

80
12.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Решетнік Валерія Ігорівна
(студентка групи MOM-23)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПОЛІТИКОЮ ПРОСУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О. П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи бренд-менеджменту та політики просування підприємства</i>	6
1.1. Поняття та роль бренд-менеджменту в управлінні підприємством	6
1.2. Структура бренду та основні компоненти бренд-менеджменту	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності бренд-менеджменту підприємства ...	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бренд-менеджменту підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи бренд-менеджменту та політики просування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</i>	33
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства «СІЛЬПО-ФУД» .	39
2.3. Оцінка системи бренд-менеджменту та політики просування підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	48
Висновки до розділу 2	55
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення бренд-менеджменту та політики просування підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</i>	56
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства	56
3.2. Розробка стратегії бренд-менеджменту для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	67
Висновки до розділу 3	71
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	75
<i>Додатки</i>	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми магістерської роботи зумовлена важливістю стабільного функціонування системи бренд-менеджменту на будь-якому підприємстві. Швидка зміна та розвиток сучасних тенденцій у бізнесі, величезна конкуренція та перенасичення товарами на ринку, стрімкі економічні зміни у світі та багато інших факторів зумовлюють необхідність компаній пристосовуватись до сучасних реалій ведення бізнесу та використовувати різні елементи системи бренд-менеджменту задля їх розвитку та покращення рівня конкурентоспроможності.

Бренд-менеджмент являється одним з найефективніших технологій маркетингу, що покликані забезпечувати продуктивне управління конкурентоспроможністю компаній. Його мета полягає у сприянні формування та підтримки стійкого попиту товарів підприємства на ринку, а також у забезпеченні високого рівня лояльності споживачів на довгостроковий період.

Загальна система бренд-менеджменту та його окремі аспекти стали об'єктом дослідження багатьох зарубіжних науковців, таких як: Армстронг Г., Вонг В., Мітчелл Р., Гібсон К., Котлер Ф., Трофімов Я. та ін. Серед вітчизняних дослідників даного питання можна виділити роботи Івашова Н., Котляр А., Юдіна Н., Будько С., Трофімов Я., Грицененюк В. та ін. Питання деталізації процесу управління брендом підприємства залишається актуальним і на сьогодні.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних основ щодо сутності бренд-менеджменту та розробці рекомендацій відносно вдосконалення стратегії бренд-менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для досягнення цієї мети було поставлено такі **завдання**:

- узагальнити поняття бренд-менеджменту, його роль та значення для підприємства;
- окреслити структуру бренду та основних компонентів бренд-менеджменту;
- визначити методичні засади оцінки ефективності бренд-менеджменту;

- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бренд-менеджменту компанії;
- провести організаційно-управлінський та фінансово-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити діючу систему бренд-менеджменту та політику просування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- здійснити обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес бренд-менеджменту підприємства, **предметом** - комплекс теоретичних, методичних та практичних положень бренд-менеджменту підприємств на основі маркетингу.

Методи дослідження. В основу методології дослідження були покладені загальнонаукові підходи до управління брендом та спеціальні методи: монографічний (вивчення літературних джерел), методи теоретичного узагальнення (аналіз підходів щодо визначення поняття «бренд-менеджмент» та показників оцінки ефективності бренд-менеджменту), методи логічного узагальнення, структурно-генетичного аналізу та синтезу (удосконалення стратегії бренд-менеджменту підприємства), методи аналізу та синтезу (аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства), статистичні методи (аналіз ринкових даних компаній).

Інформаційною базою дослідження послужили наукові напрацювання у сфері бренд-менеджменту вітчизняних та зарубіжних дослідників, нормативно-правові документи України, облікова документація підприємства, матеріали періодичних видань, Internet-ресурси.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності бренд-менеджменту підприємства. Основні результати, які були отримані під час вирішення визначених завдань та становлять наукову новизну дослідження, полягають у наступному: розроблено стратегію бренд-менеджменту та напрями удосконалення політики просування торговельного

підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що науково-методичні розробки можна застосовувати під час формування стратегії бренд-менеджменту компанії з метою її покращення. Запропоновано та обґрунтовано маркетингові заходи з реалізації стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку України та Польщі.

Особистий внесок автора. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею, а усі викладені результати було отримано автором особисто під керівництвом наукового керівника.

За результатами дослідження опубліковано:

Решетнік В. І. Бренд-менеджмент в управлінні політикою просування підприємства. Тези IV Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 104.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 61 найменування, 6 рисунків, 24 таблиць та 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль бренд-менеджменту в управлінні підприємством

Для сучасного бізнесу рівень актуальності товарів чи послуг, що орієнтовані на споживачів будь-якого підприємства визначається розвитком хороших відносин із цільовим ринком. У даному процесі одну із ключових ролей грає саме бренд-менеджмент, який на сьогоднішній час являється показником успішності організацій. Бренд-менеджмент має контролювати загальну ефективність бренду компанії, а, як свідчить досвід відомих корпорацій, успішний бренд можна створити лише за умови грамотної системи його управління [1].

Бренд – це продукт, послуга або концепція, які публічно виділяються серед інших продуктів, послуг або концепцій, щоб їх можна було легко повідомити та зазвичай продавати [2].

Головна мета бренду полягає у збільшенні рівня потенційних споживачів задля покращення становища підприємства серед конкурентів на ринку тих чи інших послуг. Тобто, завдяки вигідному позиціонуванню бренду конкретної компанії на ринку, брендинг приносить велику користь завдяки зростанню попиту серед споживачів [3].

Варто зазначити, що процес створення бренду, або брендинг, це лише перша ланка на шляху успішного закріплення підприємства серед існуючих конкурентів. Задля позитивної динаміки бренду компанії, варто приділяти увагу комплексу спільних зусиль та інноваційних ідей, для чого і слугує бренд-менеджмент.

У науковій літературі є безліч визначень щодо поняття «бренд-менеджмент», сформовані вітчизняними та зарубіжними науковцями. У дослідників даної галузі існують певні суперечності в трактуванні цього

визначення, тож варто розглянути основні та найбільш точні, щоб в подальшому сформулювати власне узагальнене визначення (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні погляди на трактування поняття «бренд-менеджмент»

Автор	Визначення
Івашова Н.В	Сукупність процесів, впорядкованих між собою, таких як розробка дизайну, маркетинг, реклама, мета яких полягає у сприянні розвитку бренду.
Будак С. Балтадор Л.	Процеси, основна мета яких полягає у розробці та управлінні брендами компанії задля збільшення її чистої вартості.
Котляр А.Б.	Процес становлення репутації бренду компанії та покращення його сприйняття споживачами, шляхом створення більшої впізнаваності та лояльності.
Гібсон К.	Процес підтримки та вдосконалення бренду таким чином, щоб його ім'я асоціювалося з позитивним результатом.
Юдіна Н.В	Ключовий процес у розвитку сталої ідентичності та репутації конкретного бренду на ринку, а також збільшення його капіталу.
Файвішенко Д., Дубовик Т., Савчук А., Романченко Т.	Елемент стратегічного управління, спрямований на оптимізацію процесу створення та управління брендом, його підтримку та просування в ринковому середовищі з використанням комунікаційних інструментів для формування лояльності споживачів.

Джерело: [4], [5], [6], [7], [8], [9].

Усі автори вдало підкреслили основну суть бренд-менеджменту. Тож, беручи за основу вище перераховані поняття, можна узагальнити визначення даної дефініції.

Бренд менеджмент – це група заходів, які компанії використовують для створення, розвитку та просування свого бренду потенційним клієнтам з метою їх заохочення та збільшення продажів.

Бренд-менеджмент є важливою частиною ефективного маркетингу з кількох причин. Розглянемо деякі з них.

Створює впізнаваність бренду. Щоб клієнти могли впізнавати та запам'ятовувати бренд під час прийняття рішень про покупку, їм допоможе чітке зображення чи логотип, які вони запам'ятають. Розробка ефективної стратегії управління брендом може допомогти створити та підтримувати впізнаваність бренду та збільшити ймовірність того, що клієнти в першу чергу розглядатимуть ваш бренд, коли обмірковують варіанти покупки.

Сприяє послідовності. Розробка чіткої стратегії управління брендом може допомогти вашій компанії створити та підтримувати послідовність у маркетингових, рекламних та розробкових зусиллях. Послідовність дозволяє вашій організації робити вибір, який відповідає вашим цінностям, ідентичності та місії. Управління брендом також може допомогти запобігти плутанині у вашій клієнтській базі, дозволяючи вашій організації адаптувати свої маркетингові зусилля відповідно до певного набору вказівок щодо бренду.

Ефективність робочого процесу. Оскільки багатоканальний маркетинг стає звичайною практикою, можливість забезпечити узгоджену взаємодію з усіма каналами також ускладнюється. Наявність процесів підтримки бренд-менеджменту вигідна не лише клієнтам, але й командам, які працюють за лаштунками. Розробка сильної ідентичності бренду, за якою маркетингологи можуть слідувати, усуває вузькі місця в процесі, які виникають разом із плутаниною. Розуміння процесу керування вашим брендом також полегшує пошук можливостей для вдосконалення, зокрема системної інтеграції та можливостей автоматизації.

Достовірність. Просування позитивного іміджу бренду може допомогти вашій організації зміцнити довіру. Підвищена довіра серед вашої клієнтської бази, галузі та ринку може допомогти вам створити та зберегти лояльність клієнтів і визнання. Часто довіра може вплинути на рішення ваших клієнтів залишатися лояльними до вашого бренду та інвестувати в нього.

Загальну модель брендингової політики підприємства зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Модель брендингової політики

Джерело: [10]

Таким чином, механізмом бренд-менеджменту є розвиток складових комунікативних зав'язків. Це не лише спрямованість на ринок товарів та прибуток, а й також отримання зворотної інформації для прийняття головних управлінських рішень (так званий feedback) щодо виробничих процесів, маркетингових та фінансових заходів, стратегічних орієнтирів підприємства та правового захисту бренду [10].

До основних принципів ефективного бренд-менеджменту відносять:

- впізнаваність бренду;
- використання сили емоцій;
- розвиток спільноти лояльних клієнтів;
- впровадження інновацій;
- простота;
- розуміння своїх клієнтів та їх потреб [11].

На ефективність бренд-менеджменту мають вплив декілька факторів [22]. Дані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища діляться на ті, які підприємство може контролювати, слабо контролює або не контролює взагалі. Дана класифікація факторів, що мають вплив на брендинг компанії зображено рис. 1.2.

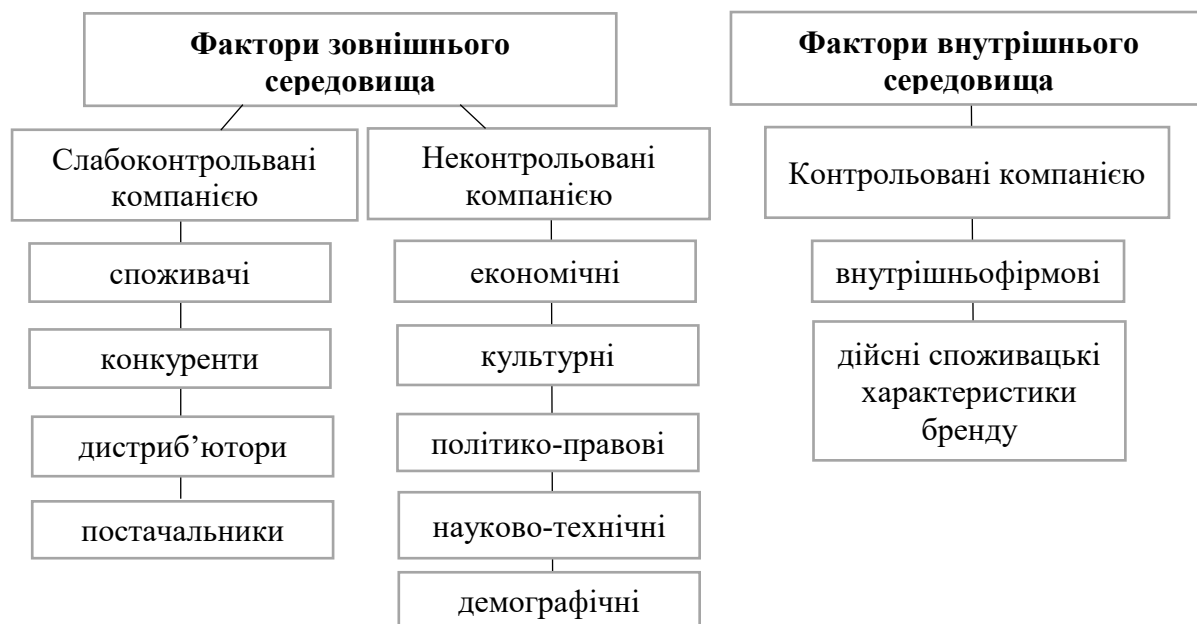


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на бренд-менеджмент

Джерело: узагальнено автором на основі [22]

Як свідчить практика, серед факторів зовнішнього середовища, які компанія слабо контролює найбільший вплив мають саме споживачі, позаяк їх специфіка поведінки, рівень задоволеності, лояльність та мотиви, що спонукають до купівлі певного продукту, мають ключове значення у визначенні особливостей застосування конкретної концепції бренд-менеджменту та стратегії розвитку. Споживачі також впливають на економічні показники діяльності компанії. Вірно підібрана стратегія роботи із споживачами дозволяє фірмі утримувати споживачів, залучати нових, займати стійку позицію серед конкурентного середовища, зміцнювати статус підприємства на ринку та забезпечувати його процвітання в цілому.

До внутрішньофірмових факторів, які можливо контролювати виділяють ресурсні, а саме: інформаційні, трудові та фінансові, маркетингові, роль репутації, застарілі системи корпоративної ідентифікації, відсутність практик по аутсорсингу та роботи із відповідними спеціалізованими організаціями і тп. [23].

Шлях бренду до впізнаваності починається з підвищення обізнаності або інформування споживачів про те, що той чи інший бренд існує. Чим ближче вони знайомі з певним брендом, тим легше їм буде його згадати. Якщо компанія досягне успіху, її бренд залишить відбиток у їхній свідомості, викликаний такими простими ознаками, як логотип, упаковка чи навіть просто кольори, які компанія використовує.

Гуманізація бренду передбачає встановлення зв'язку з вашими споживачами на емоційному рівні. Соса-сола є чудовим прикладом бренду, який успішно створив емоційний зв'язок зі своїми споживачами.

Окрім привернення уваги, згадані вище принципи є життєво важливими для формування конвеєра лояльних клієнтів. Співпраця з відповідними впливовими

особами та знаменитостями для бренду ніколи не буде поганою ідеєю для підвищення обізнаності.

Щоразу, коли бренду не вдається досягти своїх цілей, особливо щодо встановлення впізнаваності бренду, для бізнес-лідерів природно продовжувати ребрендинг, доки вони не знайдуть правильну формулу. Проблема в тому, що як тільки вони знаходять формулу, яка працює, вони часто бояться грати з нею. До того моменту, коли вони вирішують провести «капітальний ремонт», їхні конкуренти вже далеко попереду.

Впроваджувати інновації не означає бути екстравагантним. Перш за все, це означає вдосконалення бренду, щоб клієнтський досвід став бездоганим і зрозумілим. Іноді це означає спрощення та кращу конкретизацію концепції компанії. Наприклад, платформи електронної комерції швидко запровадили інноваційне замовлення в один клік, функцію, яка вперше була популяризована компанією Amazon 1-Click Ordering. Замість того, щоб вводити платіжну інформацію та інформацію про доставку кожного разу, коли споживач робить замовлення, ця інформація зберігається у обліковому записі, і він може натиснути один раз, щоб автоматично ввести їх усі.

Варто пам'ятати, що процес створення бренду, за своєю природою, дуже складний та довготривалий, при цьому він потребує інвестування на постійній основі. На кожній стадії, будь то розроблення упаковки продукту яка б приваблювала покупців, чи дослідження ринку потенційних споживачів, Кожна стадія розвитку бренду, чи це створення привабливої упаковки продукту, чи проведення дослідження прихильності споживачів до бренду, потрібні пені витрати. Головними рушійними силами під час створення та розвитку бренду є злагодженість та послідовність [12].

Отож, на сьогодні, бренд-менеджмент складає основу діяльності будь-якого підприємства, завдяки йому відбувається такий важливий процес як управління іміджем в цілому.

Розвиток бренду – це завжди планомірний, систематичний процес, який включає планування, проектування, побудову, управління та контроль. Проте і

результат відповідатиме закладеним зусиллям – стабільне положення на ринку та наявність постійних покупців, а значить, відповідно, і стабільний дохід. Необхідно також зазначити, що призначення бренду на ринку тісно пов'язане з економічними циклами, глобалізацією, розвитком науково-технічного прогресу та інтенсивністю конкуренції [13].

1.2. Структура бренду та основні компоненти бренд-менеджменту

Структура бренду визначає роль кожного бренду та діє як орієнтир для взаємозв'язків між брендами в організації. Коли компанія міркує над створенням нового бренду чи продукту, дуже важливо зрозуміти, де він буде знаходитися в компанії організації. Іншими словами, варто визначити, який тип структури бренду підприємство обере для свого портфолію брендів [14].

