інших торговельних мереж: «АТБ-маркет», Novus, «ЕКО маркет» тощо.

Отже, управління власним брендом є складним завданням, яке потребує постійного вдосконалення і адаптації до змін на ринку. Бренд «Сільпо» є історично визнаним брендом з багаторічним досвідом. Оцінка та аналіз управління брендом мережі дали змогу відзначити прогалини в системі й можливості щодо її покращення.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БРЕНДОМ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО»

З метою подолання виявлених проблем та підвищення ефективності управління існуючими власними торговими марками керівництву мережі «Сільпо» нами запропоновані наступні заходи:

1. Серед стратегій, які сприятимуть вирішенню проблеми з логістикою і постачанням, виділено наступні:

- прогнозування попиту та планування запасів за допомогою аналітичних інструментів дозволить краще планувати постачання товарів і зменшити ризик їх нестачі;

- співпраця з логістичними партнерами (провідними логістичними компаніями, які мають досвід у розв'язанні складних логістичних завдань) може допомогти отримати доступ до найкращих практик, експертизи та ресурсів, що сприятимуть покращенню доставки і зниженню її термінів;

- розширення мережі складів для забезпечення розподілення запасів та ближчого розміщення до кінцевих пунктів продажу дасть змогу зменшити терміни доставки і забезпечити швидкий доступ до товарів у різних регіонах;

- зміцнення комунікації та взаємодії з постачальниками (відкрита лінія спілкування і обміну інформацією), щоб бути в курсі змін у постачальницькому ланцюжку та уникнути можливих проблем;

- регулярна оцінка логістичних процесів і пошук можливостей для їх оптимізації становить основу постійного покращення логістики та постачання.

Зрозуміло, що не все можна передбачити в умовах війни і все одно на шляху до перемоги будуть виникати певні труднощі з логістикою. Це є нормальним явищем. Але потенційним покупцям не важливо, як саме товар

подолав шлях, щоб потрапити на полиці супермаркету. Їм важливо, щоб потрібний товар просто був. Припустімо, що улюбленого продукту споживача ВТМ «Повна чаша» нема в наявності в супермаркеті через проблеми з його доставкою. Споживач буде змушений обрати дорожчий товар відомого бренду або просто піти без покупки і слідом завітати до мережі-конкурента «Сільпо». Така ситуація впливає не тільки на втрачену вигоду від власної марки, а й на враження гостя про бренд мережі. Тож важливо забезпечувати прозору комунікацію зі споживачами щодо змін у постачанні: інформувати їх про можливі затримки, причини і тимчасові заходи, які вживаються для їх вирішення. Встановлення каналів зворотного зв'язку допоможе виявити проблеми та швидко на них реагувати, показуючи споживачам, що їхні потреби важливі для мережі.

2. З боку маркетингу вважаються доцільним запровадження інтегрованої маркетингової комунікаційної стратегії, включаючи рекламу в медіа, соціальні мережі та інші маркетингові інструменти для підтримки кожної торгової марки окремо і в рамках мережі «Сільпо» в цілому, використання інфлюенс-маркетингу – співпраці з впливовими особистостями для просування торгових марок та привернення уваги покупців.

Залучення споживачів до власних торгових марок мережі «Сільпо» за допомогою програми лояльності «Власний рахунок» може бути ефективним інструментом. Ось кілька способів, якими можна пов'язати ці дві складові:

- спеціальні бонуси, кешбек, певні привілеї за покупку товарів ВТМ для користувачів програми лояльності «Власний рахунок»;
- персоналізовані пропозиції для клієнтів, пов'язані з власними марками мережі (наприклад, на підставі покупок інших споживачів, які придбали товари ВТМ, програма може рекомендувати подібні продукти або надавати спеціальні знижки на них);
- ексклюзивні акції, події, розіграші та конкурси, посвячені ВТМ.

3. Забезпечення відкритого і ефективного каналу зворотного зв'язку зі споживачами допоможе зрозуміти їхні потреби, вподобання та отримати

цінну зворотну інформацію, що може бути використана для вдосконалення продукції власних торгових марок і сервісу. Наприклад, «Сільпо» може проводити голосування для з'ясування побажань стосовно нових товарів ВТМ, збирати фідбек щодо наявного товарного профілю бренду, ділитися рецептами з продуктів власного виробництва тощо. Можливо також розглянути варіант створення окремої сторінки в соціальних медіа (Facebook, Instagram) для власних брендів, аби не засмічувати основний профіль. В свою чергу, створиться спільнота тих, кому це дійсно цікаво, і можна буде повноцінно розвивати цей напрямок, залучаючи нових споживачів і підтримуючи лояльність існуючих.

Цікавою ідеєю для поліпшення якості продуктів власних торгових марок «Сільпо», збільшення віддачі від їх існування може бути найм спеціаліста, який буде критикувати ці продукти. Взяття на роботу такого фахівця може допомогти виявляти потенційні недоліки або проблеми в продуктах, що дозволить вжити відповідних заходів для їх поліпшення.

Прикладом використання даного підходу є японська компанія Sony, яка вперше запропонувала роботу людині, що висловила свою виправдану критику стосовно товарів підприємства і пояснила, як можна зробити краще. Через 20 років ця людина стала президентом компанії Sony [60].

Прийняття конструктивної критики може бути корисним для «Сільпо», проте важливо забезпечити баланс між критикою та позитивними аспектами продуктів, щоб не зашкодити їх іміджу і споживчому сприйняттю.

Усі перераховані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління ВТМ досліджуваної мережі.

