

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2026 р.

«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Формування системи бренд-маркетингових комунікацій на підприємстві» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Балюра Анжеліка Юріївна

(підпис)

Керівник Турчина Марія Петрівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Балюри Анжеліки Юріївни _____

1. Тема роботи «Формування системи бренд-маркетингових комунікацій на підприємстві»

керівник роботи Турчина М.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.09.2025 р. № 641-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сільпо-Фуд».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства.

Розділ 2. Дослідження системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд».

Розділ 3. Удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 13 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2025 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.11.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	12.01.2026 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2026 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2026 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2026 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.01.2026 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	08.02.2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Анжеліка БАЛЮРА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марія ТУРЧИНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методичні засади формування та функціонування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства в умовах трансформації ринку роздрібної торгівлі. Розкрито сутність бренд-маркетингових комунікацій, їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано сучасні підходи до оцінювання їх ефективності.

Проведено комплексний аналіз ринку продовольчого ритейлу України, визначено основні тенденції його розвитку та чинники впливу на діяльність підприємств роздрібної торгівлі. Досліджено фінансово-економічні показники та особливості функціонування системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд», виявлено ключові проблеми та обмеження її розвитку в умовах воєнного стану.

На основі результатів аналітичного дослідження розроблено концепцію удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства та сформовано програму заходів щодо підвищення її ефективності. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрового профілю покупця як ключового інструменту підвищення рівня персоналізації комунікацій, зростання лояльності клієнтів та оптимізації витрат на бренд-маркетингові комунікації. Проведено інвестиційно-економічне обґрунтування запропонованого заходу та оцінено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Результати розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту та можливість його практичного впровадження у діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Кваліфікаційна робота складена на 136 сторінках (без урахування додатків), містить 27 таблиць та 13 рисунків.

Ключові слова: бренд, бренд-маркетингові комунікації, ритейл, система комунікацій, цифровий профіль покупця, персоналізація, ефективність.

ANNOTATION

The qualification paper summarizes the theoretical and methodological foundations of the formation and functioning of the brand marketing communications system of an enterprise under the conditions of transformation of the retail market. The essence of brand marketing communications, their role in ensuring the competitiveness of an enterprise, and modern approaches to evaluating their effectiveness are revealed.

A comprehensive analysis of the Ukrainian grocery retail market has been conducted, the main trends in its development have been identified, and the factors influencing the activities of retail enterprises have been determined. The financial and economic indicators and the specifics of the functioning of the brand marketing communications system of Silpo-Food LLC have been analyzed, and key problems and limitations of its development under martial law conditions have been identified.

Based on the results of the analytical study, a concept for improving the brand marketing communications system of the enterprise has been developed, and a program of measures aimed at increasing its effectiveness has been formed. The feasibility of implementing a digital customer profile as a key tool for enhancing communication personalization, increasing customer loyalty, and optimizing brand marketing communication costs has been substantiated. An investment and economic justification of the proposed measure has been carried out, and its impact on the main performance indicators of the enterprise has been assessed.

The results of the calculations confirm the economic feasibility of implementing the proposed project and the possibility of its practical application in the activities of Silpo-Food LLC.

The qualification paper consists of 136 pages (excluding appendices) and contains 27 tables and 13 figures.

Key words: brand, brand marketing communications, retail, communication system, digital customer profile, personalization, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Сутність бренду та бренд-маркетингових комунікацій у системі управління підприємством.....	10
1.2. Еволюція та сучасні концепції бренд-маркетингових комунікацій.....	19
1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	
2.1. Аналіз ринку роздрібного продажу.....	36
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	54
2.3. Аналіз системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» та її ефективності.....	73
Висновки до розділу 2.....	93
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	
3.1. Розроблення концепції формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства.....	96
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд».....	102
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованої системи бренд-маркетингових комунікацій на підприємстві.....	115
Висновки до розділу 3.....	124
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	130
ДОДАТКИ.....	137

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання конкуренції на споживчих ринках особливої ваги набуває ефективне управління брендом підприємства як ключовим нематеріальним активом. Саме бренд дедалі частіше визначає вибір споживача, рівень його лояльності, здатність підприємства утримувати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність. У цьому контексті система бренд-маркетингових комунікацій виступає важливим інструментом формування цілісного образу бренду та налагодження стійких взаємовідносин із цільовими аудиторіями.

Актуальність теми дослідження зумовлена також змінами у поведінці споживачів, розвитком цифрових каналів комунікації, соціальних мереж і нових медіа, що вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до маркетингових комунікацій. Фрагментарне або несистемне використання комунікаційних інструментів знижує ефективність брендингу, послаблює конкурентні переваги підприємства та ускладнює досягнення стратегічних цілей.

Водночас формування ефективної системи бренд-маркетингових комунікацій потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, чітке позиціонування бренду, узгодження комунікаційних повідомлень і каналів, а також оцінювання результативності реалізованих заходів. Саме тому проблема формування та удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Питання розвитку брендів та маркетингових комунікацій досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Ф. Котлера, К. Келлера, Д. Аакера, Ж.-Н. Капферера, Р. Ромата, Т. Тертичного, О. Балабанової, Н. Лабурцевої, О. Ковальчук та інших. Проте динамічність ринкового середовища зумовлює необхідність подальших досліджень у сфері формування інтегрованих та адаптивних систем бренд-маркетингових комунікацій на рівні конкретного

підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства, аналіз її функціонування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення з метою підвищення ефективності бренду.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність бренду та бренд-маркетингових комунікацій у системі управління підприємством;
- дослідити еволюцію та сучасні концепції бренд-маркетингових комунікацій;
- узагальнити методичні підходи до формування та оцінювання ефективності системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства;
- здійснити аналіз ринку роздрібного продажу як середовища функціонування бренду;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»;
- проаналізувати систему бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо Фуд» та оцінити її ефективність;
- розробити концепцію формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо Фуд»;
- визначити управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованої системи бренд-маркетингових комунікацій на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й удосконалення бренд-маркетингових комунікацій підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: діалектичний метод пізнання економічних процесів; методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення й систематизації; абстрактно-логічний метод; економіко-статистичні та аналітичні методи; графічні методи подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем брендингу та маркетингових комунікацій, законодавчі й нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали, звітність підприємства, аналітичні огляди, матеріали науково-практичних конференцій, а також ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бренду та бренд-маркетингових комунікацій у системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки бренд набуває особливого значення як один із ключових факторів ефективного функціонування підприємства. Зростання конкуренції, перенасиченість ринків товарами та послугами, а також підвищення вимог споживачів до якості й сервісу зумовлюють необхідність переосмислення ролі бренду в системі управління підприємством. Якщо раніше бренд здебільшого розглядався як інструмент маркетингових комунікацій, то сьогодні він дедалі частіше трактується як стратегічний управлінський актив, що впливає на прийняття управлінських рішень, формування ринкової позиції та довгострокову вартість бізнесу [2; 6].

Теоретичні підходи до визначення бренду зазнали суттєвої еволюції. Класичне трактування, запропоноване Американською маркетинговою асоціацією, визначає бренд як назву, термін, знак, символ або дизайн, що ідентифікує товар чи послугу та відрізняє їх від конкурентів [15]. Таке визначення акцентує увагу передусім на ідентифікаційній та диференційній функціях бренду, розглядаючи його як сукупність зовнішніх атрибутів.

Разом із тим у сучасних дослідженнях бренд дедалі частіше розглядається як складна соціально-економічна категорія, що виходить за межі візуальних або вербальних елементів. На думку П. Котлера та К. Келлера, бренд формує унікальний набір асоціацій у свідомості споживачів і виступає обіцянкою певної цінності, яку компанія надає клієнту [14]. Українські дослідники також підкреслюють, що бренд є результатом довготривалої взаємодії підприємства зі споживачами, в процесі якої формується довіра, емоційний зв'язок та стійке сприйняття компанії або продукту [3; 11].

Таким чином, сучасне розуміння бренду базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних складових, де ключову роль відіграють сприйняття, досвід і очікування цільової аудиторії.

Важливим аспектом теоретичного аналізу є розмежування понять «торгова марка» і «бренд». У науковій літературі зазначається, що торгова марка є юридично зареєстрованим позначенням, яке забезпечує правовий захист назви або символіки товару, тоді як бренд має значно ширший зміст [1; 6].

Торгова марка виконує переважно правову та ідентифікаційну функції, тоді як бренд формується у свідомості споживачів і включає систему асоціацій, цінностей, репутацію та рівень довіри. Як зазначає М. Лишенко, не кожна торгова марка автоматично стає брендом – бренд виникає лише тоді, коли між підприємством і споживачем встановлюється стійкий емоційний та комунікаційний зв'язок [2]. Отже, бренд є результатом цілеспрямованого управління та послідовної реалізації бренд-стратегії, а не лише фактом реєстрації торгового знаку.

У сучасній економіці бренд дедалі частіше розглядається як один із ключових нематеріальних активів підприємства. Його цінність полягає у здатності формувати додану вартість, яка не завжди безпосередньо відображається у фінансовій звітності, але істотно впливає на ринкову капіталізацію компанії [5; 9].

Науковці підкреслюють, що сильний бренд сприяє підвищенню лояльності споживачів, зменшенню чутливості до ціни та зростанню стабільності грошових потоків [5]. Крім того, бренд полегшує вихід підприємства на нові ринки, запуск нових продуктів і залучення інвесторів. У цьому контексті бренд виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги [6; 11].

Основні відмінності між традиційним та сучасним управлінським трактуванням бренду доцільно узагальнити в таблиці 1.1.

Управлінський підхід до бренду передбачає його інтеграцію в систему стратегічного менеджменту підприємства. Бренд у цьому випадку виступає не

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до розуміння бренду в системі управління підприємством

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний управлінський підхід
Сутність бренду	Назва, символ, знак	Нематеріальний актив, система цінностей
Основна функція	Ідентифікація товару	Формування конкурентних переваг
Роль у діяльності підприємства	Елемент маркетингу	Об'єкт стратегічного управління
Вплив на бізнес	Обмежений	Впливає на вартість і стійкість бізнесу
Орієнтація	Короткострокова	Довгострокова

Джерело: складено автором на основі [6; 12]

лише засобом комунікації з ринком, а й орієнтиром для внутрішніх управлінських рішень [6; 12]. Бренд визначає стандарти якості, стиль взаємодії з клієнтами, корпоративну культуру та пріоритети розвитку підприємства.