Добре реалізована структура бренду приносить багато переваг:

- підвищена ясність на ринку: побудова структури бренду допомагає людям зрозуміти певну організацію та бренди так, як вона того хоче. Це дозволить досягти ясності пропозицій продуктів для всіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів і працівників;
- збільшення доходів завдяки перехресним продажам: чітко визначена структура дозволяє брендам підживлювати один одного привабливими товарами та цінними пропозиціями, адаптованими до цілого ряду аудиторій. Якщо компанія може забезпечити позитивний досвід роботи з одним брендом, вона пропонує багато можливостей для своїх пов'язаних партнерів у портфолію брендів;
- збільшення капіталу бренду: усі бренди, що обслуговують певну нішу, зрештою сприятимуть зростанню та сприятимуть позитивному просуванню материнської компанії. Таким чином, материнська компанія має більше можливостей для отримання нових доходів, розширення своєї клієнтської бази та підвищення вартості всієї організації (= капітал бренду).
- краща культура компанії: працівники розуміють місце свого бренду в загальній картині та відчувають себе більш причетними. Таким чином, структура бренду створює відчуття причетності;

- зменшення загальної шкоди бренду: загрози іміджу бренду не обов'язково мають прямий негативний вплив на імідж бренду материнської компанії. Залежно від обраної моделі структури бренду, збиток можна стримувати, а не поширювати на всю організацію;

- більш ефективне управління змінами: реагуючи на зовнішні впливи, усі бренди повинні адаптуватися та змінюватися з часом. Чітка система може допомогти в управлінні процесом, забезпечуючи ефективне та результативне впровадження необхідних змін [15].

Ключем до успішної координації взаємозв'язків між брендами є прийняття системи брендів для їхньої організації, так званої моделі структури брендів.

Моделі структури бренду стосуються стратегії, яка організовує бренди та їхні пропозиції під єдиним всеосяжним брендом. Ці бренди найвищого рівня також зазвичай називають корпоративними, зонтичними, сімейними, материнськими або головними брендами. Це, по суті, материнська компанія, яка керує декількома брендами, які пропонують різноманітні пропозиції широкому колу споживачів за різними цінами.

Нижче описано три основні моделі структури бренду. Усі вони мають материнський/основний бренд із суббрендами (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Основні моделі структури бренду

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Branded House	- суббренди сприяють розвитку головного бренду завдяки постійній видимості; - візуальна уніфікація та чіткість зменшують плутанину для споживачів; - фірмовий дім — це дуже економічно ефективна модель структури бренду.	- проблема з одним із суббрендів або продуктів може негативно вплинути на репутацію головного бренду; - існує ризик потенційного розмивання головного бренду; - дана модель відносно негнучка.
House of Brands	- можливість диверсифікувати бізнес-портфель і збільшити охоплення; - свобода виходу на нові ринки, не впливаючи на інші бренди. - безпека репутації компанії.	- архітектура коштує дорого; - без потужності відомого брендового дому бренди не можуть покладатися на продуктивність і репутацію материнського бренду для підвищення репутації свого бренду.
Hybrid Brand	- це дозволяє організаціям отримати	- негнучкість і репутаційний ризик для

Architecture	найкраще з обох світів; - гнучкість архітектури - обізнаність про материнський бренд та асоціації з брендом.	материнської компанії; - додаткові витрати та час управління; - може заплутати споживачів, оскільки деякі суббренди асоціюються, а інші не пов'язані з материнським брендом.
--------------	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі [15].

Branded House. Брендований дім є найпоширенішим типом структури бренду. У цьому типі структури організація є головним брендом. Основний бренд володіє декількома суббрендами, які можуть містити назву чи логотип головного бренду разом із варіаціями, які включають назву продукту чи опис послуги. Це всеосяжна стратегія бренду, яка дає брендам можливість розвиватися та продавати себе. Проте вони не працюють незалежно один від одного й дотримуються загальних принципів і стратегії корпоративного бренду.

Переваги брендового дому:

- суббренди сприяють розвитку головного бренду завдяки постійній видимості, а корпоративний бренд отримує вигоду від цього широкого поширення, оскільки загальний капітал бренду зростає;
- візуальна уніфікація та чіткість зменшують плутанину для споживачів. Вони автоматично асоціюють суббренд із якостями головного бренду;

• фірмовий дім — це дуже економічно ефективна модель структури бренду. Материнська організація повинна розробити лише одну маркетингову стратегію та стратегію бренду, яка застосовна до всіх пропозицій.

Недоліки брендового дому:

- проблема з одним із суббрендів або продуктів може негативно вплинути на репутацію головного бренду та організації (ризик через асоціацію);
- існує ризик потенційного розмивання головного бренду. Коли бренд пропонує продукти або послуги в кількох категоріях, його загальне повідомлення бренду може стати занадто розмитим;
- дана модель відносно негнучка. Це може бути скомпрометовано, якщо материнська компанія не виконує послуги або не має якості та привабливості.

Таким же чином, створення загального капіталу бренду стає дуже дорогим, якщо суббренди не працюють добре.

House of Brands. У моделі структури бренду House of Brands організація володіє колекцією окремих брендів під материнським брендом, про які люди можуть знати або не знають. Бренди керують і продають себе окремо за допомогою відповідних назв брендів, логотипів, слоганів і рекламних тактик. Батьківський бренд в основному потрібен з адміністративних або інвестиційних причин.

Щоб пояснити різницю між архітектурою Branded House та House of Brands: у моделі Branded House клієнти знають про материнську компанію в кожній точці контакту з будь-яким суббрендом, тоді як у структурі House of Brands кожен бренд озвучує свою власне повідомлення та позиціонує себе як окремий бренд у визначеному сегменті ринку.

Переваги House of Brands:

- можливість диверсифікувати бізнес-портфель і збільшити охоплення. За допомогою структури House of Brands компанії можуть орієнтуватися на дуже різні аудиторії та використовувати різні цінові стратегії;
- свобода виходу на нові ринки, не впливаючи на інші бренди. Тому компанії можуть більше ризикувати, пропонуючи нові продукти чи послуги.
- Безпека репутації компанії. Зворотна реакція на імідж бренду організації обмежена у разі неефективності або шкоди репутації суббренду.

Недоліки House of Brands:

- архітектура House of Brands коштує дорого, оскільки організації потрібно будувати кожен бренд з нуля з дуже чітким брендом і маркетинговою стратегією;
- без потужності відомого брендового дому бренди не можуть покладатися на продуктивність і репутацію материнського бренду для підвищення репутації свого бренду. У результаті окремі бренди можуть сприйматися як єдині компанії, що пропонують звичайні товари; потенційна плутанина серед споживачів щодо того, хто представляє компанію.

Hybrid Brand Architecture. Десь посередині двох моделей структури бренду, згаданих вище, лежить гібридна структура, інакше відома як «змішаний будинок». Гібридна структура бренду поєднує в собі елементи моделей Branded House і House of Brands, щоб надати кожному суббренду максимальну перевагу через схвалення або незалежність. На відміну від повної незалежності брендів, стратегія підтримки включає материнський бренд і пов'язані з ним суббренди. Усі суббренди мають свої обіцянки бренду, але використовують елементи материнської компанії як окремий спосіб отримати вигоду від репутації материнського бренду. Підхід гібридної архітектури бренду часто є результатом злиття та поглинання.

Переваги гібридної архітектури бренду:

- це дозволяє організаціям отримати найкраще з обох світів;
- з одного боку, гнучкість архітектури House of Brands, завдяки якій до портфолію компанії можна додавати нові, експериментальні пропозиції, зберігаючи при цьому репутацію організації;
- з іншого боку, обізнаність про материнський бренд та асоціації з брендом, які приходять із структурою Branded House. Обидва значно полегшують запуск нового суббренду в неосвоєному сегменті ринку.

Недоліки гібридної архітектури бренду:

- як і переваги, гібридна модель також успадковує недоліки як Branded House (наприклад, негнучкість і репутаційний ризик для материнської компанії), так і House of Brands (наприклад, додаткові витрати та час управління).
- це також може заплутати споживачів, оскільки деякі суббренди асоціюються, а інші не пов'язані з материнським брендом;
- таким же чином для маркетингової команди може бути складним завданням оновлювати книги брендів і не заблукати під час перегляду ідентичності кожного бренду в портфолію компанії.

Перераховані переваги та недоліки кожної моделі архітектури бренду можуть допомогти компанії вирішити, яку структуру прийняти для організації. Будь-яка структура бренду має бути спрямована на підвищення вартості існуючих

продуктів і послуг, одночасно досягаючи синергії для покращення всього портфоліо (майбутніх) брендів.

Важливо відзначити, що структура бренду не є статичною концепцією. Через постійні зміни характеру бізнесу (наприклад, злиття, поглинання, розширення бренду, пропозиції нових продуктів), бренд-менеджери повинні регулярно відстежувати та переглядати поточну структуру та коригувати її щоразу, коли бачать потребу. Таким чином, вони можуть гарантувати, що загальна організація та всі бренди отримають повну користь від обраної структури.

Варто також приділити увагу компонентам бренд-менеджменту. Існує вісім основних компонентів управління брендом і формування цінності (рис. 1.3).

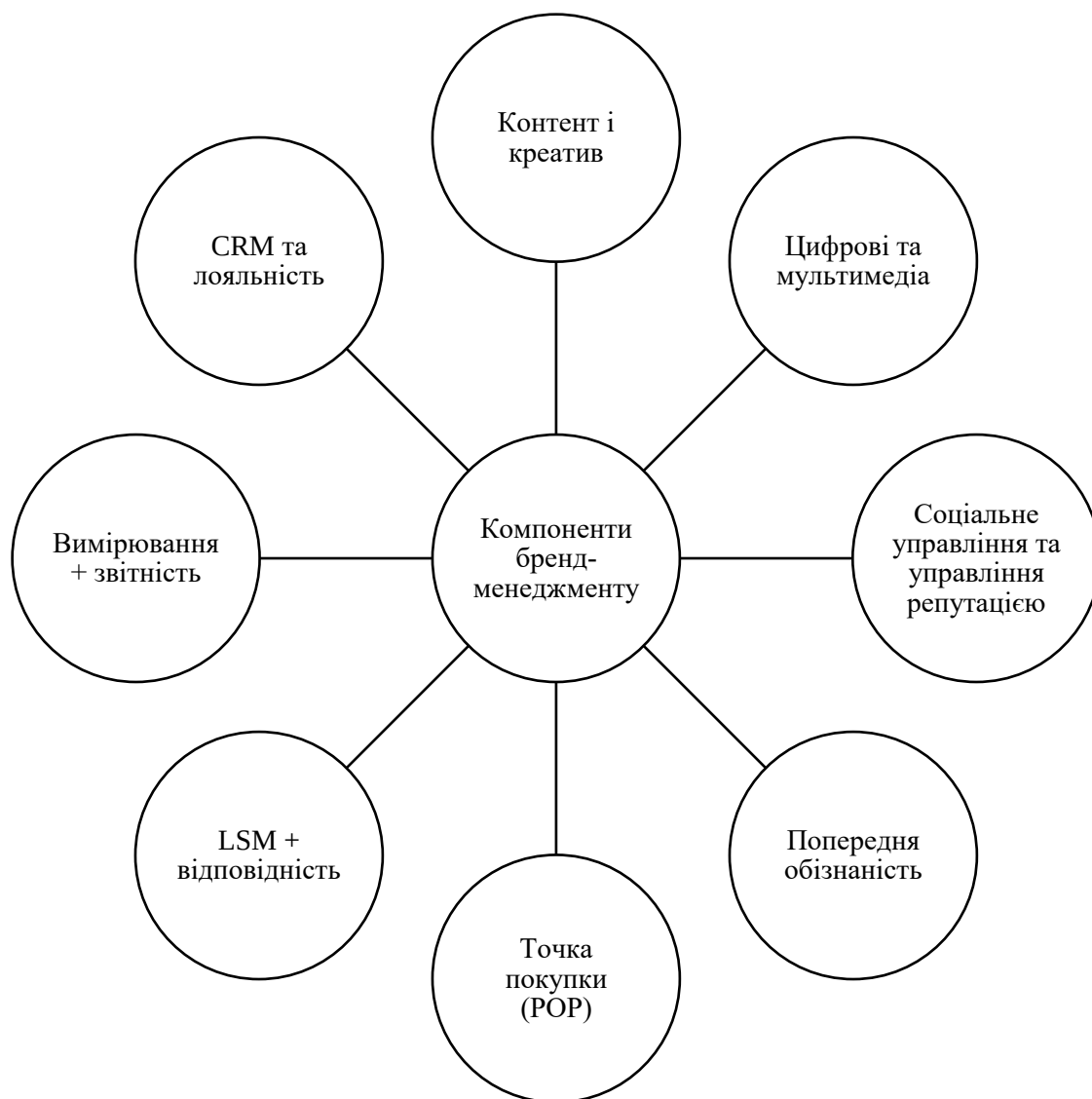


Рис. 1.3. Компоненти бренд-менеджменту.

Джерело: складено автором на основі [57]

1. Контент і креатив. Компанія повинна створювати контент і творчі ресурси без обмежень. Варто створити загальну структуру обміну повідомленнями, яка об'єднує бренд у ціле. Компанії варто створювати контент, спеціально адаптований до каналу та функцій, які він виконуватиме. (Не всі канали спілкуються однаково, і максимальне налаштування може підвищити рентабельність інвестицій).

2. Цифрові та мультимедіа. Необхідно зосередитися на цифрових і мультимедійних активах. Вони повинні працювати разом як для конкретної аудиторії, так і для каналів. З такою кількістю доступних каналів і нескінченним торрентом вмісту може бути важко визначити, який інструмент чи медіа-канал найкращий для певного бізнесу. Збагачені засоби масової інформації, такі як аудіо, відео та зображення, як і раніше мають найкращу рентабельність інвестицій. Через їх важливість дуже важливо окреслити, як вони використовуються вашим брендом для узгодженості та управління.

3. Соціальне управління та управління репутацією. Ще одна частина цифрової головоломки компанії – це управління репутацією в соціальних мережах. Соціальні медіа – це єдиний канал, який справді є двостороннім спілкуванням. Клієнти можуть надсилати вам повідомлення, твіти чи коментарі, а ви можете брати участь у розмові. Такий тип двостороннього спілкування несе велику відповідальність. Щоб керувати залученістю, потрібно розробити стратегію заохочення обговорення (наприклад, розміщення вашого бізнесу в каталогах/сайтах з відгуками), а потім реалізувати її, щоб опрацьовувати позитивні та негативні відгуки.

4. CRM і лояльність. Після того, як компанія розгортає активи, слід відійти назад і цілісно поглянути на клієнтський досвід. Саме тут на допомогу приходять CRM і лояльність. Використовуючи таке програмне забезпечення, як Salesforce і Pardot або Hubspot CRM і Hubspot Marketing Hub, підприємство може відстежувати своїх клієнтів протягом усього шляху клієнта та надавати їм належний досвід у потрібний час. Ці типи інструментів можуть допомогти

поглибити взаємодію з часом, щоб стимулювати та відстежувати лояльність клієнтів і визначати ключову поведінку для винагороди.

5. Попередня обізнаність. Якщо компанія робить все, щоб її бренд був зацікавлений і розвивався вперед, вона, ймовірно, вже бачить найвищу обізнаність. Але компанія завжди можете зробити більше. Зберігання бренду підприємства перед аудиторією означає розвиток банерної реклами, купівлі на основі показів, подій, контенту спільного брендування тощо. Потрібно розробити спеціальну маркетингову стратегію з тактичними завданнями та стратегічними цілями для підвищення рентабельності інвестицій.

6. Точка покупки (POP). Перенесення матеріалів бренду компанії POP у 21 століття може здатися страшним і дорогим. Але це те, що потрібно зробити. Покращене POP-середовище може не тільки сприяти збільшенню продажів, але й дає можливість створювати налаштовані індивідуальні умови та оптимізувати серверні процеси. Крім того, це може зменшити майбутні маркетингові витрати за рахунок переходу на цифрові активи. Чим швидше це станеться, тим краще буде для бренду, оскільки стане експоненціально простіше підтримувати активи у відповідності з останніми стратегічними цілями.

7. LSM + відповідність. Значною частиною цінності бренду є його стабільність у багатьох місцях. Але це також є одним із найскладніших для франшиз. Маркетинг у місцевих магазинах, або LSM, і забезпечення відповідності стандартам бренду є частиною стратегії управління брендом, про яку часто не звертають уваги. Підприємствам потрібно оптимізувати LSM і системи відповідності, щоб усі магазини створювали однаковий досвід, але також використовували свої місцеві переваги для стимулювання маркетингу та продажів.

8. Вимірювання + звітність. Вимірювання результатів і аналіз звітів мають подвійну мету: переконатися, що цілі щодо доходів досягаються та визначити, що працює у бренді, а що ні. Це відкриває двері для тестування, ітерації, оптимізації та кращого досвіду бренду.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності бренд-менеджменту підприємства

На сьогодні таке поняття як ефективність є досить різностороннім. Воно торкається майже всіх сфер діяльності людини, не оминаючи і бренд-менеджмент. Загальноприйняте визначення ефективності характеризує її як відносну величину, яка відображає результат або ефект якогось процесу та визначається співвідношенням отриманого результату та мети [20].

Ефективність бренд-менеджменту визначається якістю функціонування даної системи в цілому, є математичним показником, що відображає результат відносно витрат, які були залучені даному процесі. При оцінці ефективності бренд-менеджменту компанії слід брати в розрахунок ефекти, які очікувались в результаті якісного функціонування системи. Варто виділити основні, на нашу думку, ефекти бренд-менеджменту, а саме: економічний, поведінковий та ефект сприйняття.

