

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Гузери Микити Сергійовича**

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Барабась Д.О.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 О.В. Шатілова
«14» лютого 2022 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 М.П. Сагайдак
«14» лютого 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гузері Микити Сергійовичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління брендом бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «14» лютого 2022 р. № 358

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

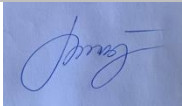
Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління брендом бізнес-організації
Розділ 2	Аналіз поточного стану та обґрунтування напрямів розвитку бренду ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Об'єкт дослідження:	Фактори впливу та особливості формування та посилення бренду організації
Предмет дослідження:	Процеси управління формуванням та посиленням бренду бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування напрямів посилення бренду бізнес-організації на основі теоретико-прикладного дослідження джерел його формування

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Опрацювати теоретико-методичні аспекти управління брендом бізнес-організації, у т.ч.:
– Розкрити сутність понять «бренд», «брендинг» та підходи до їх трактування – Визначити сутність та охарактеризувати особливості управління брендом бізнес-організації – Охарактеризувати сучасні методи управління брендом бізнес-організації	

У розділі 2	Проаналізувати поточний стан та обґрунтувати напрями розвитку бренду ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», у т.ч.
– Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – Оцінити привабливість бренду та ефективність бренд-менеджменту – З використанням інструментарію бренд-менеджменту розробити пропозиції щодо посилення бренду, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та покращення позиції організації на ринку – Провести економіко-управлінське обґрунтування та проаналізувати вплив запропонованих заходів на бренд ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	

Завдання підготував науковий керівник		<u>Барабась Д.О.</u>
		«27» січня 2022 р.
Завдання одержав здобувач		<u>Гузєря М.С.</u>
		«27» січня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 112 сторінок, 26 таблиць, 17 рисунків, перелік джерел посилання з 67 найменувань, додатки.

«Управління брендом бізнес-організації»

Предмет дослідження – теоретичні і прикладні аспекти управління брендом бізнес-організації.

Об’єкт дослідження – процес управління брендом як складової управління бізнес-організацією.

Мета роботи – дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління брендом бізнес-організації.

Для досягнення мети дипломного дослідження у роботі були поставлені і виконані наступні завдання:

- ✓ проаналізувати сучасне розуміння сутності та значення брендів та брендингу;
- ✓ ідентифікувати технологію та особливості формування та розвитку бренду бізнес-організації;
- ✓ дослідити загальну характеристику зовнішнього середовища та основних параметрів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- ✓ здійснено діагностику позицій основного бренду бізнес-організації та визначити переваги та можливості в майбутньому;
- ✓ проаналізувати розвиток бізнес-організації за останні роки діяльності та визначити перспективи в умовах радикальних змін;
- ✓ оцінити привабливості бренду та ефективності бренд-менеджменту;
- ✓ розробити напрями посилення управління та просування брендубізнес-організаціїта запропонувати обґрунтування його доцільності.

Практичне значення отриманих результатів. Дослідження дипломної роботи та визначені шляхи розвитку бренду компанії бути застосовані безпосередньо і в практичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення рівня розвитку бренду, який впливає на конкурентоспроможність та інноваційну діяльність підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021-2022.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: бренд, стратегія, торгівельна марка, рівень конкурентоспроможності, ефективність діяльності, ринкова позиція, конкурентна перевага.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності
073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
денної форми навчання
Гузери Микити Сергійовича
на тему: **Управління брендом бізнес-організації**

Логіко-структурний рівень роботи: достатній, хоча мають місце логічні розриви при викладенні матеріалу розділів.

Рівень пошукової глибини: достатньо глибокий при аналізі ринкового середовища та галузі, менш заглиблений при внутрішньому аналізі.

Теоретико-методичний рівень роботи: достатній, представлено різні погляди на сутність бренду та охарактеризовано інструментарій бренд-менеджменту.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: середній, вимагає додаткового обґрунтування запропоновані напрями поліпшення бренд-менеджменту, перш за все, з економічної точки зору.

Рівень наукової етики: переважно дотримано.

Організаційний рівень проведення дослідження: доволі високий.

Кількість балів за КБР: 50 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: необхідні компетентності набуті, кваліфікаційна бакалаврська робота Гузери Микити Сергійовича в цілому відповідає вимогам до робіт такого рівня та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Науковий керівник



к.е.н., доцент Барабась Д.О.

(підпис)

«25» травня 2022 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Гузери Микити Сергійовича
на тему: «Управління брендом бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Оскільки ринок на якому працює наше підприємство – дуже високонкурентний, з високим порогом входження та високими темпами окупності, то питання брендування та управліннями брендами – вкрай актуальне. Також в більш широкій перспективі – невизначеність в умовах війни, до війни – складний період пандемії, мінливість факторів маркетингового середовища, фінансова нестабільність, загострення конкурентної боротьби за ринки збуту, посилення ролі покупців у реалізації товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики підприємств, ризикованість комерційної діяльності обумовлюють необхідність використання комплексного підходу до підвищення ефективності діяльності підприємства. Тому обрана тема є актуальною в сучасних умовах господарювання.

Якість проведеного дослідження знаходиться на високому рівні. Було проведено ґрунтовний аналіз фінансових показників діяльності, а також комплексні аналізи діяльності підприємства, що виявляють сильні, слабкі сторони, загрози та можливості, допомагають визначити стратегію діяльності, обрати напрям розвитку основного бренду компанії.

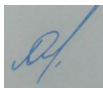
Позитивні риси кваліфікаційної роботи полягають у ємному аналізі, що викладено у стислій формі, а також різновекторних практичних пропозиціях, що стосуються як питань управління брендами так і інноваційним проектом доставки за допомогою дронів.

Зауваження відсутні через високий рівень виконання.

Практична значимість висновків і рекомендацій знаходиться на високому рівні. Керівництвом компанії прийнято до уваги пропозицію щодо впровадження проекту доставки дронами, що запропоновано у роботі.

Місце роботи рецензента: директор ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Лесько А.Ю.



ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Сутність поняття «бренд» та «брендинг»	11
1.2. Особливості формування та розвитку бренду бізнес-організації	17
1.3. Сучасні методи управління брендом бізнес-організації	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ БРЕНДУ «СІЛЬПО»	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	38
2.2. Оцінка привабливості бренду та ефективності бренд-менеджменту	48
2.3. Обґрунтування напрямів посилення управління та просування бренду бізнес-організації	68
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Функціонування економіки в умовах трансформації, непередбачуваності майбутнього та найстрашнішого – війни – вимагає особливої уваги до використання можливостей ринку для збільшення ефективності. Навіть такий очевидний інструмент як бренд може стати потужною зброєю у конкурентній боротьбі та за умов ефективного управління допомогти бізнесу встояти у найскладніші часи та претендувати на розвиток у майбутньому.

У жорсткі трансформаційні часи у багатьох компаній є можливість скорегувати уявлення про власні бренди, що ми можемо спостерігати, споглядаючи політику компаній відповідно до рішення ведення бізнесу в Росії, підтримці України – все це розкриває її цінності, носіями яких є бренди. У ці болісні та надскладні для нашої країни часи відбувається колосальне переформатування як змісту брендів, так і їх прийняття у навколишньому середовищі.

Саме тому у цей час роль брендів набуває особливої ефективності. Саме тому важливо досліджувати позиції брендів та приділяти увагу питанням управління брендами бізнес-організації. Це можливо реалізувати, володіючи усіма інструментами управління та діагностики а також, розуміючи обмеженість можливостей діяльності бізнесу у воєнні часи – планувати розвиток у майбутньому, щоб щойно, коли настане довгоочікуваний мир – приступати до дій за заздалегідь розробленими планами та алгоритмами. Отже, прагнути отримати не отримувати збитки та намагатися продовжувати діяльність в умовах економічної кризи та військових дій можливо лише на основі конкретного (але гнучкого) плану розвитку бізнес-організації. Варто зауважити, що потрібні не окремі розрізнені та неузгоджені зусилля, а сукупність системних заходів орієнтовані на потенціал та розвиток бізнес-організації.

Ціннісні орієнтири бізнес-організацій та брендів, як їх зовнішніх носіїв, дають змогу визначати напрям стратегії бізнес-організації на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни;

оцінити потенційну конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги бізнес-організації; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі, які нею визначені; а також - визначити необхідні ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найефективніше використання. По суті – навіть за умов війни – принципи управління лишаються незмінними, лише зростають вимоги до їх ефективності та значущості.

Слід відзначити, що вагомий внесок у вирішення окремих аспектів даної проблеми представлено у працях вчених, таких як Г. Ассель, Б. Берман, Дж. Веркман, Ф. Котлер, Р. Мачало, Д. Аакер, Т. Нільсон. Наукові розробки зазначених дослідників з проблем управління розвитком складних соціально-економічних систем широко розвиваються сьогодні, проте питання їх забезпечення організаційними заходами і необхідними економічними ресурсами, методами і способами залишаються досі актуальними.

Мета роботи – дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління брендом бізнес-організації.

Для досягнення мети дипломного дослідження у роботі були поставлені і виконані наступні завдання:

- ✓ проаналізувати сучасне розуміння сутності та значення брендів та брендингу;
- ✓ ідентифікувати технологію та особливості формування та розвитку бренду бізнес-організації;
- ✓ дослідити загальну характеристику зовнішнього середовища та основних параметрів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- ✓ здійснено діагностику позицій основного бренду бізнес-організації та визначити переваги та можливості в майбутньому;
- ✓ проаналізувати розвиток бізнес-організації за останні роки діяльності та визначити перспективи в умовах радикальних змін;
- ✓ оцінити привабливості бренду та ефективності бренд-менеджменту;
- ✓ розробити напрями посилення управління та просування брендубізнес-організаціїта запропонувати обґрунтування його доцільності.

Об'єкт дослідження – процес управління брендом як складової управління бізнес-організацією.

Предмет дослідження – теоретичні і прикладні аспекти управління брендом бізнес-організації.

Методологічною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання. Застосування методів групування, порівняння й конкретизації, експертної оцінки та графічного моделювання дозволило визначити роль рівня інноваційного потенціалу в господарській діяльності бізнес-організації, принципи та методику його обчислення та трактування. Використання методів причинно-наслідкового зв'язку та моделювання посприяло визначенню можливих напрямів посилення управління та просування бренду бізнес-організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інформаційною базою даного дослідження послужили первинна документація, податкова та фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», державні нормативно-правові акти та документи бізнес-організації, навчальна, навчально-методична, довідкова та економічна література, матеріали фахових періодичних видань та Інтернет-ресурси.

Дослідження даної дипломної роботи та визначені шляхи розвитку та укріплення бренду можуть бути застосовані безпосередньо і в практичній діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з метою реалізації напрямів посилення управління та просування бренду бізнес-організації та підвищення рівня розвитку інноваційного потенціалу, який впливає на конкурентоспроможність та інноваційну діяльність бізнес-організації.

Робота складається з двох розділів, а також містить вступ, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «бренд» та «брендинг»

Під терміном «бренд» економісти розуміють сукупність товарних марок і товарної репутації, або все, що споживачі знають, думають і очікують від продукту (рис. 1.1). На основі проведених досліджень зарубіжні експерти стверджують, що сьогодні бренд є теоретично розробленою наукою, але відсутність загальновизнаної теорії бренда й суперечливі підходи зумовлюють різне тлумачення даної категорії [35].

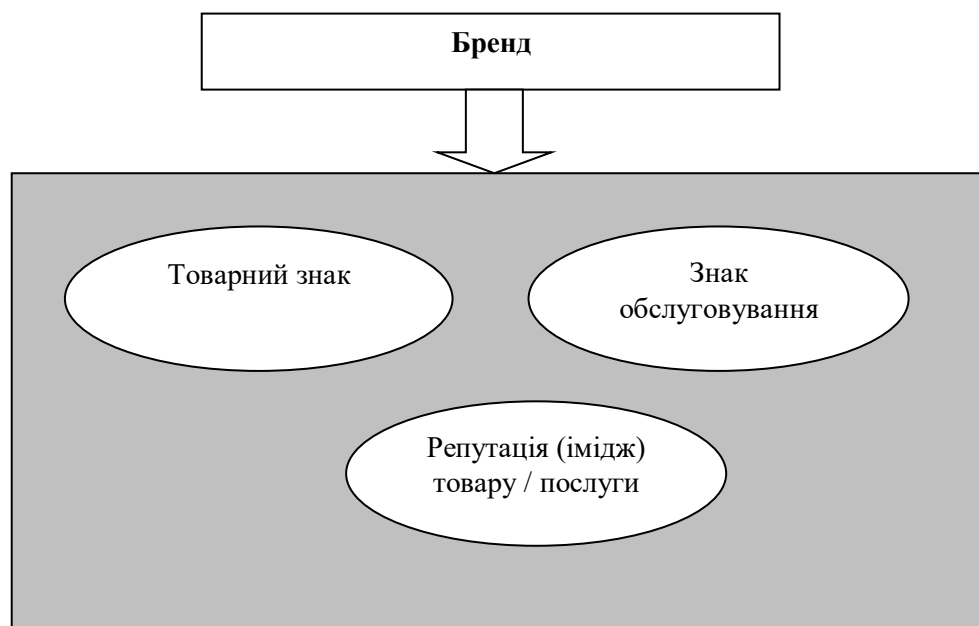


Рисунок 1.1 - Підхід до змісту терміну «бренд» [12]

Критичний аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що існують різні трактування поняття «торгова марка», «товарний знак» та призначення бренду на ринку. Враховуючи те, що в науковій літературі сформувалися деякі концептуальні прийоми цих термінів, але їх тлумачення не завжди є чітким. Тому необхідно додатково вивчити такі основні ідеї, як

«торгова марка», «товарний знак», щоб визначити зміст і призначення бренду на ринку.

Тому в деяких наукових дослідженнях [10; 22] терміни «бренд», «торгова марка», «товарний знак» вживаються як синоніми. Відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», знак – це позначення, за яким товари та послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших.

Товарний знак (trade mark), як подано в роботах Г. Ассель, Б. Берман, Дж. Веркман, Ф. Котлер, Р. Мачало є юридично захищеними торговими марками і зареєстровані в компетентних органах під юридичною назвою на особу або громадянина, які займаються підприємницькою діяльністю. Товарні знаки та знаки обслуговування — назви, що відрізняють товари та послуги певних юридичних осіб від подібних товарів та послуг інших юридичних чи фізичних осіб. Торгові марки допомагають створити імідж корпоративної організації (компанії, компанії) і є ефективним засобом реклами [4, 8, 18, 17].

З точки зору Девіда Огілві, ієрарха рекламної індустрії, «бренд» — це невловима сума характеристик продукту, таких як назва, упаковка, ціна, історія, репутація та стиль реклами, комбінація вражень про продукт»[37]

Відомий російський маркетолог П. Зав'ялов визначає: «Це специфічне поєднання зображень, символів, букв і цифр. Торгові марки розглядаються як товарні знаки або зареєстровані торгові марки, щоб реалізувати можливості індивідуалізації виробника»[14]

К. Веркман вважає, що бренди, з одного боку, асоціюються з товарами, символом яких вони є, а з іншого — сприяють виникненню нових асоціацій, які пропонують споживачам виробники товарів чи послуг. За словами К. Веркмана, бренди фіксують характеристики продуктів, виокремлюють їх, дозволяють споживачам ідентифікувати товар, вказати країну походження, інформують споживачів про товар, заохочують до покупки та символізують потребу в ньому[8].

Г. Боденхаузен визначає бренд як знак, який допомагає відрізнити продукцію однієї бізнес-організації від продукції іншої бізнес-організації.

Власники товарних знаків мають виключне право використовувати цей знак або його варіації на певних товарах і подібних продуктах[7].

Всесвітньо відомий фахівець у галузі зв'язків з громадськістю та брендів П. Брок сказав: «Бренд 20 століття став справжнім слугою найскладніших механізмів виробництва та розподілу продукції. Його поява є реакцією безпосередньо до вимог практики. Великий попит на останньому етапі промислової революції. У той же час дослідники сказали: «Кожен визнає важливу роль реклами, але функції бренду, особливо для стимулювання продажів і залучення клієнтів, варті пошани»[5].

Згідно з дослідженнями автора в галузі товарних знаків, можна сказати, що торгова марка використовується тільки в зареєстрованому вигляді. Захищений знак не може використовуватися без відома його власника. Попереджувальні маркування, що характеризують ступінь захисту знаку, є обов'язковими. Вивчення бібліографічних джерел дає підстави для висновку про поширені символи, які використовуються власниками товарних знаків у міжнародній практиці, щоб уникнути непорозумінь. «®»(registered) – товарний знак, зареєстрований у патентному відомстві; «L»(logo) – логотип, заявлений у патентному відомстві як словесне позначення; «TM»(trade mark) – товарний знак у патентному відомстві, але ще не зареєстрований; «SM»(service mark) – знак обслуговування, який заявлений у патентному відомстві, але ще не зареєстрований.

Отже, товарний знак є юридичним поняттям і його застосування визначається правовими межами. Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» визначено, які позначення можуть бути зареєстровані як товарні знаки, порядок реєстрації товарних знаків та обмеження щодо їх використання [31]. Використання знаку без згоди власника та несанкціоноване виготовлення, використання, імпорт, продаж та інше введення знаку в господарський процес, а продукція, зареєстрована під цим знаком, регламентується згідно із Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [12].

Важко розрізнити принципову різницю між поняттями «бренд» та «торгова марка». Торгові марки - назви, символи, зображення або їх комбінації, призначені для розрізнення групи товарів Продавця та товарів або послуг конкурентів. Існує думка, що торгова марка є зображенням бренду певного товару (послуги) і виділяється покупцем серед товарів-конкурентів [23]. І.С. Березін стверджує, що бренди — це складна сукупність економічних і психологічних (символічних) відносин між виробниками (продавцями) і споживачами товарів і послуг. Це обіцянка, яку компанія дає споживачам, і символічна гарантія якості та репутації продукту[6]. У західній практиці маркетингових організацій бренд ідентифікує товари або послуги одного продавця у порівнянні з іншим продавцем – це ім'я, знак, символ або інша характеристика, яка ідентифікує його від продукту або послуги інших бізнес-організацій[23].

Бренд має великі переваги, потенціал розвитку, розширює присутність професійних організацій на ринку, посилює їх конкурентні переваги та взаємодіє між виробниками та споживачами. Він вважається успішним інструментом для дії. Основою довгострокових відносин, передусім, між споживачами та виробниками має бути висока якість, якою відомий продукт. Якщо цілі бізнес-організації є довгостроковими, створення основного бренду та його зростання є основною передумовою для ефективної маркетингової стратегії. Для цього необхідно отримати високий рівень обізнаності клієнтів та лояльності, завоювати довіру споживачів. Крім того, продукція, що випускається під цим брендом, повинна бути конкурентоспроможною і повністю задовольняти потреби споживачів. Кожен бренд має зареєстровану торгову марку і в цьому сенсі може вважатися синонімом. Але категорія бренда набагато більш широка, ніж торгова марка, тому що бренд крім зазначених вище переваг, несе в собі стійкі позитивні емоції. Цей емоційний аспект бренду найважче проаналізувати.

У цьому сенсі, найбільший інтерес для даного дослідження представляють торгові марки, що мають як зовнішні, так і внутрішні можливості для потенційного перетворення в бренд. Результатом даного

процесу є не проста фіксація стійкого положення бізнес-організації, а й можливість розвитку бренду, її просування в суміжні сегменти ринку. Характеристики протікання даного процесу найбільш повно відповідає категорія «конкурентний потенціал», оскільки виявити переваги товару й марки на ринку можна тільки в результаті конкурентної боротьби, її динаміки, факторів, що послабляють або підсилюють її інтенсивність.

Основними якісними характеристиками бренда є:

- основний зміст бренду (brand essence);
- функціональні й емоційні асоціації, що виражаються покупцями та потенційними клієнтами бізнес-організації (brand attributes);
- словесна частина марки або словесний товарний знак товару чи й послуги (brand name);
- візуальний образ торгової марки, формований рекламою в сприйнятті (уявленні) покупця (brand image);
- рівень популярності марки в клієнта, сила бренду (brand power);
- узагальнена сукупність ознак бренду, що характеризує його індивідуальність та виокремлює серед суміжних (brand identity);
- вартісні оцінки, показники ефективності управління брендом бізнес-організації (brand value);
- ступінь просування бренда на ринку товарів і послуг (brand development index);
- ступінь поширення та популярності бренду в межах цільової аудиторії і її окремих сегментах (brand loyalty) [21].

Торгові марки є одним із найцінніших активів фірми, й менеджмент багатьох компаній прекрасно визнає, що цю цінність можливо та й треба використовувати на благо організації. Одна компанія може мати декілька марок, які будуть зовсім різними, та будуть уособлювати різні цінності. В той же час, успіх однієї марки дуже часто визначається роботою не однієї компанії, а одразу декількох компаній, і ці компанії не схожі між собою, несуть різні культури, але вони разом формують образ марки. Управління торговими

марками бізнес-організації – це складний процес, дослідженню якого слід приділити окрему увагу.

Діяльність з розробки й реалізації бренда, управління ним називається брендингом. Основи теорії брендингу були закладені й розвинені професором Каліфорнійського університету Д. Аакером [12].

Брендинг як підсистема маркетингових рішень реалізується за допомогою специфічних прийомів, методів і механізмів. Це не тільки формує в свідомості покупця образ бренду але й допомагає в сприйнятті покупцем функціональних й емоційних елементів товару. У цьому контексті брендинг допомагає покупцям пришвидшити вибір товару та прийняти рішення про покупку. Сучасне розуміння бренду включає механізми диференціації продукту, механізми сегментації ринку, створення певного відображення у свідомості споживача (бренд імідж), способи взаємодії зі споживачами та персоналізація продукції.

Сьогодні сильні бренди стають передумовою для стабільного успіху компаній на ринку, забезпечуючи можливість встановлювати вищі ціни без зміни обсягів продажів, створюючи бар'єри для входу для нових конкурентів та забезпечуючи більш стабільний попит. Витрати на залучення та утримання персоналу бізнес-організації та вартість фінансування також зменшуються, але агресивні продажі та утримання клієнтів призводять до зниження витрат на продаж і більш вигідних умов для постачальника. Це також має ефект масштабування за рахунок збільшення продажів товарів і послуг. Поєднання всіх цих факторів призводить до зростання вартості компанії [11].

На основі проведеного дослідження можна сформулювати власне визначення. Отже, бренд - це певне уявлення про компанію, сформований чіткий образ властивостей компанії, продукту, сервісу, цінової позиції та інших складових, тобто це те, що в свідомості споживача вирізняє певну бізнес-організацію від інших на ринку.

1.2. Особливості формування та розвитку бренду бізнес-організації

Бренд формує маркетингову спрямованість конкурентної переваги, що містить визначення надане ще Ф. Котлером - «перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропозиції споживачам більш високої цінності або за рахунок більш низьких цін, або за рахунок надання великих вигід, що виправдують більш високі ціни» [17]. Образ цієї переваги уособлює у собі саме бренд.

Звичайно, можна контролювати лише те, що можна виміряти. Тому вітчизняним та міжнародним науковцям розроблено показники аналізу брендів, продукції, цін, каналів розповсюдження та просування для оцінки маркетингової конкурентної переваги бізнес-організації [21; 23; 27; 37]. Основним питанням товарної стратегії компанії є розвиток і просування бренду, його ефективність залежить не тільки від раціональності використання інструментів маркетингу, а й від відповідності продукції потребам ринку та споживчих характеристик. Доведення значущості цих характеристик до споживачів і надання конкретному бренду довгострокової споживчої переваги серед існуючих конкуруючих товарів на ринку є важливим маркетинговим завданням. Процес створення довгострокової переваги в купівлі вважається діяльністю, яка демонструє покупцям позитивну якість товару або послуги, його можливості перед подібними продуктами та послугами і є стабільною релевантністю для свідомості споживача, що й формує відповідне враження.

У рамках даного дослідження передбачається з'ясування, як бренди створюють конкурентну перевагу для бізнес-організацій на ринку та як цей процес впливає на частку ринку та фінансові результати.