Зважаючи на новомодні тенденції в сфері харчування, вважається доцільним додати до асортиментного профілю «Сільпо» власну торгову марку, орієнтовану на здорове харчування. Процес розробки і запуску даної торгової марки представлений на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи створення та впровадження нової ТМ для «Сільпо»

Джерело: розробка автора.

Як бачимо з піраміди на рис. 3.1, фундамент розробки торгової марки складає її загальна концепція, задум. З кожним наступним етапом ця ідея набуває більшої глибини та вираженості, додаються нові шари індивідуальності й цінності, що робить торгову марку більш сильною.

Нами запропоновано ТМ «Енергія смаку», впровадження якої передбачатиме кроки, що описані нижче.

Оскільки головний концепт торгової марки спрямований на здорове харчування, вона має включати продукти з натуральних інгредієнтів, органічні, вегетаріанські або веганські альтернативи, без штучних барвників і консервантів. Також ТМ може пропонувати продукти для людей з певними дієтичними обмеженнями, такими як безглютенові, безлактозні, алерген-вільні або низькокалорійні варіанти.

Назвати торгову марку пропонується «Енергією смаку», оскільки така назва повноцінно відображає основну концепцію лінійки продуктів, які будуть реалізуватися під власним брендом «Сільпо», – смачні, енергетичні та корисні.

Приблизний логотип ТМ наведено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Логотип ВТМ мережі «Сільпо» під назвою «Енергія смаку»

Джерело: розробка автора.

Логотип торгової марки, зображений на рис. 3.2, має форму яблука, що символізує корисну їжу та здорове харчування. У середині яблука зображена зігнута рука, що демонструє біцепс. Це говорить про силу і здоровий спосіб життя. Такий логотип є візуально привабливим та легко запам'ятовуваним для споживачів. Він добре відображає цінності та філософію ТМ.

Приблизний асортимент для торгової марки, що пропонується, наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Асортимент ТМ «Енергія смаку»

Категорія товарів	Опис категорії
Свіжі овочі та фрукти	Широкий вибір сезонних овочів та фруктів, які можуть бути використані для приготування салатів, соків, смузі, страв
Корисні та поживні сніданки	Натуральні каші, мюслі, гранола, мікси для сніданків, зокрема з використанням суперфудів (наприклад, чіа-сім'я, насіння льону, гарбуза, ягід, грецьких горіхів)
Органічні соки	Виготовлені зі свіжих органічних фруктів і овочів без додавання цукру й консервантів
Низькокалорійні перекуси	Сухофрукти, горіхи, насіння, овочеві чіпси, низькокалорійні батончики злаків та інші здорові снеки
Дієтичні продукти та добавки	Асортимент продуктів для різних дієт, таких як безглютенові, безлактозні, веганські, вегетаріанські тощо; дієтичні добавки
Базові продукти	Цільні злаки, органічні макаронні вироби, натуральний мед, корисні жири та олії, спеції і трави
Корисні смаколики	Безглютенові печива, натуральні корисні цукерки, енергетичні кульки, сушки, фруктові пастили, кокосові чіпси, натуральні чіпси з фруктів, чорний шоколад з високим вмістом какао, без цукру або замінників цукру, шоколадні батончики з додаванням суперфудів, фруктові йогурти, натуральні пудинги або чіа-пудинги

Джерело: розробка автора.

Згідно з табл. 3.1 торгова марка пропонує широкий вибір корисних продуктів. Таке позиціонування ТМ «Енергія смаку» дозволить знайти свою нішу серед споживачів, що активно дбають про своє здоров'я, збалансовано харчуються, або прагнуть цього, і обирають продукти, які підтримують їхні дієтичні потреби. А для того, щоб зробити здорове харчування доступним для більшої кількості людей, цінова політика ТМ планується не преміум-сегменту, а середнього.

В якості потенційних постачальників продукції для торгової марки «Енергія смаку» варто відзначити:

1) Придбання і постачання корисної харчової продукції від регіональних виробників та постачальників шляхом укладання договорів. При цьому важливо враховувати якість продукції, її відповідність вимогам безпеки і належна сертифікація.

2) Розробка власних рецептур та виробництво товарів під торговою маркою «Енергія смаку». «Сільпо» може створити свій власний виробничий цех, використати потужності Богуславського заводу продтоварів, який також входить до холдингу Fozzy Group, або співпрацювати з існуючими виробниками з метою виготовлення продуктів за своїми унікальними рецептами. Це дозволить контролювати якість та склад продуктів, а також пристосовувати їх до потреб і вимог споживачів.

Необхідно зауважити, що серед варіантів не розглядаються закордонні виробники та постачальники. Таке рішення обумовлене стратегічною спрямованістю щодо підтримки та просування саме українських виробників, стимулювання внутрішнього ринку і використання місцевих ресурсів.