Економічна ефективність брендингу полягає у здатності бренду нарощувати свій капітал та ринкову вартість бренду. Соціальна ефективність характеризує наскільки бренд певної компанії є привабливим для своєї аудиторії, тобто ідеологічну, психологічну та культурну задоволеність від використання бренду [21].

В загальному оцінка ефективності бренд-менеджменту є пріоритетною необхідністю для компанії, позаяк вона дозволяє побачити реальні результати управління брендом та який вплив це має на покупців. Не зважаючи на це, на сьогоднішній день не існує єдиного науково-сформованого методичного підходу щодо оцінки ефективності бренд-менеджменту, який би могли використовувати підприємства різних типів.

Проаналізувавши сучасну фахову літературу, можна розподілити різні підходи щодо оцінки ефективності бренд-менеджменту на такі модель, як: фінансові моделі, основу яких складають психологічні та поведінкові споживацькі мотиви, фінансово-поведінкова або комплексна, модель «витрати/доходи» [24].

Оснoву даних методик складають маркетингові, фінансово-економічні та соціологічні підходи. У моделях, які орієнтовані на якісний показник, ефект від бренд-менеджменту характеризують індикатори популярності, лояльності та прихильності споживачів. Фінансово-економічний підхід виражає ефект від бренд-менеджменту через кількісний показник. Для визначення соціально-економічного ефекту зазвичай використовують методики таких відомих консалтингових компаній як BrandFinance, Interbrand, V-Ratio Business Consulting Company та наукової інституції Marketing Science Institute [25].

Пропонуємо розглянути сучасні підходи оцінки ефективності бренд-менеджменту, розроблені українськими вченими (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні підходи щодо оцінки ефективності бренд-менеджменту

Автор	Назва підходу	Суть
Євдокимов Ф.І.	Психологічно-поведінковий	Методичний підхід, який дозволяє визначити безкоштовний гарантійний термін споживчих товарів, щоб в подальшому обґрунтувати доцільність витрат на бренд
Кендюхов О.В	Психологічно-поведінковий	Застосування для оцінки ефективності компанії бренд-менеджменту серед конкурентного середовища стратегій бенчмаркінгу
	Бенчмаркінг	Виявлення того, що інші роблять краще, ніж дана фірма, і вивчення, удосконалення та застосування їхніх методів роботи
Файвішенко Д.С.	Психологічно-поведінковий	Функціональний підхід допомагає оцінити якість управління брендом шляхом оцінки якості виконання функцій бренду з урахуванням конкурентного середовища та управління шляхом оцінки якості виконання функцій бренду
Тімонін К.О.	Комплексний	Комплексний підхід, за допомогою якого оцінюють соціально-економічну ефективність, враховуючи можливі зміни зацікавлених сторін

Джерело: [26], [27], [28], [29].

Ф.І. Євдокимов пропонує здійснювати оцінку ефективності бренду на основі узагальнюючого показника – гарантійного терміну безкоштовного обслуговування технологічно-споживчих товарів. Проте головним недоліком підходу є обмеженість його застосування [26].

Доволі цікавим є підхід, запропонований О.В. Кендюховим. Так, оцінка ефективності бренд-менеджменту здійснюється на основі бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це виявлення того, що інші роблять краще, ніж дана фірма, і вивчення, удосконалення та застосування їхніх методів роботи. В основу концепції покладено порівняння діяльності не тільки з підприємствами-конкурентами, але й передових фірм з інших галузей. Аналіз ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу автор пропонує здійснювати в такій послідовності: складається перелік брендів, що належать підприємству; для кожного складається перелік торговельних марок конкурентів; визначається величина вартості, що додається брендом до вартості товару і величина доданої вартості за торговельними марками конкурентів; встановлюється місячний обсяг продажу і питома вага додаткового доходу за ім брендом і брендом конкурентів; розраховуються середній питомий дохід і середній обсяг продажу на бренд; визначається розрахунковий додатковий дохід; розраховуються коефіцієнт порівняльної ефективності бренд-менеджменту та індекс порівняльної динамічної ефективності бренд-менеджменту [27]. Проте одним з основних недоліків даного підходу є відкритість і доступність інформації про конкурентів та їх діяльність.

Д.С. Файвішенко пропонує здійснювати оцінки бренду на основі функціонального підходу. Функціональний підхід брендингу – комплекс взаємопов'язаних властивостей, що впливають на поведінку різних контактних аудиторій. Головною метою функціонального трактування є те, що останній розглядається як набір певних функцій, що розкривають його цінність як для споживача, так і для власника бренда. Як зазначає автор, брендинг власне і призначений для реалізації певних функцій. Таким чином, ефективність брендингу на основі функціонального підходу визначається через оцінку якості реалізації брендом своїх функцій. Але оцінка буде неповною, якщо не брати до уваги конкурентне середовище. Тобто об'єктивну картину можна дати тільки зіставленням з аналогічними проявами функцій брендів-конкурентів [28].

Як і в попередньому підході, одним з основних недоліків даного підходу обмеженість інформації про конкурентів і їх діяльність та дослідження фактично лише соціальної ефективності бренду.

На нашу думку, одним з найбільш універсальних і придатних підходів оцінки ефективності бренду запропоновано К.О. Тімоніним. Автором запропоновано оцінювати ефективність бренду, виходячи з визначення поняття як соціально-економічної категорії. Сутність її полягає у створенні унікальної пропозиції цінності, в якій поєднані економічні, емоційні та соціальні вигоди, що створює певний об'єкт, які є значущими для суб'єктів його внутрішнього і зовнішнього середовища, що завдяки ефективним комунікаціям створюють позитивні асоціації та уявлення про об'єкт і дозволяють йому підвищувати свою силу впливу на ринок й сприяти отриманню додаткових прибутків та збільшенню марочного капіталу.

Методика передбачає:

- формування системи часткових показників, за допомогою яких можливо здійснювати кількісну оцінку ЕВБ підприємства суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища;
- визначення еталонних значень часткових показників оцінювання економічної ефективності та розрахунок узагальнюючих показників внутрішньої і зовнішньої економічної ефективності окремо;
- визначення динаміки значень узагальнюючих показників;
- розрахунок інтегрального показника економічної ефективності з урахуванням значущості кожної зі складових оцінювання;
- формування складових соціальної ефективності, їх оцінка та розрахунок інтегрального показника соціальної ефективності;
- розрахунок комплексного показника ЕВБ та формування комплексної цільової програми підвищення ЕВБ.

Так, даний підхід дає можливість отримати узагальнюючу оцінку досягнутого рівня внутрішньої та зовнішньої ефективності. Проте процес є доволі трудомістким, потребує значної кількості як внутрішніх, так і зовнішніх даних [29].

Таким чином, аналіз підходів науковців підтверджує відсутність універсальної методики оцінки ефективності бренд-менеджменту і зумовлює

необхідність подальшого вдосконалення методики оцінки ефективності використання бренд-менеджменту.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бренд-менеджменту підприємства

Правове середовище бренд-менеджменту базується на нормативно-правовій базі на охороні товарних знаків. Відповідно до законодавства України, товарний знак – це торгова марка, що є офіційно зареєстрованою та забезпеченою правовим захистом [30].

Створення нової торгової марки, закріплення її на ринку, інвестування коштів в дану марку має підкріплюватися та захищатися з юридичної сторони, а саме правом на її володіння. Такі права закріплюються у Свідоцтві України на знак для товарів і послуг з подальшим внесенням до Державного реєстру. Коли певна компанія подала товарний знак на реєстрацію до Укрпатенту, по закону, вона може ставити поряд із знаком відповідне попереджальне маркування: «™», на позначення того, що даний знак проходить процедуру реєстрації. Після завершення процедури та внесення торгової марки до Державного реєстру проставляється позначення «®», що є доказом реєстрації та отримання відповідного Свідоцтва [31].

В Україні регулювання та охорона прав товарних знаків прописані у Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [30], прийнятий 15 грудня 1993 р. Також на території нашої країни діє ряд іноземних угод по регулюванню прав товарних знаків: Паризька конвенція з охорони промислової власності [40] (набула чинності в Україні 25 грудня 1991 р.) та Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків [41] (набула чинності в Україні 29 грудня 2000 р.).

Чинність мають також ряд законів та підзаконних актів, мета яких полягає у регулюванні сумлінного використання знаків, при чому враховуються національні

інтереси. До таких указів належать Закон України «Про захист прав споживача, обмеження монополізму і недопустимість недобросовісної конкуренції» [43].

Перелік основних нормативно-правових-документів, що регулюють охорону прав товарних знаків в Україні зазначений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні нормативно-правові-документи, що регулюють охорону прав
товарних знаків в Україні

№	Документ	Суть
1	2	3
1	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»	Регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням прав на торговельні марки в Україні
2	Закон України «Про захист прав споживача, обмеження монополізму і недопустимість недобросовісної конкуренції»	Визначає правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за додержанням норм антимонопольного законодавства

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
3	Указ «Про закони щодо охорони інтелектуальної власності в Україні»	Положення, що передбачають модернізацію системи законодавства нашої країни в сфері інтелектуальної власності, враховуючи положення міжнародних договорів та Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності
4	Паризька конвенція з охорони промислової власності	Країни, до яких застосовується ця Конвенція, утворюють Союз по охороні промислової власності
5	Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків	Первісна міжнародна система, яка полегшує процес реєстрації торговельних марок у багатьох країнах світу

Джерело: [30],[40],[41], [42], [43].

Президентом України 27 квітня 2001 р. був виданий указ «Про закони щодо охорони інтелектуальної власності в Україні» [42] в якому були закріпленні відповідно положення, що передбачають модернізацію системи законодавства нашої країни в сфері інтелектуальної власності, враховуючи положення міжнародних договорів та Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності. В ньому прописано, що особа, компанія і тд., що зареєстрував свій товарний знак, має право заборонити використання з метою торгівлі ідентичних чи схожих знаків, якщо виникає загроза копіювання. Головна вимога всіх законів, що забезпечують правове регулювання товарних знаків полягає у виключному праві на даний знак, яке можливо тримати по закінченню процесу його реєстрації в Держпатенті України [30].

Діюче законодавство проголошує, що використанням товарного знаку вважається маркування його на продукції фірми, що ним володіє, наданні послуг, маркування на упаковках, рекламах, друкованих виданнях, представлення на ярмарках та виставках, нанесення на вивіски, бланки і всій документації, що так чи інакше пов'язана з даним знаком тощо.

Процес передачі права на власність товарного знаку відбувається шляхом укладання договору. Розпоряджатися товарним знаком може тільки його власник, і ніхто інший без його дозволу. Тож, здійснювати будь-які дії відносно товарного знаку третя особа може лише за наявності договору та спеціальної ліцензії [43].

В ліцензійному договорі прописуються конкретні умови щодо рівня якості товарів та послуг, що надає ліцензіат, а саме: якість має бути не нижчою за рівень якості товарів та послуг ліцензіара. В свою чергу, останній має здійснювати відповідний контроль щодо виконання даної умови. Ліцензійний договір складається у письмовій формі, підписується обома сторонами та реєструється у Держпатенті України. За недотриманням однією із умов договір вважається недійсним.

Процес передачі прав власності товарний знак недопустимий вразі, якщо він може бути потенційною загрозою для споживача шляхом введення його в оману відносно товарів та послуг, або якщо така загроза є для особи, що є виробником товарів чи послуг.

Поступка права на товарний знак може надаватися третій особі на конкретно визначений період, який не повинен перевищувати строк дії реєстрації даного знаку. У договорі може передбачатися період продовження дії вказаного ліцензійного договору одночасно і з продовженням строку дії реєстрації товарного знака.

Власник товарного знаку може передавати право на його використання як на всі перераховані у Міжнародній класифікації товарів і послуг для реєстрації товарних знаків, так і на його частини, тобто власник знаку в праві передати права власності та дозволити використовувати даний товарний знак ще до початку виробництва товарів. За будь-якого випадку, договір передбачає умови, які мають гарантувати рівень якості товарів та послуг власника та умови, за яких буде здійснюватись контроль щодо виконання даних умов.

Згідно закону, власником свідоцтва на товарний знак може бути особа, що займається посередницькою діяльністю та різноманітними комерційними послугами. Договором, що укладається із виробником товару, передбачається, що, в такому випадку, зазначена особа може маркувати власний товарний знак поруч із знаком виробника товару, та замість нього, за умови якщо такий знак офіційно зареєстрований як клас послуг.

За сучасних ринкових умов, в яких компанії стрімко трансформуються, товарний знак можливо передавати разом із фірмою, яка його використовувала. Це саме відбувається під час продажу чи поділу підприємства. Передати товарний знак можливо і не передаючи підприємство [44].

Власник свідоцтва на товарний знак має добросовісно виконувати свої зобов'язання, користуючись правом, що надає свідоцтво. Законодавством прописана вимога щодо обов'язкового використання товарного знаку на протязі трьох років з моменту опублікування відомостей щодо видачі свідоцтва чи з дати припинення використання знаку.

Зважаючи на це, будь-яка особа, відповідно до положень даної вимоги, має право звернутися до суду із вимогою припинити дію товарного знаку. Проте, варто надати конкретне трактування поняттю "недостатнє використання" товарного знаку. Даний термін має різні підходи до його тлумачення, тому, в такому випадку, необхідне пояснення Держпатенту України. Розглядаючи це питання, суд бере до уваги надані власником свідоцтва докази щодо невикористання знаку через неконтрольовані обставини, такі як стихійні лиха, військові дії, післявоєнні обмеження тощо.

Відповідно до рішення суду, дія свідоцтва на товарний знак може бути припинена через перетворення його у позначення, що стало загальновжитим позначенням послуг та товарів конкретного виду після дати подачі заявки. Також свідоцтво може бути припинена в зв'язку із ліквідацією юридичною особою-власником товарного знаку. Особа, що являється власником свідоцтва може офіційно відмовитись від товарного знаку в будь-який час, написавши заяву в Держпатент. Така відмова набуває чинності з моменту публікації офіційного бюлетня, що містись відомості про це.

Варто зазначити, що дію товарного знаку можливо поновити в разі його повторної реєстрації. Ніхто, окрім минуло власника не може повторно зареєструвати знак на протязі трьох років після припинення дії свідоцтва. Якщо товарний знак не переєстрували, в такому випадку він втрачає свою силу, тож його може використовувати будь-яка інша особа [30].

Отож, зазначені правові аспекти є основою для певних колізій. Варто зазначити, з юридичної сторони переважну частину брендів захищають в якості товарного знаку, тому тут виникають певні суперечливі нюанси. В якості товарного знаку під захист підпадає саме слово-назва і державою гарантується, що більше ніхто окрім власника не може використовувати дане слово на позначеннях своєї продукції. Проте, існують ситуації, коли слово-назва виявляється незахищеним, в такому випадку під захист підпадає лише логотип чи упаковка, шрифт, певна комбінація кольорів і тд. (так званий захист в режимі промислового зразка). Для прикладу, слово "Боржомі" для позначення назви своєї продукції використовують 15 компаній, при цьому офіційно маючи на це право за дозволом від грузинського уряду, позаяк ці компанії видобувають мінеральну воду в однойменній місцевості. Виходячи з цього, слово "Боржомі" являється географічною назвою, тому не може бути зареєстроване як торгова марка конкретного виробника. Етикетку, що відома майже по всій землі, можна зареєструвати лише в якості певного унікального набору оформлювальних елементів, а саме кольорів, зображень, шрифтів і тд., як промисловий зразок. Словом, саме так і вчинила одна з компаній, в результаті чого її конкуренти не мають права випускати продукцію з такою самою етикеткою, проте можуть прописувати на них слово «Боржомі» [45].

Окрім юридичного захисту у режимі торгової марки або промислового зразка бренд може бути захищений у режимі патенту (наприклад, Tetra Pack). Запатентувати можна певну технологію чи рецептуру; дуже розповсюджене таке патентування на ринку медикаментів. Патентний захист має свої недоліки - достатньо незначною мірою змінити рецептуру (наприклад, шоколаду) і можна спокійно отримувати новий патент. З юридичної точки зору існує ще один вид захисту бренду - авторське право. Перші три види захисту є реєстраційними, тоді як авторське право виникає за фактом публікування. Наприклад, нотаріус може завірити документ, в якому буде сказано що даний рекламний матеріал або логотип чи упаковка і т.п. були представлені такою-то людиною такого-то числа такій-то кількості громадян, що і являє собою процес публікування; у даному

випадку дія авторського права починається з тієї дати, яку засвідчить нотаріус. Можна відправити той матеріал, по якому людина прагне захистити свої авторські права по пошті заовленим листом чи заовленою бандероллю. При цьому датою початку дії авторських прав у цьому випадку суд з великою ймовірністю визнає дату, яка буде вказана на поштовому штемпелі.

Висновки до розділу 1

Бренд менеджмент – це група заходів, які компанії використовують для створення, розвитку та просування свого бренду потенційним клієнтам з метою їх заохочення та збільшення продажів.

Управління брендом важливе, оскільки воно визначає, як громадські ринки сприймають товари. Без управління брендом споживачі можуть не стати лояльними до лінійки продуктів або не вибрати повторні покупки в компанії після позитивного досвіду. Ефективне управління брендом може призвести не лише до збільшення обсягів продажів у короткостроковій перспективі, але й до більшого довгострокового фінансового успіху завдяки постійним клієнтам.