Як зазначає Л. Балабанова, ефективний бренд-менеджмент потребує узгодження бренд-стратегії з місією та стратегічними цілями компанії [10]. Це означає, що бренд впливає на формування позиціонування, вибір цільових сегментів, політику ціноутворення та комунікаційні рішення. У результаті бренд стає важливим джерелом конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам [9; 14].

Бренд у сучасному розумінні є багатовимірною управлінською категорією, що виходить за межі традиційного маркетингового інструментарію. Його еволюція від торгової марки до стратегічного активу зумовлена змінами у споживчій поведінці та конкурентному середовищі. Розмежування понять «торгова марка» і «бренд» дозволяє чітко усвідомити управлінську природу бренду як нематеріального ресурсу, що формує довгострокову цінність підприємства. Управління брендом у сучасних умовах слід розглядати як складову стратегічного менеджменту, здатну впливати на позиціонування, конкурентоспроможність і ринкову вартість бізнесу.

Розуміння бренду як стратегічного активу підприємства потребує детального аналізу його внутрішньої структури та механізмів впливу на ринкову позицію компанії. Саме через поєднання окремих структурних елементів бренд

набуває цілісності та здатності створювати конкурентні переваги. У сучасних дослідженнях бренд розглядається не як статичний образ, а як динамічна система взаємопов'язаних характеристик, що формуються у процесі взаємодії підприємства зі споживачами та іншими стейкхолдерами [1; 5].

У науковій літературі виділяється низка ключових елементів, які формують структуру бренду та визначають його сприйняття на ринку. До базових складових бренду належать ідентичність, імідж, асоціації, репутація, бренд-капітал та лояльність споживачів [6; 11].

Ідентичність бренду відображає його внутрішню сутність – цінності, місію, філософію та унікальні характеристики, які підприємство прагне донести до цільової аудиторії. Саме ідентичність формує «ядро» бренду і слугує орієнтиром для всіх управлінських і комунікаційних рішень [14]. Імідж бренду, своєю чергою, є результатом сприйняття цієї ідентичності зовнішнім середовищем. Він формується на основі реального досвіду споживачів, комунікацій підприємства та загального інформаційного поля [9].

Важливу роль відіграють бренд-асоціації – сукупність образів, емоцій і уявлень, які виникають у свідомості споживачів при згадуванні бренду. Асоціації можуть бути як функціональними (якість, ціна, зручність), так і емоційними (престиж, надійність, турбота), і саме вони часто визначають вибір між конкурентними пропозиціями [3; 4]. Репутація бренду формується на основі довготривалого досвіду взаємодії з компанією та відображає рівень довіри до неї з боку клієнтів, партнерів і суспільства загалом [5].

Завершальними, але надзвичайно важливими елементами структури бренду є бренд-капітал та лояльність. Бренд-капітал відображає сукупну нематеріальну цінність бренду, що виникає завдяки впізнаваності, позитивному іміджу та стабільній лояльності споживачів [14]. Лояльність, у свою чергу, проявляється у готовності клієнтів здійснювати повторні покупки, рекомендувати бренд іншим і зберігати прихильність навіть за наявності альтернативних пропозицій [11].

Структурні елементи бренду не існують ізольовано – вони формують єдину систему, в якій зміни одного компонента впливають на інші. Так, чітко сформована ідентичність є основою для побудови послідовних комунікацій, що сприяють формуванню позитивного іміджу та стійких асоціацій [6]. У свою чергу, позитивний імідж і асоціації підсилюють репутацію бренду, що з часом трансформується у зростання бренд-капіталу.

Саме системність бренду дозволяє підприємству уникати фрагментарності у сприйнятті та забезпечує стабільність брендкових характеристик у довгостроковій перспективі. Узагальнення основних структурних елементів бренду та їх управлінського значення наведено в таблиці 1.2, яка дозволяє наочно продемонструвати роль кожного з них у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.2

Структурні елементи бренду та їх вплив на діяльність підприємства

Елемент бренду	Зміст	Управлінське значення
Ідентичність	Цінності, місія, філософія бренду	Орієнтир для стратегічних рішень
Імідж	Сприйняття бренду споживачами	Впливає на вибір і довіру
Асоціації	Образи та емоції, пов'язані з брендом	Формують емоційний зв'язок
Репутація	Довгострокова оцінка бренду	Забезпечує стабільність
Бренд-капітал	Сукупна нематеріальна цінність	Підвищує вартість бізнесу
Лояльність	Прихильність споживачів	Гарантує повторні продажі

Джерело: складено автором на основі [1; 14]

Однією з ключових функцій бренду є його здатність впливати на споживчий вибір. У ситуації, коли ринок пропонує велику кількість подібних товарів або послуг, бренд виступає своєрідним «фільтром», який спрощує процес прийняття рішення. Споживачі схильні обирати знайомі бренди, яким вони довіряють, навіть за умови вищої ціни [1; 14].

Рівень довіри до бренду є критично важливим чинником конкурентоспроможності. Довіра формується поступово – через стабільну якість, послідовні комунікації та відповідність обіцянок реальному досвіду. Дослідження підтверджують, що високий рівень довіри до бренду знижує ризики для споживача та підвищує ймовірність повторних покупок [5; 9].

Бренд також має безпосередній вплив на фінансові результати підприємства. Сильний бренд дозволяє компанії отримувати додаткову маржу, зменшувати витрати на залучення клієнтів і забезпечувати стабільні обсяги продажів [14]. Крім того, наявність сформованого бренд-капіталу підвищує інвестиційну привабливість підприємства та його ринкову вартість [11].

Не менш важливою є роль бренду у забезпеченні стабільності підприємства. Лояльна клієнтська база виступає своєрідним «амортизатором» у кризових ситуаціях, знижуючи чутливість бізнесу до коливань ринку та дій конкурентів [5].

У цьому контексті бренд слід розглядати як довгостроковий актив, який забезпечує підприємству стратегічну стійкість.

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що бренд відіграє ключову роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Його цінність полягає у здатності акумулювати довіру, позитивні асоціації та лояльність, які складно швидко відтворити конкурентам [6; 9]. Саме ця складність копіювання робить бренд одним із найстійкіших джерел конкурентних переваг.

У сучасних умовах управління брендом перетворюється на безперервний процес, що потребує системного підходу та стратегічного мислення. Підприємства, які інвестують у розвиток бренду, отримують не лише короткострокові маркетингові вигоди, а й довгострокову ринкову стабільність і зростання вартості бізнесу [1; 14].

Структура бренду є багаторівневою системою взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні його цінності. Ідентичність, імідж, асоціації, репутація, бренд-капітал і лояльність утворюють цілісний механізм, через який бренд впливає на споживчий вибір, рівень довіри, фінансові результати та стабільність підприємства. Саме здатність бренду акумулювати нематеріальні активи та трансформувати їх у стійкі конкурентні переваги робить його одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне функціонування бренду неможливе без системи цілеспрямованих комунікацій, через які бренд взаємодіє зі своїми аудиторіями. Саме бренд-маркетингові комунікації забезпечують передачу цінностей бренду, формування його образу та підтримку довіри з боку споживачів. У сучасних умовах ці комунікації дедалі більше виходять за межі класичної реклами, перетворюючись на комплексний управлінський інструмент, що охоплює всі точки контакту підприємства з ринком [8; 10].

У науковій літературі бренд-маркетингові комунікації визначаються як система цілеспрямованих дій підприємства, спрямованих на формування, підтримку та розвиток бренду в свідомості споживачів [8]. На відміну від загальних маркетингових комунікацій, які можуть мати короткострокову мету стимулювання збуту або інформування про продукт, бренд-комунікації орієнтовані на довгостроковий ефект – формування стійких асоціацій, довіри та емоційного зв'язку з брендом [2; 11].

Ключова відмінність бренд-маркетингових комунікацій полягає в їх стратегічному характері.

Вони не обмежуються окремими кампаніями, а виступають безперервним процесом, що супроводжує діяльність підприємства на всіх етапах взаємодії зі споживачами. Як зазначає Є. Ромат, бренд-комунікації мають бути системними та узгодженими, адже саме послідовність повідомлень формує цілісний образ бренду [8].

Система бренд-маркетингових комунікацій охоплює широкий спектр каналів та інструментів, за допомогою яких підприємство взаємодіє з цільовими аудиторіями. До традиційних каналів належать реклама в мас-медіа, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажів, а також візуальні елементи бренду – упаковка, оформлення торгових точок, фірмовий стиль [10].

Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові канали: корпоративні вебсайти, соціальні мережі, мобільні додатки, персоналізовані розсилки. Вони дозволяють не лише передавати інформацію, а й отримувати зворотний зв'язок, формуючи діалог між брендом і споживачем

[4].

Особливість бренд-комунікацій полягає в тому, що будь-який контакт із брендом – від рекламного повідомлення до якості обслуговування – впливає на загальне сприйняття компанії [9].

У відповідь на зростаючу фрагментацію інформаційного простору сформувалася концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), яка передбачає узгоджене використання всіх каналів і інструментів комунікації бренду [8]. Основна ідея ІМК полягає в досягненні синергії, коли різні комунікаційні заходи підсилюють один одного, створюючи єдиний інформаційний простір бренду.

У межах ІМК важливу роль відіграє єдність тону, стилю та змісту повідомлень. Це означає, що реклама, PR-активності, цифрові комунікації та сервіс мають трансливати однакові цінності та позиціонування бренду [10; 14]. Саме такий підхід дозволяє бренду бути впізнаваним і послідовним у сприйнятті споживачів, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Бренд-маркетингові комунікації ефективні лише за умови їх інтеграції в загальну систему управління підприємством. У цьому контексті бренд слід розглядати як міжфункціональний елемент, що об'єднує маркетинг, продажі, сервіс, HR та стратегічний менеджмент [6; 12].

Управління бренд-комунікаціями передбачає не лише планування зовнішніх кампаній, а й координацію внутрішніх процесів, які впливають на реалізацію обіцянок бренду.

Як зазначають дослідники, бренд-орієнтоване управління вимагає, щоб стратегія бренду була узгоджена з місією та цілями підприємства [11]. У такій системі кожен підрозділ компанії стає учасником бренд-комунікаційного процесу. Наприклад, персонал, який безпосередньо контактує з клієнтами, фактично виконує роль «живого носія» бренду, формуючи його сприйняття не меншою мірою, ніж реклама [9].

Ритейл-галузь має виражену специфіку в реалізації бренд-маркетингових комунікацій. На відміну від виробничих підприємств, роздрібні мережі щоденно

взаємодіють зі споживачами через велику кількість точок контакту – магазини, персонал, асортимент, сервіси та програми лояльності [1; 7].