Дуже важливо визначити, які маркетингові інструменти використовуються для зміцнення позицій бізнес-організації в конкурентній боротьбі, у чому специфіка конкуренції брендів і принципову відмінність від інших видів конкуренції на ринку. Якби кожна марка змогла стати брендом, як би бізнес-організація протистояла конкуренції? У цьому випадку необхідно

повернутися до конкретизації характеристик конкуренції марок, враховуючи необхідні категорії (конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентний потенціал). Як зазначалося вище [21], інтерпретація конкуренції брендів може включати органічну інтеграцію поведінкових, структурних і функціональних аспектів конкуренції. Її популярність; у частці між конкуруючими брендами, ступеню переваги бренду, сили бренду, якісних характеристик товару чи послуг та перевагах цінових параметрів, конкуренції функціональних та емоційних характеристик товару, ряду функцій бренду, що характеризують та підкреслюють його особистість.

У такий спосіб марочна конкуренція – це процес управління конкурентними перевагами бренду для створення стійкої переваги пропонованого товару чи послуги, розширення функціональних і емоційних характеристик марки, з метою закріплення за нею певних конкурентних переваг з-поміж аналогів на ринку, зростання та закріплення ринкової позиції, надання їй сили бренду.

Для цього доцільно запропонувати наступну технологію аналізу марочної конкуренції, виділити етапи аналізу специфіки управління конкурентними перевагами бренду та розробити систему економічних показників, за допомогою яких можна кількісно оцінити ефективність просування бренду, що тільки при відповідній підтримці здатна стати брендом, тобто нести в собі довгострокову концепцію організації діяльності бізнес-організації на ринку. Згодом, ґрунтуючись на певних позитивних результатах просування бренду бізнес-організації, розробляти, впроваджувати в життя марочну певну стратегію – диверсифікувати та розширювати асортимент продукції чи послуг, переносити старий, випробований часом бренд на новостворювані товари, сегменти ринку тощо.

Бренд дає певні можливості для бізнес-організацій: використовувати конкретні персоналізовані чинники, що важливі для звернення до рекламної аудиторії; допомагають усвідомлювати сучасні реалії і формувати прогнози на майбутнє, виокремлює історичні корені, фокусує менталітет; допомагає підтримувати заплановану кількість збуту товару на певному ринку і

реалізовувати на ньому довгострокову програму з закріплення, а також створення в думках споживачів певного образу товарної групи або товару; передати через рекламні матеріали і кампаніях культуру окремої країни, міста, а також регіону, де було вироблено товар, звертати увагу на запити споживачів, для яких він виготовлений[6].

Коли бізнес-організації розробляють та використовують концепцію брендингу, то вони формують певні стійкі конкурентні переваги для власних торгових марок і це сприяє підвищенню лояльності покупців та зміцнює силу бренду. Тому важливим є досягнення унікальності бренду та розвиток технологій залучення споживачів до обізнаності про бренд. А. Уїллер вважає, що побудова індивідуальності бренду – це обіцянка, головна ідея, репутація і очікування, які створюються у людській свідомості стосовно індивідуальності продукту або компанії. Це потужний нематеріальний актив, що будує емоційні зв'язки між виробником (продавцем) та покупцем та формує інтелектуальну власність бізнес-організації [7, с. 9].

Фундамент розбудови вдалого брендингу та підвищення продажів продукту – це правильне розуміння структури бренду [8]. Використання брендів надає переваги виробникам, споживачам і суспільству загалом (рис. 1.2; 1.3)

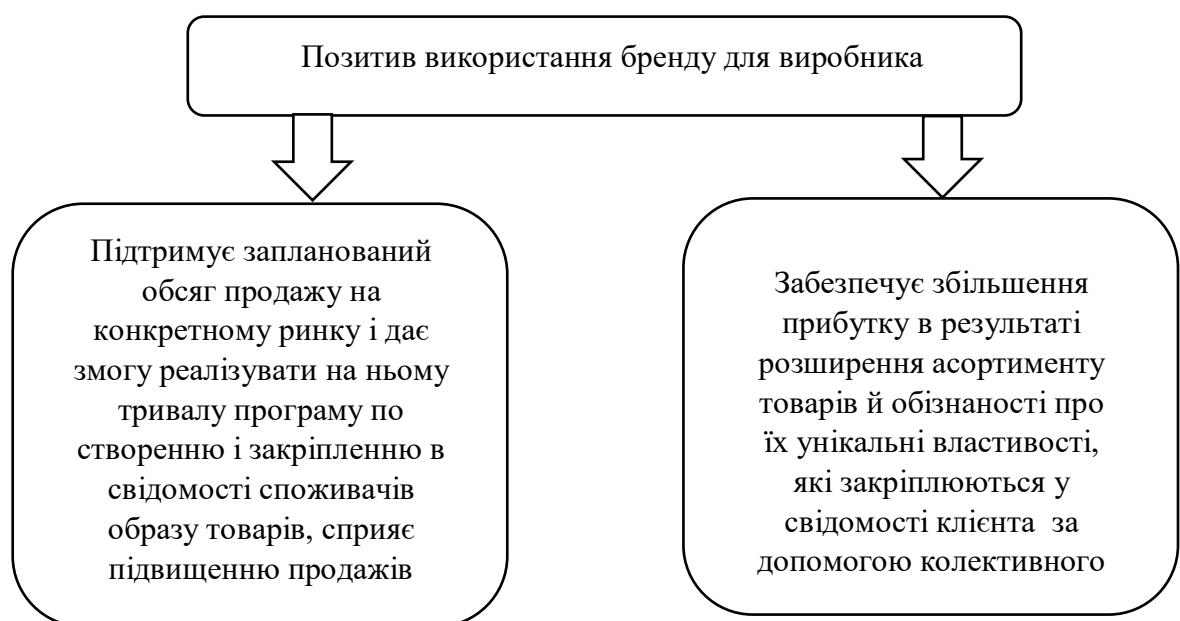


Рисунок 1.2 - Схема переваг використання бренду для виробника [9]

Створення та розвиток бренду – беззаперечно, необхідна умова посилення позицій бізнес-організації на ринку й утримання конкурентних переваг у стратегічній перспективі. Тобто, реалізація стратегії управління конкурентними перевагами бренду – найважливіший етап у розробці та реалізації загалом маркетингової стратегії бізнес-організації, якому передують робота з вивчення ринку, рівня споживчих переваг у відношенні аналізованого продукту та внутрішньогалузевої конкуренції. Важливо на базі аналітичного матеріалу визначати фактори, що впливають на процеси посилення конкурентних переваг бренду на ринку й майбутніх стратегічних позицій бізнес-організації в галузі загалом. Отже, стає очевидним взаємозв'язок проблеми пошуку й посилення конкурентних переваг з питаннями ефективного управління торговою маркою бізнес-організації. У з'ясуванні питання, як торгова марка створює конкурентну перевагу необхідно більш докладно розглянути складові категорії цінності бренду.

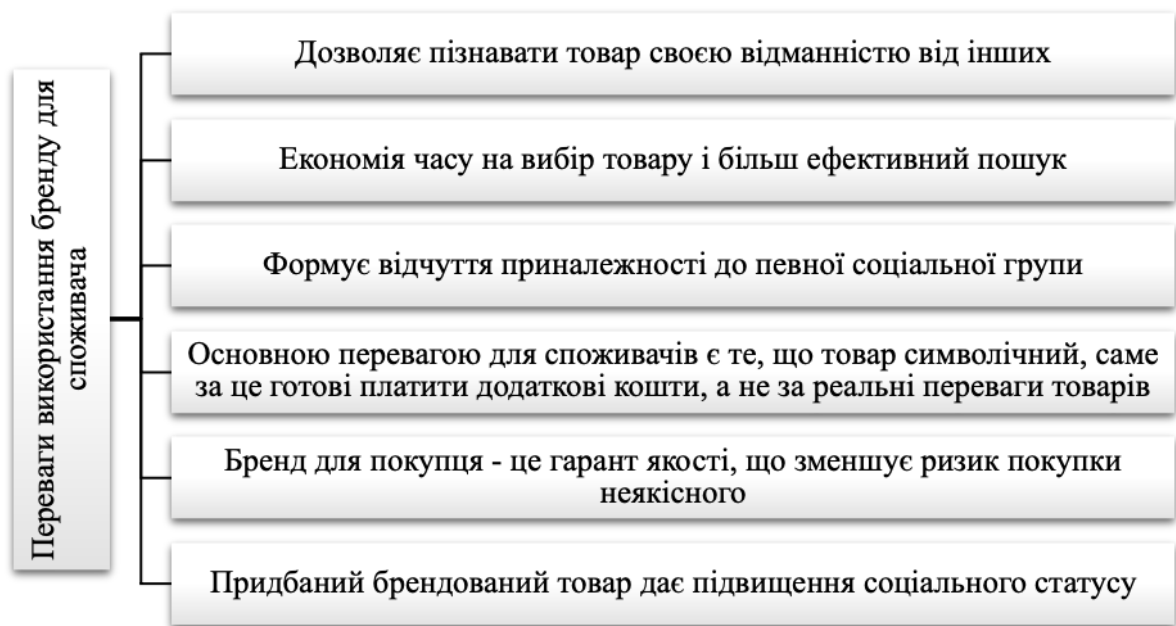


Рисунок 1.3 - Схема переваг використання бренду для споживача [9]

Складові індивідуальності бренду:

- уміння підкріплювати повідомлення про бренд реальними даними;

- готовність показати споживачам об'єктивні докази щодо заявлених позицій бренду;
- рішучість у досягненні поставленої цілі розвитку бренду;
- вдосконалення властивостей продукції (товару або послуги) та висвітлення інформації в рамках брендингу товарів чи послуг або бізнес-організацій;
- можливість створювати результативне комунікаційне забезпечення бренду бізнес-організації;
- постійна підтримка високого рівня якості продукції для підкріплення і посилення бренду;
- ефективні інформаційні заходи просування бренду, гарантійне обслуговування і сервіс на високому рівні;
- здатність створювати бездоганну репутацію бренду та його силу [10].

Отже, індивідуальність бренду - це сукупність його особливостей, що сприяють самоідентифікації кожного споживача з певною торговою маркою, яке проявляється у купівельній поведінці. Марка, що володіє такими характеристиками, належить до сильних брендів, а отже здатна залучати та утримувати споживачів.

Довіра споживача до бренду створює гармонійне поєднання його свідомої та несвідомої діяльності потенційного клієнта. Довіряти реальному бренду можна свідомо (після переосмислення) і несвідомо (під тиском екологічної інформації: від перших вражень друзів, співробітників, рекламної інформації). Процес формування довірчих та лояльних відносин залежить від того, наскільки:

- результативна організація маркетингової комунікації і контроль за реакцією сприйняття бренду споживачем;
- удосконалена технологія, а також висока якість продукції;
- ефективний процес та стратегічні цілі просування торгової марки на ринку;
- підвищений рівень культури обслуговування та сервіс.

Отже, для того щоб досягти довірчих відносин між брендом і споживачем, потрібно враховувати такі правила:

- вибрати правильну стратегію позиціонування товарів та послуг бізнес-організацій;
- виконувати регулярні контакти та підтримувати зворотній зв'язок;
- сповіщати об'єктивну інформацію про товар та особливості бренду;
- досліджувати попит, інтереси, потреби, цінності покупця;
- створити заманливий та влучний для цільової аудиторії символ та логотип.

Вважається, що торгові марки мають два напрями джерела цінності: компанії, які беруть участь на ринку і споживачі [11]. Підвищення конкурентоспроможності бренду означає підвищення цінності бренду для обох цих сфер, адже тільки тоді організація отримає стійку конкурентну перевагу на ринку. Компанія може визначити цінність бренду та його прибутковість, а також вартість його купівлі чи продажу на ринку, але більшість реальної вартості бренду насправді визначається споживачем або клієнтом, формуючи його цінність. Якщо споживачеві не подобається бренд, або якщо цінність бренду для споживача збільшується або зникає, то цінність бренду для компанії, ймовірно, згодом зміниться або зменшиться. Кінцеві користувачі визначають цінність бренду, порівнюють його з конкуруючими пропозиціями на ринку та порівнюють зі своїми потребами та бажаннями та цілями споживання. Тому в контексті цього дослідження ефективне управління брендом означає визначення поточної та майбутньої цінності бренду для цих кінцевих користувачів або споживачів [11].

Споживачі створюють цінність бренду на основі власного досвіду. Процес створення цінності керується структурою бренду, асоціацією та, зрештою, споживчим капіталом бренду. Цінність, яку споживачі приділяють бренду на основі минулого сформованого досвіду, обізнаності про бренд, ринкової активності, повідомлення бренду та контакту зі споживачем, є усвідомленою цінністю бренду. Вивчити процес формування та створення усвідомленої цінності бренду означає створити конкурентну перевагу. Ці

проблеми збереження можна вирішити лише враховуючи ринкові умови та керуючи економічними показниками розвитку бренду бізнес-організації.

Управління брендом, або бренд-менеджмент, є основою будь-якої ділової діяльності. Бренди оточують нас скрізь і всюди. Усі більш-менш успішні компанії, свідомо чи ні, керують своєю репутацією та цінністю, пов'язаною з їхніми іменами та символами [11].

Аналіз факторів, що впливають на жорстку конкуренцію, дає змогу простежити тенденції та перспективи розвитку ринків товарів і послуг. Існуючі дослідження в галузі аналізу ринку та оцінки рівня конкурентоспроможності товарів та послуг багатогранні, тому в рамках цього дослідження мають бути чітко визначені взаємозв'язки між факторами, що впливають на конкурентоспроможність продукції, брендів та бізнес-організацій (рис. 1.4), що дозволяє більш чітко визначити межі сфери ваших інтересів та розвитку.

Для продавців торгіві марки створюють переваги такого роду:

- назва бренду спрощує процес оформлення і комплектації замовлень і контролю над їхнім виконанням;
- назва і знак бренду продавця забезпечують юридичний захист унікальних властивостей товарів;
- використання торгових марок дає можливість продавцеві залучити прибуткових і лояльних до бренду споживачів. Лояльність до бренду є певним захистом продавця від конкурентів;
- використання торгових марок допомагають продавцеві чітко сегментувати ринок [48, с. 421].

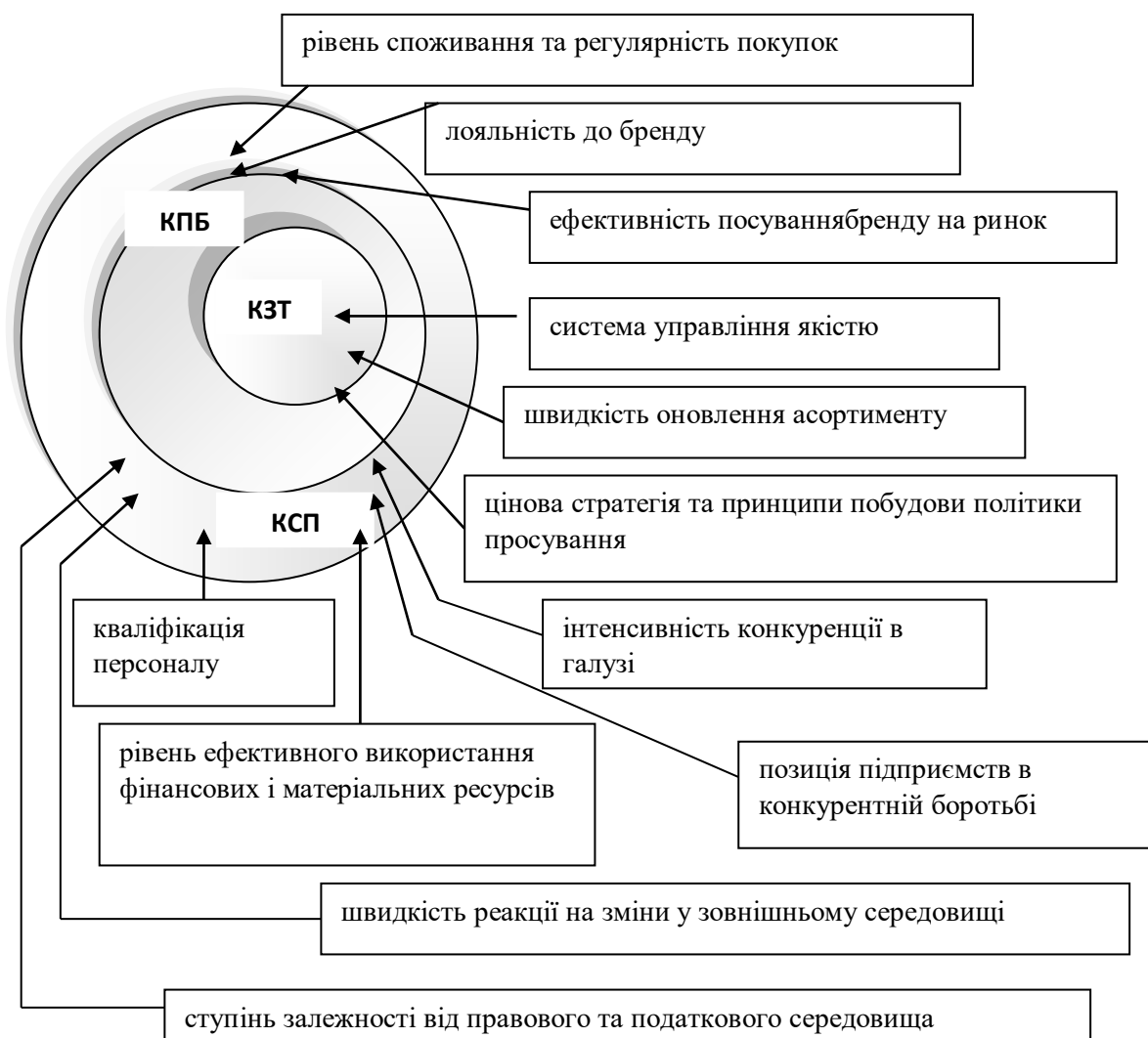


Рисунок - 1.4. Фактори, що формують рівень конкурентоспроможності бренду, товару і бізнес-організації [41]

КПБ – конкурентний потенціал бренду;

КЗТ – конкурентоспроможність товару;

КСП – конкурентоспроможність бізнес-організації.

У дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених ми виявили фактори та напрямки, що впливають на конкурентоспроможність підприємницьких організацій та накопичили достатню кількість кількісних показників для їх оцінки [23, 49].

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємницької організації також знаходиться на контролі вчених, а необхідність оцінки конкурентоспроможності визначається специфічними проблемами підприємницької організації та галузі, в якій вона працює. Проте питання їх

систематизації та ролі багатьох факторів, що формують конкурентоспроможність бренду в сучасній теоретичній концепції стратегічного маркетингу, до кінця не вивчені. Цінність бренду формується процесами, які його оточують з точки зору клієнта. Тому процес управління брендом зводиться до управління всіма елементами, пов'язаними з брендом: практично всіма елементами бізнесу. Звичайно, до них належать такі аспекти, як сам продукт чи послуга, маркетингові комунікації тощо. [27]

Конкурентоспроможність господарської організації є узагальненим підсумковим показником регулярної роботи господарської організації і відображає результати дій і зусиль виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів, підсистем і супутніх ресурсів. На рівень конкурентоспроможності бізнес-організації, на думку Т. Нільсона, суттєво впливає конкурентоспроможність окремого продукту та його зовнішні ефекти, тобто конкурентоспроможність бренду. «По суті, бренд — це лише символ, але потужний бренд — це символ із великим потенціалом як прибутковий інструмент маркетингу».

Конкурентоспроможність товару це більш широке тлумачення конкурентоспроможності бренду. Справді, він включає в себе внутрішні характеристики конкуруючих продуктів і технологій, а також набір маркетингових процедур і методів впровадження, призначених для кращої довгострокової позиції в організації компанії. Конкурентне середовище, що постійно змінюється. Ефективність управління брендом слід оцінювати на основі його прагнення до конкурентоспроможності на ринку. Йдеться про аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього аспектів оцінки результату нашої присутності на ринку, що найкраще відповідає інтерпретації бренду як бренду. На основі цього пропонується подальше дослідження для визначення категорій потенційної конкурентоспроможності бренду. Конкурентоспроможність бренду. Бізнес-організації використовують функціональні та емоційні характеристики своїх брендів для управління ключовими факторами успіху, щоб покращити свої конкурентні переваги, зміцнити свої позиції на ринку та серед споживачів. Серія розробок можливостей і поетапних змін бренду, щоб

створити стійку перевагу та створити більше можливостей для бренду. Тому за результатами аналізу конкурентних переваг основних гравців ринку необхідно вивчити конкурентоспроможність у галузі та знайти умови для успішного просування бренду та формування його сили.

Торгові марки є досить складним предметом аналізу та дослідження на практиці. Він має кілька основних властивостей.

- Викликає у свідомості споживача певну асоціацію з характерними ознаками товару.
- Відображає систему цінностей виробника товарів і послуг.
- Припущення цінності певного типу споживача продукту.
- Надає споживачам функціональні та емоційні переваги.
- Запам'ятовується через конкретні окремі зображення та назви.

Управління конкурентоспроможністю бренду означає перетворення бренду в бренд шляхом дотримання належних процедур управління, що означає підвищення рівня поінформованості про ринок, споживання та лояльності до бренду. Завоювання значної частки ринку в інтенсифікації.

Ефективне управління брендом приносить багато конкурентних переваг бізнес-організації.

- Поінформованість про бренд і лояльність клієнтів зменшують чи оптимізують витрати на маркетинг.
- Компанія має певні важелі впливу на дистриб'юторів і роздрібних продавців, оскільки клієнти очікують продукції певної марки чи бренду.
- Бренд визнаний показником високої якості, тому підприємство має вищу ціну, ніж його конкуренти зазвичай[27].

Довіра споживачів сприяє встановленню стратегії розширення бренду компанії. Довіра є найважливішою частиною успішного іміджу бренду не тільки з точки зору постачальника, але й з точки зору покупця. Торгові марки пропонують певний захист бізнесу від жорсткої цінової конкуренції. Незважаючи на роль і важливість бренду в отриманні конкурентних переваг, у практиці комерційної організації немає суперечок щодо законності та методу включення власного капіталу бренду в баланс компанії. Ця полеміка дозволила

сформулювати основні принципи роботи маркетологів: їх функція полягає не тільки в одержанні короткострокового прибутку, а й у збільшенні капіталу бренду. Величина капіталу бренду залежить від стабільності смаків споживачів та їхньої прихильності до бренду [24]. За словами Т. Амблера, капітал бренду — це «золотий депозит майбутнього заробітку, який приносить авторитетні бренди компаніям, які ще не отримали достатній рівень прибутку».

Поінформованість про бренд і вплив на ринку різні. Деякі марки абсолютно невідомі більшості покупців. Це досить усвідомлено для інших споживачів і характеризується високою впізнаваністю бренду для інших споживачів. Загалом, бренд має високу перевагу в купівлі, і, нарешті, є бренд з лояльними клієнтами стає сильнішим. Підтримка високого капіталу бренду вимагає правильного управління брендом. Щоб побудувати позитивні стосунки з брендом, споживачі повинні підтримувати та розвивати свою обізнаність та знання про якість та характеристики своїх брендovаних продуктів. Це вимагає постійних інвестицій у рекламу та підтримує високий рівень комерції та сервісу [27].

Конкурентний брендинг - невід'ємна частина товарної політики корпоративної організації, управління іміджем шляхом комплексного дослідження ринку, сфери використання конкурентних стратегій у техніках стратегічного управління. Останнім кроком у з'ясуванні ролі бренду в управлінні конкурентними перевагами бізнес-організації є визначення позиції стратегії позиціонування бренду в загальній послідовності розробки маркетингової стратегії бізнес-організації.

Після розробки системи управління конкурентоспроможним потенціалом бренду приймаються наступні стратегічні рішення.

- Отримувати та підтримувати довгострокову конкурентну перевагу товару чи послуги.
- Включити в систему стратегію позиціонування бренду, що забезпечує конкурентоспроможність бізнес-організації.
- Зміни концептуального підходу до маркетингової цінової політики.
- Вибір основних елементів для розробки комунікаційних стратегій для

комерційних організацій.

- Вивчити особливості позиції бізнес-організації з урахуванням фрагментації цільового ринку.
- Аналіз альтернатив розвитку ринкової кон'юнктури та розробка відповідних стратегій ринкової поведінки для бізнес-організації.