Добре реалізована структура бренд-менеджменту може принести багато переваг організації. Це може збільшити дохід, збільшити капітал бренду, залучити клієнтів і створити лаконічну корпоративну культуру з переконливою історією бренду. Залежно від потреб організації, вона може вибрати одну з 3 моделей архітектури бренду, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Суббренди в рамках брендового дому можуть отримати вигоду від репутації та впізнаваності материнського бренду. В умовах House of Brands нові пропозиції можна безпечно додавати до портфоліо компанії, захищаючи при цьому репутацію бренду організації. У моделі гібридної архітектури бренду ви отримуйте найкраще з обох світів, але вам також потрібно враховувати збільшення витрат і часу на управління. Щоб досягти успіху у впровадженні архітектури бренду, життєво важливо проаналізувати наявний асортимент продуктів і поточне позиціонування.

Правове середовище бренд-менеджменту базується на нормативно-правовій базі на охороні товарних знаків. Відповідно до законодавства України, товарний знак – це торгова марка, що є офіційно зареєстрованою та забезпеченою правовим захистом. Загалом можна виділити 7 видів товарних знаків: словесні, зображувальні, об'ємні, звукові, комбіновані, знаки-обслуговування та колективний товарний знак. В Україні регулювання та охорона прав товарних знаків прописані у Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів і

послуг». Також на території нашої країни діє ряд іноземних угод по регулюванню прав товарних знаків: Паризька конвенція з охорони промислової власності та Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється однією із накрупніших мереж продовольчих супермаркетів України. Дана мережа є флагманським бізнесом FOZZY GROUP – однієї з найбільших бізнес-груп України, що налічує в своєму складі 78 компаній. Засновниками FOZZY GROUP були четверо партнерів з Дніпра В. Костельман, О. Сотніков, Ю. Гнатенко та Р. Чигир. На даний момент мережа супермаркетів «Сільпо» налічує 338 супермаркетів у 80 містах України та 4 делікатес-маркети Le Silpo у 4 містах України, в яких продають преміальний асортимент продуктів. Крім того, до складу даного товариства входять такі логістичні об'єкти як СТО, автопарк, склади РЦ (розподільчі центри класу А). ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також славиться власним виробництвом продуктів харчування, фудкортами у торгових мережах «Сільпо Restro» та рестораном «Positano», що являється закладом громадського харчування у форматі піцерії в італійському стилі [46].

Пропонуємо розглянути загальну структуру бізнес-моделі FOZZY GROUP (табл. 2.1)

Таблиця 2.1.

Структура бізнес-моделі FOZZY GROUP

Тип діяльності	Складові
Продовольча роздрібна торгівля	«Сільпо» - 338 супермаркетів, Le Silpo – 4 преміум-супермаркети, Thrash – 57 магазинів, Favore – 1 маркет, Fozzy – 9 гіпермаркетів, «Фора» - 262 мінімаркети
Непродовольчий роздріб	Аптека «Біла ромашка», магазини електротехніки «Ringo»
Ресторани	У Хромого пола, Мокрі вуса, Escobar, Positano, Why&why drinkery, Boulangerie, Дзяо-бар
Аграрне бізнес-виробництво	Нижинський консервний комбінат, Птахофабрика «Варто», Агро-альянс «Закарпаття», Богуславський завод подтоварів, Возні Гестії
Служба доставки	Justin
Турагенство	Silpo Voyage
Логістичний оператор	УВК – національний логістичний оператор
ІТ-розробник	TemaBIT

Джерело: [48]

Кількість співробітників у 2022 р. нараховує 33 393 особи.

Головний вид діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» полягає у роздрібному продажі продуктів харчування, напоїв та виробів із тютюну в неспеціалізованих магазинах, а також:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [47].

Основна місія даного підприємства заключається у задоволенні потреб клієнтів. В залежності від цього, основні цінності, яких мають дотримуватися всі співробітники полягають у:

- інноваційній діяльності;
- орієнтованості на клієнтів;
- чесності та довірі;
- згуртованості команди;

- постійній мотивації;
- нульових відходах;
- постійному розвитку [48].

У процесі будь-якої виробничої діяльності в організації мають бути налагоджені постійні виробничі зв'язки між різними взаємопов'язаними підрозділами. Такі зв'язки бувають інформаційного, управлінського, технологічного, трудового та фінансового характеру, покликані створювати організаційну цілісність на підприємстві та об'єднувати різні елементи всієї системи. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характерна лінійно-функціональна структура управління (Додаток Б) основу якої складає так званий «шахтний» принцип організації управлінського процесу.

Керівник ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитаризму. Він наділений навичками розподілу повноважень, відповідальності та ініціативності між керівником і підлеглими. Позиція лідера – усередині групи, він завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення.

Чим досконалішою є організаційна структура будь-якого підприємства, тим ефективніший вплив управління на процес безпосереднього виробництва (надання послуг). Для організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характерно:

- пристосованість (здатною адаптуватись до змін зовнішнього середовища);
- гнучкість, динамічність (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);
- адекватність (відповідною параметрам керованої системи);
- спеціалізованість (функціонально замкнена у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);
- прийнятність (з усвідомленням зв'язків між рівнями та ланками управління);
- дієвість (здатна запобігти швидким змінам налаштованої системи за час прийняття рішення);

- стійкість (здатна забезпечити правдиву передачу інформації);
- вигідність (з відповідністю всіх включно витрат вимогам даного підприємства);
- легкість в розумінні (для персоналу та адаптації до обраної форми управління й участі у досягненні мети організації).

Щодо матеріально-технічної бази ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то присутні 256 об'єктів нерухомості, 7 земельних ділянок, 690 ліцензій, 582 вантажних автомобілів, СТО площею 2500 кв.м , 4 розподільчих центра, розподільчий центр класу 'А' загальною площею 150 780 кв.м , складську техніку у кількості 281 шт.

Фактором удосконалення матеріально-технічної бази підприємств є науково-технічний прогрес, який відбувається безперервно і є необхідною умовою економічного і соціального розвитку. Під час науково-технічного прогресу насамперед вдосконалюються засоби праці, які мають вагоме значення для удосконалення матеріального виробництва.

Кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль, тому ознайомимось з кадровою політикою та принципами роботи з персоналом.

Кадрова політика - це заздалегідь запланований курс дій, що встановлює керівництво щодо досягнення прийнятних результатів та цілей. Також це правила, які регулюють, як вирішувати ситуацію, пов'язану з персоналом.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є:

- вчасне надання підприємству (організації) персоналу в необхідній підготовці й кількості;
- відповідати чітким умовам реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів[49].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ефективність кадрової політики на високому рівні, її вплив на загальний стан компанії можемо охарактеризувати наступними показниками:

- планування ресурсів (оцінюються наявні трудові ресурси, визначаються майбутні потреби у кадрах та способи пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору);

- відбір та ознайомлення персоналу (оцінюється результативність процесу відбору та заходів які проводяться в перші тижні під час роботи);

- система моніторингу (особливий акцент звертається на рівень оплати праці на ринку);

- горизонтальний та вертикальний розвиток персоналу.

Кадрова політика в організації може відігравати ролі: пасивної, превентивної або активної. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Основними принципами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» роботи з персоналом є :

- об'єктивність врахування точних умов виробництва;
- активна і направляюча роль представницьких органів влади, громадських організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень;

- гуманістична постановка і формулювання конкретних цілей;

- визначення основного напрямку діяльності (відбір цілей і задач) у середовищі дезорганізованих факторів і постійно змінюючих обмежень;

- ясність постановки і спільних цілей (дотримання системних правил) у сполученні з найбільш вигідними способами їх досягнення;

- підпорядкування організаційної форми цілям і задачам керуючої системи;

- забезпечення спільних узгоджених дій виробничих сил, партнерів, клієнтів;

- активна участь і врахування переваг працівників з метою переміщення їх соціальної активності в процесі організації;

- сполучення колективності у прийнятті рішень щодо загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію;

- підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи [50].

Для ефективної характеристики підприємства проведемо оцінку сильних та слабких сторін компанії, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Розвинена торговельна марка, яка має популярність в Україні; - Ефективне використання ефекту від масштабу; - Низька еластичність попиту на більшість кількості товарів; - Розгалуженість об'єктів мережі; - Наявність власної логістики; - Наявність власного імпорту; - Висока популярність дизайнерських магазинів в Україні.	- Значний кредитний тягар; - Значна розгалуженість діяльності; - Залежність від домовленостей із постачальниками; - Залежність від іноземних постачальників; - Великий рівень плинності робітників; - Низький рівень планування.
Можливості	Загрози
- Розширення мережі; - Нарощення асортименту на різні сегменти ринків (орієнтація на більш широкий спектр платоспроможності населення); - Розширення асортименту та обсягу реалізації власних торговельних марок; - Зниження монополізації на ринку постачальників; - Підвищення конкурентних позицій на ринку; - Зниження операційних витрат; - Вихід на міжнародний ринок.	- Необхідність розроблення індивідуальних стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі; - Виникнення конкуренції між суб'єктами мережі; - Збільшення конкуренції на ринку; - Зростання конкуренції на ринку праці (на рівні топ менеджменту); - Вихід на ринок іноземних компаній; - Погіршення платоспроможності населення; - Нестабільність курсу; - Зниження доходів через кредитний тягар

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки. З метою збереження та посилення своїх сильних сторін, ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" може активно використовувати свою розвинену торговельну марку та ефект від масштабу для зниження витрат. Паралельно, компанія може зосередитися на диверсифікації асортименту, особливо в розширенні власних торговельних марок, що може підвищити конкурентоспроможність.

З метою подолання слабких сторін, ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" може активно працювати над зменшенням кредитного тягара, оптимізацією управління

розгалуженою діяльністю та диверсифікацією джерел постачання, щоб зменшити ризик та залежність від конкретних постачальників.

Вихід на нові ринки та розширення мережі, включаючи вивід на міжнародний ринок, відкриває широкі перспективи для збільшення ринкової присутності та зростання обсягів продажів.

У контексті загроз, важливо ретельно аналізувати ринкові та економічні тенденції, а також розробляти гнучкі стратегії для адаптації до змін. Також, компанія може розглядати можливості диференціації продуктів та послуг для збереження своєї конкурентоспроможності в умовах збільшення конкуренції.

Отже, загальна стратегія розвитку ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" враховує комплексний підхід, обґрунтований аналізом внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє компанії максимізувати свої можливості та ефективно управляти внутрішніми обмеженнями. Використання сильних сторін, подолання слабких, використання можливостей та ефективна реакція на загрози формують стратегічний курс, спрямований на досягнення стійкого успіху та лідерства на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства «СІЛЬПО-ФУД»

Задля аналізу фінансового-економічного стану підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонуємо розглянути основні показники товариства за 2020-2022 рр.

Щоб успішно здійснювати свою підприємницьку діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно використовує оборотні та необоротні активи (рис 2.2).

До необоротних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входять основні засоби, довгострокові інвестиції, нематеріальні активи та капітальні інвестиції. Як видно з рис. 2.2., необоротні активи підприємства мають тенденцію до зростання, так як протягом аналізованих 2020-2022 рр. вони зросли від 15409290 тис. грн. до 22161796 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, послуги, роботи, запаси,

векселі, грошові кошти, фінансові інвестиції та ін. складають оборотні активи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». З рис 2.2. також видно зменшення оборотних активів протягом досліджуваних років з 14811169 тис. грн. до 11507619 тис. грн.

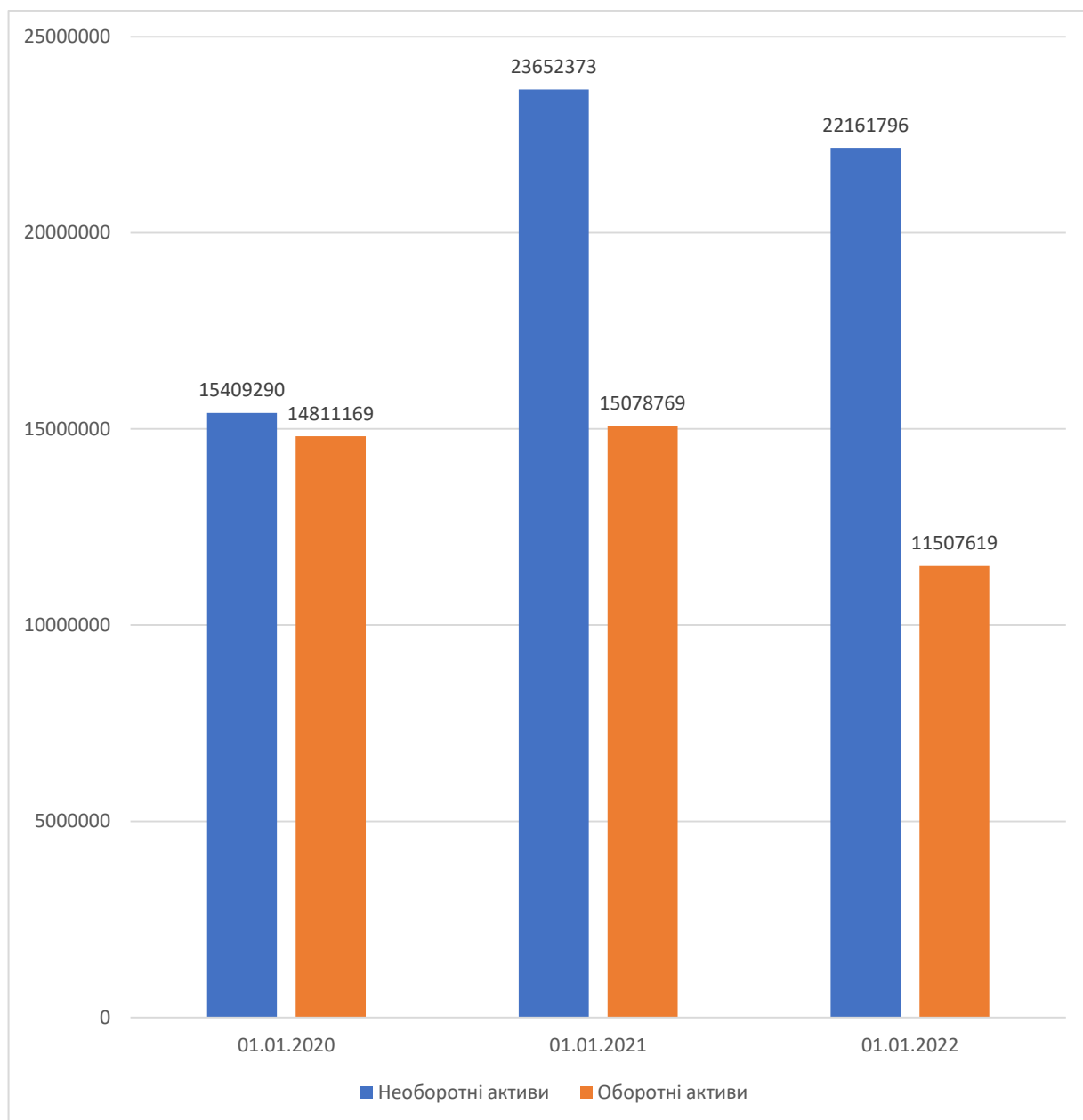


Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток В, Г

На рис. 2.3. можемо простежити джерела формування активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а саме: власний капітал, поточні та довгострокові зобов'язання.

Власний капітал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Протягом 2020-2022р.

прослідковується зростання власного капіталу у 8,3 разів, з 1148535 тис. грн. до 10689935 тис. грн..

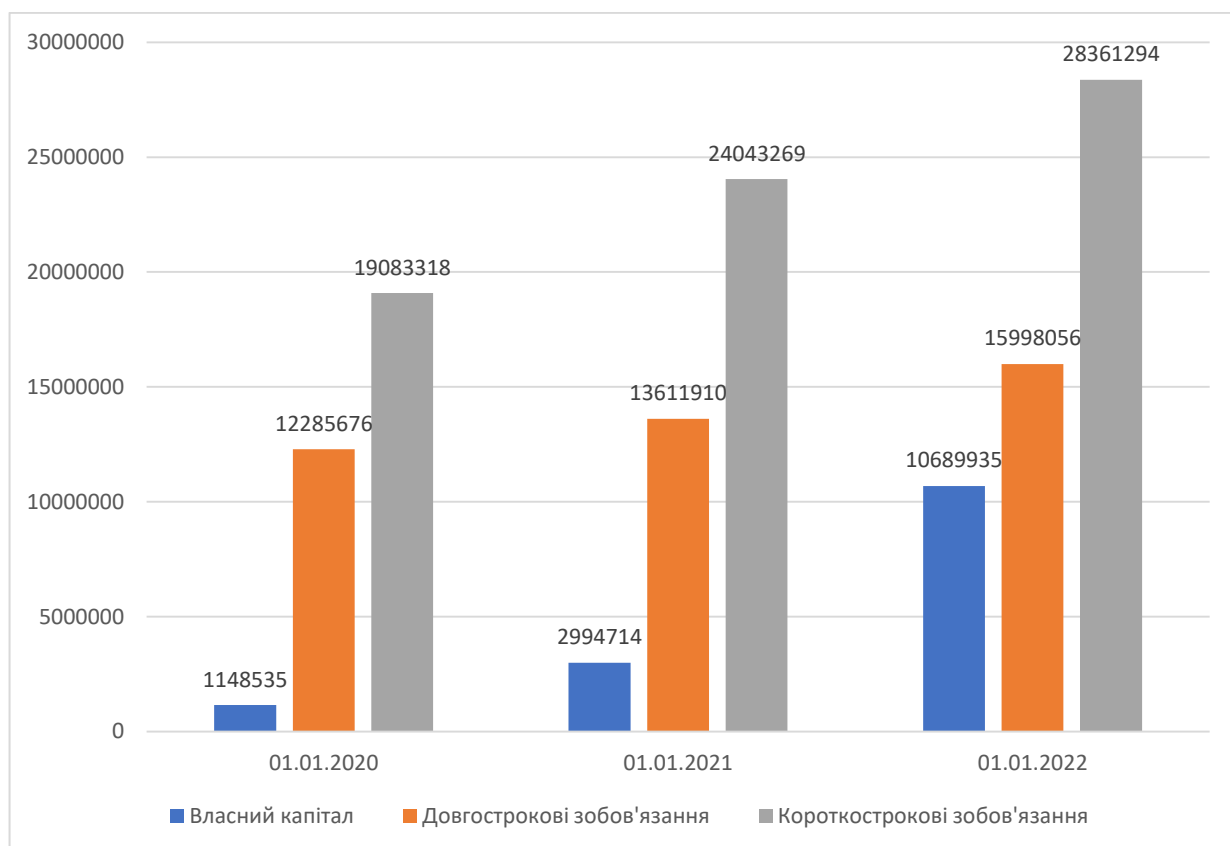


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток В, Г

Довгострокові зобов'язання включають довгострокові кредити банків, непоточні зобов'язання з оренди, інші непоточні фінансові зобов'язання. Довгострокові зобов'язання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зростають протягом 2020-2022 рр. з 12285676 тис. грн. до 15998056 тис. грн.