Одним із ключових напрямів є розвиток корпоративного бренду роздрібною мережі. Саме бренд магазину часто стає основним фактором вибору для покупця, особливо в умовах стандартизованого асортименту. Паралельно з цим ритейлери активно розвивають власні торговельні марки (Private Label), які дозволяють створювати унікальні пропозиції та підвищувати лояльність клієнтів [7]. Власні марки не лише збільшують маржинальність, а й підсилюють бренд мережі, формуючи асоціації з доступністю, якістю або інноваційністю.

Особливу роль у ритейлі відіграє customer experience – сукупний досвід споживача під час взаємодії з брендом. Атмосфера магазину, зручність навігації, якість сервісу та поведінка персоналу є невід’ємними елементами бренд-комунікацій [10]. У цьому контексті персонал виступає ключовим комунікаційним каналом, адже саме через безпосередній контакт формується емоційне сприйняття бренду.

Важливим інструментом бренд-комунікацій у ритейлі є програми лояльності, які дозволяють не лише стимулювати повторні покупки, а й підтримувати постійний зв’язок із клієнтами. Через бонусні системи, персоналізовані пропозиції та спеціальні акції ритейлери формують відчуття цінності та залученості споживачів до бренду [1; 5].

Для узагальнення особливостей бренд-маркетингових комунікацій у ритейлі доцільно звернутися до таблиці 1.3, у якій систематизовано ключові інструменти та їх роль у формуванні бренду.

Таблиця 1.3

Особливості бренд-маркетингових комунікацій у ритейлі

Елемент	Характеристика	Вплив на бренд
Корпоративний бренд	Імідж та позиціонування мережі	Формує загальну довіру
Private Label	Власні торговельні марки	Підвищують лояльність
Customer experience	Досвід у магазині	Створює емоційний зв’язок
Персонал	Безпосередній контакт	Підсилює автентичність
Програми лояльності	Бонуси, персоналізація	Забезпечують повторні покупки

Джерело: складено автором на основі [1; 14]

Бренд-маркетингові комунікації є ключовим механізмом реалізації бренду в системі управління підприємством. Їх стратегічна роль полягає у формуванні цілісного та послідовного образу бренду через інтеграцію різних каналів і інструментів комунікації. У ритейлі значення бренд-комунікацій посилюється через велику кількість точок контакту зі споживачем, де кожна взаємодія – від реклами до поведінки персоналу – впливає на сприйняття бренду. Саме системний підхід до управління бренд-маркетинговими комунікаціями дозволяє роздрібним підприємствам формувати стійку лояльність, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стабільність бізнесу.

1.2. Еволюція та сучасні концепції бренд-маркетингових комунікацій

Період 2019-2025 рр. став етапом глибоких трансформацій у сфері бренд-маркетингових комунікацій. Зміни були зумовлені одночасною дією кількох чинників: прискореною цифровізацією бізнесу, зміною моделей споживчої поведінки, пандемією COVID-19, а з 2022 року – повномасштабною війною в Україні. У цих умовах бренди змушені були переглянути традиційні підходи до комунікацій, відмовляючись від односторонніх рекламних повідомлень на користь інтегрованих, персоналізованих і соціально чутливих форм взаємодії зі споживачами [16; 17].

Однією з базових тенденцій еволюції бренд-комунікацій стала цифровізація, яка з додаткового інструменту перетворилася на стратегічну основу комунікаційної діяльності. Дослідження свідчать, що у 2019–2021 роках цифрові канали (соціальні мережі, вебсайти, мобільні додатки) поступово витісняли традиційні засоби, а з початком кризових явищ стали ключовими платформами для підтримки контакту з клієнтами [16; 18].

Цифрові бренд-комунікації дозволили підприємствам забезпечити двосторонній зв'язок зі споживачами, оперативно реагувати на зміну попиту та адаптувати повідомлення до конкретних сегментів аудиторії. Особливої актуальності це набуло у ритейлі, де онлайн-канали стали важливими не лише

для інформування, а й для формування брендової ідентичності та підтримки довіри в умовах нестабільності [23].

Протягом 2019-2025 рр. спостерігається еволюція від фрагментарного використання окремих каналів до інтегрованих маркетингових комунікацій. Дослідники підкреслюють, що ефективність бренд-комунікацій значною мірою залежить від узгодженості повідомлень у різних каналах, коли реклама, PR, цифрові платформи та сервіс працюють як єдина система [16; 21].

Наступним етапом розвитку стала омніканальність, яка передбачає створення цілісного досвіду для клієнта незалежно від каналу взаємодії. Споживачі очікують безперервності комунікацій: можливості поєднувати онлайн-та офлайн-взаємодію, отримувати персоналізовані пропозиції та однаковий рівень сервісу [28]. У ритейлі це означає інтеграцію фізичних магазинів, інтернет-платформ, мобільних застосунків і програм лояльності в єдину комунікаційну екосистему.

Ще однією важливою тенденцією еволюції бренд-комунікацій є перехід до персоналізованих повідомлень на основі аналізу даних. У сучасних умовах масові комунікації втрачають ефективність, тоді як персоналізований контент дозволяє підвищити релевантність взаємодії зі споживачами та зменшити інформаційний шум [16; 22].

Використання CRM-систем, аналітики великих даних і штучного інтелекту дає можливість прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати комунікаційні кампанії та автоматизувати взаємодію через чат-боти й цифрові платформи [19; 25]. Для ритейлу це означає перехід від інтуїтивного маркетингу до data-driven підходу, де бренд-комунікації базуються на реальних даних про потреби та очікування покупців.

Особливістю періоду після 2022 року стало посилення гуманізації бренд-комунікацій. Повномасштабна війна в Україні змусила підприємства переглянути тон і зміст комунікацій, відмовляючись від агресивних продажів на користь емпатії, підтримки та соціальної відповідальності [17; 26].

Наукові дослідження наголошують, що в умовах суспільної кризи довіра до бренду формується через здатність компанії демонструвати чутливість до соціального контексту, підтримувати працівників і клієнтів, а також дотримуватися етичних принципів у комунікаціях [24; 29]. У ритейлі це проявляється у зміщенні акценту з комерційних меседжів на повідомлення про безпеку, стабільність, підтримку громад і ментальне здоров'я споживачів.

У 2019-2025 рр. значно зросла роль відеоконтенту та соціальних мереж у бренд-комунікаціях. Короткі відео, стріми, сторітелінг та інтерактивні формати дозволяють брендам встановлювати емоційний контакт зі споживачами та формувати навколо себе спільноти [16; 22].

Соціальні медіа перетворили бренд-комунікації на діалог, у якому споживачі стають активними учасниками формування бренд-смишлів. Для ритейлу це означає можливість не лише просувати товари, а й будувати довгострокові відносини з клієнтами через взаємодію, зворотний зв'язок і залучення до спільних цінностей [25].

Для узагальнення ключових етапів і напрямів еволюції бренд-комунікацій у 2019-2025 рр. доцільно звернутися до таблиці 1.4, у якій систематизовано основні тенденції та їх прояви у ритейлі.

Таблиця 1.4

Основні етапи еволюції бренд-комунікацій у 2019-2025 рр.

Етап	Ключові характеристики	Прояв у ритейлі
2019-2020	Активна цифровізація	Перехід у соціальні мережі
2020-2021	Інтегровані комунікації	Узгодження каналів
2021-2022	Персоналізація	CRM, персональні пропозиції
2022-2023	Гуманізація	Емпатійні меседжі
2023-2025	AI та омніканальність	Data-driven, CX-підхід

Джерело: складено автором на основі [16-25]

Еволюція бренд-комунікацій у 2019-2025 рр. відображає перехід від традиційних, односторонніх форм взаємодії до складних інтегрованих систем, орієнтованих на досвід, довіру та довгострокові відносини зі споживачами.

Цифровізація, омніканальність, персоналізація та використання аналітики стали базовими елементами сучасних бренд-комунікацій. Водночас війна та соціальні потрясіння посилили значення гуманізації та етичного виміру комунікацій, що особливо важливо для ритейлу як сфери щоденного контакту з клієнтами. У результаті бренд-комунікації перетворилися на стратегічний інструмент управління, який поєднує технологічні можливості з ціннісною орієнтацією на людину.

У сучасних умовах розвитку ринкового середовища бренд-маркетингові комунікації розглядаються не як сукупність окремих рекламних інструментів, а як комплексна система управління взаємодією бренду зі споживачами. Зміна інформаційного простору, зростання ролі цифрових технологій, а також соціальні та економічні виклики останніх років сприяли формуванню нових концептуальних підходів до побудови бренд-комунікацій. Сучасні концепції орієнтовані на інтеграцію каналів, персоналізацію повідомлень, формування цілісного досвіду клієнта та посилення етичного й гуманістичного виміру комунікацій [16; 19].

Однією з базових сучасних концепцій є концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає узгоджене використання всіх інструментів і каналів для створення єдиного, послідовного повідомлення бренду. Дослідники зазначають, що ІМК забезпечують синергію між рекламою, PR, прямим маркетингом, цифровими каналами та сервісною комунікацією, що підвищує ефективність впливу на споживача [16; 21].

У межах цієї концепції бренд-комунікації набувають стратегічного характеру: кожен контакт зі споживачем має відповідати загальній бренд-платформі. Особливо актуально це для ритейлу, де бренд комунікує не лише через рекламу, а й через оформлення торгових точок, поведінку персоналу та післяпродажний сервіс [23]. Таким чином, ІМК формують цілісне сприйняття бренду та сприяють зміцненню довіри й лояльності клієнтів.

Подальшим етапом розвитку інтегрованого підходу стала омніканальна концепція, що фокусується на створенні безшовного досвіду клієнта незалежно

від каналу взаємодії. У сучасних умовах споживачі поєднують онлайн- і офлайн-канали, очікуючи однакового рівня сервісу та персоналізованих повідомлень [28].

Оmnіканальні бренд-комунікації передбачають інтеграцію фізичних магазинів, інтернет-платформ, мобільних застосунків, соціальних мереж і програм лояльності в єдину систему. Для ритейлу це означає можливість супроводжувати клієнта на всіх етапах купівельного шляху, формуючи позитивний і стабільний бренд-досвід [22].

Разом із тим дослідники підкреслюють, що впровадження omnіканальних стратегій вимагає високого рівня цифрової зрілості та інвестицій у IT-інфраструктуру [28].

Суттєвою характеристикою сучасних бренд-маркетингових комунікацій є орієнтація на персоналізацію. Масові, стандартизовані повідомлення поступово втрачають ефективність, тоді як індивідуально адаптований контент дозволяє підвищити релевантність взаємодії зі споживачами [16; 22].