Щоб компанія досягла успіху на ринку, її вартість повинна бути порівнянною з вартістю її основних конкурентів. Деякі відмінності у вартості об'єктивно виправдані. Якщо ваша маркетингова стратегія диференційована, ваша конкурентоспроможність буде більш вразливою, якщо ваша організація збуту коштує дорожче, ніж інші виробники. Тому в процесі аналізу ринкового середовища підприємства можуть співвідносити свої можливості з можливостями безпосереднього середовища. Досягнення та підтримання конкурентної переваги бренду в кінцевому підсумку підвищить прибутковість і дасть вам можливість перейти до більш серйозного виконання вашого стратегічного маркетингового плану. У цьому випадку важливо розробити технологію управління конкурентною перевагою бренду в галузевому аналізі конкуренції. Це має відображати останній підхід до визначення ключових факторів успіху в конкуренції та пошуку можливостей для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Практичні аспекти технології аналізу конкуренції брендів ускладнюються відсутністю новітніх маркетингових практик у широко використовуваних методах кількісної оцінки ефективності просування бренду, пошуку особистих вкладів у фінансові активи компанії.

1.3. Сучасні методи управління брендом бізнес-організації

Процес розробки стратегії бренду бізнес-організації є невід'ємною частиною плану маркетингової стратегії компанії. Стратегічні рішення щодо вашого бренду приймаються на всіх рівнях стратегічного планування вашої компанії. Запропонована автором систематизація стратегії бренду на основі класифікації та визначення стратегії міського бренду в продуктивній стратегії

дає змогу раціоналізувати процес стратегічного планування в компанії. І з теоретичної, і з методологічної точки зору найменш розробленою є стратегія бренду. Різні автори вказують на бренд-менеджмент як важливу сферу товарної політики. Наприклад, Г. Ассель вважає, що розвиток бренду є основою організації компанії з управління продуктом [4]. Однак поки що в літературі немає визначення брендингу і немає єдиної класифікації брендингу виробника. У процесі бренд-менеджменту компаніям доводиться вирішувати багато взаємопов'язаних проблем (рис. 1.5).

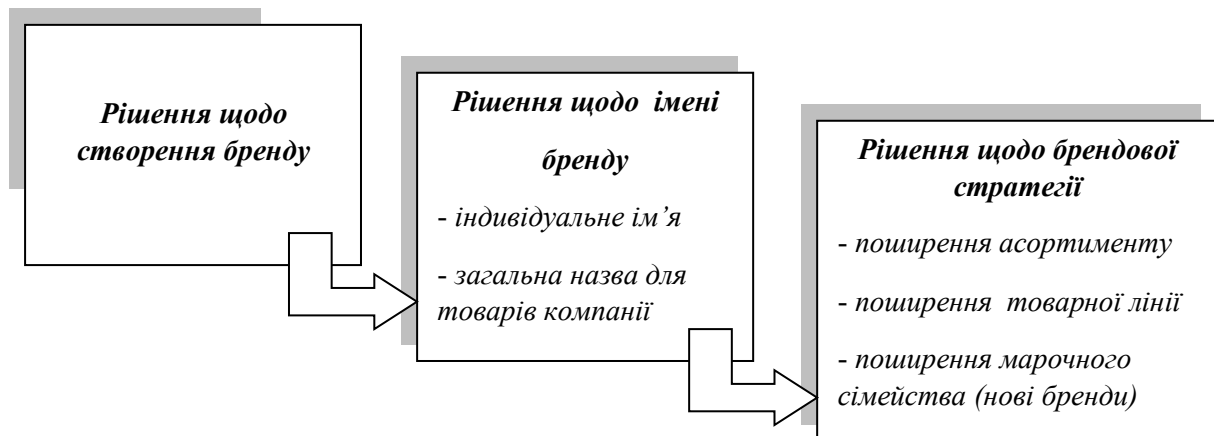


Рисунок 1.5 - Рішення, які приймаються в процесі управління брендом [32]

Дослідники виділяють кілька стратегій брендингу.

- Розширити продуктову лінійку (поширити назву бренду на нові продукти в товарній категорії, використавши силу бренду).
- Розширити межі бренду (поширити назву бренду на нові продукти в різних категоріях товарів чи послуг).
- Розширення сімейства брендів (розробка нових дочірніх марок існуючих товарів чи послуг).
- Впроваджувати (диверсифікувати) нові бренди в нові категорії товарів чи послуг бізнес-організацій.

Розширення лінійки продуктів означає створення продуктів з новими характеристиками (нові смаки, компоненти, упаковка різних форм, інших кольорів або розмірів) під одним брендом у тій же категорії продуктів. Розширення лінії пов'язане з певними ризиками і викликає гарячі суперечки

серед фахівців з маркетингу. Однією з небезпек є зниження здатності назви бренду чітко ідентифікувати різновид продукту і називається «пасткою розширення асортименту» що зустрічається навіть у успішних компаній. Застосування стратегії розширення асортименту виправдовується тим, що продукти, які вже випущені під відомими брендами, мають більше шансів вижити, ніж продукти з абсолютно новими назвами. Деякі експерти вважають цю стратегію найкращим способом розвитку вашого бізнесу. Розширення меж бренду означає присвоєння назви бренду новим продуктам з інших категорій товарів. В умовах жорсткої конкуренції склад портфеля брендів потрібно визначати та оптимізувати більш ретельно, чого в кризових та небезпечних ситуаціях важко досягти.

За словами Т. Амблера, негативний вплив офшорингу на позиції та цінові позиції інших брендів у портфелі зазвичай не враховують при плануванні розвитку кожного бренду окремо [18, с. 256-261].

Управління портфелем брендів означає: визначати місце розташування та вартість кожного активу бренду вашого бренду та всіх основних брендів ваших конкурентів. Визначте основну зону втрат, область, де бренди конкурують один з одним, а не з конкурентами. Оцінка вашого справжнього потенціалу підтримувати велику кількість брендів у сімействі брендів вашої компанії. Особливу роль у реалізації стратегії відіграє здатність бізнес-організації виявити та оцінити виробничий і маркетинговий потенціал бізнес-організації у системі аналізу та діагностики обраної стратегії. Конкуренція та зміна умов бізнесу вимагають додаткових зусиль у цьому напрямку. Зовнішня діагностика включає негайні екологічні дослідження, аналіз попиту та пропозиції, аналіз конкуренції в галузі та дослідження макрофакторів навколишнього середовища. Цей бренд приносить дуже реалістичну додану вартість продукції компанії та приносить великі прибутки. Разом з тим, за словами Березіна І.С., «необхідність задоволення потреб споживачів шляхом ретельної та влучної упаковки назви фірми (торгової марки), дизайну упаковки, фізичних параметрів товару та ціни очікуваної якості в свідомості споживача. обіцяю зустрітися»[6]. Комунікаційна

технологія брендингу повинна бути орієнтована не лише на зовнішню цільову аудиторію, а й на внутрішню цільову аудиторію.

У сучасних методах управління брендинг зараз розглядається як елемент корпоративної культури. З точки зору маркетингу брендинг є одним із напрямків маркетингової політики, спрямованої на створення та управління брендом. Виходячи з цього вузького підходу, брендинг формує загальний зв'язок між іміджем бренду, його назвою (brand name), історією бренду, донесеною до цільового покупця (історією бренду), і цільовим сегментом ринку бренду бізнес-організації. Основними маркетинговими цілями, що досягаються за допомогою технології бренду, є побудова бренду, його підвищення, позиціонування та переміщення бренду, відновлення та модифікація стадії розвитку бренду, а також розширення та поглиблення бренду. Інструменти та цілі брендингу виходять далеко за рамки маркетингових комунікаційних систем, включаючи політику щодо продуктів, стратегії ціноутворення та елементи рішення для продажу. Як і зв'язки з громадськістю, брендинг не повністю засвоюється не тільки системою маркетингових комунікацій, а й системою маркетингу в цілому. Брендинг слід розглядати як технологію управління, яка включає як маркетингові, так і управлінські елементи.

Варто зазначити, що управління брендами бізнес-організації тісно пов'язані із сферою управління конкурентоспроможністю бізнес-організації. Коли торгова марка символізує високу цінність покупки, компанія володіє помітною конкурентною перевагою, адже цінність покупки повинна бути економічно ефективною, інакше ні про конкурентну перевагу, ні про стабільну ціннісну пропозицію, ні про довгострокову марочну платформу не йтиметься. Також, зв'язок із символом, з товарним знаком повинен бути чітким і ясним, інакше конкурентна перевага виявиться безликою, а покупці не будуть знати, до яких же товарів і послуг належить певна марка (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Зв'язок високої цінності бренду й купівельної переваги [39]

Отже, можна зробити висновок, що головне завдання бренд-менеджменту — розвинути міцний ланцюг позитивних стосунків, пов'язаних з брендом. В даному випадку ми маємо справу з брендом і можемо розглядати його як об'єкт дослідження. Деякі аналітики вважають, що бренд є основним і найстійкішим активом компанії, і що його термін служби набагато перевищує термін служби продукту та самої організації. Але сила і вплив бренду полягають насамперед у лояльності його клієнтів. Отже, основний капітал бренду базується на споживчому капіталі. Тому маркетингова діяльність бізнес-організації повинна бути спрямована на продовження періоду лояльності споживачів до бренду, коли бренд-менеджмент стає найважливішим маркетинговим інструментом для завоювання ринкових позицій.

Після визначення конкурентної переваги бренду як основної мети менеджменту необхідно визначити, які методологічні інструменти можна використовувати для оцінки рентабельності побудови цієї конкурентоспроможності.

Ефективність прийняття рішень в управлінні конкурентними перевагами можна оцінити традиційними методами: співвідношенням результатів і витрат. У сучасній практиці бренд-менеджменту такого показника не існує. Їх розвиток дещо розширює мету цього дослідження.

Накопичений досвід аналізу конкуренції на різних ринках у працях вітчизняних та зарубіжних авторів дає можливість критично підійти до питання управління конкурентними перевагами. При цьому методологія розробки повинна враховувати особливості конкуренції брендів через схожість якісних і цінових параметрів товару бренд - вирішальна умова закріплення бізнес-організації на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що головне завдання бренд-менеджменту — розвинути міцний ланцюг позитивних стосунків та комунікацій, пов'язаних з брендом. В даному випадку ми маємо справу з брендом і можемо розглядати його як об'єкт дослідження. Деякі аналітики вважають, що бренд є основним і найстабільнішим активом компанії і що термін його експлуатації набагато довший, ніж термін служби продукту або самої організації. Однак сила і вплив бренду полягає насамперед у лояльності його клієнтів. Отже, капітал бренду базується на споживчому капіталі. Тому маркетингова діяльність бізнес-організації має бути спрямована на подовження періоду лояльності споживачів до бренду, коли бренд-менеджмент стає найважливішим маркетинговим інструментом для завоювання ринкових позицій та формування сили бренду.

Визначивши конкурентну перевагу бренду як ключову мету менеджменту, необхідно визначити, які методологічні інструменти можна використовувати для оцінки прибутковості побудови цієї конкурентоспроможності.

Ефективність прийняття рішень в управлінні конкурентними перевагами можна оцінити традиційними методами: співвідношенням результатів і витрат. У сучасній практиці бренд-менеджменту таких показників не існує. Їх розробка дещо розширює мету даного дослідження.

Накопичений у працях вітчизняних та зарубіжних авторів досвід конкурентного аналізу на різних ринках дає можливість критично підійти до

питання управління конкурентними перевагами. Методології розробки повинні враховувати особливості конкуренції брендів.



Рисунок 1.7 - Розроблення та управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства [34]

Спектр існуючих методів оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації й аналізу конкурентних переваг (Додаток А) не завжди багатосторонньо враховує специфічні особливості конкуренції між брендами.

Таким чином, розробка технології управління конкурентним потенціалом марки для початку вимагає критичного аналізу існуючих підходів до оцінки конкурентних можливостей бізнес-організації на ринку.

Вочевидь, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій бізнес-організації на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки.

Так, оцінка ринкових показників визначає остаточний результат виробничо-господарської діяльності бізнес-організації, що виявляється через ступінь задоволеності споживачів від використання товарів.

Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію бізнес-організації через ефективність менеджменту, показують, за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи аналізують результати діяльності бізнес-організації на ринку в цілому. Оцінка рівня конкурентоспроможності бізнес-організації й товару дає можливість здійснити кількісну оцінку рівня конкурентних переваг бізнес-організації. Тим більше, що такого роду методик у сучасній практиці оцінки конкурентоспроможності бізнес-організацій запропоновано достатню кількість [16; 21; 27]. Узагальнюючи специфіку існуючих методів, можна зробити такі висновки:

- кожен метод припускає спеціальний набір факторів й аналізованих перемінних; методика проведення досліджень різна, найчастіше використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- у багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість враховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості бізнес-організацій;
- кожний з перерахованих методів має свої переваги та недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, що він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження, з тими небезпечними моментами, що можуть вплинути на його результат.

Отже, управління брендом варто розглядати виключно в контексті загальної маркетингової стратегії бізнес-організацій, що включає в себе позиції щодо майбутнього бренду.

Тому розвиток технологій, які на початковому етапі керують конкурентоспроможністю бренду, вимагає критичного аналізу існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності бізнес-організацій на ринку.

Очевидно, що найбільш повну інформацію про конкурентоспроможність бізнес-організацій на цільовому ринку можна отримати за допомогою кількох методів оцінки.

Отже, оцінка ринкових показників бізнес-організацій визначає кінцевий результат виробничо-господарської діяльності підприємства. Це виражається в задоволеності споживача використанням продукту.

Одним із способів оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації через ефективність управління є те, за рахунок того, який елемент управління отримує ту чи іншу конкурентну перевагу. Фінансово-економічні методи аналізують результати діяльності бізнес-організацій на всьому ринку. Оцінюючи рівень конкурентоспроможності бізнес-організації та продукту, можна кількісно визначити рівень конкурентних переваг підприємницької організації. Більше того, таких методів у сучасній практиці оцінки конкурентоспроможності запропоновано в достатній кількості [16, 21, 27]. Узагальнюючи деталі існуючої методики, можна зробити наступні висновки.

- Кожен метод включає спеціальний набір факторів і аналізованих змінних. Методи опитування різні і найчастіше використовуються для складання матриць, порівняльних діаграм і експертних оцінок.

- Часто право вибору змінної для дослідження лишається виключно на розсуд дослідника. Це дозволяє враховувати галузеві, технологічні та інші специфічні характеристики.

- Кожен із цих методів має свої сильні та слабкі сторони, тому дослідники повинні зважити переваги використання одного з цих методів та небезпечні моменти, які можуть вплинути на їхні результати та перспективи розвитку.

Тому управління брендом слід розглядати лише як частину загальної маркетингової стратегії бізнес-організацій, включаючи майбутню позицію бренду.

Фахівці в галузі бренд-менеджменту вважають, що процес розробки та управління брендом повинен привести до наступних результатів:

- почуття та думки щодо споживчих організацій і брендів повинні виходити за межі цілі та якості товарів і послуг цієї категорії.
- цільова група споживачів, які лояльні до бренду бізнес-організацій, і лояльність клієнтів коливається від простих симпатій до глибокої відданості.
- повинно бути багато стратегічних інвесторів, які мають довгострокову тенденцію до підвищення вартості свого бренду і готові інвестувати в подальший розвиток власного бренду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ БРЕНДУ «СІЛЬПО»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В воєнні часи питання злагодженої роботи ритейлу стало стратегічним – питанням виживання людей, підтримання базового рівня життя у забезпеченні продовольством. Годувати людей під час війни – складна місія навіть для найбільшої фуд-компанії в Україні, але ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працює. В перші ж дні війни компанія зайняла активну позицію, прагнучи продовжувати працювати там, де можливо. Також компанія піклується про своїх співробітників. До війни Fozzy Group, до складу якої входило і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» налічувало понад 40 000 співробітників. Тим, хто потребував більш безпечного місця для проживання з родинами компанія організувала табір для переселенців у Чернівцях з годуванням та медичною підтримкою.

Компанія має безліч проектів для підтримки українців. Зокрема, для однієї з найгарячіших точок України – міста Харкова – компанія створила новий склад з можливістю залізничного сполучення, адже дороги блоковані з перших днів війни. Компанія працює не на прибутки – це очевидно, розбомблено склади, магазини, транспорт, - а на підтримку українського народу. Це місія, яка пройшла перевірку найстрашнішими випробуваннями.

До війни Fozzy Group була одна з найбільших комерційних та промислових груп в Україні. Вона була одним з лідерів у сфері торгівлі товарами та побутовими товарами, мала мережу супермаркетів "Сільпо" та "Ле Сільпо", супермаркети дискаунтерів, оптові гіпермаркети Фоззі, зручні магазини біля роботи та дому "Фора" і "Фавор".

У торгових мережах Fozzy Group була представлена широка кількість товарів під власними брендами, такими як «Премія», «Премія Рікі Тікі», «Премія Селекція», «Повна чаша», «Повна чарка», «Protex», «Зелена допомога», «Лавка традицій», та ін. Дана робота виконана за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка акумулює звітність супермаркетів мережі Сільпо. Отже,

будемо аналізувати в подальших розділах роботи, передусім, найсильніший та найбільш потужний бренд компанії. Інші бренди Fozzy Group зареєстровано на інші юридичні особи та мають власну автономію. Проте, бренди, які реалізуються через мережу Сільпо, як і інші незалежні бренди та виробники, формують прибуток від продажу.

Fozzy Group володіла також непродуктивними напрямками: фармацевтичними магазинами «Біла Ромашка» та мережею торгівлі персональною електронікою та товарами побуту «Ringo». Також значним елементом бізнес-портфелю є банківський сектор (ПАТ «Банк Схід») [47].

Отже, спочатку проаналізуємо вплив основних факторів зовнішнього середовища на діяльність бізнес-організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». З метою проведення даного дослідження доцільно представити результати PEST—аналізу, які демонструють фактори зовнішнього середовища та вплив, який вони здійснюють діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз впливу можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із застосуванням PEST – аналізу

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
Політичні	Політична нестабільність	-	Війна на території України призводить до зниження перспектив України на світовому ринку послуг через складність, а місцями фізичну неможливість ведення бізнесу під час активних військових дій.
	Членство у СОТ	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку як потенційний партнер
Економічні	Втрати нерухомості, транспорту та запасів продукції	-	Компанія лишилася трьох логістичних центрів, які розбомблено у Києві та Харкові. Розграбовані усі магазини на непідконтрольних Україні території, багато з них – зруйновано. Втрати у транспорті, обладнанні, запасах продукції.

Продовження таблиці 2.1

	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	-	Рівень інфляції в Україні за перші місяці 2022 р. зріс до 43,3%, що є максимальним значенням за останні 20 років. Про це повідомляє Державна служба статистики на офіційному сайті.
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування через здорожчання газу, нафти та нафтопереробних матеріалів та ризик зустріти дефіцит цих ресурсів.
Економічні	Кон'юнктура конкретного ринку	+	Дрібні гравці ринку можуть не повернутися після завершення воєнних дій через ряд особистих та об'єктивних причин
	Збільшення рівня безробіття	-	Рівень безробіття (за методологією МОП) – 29,6 % в 2022 року сягне надвисоких позначок. Близько 70% бізнесів призупинили свою діяльність під час війни.
Соціальні	Рівень заробітної плати	-	Зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати за 2022 рік.
	Імідж бізнес-організації на ринку роздрібної торгівлі	-	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку. Під час воєнних дій активність компанії – підтримка співробітників, громадян України – на грані можливостей.
Технологічні	Інновації, що стосуються інноваційних процесів	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі. Компанія відкрита до інновацій навіть у кризові часи.
Технологічні	Інші технологічні інновації	+/-	Оновлення логістичних процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники. Нажаль, зараз відбувається масове скорочення. Лишаються працювати найкваліфікованіші.

Джерело: складено автором

Основними промисловими бізнес-організаціями групи Fozzy до війни були «Ніжинський консервний комбінат», хлібобулочна та кондитерська продукція, «Богуславський завод харчових продуктів» тощо. Більшість зараз зруновано.

Неможливість спрогнозувати розвиток війни, її тривалість в Україні призводило до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві – до війни дані інвестиції вважалися такими, що знаходяться на високому рівні ризику. Очевидно, що під час воєнних дій розглядати подібні проекти вкрай складно. Проте Сільпо – сильна компанія з оптимістично-патріотично налаштованим керівництвом, отже, налаштована не лише вижити у надскладних умовах, а й розвиватися у майбутньому.

Податкове законодавство мало досить позитивний вплив на бізнес діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», адже податок на прибуток щорічно зменшувався до базового рівня 18%, тобто зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки та сплачувати відсотки за користування кредитними коштами, за рахунок яких відбувається розбудова та розширення мереж Сільпо. Проте, як найбільша компанія фуд-рітейлер, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сплачувало значні податки до бюджету, що стосується не лише безпосередньо прибутку бізнес-організації але й ПДВ, який накладається на продукцію, яка реалізується компанією.

Наразі в надскладних економічних умовах, у війні, населення України зацікавлене в трудовій діяльності, на ринку на сьогодні пропозиція вакансій перевищує попит. Зважаючи на інфляцію більшість споживачів прагне вкласти гроші в товари, в тому числі, пропоновані ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на перспективи розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні, спричинена війною.

До війни роздрібний продовольчий ринок України характеризувався низьким рівнем консолідації, на ньому діє понад 100 торгових операторів сучасного класу. Незважаючи на це, Україна, з населенням більше 40 млн. людей, закріпила за собою статус одного з найбільших європейських ринків, що

безсумнівно є привабливим для міжнародних ритейлерів, таких як Metro Group, Auchan, Rewe Group, які мають досить сильні позиції на ринку продовольчої роздрібної торгівлі. Нажаль, виконувати оперативний аналіз стану ринку у воєнний час неможливо, адже відсутня будь-яка консолідована інформація щодо діяльності компаній.

До початку воєнних дій лідерами ринку по чистому доходу були компанії Fozzy Group (торгова мережа «Сільпо») та АТБ – MARKET які мають збільшення чистої виручки за 2020-2021 рр. 15,3% і 16,4% відповідно (рис. 2.1)

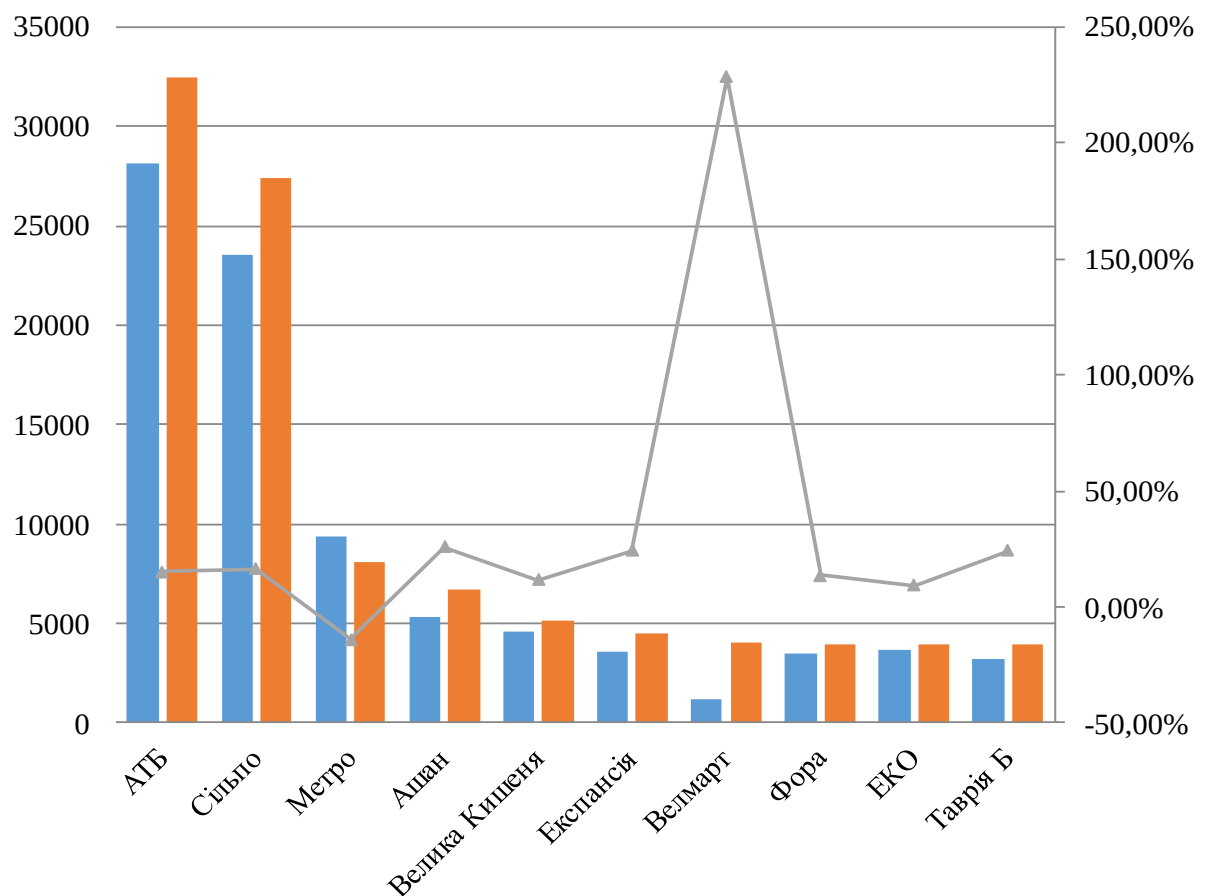


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого доходу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» серед операторів ринку продовольчої роздрібної торгівлі України у 2020-2021 роках

Джерело: складено автором

На третьому місці у рейтингу прибутковості розмістилася компанія МЕТРО Кеш анд Керрі Україна, яка входить до міжнародної мережі ритейлу

Metro Group. Компанія показала зниження чистого доходу на 14% за 2020-2021рр. Ашан Україна займає четверту позицію, маючи чистий дохід на рівні 5745 млн. грн. наступними в рейтингу розташувалися компанії: ЕКО (ТМ «Еко-маркет»), ТОВ «Квіза-Трейд» (ТМ «Велика Кишеня»), Експансія (ТМ «Фоззі»), Фудмережа (ТМ «Велмарт»), Таврія Плюс (ТМ «Таврія Б») (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Чистий дохід операторів ринку продовольчої роздрібної торгівлі України, млн. грн.