До короткострокових зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відносяться короткострокові кредити банків, поточні зобов'язання з оренди, інші поточні фінансові зобов'язання, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, зобов'язання за одержаними авансами, поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, поточні забезпечення, інші поточні зобов'язання. Короткострокові зобов'язання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також зростають протягом 2020-2022 рр. з 19083318 тис. грн. до 28361294 тис. грн.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2022 рр. наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Показник, тис. грн.	Роки			Відхилення 2020р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64402634	72784231	69990601	5587967	8,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(47249897)	(52182935)	(50815360)	3565463	7,5
Валовий: прибуток (збиток)	17152737	20601296	19175241	2022504	11,8
Інші операційні доходи	323521	412331	724956	401435	у 2,2 рази
Витрати на збут	(15581479)	(18533954)	(17517144)	1935656	12,4
Адміністративні витрати	(1685089)	(2775764)	(3384947)	1699858	у 2 рази
Інші операційні витрати	(56162)	(121299)	(160951)	104789	у 2,8 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	153528	(417390)	(1162815)	1009287	у 7,6 разів
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(3157847)	(1926148)	(7436983)	4279136	у 2,4 рази
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(3114238)	(1846179)	(7633195)	4518957	у 2,5 рази

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Дохід від реалізації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зростає протягом 2020-2022 рр. з 64402634 тис. грн. до 69990601 тис. грн.; собівартість реалізації також зростає з 47249897 тис. грн. до 50815360; відповідно відбувається зростання валового прибутку з 17152737 тис. грн. до 19175241 тис. грн.. Разом з тим, операційний прибуток зростає протягом 2020-2022 рр. з 153528 тис. грн. до 1162815 тис. грн., а у 2022р. фінансовим результатом від операційної діяльності став збиток у розмірі 7631732 тис. грн., що спричинено зростанням витрат на збут з 15581479 тис. грн. у 2020р. до 17517144 тис. грн., адміністративних витрат з 1685089 тис. грн. у 2020 р. до 3384947, інших операційних витрат – з 56162 тис. грн. до 160951 тис. грн.

Прибуток до оподаткування у 2020 р. становив 3157847 тис. грн., а протягом 2021-2022 р. фінансовим результатом до оподаткування став збиток, розмір якого збільшується з 1926148 тис. грн. до 7631732 тис. грн., що спричинено зростанням фінансових витрат, витрат від участі в капіталі та інших витрат (Додаток Б).

За три роки чистий дохід збільшився на 8,7%, що свідчить про певний ріст обсягів продажів. Проте, темп приросту витрат на виробництво реалізованої продукції перевищив темп приросту доходу, що може вказувати на збільшення собівартості.

Валовий прибуток також збільшився на 11.8%, що, здавалося б, могло бути позитивним показником. Проте, важливо врахувати, що темп приросту витрат на збут і адміністративних витрат став вищим, що може вплинути на чистий фінансовий результат.

Інші операційні доходи і витрати значно зросли (у 2.2 та 2 рази відповідно), що може бути ключовим фактором у зміні фінансового результату.

Фінансовий результат від операційної діяльності та до оподаткування відзначається значним зростанням (у 7.6 та 2.4 рази відповідно), що може бути результатом ефективного фінансового управління.

Чистий фінансовий результат протягом трьох років зріс у 2.5 рази, що свідчить про загальну позитивну тенденцію.

Таким чином, можна визначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом останніх трьох років досягло певних позитивних зрушень у фінансовій діяльності, але також є аспекти, на які варто звернути увагу для подальшого аналізу та стратегічного планування.

Проведемо розрахунки характеристик майна підприємства та джерел його формування за балансом, що є важливою частиною фінансового аналізу підприємства (таблиця 2.4). Це дозволяє зрозуміти структуру та обсяги активів та пасивів, що є власністю підприємства, та визначити його фінансовий стан.

Розглянута таблиця містить дані щодо активів та пасивів підприємства на кінець років 2020, 2021 та 2022 року, а також відхилення цих показників у відсотках та абсолютних значеннях.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2020 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	15409290	13,65	23652373	17,09	22161796	13,14	6752506	43,82	-0,51
в т.ч. основні засоби	10768202	9,54	16845784	12,17	17426055	10,33	6657853	61,82	0,79
2. Оборотні активи	14811169	13,12	15008092	10,84	11507619	6,28	3303550	22,3	-6,84
в т.ч. запаси	5622330	4,98	6461632	4,67	5973581	3,54	351251	6,24	-1,44
дебіторська заборгованість	5379752	4,76	5482757	3,96	2673739	1,58	-2706013	-50,29	-3,18
грошові кошти	1091012	0,96	1163038	0,84	1066361	0,63	24651	2,26	-0,33
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1148535	1,01	2994714	2,16	10689935	6,33	9541400	у 8,3 рази	5,32
в т.ч. зареєстрований капітал	13047703	11,56	13047703	9,43	13047703	7,73	0	0	-3,83
нерозподілений прибуток	14196238	12,58	16042417	11,59	23737638	14,07	9541400	67,21	1,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	12285676	10,88	13611910	9,83	15998056	9,48	3712380	30,25	-1,40
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	19083318	16,91	24043269	17,37	28361294	16,81	9277976	48,61	-0,10
БАЛАНС:	112843225	100	138353689	100	168641833	100	55798608	49,44	0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.4 вказує на суттєві трансформації у структурі та обсягах активів та пасивів за останніх три роки. Суттєве збільшення основних засобів +61,82% свідчить про інтенсивний розвиток та впровадження нових активів. Велике відхилення у ваговій структурі -0,51 п.п. вказує на зміни у портфелі необоротних активів.

Зменшення оборотних активів -6,84% обумовлене переважно зменшенням запасів та зростанням грошових коштів +2.26%. Зменшення дебіторської заборгованості на -50,29% може свідчити про зміни у політиці кредитування.

Значущий ріст власного капіталу у 8,3 разів обумовлений головним чином збільшенням нерозподіленого прибутку +67,21%. Простежується стабільність зареєстрованого капіталу.

Зростання довгострокових зобов'язань +30.25% може свідчити про збільшення залучених ресурсів для довгострокових інвестицій чи фінансування проектів.

Збільшення поточних зобов'язань +48.61% вказує на зростання фінансових зобов'язань, що може бути обумовлено розширенням операційної діяльності або використанням короткострокових кредитів.

Отже, зміни у структурі та обсягах активів та пасивів вказують на активний розвиток підприємства. Збільшення власного капіталу, а зростання зобов'язань свідчать про велику фінансову активність. Детальний аналіз вагової структури активів та пасивів дозволяє зрозуміти джерела фінансування та ефективність їх використання. Ретельний моніторинг динаміки цих показників важливий для розробки стратегії фінансового управління та досягнення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Коефіцієнт автономії	11,36	4,36	1,22	-10,14	-89,26
Коефіцієнт фінансової залежності	0,09	0,23	0,82	0,73	у 8 разів
Коефіцієнт фінансового ризику	1,09	1,23	1,82	0,73	66,97
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,14	1,15	0,88	-0,26	-22,80
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,80	0,58	0,72	-0,08	-10
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,48	0,51	0,55	0,07	14,58
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,16	0,49	0,45	0,29	у 1,8 разів

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Згідно із даних таблиці 2.5, зменшення коефіцієнта автономії на 89,26% вказує на зменшення самостійності підприємства та його здатності фінансувати активи за рахунок власних коштів. Значне збільшення коефіцієнта фінансової залежності у 8 разів з 0,09 у 2021р. до 0,82 у 2022р. вказує на збільшення використання зовнішніх джерел фінансування, що може збільшити ризик для підприємства, коефіцієнт якого, зріс на 66,96%. Зменшення маневреності власного капіталу з 1,14 у 2020р. до 0,88 у 2022р. вказує на скорочення можливостей для підприємства використовувати власний капітал. Зниження коефіцієнта структури покриття довгострокових вкладень на 22,80% свідчить про зміни в структурі фінансових зобов'язань підприємства. Поступове збільшення коефіцієнта довгострокового залучення коштів вказує на збільшення використання довгострокових зобов'язань. Прослідковується зменшення фінансової незалежності підприємства у 1,8 разів за період 2020-2022рр.

Загальний аналіз вказує на те, що підприємство протягом 2020-2022р. виявилось менш фінансово стійким та більш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що збільшує ризик для його діяльності.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 - 2022рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Оборотність активів, об.	2,13	1,88	2,08	-0,05	-2,34
Період обороту активів, днів	171	194	175	4	2,34
Оборотність дебіторської заборгованості, об.	11,97	13,28	26,18	14,21	у 1,18 разів
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	30	27	13	-17	-56,67
Оборотність кредит. заборгованості, об.	4,15	3,23	3,68	-0,47	-11,32
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	87	113	99	12	13,79

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Оборотність активів протягом 2020-2022 рр. знижується з 2,13 до 2,08 оборотів, а період обороту активів збільшується з 171 днів до 175 днів, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

Оборотність дебіторської заборгованості зростає з 11,97 оборотів у 2020р. до 13,28 оборотів у 2021р., а період обороту дебіторської заборгованості зменшується протягом 2020-2021 рр. з 30 днів до 27 днів.

Таким чином, протягом 2020-2022 рр. простежується зменшення середніх термінів розрахунків покупців із ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У 2022 р. оборотність дебіторської заборгованості збільшується до 26,18, а період обороту зменшується із показником у 13 днів. Отже, динаміка середнього терміну розрахунків покупців із ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» покращується протягом 2020-2022 рр., що вказує на достатню ефективність роботи із дебіторами підприємства.

Оборотність кредиторської заборгованості зменшується протягом 2020-2021 рр. з 4,15 оборотів до 3,23 оборотів, а період обороту зростає з 87 днів до 113 днів, що вказує на погіршення платіжної дисципліни підприємства та підвищення термінів розрахунків із кредиторами. Але, у 2022р. оборотність кредиторської заборгованості збільшується до 3,68 оборотів, а період обороту – знижується до 99 днів, що вказує на поліпшення платіжної дисципліни та пришвидшення темпів розрахунків із кредиторами.

Основним показником, який характеризує ефективність діяльності підприємства є рентабельність. Аналіз показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				+, -	%
Рентабельність (збитковість) продажів	-4,8	-2,5	-10,5	-5,7	у 2,18 рази
Рентабельність (збитковість) витрат	0,2	-0,6	-1,6	-1,8	у 9 разів
Рентабельність (збитковість) активів	-10,3	-4,8	-21,7	-11,4	у 2 рази

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Рентабельність продажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020р. становила -4,8%, протягом 2021-2022 рр. показник збитковості продажів збільшується з -2,5% до -10,5%.

Рентабельність витрат у 2020р. становила 0,2%, а збитковість витрат протягом 2021-2022 рр. скорочується з -0,6% до -1,6%.

Рентабельність активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020р. становила -10,3%, а показник збитковості активів протягом 2021-2022 рр. збільшується з -4,8% до -21,7%.

Таким чином, негативним є отримання збитку підприємством протягом 2021-2022 рр., а також скорочення показника збитковості продажів, витрат та активів.

2.3. Оцінка системи бренд-менеджменту та політики просування підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Перед тим як провести аналіз існуючої системи бренд менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонуємо спочатку оцінити вартість найдорожчих брендів України посеред підприємств, що займаються роздрібною торгівлею. Варто наголосити на тому, що вартість бренду компаній не є сталим показником, тим більше коли мова йде про підприємства роздрібної торгівлі, позаяк дані підприємства постійно впроваджують в свою діяльність спеціальні заходи по оптимізації бізнес-процесів, такі як: розробка власних торгових марок, вдосконалення дизайну торгових марок і магазинів. Такі методи, в свою чергу, призводять до зростання вартості бренду [51].

У таблиці 2.8 представлений рейтинг та відповідна інформація щодо вартості брендів головних підприємств роздрібної торгівлі України.

Таблиця 2.8

Рейтинг операторів ринку роздрібної торгівлі за вартістю бренду в Україні

Назва компанії	Логотип	Вартість бренду, млн. доларів
1	2	3

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Нова пошта		310
Розетка		302
АТБ		168
Сільпо		77
Епіцентр		66
Цитрус		65
Фора		48
Фокстрот		48
Алло		41
Новус		28

Джерело: складено автором на основі [52].

Згідно рейтингу, представленого в таблиці 2.8, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає 4 місце в Україні серед компаній, чії бренди є найдорожчими.

Відповідно до підсумків 2022 року ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» посіло 8 місце у рейтингу європейських найефективніших брендів за версією Effie Awards Europe

[53] (проект, що покликаний визначати найефективніші маркетингові ідеї Європи). Відзнака Effie Awards Europe вважається однією із найпрестижніших в області організації маркетингових комунікацій. Оцінка організацій здійснюється шляхом аналізу якості бренд-менеджменту.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає лідируючі позиції разом із такими компаніями як McDonald`s, IKEA, KFC та Lay`s.

Згідно висновків Effie Awards Ukraine у 2021 році мережа магазинів «Сільпо» була удостоєна 7 нагород у номінаціях «Кампанії з короткостроковим ефектом», «Разове залучення»; «Роздрібна торгівля»; «Single-Retailer Program. NEW»; «PR, Корпоративна репутація»; «Малобюджетні кампанії». Також товариство посіло перше місце за результатом дослідження ефективності бренду в галузі маркетингових комунікацій [53]. Детально основні складові бренд-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» описано у Додатку Д.

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

1. Логотип. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів, представлених в Україні. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - флагманський бізнес FOZZY GROUP. Перший супермаркет ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» почав свою роботу в 1998 році, станом на кінець 2022 року торгова мережа ТОВ «СТЛЬПО-ФУД» налічувала вже близько 330 магазинів, що демонструє швидкий розвиток компанії.

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

3. Дизайн магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». В компанії велика увага приділяється враженням гостей, тому кожен новий магазин оформлюється в

індивідуальному стилі та за індивідуальним дизайном. В мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» організовано роботу 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркетів мережі Le Silpo, кожному з яких характерна виключно власна концепція.

Доцільно також відмітити, що в 2021 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в рейтинг Europe's Finest Store – ТОП 25 найкращих інноваційних дизайнів магазинів країн Європи (версія European Supermarket Magazine) (Всесвіт «маленького Принца», RE CYCLING, «СІЛЬПО» DINER). В 2021 році в мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» було відкрито 57 супермаркетів, 35 з яких мали дизайнерський концепт, а 4 магазини представили оновлений формат. Цікавим є такі формати дизайнів супермаркетів: Циркова Феєрія, Піксель Арт, Петриківський Розпис тощо. На реалізацію дизайн-проєкту для одного супермаркету компанією витрачається близько 40–50 днів, тривалість проєкту будівництва в середньому становить 3 місяці.

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

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

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

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

8. ТОВ «Сільпо-ФУД» є представником італійської гастрономії в Україні. В 2021 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було укладено угоду з Агентством зовнішньої торгівлі Італії, яка передбачає просування італійських брендів, торгових марок та товарів на ринок роздрібної торгівлі України; боротьбу з явищем «італійського звучання»; підвищення рівня обізнаності та рівня лояльності споживачів щодо продуктів італійського виробництва.

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

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

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

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

13. Програма «Власний рахунок». Пропонована ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» програма «Власний рахунок» є повністю цифровою.

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

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

В основі бренд-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» лежить концепція «близькості до клієнта» (customer intimacy). Товариство інвестує значні кошти в розвиток бренду: а саме в розробку концептів та ідей дизайнерських супермаркетів, відкриття власних кав'ярень, створення власних торгових марок, проведення різних гастрономічних івентів та навчання за гастрономічними тематиками. Все це підвищує вартість бренду компанії та рівень лояльності із боку споживачів. Клієнт отримує від проектів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» все, що потребує від формату даного виду діяльності [56].