Data-driven концепція базується на використанні аналітики даних, CRM-систем та інструментів штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх потреб. Застосування таких підходів дає змогу брендам оптимізувати комунікаційні кампанії, зменшити витрати та підвищити ефективність маркетингових рішень [19; 25]. У ритейлі персоналізація проявляється через індивідуальні пропозиції, рекомендаційні системи та персоналізовані програми лояльності.

Особливе місце серед сучасних концепцій займає гуманізація бренд-комунікацій, що набула актуальності в умовах соціальних криз і воєнного стану. Дослідження вказують на необхідність переходу від агресивних продажів до емпатійних, соціально відповідальних повідомлень, які враховують психологічний стан споживачів [17; 26].

Гуманізовані бренд-комунікації орієнтовані на побудову довіри, підтримку соціальної стабільності та демонстрацію цінностей бренду. У цьому контексті етичний та соціально відповідальний маркетинг стає важливим фактором

конкурентоспроможності, особливо в ритейлі, де бренд щоденно взаємодіє з широкою аудиторією [24; 29]. Комунікації дедалі частіше включають меседжі про підтримку громад, інклюзивність, ментальне здоров'я та екологічну відповідальність.

Сучасні бренд-комунікації неможливо уявити без активного використання цифрових та інтерактивних інструментів. Відеомаркетинг, соціальні мережі, чат-боти, QR-коди та інші електронні рішення дозволяють брендам встановлювати двосторонній діалог зі споживачами та залучати їх до формування брендкових смислів [16; 27].

Інтерактивні формати сприяють підвищенню залученості аудиторії та формуванню спільнот навколо бренду. Для ритейлу це відкриває можливості створення унікального клієнтського досвіду, що поєднує інформаційні, емоційні та сервісні компоненти [22; 25].

Для узагальнення основних сучасних концепцій бренд-маркетингових комунікацій доцільно звернутися до таблиці 1.5, у якій систематизовано ключові підходи та їх практичне значення для ритейлу.

Таблиця 1.5

Сучасні концепції бренд-маркетингових комунікацій

Концепція	Ключова ідея	Значення для ритейлу
Інтегровані МК	Узгодженість каналів	Єдиний образ бренду
Оmnіканальність	Безшовний досвід	Стабільна взаємодія
Data-driven	Комунікації на основі даних	Персоналізація
Гуманізація	Емпатія та етика	Довіра та лояльність
Цифрові комунікації	Інтерактивність	Залучення клієнтів

Джерело: складено автором на основі [16-25]

Сучасні концепції бренд-маркетингових комунікацій відображають перехід до комплексного, клієнтоорієнтованого та ціннісного підходу до управління брендом. Інтегровані й omnіканальні комунікації, персоналізація на основі даних, гуманізація та активне використання цифрових інструментів формують нову парадигму взаємодії бренду зі споживачами. Для ритейлу ці концепції мають особливе значення, оскільки дозволяють створювати цілісний

бренд-досвід, зміцнювати довіру та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства

У сучасних умовах бренд-маркетингові комунікації не можуть розглядатися як сукупність окремих рекламних або інформаційних заходів. Ефективність впливу бренду на споживачів забезпечується лише за умови формування цілісної системи бренд-маркетингових комунікацій (БМК), яка інтегрована в загальну систему управління підприємством. Така система передбачає стратегічний підхід, чітку логіку побудови та постійний управлінський контроль [16; 19].

Система бренд-маркетингових комунікацій підприємства – це сукупність взаємопов'язаних інструментів, каналів, повідомлень і управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток бренду у свідомості цільових аудиторій. На відміну від традиційного підходу, де комунікації часто носять фрагментарний характер, системна БМК передбачає узгодженість усіх контактів бренду зі споживачем у часі та просторі [20; 21].

Дослідники наголошують, що саме системний характер комунікацій дозволяє забезпечити сталість брендового образу, підвищити рівень довіри та зменшити комунікаційні ризики, особливо в умовах криз і нестабільності [17; 26].

Формування системи бренд-маркетингових комунікацій ґрунтується на низці базових принципів, які визначають її ефективність та життєздатність.

Принцип системності передбачає розгляд комунікацій як єдиного цілого, де кожен елемент виконує свою функцію та підсилює інші. Порушення системності призводить до суперечливих повідомлень і зниження довіри до бренду [21].

Принцип інтегрованості означає узгодження всіх комунікаційних інструментів і каналів. Інтеграція дозволяє досягти синергії, коли сумарний ефект перевищує результат використання окремих інструментів [16].

Принцип цільової орієнтації полягає в адаптації комунікацій до конкретних сегментів аудиторії. Сучасні дослідження підкреслюють, що персоналізація та релевантність повідомлень значно підвищують ефективність бренд-комунікацій [22; 25].

Принцип узгодженості з бренд-стратегією та бізнес-стратегією означає, що комунікаційні рішення мають підтримувати стратегічні цілі підприємства. Бренд-маркетингові комунікації не можуть існувати автономно – вони є інструментом реалізації загальної стратегії розвитку [19; 23].

Методичний підхід до формування системи БМК передбачає послідовне проходження низки етапів.

Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також поточного стану бренду. На цьому етапі оцінюється ринкове середовище, поведінка споживачів, конкурентне оточення та комунікаційні можливості підприємства [16; 18].

Другий етап – визначення цілей комунікацій і цільових аудиторій. Цілі можуть включати підвищення впізнаваності, формування довіри, стимулювання лояльності або підтримку продажів. Чітке формулювання цілей дозволяє обґрунтовано обирати інструменти та оцінювати результати [20].

Третій етап – вибір каналів та інструментів комунікацій, з урахуванням особливостей аудиторії та ресурсних можливостей підприємства. У сучасних умовах перевага надається комбінуванню цифрових та традиційних каналів [22; 28].

Четвертий етап – формування комунікаційних повідомлень, які мають відповідати позиціонуванню бренду, бути послідовними та емоційно релевантними для споживачів [19].

П'ятий етап – планування ресурсів і бюджету, що передбачає розподіл фінансових, кадрових та часових ресурсів між комунікаційними активностями

[16].

Завершальним етапом є реалізація та контроль, який включає моніторинг виконання плану та первинну оцінку результатів з метою подальшого коригування системи БМК [21].

Реалізація системи бренд-маркетингових комунікацій здійснюється через сукупність інструментів і каналів, які забезпечують передачу брендового повідомлення цільовим аудиторіям. Вибір інструментарію залежить від цілей бренду, етапу його розвитку та специфіки галузі, зокрема ритейлу [23].

До основних інструментів бренд-маркетингових комунікацій належать реклама, PR, digital-канали, соціальні мережі, контент-маркетинг, програми лояльності та управління клієнтським досвідом (customer experience). Реклама забезпечує масове охоплення, PR формує репутацію та довіру, тоді як цифрові інструменти дозволяють вибудовувати двосторонню взаємодію зі споживачами [16; 19]. Соціальні мережі та контент-маркетинг відіграють особливу роль у формуванні емоційного зв'язку з брендом і створенні спільнот навколо нього [22]. Програми лояльності та інструменти customer experience є особливо значущими для ритейлу, оскільки дозволяють підтримувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати частоту повторних покупок [23].

Методичний підхід до реалізації БМК передбачає відповідність інструментів поставленим цілям. Так, для підвищення впізнаваності доцільно використовувати рекламу та соціальні мережі, для формування довіри – PR і контент-маркетинг, а для стимулювання лояльності – програми лояльності та персоналізовані комунікації [16; 20].

Особливу увагу приділяють інтегрованому та омніканальному підходам, які дозволяють поєднати різні канали в єдину комунікаційну систему та забезпечити безперервний бренд-досвід для споживача [28].

У ритейлі важливим елементом системи бренд-маркетингових комунікацій є персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Якість сервісу, стиль спілкування та поведінка працівників формують сприйняття бренду не меншою мірою, ніж рекламні повідомлення [23].

Для узагальнення взаємозв'язку між цілями бренду та інструментами їх досягнення доцільно звернутися до таблиці 1.6, у якій систематизовано ключові інструменти бренд-маркетингових комунікацій.

Таблиця 1.6

Інструменти бренд-маркетингових комунікацій та їх цільове призначення

Інструмент	Основна мета	Значення для ритейлу
Реклама	Впізнаваність	Масове охоплення
PR	Довіра, репутація	Формування іміджу
Digital-канали	Взаємодія	Оперативний контакт
Соціальні мережі	Залучення	Формування спільнот
Програми лояльності	Утримання клієнтів	Повторні покупки
Customer experience	Емоційний зв'язок	Стійка лояльність

Джерело: складено автором на основі [16-25]

Формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства є складним управлінським процесом, що ґрунтується на принципах системності, інтегрованості та стратегічної узгодженості. Ефективна система БМК передбачає чітку послідовність етапів – від аналізу середовища до контролю результатів – і реалізується через комплекс взаємопов'язаних інструментів та каналів. У ритейлі особливе значення мають інтегрований підхід, омніканальність, роль персоналу та управління клієнтським досвідом. Саме узгодженість і релевантність інструментів, а не їх кількість, визначають ефективність бренд-маркетингових комунікацій.

Оцінювання ефективності бренд-маркетингових комунікацій (БМК) є одним із найбільш складних завдань у системі управління брендом. На відміну від операційних або суто фінансових показників, результати бренд-комунікацій часто мають відстрочений ефект, поєднують кількісні та якісні характеристики і значною мірою залежать від сприйняття споживачів. Саме тому у наукових дослідженнях наголошується на необхідності комплексного, багаторівневого підходу до оцінювання ефективності БМК [16; 20].

Основна складність оцінювання ефективності БМК полягає у нематеріальному характері більшості результатів комунікаційної діяльності. Такі показники, як довіра, лояльність або емоційне ставлення до бренду, не

піддаються прямому вимірюванню та потребують використання опосередкованих методів аналізу [19; 25].

Крім того, на результат бренд-комунікацій впливає велика кількість зовнішніх чинників: ринкова кон'юнктура, соціально-економічна ситуація, інформаційний контекст, поведінка конкурентів. У період криз та воєнного стану ці фактори посилюються, що ускладнює виділення «чистого» ефекту від комунікаційних заходів [17; 29].

У зв'язку з цим сучасні підходи до оцінювання БМК орієнтовані не на один універсальний показник, а на систему взаємодоповнювальних індикаторів.

У науковій літературі показники ефективності БМК доцільно групувати за характером їх впливу та рівнем прояву. Найбільш поширеним є поділ на комунікаційні, поведінкові, іміджеві та фінансові показники [16; 23].

Комунікаційні показники відображають результативність передачі брендового повідомлення цільовій аудиторії. До них належать рівень впізнаваності бренду, охоплення, частота контактів, залученість у соціальних мережах, показники переглядів і взаємодій з контентом [22]. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно бренд «присутній» в інформаційному просторі.