Бренд	2020 р.	2021 р.	Приріст, %
АТБ	28160	33643	16,33%
Сільпо	24563	27519	15,42%
МЕТРО	9491	8176	-14,14%
Ашан	5416	6768	25,62%
Велика Кишеня	4684	5214	11,64%
Fozzy	3689	4548	24,32%
Велмарт	1419	4104	238,54%
Фора	3598	3982	12,63%
ЕКО	3645	3983	9,31%
Таврія Б»)	3296	3978	23,32%

Джерело: складено автором

Fozzy Group була до початку воєнних дій найбільшою групою компаній на ринку продовольчої роздрібної торгівлі за показником чистого доходу. В Fozzy Group входять компанії: СІЛЬПО-ФУД, Експансія і Фора, які в 2020 р сумарно принесли 37842 млн. грн., що на 3487 млн. грн. більше ніж у найближчих конкурентів. Розглянемо порівняльний аналіз найбільш поширених мереж продуктових супермаркетів в Україні у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Порівняльний аналіз мереж супермаркетів України

Бренд	Рейтинг за цінами		Рейтинг за асортиментом		Рейтинг за якістю обслуговування		Бали
	місце	бал	місце	бал	місце	бал	
Сільпо	11	0,12	5	5,87	9	2,51	4,61
Еко-маркет	3	0,42	6	3,42	6	3,57	7,82
Велика кишеня	9	0,24	2	3,87	5	3,35	7,60
Фуршет	8	0,21	3	7,72	2	4,34	7,61
Метро	7	0,23	4	7,12	8	3,15	7,08
МегаМаркет	12	0,01	1	11,64	4	3,76	6,82
Біла	5	0,34	8	3,26	1	5,72	6,64
Буми-маркет	4	0,41	9	3,28	7	2,58	6,41
Перекресток	10	0,15	7	4,37	3	3,72	5,83
АТБ-маркет	1	0,97	12	0,15	11	1,89	5,65

Фора	2	0,89	11	1,87	12	1,61	5,41
Патерсон	6	0,42	10	2,68	10	2,48	5,11

Джерело: складено автором

Згідно нашого дослідження найбільш потужними гравцями ринку продовольчої торгівлі є компанії «Сільпо», «Еко-маркет», «Велика кишеня», «Фуршет», «АТБ-маркет», вони мають статус найбільш розповсюджених мереж продуктових супермаркетів [26]. Тому вважаємо за необхідне оцінити позиції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» серед основних потужних конкурентів у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Порівняльна характеристика торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Асортимент (SKU на кв.м)	Торгова площа, м ²	Кількість магазинів
Сільпо	2001	20,15	(200-6700)	462
Еко-маркет	2003	5,56	(150-2850)	96
Фуршет	1992	20,23	(800-9000)	109
Велика кишеня	2000	25,50	(250-5600)	47
АТБ-маркет	1993	3,52	(120-9000)	764

Джерело: складено на основі інформації з офіційних сайтів представлених мереж

Отже, можна визначити, що найбільшими конкурентами ТОВ «СільпоФуд» (мережа супермаркетів «Сільпо») на роздрібному продовольчому ринку України є «Еко-маркет», «Фуршет», «Велика Кишеня», АТБ-маркет, адже компанії працюють на спільному ринку та змагаються за одних споживачів. Цінова, асортиментна політика даних фуд-ритейлерів подібна, географія роботи до війни також переважно співпадала, далі в роботі наведено карту стратегічних груп.

Фінансову діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розглянемо на основі таких показників, як ліквідність, платоспроможність, ділова активність, фінансова стійкість та рентабельність – табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2018	2019	2020	2021	Рекомендоване значення
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,010	0,009	0,005	0,15 – 0,20

2.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,159	0,145	0,243	0,148	0,50 – 0,80
3.Коефіцієнт загальної ліквідності	0,162	0,146	0,257	0,154	1,0 – 2,0
4.Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,003	0,002	0,002	0,001	0,50 – 0,70
5.Коефіцієнт власної платоспроможності	-0,852	-0,859	-0,742	-0,874	-
6.Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдфз)	0,0641	0,053	-0,056	-0,087	0,51 – 0,69

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, ми бачимо, що загалом підприємство має проблеми з платоспроможністю, що виникли в наслідок залучення великої кількості позикових коштів для відкриття нових магазинів, фінансова політика вимагає перегляду. Зараз, коли колосальні втрати – знищено магазини, склади, автомобілі, товари, обладнання, а потрібно платити по борговим зобов'язанням – ситуація вкрай складна.

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2018	2019	2020	2021	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,059	0,027	-0,038	-0,086	0,60 – 0,70
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,059	0,042	-0,039	-0,092	> 0,51
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	18,541	32,716	-37,461	-14,143	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-5,464	-6,264	-2,978	-5,781	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування бізнес-організації	-14,874	-27,351	27,387	12,062	0,21 – 0,49
Коефіцієнт постійного активу	16,267	28,387	-25,312	-11,061	-
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	5,786	6,391	2,861	5,302	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, ми бачимо, що абсолютно усі показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не відповідають рекомендованим нормам. Тому доцільно звернути увагу на дані показники й усунути дані невідповідності – табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2019	2020	2021	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів бізнес-організації	0,359	0,342	0,356	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів бізнес-організації	0,001	0,000	0,000	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості бізнес-організації	10,494	5,146	6,165	Збільшення
Фондовіддача	0,425	0,438	0,442	Зменшення

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, ми бачимо, що показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» загалом є негативними і майже не відповідають рекомендованим значенням.

Таблиця 2.8 - Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2019	2020	2021	Рекомендоване значення
Рентабельність бізнес-організації	0,029	-0,058	-0,042	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,646	0,761	0,594	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	0,042	-0,093	-0,039	Збільшення

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як ми бачимо, показники рентабельності теж погіршилися. Ситуація аналогічна показникам ділової активності. Варто також відзначити, що позитивний показник рентабельності власного капіталу став таким через від’ємне значення як чистого прибутку, так і власного капіталу у 2018-2021 рр.

Аналіз середовища підприємства з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації. SNW – аналіз для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз для Сільпо

№	Ключові параметри діяльності бізнес-організації	S	N	W
1	Навчання персоналу в бізнес-організації		4	

2	Умови праці в бізнес-організації	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу в компанії	8		
4	Плинність кадрів в компанії			1
5	Кваліфікація персоналу в компанії		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу в компанії		6	
7	Соціальний пакет в компанії		5	
8	Організація планування в компанії			3
9	Рівень технічної оснащеності в компанії		5	
10	Інформаційне забезпечення в компанії	8		
11	Якість послуг, що надаються в компанії	10		
12	Організація маркетингу в компанії			2
13	Обсяги реалізації продукції			2
14	Асортимент продукції, що випускається під власними брендами		6	
15	Чисельність персоналу в бізнес-організації			3
16	Заробітна плата в компанії	8		
17	Імідж (ділова репутація) бізнес-організації		7	
18	Психологічний клімат у колективі в компанії	9		
19	Фінансова стійкість бізнес-організації		5	
20	Територіальне розташування компанії		5	
21	Цінова політика компанії	9		
22	Обсяги продажів компанії			3
23	Орієнтація на споживача в компанії	8		
24	Стратегія розвитку бізнес-організації			2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою. Для складення таблиці були використанні данні, зібранні під час опитування працівників головного офісу компанії. Дане опитування проводилося на внутрішньому ресурсі компанії шляхом онлайн опитування. Програма експертного опитування наведена у додатку Г.

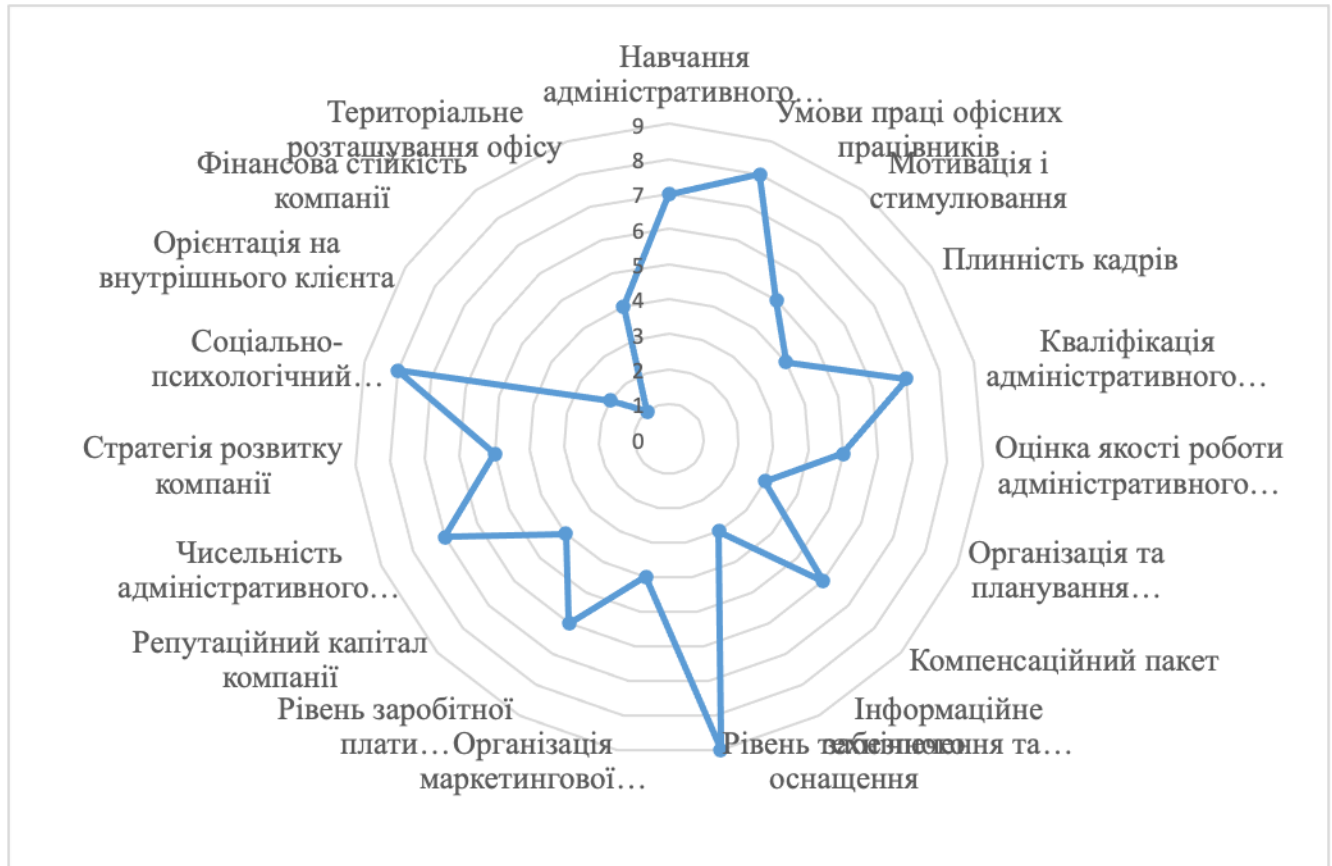


Рисунок 2.2. Графічна інтерпретація SNW – аналізу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на підставі табл.2.6

На рис. 2.2 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Дані табл. 2.5 та рис. 2.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – плинність кадрів, стратегія бізнес-організації, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг бізнес-організації.

2.2. Оцінка привабливості бренду та ефективності бренд-менеджменту

Одним із стратегічних напрямків розвитку сучасного ритейлу виступає необхідність стирання кордонів між різними форматами і каналами торгівлі, створення єдиної, уніфікованої, «панканальної» структури реалізації товарів.

Реалізація даного постулату можлива тільки в умовах впровадження інноваційних підходів до управління роздрібними торговельними мережами та їх брендами. Останні формуються на стику інтересів бізнес-суб'єктів з різних галузей і рівнів ієрархії, акумулюючи ресурси даних господарюючих суб'єктів і забезпечуючи необхідний рівень стійкості розвитку та інвестиційної привабливості ритейлу. Отже, інноваційні підходи в управлінні бізнес-організації дозволяють структурно трансформувати ринковий простір і створити нові ефективні інструменти розвитку торгових мереж.

Впровадження і активне використання в практиці управління мережевими структурами інноваційних інструментів забезпечує перехід роздрібної торгівлі до нової стадії конкуренції, що відрізняється змішанням різних форматів, розвитком нових технологій освоєння ринку, заснованих на інформаційно-мережевій взаємодії партнерів, постачальників і стейкхолдерів.

Однак, слід зазначити, що навіть успішні мережеві оператори, що використовують у своїй діяльності інноваційні технології управління, можуть мати вразливі позиції в бізнесі при стрімкій зміні економічної ситуації. Висока конкуренція і ліквідність бізнесу роздрібних торгових мереж, з одного боку, не дозволяють експериментувати на впровадженні різних систем управління, а з іншого, діяльність ритейлерів, що формулюють стратегію тільки на словах, швидше за все не ефективна в стратегічній перспективі. У зв'язку з цим, одним із сучасних підходів до вирішення проблеми оцінки ефективності торгово-технологічних процесів мережевих операторів в контексті вирішення завдань стратегічного розвитку є застосування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Основоположними працями в цій сфері вважаються дослідження Р.С.Каплана і Д.П. Нортон [5]. Але в цих роботах не розглядаються аспекти логістичного менеджменту, складування, транспортно-експедиторського обслуговування, значущості маркетингу в бізнесі, проблеми орієнтації на роздрібного клієнта, репутаційної відповідальності. Ці та ряд інших питань, характерних для мережевої торгівлі, створюють передумови для адаптації західної моделі системи збалансованих показників (СЗП) до систем управління вітчизняними роздрібними мережами.

В даний час СЗП для українського ритейлу на нормативному рівні не закріплена, практичні рекомендації та наукові дослідження, що охоплюють весь процес від розробки стратегії до формування каскаду показників на нижніх рівнях торгово-роздрібної мережі ритейлу, представлені в незначному обсязі. Відсутність в Україні адаптованих методичних розробок створює бар'єри для активного розвитку системи, а в практиці діяльності торгових мереж даний інструмент взагалі зустрічається вкрай рідко. Система збалансованих показників має широкі перспективи і високий потенціал у впровадженні та використанні в ритейлі, як галузі, найбільш вразливої до інновацій управлінського характеру та ризиків криз.

Застосування СЗП в управлінні фуд мережами не суперечить використанню інших інноваційних інструментів, а інтегрує більшість з них і формує при цьому чіткий намір, що характеризує взаємозалежність різних рівнів стратегічного, маркетингового, логістичного, технологічного, фінансового системного управління та організаційного розвитку бізнесу. Концепцію збалансованих показників в умовах кризової української економіки слід розглядати не тільки як аналітичного інструменту стратегічного менеджменту, а й в якості інформаційної складової об'єктивного економічного аналізу діяльності.

Для роздрібної торговельної мережі система збалансованих показників набуває індивідуальний формат, при якому показники повинні бути не стільки глибоко занурені у внутрішні бізнес-процеси мережі, скільки націлені на оперативне впровадження стратегії, підвищення нефінансових індикаторів, моніторинг, гнучке реагування і часте оновлення.

Бренд ґрунтується на репутації. Іноді до 85% ринкової вартості мережевого бізнесу доводиться на його ділову репутацію. З плином часу значимість і цінність корпоративної репутації підвищується. Практикою бізнесу доведено, що зростання індексу репутації на 1% призводить до збільшення ринкової вартості компанії на 3%. Цей факт робить очевидною високу значимість «репутаційного» капіталу для мережевих операторів, які передбачають ефективний розвиток. Тому соціальна активність бізнесу повинна

ставати одним з ключових елементів репутаційної стратегії роздрібної мережі, що і прагне реалізувати «Сільпо».

Сама ж репутаційна стратегія на кожному етапі життєвого циклу має різні пріоритети, оскільки кожен етап розвитку торгової мережі характеризується різними можливостями і різним ступенем внутрішньої і зовнішньої відповідальності, які в сукупності утворюють тривимірний репутаційний простір.

Траєкторія переходу торгової мережі на кожний наступний рівень репутації відповідальності пов'язана зі зміною складу стейкхолдерів, залучених до процесу формування ділової репутації. Рух до бажаного рівня репутації відповідальності пов'язаний з залученням в сферу впливу торговельної мережі все більших груп зацікавлених осіб, тому цілі управління діловою репутацією можуть змінюватися в залежності від стадії життєвого циклу мережевого оператора:

- на стадії становлення – зміцнення позицій торгової мережі на ринку, формування її конкурентних переваг;
- на стадії зростання – ефективна реалізація інвестиційних та інноваційних програм, націлених на формування соціальної сфери для співробітників;
- на стадії зрілості – зміцнення ділової взаємодії зі споживачами / клієнтами, партнерами, інвесторами, з владними, громадськими та фінансовими структурами; формування позитивної громадської думки про діяльність торгової мережі;
- на стадії кризи – оптимізація процесів адаптації мережевої структури до трансформованих характеристик торгового простору; своєчасна і ефективна корекція дій менеджменту.

На закінчення необхідно підкреслити, що самі інноваційні технології (hi-tech) перестають бути достатньою умовою конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж, необхідні високі гуманітарні технології (hi-hume). Світові лідери роздрібної торгівлі експортують вже не стільки сам предмет споживання і навіть не технологію його продажів, скільки ділову репутацію або стиль.

Важливо завоювати позитивну ділову репутацію, громадську довіру, покликану забезпечити сприятливий соціальний фон для розвитку мережевого бізнесу. Саме новітні технології, що направлені на виконання гуманітарних місій можуть бути реалізовані у «Сільпо» для посилення бренду.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має високі показники стабільності та конкурентоспроможності. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує таку стратегію формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, яка передбачає використання елементів унікальності у виробництві продукції, які мають цінність для споживачів. Ці додаткові цінності, такі як висока якість продукції, широкий асортимент продукції, висока кваліфікація персоналу, дозволяють ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник послуг, та середньою ціною у галузі.

Після позиціонування загроз було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів; до руйнації бізнес-організації або її виходу з галузі може призвести негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні ресторанні послуги та постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. Розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Fozzy Group – одна з найбільших комерційних та промислових груп в Україні. Вона є одним з лідерів у сфері торгівлі товарами та побутовими товарами, має мережу супермаркетів "Сільпо" та "Ле Сільпо", супермаркети дискаунтерів, оптові гіпермаркети Фоззі, зручні магазини біля роботи та дому "Фора" і "Фавор". Для дослідження управлінських процесів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно визначити чинники, які впливають на управління брендами бізнес-організації. Серед них виділяють основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища впливу бізнес-організації.

Оскільки ринок роздрібної торгівлі є висококонкурентним, важливо визначати критерії конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі, що наведено у табл. 2.10. Методом експертного опитування (програма наведена у

додатку Д) було визначено наступні критерії конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.10 - Критерії конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі

Компанія/ Критерій	Якість товарів	Рівень цін	Наявність ефективних програм лояльності	Ширина асортименту	Покриття мережі	Географія власної доставки	Чист. тор. залів	Рівень сервісу	Зважена оцінка
ТОВ "АТБ-маркет"	3,9	5,1	2,8	2,1	4,8	4,2	3,1	4,2	4,1
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	5,1	1,9	5,2	5,1	3,9	4,1	3,9	5,1	4,2
ТОВ "ФОРА"	3,9	2,1	3,8	3,1	2,8	1,1	3,2	3,7	2,9
Metro Cash& Carry	4,9	3,1	1,9	3,2	2,9	1,1	3,1	3,9	3,1
ТОВ "ЕКО"	3,1	3,2	1,7	2,1	2,1	1,1	1,9	3,1	2,4
NOVUS Україна	4,1	3,3	2,1	3,6	2,2	1,1	4,8	3,9	2,8
"Ашан Україна Гіпермаркет"	3,9	3,8	2,6	3,7	2,9	1,0	3,9	3,7	3,4
Коефіцієнт вагомості	0,1	0,2	0,1	0,05	0,15	0,15	0,05	0,2	1,0

Джерело: складено автором

Траєкторія переходу торгової мережі на кожний наступний рівень репутації бренду тісно пов'язана зі зміною складу стейкхолдерів, що залучених до процесу формування ділової репутації. Рух до бажаного рівня репутації відповідальності пов'язаний з залученням в сферу впливу фуд мережі все більших груп зацікавлених осіб, тому цілі управління діловою репутацією бренду можуть змінюватися в залежності від стадії життєвого циклу фуд оператору.

Загалом, варто підкреслити, що лише інноваційні технології (hi-tech) перестають бути достатньою умовою конкурентоспроможності фуд мереж, необхідні високі гуманітарні технології (hi-hume), покликані змінити якість життя.

Світові лідери роздрібної торгівлі експортують вже не стільки лише предмет споживання і навіть не інноваційну технологію продажів, скільки ділову репутацію або бренд, його силу. Важливо завоювати лояльність та

ділову репутацію, довіру громадськості, покликані забезпечити сприятливий соціальний фон для посилення бренду.

В роботі наведено детальний аналіз головних фуд мереж країни, пропонуємо сформувати найважливіші чинники, що формують рівень конкурентоспроможності бізнес-організацій та визначити рівень кожної із і порівняємо бренди.

Бали по кожному критерію визначали експертним методом. Оцінка - у межах спадання. Проведене оцінювання стверджує, що найвищий рівень конкурентоспроможності має мережа ТОВ «АТБ-маркет», зважена оцінка якого 4,24.

До трійки основних лідерів належить також мережа магазинів Сільпо та Ашан. Компанія –побратим Сільпо – Фора, посідає п'яту позицію по рівню конкурентоспроможності бренду фуд ритейлера. Відповідно до оцінювання рівень цін та система збуту є найслабшими складовими оцінки конкурентоспроможності даного представника ринку.

Окрім вище зазначених критерії рівень конкурентоспроможності можна оцінити за потенціалом бренду компанії. Так можна виокремити наступні важливі чинники мереж продуктової роздрібної торгівлі: управлінський потенціал, інноваційний, маркетинговий, фінансовий, трудовий, ресурсний потенціал та покриття мережі по території України до війни [11; 12; 16; 20] (рис. 2.4).

році

Джерело: складено автором

щодо персоналу та ресурсних складових діяльності компанії, варто надолужити маркетинговий потенціал та науково-технічний потенціал, адже на разі саме впровадження інновацій в сфері фудрітейлу створюють стійкі можливості посилення бренду.

основі зазначених вище даних.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (станом на 2021 рік)

Параметри диференціації	Показники	Підприємства								
		ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ "АТБ-маркет"	ТОВ "ФОРА "	Metro Cash& Carry	ТОВ "ЕКО"	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	NOVUS Україна	«Велика Кишеня»	«КОЛОДому»

1. Ціна продуктового кошика	Низька		+			+			+	+
	Середня	+	+	+	+		+	+	+	+
	Висока	+		+			+			
2. Широта асортименту	Вузький		+	+		+				+
	Середній					+		+	+	
	Широкий	+			+		+			

Джерело: розроблено автором

Побудуємо карту стратегічних груп. Вона є наступною (рис. 2.5). На основі побудованої карти стратегічних груп конкурентів побудуємо карту стратегічних груп, з якої можливо зробити висновок – результати діяльності досліджуваної компанії підтверджують співзвучність обраній стратегії, задекларованому баченню та місії підприємства.