Відповідальність за формування бренд-стратегії в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» несе офіс маркетингу (організаційна структура управління компанією приведена у Додатку Б). При розробці бренд-стратегії офіс маркетингу тісно співпрацює із іншими підрозділами. Розподіл відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «Сільпо-ФУД» з питань формування бренд-стратегії представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

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

Підрозділ	Розподіл відповідальності
Офіс управління проектами	Розробка проектів із метою підвищення вартості бренду ТОВ «Сільпо-ФУД» та підвищення лояльності зі сторони споживачів. Складання плану реалізації проекту, формування діаграми Ганта та матриці розподілу відповідальності
Офіс будівництва та управління нерухомістю	Розробка проектів з дизайну нових торгових точок, визначення термінів реалізації проектів
Фінансовий офіс	Формування бюджету на реалізацію проектів з формування бренд-стратегії, обґрунтування витрат, контроль витрат за проектом, оцінка

	ефективності проектів із формування бренд-стратегії з точки зору економічної ефективності
Офіс «Власне виробництво»	Розробка концептів власних торгових марок, виокремлення основних характеристик, складання плану реалізації проекту

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Лише за тісної взаємодії фахівців ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можлива успішна реалізація проектів із формування бренд-стратегії та якісний бренд-менеджмент в цілому.

Основними загрозами, з якими стикається бренд-стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є втрата постійних покупців, втрата прибутку через військові дії в Україні: нестабільна робота торгових точок у зоні бойових дій, простої через відключення електроенергії та повітряні сирени. Основними можливостями є зростання маркетингової активності, швидке реагування на зміни в структурі потреб споживачів, розробка та використання продуктів власної марки, розширення послуг, які можна замовити через Інтернет.

Висновки до розділу 2

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється однією із найкрупніших мереж продовольчих супермаркетів України. Дана мережа є флагманським бізнесом FOZZY GROUP. Основна мета компанії заключається у задоволенні потреб покупців, шляхом створення комфортних умов у супермаркетах «Сільпо». Задля цього усі співробітники товариства притримуються низки основних цінностей, до якої належать: орієнтованість на клієнта, чесність та довіра, згуртованість команди, безупинна мотивація, нульові відходи, сталий розвиток.

Одна із головних ролей у процесі ефективного бренд-менеджменту компанії належить злагодженій організаційній структурі підприємства. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується ефективністю кадрової політики на досить високому рівні.

За отриманими результатами фінансово-економічного аналізу підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має брак ліквідних активів задля покриття термінових зобов'язань за останні роки та надлишок постійних пасивів відносно активів, що, в свою чергу, важко реалізуються. Щодо платоспроможності підприємства, варто зазначити, що вона є досить низькою, доказом чого є коефіцієнт ліквідності нижче норми. В загальному можна підсумувати, що згідно показників останніх років, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється фінансово нестійким.

Аналіз бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показав наявність досить сильного конкурентного бренду, але підприємству варто удосконалити свою стратегію бренду задля подальшого зміцнення конкурентних переваг та збільшення частки присутності на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Успіх будь-якої компанії заключається в ефективній організації управлінської та стратегічної діяльності. Стратегія по розвитку бренду є невід'ємною частиною даного процесу. Це сплановані дії, що формулюються для досягнення визначених цілей до довгостроковий період. Планування удосконалення бренд-менеджменту компанії має свої певні особливості, які необхідно враховувати при розробці плану необхідних дій [56].

Як правило, компанія має два основних напрямки розвитку: стратегія поглиблення ринку та стратегія розширення цільового ринку. Щоб збільшити продажі продукції, варто вжити необхідні заходи по поширенню корпоративної інформації та ввести нову форму торгівлі. Наприклад, проводити товарні операції різного типу в онлайн режимі набагато зручніше для покупців. Це значно економить їх час та надає можливість отримати детальну інформацію про товар одразу на сайті, обрати зручний спосіб, час доставки та тип оплати. До того ж, замовлення можуть доставляти клієнту прямо додому за додаткову плату, що є дуже зручно з погляду на сучасний ритм життя людей [57].

Щодо типу оплати, покупці мають можливість сплатити повну вартість товарів одразу під час замовлення або віддати гроші кур'єру після отримання. Замовлення можуть доставити прямо додому клієнта, як було зазначено вище, або на пошту. Використання такого способу продажу товарів особливо актуальний для людей, що живуть в невеликих містах. Таким чином вони мають можливість робити замовлення та отримувати товари не витрачаючи багато часу на дорогу та похід по магазину.

Рекламна компанії має зв'язок із господарською діяльністю компанії, в залежності від цього пропонуємо звернути особливу увагу на шляхи підвищення ефективності засобів реклами.

Для цього варто провести наступні дії:

1. ретельно скласти рекламний бюджет та провести рекламну кампанію;
2. здійснити внутрішню рекламу;
3. зробити рекламу максимально наближеною до споживачів.

Попередньо слід провести ретельне дослідження ринку збуту, визначивши оптимальну ціну на товари та зрозуміти який саме тип реклами буде ефективний для розповсюдження інформації. Процес удосконалення збутової політики полягає у впровадженні новітніх технологій або заходів у сфері збуту з метою підвищення рівня ефективності вже існуючих [58].

Ще один елемент системи бренд менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» який потребує удосконалення є контроль та оцінка ефективності застосування маркетингових комунікацій підприємства. Розробляючи заходи по вдосконаленню виробничо-торгівельної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» значну увагу ми звернули саме на кадровий потенціал, який може бути покращений шляхом:

4. підвищення кваліфікації персоналу;
5. підвищення дисципліни серед трудових кадрів;
6. зростання рівня культури обслуговування [59].

Загальна концепція бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» будується у прагненні бути одним із найбільших та найвідоміших постачальників та дистриб'юторів продовольчих та непродовольчих товарів, при цьому основні зусилля компанії зорієнтовані на отриманні максимального прибутку та його раціональному використанні (поповненні запасів, технічній перебудові тощо).

Враховуючи зростання конкуренції в галузі дистрибуції, актуальним стало позиціонування супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку. Тому ідея полягає в тому, щоб задовольнити очікування клієнтів і виділитися серед конкурентів. В зв'язку цим необхідно було проаналізувати ефективність наявної стратегії бренд-

менеджменту для різних вікових категорій цільової аудиторії підприємства. Результати аналізу представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Аналіз ефективності наявної стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО–ФУД»

Вікова категорія цільової аудиторії	Складові бренд-менеджменту	Ефективність, %
Діти віком менше 13 років	Логотипи, торгові марки, оформлення магазинів, фудхоли, ресторани, «Сільпо» RESTO, Академія смаку, власний імпорт, «Сільпо» — представник італійської гастрономії в Україні, Лавка традицій, Чізарня, Фудпросвіта, TRUE & LOCAL фестиваль локальної гастрономії з місцевими виробниками, Програма «Власний рахунок», OFFTOP, FEELTRD	37,5% (6 із 16 складових)
Клієнти до 60 років		100% (16 із 16 складових)
Клієнти більше 60 років		25% (4 із 16 складових)

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці, можна зробити наступні висновки щодо ефективності наявної стратегії бренд-менеджменту:

7. на 100% актуальні складові бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працюють лише на аудиторію клієнтів віком до 60 років, при цьому використовуються всі 16 складових;

8. для категорії дітей до 13 років використовують лише 6 із 16 інструментів, тобто ефективність становить тільки 37,%. Отже більша частина інструментів не зацікавлює дітей. В такому випадку вдало працюють яскраві логотипи та магазини із казковою тематикою. Пропонуємо також звернути уваги на відсутності дитячих кімнат у мережах магазинів, де батьки зможуть спокійно залишати свою малечу здійснюючи покупки;

9. для привернення уваги цільової аудиторії віком від 60 років застосовують 4 інструменти бренд-менеджменту підприємства, що є найнижчим показником у 25%. Недоліком являється занадто яскраве стилістичне оформлення деяких супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО ФУД», що здається досить агресивним для літніх людей. Привабливим для клієнтів цієї категорії являється тільки програма «Власний рахунок», що надає їм можливість економити на закупках.

Отож, проаналізувавши всі переваги та недоліки діючої системи бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вважаємо за доцільне запропонувати наступні заходи щодо її вдосконалення:

- відкрити у великих магазинах спеціальні дитячі кімнати (для аудиторії дітей віком до 13 років);
- облаштувати гральні майданчики для дітей в торгових центрах, на території яких знаходяться магазини «Сільпо» (для аудиторії дітей віком до 13 років);
- відкрити або переобладнати один із існуючих магазинів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в ретро стилі (для аудиторії клієнтів від 60 років);
- відкрити бібліотеки історії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (для аудиторії клієнтів від 60 років);
- організовувати спеціальні дні, коли літні люди можуть відвідувати фудхоли та ресторани, при цьому враховуючи що працюючі клієнти до 60 років не відвідують ресторани та фудхоли вдень, тому денний час в будній день буде найоптимальнішим варіантом (для аудиторії клієнтів від 60 років);
- організовувати креативні івенти «Фудосвіта» для людей літнього віку для аудиторії клієнтів від 60 років).

Окрім вищезазначених пропозицій, варто враховувати, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має намір вийти на ринок Польщі, що в свою чергу дозволить розширити та вдосконалити стратегію бренд-менеджменту компанії на міжнародному рівні [60].

Отож, ідеї, що, як передбачається, допоможуть вдосконалити стратегію бренд-менеджменту ми оформили в загальну таблицю пропонованих до реалізації заходів, що мають на меті удосконалити стратегію бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Пропоновані до реалізації заходи по удосконаленню стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Концепт	Заходи	Термін реалізації	Відповідальний відділ
1	2	3	4	5
1	Локальний концепт			
1.1	Для клієнтів віком старше 60 років	Відкриття магазину в ретро стилі	До 01.01.2025	Офіс управління проектами, відділ маркетингу та фінансовий департамент
		Відкриття бібліотеки історії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	До 01.01.2025	Відділ маркетингу
		Організація спеціальних днів, коли літні люди можуть відвідувати фудхоли та ресторани	З 01.06.2024	Відділ маркетингу
		Організація креативних івентів «Фудосвіта»	З 01.06.2024	Відділ маркетингу
1.2	Для дітей віком до 13 років	Відкриття у великих магазинах спеціальних дитячих кімнат	До 01.01.2025	Офіс управління проектами, відділ маркетингу та фінансовий департамент
		Облаштування гральних майданчиків для дітей в торгових центрах, на території яких знаходяться магазини «Сільпо»	До 01.01.2025	Офіс управління проектами, відділ маркетингу та фінансовий департамент
2	Міжнародний концепт	Розвиток магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у Польщі	До 01.06.2024	Офіс управління проектами, відділ маркетингу та фінансовий департамент

Джерело: розроблено автором

Отже, відштовхуючись від запропонованих в таблиці 3.2 заходів по удосконаленню стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в наступному підрозділі описана детальна розробка бренд-стратегії для даного товариства.

3.2. Розробка стратегії бренд-менеджменту для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Опираючись на вищеописані заходи, стратегія бренд-менеджменту для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виглядає наступним чином:

1. Локальний концепт.
- Розрахований на аудиторію дорослих покупців віком старше 60 років.
- Завдання: відкрити магазин у ретро стилі
- Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком старше 60 років.
- Відповідальні відділи: офіс управління проектами, відділ маркетингу та фінансовий департамент.
- Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 5 основних етапів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи реалізації проекту «Відкриття магазину в ретро стилі»

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	2	3	4	5
1	Створення концепту магазину	Вибір тематики оформлення (наприклад: «Магазин 20 сторіччя»)	Офіс управління проектами, маркетингу	До 01.06.2024
2	Вибір місцезнаходження магазину	Найкраще реалізовувати проєкт в м.Київ, в районі де проживає велика кількість пенсіонерів	Офіс управління проектами, маркетингу	До 01.07.2024
3	Складання проєкту будівництва	Варто використати стандартний для всіх магазинів «Сільпо» проєкт будівництва	Офіс будівництва та управління нерухомістю, офіс управління проектами, відділ маркетингу	До 15.07.2024

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
4	Будівництво магазину та закупівля обладнання	Варто використати стандартний для всіх магазинів «Сільпо» проєкт будівництва. Підрахунок витрат	Варто використати стандартний для всіх магазинів «Сільпо» проєкт будівництва	До 11.11.2024
5	Офіційне відкриття та розробка маркетингових заходів	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо»)	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.01.2025

Джерело: розроблено автором

2. Локальний концепт.

Розрахований на аудиторію дорослих покупців віком старше 60 років.

Завдання: відкрити бібліотеку історії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком старше 60 років.

Відповідальні відділи: відділ маркетингу.

Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 5 основних етапів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

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

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	2	3	4	5
1	Створення концепту бібліотеки	Вибір тематик відповідної інформації пов'язаною із ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (наприклад: історія створення, відомості про марку і тд)	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.06.2024
2	Вибір місцезнаходження	Найкраще реалізовувати проєкт в магазині «Сільпо» із найвищим рівнем відвідуваності	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.07.2024
3	Розробка буклетів	Краще використовувати яскравий формат в кольорах магазинів	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 15.07.2024
4	Підбір поліграфічної компанії для створення буклетів	Проведення тендеру між компаніями. Підрахунок витрат	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.10.2024

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
5	Офіційне відкриття	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо») із запрошенням музикантів, ведучих тощо	Офіс управління проектами, відділ маркетингу	До 01.01.2025

Джерело: розроблено автором

3. Локальний концепт.

Розрахований на аудиторію дорослих покупців віком старше 60 років.

Завдання: організувати спеціальні дні, коли літні люди можуть відвідувати фудхоли та ресторани

Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком старше 60 років.

Відповідальні відділи: відділ маркетингу.

Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 3 основні етапи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Етапи реалізації проекту «Організація спеціальних днів, коли літні люди можуть відвідувати фудхоли та ресторани»

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	Створення концепту	Розробка меню та графіку заходів у фудхолах	Відділ маркетингу	До 01.06.2024
2	Вибір підходящих фудхолів	Найкраще реалізовувати проект в магазині «Сільпо» із найвищим рівнем відвідуваності	Відділ маркетингу	До 01.06.2024
3	Офіційний запуск проекту	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо») із запрошенням музикантів, ведучих тощо	Відділ маркетингу	До 01.06.2024

Джерело: розроблено автором

4. Локальний концепт

Розрахований на аудиторію дорослих покупців віком старше 60 років.

Завдання: організувати креативні івенти «Фудосвіта»

Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком старше 60 років.

Відповідальні відділи: відділ маркетингу.

Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 3 основні етапи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Етапи реалізації проєкту «Організація креативних івентів «Фудосвіта»

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	Створення концепту	Розробка навчальної програми	Відділ маркетингу	До 01.06.2024
2	Розробка графіків проведення тренінгів	Розробка графіків проведення тренінгів	Відділ маркетингу	До 01.06.2024
3	Офіційний запуск проєкту	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо») із запрошенням музикантів, ведучих тощо	Відділ маркетингу	До 01.06.2024

Джерело: розроблено автором

5. Локальний концепт

Розрахований на аудиторію дітей віком до 13 років.

Завдання: Відкрити у великих магазинах спеціальні дитячі кімнати.

Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком до 13 років.

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

Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 4 основні етапи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Етапи реалізації проєкту «Відкриття у великих магазинах спеціальних дитячих кімнат»

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	2	3	4	5
1	Створення концепту	Концепт для дитячої кімнати – іграшки, обладнання і тд.	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.06.2024
2	Вибір підходящого магазину	Найкраще реалізовувати проєкт в магазині «Сільпо» із найвищим рівнем відвідуваності	Відділ маркетингу	До 01.07.2024

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
3	Закупівля обладнання та проведення ремонтних робіт	Ремонтні роботи відповідно до концепту. Підрахунок витрат	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	До 01.10.2024
4	Офіційний запуск проєкту	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо») із запрошенням музикантів, ведучих тощо	Відділ маркетингу	До 01.01.2025

Джерело: розроблено автором

6. Локальний концепт.

Розрахований на аудиторію дітей віком до 13 років.

Завдання: облаштувати гральних майданчиків для дітей в торгових центрах, на території яких знаходяться магазини «Сільпо».

Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком до 13 років.

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

Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 4 основні етапи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Етапи реалізації проєкту «Облаштування гральних майданчиків для дітей в торгових центрах, на території яких знаходяться магазини «Сільпо»

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	2	3	4	5
1	Створення концепту	Концепт для гральної площадки – гойдалки, гірки і тд.	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.06.2024
2	Вибір підходящих торгових центрів	Реалізація проєкту в торговому центрі із найвищим рівнем відвідуваності, на території якого знаходиться магазин «Сільпо»	Відділ маркетингу	До 01.07.2024
3	Закупівля обладнання	Ремонтні роботи відповідно до концепту. Підрахунок витрат	Офіс управ. проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	До 01.10.2024
Продовження табл. 3.8				
1	2	3	4	5

4	Офіційний запуск проєкту	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо») із запрошенням музикантів, ведучих тощо	Відділ маркетингу	До 01.01.2025
---	--------------------------	--	-------------------	---------------

Джерело: розроблено автором

7. Міжнародний концепт

Розрахований га аудиторію всіх груп покупців на ринку Польщі.

Завдання: розвинути мережу магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в Польщі.

Мета стратегії: підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії на ринку Польщі.