Поведінкові показники характеризують реакцію споживачів на бренд-комунікації та їх вплив на купівельну поведінку.

Серед них виділяють лояльність клієнтів, частоту повторних покупок, тривалість взаємодії з брендом, участь у програмах лояльності [23]. Для ритейлу ці показники мають особливу цінність, оскільки безпосередньо відображають здатність бренду утримувати клієнтів.

Іміджеві показники пов'язані зі сприйняттям бренду в очах споживачів та інших стейкхолдерів. До них належать рівень довіри, репутація бренду, емоційне ставлення та асоціативний образ. У сучасних умовах, особливо під час соціальних криз, саме іміджеві показники стають критичними для підтримання стабільності бізнесу [17; 26].

Фінансові показники відображають економічний результат реалізації бренд-маркетингових комунікацій. До них належать ROI, ROMI, приріст обсягів продажів, середній чек, частка ринку.

Хоча ці показники є найбільш наочними для менеджменту, дослідники підкреслюють, що вони мають використовуватися у поєднанні з нефінансовими індикаторами [16; 25].

Для систематизації основних груп показників ефективності бренд-маркетингових комунікацій доцільно звернутися до таблиці 1.7, у якій узагальнено їх зміст та управлінське значення.

Таблиця 1.7

Показники оцінювання ефективності бренд-маркетингових комунікацій

Група показників	Основний зміст	Управлінське значення
Комунікаційні	Впізнаваність, охоплення, залученість	Оцінка присутності бренду
Поведінкові	Лояльність, повторні покупки	Утримання клієнтів
Іміджеві	Довіра, репутація	Стабільність бренду
Фінансові	ROI, ROMI, продажі	Економічний ефект

Джерело: складено автором на основі [16-25]

Сучасні методичні підходи до оцінювання БМК передбачають використання системи КРІ, яка дозволяє поєднати стратегічні цілі бренду з операційними показниками. КРІ мають бути вимірюваними, релевантними та узгодженими з загальною системою управління підприємством [16; 21].

Оцінювання ефективності системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного методичного підходу, що поєднує комунікаційні, поведінкові та економічні показники. Такий підхід дозволяє врахувати як нематеріальні результати впливу бренду на споживачів, так і фінансові наслідки реалізації бренд-комунікацій.

Комунікаційна ефективність характеризує ступінь досягнення цілей інформування, впізнаваності та охоплення цільової аудиторії.

Коефіцієнт охоплення аудиторії визначається за формулою:

$$K_{\text{ох}} = \frac{N_{\text{факт}}}{N_{\text{ціль}}}, \quad (1.1)$$

де $N_{\text{факт}}$ – фактична кількість осіб, охоплених бренд-комунікаціями;

$N_{\text{ціль}}$ – загальна чисельність цільової аудиторії.

Рівень впізнаваності бренду:

$$K_{\text{ох}} = \frac{N_{\text{вп}}}{N_{\text{оп}}} * 100\%, \quad (1.2)$$

де $N_{\text{вп}}$ – кількість респондентів, які впізнають бренд;

$N_{\text{оп}}$ – загальна кількість опитаних.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність рекламних та digital-комунікацій і є базовими для аналізу результативності бренд-просування.

Поведінкові показники відображають зміну ставлення споживачів до бренду та їх готовність до взаємодії з ним.

Індекс лояльності споживачів (NPS) розраховується за формулою:

$$NPS = P - D, \quad (1.3)$$

де P – частка прихильників бренду (promoters), %;

D – частка критиків бренду (detractors), %.

Коефіцієнт повторних покупок:

$$K_{\text{повт}} = \frac{N_{\text{повт}}}{N_{\text{заг}}}, \quad (1.1)$$

де $N_{\text{повт}}$ – кількість клієнтів, що здійснили повторні покупки;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість клієнтів.

Зазначені показники дозволяють оцінити ефективність програм лояльності, персоналізованих комунікацій та клієнтського досвіду.

Економічна ефективність характеризує співвідношення отриманих результатів і витрат на реалізацію бренд-комунікацій.

Рентабельність бренд-маркетингових комунікацій:

$$R_{\text{БМК}} = \frac{\Delta\Pi}{V_{\text{БМК}}} * 100\%, \quad (1.4)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку внаслідок реалізації бренд-комунікацій;

$V_{\text{БМК}}$ – витрати на бренд-маркетингові комунікації.

Показник ROMI (Return on Marketing Investment):

$$ROMI = \frac{D - V_{\text{МК}}}{V_{\text{МК}}}, \quad (1.5)$$

де D – додатковий дохід, отриманий у результаті комунікацій;

B_{MK} – маркетингові витрати.

Застосування ROMI дозволяє оцінити доцільність інвестування в бренд-маркетингові заходи та порівнювати ефективність різних комунікаційних інструментів.

Для узагальнення результатів доцільно використовувати інтегральний показник ефективності, який об'єднує окремі групи показників:

$$ІБМК = w_1K_{ком} + w_2K_{пов} + w_3K_{ек}, \quad (1.6)$$

де $K_{ком}$ – інтегральний показник комунікаційної ефективності;

$K_{пов}$ – показник поведінкової ефективності;

$K_{ек}$ – показник економічної ефективності;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти значущості.

Важливу роль у процесі оцінювання відіграють аналітика, CRM-системи та digital-метрики. Використання даних про поведінку клієнтів у цифрових каналах дає змогу оперативно відстежувати результати комунікацій, оцінювати ефективність окремих інструментів і своєчасно коригувати стратегію [22; 25]. У ритейлі це дозволяє поєднати оцінювання брендкових показників із реальними продажами та клієнтською активністю.

Ефективна система бренд-маркетингових комунікацій функціонує як замкнений управлінський цикл, у межах якого формування, реалізація та оцінювання постійно взаємодіють між собою. У наукових працях підкреслюється, що відсутність зворотного зв'язку між цими етапами призводить до зниження ефективності комунікацій та втрати стратегічної узгодженості [16; 19].

Методичний підхід до управління БМК базується на логіці: формування – реалізація – оцінювання – коригування. Оцінювання результатів дозволяє виявити сильні і слабкі сторони комунікаційної системи, після чого менеджмент приймає рішення щодо її адаптації до змін зовнішнього середовища [21].

Постійний моніторинг є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності, коли поведінка споживачів і інформаційний контекст можуть

швидко змінюватися. Дослідження свідчать, що гнучкість і здатність до оперативного коригування комунікаційної стратегії є ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємств [17; 28].

Менеджмент відіграє центральну роль у забезпеченні узгодженості формування й оцінювання бренд-маркетингових комунікацій. Саме управлінські рішення визначають, які показники вважаються пріоритетними, як інтерпретуються результати оцінювання та які коригувальні заходи впроваджуються [16; 23].

У ритейлі це особливо актуально, оскільки бренд-комунікації тісно пов'язані з операційною діяльністю, сервісом і роботою персоналу. Адаптивна система БМК дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринку, а й проактивно формувати очікування споживачів, що створює основу для подальшого аналітичного дослідження, представленого в розділі 2.

Оцінювання ефективності бренд-маркетингових комунікацій є складним, багаторівневим процесом, який потребує поєднання кількісних і якісних показників. Комунікаційні, поведінкові, іміджеві та фінансові індикатори доповнюють один одного, дозволяючи комплексно оцінити результативність системи БМК. Узгодження формування, реалізації та оцінювання комунікацій у межах єдиного управлінського циклу забезпечує адаптивність системи та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме така методична основа створює передумови для подальшого аналізу практики бренд-маркетингових комунікацій підприємства у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської роботи було досліджено теоретичні та методичні засади формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування ринкового середовища та специфіки роздрібно́ї торгівлі.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що бренд у сучасному менеджменті виходить за межі традиційного розуміння як торгової марки або маркетингового атрибуту. Він розглядається як стратегічний нематеріальний актив підприємства, що акумулює цінність, довіру та лояльність споживачів і безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, фінансові результати та довгострокову стабільність бізнесу. Структура бренду є багатокомпонентною системою, яка включає ідентичність, імідж, асоціації, репутацію, бренд-капітал і лояльність, а їх взаємодія формує цілісний брендовий образ у свідомості споживачів.

Дослідження еволюції бренд-маркетингових комунікацій у 2019-2025 рр. показало, що ключовими чинниками трансформації стали цифровізація, зміна споживчої поведінки, інтеграція каналів комунікації, персоналізація та використання аналітики й штучного інтелекту. Особливий вплив на характер бренд-комунікацій справили соціальні та воєнні виклики, які зумовили посилення гуманізації, етичності та соціальної відповідальності комунікацій. У сучасних умовах бренди дедалі більше орієнтуються на діалог зі споживачами, формування спільнот і створення цілісного клієнтського досвіду, що є особливо актуальним для сфери ритейлу.

Аналіз сучасних концепцій бренд-маркетингових комунікацій дозволив виокремити інтегровані та омніканальні підходи, data-driven і персоналізовані комунікації, гуманізацію та активне використання цифрових і інтерактивних інструментів як домінуючі напрями розвитку. Для роздрібною торгівлі ці концепції мають вирішальне значення, оскільки бренд формується через множинні точки контакту зі споживачем – від рекламних повідомлень до якості сервісу та поведінки персоналу.

У межах методичного аналізу обґрунтовано, що система бренд-маркетингових комунікацій повинна формуватися як безперервний управлінський процес, заснований на принципах системності, інтегрованості, цільової орієнтації та узгодженості з бренд- і бізнес-стратегією підприємства. Реалізація цієї системи здійснюється через комплекс взаємопов'язаних

інструментів і каналів, ефективність яких визначається не кількістю, а релевантністю та узгодженістю з цілями бренду.

Оцінювання ефективності бренд-маркетингових комунікацій потребує багаторівневого підходу, що поєднує комунікаційні, поведінкові, іміджеві та фінансові показники. Використання KPI, аналітики, CRM-систем і digital-метрик дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між формуванням, реалізацією та коригуванням комунікаційної стратегії. Узгодження цих процесів у межах єдиного управлінського циклу забезпечує адаптивність системи БМК та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, теоретико-методична база, сформована у першому розділі, створює концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу практики бренд-маркетингових комунікацій конкретного підприємства. Отримані висновки є основою для оцінювання чинної системи БМК та розроблення напрямів її удосконалення, що буде здійснено у наступному аналітичному розділі бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ринку роздрібного продажу

Продовольчий роздрібний ринок відіграє ключову роль у національній економіці України, оскільки забезпечує безперербійне постачання товарів першої необхідності, формує значну частку роздрібного товарообороту та виконує важливу соціальну функцію. Навіть у періоди кризових потрясінь продуктова торгівля залишається одним із найбільш стійких сегментів роздрібного ринку, що підтверджується динамікою її розвитку у 2020-2023 рр.