Далі пропонується розглянути ідеї щодо особливостей пакування продукції ТМ «Енергія смаку», якими можна зацікавити покупців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Привернення уваги покупців через пакування: ідеї для власної торгової марки

Характеристики пакування	Опис характеристик
1	2
Естетичний дизайн	Розробити привабливий та сучасний дизайн упаковки, який буде привертати погляди і створювати позитивні асоціації зі здоровим харчуванням. Використовувати яскраві кольори, привабливі шрифти та інші елементи, що відображають цінності ТМ
Інформативність	Надати докладну інформацію на упаковці про склад продукту, його корисні властивості, поживну цінність і походження інгредієнтів. Це допоможе споживачам зробити освічений вибір та підтримувати їх інтерес до продуктів ВТМ
Екологічність	Застосовувати екологічно стійкі матеріали для упаковки, такі як біорозкладавальні плівки, паперові пакети або перероблені матеріали. Це відповідає сучасним тенденціям споживання і допомагає залучити екологічно свідомих покупців
Унікальність	Розробити особливі форми або унікальні розміри упаковки, які вирізнятимуться серед інших продуктів на полицях супермаркету. Це приверне увагу покупців і створить бажання спробувати продукти ТМ
Функціональність	Розглянути можливість використання упаковки як частини продукту. Наприклад, зручність відкриття, повторне застосування або упаковка, яка допомагає зберігати свіжість продукту. Це створить позитивний досвід використання і забезпечить лояльність споживачів

Джерело: розробка автора.

З табл. 3.2 випливає те, що ретельний і обдуманий підхід до пакування дасть можливість не лише привернути увагу покупців, але й створити позитивне сприйняття пропонованої ВТМ, що сприятиме її успішному розвитку та зростанню на ринку.

Наступними заходами після розробки концепції торгової марки, її логотипу, асортименту, пакування та пошуку потенційних постачальників повинно стати:

1. Ціноутворення: встановлення конкурентоспроможних, але прийнятних цін на продукти, що відповідають середньому ціновому сегменту, з урахуванням вартості закупівель, маржі та очікувань споживачів.

2. Мерчендайзинг: розміщення продуктів ВТМ на полицях супермаркетів «Сільпо» з урахуванням стратегії привертання уваги, зручності для покупців і ефективного використання простору. Оптимальна презентація товарів, зручність вибору та привабливе оформлення можуть сприяти продажам.

3. Маркетингова стратегія: розробка і впровадження маркетингових заходів для підтримки та просування ВТМ. Це можуть бути рекламні кампанії, промоакції, підтримка в соціальних медіа й інші маркетингові інструменти.

4. Моніторинг реакції споживачів: систематичний аналіз і оцінка відгуків та реакцій споживачів на нову ВТМ. Це дасть змогу зрозуміти, як продукти приймаються ринком, виявити потенційні проблеми або можливості для поліпшення та адаптації асортименту і стратегії.

Врахування цих значущих складових ефективності бренду допоможе забезпечити успішне впровадження і подальший розвиток нової ВТМ в мережі «Сільпо».

За умови успішного сприйняття покупцями даної лінійки продуктів бренд-менеджерам варто буде зосередитися на розробці стратегії розширення товарного асортименту. Для цього необхідно розробити обґрунтований план поступового додавання нових продуктів на основі змін попиту, трендів ринку та реакції споживачів.

Також варто розглянути можливість співпраці з харчовими експертами, дієтологами. Залучення експертів може допомогти забезпечити правильний вибір продуктів, які відповідають потребам і очікуванням споживачів. Консультація фахівців може надати цінні поради з питань харчування, здорового способу життя та інших аспектів, що стосуються торгової марки. Це може зміцнити довіру споживачів до бренду і створити позитивну репутацію, підтримуючи місію та цінності ВТМ.

В результаті вищезгаданих заходів мережа «Сільпо» отримає нову конкурентоспроможну торгову марку, спрямовану на пропозицію здорових і

корисних продуктів, яка зможе задовольнити потреби широкої аудиторії. Це буде відповідальна торгова марка, що підтримує здоровий спосіб життя та сприяє благополуччю її споживачів.

З метою підвищення ефективності управління брендом мережі «Сільпо» фахівцям з маркетингу варто зосередити увагу на наступних запропонованих рекомендаціях.

Сучасна реклама повинна бути, як мінімум, цікавою, релевантною та ефективною. Також вона має викликати емоції й залучати глядачів до покупки. Коли йдеться про дійсно захоплюючу і дієву рекламу, перше, що приходить на думку, – реклама мережі магазинів побутової техніки та електроніки Comfy, яка стала вірусною у період з 2022 року і є такою нині. Її фішкою стало те, що на відміну від інших реклам, які мають на меті викликати у людини емоцію радості за рахунок яскравих кольорів, персонажів чи інших подібних ефектів (це стосується і реклами бренду «Сільпо»), Comfy наголошує на виклику емоції здивування і нерозуміння, що взагалі діється і як до цього можна було додуматися. Це, в свою чергу, для глядача стало чимось новеньким серед маси інших подібних між собою реклам, тому відбувся такий довготривалий ефект популярності та обговорень навколо бренду Comfy.

Якщо згадаємо рекламу мережі магазинів «Фокстрот», яка в свій час також вірусилася просторами як телебачення, так й Інтернету, зможемо взяти щось корисне і звідти. Головним елементом фіксації уваги глядачів в рекламах «Фокстроту» є незмінна лисичка Фоксі, яка уособлює образ бренду. Кожен відеоролик доповнює весь світ вигаданого персонажа, розповідаючи від його обличчя про акції, новини мережі тощо. Майже 5 млн переглядів зібрала реклама «Фокстроту» про акцію «Повний ціногриз», в якій лисичка Фоксі виконувала веселу пісню і при цьому танцювала трендову руханку [50].