Відповідальні відділи: офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент, офіс будівництва та управління нерухомістю, відділ закупок.

Щоб реалізувати даний захід, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто виконати 5 основних етапів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

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

№	Назва етапу	Сутність	Відповідальний відділ	Строки реалізації
1	2	3	4	5
1	Аналіз ринку	Проведення аналізу торгових мереж Польщі	Відділ маркетингу	До 01.08.2024
2	Підбір локації	Найкраще реалізовувати проєкт в м. Варшава	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент	До 01.10.2024
3	Складання проєкту будівництва	Варто використати стандартний для всіх магазинів «Сільпо» проєкт будівництва	Офіс будівництва та управління нерухомістю, офіс управління проєктами, відділ маркетингу	До 01.10.2024
4	Реалізація проєкту	Підрахунок витрат, придбання обладнання, підбір персоналу, закупка товарів тощо.	Офіс управління проєктами, відділ маркетингу, фінансовий департамент, відділ закупок	До 01.03.2025

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5	Офіційне відкриття	Офіційне відкриття (аналогічно до відкриття всіх магазинів «Сільпо») із запрошенням музикантів, ведучих тощо	Відділ маркетингу	До 01.06.2025
---	--------------------	--	-------------------	---------------

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою реалізації перерахованих вище заходів щодо удосконалення стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можливо значно збільшити рівень впізнаваності бренду не тільки серед української аудиторії, а й на ринку Польщі. Якщо дана стратегія дасть очікувані результати, надалі її можна використовувати задля виходу на ринки інших іноземних країн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Пропонуємо провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо покращення стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Економічний та маркетинговий ефект описано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо покращення стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Концепт	Мета	Інвестиційні витрати	Економічний ефект	Маркетинговий ефект
1	2	3	4	5	6
1	Локальний концепт				
1.1	Для клієнтів віком старше 60 років				
	Відкриття магазину в ретро стилі	Підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком старше 60 років.	Витрати: ремонтні роботи та придбання обладнання	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду
	Відкриття бібліотеки історії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»		Витрати: придбання обладнання	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

	Організація спеціальних днів, коли літні люди можуть відвідувати фудхоли та ресторани		-	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду
	Організація креативних заходів «Фудосвіта»		-	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду
1.2	Для дітей віком до 13 років				
	Відкриття у великих магазинах спеціальних дитячих кімнат	Підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії віком до 13 років.	Витрати: облаштування, придбання обладнання, іграшок	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду
	Облаштування гральних майданчиків для дітей в торгових центрах, на території яких знаходяться магазини «Сільпо»		Витрати: облаштування, придбання обладнання, іграшок, гірок	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду
2	Міжнародний концепт				
	Розвиток магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у Польщі	Підвищення рівня впізнаваності бренду серед аудиторії на ринку Польщі.	Витрати: облаштування, придбання торговельного та виробничого обладнання і тп.	Збільшення чистого доходу	Збільшення рівня впізнаваності бренду серед іноземних країн

Джерело: розроблено автором

Отож, проаналізуємо, яким чином зміниться стратегія бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після впровадження заходів з удосконалення стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Як зазначалось в попередніх розділах, існує чотири базові стратегії, які використовують підприємства для побудови відносин з брендами: будинок брендів, провідні й відомі бренди, основні бренди і суббренди, бренд-будинок [61].

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.11

Аналіз змін в стратегії бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після реалізації заходів, направлених на вдосконалення бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Захід	Базові стратегії		Стратегії управління брендами	
		До	Після	До	Після
1	2	3	4	5	6
	Локальний рівень				
1	Відкриття магазину в ретро стилі	тип 4	Тип 4	Тип 2	Тип 2
2	Відкриття бібліотеки історії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Тип 3	Тип 3	Тип 2	Тип 2
3	Організація спеціальних днів, коли літні люди можуть відвідувати фудхоли та ресторани	Тип 3	Тип 3	Тип 2	Тип 2
4	Організація креативних заходів «Фудосвіта»	Тип 3	Тип 3	Тип 2	Тип 2

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
5	Відкриття у великих магазинах спеціальних дитячих кімнат	-	Тип 3	Тип 1	Тип 1
6	Облаштування гральних майданчиків для дітей в торгових центрах, на території яких знаходяться магазини «Сільпо»	-	Тип 3	Тип 1	Тип 1
	Міжнародний рівень				
1	Розвиток магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у Польщі	-	Тип 4	-	Тип 1

Джерело: розроблено автором

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

Висновки до розділу 3

Цільовою аудиторію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являються: діти віком до 13 років, Дорослі до 60-ти років та клієнти старше 60-ти років. Було досліджено, що на 100% актуальні складові бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО ФУД» працюють лише на аудиторію клієнтів віком до 60 років. Аналіз наявної стратегії показав, що варто направити увагу на залучення клієнтів віком до 13 років та старше 60-ти років. В залежності від цього, основними етапами формування стратегії бренд-менеджменту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є: відкриття нового магазину в стилі ретро, створення на територіях супермаркетів або торговельних центрів дитячих майданчиків, експансія на зарубіжний ринок, першочергово – Польща, організація заходів для людей літнього віку. Відповідальними відділами за впровадження сформованої бренд-стратегії будуть: офіс маркетингу, офіс будівництва, офіс управління проєктами, функціональні керівники, керівництво компанії.

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

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

ВИСНОВКИ

Бренд менеджмент – це група заходів, які компанії використовують для створення, розвитку та просування свого бренду потенційним клієнтам з метою їх заохочення та збільшення продажів.

Управління брендом важливе, оскільки воно визначає, як громадські ринки сприймають товари. Без управління брендом споживачі можуть не стати лояльними до лінійки продуктів або не вибрати повторні покупки в компанії після позитивного досвіду. Ефективне управління брендом може призвести не лише до збільшення обсягів продажів у короткостроковій перспективі, але й до більшого довгострокового фінансового успіху завдяки постійним клієнтам.

Добре реалізована структура бренд-менеджменту може принести багато переваг організації. Це може збільшити дохід, збільшити капітал бренду, залучити клієнтів і створити лаконічну корпоративну культуру з переконливою історією бренду. Залежно від потреб організації, вона може вибрати одну з 3 моделей архітектури бренду, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Суббренди в рамках брендового дому можуть отримати вигоду від репутації та впізнаваності материнського бренду. В умовах House of Brands нові пропозиції можна безпечно додавати до портфоліо компанії, захищаючи при цьому репутацію бренду організації. У моделі гібридної архітектури бренду ви отримуйте найкраще з обох світів, але вам також потрібно враховувати збільшення витрат і часу на управління. Щоб досягти успіху у впровадженні архітектури бренду, життєво важливо проаналізувати наявний асортимент продуктів і поточне позиціонування.

Правове середовище бренд-менеджменту базується на нормативно-правовій базі на охороні товарних знаків. Відповідно до законодавства України, товарний знак – це торгова марка, що є офіційно зареєстрованою та забезпеченою правовим захистом. Загалом можна виділити 7 видів товарних знаків: словесні, зображувальні, об'ємні, звукові, комбіновані, знаки-обслуговування та колективний товарний знак. В Україні регулювання та охорона прав товарних знаків прописані у Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів і

послуг». Також на території нашої країни діє ряд іноземних угод по регулюванню прав товарних знаків: Паризька конвенція з охорони промислової власності та Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється однією із найбільших мереж продовольчих супермаркетів України. Дана мережа є флагманським бізнесом FOZZY GROUP. Основна мета компанії заключається у задоволенні потреб покупців, шляхом створення комфортних умов у супермаркетах «Сільпо». Задля цього усі співробітники товариства притримуються низки основних цінностей, до якої належать: орієнтованість на клієнта, чесність та довіра, згуртованість команди, безупинна мотивація, нульові відходи, сталий розвиток.

Одна із головних ролей у процесі ефективного бренд-менеджменту компанії належить злагодженій організаційній структурі підприємства. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується ефективністю кадрової політики на досить високому рівні.

За отриманими результатами фінансово-економічного аналізу підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має брак ліквідних активів задля покриття термінових зобов'язань за останні роки та надлишок постійних пасивів відносно активів, що, в свою чергу, важко реалізуються. Щодо платоспроможності підприємства, варто зазначити, що вона є досить низькою, доказом чого є коефіцієнт ліквідності нижче норми. В загальному можна підсумувати, що згідно показників останніх років, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється фінансово нестійким.

Аналіз бренд-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показав наявність досить сильного конкурентного бренду, але підприємству варто удосконалити свою стратегію бренду задля подальшого зміцнення конкурентних переваг та збільшення частки присутності на ринку.

Основними етапами формування стратегії бренд-менеджменту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є: відкриття нових торговельних точок в різних стилях, створення на територіях супермаркетів або торговельних центрів дитячих майданчиків, експансія на зарубіжний ринок, першочергово – Польща,

організація заходів для людей літнього віку. Відповідальними відділами за впровадження сформованої бренд-стратегії будуть: офіс маркетингу, офіс будівництва, офіс управління проєктами, функціональні керівники, керівництво компанії.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. «Сільпо» хоче вийти на ринок Польщі. Чи зможе він боротися з Biedronka, Lidl і Dino? URL: <https://bizagro.com.ua/silpo-hoche-vijti-na-rinok-polshhi-chi-zmozhe-vin-borotися-z-biedronka-lidl-i-dino/>

3. Бойко М. Методичні основи розрахунку показників ефективності брендингу. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2010. № 2. С. 55–65.

4. Бордакова І. І. Використання товарних знаків (торгових марок) та їх значення. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики* : зб. наук. пр. / редкол.: О. М. Ключев, В. Ю. Шепітько та ін. Харків : Право, 2020. Вип. 22. С. 527—537.

5. Бренд-менеджмент: навчальний посібник. уклад.: К.О. Кузнєцова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 76 с. URL: http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady_DSTU_8302_2015.pdf

6. Будає С. Балтадор Л. Вартість капіталу бренду. Економіка і фінанси. 2013. № 6. С. 44-48

7. Будицький С.Г. Brand & Branding. Можливості і небезпеки. 2004. № 5 . С. 44-46

8. Вовк Б.О. Аналіз об'єктів, що можуть бути торговими марками: види, класи, захист. Національний університет «Львівська політехніка». 2011. № 9. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/a9545cdc-8183-4a6f-beb6-14ae11c7198f/content>

9. Герц А.А. Порівняльне право на торгівельні марки. Хмельницький. 2010. С. 112.
10. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. С. 228.
11. Гриценюк В.В. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №12.
12. Детальніше про торгові марки (товарні знаки) в Україні. *Михайлюк, Сороколат і партнери.* URL: https://www.msp-patent.com.ua/ua/torgovuje_marki.html#star01
13. Дудко К.Н. Роль бренду в конкурентній стратегії компанії. Економіка і організація управління. 2020. № 1. С.60-68.
14. Еволюція і дизайн торгових марок: навч. посіб./ Іванова Л.О., Малих В.П., Соколова О.П. Одеса, 2018. 174 с.
15. Євдокимов Ф.І. Оцінка ефективності бренду як чинника підвищення конкурентних переваг / Ф.І. Євдокимов. URL: http://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=531.
16. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
17. Зборовський Р.В. Планування бренд-стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. №1. С.96-101.
18. Звіт про управління ТОВ 'Сільпо-Фуд'. Офіційний сайт ТОВ 'Сільпо-Фуд': вебсайт. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF>
19. Звіт торговельних мереж України. Державна служба статистики: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Івашова Н.В. Місце брендингу у сучасних маркетингових концепціях. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 89-97.
21. Кендюхов О.В. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 11. С. 131–137.

22. Коваленко Т.Д. Деякі аспекти розрізняльної здатності словесної торговельної марки. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2010. №2. URL: http://www.ndiiv.org.ua/Files2/2010_2/kovalenko.pdf

23. Кодинець А.О. Історія становлення та розвитку правової охорони засобів індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2007. № 74. С. 129–133.

24. Королук Н.Я. Основні фактори впливу на формування бренду. Збірник тез доповідей всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення». Видавництво Української академії друкарства, Львів. 2015. С. 71–72.

25. Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків від 14.04.1891 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.

26. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. К.: Хрещатик, 1999. С. 707.

27. Мітчелл Р., Хатчінсон К. та Квінн Б. Управління брендом у малих і середніх роздрібних торгових мережах: програма майбутніх досліджень. Журнал управління маркетингом. 2013. № 29. С. 11-12.

28. Москалюк С. Бренд у стратегічному управлінні підприємством / С. Москалюк // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – Вип. 4. – С. 71–76

29. Орлюк О. Сфера інтелектуальної власності як предмет правового регулювання проблема конкуренції законів. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. № 6. 2009. С. 58.

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

31. Офіційні дані підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>

32. Панасюк І. Звукові торговельні марки України та європейської спільноти. Часопис Київського університету права. 2020. №2. С. 169-176.

33. Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20.03.1883 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.

34. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 452–456.

35. Про заходи щодо охорони інтелектуальної власності в Україні від 27.04.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285/2001#Text>

36. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності від 27.02.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>

37. Салюк А.П, Холодій Г.О. Формування бренду підприємства: фактори впливу та особливості. *Економіка. Менеджмент і маркетинг*. 2018. № 9. С. 265–271.

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

39. Тімонін К.О. Методичний підхід до комплексної оцінки соціально-економічної ефективності використання брендів промислових підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»* : зб. наук. праць. Тематичний випуск «Технічний прогрес та ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХПІ», 2012. № 06. С. 136–144.

40. Ткачук, А. С. Загальні умови ліцензійного договору. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи. Одеса: «Принт бистро». 2020 . С. 174–177.

41. Трофімов Я.І. Брендинг та ідентифікація сьогодення та майбутнього. Одеса : Плоскі. 2009. С. 96.

42. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія / Щербак В. Г. та ін. . Харків: ХНЕУ, 2013. 252 с

43. Файвішенко Д., Дубовик Т., Савчук А., Романченко Т. Стратегічний вплив інновацій на фінансовий стан підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Вип. 4. 35. С. 411-417.

44. Файвішенко Д.С. Оцінка ефективності брендингу: функціональний підхід. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_136_142.pdf.

45. Шереметинська О., Невмержинська Ю. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2016. С. 59.

46. Шматько Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків, 2018. № 37. С. 50-56.

47. Шматько Н.М., Пантелеєв М.С., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Вісник спеціально-економічних досліджень. 2020. № 1.

48. Юдіна Н.В. Бренд-менеджмент: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. С.114

49. Brand Management: Definition, importance, benefits, and how it works, web-site. URL: <https://advertising.amazon.com/library/guides/brand-management>

50. Brodsky H., Dustin S. K., Wood R. The Unexpected: Breakthrough Strategies to Supercharge Your Business and Earn Loyal Customers for Life. Smart Business Network, 2015. 192 p.

51. Building a brand strategy: Essentials for long-term success | martech. *Martech*. URL: <https://martech.org/building-a-brand-strategy-essentials-for-long-term-success/>.

52. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. – Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1996. – 162 p.

53. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. 320 p.