За даними Державної служби статистики України, у 2020-2021 рр. загальний роздрібний товарооборот демонстрував позитивну динаміку, незважаючи на вплив пандемії COVID-19. У 2021 році обсяг роздрібного товарообороту України досяг 1,44 трлн грн, що стало результатом адаптації бізнесу до карантинних обмежень та зростання споживчого попиту на товари повсякденного вжитку [55]. Частка продовольчої торгівлі у структурі роздрібного товарообороту залишалася домінуючою, оскільки попит на продукти харчування є відносно нееластичним.

Пандемія COVID-19 у 2020-2021 рр. суттєво вплинула на організацію торговельних процесів і поведінку споживачів. Локдауни та обмеження мобільності сприяли перерозподілу попиту на користь великих мережевих операторів, розвитку сучасних форматів торгівлі та цифрових каналів збуту. Водночас продовольчий сегмент, на відміну від непродовольчого, не зазнав критичного скорочення обсягів продажу, що підтверджує його системну стійкість [55].

Сегмент FMCG у сучасних каналах збуту (супермаркети, дискаунтери, гіпермаркети) у 2021 році досяг рекордних показників. За аналітичними даними GT Partners Ukraine та AllRetail, обсяг продажів FMCG через мережеві канали у 2021 році становив 534,5 млрд грн, що на 10,7% перевищувало показник 2020

року [56]. Це зростання було зумовлене як розширенням мережевої торгівлі, так і зростанням середнього чеку на фоні інфляційних процесів.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році спричинило різкий спад економічної активності та стало безпрецедентним шоком для роздрібного ринку. Загальний роздрібний товарооборот у 2022 році скоротився до 1,16 трлн грн, що на близько 19% менше порівняно з 2021 роком [55]. Основними чинниками падіння стали зниження купівельної спроможності населення, руйнування торговельної інфраструктури, логістичні труднощі та тимчасове закриття значної кількості магазинів у зонах бойових дій.

Водночас продовольчий ритейл виявився значно стійкішим порівняно з іншими сегментами роздрібною торгівлі. Обсяг FMCG-продажів через сучасні канали у 2022 році склав 519,6 млрд грн, що лише на близько 3% менше за показник 2021 року [56]. Така відносна стабільність пояснюється постійним попитом на базові продукти харчування, а також інфляційним зростанням цін, яке частково компенсувало скорочення фізичних обсягів продажів.

Початок відновлення ринку роздрібною торгівлі спостерігався у 2023 році. За оцінками GT Partners Ukraine та AllRetail, обсяг ринку FMCG у сучасних каналах збуту зріс до приблизно 653 млрд грн, що на понад 25% більше порівняно з 2022 роком у грошовому вираженні [56]. Таке зростання зумовлене адаптацією торговельних мереж до воєнних умов, відновленням роботи частини торговельних об'єктів, стабілізацією логістики та поступовим поверненням споживчої активності.

Отже, у 2020-2023 рр. ринок роздрібною торгівлі продуктами харчування України пройшов кілька етапів трансформації – від пандемійного зростання до воєнного спаду та початкового відновлення. Частка продовольчого ритейлу в загальному роздрібному товарообороті залишалася стабільно високою, що підтверджує його ключову роль у забезпеченні економічної та соціальної стійкості країни навіть у кризових умовах.

Для кількісної оцінки динаміки розвитку ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування в Україні у 2020-2023 рр. доцільно проаналізувати зміну

загального роздрібного товарообороту та обсягів продажу товарів повсякденного попиту (FMCG) через сучасні канали збуту (рис. 2.1).

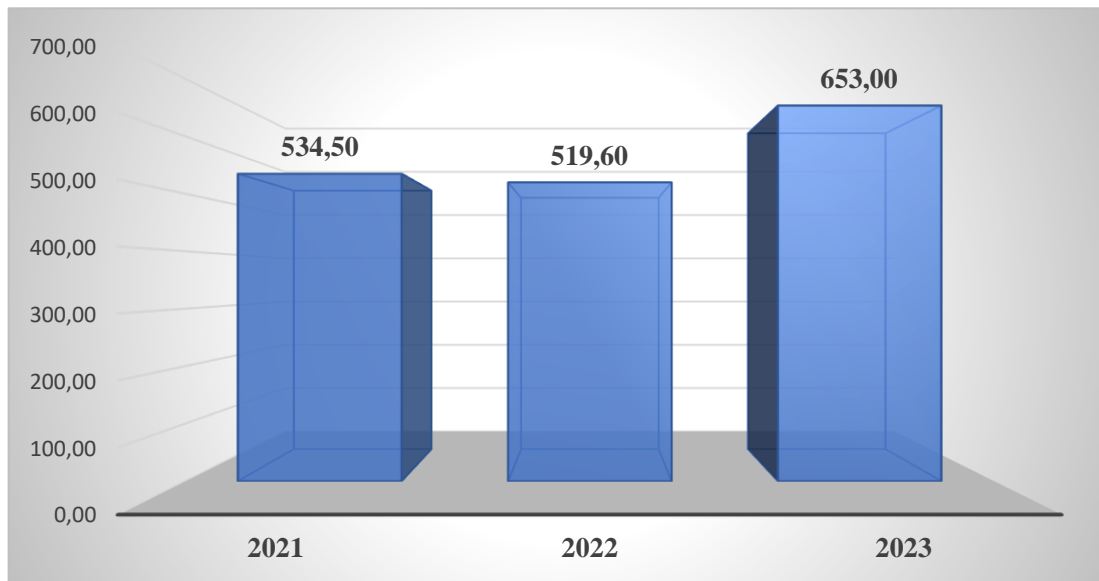


Рис. 2.1. Динаміка обсягу FMCG-ринку України в сучасних каналах збуту у 2020-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [55, 56]

Узагальнені статистичні дані Державної служби статистики України та аналітичні матеріали GT Partners Ukraine й AllRetail дозволяють простежити вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на ключові показники функціонування продовольчого ритейлу, а також визначити тенденції відновлення ринку у післякризовий період [55; 56].

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.1, свідчить про суттєву диференціацію динаміки загального роздрібного товарообороту та обсягів FMCG-ринку у сучасних каналах збуту в досліджуваному періоді. Так, у 2022 році загальний роздрібний товарооборот України скоротився з 1,44 трлн грн у 2021 році до 1,16 трлн грн, що відповідає падінню приблизно на 19% і відображає масштабний негативний вплив воєнних дій на економічну активність країни [55].

Водночас обсяг продажів FMCG через сучасні торговельні мережі у 2022 році зменшився лише на близько 3 % порівняно з 2021 роком (з 534,5 млрд грн до 519,6 млрд грн), що свідчить про відносну стійкість продовольчого ритейлу

та нееластичний характер попиту на товари першої необхідності [56]. Це підтверджує стабілізуючу роль продовольчої роздрібної торгівлі в умовах кризових потрясінь.

Початок відновлення ринку у 2023 році проявився у зростанні обсягу FMCG-ринку в сучасних каналах збуту до приблизно 653 млрд грн, що перевищує показник 2022 року більше, ніж на 25% у грошовому вираженні [56]. Разом з тим, таке зростання значною мірою має номінальний характер і зумовлене інфляційними процесами, що вимагає обережної інтерпретації результатів та врахування впливу цінового чинника.

Отже, дані рисунку 2.1 підтверджують, що у 2020-2023 рр. продовольчий ритейл України продемонстрував значно вищий рівень стійкості порівняно з роздрібною торгівлею загалом, що створило передумови для посилення ролі великих мереж та загострення конкурентної боротьби на FMCG-ринку в умовах відновлення економіки.

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні характеризується високим рівнем структурованості та поступовим посиленням концентрації, особливо у сегменті сучасних форматів торгівлі. У межах FMCG-ринку домінують мережеві оператори, які працюють у форматах супермаркетів, дискаунтерів та гіпермаркетів, тоді як частка традиційної дрібно-роздрібної торгівлі поступово скорочується.

Супермаркети залишаються базовим форматом продовольчої торгівлі в Україні, поєднуючи широкий асортимент, зручне розташування та орієнтацію на масового споживача. Дискаунтери, насамперед мережа АТБ, відіграють ключову роль у сегменті ціновочутливого попиту та забезпечують значну частину обсягів продажу FMCG. Формат гіпермаркетів (Metro, Auchan) поступово втрачає позиції через високу капіталоємність, зниження мобільності населення та зміну купівельних звичок, що особливо проявилось в умовах воєнного стану.

За оцінками профільних аналітичних організацій, частка сучасних мережевих форматів (супермаркети, дискаунтери, гіпермаркети) у структурі FMCG-ринку України перевищує 65-70%, що свідчить про високий рівень

інституціоналізації ринку та зростаючу роль великих торговельних операторів [57; 61].

Концентрація ринку відображає ступінь зосередження обсягів продажу в руках обмеженої кількості компаній. Для українського продовольчого ритейлу характерна висока концентрація, яка посилилася в період повномасштабної війни. Основними чинниками цього процесу стали кращі логістичні можливості великих мереж, доступ до фінансових ресурсів, масштабність операцій та здатність швидко адаптуватися до кризових умов.

У 2022 році три найбільші продуктові ритейлери України – АТБ-Маркет, Fozzy Group («Сільпо», «Фора») та «Епіцентр К» – сумарно забезпечили понад 50% виторгу серед топ-10 торговельних мереж у сегменті сучасної продовольчої торгівлі [58; 61]. Частка топ-5 мереж перевищила 60 %, що свідчить про подальше звуження конкурентного поля для середніх і малих операторів.

Воєнний період 2022 року суттєво змінив конкурентне середовище ринку. Значна частина регіональних і локальних мереж втратила торговельні об'єкти в зоні бойових дій або не змогла забезпечити безперебійні поставки товарів. Натомість національні мережі, зокрема АТБ і «Сільпо», змогли утримати операційну стабільність, швидше відновлювати магазини та перерозподілити логістичні потоки [57].

Це призвело до перерозподілу попиту на користь великих національних мереж, які сприймалися споживачами як більш надійні та доступні в умовах невизначеності. Внаслідок цього концентрація FMCG-ринку у 2022 році зросла порівняно з 2021 роком, а конкурентна боротьба набула більш асиметричного характеру.

Для кількісної оцінки рівня концентрації продовольчого ритейлу доцільно проаналізувати ринкові частки найбільших торговельних мереж України за результатами 2022 року, який став піковим з точки зору впливу кризових факторів на структуру ринку (рис. 2.2).