З проведеного міні-дослідження прикладів успішних реклам, можна виділити наступні критерії, які мають бути враховані для реклами «Сільпо»:

1) креативність, оригінальність та трендовість: реклама має бути незвичайною і актуальною, щоб викликати цікавість і захоплення у глядачів, спонукати до подальшого обговорення й поширення;

2) емоційна залученість: реклама повинна викликати емоції у глядачів, будь то сміх, захват, здивування чи ностальгія; емоційно заряджена реклама стає більш запам'ятовуваною і здатною спонукати до дії;

3) використання цільного бренд-героя або різних персонажів, які будуть асоціюватися з мережею «Сільпо»; бренд-персонаж зі своєю історією (варіанти: Сільпозаврик, Сільпоняшка, Сільпарик) може бути використаний в рекламних кампаніях, в соціальних мережах та інших комунікаційних матеріалах, щоб підсилити зв'язок з аудиторією і створити асоціативний візуал бренду;

4) інтерактивність та використання онлайн-платформ: реклама має надавати можливість споживачам брати активну участь у взаємодії з брендом через голосові команди, інтерактивні рекламні елементи, соціальні медіа, конкурси тощо;

5) контент-маркетинг: реклама повинна надавати цінну інформацію, розважати або навчати споживачів, а не лише пропонувати продукти, знижки на них або послуги;

6) мультимедійність: використання різних медіаформатів, таких як відео, зображення, аудіо, анімація дасть змогу створити різноманітність і привернути увагу споживачів; експерименти зі стилями, музикою та ефектами допоможуть справити потрібне враження.

До всіх вищезгаданих заходів стосовно реклами бренду пропонується також додати активний розвиток сторінки на популярній платформі TikTok. Це дозволить доволі швидко і економно отримати лояльність молоді та при цьому нічого особливо важкого робити не потрібно. Головне – бути в тренді, створювати креативний контент і взаємодіяти з глядачами.

На власних сторінках «Сільпо» в інших соціальних мережах (Instagram, Facebook) доцільно не тільки розповідати про товари, акції та ініціативи

мережі, а й публікувати актуальні жарти, цікавий контент, коротенькі відео, проводити опитування для спілкування з аудиторією, влаштовувати конкурси, розіграші, впровадити постійні рубрики, відповідати на питання і таке інше. Це лише буде зміцнювати зв'язок зі споживачами.

Що стосується репутації мережі «Сільпо», то з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну спостерігається збільшення кількості скандалів, у яких фігурує мережа «Сільпо». Відповідно, від цього погіршується її імідж. Пропозиції щодо покращення репутації бренду та їх значення з боку покупців наведено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні моменти налагодження репутації та їх трактування

Джерело: розробка автора.

Такі варіанти вдосконалення репутації є ключем до відновлення довіри клієнтів і покращення ситуації. Але важливо пам'ятати, що усе це вимагає часу, постійного зусилля й відданості вирішенню проблем.

Щоб підвищити ефективність цінової політики мережі «Сільпо» і зберегти конкурентну перевагу, можна запропонувати наступні підходи:

- аналіз цінової стратегії, включаючи витрати, маржинальну прибутковість і конкурентну ситуацію на ринку, пошук способів зниження витрат (відповідно й цін) і покращення ефективності торговельних процесів;
- гнучкість цін: важливо бути готовим до коригування цін на товари, щоб відповідати змінам в попиті, конкуренції та економічних умовах;
- прозорість цін: чітка політика цін, де споживачі можуть легко порівняти ціни на товари; зазначення вигід і переваг покупки в мережі «Сільпо» в порівнянні з іншими магазинами, щоб клієнти розуміли, чому вони витрачають свої гроші саме тут.

Не секрет, що ціни особливо мають значення для споживачів під час війни. Якщо в мережі нема змоги переналаштувати цінову політику на більш бюджетний варіант, тоді потрібно додати в існуючий асортимент дешевші торгові марки, які стануть альтернативою дорожчим брендам.

Від сервісу в торгівлі залежить багато чого, тому підвищення ефективності брендингу мережі «Сільпо» через покращення роботи торгового персоналу є важливим аспектом. Воно залежить від таких факторів, як регулярне навчання персоналу, його мотивація (матеріальна і нематеріальна), культура обслуговування та експертність. Необхідно постійно розвивати і залучати колектив, покращувати умови роботи, враховувати думку та допомагати.

Серед інструментів для мотивації працівників в умовах війни доцільно використовувати постійну відкриту комунікацію (наради, мітинги), фокус на ментальне та фізичне здоров'я персоналу (практики, спрямовані на підтримання здорового сну, психологічні консультації), регулярне анкетування (для визначення потреб, пропозицій людей, пов'язаних з матеріальною та нематеріальною підтримкою, безпекою), можливість «заморозити» зарплату та інші [20, 33].

Для зупинення високої плинності кадрів потрібно провести ретельний та глибокий аналіз кадрової політики мережі, з'ясувати головні мотиви осіб,

що звільняються за власним бажанням і розробити спеціальну програму щодо усунення існуючих недоліків у роботі.

Оскільки гасло є важливою складовою бренду, яке може коротко і чітко виражати його цінності, місію чи унікальність, спостерігається необхідність у тому, щоб створити лозунг і для мережі супермаркетів «Сільпо». Тож до розгляду пропонуються наступні можливі варіанти гасла:

- «Радість покупок»;
- «Місце, де смак зустрічається із задоволенням»;
- «Ваш провідний вибір у світі продуктів»;
- «Довіра, яку ви заслуговуєте, від бренду, якому ви довіряєте»;
- «Смакуй життя з Сільпо»;
- «Якість, на яку можна розраховувати»;
- «Магія смаку в кожній покупці»;
- «Будуйте довіру разом з Сільпо – вашим надійним партнером для якісних покупок».