Окрім вище зазначених аспектів вибору брендів – ціна та широта асортименту хочемо проілюструвати додатковий аспект, який підкреслить сприятливі позиції компанії на ринку. Дослідження проведене 4Service у вересні про останні зміни на ринку споживання твердить, що протягом останнього періоду споживча лояльність до брендів на ринку фудрітейлу практично не змінилася, проте певні зміни таки відбулися. Варто зазначити, що пониження лояльності покупців завдає потужний удар по результатам бізнесу.

Критерієм порівняння на ринку фудрітейлу зазвичай є товарообіг. Так, станом на 2020 рік вперше в історії найбільший продуктовий ритейлер країни під брендом АТБ посів місце посеред лідерів вітчизняних підприємств по виручці [35].

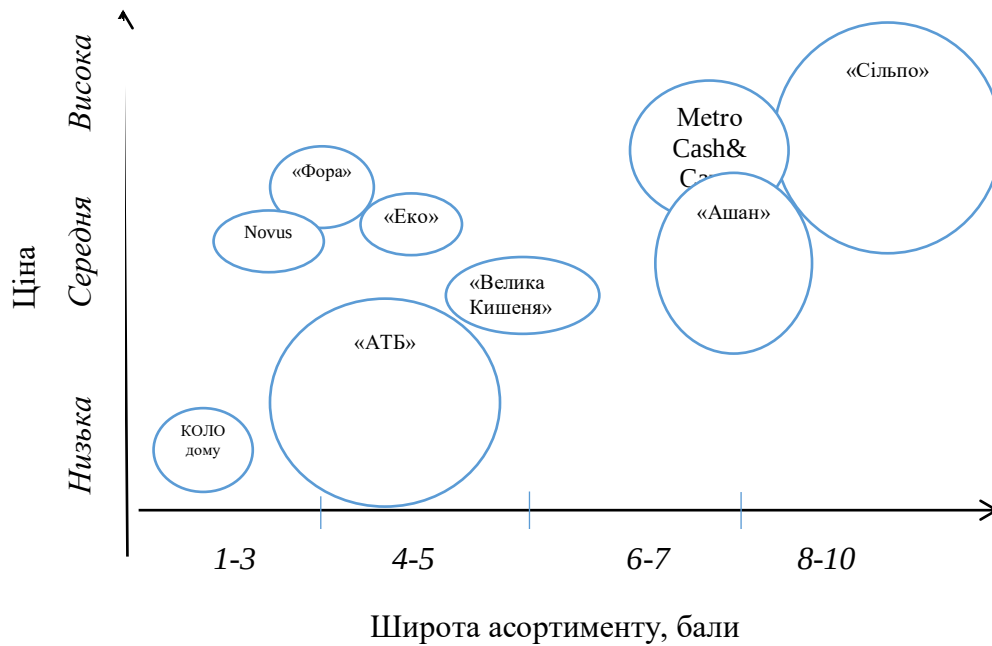


Рисунок 2.5 - Карта стратегічних груп на ринку рітейлу України станом на 2021 рік

Джерело: розроблено автором

Отримані результати підтверджують конкурентну позицію компанії на ринку та силу бренду. Переважна більшість респондентів з готовністю повідомила про бажання використати Сільпо, як потенційний магазин для здійснення регулярних фудпокупок. Сила бренду зростає, переважна, завдяки сервісу компанії [35] (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 - Зміни у вподобаннях споживачів України щодо відвідування мереж роздрібної торгівлі [25]

Загалом можемо стверджувати про стабільну позицію компанії на ринку фудрїтейлу. ТОВ «Сільпо» не належить до трійки лідерів галузі, проте третій рік поспіль впевнено займає близько 6% ринку. Бізнес-організація, переважно, лідирує популярності в густонаселених та розвинутих регіонах країни та славиться своїми програмами лояльності та мобільними додатками. Проте спостерігається втрата постійних відвідувачів та наявні проблеми з системою збуту через загострення конкуренції.

Щоб визначити головні концепції зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність компанії досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі пропонуємо здійснити стратегічний аналіз ТОВ «Сільпо» та його основного бренду.

На українському ринку фудрїтейлу можна виділити практично 5 стратегічних груп опираючись на кількість магазинів та їх формати. Зазвичай, конкуренти визначаються, передусім, за розміром. Але цінова конкуренція в Україні й до війни була дуже важливою, тому АТБ компанія вважає своїм конкурентом також. Звичайно, асортимент переважає у Сільпо, проте ціна – у даного конкурента. Варто також відмітити його розташування та гнучкість у виборі локацій.

Топ-20 ритейлерів України за оборотом								
Місце в топ-200 (зміна)	Компанія		Дохід-2018, млрд грн	Дохід-2017, млрд грн	Зміна, млрд грн	Прибуток/збиток – 2018, млн грн	Прибуток/збиток – 2017, млн грн	Зміна, млн грн
3 (+3)	АТБ		85,73	66,3	19,43	2723	2304	+419
10 (+4)	Сільпо		57,02	44,02	13,0	103	-297	+400
16 (+1)	Епіцентр		41,46	33,7	7,66	3025	2840	+185
50 (+4)	Metro Cash & Carry Ukraine		17,42	14,47	2,95	467	-1363	+1830
53 (+9)	Ашан Україна		15,47	11,34	4,13	-771	267	-1038
76 (+6)	Фокстрот		12,19	9,39	2,8	84	84	0
77 (+9)	Comfy		12,16	9,15	3,01	-13	61	-74
80 (+14)	Фора		11,53	8,34	3,19	-170	-69	-101
91 (+16)	Varus		10,55	7,65	2,9	15	36	-21

Рисунок 2.7 - Товарообіг продуктивних ритейл компаній [14]

Якщо ж говорити про зростання товарообігу в абсолютному вираженні даного показника, а не у відсотках, то тут поза конкуренцією вищезазначена мережа під брендом АТБ. Товарообіг у 2020 році зріс на 21,25 млрд. грн. порівняно з 2019 роком. При цьому товарообіг Фори виріс на 4,21 млрд. грн. Відповідно до зазначеної інформації побудуємо далі в роботі BCG матрицю.

Таблиця 2.11 - Показники для побудови матриці BCG

Бренд	Виручка млрд. грн		Темп росту ринку	Частка ринку щодо лідера ринку
	2020 р.	2021 р.		
1	2	3	4	5
АТБ	66,31	85,58	129,31	100
Сільпо	44,12	57,22	129,63	66,52
Metro	17,45	17,44	99,72	20,34
Ашан	12,32	15,47	126,42	18,11
Фора	8,28	12,53	148,25	13,38
Varus	5,65	9,55	138,91	12,29

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Відповідно до проведеного дослідження основні гравці на ринку фудрітейлу Фора, Ашан, Varus, Metro Cash&Carry Ukraine належать до важких дітей, а АТБ та Сільпо до зірок та мають ресурси до зростання та розвитку й сильні бренди. Відповідно до позицій бренду Сільпо варто зазначити, що для втримання позицій варто інвестувати у інновації та сервіс, посилювати бренд та збільшувати ринкову частку та бути готовим до жорсткої конкуренції та падіння купівельної спроможності населення та значних фінансових втрат.

Подальші дослідження скрадатимуться з побудови матриці. Для її побудови щодо визначення конкурентної позиції скористаємося таблицею ключових факторів успіху та експертним методом визначимо конкурентоспроможність попередньо визначених гравців у матриці BCG.

Оцінюючи такий фактор успіху як цінова політика, що вкрай важливо для України, за основу беремо вартість споживчого кошика станом на березень 2020 року, новіших даних поки не маємо. Відповідно до даних ua.news в Українських фуд мережах були встановлені на набір наступні ціни [19]:

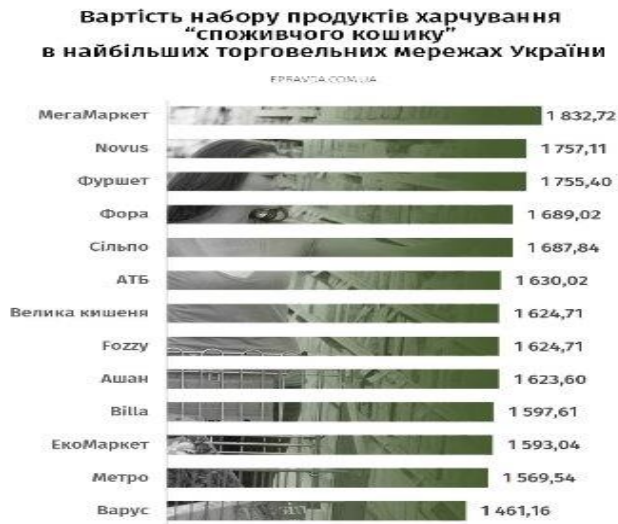


Рисунок 2.7 - Вартість споживчого кошика в мережах України

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Як бачимо за даним дослідження найдешевший споживчий кошик у мережах Варус 1451 грн, а найдорожчий у мережах магазинів МегаМаркет – 1842 грн, у різниці близько 421 грн.

Для визначення орієнтовної стадії життєвого циклу галузі скористаємося загальновідомим показником торгових площ ритейлерів країни станом 2016-2020 рр.

Отже, загальні торгові площі досліджуваних компаній зростають, що свідчить про зростання та розвиток галузі. Відповідно до визначених стадій життєвого циклу у матриці АДЛ стверджуємо, що фуд ритейл України перебуває на етапі зростання галузі. Оскільки ринок характеризується зміцненням, він продовжує рости, впроваджуються значні інновації у діяльності мереж магазинів, показуючи високі темпи збільшення продажів і прибутку. Проте конкуренція на ринку вже значна і з кожним роком зростає та загострюється.

Сільпо перебуває у сприятливій конкурентній позиції та у зростаючій стратегічно важливій галузі, що свідчить стійку позицію на ринку сприятливі умови для розвитку бренду навіть у кризові часи. Відповідно для того, аби компанії перейти у сильну або ведучі позиції потрібно оптимізувати бізнес-процеси, переглянути цінову політику, посилити бренд, розвивати сервіс,

використовувати запозичати новітні технології обслуговування покупців та створювати ціннісні пропозиції, що відсутні в конкурентів завойовуючи лояльність споживачів.

Таблиця 2.12 - Матриця АДЛ продуктових мереж України станом на 2020-2021 рр.

Конкурентна позиція компанії	Стадія життєвого циклу				
	Бали Стадії	Народження галузі	Зростання галузі	Стадія зрілості галузі	Стадія старіння
	Ведуча 5				
	Сильна 4		ТМ Ашан ТМ Varus		
	Сприятлива 3		ТМ Сільпо ТМ Metro Cash&Carry ТМ Фора ТМ АТБ		
	Захищена 2				
	Гранична 1				

Зони реагування		Зона відмова
		Зона селекції
		Зона сприяння розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [1,17,22]

Ще одним інструментом дослідження слугуватиме матриця МакКінсі.

Для побудови матриці будемо вивчати основний продуктовий кошик, що є дуже показовим і найбільш затребуваним у даний момент.

Так, за результатами представленими EastFruit в рамках проекту розвитку фудрітейлу України для за комплексною оцінкою наведеною компанією, мережею з найкращими показникам для даного сегменту став ціновий лідер - бренд Ашан[27].

Таблиця 2.13 - Матриця МакКінсі підприємств роздрібної торгівлі

України

Конкурентна позиція бізнес-організації в сегменті

		Слабка (1-2)	Середня (2-4)	Висока (4-6)
Привабливість напрямую діяльності бізнес- організації	Сильна (4-6)	в	а	а
	Помірна (2-4)	с	ТМ Фора ТМ АТБ ТМ Varus	ТМ Ашан ТМ Metro Cash&Carry ТМ Сільпо
	Низька (1-2)	с	с	в

Джерело: розроблено автором на основі [1,17]

Для аналізу бренду Сільпо використовують різні моделі, зокрема - підхід компанії Interbrand до цінності бренду – одна з найбільш відомих складених моделей або моделей із показниками, яку потрібно вважати заснованою на підході оцінки рентабельності з використанням системи визначення балів [28].

Система визначення балів ґрунтується на семи факторах, що використовуються і вимірюються на основі спільної кількості 80–100 критеріїв. Ці сім визначальних показників цінності бренду такі: лідерство бренду, стабільність бренду, ринок, міжнародна присутність бренду, тенденція бренду, маркетингова підтримка, юридичний захист бренду (табл. 2.14.).

Таблиця 2.14 - Показники цінності бренду Сільпо

Показники	Обсяг показників	Критерії застосування (вибірково)
Лідерство бренду	25%	Частка ринку, щабель на ринку, відносна частка ринку, сегмент ринку, структура, майбутні аспекти.
Стабільність бренду	15%	Історія, стан на сьогодні, майбутній розвиток

Ринок	10%	Огляд (структура конкуренції, цінність, обсяг), тенденції (динаміка ринку), перспективи.
Міжнародне охоплення бренду	25%	Минуле (історія експорту), сьогодення (присутність на іноземних ринках), майбутнє
Тенденція бренду	10%	Розвиток (обсяг продажів, частка ринку), статус (тенденції в конкуренції), планування (плани розвитку)
Маркетингова підтримка	10%	Якість і безперервність (рекламна діяльність, стимулювання збуту і т.д.), стратегія на майбутнє
Юридичний захист бренду	5%	Права на назву, реєстрацію.

Джерело: складено на основі даних підприємства

У таблиці показані критерії, пов'язані з кожним визначальним показником, і відповідні значення зважування показника. За кожним з показників бренд може досягти фіксованої максимальної кількості балів. Бали, отримані по кожному показнику, отримуються із суми балів за критерієм їхнього застосування. Разом зі зважуванням показників, кожен показник визначає в балах потенціал цінності бренду. Наведені вище критерії допомагають визначати вагові коефіцієнти в процесі оцінювання бренду.

Таблиця 2.15 - Показники цінності бренду Сільпо у 2021 році

Показники	Вага показника	Узагальнена оцінка показника	Зважена оцінка
Лідерство бренду	25%	9	2,25
Стабільність бренду	15%	3	0,45
Ринок	10%	7	0,7
Міжнародне охоплення бренду	25%	2	0,5
Тенденція бренду	10%	6	0,6
Маркетингова підтримка	10%	8	0,8
Юридичний захист бренду	5%	9	0,45
Зважений показник			5,75

Джерело: розроблено автором

Отже, бренд Сільпо, звичайно, має значні переваги, але й за більшістю напрямів наявний потенціал для зростання. Оскільки вихід на міжнародні ринки на сьогодні є не актуальним, адже більш нагальною потребою виступає відновлення повноцінної діяльності під час та після війни, варто зосередитися на напрямі стабільність бренду, що означає, що проекти Сільпо варто

підтримувати для стабілізації показників бренду. Зокрема, до війни Сільпо запусив доставку за допомогою електромоторолерів. Вона на тлі ковіду користувалася неабиякою популярністю. Під час війни даний департамент було розпущено, співробітників частково звільнили, частково перевели на інші місця роботи. Тому проект, який допоможе закрити альтернативу адресній доставці допоможе підвищити даний показник і сприятиме формуванню сильного бренду.

Грошова цінність бренду визначається в чотири етапи. На першому етапі встановлюються критерії двигунів цінності бренду для кожного із семи факторів, і для них визначається кількість балів. На другому етапі ці сім показників балів складаються і зважуються відповідно до їх значущості щодо цінності бренду для одержання загальної сили бренду. На третьому етапі цей показник балів – стандартизований показник індексу від 1 до 100 – перетворюється у множник за допомогою функції трансформації. Ця трансформація виражається у вигляді спеціальної S-образної кривої індексу бренду, що зображує зв'язок між силою бренду і множителем бренду. Показник покладається на тривалий досвід на ринку і емпіричні наступні дослідження, що показують співвідношення між цінами, що були встановлені під час злиття або придбання компаній і відтворенням сили бренду. Це дозволяє індуктивно установити криву індексу бренду, одержавши значення множника від 0 до 20. Четвертий етап – отримане значення множника збільшується на середній прибуток після відрахування податків за останні три роки для визначення грошової вартості торгової марки:

$$\text{Вартість торгової марки} = \text{Прибуток} \cdot \text{Множник торгової марки} \quad (1.1)$$

де - *Прибуток* – середній показник за три роки, визначений за допомогою 15-етапного процесу відносно фактора інфляції, створення брендів третьої сторони, історії минулого, очікуваної ставки відсотку, застосовується до одного року.

Множник бренду – значення балів сили бренду за більш ніж 80 критеріями оцінки перетворюється в множник бренду шляхом регресійного аналізу

(основа: прибуток від продажу бренду, податки, відтворені значення сили бренду). Для Сільпо до війни даний показник зростав щороку на 3-5% з 2015 до 2021 року.

Отже використовуваний для Сільпо підхід Interbrand – це прозора у використанні система оцінювання. Модель Interbrand є спробою оцінити цінність бренду в цілому. Використовується широкий каталог критеріїв у спробі зареєструвати комплексність бренду в його основних аспектах оцінки.

Однак у цієї концепції є і недоліки. Вирішально слабкою стороною є сильний вплив суб'єктивних компонентів. Це критичне зауваження стосується, насамперед, вибору і зважування факторів або їхніх критеріїв визначення сили бренду, довільної системи шкал для множника, опису відповідного ринку й оцінкам, необхідним для визначення прибутків бренду.

Крім того, прибуток після оподаткування використовується для визначення грошової вартості бренду, це означає, що цінність бренду частково залежить від системи оподаткування, що використовується. До того ж результати викривляються через відсутність незалежності, недостатньої функціональної ієрархії критеріїв і співвідношенням між показниками.

Використання деяких вступних факторів, таких як маркетингова підтримка, також потрібно розглядати критично, тому що є сумнівним припущення, що існує пряме співвідношення між чисто кількісними значеннями, такими, як витрати на рекламу, і цінністю бренду. В цілому, можна сказати, що дані, які використовуються в моделі Interbrand, є здебільшого оцінюючими значеннями, тому отримана в результаті грошова цінність бренду також повинна розглядатися як оцінююча цінність або тенденція цінності.

Розглянемо зведену таблицю сильних сторін і можливостей, а також слабких сторін і загроз для Сільпо – табл. 2.6.

Таблиця 2.17 -SWOT-аналіз для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

	Сильні сторони: 1. Висока якість продукції (табл. 2,10) 2. Приймає участь у міжнародних проектах, виставках [67]. 3. Великий досвід роботи на ринку продажу харчової продукції 4. Наявність екологічних сертифікатів. 5. Зростання числа споживачів [67] 6. Впровадження новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції. 7. Наявність постійних споживачів (табл. 15). 8. Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами. 9. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво бізнес-організації	Слабкі сторони: 1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях (табл. 7,8) 2. Негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на харчову продукцію. 3. Зменшення частки на ринку продажу харчової продукції(табл. 10)
Можливості:	SO-стратегія	WO-стратегія
1.Поява нових ділових партнерів бізнес-організації	Стратегія посилення позицій бренду на ринку Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів. Набір висококваліфікованих співробітників. Використання інновацій.	Вдосконалення збору маркетингової інформації. Оперативна збір інформації. Обмін інформацією з колегами на ринку.
2. Падіння купівельної спроможності населення		
3. Зміна вподобань споживачів, пріоритетів	Привернення уваги можливих клієнтів, залучення клієнтів конкурентів. Вихід на нові ринки.	Участь у добродійних та гуманітарних акціях. Порятунк співробітників і громадян України від наслідків війни.
	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури бізнес-організації Реалізація програми навчання фахівців Реклама своїх послуг	
4. Доступ до новітніх технологій в сфері виробництва харчової продукції.	Створення відділу інноваційних послуг Подальше освоєння ринку продажу харчової продукції Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції	
Загрози:	ST-стратегія	WT-стратегія
1.Велика кількість конкурентів (табл. 9)	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів	
2.Недоліки системи оподаткування.	Перехід на більш зручну систему оподаткування, отримання канікул з виплати боргових зобов'язань.	
3.Ймовірність зміни маркетингових стратегій	Реалізація програми навчання фахівців Набір кваліфікованого персоналу. Використання новітніх технологій	
4.Війна та економічна та політична нестабільність	Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок, розширення спектру сервісу, використання інновацій.	
5.Висока вартість реклами та низька її ефективність.	Обрання більш ефективних засобів маркетингових комунікацій, персоналізований підхід до клієнтів	
6.Агресивна	Вдосконалення збору маркетингової інформації Відкриття відділу	

політика конкурентів (табл. 11).	інноваційних послуг. Використання інновацій у сервісному обслуговуванні гостей і клієнтів. Посилення бренду.
----------------------------------	--

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу варто зазначити що бренд Сільпо має ряд сильних сторін і можливостей на ринку фудрітейлу України. SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розвитку сервісу з використанням інноваційних технологій.

Після позиціонування загроз було виявлено, що:

- до критичного стану підприємство можуть продовження воєнних дій та падіння купівельної спроможності населення, подальші матеріальні втрати компанії – магазини, склади, транспорт;
- до руйнації бізнес-організації або її виходу з галузі може призвести необдумана цінова політика та неможливість виплати по борговим зобов'язанням;
- падіння рівня сервісу та неможливість забезпечувати доставку;
- невикористання інновацій та девайсів для просування, продажу та комунікацій.

Розроблена стратегія посилення бренду повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Бренд Сільпо, загалом, має високі показники стабільності та конкурентоспроможності. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує таку стратегію формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, яка передбачає використання елементів унікальності та широти асортименту, які мають цінність для споживачів. Ці додаткові цінності, такі як висока якість, відомість брендів, широкий асортимент продукції, висока кваліфікація персоналу, дозволяв до війни ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримувати дохід, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник послуг, та середньою ціною у галузі, проте зараз, очевидно, цінова стратегія буде переглядатися, зважаючи на купівельну спроможність населення.

2.3. Обґрунтування напрямів посилення управління та просування бренду бізнес-організації

В результаті детального аналізу бренду Сільпо, його зовнішнього і середовища та внутрішніх параметрів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було виявлено, що основною проблемою, яка на даний час притаманні брендові є – жорстка конкуренція та необхідність при стримані цін пропонувати нові сервіси, зокрема доставку, що так знайшла схвалення в компанії в попередньому році. Тому для усунення даної проблеми, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було запропоновано запровадити більш ґрунтовний та системний підхід до управління брендом. Також, варто приділити увагу системності дослідження показників діяльності бізнес-організації, що має слугувати фундаментом для подальшої успішної діяльності бізнес-організації. Тому реалізацію програми оновлення обладнання та поліпшення іміджу варто супроводжувати впровадженням системного моніторингу діяльності бізнес-організації шляхом використання збалансованої системи показників (рис. 2.8).

З рис.2.8 видно, що кожній цілі відповідають показники результативності з певними цільовими значеннями й план дій, тобто методи їх досягнення. У разі не досягнення того ефекту, що очікувався дані методи коригуються.

Всі цілі взаємопов'язані й становлять єдине ціле, трансформуючись у загальну стратегію бізнес-організації. Досягнення однієї з них обов'язково вплине на результат досягнення будь-якої іншої. Так, наприклад, ціль розвитку та підвищення конкурентоспроможності досягається шляхом покращення якості послуг та за рахунок заміни обладнання на більш нове. За рахунок цього також досягається ціль зменшення собівартості логістичних послуг. Це в свою чергу підвищуватиме впевненість і довіру клієнтів, що зможуть співпрацювати за принципом виконання конкретних замовлень, крім того, за рахунок цього збільшиться дохід бізнес-організації. А це знову ж таки вплине на досягнення інших цілей.