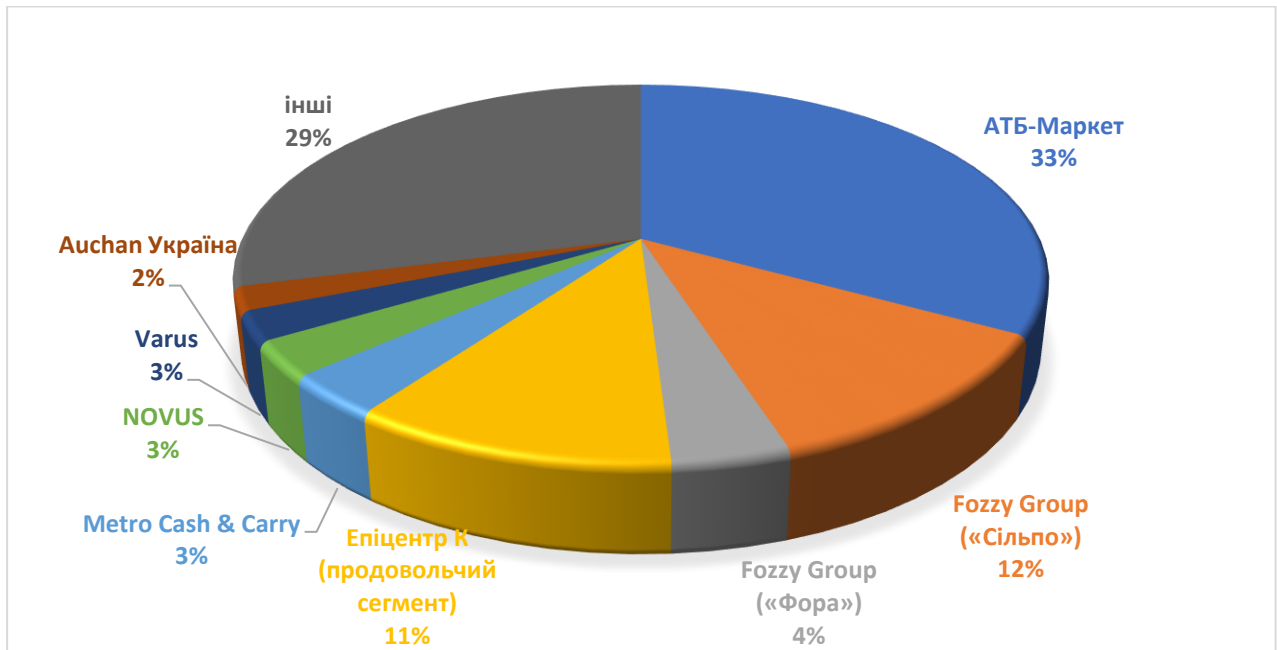


Рис. 2.2. Концентрація FMCG-ринку України (топ-10 мереж)

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 61]

Дані рисунку 2.2 свідчать про домінування декількох великих операторів на FMCG-ринку України. Лідером залишається мережа АТБ-Маркет з часткою близько 30%, що майже вдвічі перевищує показники найближчих конкурентів. Сукупна частка групи Fozzy Group («Сільпо» та «Фора») становить близько 17%, що дозволяє їй утримувати другу позицію на ринку та формувати альтернативну модель конкуренції, орієнтовану не лише на ціну, а й на сервіс і бренд.

Отже, структура продовольчого ритейлу України у 2022 році характеризувалася високим рівнем концентрації та домінуванням національних мережових операторів. Воєнні умови сприяли посиленню позицій лідерів і перерозподілу попиту на їхню користь, що звузило можливості для дрібних і середніх гравців. Така трансформація конкурентного середовища створює нові виклики для ринку, зокрема посилює значення нематеріальних конкурентних переваг – бренду, сервісу та комунікацій, що є особливо важливим для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у наступних підрозділах.

Ринок продовольчого ритейлу України характеризується домінуванням обмеженої кількості великих торговельних мереж, які визначають основні конкурентні параметри галузі. Ключові гравці відрізняються за форматами

торгівлі, ціновими стратегіями та позиціонуванням, що формує багатовимірну конкурентну структуру ринку. Водночас специфікою української моделі є провідна роль локальних національних мереж, тоді як частка міжнародних операторів залишається обмеженою.

Мережа АТБ-Маркет є безперечним лідером українського продовольчого ритейлу за обсягами виторгу та кількістю торговельних точок. У 2021 році виторг компанії становив близько 148,7 млрд грн, а у 2022 році – 148,3 млрд грн, що свідчить про високу стійкість бізнес-моделі навіть у період повномасштабної війни [58; 61]. Ключовими конкурентними перевагами АТБ є формат жорсткого дискаунтера, ефективна логістика, масштабність операцій та орієнтація на ціновочутливий сегмент споживачів.

У воєнний період АТБ змогла швидко адаптуватися до нових умов, відновлюючи роботу магазинів у безпечних регіонах і забезпечуючи безперебійне постачання базових продуктів. Саме це дозволило компанії зберегти лідерські позиції та посилити свою частку ринку на тлі ослаблення дрібних операторів [57].

Fozzy Group є другим за масштабами гравцем продовольчого ритейлу України та об'єднує декілька торговельних форматів, серед яких ключову роль відіграють мережі «Сільпо» і «Фора». У 2021 році виторг мережі «Сільпо» становив близько 72,7 млрд грн, а у 2022 році скоротився до 69,9 млрд грн, що відображає негативний вплив воєнних дій і втрату частини торговельних об'єктів [58]. Мережа «Фора» у 2022 році забезпечила близько 20 млрд грн виторгу.

Фінансові результати Fozzy Group у 2022 році були негативними: «Сільпо» зафіксувало збиток у розмірі близько 7,4 млрд грн, що пояснюється зростанням витрат, пошкодженням інфраструктури та вимушеним закриттям магазинів [58]. Водночас стратегічною особливістю Fozzy Group є орієнтація не лише на ціну, а й на сервіс, емоційний клієнтський досвід і бренд, що відрізняє її від дискаунтерської моделі АТБ.

Серед інших важливих гравців продовольчого ритейлу варто виділити Metro Cash & Carry Україна, NOVUS, Varus та Auchan Україна. Metro працює у форматі оптових гіпермаркетів і у 2022 році отримало виторг близько 20,1 млрд грн, що на суттєво менше порівняно з 2021 роком через втрату торговельних центрів у зоні бойових дій [61]. NOVUS і Varus зберігають регіональну спеціалізацію та орієнтацію на формат супермаркетів, однак їхні позиції залишаються слабшими порівняно з національними лідерами.

Мережа Auchan Україна, яка є міжнародним оператором, у воєнний період скоротила кількість гіпермаркетів і поступово втратила частку ринку. Це підтверджує загальну тенденцію зменшення ролі великих гіпермаркетів та міжнародних мереж у структурі українського продовольчого ритейлу [57; 60].

Особливістю українського ринку продовольчого ритейлу є домінування локальних національних мереж, які краще адаптовані до нестабільного економічного та безпекового середовища. На відміну від багатьох країн ЄС, де ринок контролюється транснаціональними корпораціями, в Україні ключові позиції займають вітчизняні компанії, що дозволяє їм швидше приймати управлінські рішення та ефективніше реагувати на кризові виклики.

Для порівняльної оцінки масштабів діяльності та фінансових результатів ключових гравців продовольчого ритейлу України доцільно проаналізувати їх виторг і фінансові результати у 2021-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники найбільших продуктових ритейлерів України

Ритейлер	Виторг 2021 р., млрд грн	Виторг 2022 р., млрд грн	Фінансовий результат 2022 р.
АТБ-Маркет	148,7	148,3	прибуток
«Сільпо» (Fozzy Group)	72,7	69,9	збиток
«Фора» (Fozzy Group)	10,5	21	збиток
Metro C&C Україна	25,9	20,1	збиток
NOVUS	18,1	16,5	прибуток
Varus	17,1	14,2	прибуток

Джерело: складено автором на основі [57; 58; 61]

Важливим показником ринкової сили торговельних мереж є кількість торговельних точок, яка відображає масштаб присутності ритейлера та його потенціал охоплення споживачів.

Таблиця 2.2

Кількість торговельних точок провідних продуктових мереж України

Мережа	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
АТБ-Маркет	1314	1144	1210	1257
«Сільпо»	310	290	300	320
«Фора»	330	310	320	333
Metro C&C	26	23	23	23
NOVUS	80	75	110	115
Varus	110	102	108	112
Auchan	23	20	18	17

Джерело: складено автором на основі [57; 59; 60]

Проведений аналіз свідчить, що український продовольчий ритейл у 2021-2024 роках розвивався за моделлю посилення позицій національних мереж, насамперед АТБ-Маркет і Fozzy Group. Воєнні умови сприяли перерозподілу попиту на користь великих операторів із розгалуженою логістикою та фінансовими ресурсами, тоді як міжнародні та регіональні мережі зазнали скорочення масштабів діяльності. Це зумовлює подальшу трансформацію конкурентного середовища та актуалізує значення стратегічних нематеріальних факторів – бренду, сервісу та комунікацій, що буде розглянуто в наступних підрозділах роботи.

У 2020-2025 рр. ринок продовольчого ритейлу України зазнав суттєвих форматних і регіональних змін, зумовлених спочатку пандемією COVID-19, а згодом – повномасштабною війною. Ці фактори істотно вплинули на структуру торговельних мереж, географію їх розвитку та пріоритети інвестиційної активності.

Однією з ключових тенденцій досліджуваного періоду стало посилення ролі дискаунтерів і магазинів формату convenience («біля дому»). Дискаунтери, зокрема мережа АТБ, продемонстрували високу стійкість у кризових умовах завдяки орієнтації на ціновочутливий попит і стандартизованим операційним

моделям. Формат convenience, навпаки, активно розвивався у великих містах і регіонах концентрації внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи швидкий доступ до товарів першої необхідності.

Водночас формат гіпермаркетів зазнав скорочення. Великі торговельні об'єкти, які потребують значних капіталовкладень і залежать від автомобільної мобільності споживачів, виявилися менш адаптивними до умов воєнного часу. Мережі Metro та Auchan були змушені закрити або законсервувати частину торговельних центрів, особливо у східних і південних регіонах країни [59; 60]. Це свідчить про структурний зсув ринку у бік компактніших і більш гнучких форматів.

Повномасштабна війна спричинила суттєве зміщення регіональної активності продовольчого ритейлу. Найбільші втрати торговельних площ припали на східні та південні області України, де значна частина магазинів була зруйнована або тимчасово закрита. Натомість Захід і Центр України стали ключовими зонами зростання мереж у 2022-2024 рр.