Зазначені варіанти гасел можуть допомогти в підкресленні ключових аспектів бренду «Сільпо» і зміцненні емоційного зв'язку з покупцями.

В цілому, підвищення ефективності управління власним брендом мережі «Сільпо» потребує комплексного підходу. Запропоновані рекомендації зможуть покращити віддачу від таких аспектів брендингу, як привертання уваги, створення позитивного враження, конкурентоспроможна цінова політика, ефективна комунікація з аудиторією та підвищення задоволеності клієнтів. Їх впровадження сприятиме покращенню репутації мережі «Сільпо», збільшенню обсягів продажів, залученню нових клієнтів, збереженню лояльності і задоволеності існуючих споживачів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В кваліфікаційній роботі досліджено процес управління власним брендом торговельної мережі на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо». Задля досягнення головної мети роботи було сформовано та виконано ряд завдань, згідно яких зроблені наступні висновки:

Досліджено теоретичні аспекти управління власними торговими марками в роздрібних мережах. ВТМ є важливим елементом стратегії розвитку сучасних торговельних мереж. Їх використання дозволяє мережам збільшувати свою прибутковість, контролювати якість продукції, залучати та утримувати покупців, створювати унікальні пропозиції і бути відмінними від конкурентів. Ключовими факторами успіху управління власними марками є належна стратегія бренду, дослідження ринку та споживацьких потреб, ретельний контроль якості, ефективна маркетингова стратегія і взаємодія зі споживачами.

Розглянуто сучасні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу загалом. Є необхідність аналізувати не лише кількісні, але й якісні показники, такі як сприйняття бренду споживачами, їх емоційне ставлення до нього, зв'язок з цінностями та ідеями бренду тощо. Крім того, оцінка ефективності брендингу вимагає врахування контексту ринкових тенденцій, конкурентного середовища і змін у споживацькій поведінці. Враховуючи сучасні підходи роздрібні мережі можуть здійснювати більш об'єктивну оцінку позиції на ринку, ефективно використовувати свій бренд для досягнення стратегічних цілей та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу.

Надано загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд», головним видом діяльності якого є роздрібна торгівля продовольчими товарами через національну мережу супермаркетів «Сільпо». Організаційна структура підприємства є оптимальною, на відміну від структури управління

супермаркетів мережі. Фінансовий аналіз діяльності товариства вказав на збитковість підприємства та високу залежність від кредиторів. Погіршення ситуації відбувається з кожним роком дедалі сильніше. Проведення SNW-аналізу дало змогу побачити сильні сторони мережі «Сільпо», нейтральні сторони, які можуть бути допрацьовані, і слабкі сторони, що становлять проблему для товариства і вимагають конкретних рішень.

Проведено діагностику конкурентного середовища вітчизняного ринку продовольчого ритейлу. Пандемія коронавірусу та повномасштабне вторгнення РФ на територію України посприяли відчутним змінам в бізнес-середовищі, в тому числі і в продовольчому ритейлі. В останні роки надважливу роль у виживанні торговельних мереж відіграє вміння швидко пристосуватися до змін. Основними конкурентами мережі «Сільпо» визначено мережі «АТБ-маркет», Varus і Novus. Кожна з цих торговельних мереж вирізняється по-своєму: за ціновою політикою, маркетинговою стратегією, асортиментом власних торгових марок, стратегією бренду тощо. Загалом, продуктовий ритейл є привабливим, але при прийнятті рішення стосовно входження у цю галузь обов'язково необхідно враховувати високий вплив на діяльність зі сторони постачальників, споживачів, товарів- і послуг-замінників, а також основних гравців ринку.

Оцінено існуючу систему управління власним брендом торговельної мережі. Серед основних орієнтирів діяльності «Сільпо» можна виділити подальше розширення мережі за рахунок відкриття дизайнерських супермаркетів, розвиток власних торгових марок, власний імпорт. До основних ВТМ мережі відносять наступні: «Премія», «Повна чаша», ТМ «Premiya Select», «Лавка традицій» і «Премія Рікі Тікі». Вони націлені на споживачів з різними запитамі щодо ціни та якості товарів, асортиментних позицій. Бренд «Сільпо» має чітко визначену місію, цінності, унікальні пропозиції. Оцінка системи управління брендом досліджуваної торговельної мережі допомогла визначити проблеми, на які варто звернути увагу керівництву «Сільпо», аби підвищити ефективність брендингу.

Розроблено пропозиції та рекомендації стосовно напрямків підвищення ефективності управління власним брендом «Сільпо». Для покращення системи управління існуючими власними торговими марками мережі запропоновано наступне: стратегії, які можуть допомогти у вирішенні проблем з логістикою і постачанням товарів (прогноз попиту та планування запасів через аналітичні інструменти, співпраця з логістичними експертами, розширення мережі складів, зміцнення комунікації з постачальниками, регулярна оцінка логістичних процесів і пошук можливостей для їх оптимізації); запровадження інтегрованої маркетингової стратегії для підтримки ВТМ, використання інфлюенс-маркетингу, залучення споживачів до покупки продукції власних торгових марок за допомогою програми лояльності «Власний рахунок» та налагодження комунікації; найм спеціаліста, який би критикував продукти і допомагав вдосконалювати їх.

Додатково було запропоновано концепцію торгової марки «Енергія смаку», спрямованої на здорове харчування, з метою підвищення конкурентоспроможності бренду «Сільпо» і привернення уваги споживачів до корисних продуктів за оптимальною ціною. Окрім загальної концепції ВТМ, також досліджено потенційних постачальників продукції, вивчено усі інші ключові моменти впровадження і подальшого розвитку торгової марки.