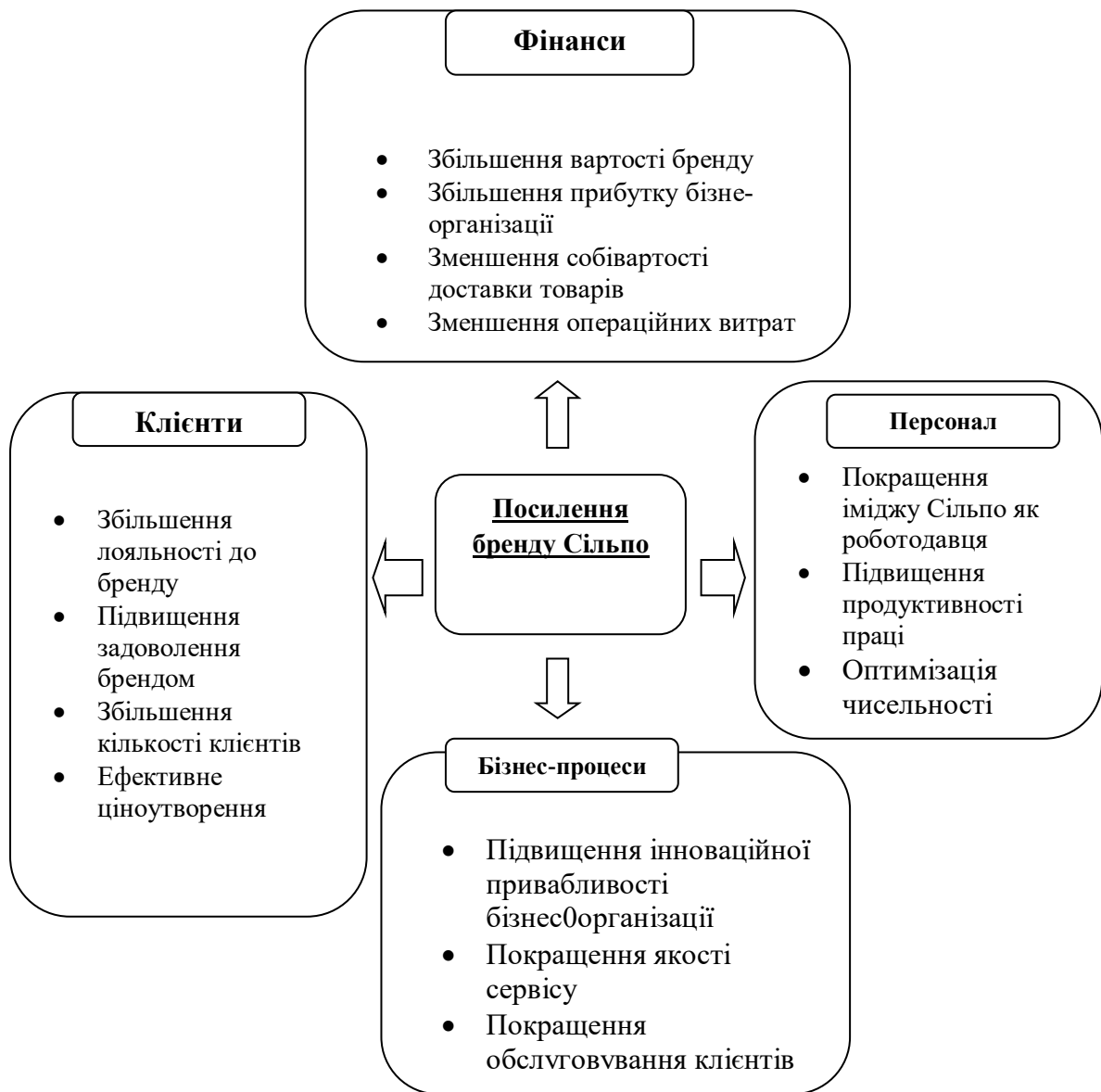


Рисунок 2.8 - Перспективні напрями посилення бренду Сільпо

Джерело: розроблено автором

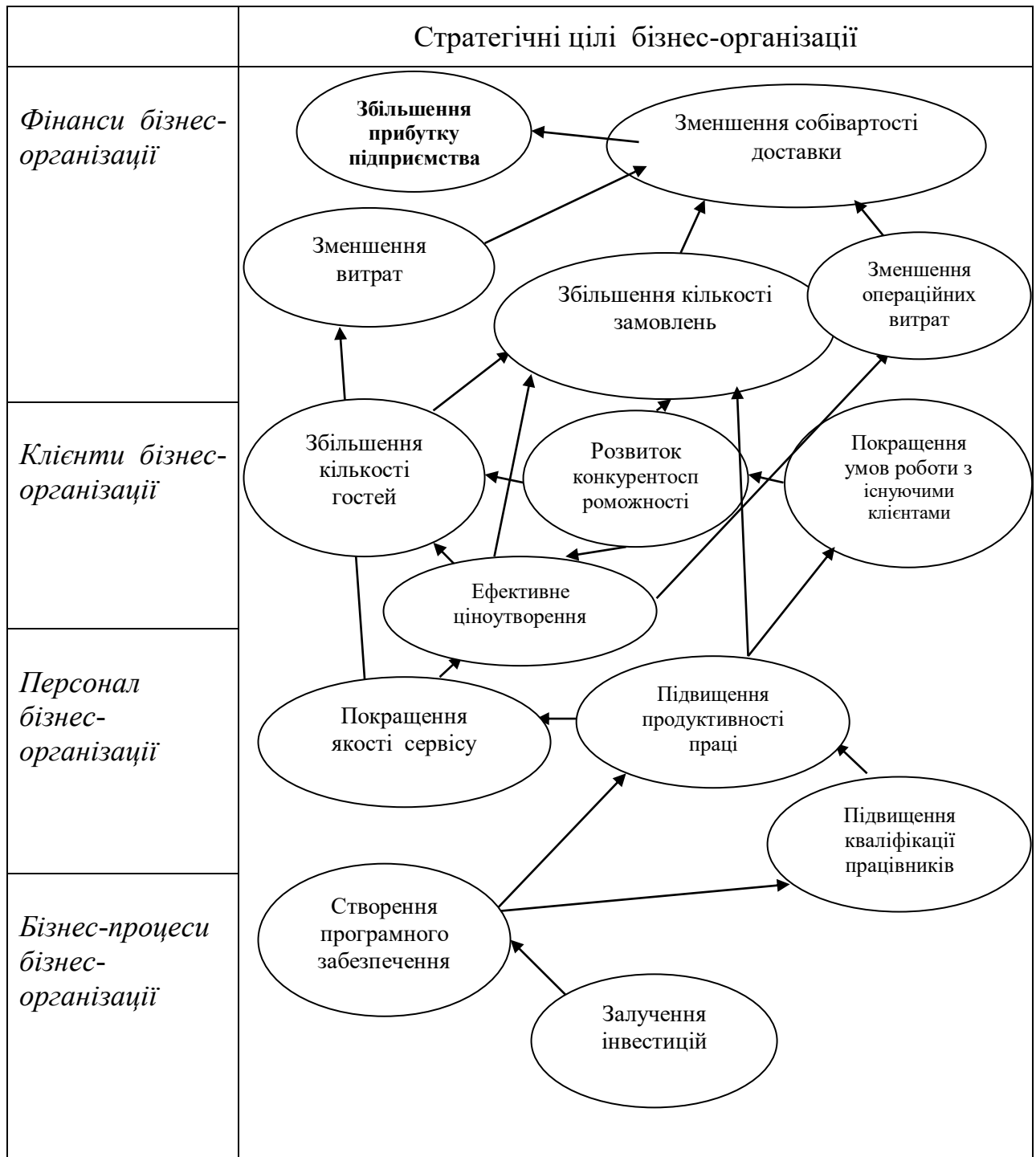
Як уже зазначалося вище, для досягнення цілей бізнес-організації слід запланувати впровадження програми розвитку бізнес-організації на 2022-2025 рр. Відповідальними особами, які будуть займатися впровадженням даної програми є: генеральний директор, заступник директора з технічних питань, заступник директора з комерційних питань керівник відділу кадрів, розподіл повноважень відповідальних осіб, що займаються впровадженням програми, та показники, за які вони відповідатимуть у межах своїх KPI наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Збалансована система показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Стратегічна карта		Збалансована система показників		План дій
Аспект	Стратегічні цілі	Показники результативності	Цільове значення	Ініціативи
Прибуток	Збільшення прибутку бізнес-організації	Операційний прибуток після оподаткування, тис. грн.	До 15 %	Зменшення витрат, збільшення кількості наданих послуг доставки
	– зменшення собівартості – зменшення витрат ресурсів – зменшення операційних витрат	Затрати на виконання однієї доставки, грн Загальний рівень витрат, тис. грн		
Клієнти	Збільшення кількості споживачів	Частка ринку, %	До 3%	Розвиток служби доставки
	Підвищення лояльності до бренду	Показник задоволеності, %	До 80 %	Збільшити якість сервісу
Основні бізнес-процеси	Підвищення інвестиційної привабливості бізнес-організації	Позиціонування бізнес-організації на ринку	До 20%	Залучення інноваційних засобів доставки, дронів
	Покращення якості послуг	Витрати, на заміну програмного забезпечення	20%	Збільшення кількості нових клієнтів
	Заміна програмного забезпечення	Кількість обладнання, що замінили, од	75%	Покращення якості сервісу
Працівники	Покращення іміджу сільпо як роботодавця	Кількість схвальних відгуків, %	На 20%	Проведення конференцій та семінарів. Навчання.
	Підвищення продуктивності праці	Операційний прибуток на одного працівника, %	60%	Покращення мотивації в бізнес-організації

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.19 - Схема причинно-наслідкових зв'язків цілей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Джерело: розроблено автором

Для цього слід розробити проект взаємодії з клієнтами, які є нашими покупцями, які перестали з якихось причин закуповувати у нас продукцію, а також нових клієнтів і їх залучення.

Також однією моделлю оцінювання бренду для Сільпо може стати методика А. С. Нільсена, побудована на моделі визначення балів. Баланс бренду заснований на шести групах критеріїв, які містять у спільному 19 окремих критеріїв, що вважаються вдалими та важливими показниками цінності бренду: 1) Який стан ринку (потенціал розвитку ринку, розвиток ринку, створення цінності на ринку)?

2) Який розмір частки бренду на його ринку (частка ринку з погляду цінності, відносна частка ринку, розвиток частки ринку, частка отриманих на ринку прибутків)?

3) Як гуртовики і роздрібні точки оцінюють бренд (дистрибуція, комерційна привабливість бренду)?

4) Що компанія робить для бренду (якість продукту, динаміка цін бренду, частка рекламного впливу)?

5) Наскільки сильна прихильність споживачів бренду (прихильність бренду, капітал упевненості бренду, частка завойованої свідомості, пригадування реклами, ототожнення з брендом)?

6) Яка сфера впливу (міжнародне охоплення бренду, міжнародний захист бренду)?

Нажаль, провести оперативне дослідження в умовах війни та тотальної невизначеності на сьогодні неможливо. Проте, частина міжнародних рітейлерів успішно використовують дану методику, отже вона може бути прийнята до уваги керівництвом компанії.

Фінансування проекту посилення бренду Сільпо здійснюється за рахунок коштів власного бюджету, інвестицій та інших джерел, не заборонених законодавством. Вартість обладнання для доставки дронами та програмного забезпечення для створення основного проекту розвитку –платформи для можливостей отримання покупок без використання кур'єрських послуг, - становить 9370 тис. гривень, з яких 3520 тис.грн вартість мобільного додатку, 2144 тис. грн. – дронів і 2144 тис. - вартість складського та супутнього

обладнання на основному розподільчому центрі. Також варто врахувати вартість інтеграції нових програмних продуктів до існуючих сайтів та ресурсів компанії, а також стартову рекламну підтримку проекту розвитку. Відповідно, загальна сумарна вартість проекту розвитку становить 10703,2 тис.грн.

Таблиця 2.20 - Етапи впровадження проекту посилення бренду Сільпо

Етап проекту	Початок	Тривалість	Затримка	Кінець
збір інформації	17.06.2022	1	0	17.06.2022
характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища	18.06.2022	11	0	28.06.2022
вивчення попиту на послуги в регіоні	02.07.2022	9	3	10.07.2022
обробка клієнтських замовлень на пошук необхідних фахівців	11.07.2022	15	0	25.07.2022
коригування бюджету	21.07.2022	25	-5	14.08.2022
оцінка ефективності поточної діяльності	19.08.2022	12	4	30.08.2022
розробка концепції надання послуг виконання замовлень	28.08.2022	12	-3	08.09.2022
закупівля обладнання	09.09.2022	5	0	13.09.2022
розробка цінової політики надання послуг виконання сторонніх замовлень	14.09.2022	4	0	17.09.2022
прогнозування короткострокових перспектив розвитку бізнес-організації	16.09.2022	10	-2	25.09.2022
початок реалізації проекту посилення бренду	26.09.2022	5	0	30.09.2022
оцінка перспектив отримання прибутку	01.10.2022	14	0	14.10.2022

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на нагальну необхідність впровадження проекту, значну кількість вивільненого з закритих супермаркетів магазинів та високу мотивацію працівників є підґрунтя планувати навіть незначне перевищення швидкості реалізації планів, про що свідчить від'ємні значення таблиці. Оскільки проекти мають альтернативність лише у пункті джерела залучення коштів – для обох варіантів передбачається однакові горизонти реалізації.

Загалом, для реалізації даної цільової Програми потрібно близько 10800 (основні статті витрат наведені у додатку Е), однак таку суму підприємство може отримати лише за умови залучення додаткових коштів. Тому для впровадження Програми варто проаналізувати альтернативні джерела

фінансування, за рахунок яких підприємство може усунути наявну проблему і в подальшому отримувати прибутки.

Щорічний обсяг фінансування проекту посилення бренду Сільпо визначається з урахуванням конкретизації завдань за підсумками виконання. Строк виконання: 2022 – 2026 роки. Прогнозні обсяги та джерела фінансування Програми наведені у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - Прогнозні обсяги та джерела фінансування проекту посилення бренду Сільпо

Джерела фінансування	Обсяг фінансування, тис. грн	У тому числі за роками				
		2022	2023	2024	2025	2026
Кредит банку «Восток»	1080	-	270	270	270	270
Власні кошти	9720	1220	2000	2000	2000	2000
Всього	10800	1220	2270	2270	2270	2270

Джерело: розроблено автором

Отже, як вже зазначалося у попередньому підрозділі, реалізація даної Програми впровадження проекту розвитку можлива лише за умови залучення додаткових коштів, для отримання яких можна запропонувати 2 альтернативних варіанти:

1. Фінансування за рахунок кредиту власного банку;
2. Фінансування Програми, шляхом отримання кредиту від Європейського Банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), який на сьогоднішній день є найбільшим фінансовим інвестором бізнес-організації.

Прогноз можливих доходів в перехідний період ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено у рис.2.9. Прогнозні показники узгоджено з фахівцями департаменту маркетингу, що мають значний досвід у реалізації різного рівня проектів.

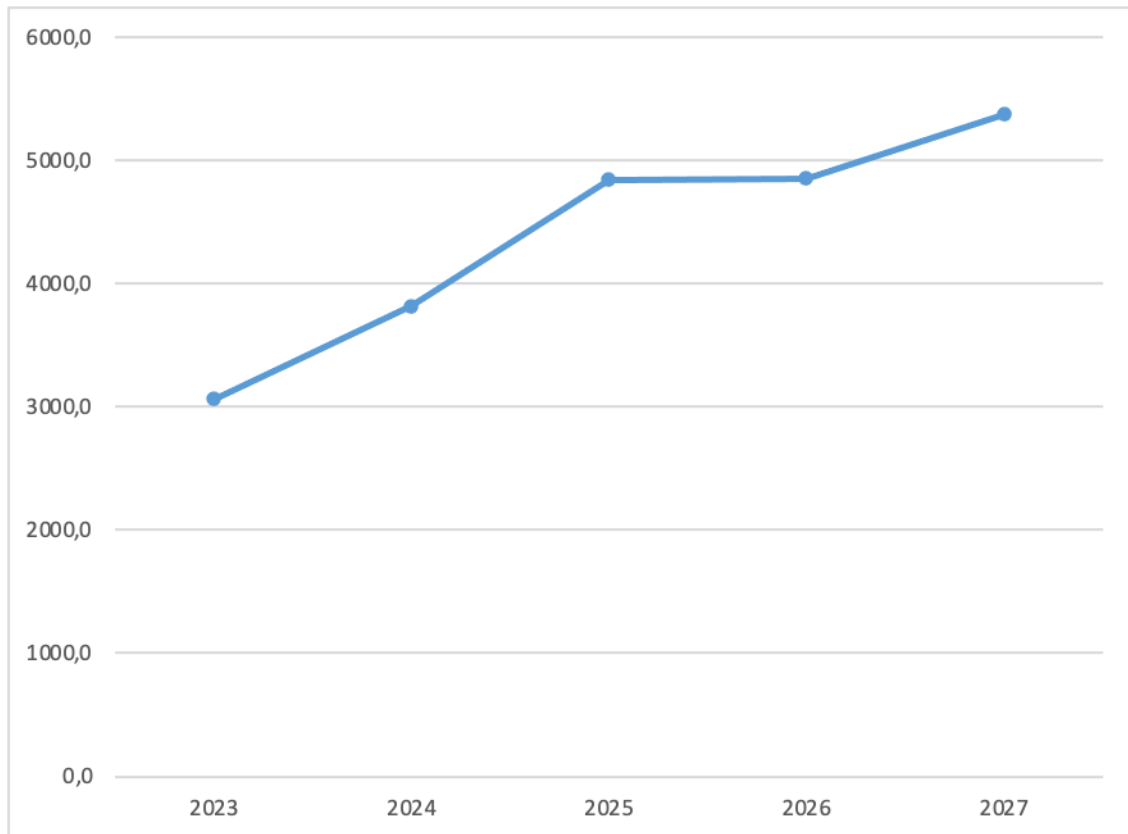


Рис.2.9 - Прогноз можливих доходів в перехідний період ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023-2026 рр.

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб визначити, який з варіантів є найбільш альтернативним, варто провести оцінку економічної ефективності проектів, основним критерієм якої є чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV), заснована на дисконтуванні грошового потоку. Суть критерію полягає в порівнянні поточної вартості майбутніх чистих грошових потоків від реалізації проекту з інвестиційними витратами, необхідними для його реалізації.

Розрахунок чистої теперішньої вартості при фінансуванні за рахунок кредитних коштів будемо проводити у табличній формі, приймаючи норму дисконту 0,15 і 0,25, так як при вкладенні коштів з метою зниження поточних витрат завдяки використанню технологій слід приймати норму дисконту більше 15% (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 - Розрахунок економічної ефективності проекту, при фінансуванні за рахунок кредитних коштів

Рок и	Вигод и доход и (Bt)	Витрат и (Ct)	Чиста вигод а	Коефіціє нт дискон тності ($r_1=0,15$)	Дисконт ні вигоди	Дисконт ні витрати	NPV1	Коефіціє нт дискон тності ($r_2=0,25$)	NPV2
							Чиста дисконтн а вигода		Чиста дисконтн а вигода
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0		1230,0	-1230	1	-	1230,00	-1230,00	1	-1230,00
1	3787	2340	1717	0,873	3548,69	1985,90	1482,79	0,811	1383,49
2	4340	2340	1980	0,757	3123,00	1727,12	1476,88	0,642	1276,31
3	4458	2340	2248	0,659	2862,84	1484,66	1499,18	0,513	1230,87
4	4236	2340	2056	0,573	2384,47	1287,44	1167,03	0,412	864,93
5	4979	-	4789	0,498	2470,13	-	2383,13	0,329	1572,79
Всього					13829,14	7693,12	-6706,02	-	-4875,54

Джерело: розроблено автором

Таким чином, при $r_1 = 15\%$ і $r_2 = 25\%$:

$$NPV1 = 7703,12 - 14509,14 = -6806,02 \text{ тис. грн} < 0$$

$$NPV2 = 6581,74 - 11567,27 = -4885,53 \text{ тис. грн} < 0$$

Отже, даний проект слід не приймати, оскільки як при нормі дисконту 15%, так і нормі дисконту 25%, проект не буде прибутковим. Тепер можна ще визначити і термін окупності проекту, час, через який підприємство зможе отримувати прибутки і повністю окупити інвестиції. Як видно з табл. 3.4 на 5 році реалізації проекту підприємство зможе окупити вкладені інвестиції і отримувати прибутки, тобто термін окупності за першим альтернативним проектом буде становити 5 років.

Далі будемо розраховувати ефективність проекту, при фінансуванні шляхом отримання кредиту ЄБРР. Банк зможе надати кредит підприємству на пільгових умовах, сума кредиту - 4510 тис.грн, термін користування кредитом – 5 років, і таким чином відсоткова ставка становитиме 3 % річних, щорічна комісія – 0,05% і страховий платіж – 0,45% від суми кредитних коштів, схема

погашення кредиту – анuitет (рівномірними платежами). У табл. 2.23 наведено розрахунок загальних платежів бізнес-організації за користування кредитом.

Таблиця 2.23 - Розрахунок загальних платежів бізнес-організації за користування кредитом протягом 2022-2026 рр

Рік	Сума кредиту (залишок), тис.грн	Сума повернення кредиту, тис.грн	Сума плати за кредит (3%), тис.грн	Щорічна комісія банку (0,05%), тис.грн	Страхові платежі (0,45%), тис.грн	Загальна сума плати за кредит тис.грн.
0	10800	2260	64,82	1,079	48,54	2274,48
1	8650	2260	64,82	1,079	-	2325,87
2	6580	2260	64,82	1,079	-	2325,87
3	4420	2260	64,82	1,079	-	2325,87
4	2360	2260	64,82	1,079	-	2325,87
Разом	-	10800	325	5,36	48,54	16178

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна сума переплати за користування кредитом за 5 років буде становити $11178 - 10800 = 378$ тис.грн.

Тепер можна прорахувати ефективність проекту, при фінансуванні шляхом отримання кредиту ЄБРР, при чому в даному випадку норма дисконту приймаємо 15% і 25% (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 - Розрахунок економічної ефективності проекту, при фінансуванні шляхом отримання кредиту ЄБРР

Рок и	Вигоди-доходи (Bt)	Витрати (Ct)	Чиста вигода	Коефіцієнт дисконтності ($r_1=0,15$)	Дисконтні вигоди	Дисконтні витрати	NPV1	Коефіцієнт дисконтності ($r_2=0,25$)	NPV2
							Чиста дисконтна вигода		Чиста дисконтна вигода
0	-	10820	-10820	1	-	-10820	-10820	1	-10820
1	3978	-	3987	0,769	3056,00	-	3056,00	0,833	3342,17
2	4350	-	4250	0,593	2426,00	-	2526,00	0,694	2938,50
3	4628	-	4528	0,456	2045,69	-	2055,69	0,578	2624,92
4	4416	-	4346	0,352	1523,10	-	1514,10	0,472	2175,13
5	4629	-	4889	0,268	1278,24	-	1288,24	0,412	1835,18
Всього					10340,34	10800	-359,66	-	-2087,90

Джерело: складено автором

Таким чином, при $r_1 = 15\%$ і $r_2 = 25\%$:

$$NPV1 = 10820 - 10340,34 = - 359,66 \text{ тис. грн} < 0$$

$$NPV2 = 10820 - 12896,10 = - 2087,90 \text{ тис. грн} < 0$$

Після проведених розрахунків, можна зробити висновок, що даний проект також слід не приймати, оскільки при нормі дисконту 15 і 25% проект буде прибутковим. При цьому термін окупності проекту буде становити також 4,5 роки.

Отже, провівши розрахунок економічної ефективності проекту, при фінансуванні шляхом отримання державних коштів і кредиту Європейського банку реконструкції та розвитку, що вже є партнером даної бізнес-організації вже тривалий час. Більшість нових супермаркетів останні 5 років відкривалися за участю даного банку. Аудит банку відбувається регулярно, вся поточна документація представлена у повному обсязі, тому отримати додаткове фінансування не буде складно в даному випадку.

Також варто зробити висновок, що найбільш ефективним буде перший проект – фінансування за рахунок Європейського банку реконструкції та розвитку, оскільки термін окупності як при даному фінансуванні, так і при фінансуванні за рахунок державних коштів лише 2 роки, однак при отриманні кредиту від Європейського банку реконструкції та розвитку, підприємство значно швидше почне отримувати прибутки, і окупити отримані кошти.

Інвестиції у якість обслуговування, у розвиток, тим паче, з використанням інновацій завжди привабливий шлях для інвестора. Зважаючи на репутацію та досві бізнес-організації, яка потребує фінансових вливань – даний шлях, беззаперечно, може розраховувати на схвальні відгуки навіть за умов втрат, війни і всіх проблем, що вона несе з собою.

Попередні роки ефективної взаємодії продемонстрували готовність виконувати взяті на себе зобов'язання бізнес-організацією,

Тепер варто зобразити календарний графік впровадження проекту. В таблиці 2.25 відображено основні етапи впровадження проекту.