54. Ghose A. Tap: Unlocking the Mobile Economy. The MIT Press, 2017. 240 p.

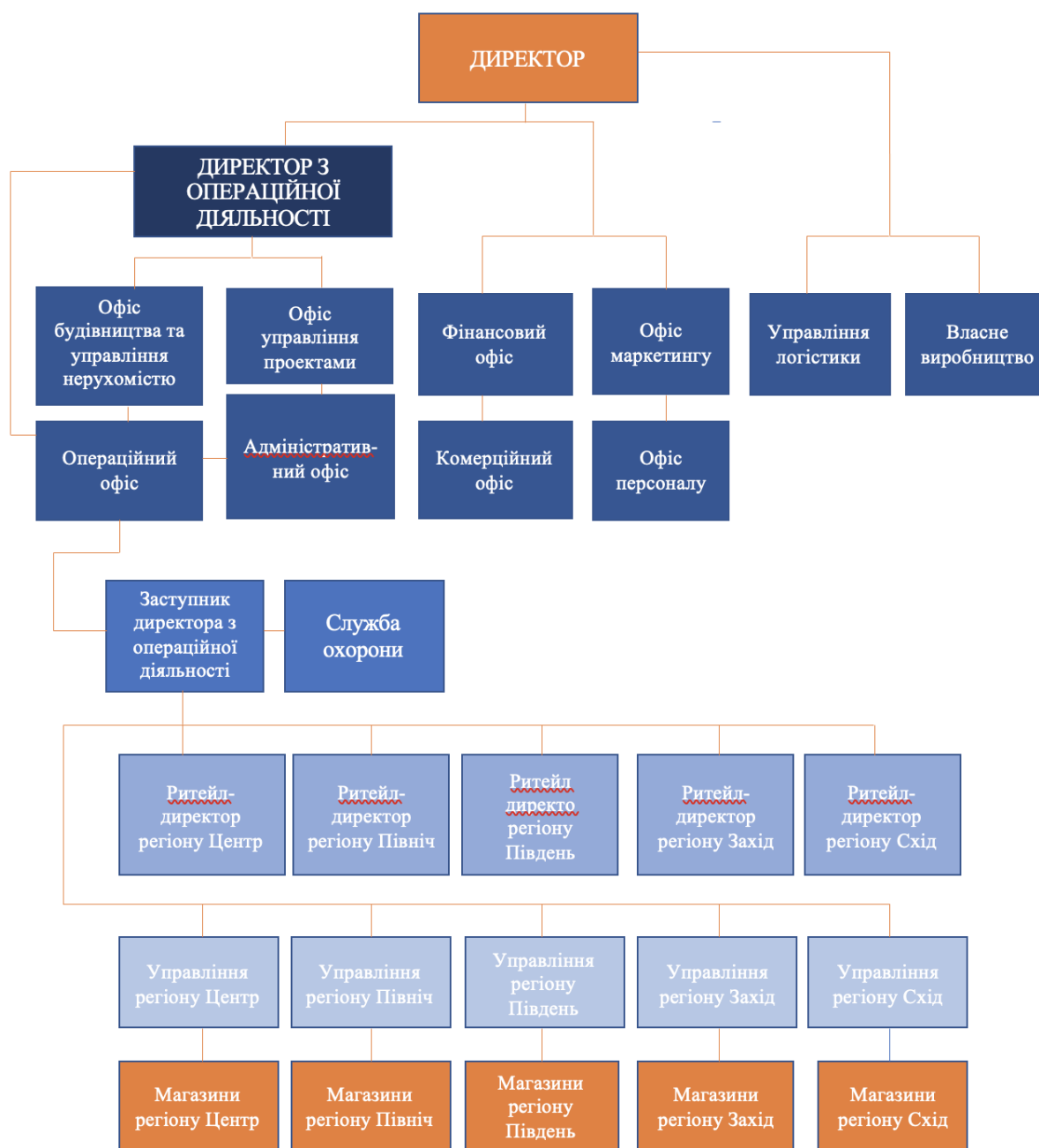
55. Gibson, K. (2009), "BusinessDictionary.com", Reference Reviews, Vol. 23 No. 2, P. 25–26. DOI: <https://doi.org/10.1108/09504120910935183>
56. Hawkins D., Mothersbaugh D. Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. McGraw–Hill Education; 12th Edition, 2012. 772 p.
57. Kapferer J. N. The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term. London, England : Kogan Page, 2008. 545 p.
58. Keller, K.L., Apéria, T., and Georgson, M. (2008) Strategic Brand Management, A European Perspective, 1st Edition, Harlow, England: Pearson Education Limited.
59. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Pearson, 5th Edition, 2011. 704 p.
60. Kim J., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015. 320 p.
61. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson, 17th Edition, 2017. 736 p.
62. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. Pearson, 15th Edition, 2021. 816 p.
63. Lindstrom M., Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. Broadway Books, 2008. 256 p.
64. Morgan N., Pritchard A., Pride R. Marketing. Cengage Learning, 3rd Edition, 2011. 448 p.
65. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
66. Payne A., Frow P. Modern Marketing: A Complete Guide. Oxford University Press, 2021. 464 p.
67. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill Education, 2001. 213 p.
68. Ries A. The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand. HarperCollins, 1998. 224 p.

69. Scott D. The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly. Wiley, 7th Edition, 2020. 448 p.
70. Solomon M. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. Pearson, 12th Edition, 2016. 624 p.
71. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. Pearson, 14th Edition, 2019. 672 p.
72. Winer R.S. Marketing Management. Pearson, 5th Edition, 2019. 816 p.
73. The 8 Components of Brand Management. Web site. URL: <https://burkhartmarketing.com/the-8-components-of-brand-management/>
74. The principles of brand management. Web site. URL: <https://99designs.com/blog/logo-branding/the-principles-of-brand-management/#2>
75. What is Brand Architecture? Definition, Models, and Examples. Web site. URL: <https://www.thebrandingjournal.com/2022/01/brand-architecture/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Додаток Б

Звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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



Продовження додатку Б

Звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	724 956	412 332
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 384 947)	(2 777 345)
Інші операційні витрати	10	(160 951)	(122 040)
Збиток від операційної діяльності		(1 162 815)	(419 711)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	57 897	314 875
Фінансові витрати	14	(2 502 288)	(2 358 809)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	15	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 983)	(1 925 655)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	(196 212)	79 971
Збиток за рік		(7 633 195)	(1 845 684)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
		<u>586</u>	<u>-</u>
Інший сукупний дохід за рік		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 632 609)	(1 845 684)

Додаток В

Звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

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

Продовження додатку В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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

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

Лесько Ю.А. Козак В.В.



Продовження додатку В

Звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

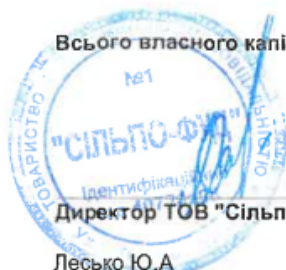
	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	17 426 055	17 012 928
Інвестиційна нерухомість	19	289 880	-
Нематеріальні активи	20	3 097 805	4 258 050
Фінансові інвестиції	21	-	1 400 396
Інвестиції в асоційовані компанії	22	1 036 487	-
Передплати за основні засоби	23	310 672	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	828	-
Відстрочені податкові активи	17	69	196 281
Всього необоротних активів		22 161 796	23 578 724
Оборотні активи			
Запаси	25	5 973 581	6 461 632
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	26	2 673 739	5 553 425
Фінансові інвестиції	27	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	46 403	51 945
Гроші та їх еквіваленти	29	1 066 361	1 163 048
Інші оборотні активи	31	201 156	137 550
Всього оборотних активів		11 507 619	15 078 769
Всього активів		33 669 415	38 657 493

Продовження додатку В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 737 638)	(16 042 420)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(10 689 935)	(2 994 717)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(10 689 935)	(2 994 717)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	35	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	40	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	1 481 782	409 449
Банківські кредити	33	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	35	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	36	19 002 657	22 508 740
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 114 622	259 907
Зобов'язання за одержаними авансами	38	520 536	264 605
Інші зобов'язання	40	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 361 294	28 040 300
Всього зобов'язань		44 359 350	41 652 210
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 669 415	38 657 493



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"

Козак В.В.

Додаток Г

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	2021	01	01
Підприємство <u>ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"</u>	за ЄДРПОУ	40720198	
Територія <u>м. Київ</u>	за КАТОТТГ	UA800000000000093317	
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ</u> <u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u>	за <u>КОПФГ</u>	240	
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах</u> <u>переважно продуктами харчування, напоями та</u> <u>тютюновими виробами</u>	за <u>КВЕД</u>	47.11	
Середня кількість працівників <u>39434</u>			

Адреса, телефон Україна, 02090, місто Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1,
+380445934617

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 314 749	4 121 238
первісна вартість	1001	6 660 993	6 783 325
накопичена амортизація	1002	(1 346 244)	(2 662 087)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92 844	123 481

Продовження додатку Г

Основні засоби	1010	8 931 420	10 644 721
первісна вартість	1011	11 646 233	15 577 186
знос	1012	(2 714 813)	(4 932 465)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	72 702	116 311
Інші необоротні активи	1090	278 490	403 539
Усього за розділом І	1095	14 690 205	15 409 290
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 225 838	5 622 338
Векселі одержані	1120	5 070 780	5 363 736
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 110 798	3 207 687
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457 106	498 673
з бюджетом	1135	27 657	19 900
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 775	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 611 856	1 688 382
Поточні фінансові інвестиції	1160	890 683	1 307 484
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637 364	1 091 012
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	466 070	120 450
Усього за розділом ІІ	1195	14 004 306	14 811 169
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	28 694 511	30 220 459

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 846 065	13 047 703
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11 041 157)	(14 196 238)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1 804 908	(1 148 535)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	739 204	2 752 820
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 391 700	9 532 866
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	9 130 904	12 285 676
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	85 464	-
Векселі видані	1605	3 700	1 300
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 747 845	2 506 766
товари, роботи, послуги	1615	13 363 898	14 440 624
розрахунками з бюджетом	1620	73 309	189 189
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	19 984	26 306
розрахунками з оплати праці	1630	70 722	89 223
Поточні забезпечення	1660	238 717	304 681
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-

Продовження додатку Г

Інші поточні зобов'язання	1690	744 550	940 673
Усього за розділом III	1695	17 758 699	19 083 318
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	28 694 511	30 220 459

Продовження додатку ГПідприємство ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**за 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий: прибуток	2090	17 152 737	15 106 074
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 528	1 638 317
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	201 154	122 547
Інші доходи	2240	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	268 583

Продовження додатку Г

збиток	2295	(3 157 847)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	289 577
збиток	2355	(3 114 238)	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(3 114 238)	289 577

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	6 321 110	4 795 380

Продовження додатку Г

Відрахування на соціальні заходи	2510	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	4 796 260	3 836 959
Разом	2550	17 322 730	13 834 418

Продовження додатку Г

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство <u>ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”</u>	за ЄДРПОУ	40720198		
Територія <u>м. Київ</u>	за КАТОТТГ	UA800000000000093317		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ</u> <u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах</u> <u>переважно продуктами харчування, напоями та</u> <u>тютюновими виробами</u>	за КВЕД	47.11		

Середня кількість працівників 42935

Адреса, телефон Україна, 02090, місто Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1,
+380445934617

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 121 238	4 226 036
первісна вартість	1001	6 783 325	8 116 526
накопичена амортизація	1002	2 662 087	3 890 490
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123 481	255 753

Продовження додатку Г

Основні засоби	1010	10 768 202	16 845 784
первісна вартість	1011	15 577 186	23 813 183
знос	1012	4 932 465	7 223 152
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	272 809
інші фінансові інвестиції	1035	-	1 400 396
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	116 311	196 279
Інші необоротні активи	1090	403 539	711 069
Усього за розділом I	1095	15 409 290	23 652 373
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 622 330	6 461 632
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	1 270 258	1 075 259
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687	3 540 581
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483 704	605 535
з бюджетом	1135	19 883	51 946
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361	1 336 641
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484	635 910
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012	1 163 038
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	120 450	137 550
Усього за розділом II	1195	14 811 169	15 008 092
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	30 220 459	38 660 465

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703	13 047 703
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(14 196 238)	(16 042 417)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	(1 148 535)	(2 994 714)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810	1 464 696
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866	12 147 214
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	12 285 676	13 611 910
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	33 335
Векселі видані	1605	1 300	32 050
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766	2 931 123
товари, роботи, послуги	1615	14 454 018	18 934 431
розрахунками з бюджетом	1620	189 212	259 916
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	26 306	36 048
розрахунками з оплати праці	1630	89 223	126 084
Поточні забезпечення	1660	304 681	409 449
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-

Продовження додатку Г

Інші поточні зобов'язання	1690	953 094	3 479 216
Усього за розділом III	1695	19 083 318	28 043 269
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	30 220 459	38 660 465

Продовження додатку ГПідприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
40720198		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2021 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 784 232	64 402 634
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52 182 936)	(47 249 897)
Валовий: прибуток	2090	20 601 296	17 152 737
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	412 332	323 521
Адміністративні витрати	2130	(2 775 765)	(1 685 089)
Витрати на збут	2150	(18 533 954)	(15 581 479)
Інші операційні витрати	2180	(121 299)	(56 162)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	153 528
збиток	2195	417 390	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	314 875	201 154
Інші доходи	2240	563 547	84 957
Фінансові витрати	2250	(2 358 809)	(2 225 413)
Втрати від участі в капіталі	2255	(11 693)	(22 025)
Інші витрати	2270	(25 557)	(1 350 048)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	1 926 148	3 157 847

Продовження додатку Г

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79 969	43 609
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	1 846 179	3 114 238

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний із сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 846 179)	(3 114 238)

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 325 664	966 221
Витрати на оплату праці	2505	8 010 129	6 321 110
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 742 574	1 386 776
Амортизація	2515	4 326 453	3 852 363
Інші операційні витрати	2520	6 026 198	4 796 260
Разом	2550	21 431 018	17 322 730

Продовження додатку Г

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2023	01	01
Підприємство <u>ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"</u>	за ЄДРПОУ	40720198		
Територія <u>м. Київ</u>	за КАТОТТГ	UA800000000000093317		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ</u> <u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах</u> <u>переважно продуктами харчування, напоями та</u> <u>тютюновими виробами</u>	за КВЕД	47.11		

Середня кількість працівників 33390Адреса, телефон Україна, 02090, місто Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1,
+380445934617

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 258 050	3 097 805
первісна вартість	1001	8 116 526	8 424 573
накопичена амортизація	1002	3 890 490	5 472 718
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753	465 211

Продовження додатку Г

Основні засоби	1010	17 012 928	17 426 055
первісна вартість	1011	23 813 183	26 261 270
знос	1012	7 223 152	9 353 636
Інвестиційна нерухомість	1015	-	289 880
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809	252 234
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396	1 036 487
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	828
Відстрочені податкові активи	1045	196 279	69
Інші необоротні активи	1090	711 069	310 626
Усього за розділом І	1095	23 578 724	22 161 796
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 461 622	5 973 577
Поточні біологічні активи	1110	5 070 780	5 363 736
Векселі одержані	1120	1 075 259	1 546 379
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581	1 682 271
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523	556 377
з бюджетом	1135	51 863	46 201
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	16 259
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626	365 196
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038	1 066 300
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	137 550	201 163
Усього за розділом ІІ	1195	15 078 769	11 507 619

Продовження додатку Г

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	38 657 493	33 669 415

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703	13 047 703
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(16 042 420)	(23 737 638)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	(2 994 717)	(10 689 935)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696	1 397 278
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214	14 600 778
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	13 611 910	15 998 056
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	33 335	628 007
Векселі видані	1605	32 050	564 923
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 945 233	4 663 593
товари, роботи, послуги	1615	18 961 808	15 619 248
розрахунками з бюджетом	1620	539 642	1 634 985
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-

Продовження додатку Г

розрахунками зі страхування	1625	36 048	51 722
розрахунками з оплати праці	1630	126 084	159 054
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 022 108	3 556 775
Усього за розділом III	1695	28 040 300	28 361 294
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	38 657 415	33 669 415

Продовження додатку Г

Підприємство ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий: прибуток	2090	19 175 241	20 601 296
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	724 956	412 332
Адміністративні витрати	2130	(3 384 947)	(2 777 345)
Витрати на збут	2150	(17 517 114)	(18 533 954)
Інші операційні витрати	2180	(160 951)	(122 040)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	1 162 815	419 711
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	57 897	314 875
Інші доходи	2240	514 944	563 547
Фінансові витрати	2250	(2 502 288)	(2 358 809)
Втрати від участі в капіталі	2255	(4 859)	(2 814)
Інші витрати	2270	(4 344 721)	(25 557)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(7 436 983)	(1 925 655)

Продовження додатку Г

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	196 212	79 971
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(7 633 195)	(1 845 684)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	586	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	586	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(7 632 609)	(1 845 684)

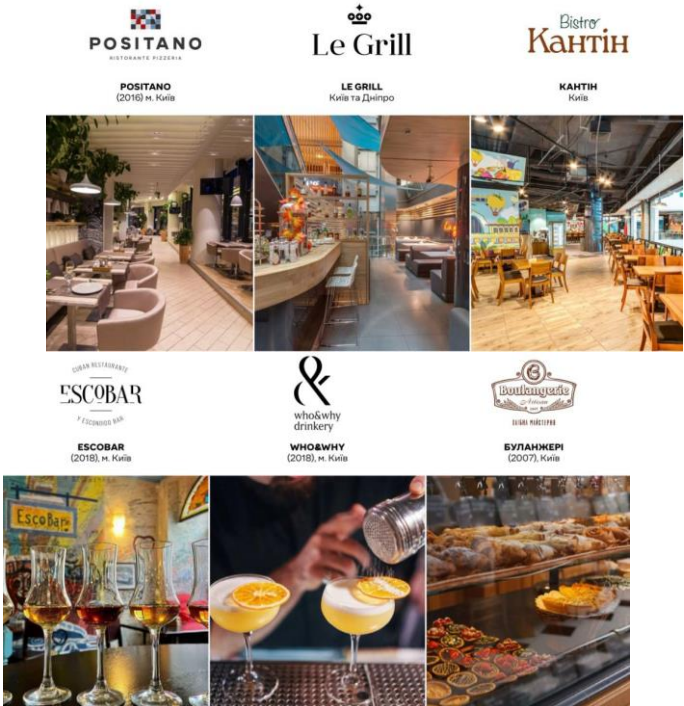
III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 851 063	1 325 663
Витрати на оплату праці	2505	6 301 347	8 010 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 390 330	1 742 574
Амортизація	2515	5 010 809	4 326 453
Інші операційні витрати	2520	6 630 778	6 026 198
Разом	2550	21 184 327	21 431 017

Додаток Д
Основні складові бренд-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Складова	Візуалізація
1	2	3
1	Логотипи	
2	Торгові марки	
3	Дизайн магазинів	 ЧАКЛУНСЬКИЙ (Червоноград, Львівська обл.) Червень 2022 року 1380 м²  S.T.A.L.K.E.R. (Київ) Серпень 2022 року 1613 м²  САД КАМІННЯ (Ужгород) Вересень 2022 року 925 м²  ЕМОЦІЙНИЙ (Рівне) Жовтень 2022 року 1523 м²
4	Фудхоли	

Продовження додатку Д

1	2	3
5	Ресторани	
6	«Сільпо» RESTO	
7	Академія смаку	
8	Власний імпорт	
9	«Сільпо» — представник італійської гастрономії в Україні	
10	Лавка традицій	

Продовження додатку Д

1	2	3
11	Чізарня	
12	Фудпросвіта	
13	TRUE & LOCAL фестиваль локальної гастрономії з місцевими виробниками	
14	Програма «Власний рахунок»	
15	OFFTOP	
16	FEELTRD	