Задля підвищення ефективності управління брендом «Сільпо» керівництву мережі рекомендовано зосередити увагу на рекламі (зробити її більш залучаючою), розвитку сторінок у соціальних мережах, репутації (бути проактивними, відкритими для покупців, уважними до їх проблем, залучати до написання відгуків, швидко реагувати та виправляти помилки), перегляді цінової політики, покращенні роботи торгового персоналу, створенні власного гасла.

Реалізація запропонованих заходів дозволить торговельній мережі «Сільпо» підвищити ефективність управління власним брендом і зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз розвитку ВТМ у 2021–2022 роках. *TradeMasterGroup* : веб-сайт. URL: <https://trademaster.ua/articles/313615> (дата звернення: 18.02.2023).
2. АТБ-Маркет. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/АТБ-Маркет> (дата звернення: 17.03.2023).
3. Важливість торгової марки для бізнесу. *TM ProfitMark* : веб-сайт. URL: <https://profitmark.ua/uk/blog/vazhnost-torgovoy-marki-dlya-biznesa> (дата звернення: 20.02.2023).
4. Власна торгова марка. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Власна_торгова_марка (дата звернення: 15.02.2023).
5. Власна торгова марка. 5 обов'язкових характеристик упаковки. *Дія.Бізнес* : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/marketing/vlasna-torgova-marka-5-obovazkovih-harakteristik-upakovki> (дата звернення: 19.02.2023).
6. Власні торговельні марки в сфері ритейлу. *Віконсалт* : веб-сайт. URL: <https://www.viconsult.com/ua/publikatsii/vlasni-torhovelni-marky-v-sferi-riteylu/> (дата звернення: 22.02.2023).
7. ВТМ: Усе, що треба знати. *SPAR* : веб-сайт. URL: <https://spar.ua/blogs/vtm-use-shcho-treba-znati> (дата звернення: 15.02.2023).
8. Гаркавенко С. Маркетинг. *Бібліотека українських підручників*. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/36061-etap-5-provedennya-ekonomchnogo-analzu.html> (дата звернення: 17.02.2023).
9. Григорчук Т.В. Брендинг : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка. URL: <https://sites.google.com/site/brendingsoccult/> домашня- сторінка-посібника (дата звернення: 25.02.2023).

10. Димеденко І.В., Т. В. Белопольська Т.В. Підприємницькі мережі та торговельні системи : навч.-метод. посіб. Донецьк. С. 213. URL: <https://studfile.net/preview/3009047/page:37/> (дата звернення: 19.02.2023).
11. Дослідження концептуальних основ процесу управління: місце торгової марки в системі управління підприємством. *Електронний архів КНУТД*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2935/1/20161104_108.pdf (дата звернення: 18.02.2023).
12. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». *YouControl* : сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#express-universal-file> (дата звернення: 15.03.2023).
13. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Необхідність стратегії управління марочними активами. *Студентська бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/27704/> (дата звернення: 17.02.2023).
14. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (дата звернення: 15.03.2023).
15. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
16. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
17. Зленко А., Луцик О. Роль торгової марки в управлінні підприємством. *Економіка та управління*. 2022. № 53. 72-75. URL: <file:///D:/Пользователь/Downloads/880-Article%20Text-1299-1-10-20220817.pdf> (дата звернення: 22.02.2023).
18. Зумери та міленіали у глобальному дослідженні Deloitte 2022. Що варто знати бізнесу? *Kyivstar business hub* : веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/zumery-ta-milenialy-u-globalnomu-doslidzhenni-deloitte-2022-shho-var-to-znaty-biznesu/> (дата звернення: 18.02.2023).

19. Какодей А.О. Перспективи розвитку власних торговельних марок (ВТМ) у роздрібній торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса. 2016. С. 78-80. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/22-2016/20.pdf> (дата звернення: 16.02.2023).
20. Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <file:///D:/Пользователь/Downloads/1456-Текст%20статті-1399-1-10-20220727.pdf>. (дата звернення: 22.04.2023).
21. Красіков М. «Сільпо» визнано найзбитковішим ритейлером 2022 року. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/silpo-za-2022-rik-otrimav-zbitok-u-74-mlrd-grn> (дата звернення: 16.03.2023).
22. Лозинська В. П., Ткач, І. В. Роль торгової марки в формуванні споживчих уявлень про товар. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №3. С. 54-61.
23. Луців Т. Методологія оцінки ефективності брендінгу / Т. Луців, О. С. Євсейцева // *Маркетинг очима молоді : збірник статей молодих вчених та студентів за підсумками III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 38-43. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17698/3/20210520_309.pdf (дата звернення: 28.02.2023).*
24. Окрема фінансова звітність ТОВ «Новус Україна» за рік, який закінчився 31 грудня 2020. URL: https://novus.ua/media/downloadable/Novus_Standalone_FS_20_15062022_signed.pdf (дата звернення: 16.03.2023).
25. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 15.03.2023).
26. Офіційний сайт мережі «АТБ-маркет». URL: <https://www.atb.ua> (дата звернення: 17.03.2023).
27. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 15.03.2023).