Таблиця 2.25 - Етапи впровадження проекту посилення бренду Сільпо

Етап проекту	Початок	Тривалість	Затримка	Кінець
збір інформації	17 червня 2022 р.	1	0	17 червня 2022 р.
характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища	18 червня 2022 р.	11	0	28 червня 2022 р.
вивчення попиту на послуги дистанційної доставки в регіоні	2 липня 2022 р.	9	3	10 липня 2022 р.
обробка клієнтських замовлень на пошук необхідних фахівців	11 липня 2022 р.	15	0	25 липня 2022 р.
коригування бюджету проекту	21 липня 2022 р.	25	-5	14 серпня 2022 р.
оцінка ефективності поточної діяльності за проектом	19 серпня 2022	12	4	30 серпня 2022 р.
розробка концепції проекту посилення бренду	28 серпня 2022 р.	12	-3	8 вересня 2022 р.
закупівля обладнання для проекту	9 вересня 2022 р.	5	0	13 вересня 2022 р.
розробка концепції проекту посилення бренду	14 вересня 2022 р.	4	0	17 вересня 2022 р.
прогнозування короткострокових перспектив розвитку бренду бізнес-організації	16 вересня 2022 р.	10	-2	25 вересня 2022 р.
початок реалізації програми розвитку бренду	26 вересня 2022 р.	5	0	30 вересня 2022 р.
оцінка перспектив отримання прибутку за проектом	1 жовтня 2022 р.	14	0	14 жовтня 2022 р.

Джерело: розроблено автором

Оскільки, стратегія – це один із найважливіших інструментів управління розвитком бізнес-організації, то будь-які управлінські процеси в системі забезпечення розвитку бізнес-організації здійснюються із застосуванням процесного підходу. Нижче наведена таблиця нового розподілу відповідальності між ТОП-менеджментом бізнес-організації за умови планування, організації, мотивації працівників та контролю щодо стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Таблиця 2.26 - Розподіл відповідальності проекту посилення бренду Сільпо

№	Посада	Сфера відповідальності
1	2	3
1	Директор офісу управління проектами	Формує візію та місію бізнес-організації, бере участь у виборі стратегій діяльності., планує основні та тактичні цілі й забезпечує їх досягнення. Керівництво та координація діяльності для реалізації стратегічних цілей бізнес-організації.
2	Заступник директора офісу управління проектами	Приймає участь у стратегічному плануванні діяльності та сприяє реалізації проекту технічного оновлення бізнес-організації. Відповідальний за підготовку виробництва, управління поточними витратами, розробку і нових проектів, вдосконалення процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей бізнес-організації.
3	Заст. директора комерційного офісу	Аналізує показники діяльності бізнес-організації. Приймає участь у стратегічному плануванні. Відповідальний за фінансовий стан бізнес-організації, управління витратами, залучення кредитних коштів, контроль за їх використанням та поверненням, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, зокрема рівню конкурентоспроможності бізнес-організації.
4	Заступник керівника офісу персоналу	Розробляє та впроваджує систему стимулювання та нематеріальної мотивації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-організації. Відповідальний за реалізацію системи управління персоналом, пошук та підбір персоналу, організацію праці та розрахунок бонісів, забезпечення підвищення результативності діяльності персоналу, раціонального розподілу фонду оплати праці, навчання і розвиток персоналу.
	Керівник офісу персоналу	Виконує контролюючу функцію за параметрами виконання замовлень клієнтів. Відповідальний за забезпечення, збереження сировини і матеріалів, обладнання та комплектуючих виробів необхідних для виконання програми розвитку.
5	Керівник комерційного офісу	Забезпечує планомірне зростання клієнтів, аналізує параметри діяльності. Координує основні процеси закупівель в бізнес-організації: організація складування, транспортування готової продукції та сировини, відвантаження готової продукції, митно-ліцензійне оформлення необхідних документів.
5	Керівник офісу маркетингу	Відповідальний за розробку плану продажів, цінової політики; дослідження ринків збуту за цінами, асортиментом, попиту на продукцію; пошук і залучення потенційних партнерів. Аналізує системну відповідність виконання планових показників.
6	Заст. директора розвитку мережі	Відповідальний за виконання плану продажу в мережі, управління витратами, розробку стратегій виходу на нові ринки, розбудову мережі, що сприяє досягненню стратегічних цілей сервісу.

Джерело: розроблено автором

Важлива задача стратегічного планування в умовах ринку – забезпечити підприємству можливості досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів. Щоб ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» могло встановити власний довгостроковий цикл розвитку,

воно повинно зростати скоріше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Таблиця 2.27 - Матриця посад-відповідальності проекту посилення бренду Сільпо

№	Виконавці	Директор офі. операційної дії	Директор офісу управління пр-ми	Директор офісу фінансів	Директор офісу персоналу	Директор офісу логістики	Директор офісу маркетингу
	Вид роботи						
1	Формування візії та місії	PX	P		P		
2	Аналіз ринку діяльності						PX
3	Оцінка економічної ефективності діяльності		P	X			
4	Вибір стратегії розвитку брендів бізнес-організації	PX			P		
5	Розробка планів реалізації стратегії посилення бренду		P	X			
6	Пошук нових партнерів проекту						PX
7	Аналіз бізнес-процесів діяльності бізнес-організації	P				PX	PX
8	Навчання персоналу – учасників проекту				PX		
9	Впровадження нових позицій		P	X			
10	Запровадження нового виду послуг				P	X	
11	Впровадження проекту посилення бренду	P	PX	PX			
12	Контроль за результатами реалізації проекту	P	PX				

Джерело: складено автором, де P- відповідальний за виконання роботи; X- безпосередній виконавець

Також після впровадження даного проекту посилення бренду Сільпо, і встановлення нового обладнання підприємство не буде уже потребувати роботи деяких працівників бізнес-організації. І тому у зв'язку з цим, буде скорочена частина персоналу, що також у свою чергу зменшить витрати фонду

оплати праці, і в результаті чого, потрібно оптимізувати організаційну структуру бізнес-організації.

Також дана пропозиція враховує реалії та ризики воєнного стану – неможливість використання попереднього виду доставки з використанням скутерів (а їх було у компанії понад 4000), ризики потрапляння на вибухонебезпечні предмети (а на повне розмінування підуть роки за прогнозами експертів), терміновість виконання замовлень при мінімізації людського фактору.

Загалом, війна стимулює до пошуку нових, інколи сміливих та інноваційних рішень. Одним з таких може бути доставка дронами, яка вже понад 5 років успішно використовується компанією Амазон. Амазон, передусім використовує даний метод доставки для віддалених та важкодоступних для автомобільного транспорту через погодні умови населених пунктів. Проте, війна зробила важкодоступними навіть певні райони поблизу нашої столиці.

Особливу увагу варто приділити інфраструктурі проекту, вона у вартісному відношенні займає майже половину бюджету. Звичайно, дану техніку необхідно обслуговувати, ремонтувати, заповнювати заряд батарей. Всі ці важливі елементи враховано у даному проекті.

Також зазначено про необхідність навчання персоналу. Запропоновано створення відео курсу для навчання персоналу, що буде задіяний у проекті. Планується використовувати дрони, які були у пілотній розробці заводу імені Антонова та створити навчальний курс з використанням фахівців підприємства.

Отже дана ідея є актуальною як у воєнний час, так і буде затребуваною населенням після завершення бойових дій. Звичайно, будь-який розвиток потребує інвестицій, але інновації, покликані зберегти життя та забезпечити життєво необхідним населення – вкрай важливо. Також – в перспективі – даний проект стане запорукою підтримання високого рівня сервісу, що є важливим елементом сили бренду Сільпо. Адже саме через сервіс – якісне обслуговування у торговельних залах, можливість доставки, унікальність асортименту бренд Сільпо вирізняється з-поміж конкурентів.

ВИСНОВКИ

Навіть у випадку створення успішного та впізнаваного бренду та його ефективного функціонування на ринку існує така загроза як можливий “занепад” бренду. Причинами цього можуть бути такі фактори як: погіршення якості товару, “зникнення” певної категорії товарів, не правильна цінова, збутова, рекламна політика, перетворення бренду в загальну назву тощо. У зв’язку з цим важливо визначити можливості оновлення або відтворення бренду. Враховуючи те, що бренд складається з декількох основних компонент – власне товар, сприймана споживачами якість, образ споживачів, спосіб використання, виробник, символ, відношення зі споживачем – кожен з цих рівнів окремо або у поєднанні можна використати для оновлення бренду. Найбільш типовими способами відтворення бренду вважають: зміну товару у розрізі нових матеріалів та технологій; зміну товару з погляду відповідності смакам споживачів; внесення інновацій в товар; зміну ринку; зміну назви, упаковки, розфасовки тощо; зміну ціни; пошук нових сегментів серед покупців; зміну способу розповсюдження; нові способи використання.

Успішно здійснений брендинг дозволяє збільшити обсяги продажу товару та прибутки, забезпечити високу конкурентоспроможність товару і підприємства, завоювати лояльність покупців та споживачів. Саме тому ефективне управління брендом бізнес-організації не втрачає актуальності навіть за умов війни.

Особливо актуальною обрана тема дослідження є для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що мало високі показники стабільності та конкурентоспроможності до початку воєнних дій. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовувало таку стратегію формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, яка передбачає використання елементів унікальності у виробництві продукції, які мають цінність для споживачів. Ці додаткові цінності, такі як висока якість продукції, широкий асортимент продукції, висока кваліфікація персоналу, дозволяють ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник послуг, та середньою ціною у галузі.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Після позиціонування загроз було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів; до руйнації бізнес-організації або її виходу з галузі може призвести негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні ресторанні послуги та постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. Розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Fozzy Group – одна з найбільших комерційних та промислових груп в Україні. Вона є одним з лідерів у сфері торгівлі товарами та побутовими товарами, має мережу супермаркетів "Сільпо" та "Ле Сільпо", супермаркети дискаунтерів, оптові гіпермаркети Фоззі, зручні магазини біля роботи та дому "Фора" і "Фавор".

Для дослідження інноваційних процесів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно визначити чинники, які впливають на управління інноваційними процесами на підприємстві. Серед них виділяють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-організації.

Протягом усього звітного періоду імовірність банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» була дуже високою, адже розвиток і розбудова нових торговельних центрів відбувалася за рахунок залучених коштів. Отже, можемо зробити висновок, що продовження функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відбувається за рахунок групи Фоззі, яка підтримує своє дочірнє підприємство. Дана ситуація свідчить про те, що формування стратегічного розвитку інноваційного підприємництва на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є не просто бажанням зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, а необхідною умовою для продовження функціонування бізнес-організації на ринку.

Траєкторія переходу торгової мережі на кожний наступний рівень репутації відповідальності пов'язана зі зміною складу стейкхолдерів, залучених

до процесу формування ділової репутації. Рух до бажаного рівня репутації відповідальності пов'язаний з залученням в сферу впливу торговельної мережі все більших груп зацікавлених осіб, тому цілі управління діловою репутацією можуть змінюватися в залежності від стадії життєвого циклу мережевого оператора.

Лідерами ринку по чистому доходу були компанії Fozzy Group (торгова мережа «Сільпо») та АТБ – МАРКЕТ які мають збільшення чистої виручки за попередні роки 15,3% і 16,4%. Згідно нашого дослідження найбільш потужними гравцями ринку продовольчої торгівлі були компанії «Сільпо», «Еко-маркет», «Велика кишеня», «Фуршет», «АТБ- маркет», вони мали статус найбільш розповсюджених мереж продуктових супермаркетів.

В роботі проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності бізнес-організації. Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою. Для складення таблиці були використанні данні, зібранні під час опитування працівників головного офісу компанії. В роботі відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд». Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг підприємства.

Передбачається, що в 2022-2025 рр. інтенсивність конкуренції на українському ринку продовжить зростати, що призведе до значної трансформації торгового простору України. Одним із стратегічних напрямків розвитку сучасного ритейлу виступає необхідність стирання кордонів між різними форматами і каналами торгівлі, створення єдиної, уніфікованої, «панканальної» структури реалізації товарів, що підтверджує слайд 15. Реалізація даного постулату можлива тільки в умовах впровадження інноваційних підходів до управління роздрібними торговельними мережами.

Можемо побачити зміни вподобань споживачів, після війни, очевидно будуть інші трансформації, зважаючи на вагу репутаційного капіталу даних

компаній. В роботі наведена характеристика проблем «ТОВ СІЛЬПО-ФУД» та можливі шляхи їх вирішення. Основною проблемою підприємства є надвелика частка залученого капіталу у структурі. Підприємство розвиває мережу на основі виключно залучених коштів, що призводить до ризику банкрутства та в умовах тотальних збитків має сплачувати кредити.

Також в роботі зазначено основні напрями діяльності підприємства в умовах війни: Підприємство несе значні втрати: в наслідок бомбардувань втрачено найбільші логістичні центри та магазини; Співробітників та членів їх родин частково евакуйовано до табору у Чернівцях. Відбувається розбудова табору та цілодобова підтримка життєдіяльності – забезпечення харчуванням, ліками тощо; створено новий логістичний центр для постачання продовольства до Харкова та інших міст у зоні бойових дій. Відбувається часткове закриття магазинів та звільнення співробітників.

Запропоновані в роботі заходи щодо посилення бренду Сільпо носять системний характер та ґрунтовно розкривають управлінську складову даного процесу. Також пропонується до впровадження проект реалізації доставки за використання дронів, адже компанія нещодавно відмовилася від електроскутерів та звільнила частину кур'єрів. Розвиток – процес безперервний, який не має зупинити навіть війна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», Верховна Рада України від 15.12.1993 № 3689-ХІІ (зці змінами і доповненнями)
2. Барабась Д.О. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу виробничого бізнес-організації / Д.О. Барабась // Український промисловець. 2019. №4. С.8-9.
3. Бейкеліт Р. Сервіс. Сценарії і техніки обслуговування клієнтів на вищому рівні/ Бейкеліт Роберт. Гіппо, 2019. - 288 с.
4. Белай С. В. Концепція стратегії соціально-економічної безпеки регіонів України. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/04.pdf>.
5. Божавіна Р.Н. Етика менеджменту: Підручник. Фінанси і статистика, 2011. - 192с.
6. Брагін Л. А. Організація комерційної діяльності / Л. А. Брагін. Академія, 2019. - 266 с.
7. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. К.: КНЕУ, 2011. С.187-229.
8. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. - 100 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. К: Лібра, 2012. – 712 с.
10. Гордієнко В.О., Григораш О.В. Оцінка ефективності цільових програм із застосуванням економіко – математичних методів. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/15_112153.doc.htm.
11. Горенська Л.М. Управління якістю торговельного обслуговування/ Горенська Л.М . Економіка 2019. - 156 с.
12. Економічна енциклопедія в 3-х т. / [відп. ред.. С. В. Мочерний]. К. Академія, Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. Т. 3. - С. 884.

13. Єгорова С.М. Оцінка якості торговельного обслуговування. // Вісник КДУ 2014 року №6, С. 55- 67.
14. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // Актуальні проблеми економіки. 2016. №2. - С. 70-75.
15. Зав'ялова, Ж. Сервісне обслуговування клієнтів в торговому залі/ Зав'ялова, Ж .; Моїсєєв, А. Мова, 2016. – 160 с.
16. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг бізнес-організації в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова. Проблеми економіки. Х. Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2019. № 4. - С. 121-128.
17. Іванов. Ю. Б. Конкурентні переваги бізнес-організації: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова Х.: ВД «ІНЖЕК», 2021. – 352 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ. Видавничий дім „Вільямс”, 2012. – 608 с.
19. Котунов Р.В Обслуговування клієнтів як конкурентна перевага / Л.В. Котунов Академія, 2019. - 186 с.
20. Кравченко Л.І. Аналіз господарської діяльності в торгівлі. Л.І.Кравченко. Вища школа, 2018. - 271 с.
21. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – К. КНЕУ, 2018. – 152 с.
22. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2005 – 380 с.
23. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. К.: КНЕУ, 2003. – 440 с.
24. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності бізнес-організації. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. – 188с.
25. Манн І. Маркетинг повернення. Як повернути втрачених клієнтів / Манн І., Турусіна А. Іванов і Фербер, 2013. - 126 с.

26. Мельникова М.В., Богачов О.С. Методичний підхід до дослідження ринку в сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe_filename=PDF/ecpros_2013_75_11.pdf
27. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств / Н.П. Тарнавська // Регіональні перспективи, 2020. №2-3. – С.208-210.
28. Москалюк С. Бренд у стратегічному управлінні підприємством // Вісник ТАНГ №4, 2018 – с. 212.
29. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю бізнес-організації. О. Ф Яременко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2019, № 5, Т. 1. С. 35 – 37.
30. Нечаєва С.М. Показники якості торговельного обслуговування. // Вісник КДУ - 2019 року, №5, с. 44-48.
31. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є.. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. - 560с.
32. Носова Н. С. Лояльність клієнтів, або як утримати старих і залучити нових клієнтів / Наталія Станіславівна Носова. Дашков і Ко, 2016. – 160 с.
33. Орлов П А. Конкурентні переваги бізнес-організації: оцінка, формування та розвиток: монографія / П. А. Орлов, Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 352 с.
34. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
35. Павлено А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія: КНЕУ, 2005 – 582 с.
36. Пейн Е. Керівництво по CRM. Шлях до вдосконалення менеджменту клієнтів / Пейн Ендріан. Гревцов Паблішер, 2017. - 384 с.
37. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств через реалізацію стратегії економічного зростання / Е.М. Григоренко // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. 2018. № 2. С.66-71.

38. Підходи до визначення конкурентних переваг бізнес-організації / Т.В. Хорчук // Экономика и управление. 2018, № 6. С. 68-71.
39. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. 2.вид., доп. К.: КНЕУ, 2002. - 379с.
40. Поняття та категорійний апарат конкурентоспроможності бізнес-організації та проблематики його визначення / В. М. Посторонко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2017, № 6, Т. 2. С. 276 – 277.
41. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. Альпина Бизнес Букс, 2021.– 454 с.
42. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер. Альпіна Бізнес Букс, 2020. – 424 с.
43. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. К: Основи, 2008. – 390 с.
44. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового бізнес-організації / С. Бондаренко // Економіст. 2017, №9. – С. 58-59.
45. Райхельд Ф. Щира лояльність. Ключ до завоювання клієнтів на все життя / Райхельд Ф., Марки Р. - Іванов і Фербер, 2013. - 352 с
46. Рейтингова система управління конкурентоспроможністю промислової продукції / С. Бондаренко // Проблеми науки. 2021, № 11. - С.41-46.
47. Розробка основних параметрів та показників аналізу конкурентоспроможності продукції/ Г.К. Яловий // Регіональні перспективи. 2019, №5-6. с 57.
48. Рязанцев О. Як впровадити CRM-систему за 50 днів / Олексій Рязанцев. – Книжний будинок, 2017. – 123 с.
49. Семантический анализ факторов повышения эффективности развития предприятия / И.В. Гонтарева // Економіка розвитку. 2020, №1. С.71 - 75.

50. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного бізнес-організації / О. Дейнека // Вісник Терноп. акад. нар. госп-ва. 2016, №.7-3. - С.119-122.
51. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації: Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
52. Фатхудинов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник / Р. А. Фатхудинов, Г. А. Осовська. К. Кондор, 2013 – 470 с.
53. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал бізнес-організації: формування та оцінка: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2003. — 316 с.
54. Федорович Р.В. Методи прогнозування ринкового попиту. Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період. – Тернопіль: 2003, - 107 с.
55. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вид. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету. 2019, № 40. 68–71с.
56. Формування стратегії досягнення високої конкурентоспроможності бізнес-організації / Ю. Гохберг // Економіст. 2012, №12. С.74-80.
57. Футало Т. В. Формування конкурентних систем у сфері торгівлі. – Л.: Вид-во Львівської комерційної академії, 2006. – 292 с.
58. Хайніш, С. В. Бенчмаркінг на підприємстві як інструмент управління змінами / С.В. Хайніш, Е.Т. Климова. Едіторіал, 2012. - 144 с.
59. Хілл Н. Як виміряти задоволеність клієнтів / Н. Хілл, Д. Браєрлі, Р. Мак-Дуголл. Альпіна Бізнес Букс, 2018. – 176 с.
60. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. Х. Видавництво ХНЕУ, 2016. - 324с.
61. Хруцький В.Є.Сучасний маркетинг: Підручник / В.Є. Хруцький, І.В. Корнєєва, Є.Е. Автухова. М.: Фінанси та статистика, 2017. - 356 с.
62. Цисар О. Стандарти обслуговування клієнтів: як розробити гарний сервіс [Електронний ресурс] / Олена Цисар // Журнал «Управління магазином».

2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://4service.group/ru/standarty-obsluzhivaniya-klientov/>

63. Чернявський А. Д., Кобржицький В. В. Корпоративне управління: Навч. посіб. / Міжрегіональна академія управління персоналом. К.: МАУП, 2006. - 208с.

64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

65. Шоул Д. Першокласний сервіс як конкурентна перевага / Джон Шоул. – Альпіна Паблішер, 2019. – 384 с.

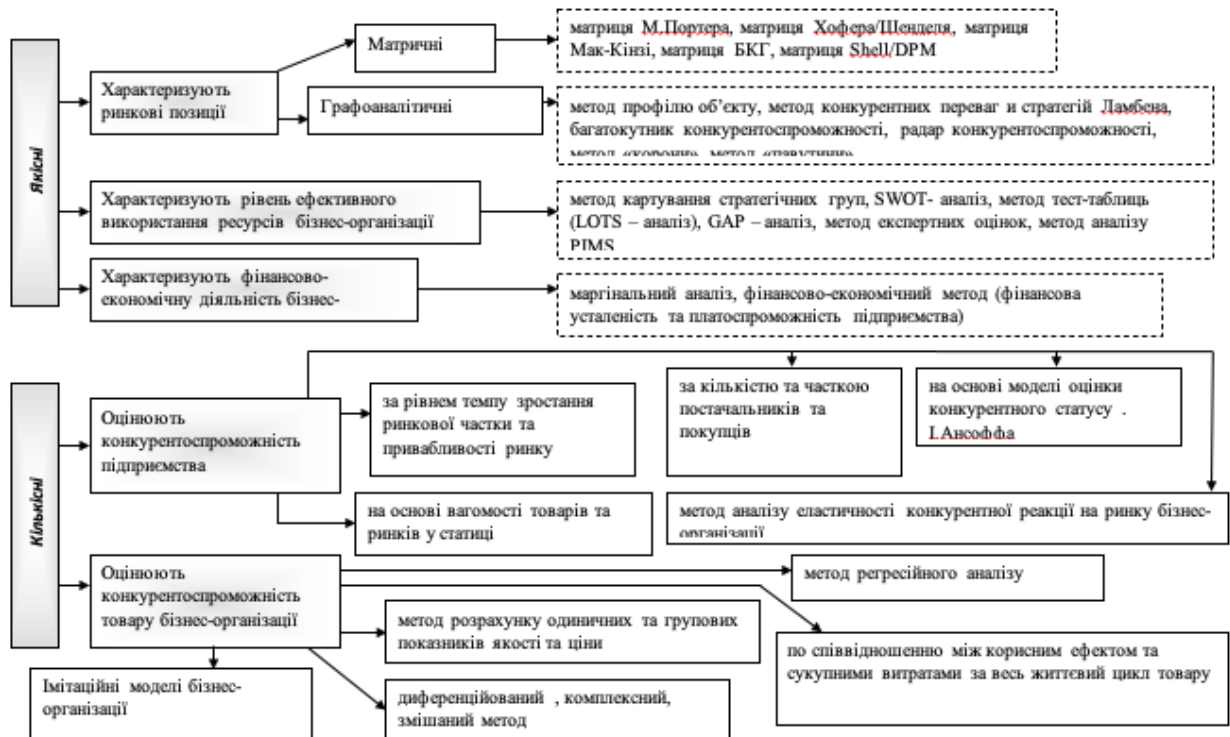
66. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю бізнес-організації: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. — 191с.

67. <https://shop.silpo.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація методів аналізу й управління конкурентними перевагами бізнес-організації на ринку



Баланс ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2020 рр., тис. грн.