28. Офіційний сайт мережі Novus. URL: <https://novus.ua> (дата звернення: 17.03.2023).
29. Офіційний сайт мережі Varus. URL: <https://varus.ua> (дата звернення: 17.03.2023).
30. Офіційний сайт ТМ «Лавка традицій». URL: <https://lavka.silpo.ua> (дата звернення: 20.03.2023).
31. Офіційний сайт ТМ «Премія». URL: <https://premiya.ua> (дата звернення: 20.03.2023).
32. Павлова В. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 42-49. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf> (дата звернення: 23.02.2023).
33. Папієва К. В., Гуржій Н. М. Сучасні проблеми мотивації працівників. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : Матеріали III Міжнар. науково-практ. конф. Київ, 2022. С. 56–58.
34. Премія (торгова марка). *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Премія_\(торгова_марка\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Премія_(торгова_марка)) (дата звернення: 20.03.2023).
35. Приходько Д. Модифікація життєвого циклу бренду. *Культура народів Причорномор'я*. № 258. С. 11–14. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92817/02-Prikhodko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 20.02.2023).
36. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ : станом на 14 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 17.02.2023).
37. Романенко Д. Еволюція торговельної марки. *Патентна агенція Дмитра Романенка* : веб-сайт. URL: <https://romanenko.biz/ua/publikatsii/36-publications-tm-ua/83-evolyutsiya-torgovelnoji-marki> (дата звернення: 16.02.2023).

38. Рудик І. Тенденції розвитку власних торгових марок. *Бізнес.Район. Ділові новини* : веб-сайт. URL: <https://business.rayon.in.ua/blogs/574254-tendantsii-rozvitku-vlasnikh-torgovikh-marok> (дата звернення: 23.02.2023).
39. Севрук І. Власні торговельні марки як стратегія роздрібного брендингу торговельних мереж. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 66-69. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/921328.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
40. «Сільпо» купує торгову мережу «Фуршет». *LB.ua* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/economics/2021/02/18/478003_silpo_kupuie_torgovu_merezhu.html (дата звернення: 18.03.2023).
41. Сільпо – супермаркети з родзинкою. *PromoKarta* : веб-сайт. URL: <https://promokarta.com/torgovi-merezhi/silpo-supermarkety-z-rodzynkoiu> (дата звернення: 20.03.2023).
42. Сільпо (торговельна мережа). *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_\(торговельна_мережа\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_(торговельна_мережа)) (дата звернення: 17.03.2023).
43. Скільки магазинів втратили провідні торговельні мережі України за 10 місяців війни (інфографіка). *Рутейл в Україні*. URL: <https://ua-retail.com/2023/01/skilki-magaziniv-vtratile-providni-torgovelni-merezhi-ukraïni-za-10-misyaciv-vijni-infografika/> (дата звернення: 16.03.2023).
44. Смерічевський С., Петропавловська С., Радченко О. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Київ, 2019. С. 156. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf (дата звернення: 18.02.2023).
45. Структура управління організацією: суть, порівняння, фактори вибору. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13330/> (дата звернення: 19.03.2023).
46. Студінська Г. Аналіз поведінкових та комбінованих методів оцінки вартості бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*.

2017. № 22. С. 32–38. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/2/9.pdf (дата звернення: 30.03.2023).
47. Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes. *RAU Асоціація ритейлерів України : веб-сайт*. URL: <https://rau.ua/novyni/top-15-torgovyh-merezh-forbes/> (дата звернення: 24.03.2023).
48. Топ-20 найдорожчих брендів ритейлерів України за версією видання «Главком». *AllRetail.ua*. URL: <https://allretail.ua/news/71665-top-20-naudorozhchih-brendiv-riteyleriv-ukrajini-za-versiyeyu-vidannya-glavkom> (дата звернення: 29.03.2023).
49. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bd581266e4.pdf> (дата звернення: 16.03.2023).
50. Фокстрот. Як реклама «Повний Ціногриз» від Фокстрот стала вірусною. *CASES*. URL: <https://cases.media/case/virusnii-cinogriz-vid-fokstrot-ridnyav-khvilyu-kreativu-sered-koristuvachiv-youtube-ta-tiktok-yak-ce-bulo> (дата звернення: 20.04.2023).
51. Що таке ребрендинг, цілі та етапи ребрендингу. *Бізнес-UA!* : веб-сайт. URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-rebranding-tsili-ta-etapi-rebredivingu/> (дата звернення: 20.02.2023).
52. Як влаштований Сільпо. Володимир Костельман побудував бізнес на 100 млрд. Попереду – АТБ. *AllRetail.ua*. URL: <https://allretail.ua/analytics/69471-yak-vlashtovaniy-silpo-volodimir-kostelman-pobuduvav-biznes-na-100-mlrd-poperedu-atb> (дата звернення: 17.03.2023).
53. Як українські торгові мережі нарощують частку власних торгових марок. *RAU Асоціація ритейлерів України : веб-сайт*. URL: <https://rau.ua/novyni/chastka-vlasnih-torgovih-marok/> (дата звернення: 18.02.2023).
54. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році. *RAU Асоціація ритейлерів України : веб-сайт*. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/> (дата звернення: 16.03.2023).