Актив	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	3	1	0	0
первісна вартість	49	49	49	49
накопичена амортизація	-46	-48	-49	-49
Незавершені капітальні інвестиції	865	865	413	415
Основні засоби:	694191	645751	604700	619832
первісна вартість	850914	820621	812351	858336
знос	-156723	-174870	-207651	-238504
Інвестиційна нерухомість:	124917	109901	114726	122734
первісна вартість	139028	123139	132377	144402
знос	-14111	-13238	-17651	-21668
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	21	21	21	0
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	543	543
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0
Гудвіл	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0
Усього за розділом I	819997	756539	720403	743524
II. Оборотні активи				
Запаси	11	10	10	10
Виробничі запаси	0	0	0	0
Незавершене виробництво	0	0	0	0
Готова продукція	0	0	0	0
Товари	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	0	0	0	0
Депозити перестраховування	0	0	0	0

Продовження Додатку Б

1	2	3	4	5
Векселі одержані	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	16014	44659	76006	29432
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	52609	16239	22074	58485
з бюджетом	15	5148	5	6578
у тому числі з податку на прибуток	5	5	5	5
з нарахованих доходів	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	71842	51095	151939	43714
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	11	91	37	76
Готівка	0	0	0	0
Рахунки в банках	0	0	37	76
Витрати майбутніх періодів	0	290	348	636
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1216	392	268	1294
Усього за розділом II	141715	117924	250687	140225
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	961712	874463	971090	883749

Пасив	2015	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	175783	173783	173783	173783
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	26188	25603	25017	24431
Додатковий капітал	0	0	0	0

Продовження Додатку Б

1	2	3	4	5
Емісійний дохід	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-151230	-172737	-226193	-265445
Неоплачений капітал	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0
Інші резерви	0	0	0	0
Усього за розділом I	50741	26649	-27393	-67231
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	9320	3716	0	0
Довгострокові забезпечення	12	16	22	21
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0	0
Усього за розділом II	9332	3732	22	21
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0
Векселі видані	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	12519	63153	216657	263798
за товари, роботи, послуги	80358	12459	3400	2863

Продовження Додатку Б

1	2	3	4	5
за розрахунками з бюджетом	3620	6596	5938	4022
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0
за розрахунками зі страхування	0	0	3	3
за розрахунками з оплати праці	74	67	80	81
за одержаними авансами	0	0	0	0
за розрахунками з учасниками	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0
за страховою діяльністю	0	0	0	0
Поточні забезпечення	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	805068	761807	722383	680192
Усього за розділом III	901639	844082	998461	950959
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
Баланс	961712	874463	971090	883749

Додаток В

Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2020 рр., тис. грн.

Стаття	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0	0	0	0
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	0	0	0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0	0
Валовий: прибуток	0	0	0	0
Валовий: збиток	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші операційні доходи	347801	318234	310228	324862
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0	0
Адміністративні витрати	-796	-1151	-2002	-4747
Витрати на збут	-112480	-142923	-191363	-199988
Інші операційні витрати	-249	-13792	-361	-2151
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0

Продовження Додатку В

Стаття	2017	2018	2019	2020
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	234276	160368	116562	116976
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0	0
Фінансові доходи	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0
Інші доходи	512	2068	8833	1884
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0	0
Фінансові витрати	-70901	-137463	-173506	-148885
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші витрати	434	0	-3477	-1829
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	163453	24973	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0	-51588	-31854
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	163453	24973	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0	-51588	-31854

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2020 рр.

Натуральні значення, тис. грн.					Абсолютні відхилення, тис. грн.				Відносні відхилення, %			
Актив	2015	2016	2017	2018	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2015	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2015
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи:	3	1	0	0	-2	-1	0	-3	-66,7 %	-100,0 %	#ДЕЛ /0!	-100,0 %
первісна вартість	49	49	49	49	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
накопичена амортизація	-46	-48	-49	-49	-2	-1	0	-3	4,3 %	2,1 %	0,0 %	6,5 %
Незавершені капітальні інвестиції	865	865	413	415	0	-452	2	-450	0,0 %	-52,3 %	0,5 %	52,0 %
Основні засоби:	694 191	645 751	604 700	6198 32	-4844 0	-410 51	1513 2	-74359	-7,0 %	-6,4 %	2,5 %	-10,7 %
первісна вартість	850 914	820 621	812 351	8583 36	-3029 3	-827 0	4598 5	7422	-3,6 %	-1,0 %	5,7 %	0,9 %
знос	-156 723	-174 870	-207 651	-2385 04	-1814 7	-327 81	-3085 3	-81781	11,6 %	18,7 %	14,9 %	52,2 %
Інвестиційна нерухомість:	124 917	109 901	114 726	1227 34	-1501 6	482 5	8008	-2183	-12,0 %	4,4 %	7,0 %	-1,7 %
первісна вартість	139 028	123 139	132 377	1444 02	-1588 9	923 8	1202 5	5374	-11,4 %	7,5 %	9,1 %	3,9 %
знос	-141 11	-132 38	-176 51	-2166 8	873	441 3	-4017	-7557	-6,2 %	33,3 %	22,8 %	53,6 %
Усього за розділом I	819 997	756 539	720 403	7435 24	-6345 8	-361 36	2312 1	-76473	-7,7 %	-4,8 %	3,2 %	-9,3 %
II. Оборотні активи												
Запаси	11	10	10	10	-1	0	0	-1	-9,1 %	0,0 %	0,0 %	-9,1 %
Дебіторська заборгованість за продукцію	160 14	446 59	760 06	2943 2	2864 5	313 47	4657 4	13418	178,9 %	70,2 %	61,3 %	83,8 %
за виданими авансами	526 09	162 39	220 74	5848 5	-3637 0	583 5	3641 1	5876	69,1 %	35,9 %	164,9 %	11,2 %
з бюджетом	15	514 8	5	6578	5133	514 3	6573	6563	3422 0,0 %	-99,9 %	1314 60 %	437 53 %
Інша поточна дебіторська заборгованість	718 42	510 95	151 939	4371 4	-2074 7	100 844	1082 25	-28128	-28,9 %	197,4 %	71,2 %	-39,2 %
Інші оборотні активи	121 6	392	268	1294	-824	-124	1026	78	67,8 %	-31,6 %	382,8 %	6,4 %
Усього за розділом II	141 715	117 924	250 687	1402 25	2379 1	132 763	1104 62	-1490	16,8 %	112,6 %	44,1 %	1,1 %
Активи	961 712	874 463	971 090	8837 49	-8724 9	966 27	8734 1	-77963	-9,1 %	11,0 %	-9,0 %	8,1 %

Продовження Додатку Г

Натуральні значення, тис. грн.					Абсолютні відхилення, тис. грн.				Відносні відхилення, %			
	2017	2018	2019	2020	201 7/ 201 8	2018 / 2017	201 9/ 201 8	2020 / 2021	201 7/ 201 8	2018/ 2019	2020 / 2019	2020/ 2017
Пасив												
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	1757 83	1737 83	1737 83	1737 83	- 200 0	- 0	- 0	- 2000	- 1,1 %	- 0,0%	0,0 %	- 1,1%
Капітал у дооцінках	2618 8	2560 3	2501 7	2443 1	-585	-586	-586	- 1757	2,2 %	- 2,3%	2,3 %	- 6,7%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 1512 30	- 1727 37	- 2261 93	- 2654 45	- 215 07	- 5345 6	- 392 52	- 1142 15	- 14,2 %	- 30,9 %	- 17,4 %	- 75,5 %
Усього за розділом I	5074 1	2664 9	2739 3	6723 1	- 240 92	- 5404 2	- 398 38	- 1179 72	- 47,5 %	- 202,8 %	- 145, 4%	- 232,5 %
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення												
Інші довгострокові зобов'язання	- 9320	- 3716	- 0	- 0	- 560 4	- 3716	- 0	- 9320	- 60,1 %	- 100,0 %	- -	- 100,0 %
Усього за розділом II	- 9332	- 3732	- 22	- 21	- 560 0	- 3710	- -1	- 9311	- 60,0 %	- 99,4 %	- 4,5 %	- 99,8 %
III. Поточні зобов'язання і забезпечення												
за товари, роботи, послуги	- 8035 8	- 1245 9	- 3400	- 2863	- 678 99	- 9059	- -537	- 7749 5	- 84,5 %	- 72,7 %	- 15,8 %	- 96,4 %
за розрахунками з бюджетом	- 3620	- 6596	- 5938	- 4022	- 297 6	- -658	- 191 6	- 402	- 82,2 %	- 10,0 %	- 32,3 %	- 11,1 %
за розрахунками з оплати праці	- 74	- 67	- 80	- 81	- -7	- 13	- 1	- 7	- 9,5 %	- 19,4 %	- 1,3 %	- 9,5%
Інші поточні зобов'язання	- 8050 68	- 7618 07	- 7223 83	- 6801 92	- 432 61	- 3942 4	- 421 91	- 1248 76	- 5,4 %	- 5,2%	- 5,8 %	- 15,5 %
Усього за розділом III	- 9016 39	- 8440 82	- 9984 61	- 9509 59	- 575 57	- 1543 79	- 475 02	- 4932 0	- 6,4 %	- 18,3 %	- 4,8 %	- 5,5%
Пасиви	- 9617 12	- 8744 63	- 9710 90	- 8837 49	- 872 49	- 9662 7	- 873 41	- 7796 3	- 9,1 %	- 11,0 %	- 9,0 %	- 8,1%

Програма експертного опитування

- Мета опитування. Метою проведення анкетування є визначення ключових параметрів діяльності бізнес-організації ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Робочі гіпотези. Припускається, що ключовими факторами успіху для компаній фуд-ритейлерів є ефективність діяльності персоналу.
- План-графік проведення експертного опитування. Експертне опитування було розроблено та проведено впродовж тижня методом онлайн-опитування. Посилання на опитування було запропоновано на внутрішньому інформаційному ресурсі компанії.
- Обґрунтування групи експертів. В ТОВ «Сільпо-Фуд» усі працівники департаментів головного офісу мають високу кваліфікацію та досвід роботи. Відповісти на питання наведеної нижче анкети було запропоновано усім. Відгукнулося близько 62% працівників головного офісу, а саме 296 експертів.

Аналізуючи структуру вибірки та генеральну сукупність, можна зробити висновок, що вибірка є репрезентативною та може повно та достовірно відобразити думку фахового персоналу щодо необхідності розвитку бренду.

Таблиця Д-1

Графік реалізації програми експертного опитування

Дата	Етап	Робота
15.01-16.01	Підготовчий	Розробка програми експертного опитування (створення опитування, вибір респондентів, розсилка нагадування про проходження опитування).
17.01-19.01	Оперативний	Проведення опитування (відповіді респондентів на запропоновані питання анкетування).
20.01-21.01	Підсумковий	Обробка результатів анкетування, підбиття підсумків.

- Процедури збору та аналізу даних. Після проведення анкетування, було визначено ключові фактори успіху та ті, що потребують коректив.

Анкета

Шановні респонденти!

Дане анкетування проводиться з метою визначення ключових факторів успіху для компаній фуд-ритейлерів. Завчасно висловлюємо подяку за співпрацю і просимо відповісти Вас на наступні питання.

Оцініть, будь ласка, за 10-ти бальною шкалою значущість нижченаведених КФУ (1 - не важливий, 10 - дуже важливий) та ступінь їх реалізації підприємствами (1 - незадовільний рівень реалізації, 10 - максимально реалізовані).

Параметри середовища	Оцінка значущості	Ступінь впливу
Навчання адміністративного персоналу		
Умови праці офісних працівників		
Мотивація і стимулювання		
Плинність кадрів		
Кваліфікація адміністративного персоналу		
Оцінка якості роботи адміністративного персоналу		
Організація та планування основної діяльності		
Компенсаційний пакет		
Інформаційне забезпечення та інформаційна гігієна		
Рівень технічного оснащення		
Організація маркетингової підтримки діяльності		
Рівень заробітної плати адміністративного персоналу		
Репутаційний капітал компанії		
Чисельність адміністративного капіталу		
Стратегія розвитку компанії		
Соціально-психологічний клімат у колективі		
Орієнтація на внутрішнього клієнта		
Фінансова стійкість компанії		
Територіальне розташування офісу		

Будь ласка, наведіть коротку інформацію про себе

- Термін роботи _____
- Відділ _____
- Посада _____

Програма експертного опитування

Мета опитування. Метою проведення анкетування є визначення критеріїв конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі

Робочі гіпотези. Припускається, що критеріями конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі є якість товарів, рівень цін, наявність ефективних програм лояльності, ширина асортименту, покриття мережі, географія власної доставки, чистота торгівельних залів, рівень сервісу.

Робочі гіпотези. Припускається, що ключовими факторами успіху для компаній фуд-ритейлерів є ефективність діяльності персоналу.

План-графік проведення експертного опитування. Експертне опитування було розроблено та проведено впродовж тижня методом онлайн-опитування. Посилання на опитування було запропоновано на внутрішньому інформаційному ресурсі компанії.

Обґрунтування групи експертів. В ТОВ «Сільпо-Фуд» усі працівники департаментів головного офісу мають високу кваліфікацію та досвід роботи. Відповісти на питання наведеної нижче анкети було запропоновано усім. Відгукнулося близько 38% працівників головного офісу, а саме 116 експертів.

Цей метод має ряд переваг. Опитування експертів дозволило визначити суть проблеми, знайти якнайбільше варіантів її вирішення, з'ясувати доцільність проведення більш масштабних досліджень. Важливим етапом роботи з експертами був вибір. Від цього залежала достовірність отриманих результатів. Загальними критеріями вибору експертів є рівень освіти, посада, досвід роботи в досліджуваній сфері. Експертами виступили керівники різних рівнів, що впливають на вирішення досліджуваної проблеми, фахівці маркетингового відділу, реклами тощо. Проблемою роботи з експертами стала їх завантаженість, ділові відраження тощо.

Графік реалізації програми експертного опитування

Дата	Етап	Робота
15.02-16.02	Підготовчий	Розробка програми експертного опитування (створення анкет, вибір респондентів, встановлення графіку проведення анкетування).
17.02-19.02	Оперативний	Проведення опитування (надання анкет заміснику начальника відділу продажу для проведення анкетування, збір анкет).
20.02-21.02	Підсумковий	Обробка результатів анкетування, підбиття підсумків.

- Процедури збору та аналізу даних. Після проведення анкетування, було визначено ключові фактори успіху та ті, що потребують коректив.

Анкета

Шановні респонденти!

Дане анкетування проводиться з метою визначення ключових факторів успіху для компаній фуд-ритейлерів. Завчасно висловлюємо подяку за співпрацю і просимо відповісти Вас на наступні питання.

Оцініть, будь ласка, за 10-ти бальною шкалою значущість нижченаведених КФУ (1 - не важливий, 10 - дуже важливий) та ступінь їх реалізації підприємствами (1 - незадовільний рівень реалізації, 10 - максимально реалізовані).

Критерії конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі

Компанія/ Критерій	Якість товарів	Рівень цін	Наявність ефективних програм лояльності	Ширина асортименту	Покриття мережі	Географія власної доставки	Чист. тор. залів	Рівень сервісу	Зважена оцінка
ТОВ "АТБ-маркет"									
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»									
ТОВ "ФОРА"									
Metro Cash& Carry									
ТОВ "ЕКО"									
NOVUS Україна									
"Ашан Україна Гіпермаркет"									
Коефіцієнт вагомості									

Будь ласка, наведіть коротку інформацію про себе

- Термін роботи _____
- Відділ _____
- Посада _____

Розрахунок вартості основних складових проекту доставки дронами

Складові проекту	Вартість одиниці, тис.грн.	Кількість, шт	Вартість, тис.грн
Дрони	30,625	250	7656,25
Координуюча програма	112	1	112
Додаток для вистежування доставки	216	1	216
Розробка спеціального пакування та виробництво першої партії	15	10000	180
Організація сервісу обслуговування, ремонту та зберігання	231		231
Облаштування злітно-посадкового хабу	469,55	5	2347,75
Навчання персоналу (відеокурс)	57	1	57
Загальна вартість, тис. грн			10800



метадані

Заголовок

Управління брендом бізнес-організації.doc

Автор

Гузєря Микита Сергійович

Науковий керівник

Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати заповнення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		14
Інтервали		0
Мікропробіли		17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		265

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



17338

Кількість слів



135451

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручуєте список та аналізуєте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

порядковий номер	назва та адреса джерела URL (назва бази)	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	119	0.69 %
2	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	88	0.50 %
3	Конкурентоспроможність ритейл компанії та обґрунтування стратегії її підвищення 11/21/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	75	0.43 %
4	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	71	0.41 %
5	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	69	0.40 %

6	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	65	0.37 %
7	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	64	0.37 %
8	Конкурентоспроможність ритейл компанії та обґрунтування стратегії її підвищення 11/21/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	62	0.36 %
9	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	59	0.34 %
10	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24988/1/Morgoniyuk_magistr.pdf	59	0.34 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)



з бази даних RefBooks (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (4.70 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	Конкурентоспроможність ритейл компанії та обґрунтування стратегії її підвищення 11/21/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	593 (29)	3.42 %
2	Підвищення ефективності діяльності компанії 11/22/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра економіка підприємства)	146 (18)	0.84 %
3	ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 1/22/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	76 (11)	0.44 %

з програми обміну базами даних (0.43 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	Diplom_Vakula_mag_2020_2.pdf 12/3/2020 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Факультет МЕН та ТБ - кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії)	36 (4)	0.21 %
2	mmzed_2018_Fomina_Yakushko.pdf 1/16/2018 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Економічний факультет - кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва)	33 (2)	0.19 %
3	Білич Т.О._МКМА-22.docx 12/3/2019 National University "Lviv Polytechnika"2 (NULP2)	6 (1)	0.03 %

2	https://referat.bookap.info/work/2127897/Torgoveln-marka-i-brend	278 (13)	1.60 %
3	http://library.if.ua/book/14/1272.html	168 (9)	0.97 %
4	http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/sepspu_2017_1_7.pdf	147 (12)	0.85 %
5	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/099-102.pdf	100 (3)	0.58 %
6	https://studfile.net/preview/7463140/	74 (3)	0.43 %
7	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/78787878/956/%D0%A%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E.%D0%90.%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y	69 (2)	0.40 %
8	http://uchebnics.com/book/263-ekonomichna-diagnostika-navchalnij-posibnik-zagorna-to/22-42-diagnostika-konkurentnix-sil-shho-diyut-na-pidpriyemstvo.html	52 (3)	0.30 %
9	https://ua-referat.com/?red=100349	46 (1)	0.27 %
10	https://revolution.allbest.ru/marketing/00335115_0.html	44 (3)	0.25 %
11	http://infkonf.org/kotlyar-yuv-problemi-strategichnogo-planuvannya-na-pidpriemstvah-ukrayini-ta-mozhlivi-shlyahi-yih-podolannya/	38 (1)	0.22 %
12	https://studfiles.net/preview/2399197/	30 (2)	0.17 %
13	http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316487/34523/1/%D0%83%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A5.%D0%91.pdf	26 (2)	0.15 %
14	http://molodyycheny.in.ua/files/journal/2016/12_1/193.pdf	25 (1)	0.14 %
15	http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary_2016_1_4.pdf	21 (2)	0.12 %
16	http://www.apteka.ua/article/312825	18 (2)	0.10 %
17	http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma_3/classes_stud/%d0%9e%d0%a0%d0%93%d0%90%d0%9d%d0%86%d0%97%d0%90%d0%a6%d0%88%d0%a7%20%d0%a2%d0%90%20%d0%95%d0%9a%d0%9e%d0%9d%d0%9e%d0%9c%d0%86%d0%9a%d0%90%20%d0%a4%d0%90%d0%a0%d0%9c%d0%90%d0%a6%d0%88%d0%87.%20%d0%a4%d0%90%d0%a0%d0%9c%d0%90%d0%a6%d0%95%d0%92%d0%a2%d0%98%d0%a7%d0%9d%d0%98%20%d0%9c%d0%95%d0%9d%d0%95%d0%94%d0%96%d0%9e%d0%95%d0%9d%d0%a2%20%d0%a2%d0%90%20%d0%9c%d0%90%d0%a0%d0%9a%d0%95%d0%a2%d0%98%d0%9d%d0%93%d1%84%d0%b0%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%86%d0%b5%d0%b2%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b6%20%d1%84%d0%b0%d0%ba%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b5%d1%82%20%d0%ba%d1%83%d1%80%d1%81/%d0%ba%d0%bb%d1%96%d0%bd%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b0%20%d1%84%d0%b0%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%86%d1%88%d1%83%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%97%d0%bd%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%06%20%d0%9c%d0%90%d0%a0%d0%9a%d0%95%d0%a2%d0%98%d0%9d%d0%93%d0%9e%d0%92%d0%90%20%d0%a2%d0%9e%d0%92%d0%90%d0%a0%d0%9d%d0%90%20%d0%9f%d0%9e%d0%9b/%d0%a2%d0%98%d0%9a%d0%90.htm	17 (2)	0.10 %
18	https://revolution.allbest.ru/marketing/00985852_0.html	15 (2)	0.09 %
19	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35471/1/Pavlenko_bakalavr.pdf	14 (2)	0.08 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

20	http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/download/4684/4802	14 (1)	0.08 %
21	http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektivnist_Strategichnogo_Upravlinnya.pdf	11 (1)	0.06 %
22	http://ukrefs.com.ua/page/3.135713-Prodvizhenie-tovarov-Reklama-i-sbytovaya-deyatelnost.html	8 (1)	0.05 %

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 3 від 27.05.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Гузері Микити Сергійовича та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Гузері Микити Сергійовича. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,

к.е.н., доцент

кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,

к.е.н., старший викладач

кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.

ЗГОДА

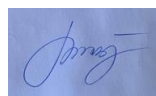
на обробку персональних даних

Я, Гузеря Микита Сергійович, який народився «21» липня 1997 року, здобувач кафедри менеджменту денної форми навчання факультету економіки та управління ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій» відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI, шляхом підписання цього тексту, даю згоду ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» та Міністерству освіти і науки України на обробку моїх персональних даних: прізвище, ім'я, по-батькові, дату народження, місце та форму навчання, з метою забезпечення реалізації адміністративно-правових відносин, відносин у сфері бухгалтерського і податкового обліку з метою здійснення заходів щодо виявлення та запобігання плагіату.

Також даю свою згоду на зберігання кваліфікаційної бакалаврської роботи в електронному архіві Університету та її розміщення в інформаційних базах даних та бібліотечних репозитаріях, що використовуються для перевірки робіт на наявність академічного плагіату.

Мої персональні дані, на обробку яких я даю цю згоду, можуть бути передані третім особам тільки у випадках, передбачених законодавством України.

«24 » травня 2022 року



Гузеря М.С.

Супровідна інформація **

до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти

для її передачі до Наукової бібліотеки імені М. В. Довнар-Запольського

Автор (прізвище ім'я, по батькові (повністю), (мовою оригіналу та англ. мовою)	Гузєря Микита Сергійович <i>Guzerya Nikita Sergeevich</i>
Назва кваліфікаційно роботи (мовою оригіналу та англ. Мовою)	Управління брендом бізнес-організації <i>Brand management of a business organization</i>
Ключові слова (5-7) (мовою оригіналу та англ. мовою)	Бренд, бренд-менеджмент, управління, планування, ефективність, розвиток, стратегія <i>Brand, brand management, management, planning, efficiency, development, strategy</i>
Анотація / короткий огляд (500-800 знаків з пробілами для обох анотацій) (мовою оригіналу та англ.мовою)	В роботі розкрито проаналізовано сучасне розуміння сутності та значення брендів та брендингу; ідентифіковано технологію та особливості формування та розвитку бренду бізнес-організації; здійснено діагностику позицій основного бренду та визначено переваги та можливості в майбутньому; оцінено привабливості бренду та ефективності бренд-менеджменту; розроблено напрями посилення управління та просування бренду бізнес-організації. The modern analysis of the essence and meaning of brands and branding is analyzed in the work; identified technology and features of business organization brand formation and development; the diagnostics of the main brand positions were carried out and the advantages and opportunities in the future were determined; evaluated the attractiveness of the brand and the effectiveness of brand management; directions of strengthening the management and brand promotion of the business organization have been developed.
Науковий керівник (прізвище, ім'я, по батькові (повністю) (мовою оригіналу та англ. мовою)	Барабась Дмитро Олександрович <i>Barabas Dmitro Olexandrovich</i>
ННІ/Факультет, випускова кафедра (мовою оригіналу та англ. мовою)	Факультет економіки та управління/ <i>Economics and Management Faculty</i> Кафедра менеджменту / <i>Department of management</i>
Освітня програма (мовою оригіналу та англ. мовою)	Менеджмент бізнес-організацій / <i>Management of business organizations</i>
Мова (основна мова матеріалу)	Українська
Рівень вищої освіти (перший (бакалаврський), другий (магістерський))	Перший (бакалаврський)
Дата захисту	14.06.2022

** формується здобувачем спільно з науковим керівником