55. Brand equity: what it is & why it's key to your business. Marketing Evolution. URL: [https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/what-is-brand-equity-marketing-evolution#:~:text=Brand%20equity%](https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/what-is-brand-equity-marketing-evolution#:~:text=Brand%20equity%20) (дата звернення: 27.02.2023).
56. Brand equity: why it matters and how to build it. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/07/12/brand-equity-why-it-matters-and-how-to-build-it/?sh=4c746cdd10de> (дата звернення: 25.02.2023).
57. Branding. *American Marketing Association*. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/> (дата звернення: 17.02.2023).
58. Brown B. Private labeling in retail: how it works, pros and cons. *Dor Blog*. URL: <https://www.getdor.com/blog/2021/09/09/private-labeling-in-retail/> (дата звернення: 19.02.2023).
59. Bunker A. 7 proven ways to measure brand equity. *Qualtrics*. URL: <https://www.qualtrics.com/blog/brand-equity-measure/> (дата звернення: 27.02.2023).
60. Fundador da Sony contratou um crítico muito franco de seus produtos para que eles pudessem fazer produtos melhores. Depois de vinte anos, o crítico Norio Ohga tornou-se presidente da Sony. *Fantastic Facts*. URL: <https://fantasticfacts.net/pt/16409/> (дата звернення: 09.04.2023).
61. Keller K., Kotler P. Marketing management, Global edition. 2021. P. 569.
62. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», *Harvard Business Review*, January, 2008, p.86.
63. Novus. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Novus> (дата звернення: 17.03.2023).
64. SNW-аналіз. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SNW-аналіз> (дата звернення: 24.03.2023).
65. Varus. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Varus> (дата звернення: 17.03.2023).

66. Varus. *Share UA Potential* : веб-сайт. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/varus_ru.html (дата звернення: 17.03.2023).
67. What is a brand? *BMB: Brand Marketing Blog*. URL: <https://brandmarketingblog.com/articles/branding-definitions/what-is-a-brand/> (дата звернення: 17.02.2023).
68. What is the Aaker Brand Equity Model? Definition and Components. *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/brand-equity-aaker-model> (дата звернення: 17.02.2023).
69. Wiesław Ciechomski. Marki własne sieci handlowych jako instrument strategii marketingowych wiodących detalistów. *Handel wewnętrzny*. 2018. №4 (375). URL: file:///D:/Пользователь/Downloads/IBRKK-handel_wew_4-1-2018-65-78.pdf (дата звернення: 16.02.2023).
70. Zaitman D. Discover 5 ways to define your Brand DNA. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/discover-5-ways-define-your-brand-dna-dina-zaitman> (дата звернення: 18.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Окремий звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік

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"



Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік

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

Продовження додатку Б

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. Ідентифікаційний код 40720198 Козак В.В.



Основні засоби ТОВ «Сільпо-Фуд»

18 Основні засоби (продовження)

	АПК Будівлі	Машини та обладнання	Транспортні засоби	АПК Машини та обладнання	Транспортні засоби (фінансовий лізинг)	Модернізація орендованих засобів	Капітальні інвестиції	Інші основні засоби	Всього
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Переїсна вартість									
На 1 січня 2020	6 835 571	2 713 787	69 911	5 088	562 513	972 150	92 844	487 213	11 739 077
Надходження/введення в експлуатацію	2 126 338	970 939	31 036	1 916	109 195	660 117	30 633	338 486	4 268 660
Вибуття	(234 901)	(21 671)	(24 519)	(12)	(3 939)	-	-	(22 032)	(307 074)
Інші зміни, рух	-	-	-	-	-	-	4	-	4
На 31 грудня 2020	8 727 008	3 663 055	76 428	6 992	667 769	1 632 267	123 481	803 667	15 700 667
На 1 січня 2021	8 727 008	3 663 055	76 428	6 992	667 769	1 632 267	123 481	803 667	15 700 667
Надходження/введення в експлуатацію	5 695 353	1 490 182	130 509	100 732	(108 692)	1 019 654	312 038	673 027	9 312 803
Вибуття	(547 202)	(143 765)	(31 795)	(4 256)	(14 257)	(326)	(179 766)	(23 165)	(944 532)
На 31 грудня 2021	13 875 159	5 009 472	175 142	103 468	544 820	2 651 595	255 753	1 453 529	24 068 938
Накопичений знос									
На 1 січня 2020	1 112 369	711 781	62 009	2 007	89 294	276 302	-	461 051	2 714 813
Амортизаційні відрахування	1 377 667	429 291	8 882	1 828	95 050	262 116	-	336 193	2 511 027
Вибуття	(234 901)	(12 741)	(23 375)	(12)	(1 205)	-	-	(21 141)	(293 375)
Переміщення	-	(35)	2 014	-	(2 014)	(30)	-	65	-
На 31 грудня 2020	2 255 135	1 128 296	49 530	3 823	181 125	538 388	-	776 168	4 932 465
На 1 січня 2021	2 255 135	1 128 296	49 530	3 823	181 125	538 388	-	776 168	4 932 465
Амортизаційні відрахування	1 730 799	564 879	17 757	1 714	96 108	410 652	-	105 002	2 926 911
Вибуття	(547 202)	(33 441)	(25 904)	(4 256)	(2 851)	(240)	-	(22 328)	(636 222)
Переміщення	-	35	69 530	-	(69 530)	-	-	(35)	-
На 31 грудня 2021	3 438 732	1 659 769	110 913	1 281	204 852	948 800	-	858 807	7 223 154

Опитування мешканців Запоріжжя в Instagram щодо їхніх вподобань у виборі
місця покупки; його результати



Враховуючи широту асортименту (наскільки широкий вибір товарів), співвідношення ціна/якість, імідж мережі, рекламу та інші критерії, важливі для вас, оберіть ту мережу супермаркетів, яка вам більше до вподоби

ЗРОБІТЬ
НАДВАЖЛИВИЙ ВИБІР

- А Сільпо
- В АТБ
- С Varus

Результати опитування

А Сільпо	9
<input checked="" type="radio"/> В АТБ	33
С Varus	8