За даними Retailers Association of Ukraine та LIGA.biz, найбільша концентрація продовольчих мереж станом на початок 2025 року спостерігається у Києві та Київській області, де зосереджено близько третини всіх мережевих магазинів країни. Значне зростання також зафіксовано у Львівській, Дніпропетровській та Івано-Франківській областях, що пов'язано з внутрішньою міграцією населення та релокацією бізнесу у відносно безпечні регіони [60].

Масова внутрішня міграція населення у 2022-2023 рр. стала важливим чинником регіональної трансформації ринку. Переміщення мільйонів громадян із прифронтових територій спричинило різке зростання споживчого попиту у західних і центральних регіонах. У відповідь торговельні мережі активізували відкриття нових магазинів саме в цих областях, що призвело до перерозподілу інвестиційних потоків усередині країни.

У 2023-2024 рр. темпи відкриття нових торговельних точок зросли насамперед у форматах дискаунтерів і convenience-магазинів. За оцінками RAU, лише у 2024 році провідні мережі відкрили десятки нових магазинів, переважно

у безпечних регіонах, що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності ритейлу [59; 60].

Для кількісної оцінки форматних змін доцільно проаналізувати динаміку кількості магазинів за основними форматами продовольчого ритейлу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка кількості магазинів за форматами продовольчого ритейлу
в Україні**

Формат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дискаунтери	1 300	1 400	1 350	1 450	1 500
Супермаркети	1 800	1 900	1 700	1 750	1 800
Convenience	900	1 050	1 100	1 200	1 300
Гіпермаркети	120	115	100	95	90

Джерело: складено автором на основі [59; 60]

Отже, у 2020-2025 рр. ринок продовольчого ритейлу України зазнав глибокої форматної та регіональної трансформації. Посилення ролі дискаунтерів і магазинів формату convenience, скорочення гіпермаркетів, а також зміщення інвестиційної активності у західні та центральні регіони стали відповіддю торговельних мереж на зміну споживчої поведінки та наслідки внутрішньої міграції населення. Зазначені тенденції формують нову конфігурацію ринку, яка визначатиме напрями його розвитку у середньостроковій перспективі та безпосередньо впливатиме на стратегії провідних гравців продовольчого ритейлу.

Онлайн-торгівля продуктами харчування тривалий час залишалася другорядним каналом збуту в структурі українського роздрібного ритейлу. До 2020 року частка e-commerce у продуктовому сегменті була незначною, а основна частина продажів FMCG здійснювалася через офлайн-магазини. Онлайн-замовлення продуктів сприймалися споживачами переважно як додатковий сервіс, а не повноцінна альтернатива традиційним покупкам, що обмежувало масштаби розвитку цього каналу.

Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором розвитку онлайн-торгівлі в Україні. Карантинні обмеження, локдауни та зниження мобільності

населення у 2020-2021 рр. спричинили різке зростання попиту на дистанційні формати покупок, зокрема на доставку продуктів харчування. За даними досліджень, у 2020 році загальний обсяг електронної комерції в Україні зріс більш ніж на 40%, а частка e-commerce у загальному роздрібному товарообігу досягла близько 9% [62].

Онлайн-продажі FMCG зростали швидкими темпами: великі торговельні мережі розширювали власні інтернет-магазини, впроваджували партнерства з сервісами доставки та розвивали мобільні застосунки. Згідно з інтерв'ю CEO Zakaz.ua, кількість онлайн-замовлень продуктів у 2020 році зросла на понад 300%, а обсяг реалізованих товарів перевищив 85 млн дол. США, що свідчить про формування нового споживчого досвіду у FMCG-сегменті [64].

Повномасштабна війна у 2022 році спричинила тимчасовий спад онлайн-торгівлі, особливо в перші місяці вторгнення. Логістичні обмеження, закриття складів і небезпека доставки призвели до призупинення або скорочення роботи багатьох онлайн-сервісів. За даними Retailers Association of Ukraine, у I півріччі 2022 року обсяги інтернет-торгівлі суттєво скоротилися, проте структура онлайн-замовлень змінилася: частка продовольчих товарів у загальному обсязі e-commerce зросла до 20,8%, тоді як у 2021 році вона становила 17,8% [63].

Починаючи з другої половини 2022 року та у 2023 році, онлайн-канал поступово відновлювався. Торговельні мережі адаптували логістичні процеси, релокували склади, відновили доставку у відносно безпечних регіонах і знову активізували цифрові маркетингові комунікації. У результаті частка e-commerce у загальному роздрібному товарообігу України у 2023 році зросла до близько 10%, що свідчить про закріплення онлайн-каналу як важливої складової роздрібною торгівлі [62].

Сучасний етап розвитку онлайн-торгівлі у продуктовому ритейлі характеризується переходом до омніканальних моделей, які поєднують онлайн-та офлайн-канали взаємодії зі споживачами. Більшість покупців комбінують формати: здійснюють основні покупки в офлайн-магазинах, але використовують онлайн-канали для моніторингу цін, участі в програмах лояльності, замовлення

доставки або самовивозу.

За даними галузевих досліджень, у продуктовому сегменті онлайн-канал виконує переважно доповнюючу функцію, тоді як ключовим залишається офлайн-формат [62]. Саме тому торговельні мережі інвестують у інтеграцію цифрових сервісів із фізичними магазинами, формуючи єдиний клієнтський шлях і підвищуючи зручність та лояльність споживачів.

Для оцінки ролі онлайн-каналу у структурі роздрібно́ї торгівлі України доцільно проаналізувати зміну його частки у загальному роздрібному товарообігу (рис. 2.3).

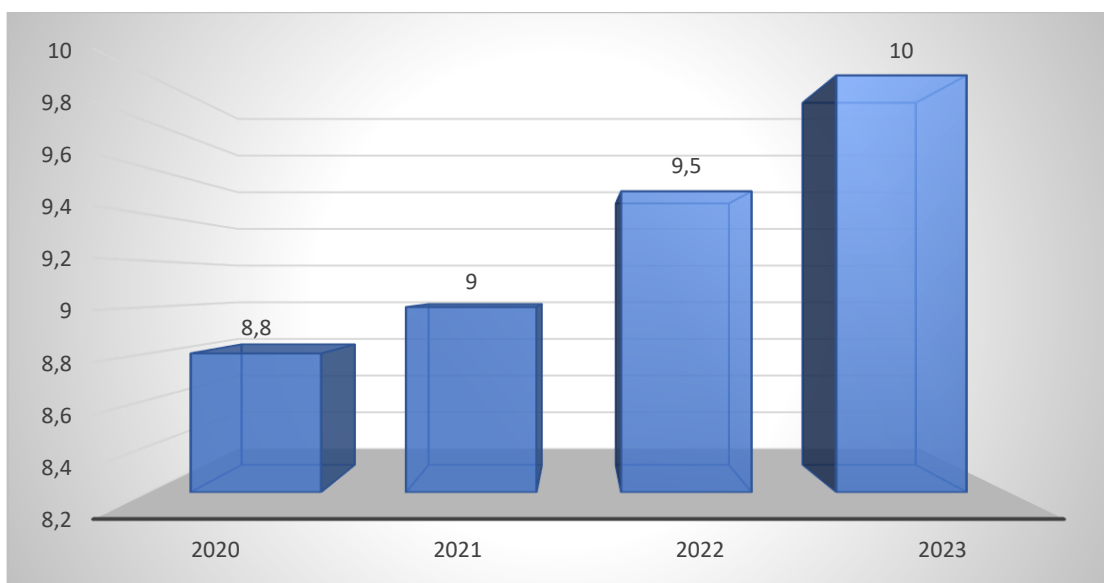


Рис. 2.3. Частка онлайн-каналу в роздрібній торгівлі України у 2020-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [62; 63]

Отже, розвиток онлайн-торгівлі у продуктовому сегменті України пройшов шлях від другорядного каналу до важливої складової омніканальної моделі роздрібно́ї торгівлі. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію FMCG-ринку, а воєнні події 2022 року тимчасово загальмували, але не зупинили цей процес. Відновлення онлайн-продажів у 2023 році та зростання частки e-commerce у роздрібному товарообігу підтверджують структурні зміни у споживчій поведінці. У подальшому онлайн-канал залишатиметься доповненням до офлайн-формату, а розвиток омніканальних моделей стане одним із ключових

напрямів підвищення конкурентоспроможності продовольчих ритейлерів.

У 2020-2024 рр. споживча поведінка на ринку продовольчого ритейлу України зазнала істотних змін під впливом пандемії COVID-19, інфляційних процесів та повномасштабної війни. Домінуючими факторами формування попиту стали зниження реальних доходів населення, підвищення невизначеності та переорієнтація споживачів на раціональні моделі споживання.

Однією з ключових тенденцій стало посилення цінової чутливості. У 2022-2023 рр., на тлі високої інфляції та падіння купівельної спроможності, українські споживачі дедалі частіше орієнтувалися на акційні пропозиції, знижки та дешевші аналоги брендovих товарів. За даними галузевих досліджень, середній чек у продовольчих мережах у 2022 році скоротився у фізичному вимірі (кількість товарів), навіть попри його номінальне зростання через інфляцію [56; 62]. Це свідчить про перехід до більш ощадливої моделі споживання.

Важливою відповіддю ринку на зміну споживчої поведінки стало активне зростання попиту на товари власних торговельних марок (private label). За даними Kyivstar Business Hub, частка private label у структурі FMCG-продажів в Україні зросла з близько 15% у 2020-2021 рр. до 20-22% у 2024 році, причому найбільш динамічне зростання спостерігалось у сегменті базових продуктів харчування [62]. Для споживачів такі товари стали компромісом між ціною та прийнятною якістю, а для ритейлерів – інструментом утримання клієнтів і підвищення маржинальності.

Паралельно із загальною економією спостерігається поляризація споживчого попиту. З одного боку, значна частина домогосподарств перейшла до споживання товарів економ-сегменту. З іншого боку, сформувалася стабільна група споживачів, яка навіть в умовах кризи зберігає попит на преміальні, органічні та імпорتنі продукти. Така поляризація зумовлює необхідність для торговельних мереж балансувати асортимент між економічними та високоякісними позиціями [58].

Окрім цінового чинника, зросла роль сервісу, довіри та соціальних цінностей бренду. У воєнний період споживачі приділяють більше уваги

репутації торговельних мереж, їхній участі у волонтерських ініціативах, підтримці ЗСУ та локальних виробників. За результатами досліджень, бренди, які демонструють соціальну відповідальність і стабільність, отримують вищий рівень лояльності навіть за умови вищих цін [62].

Для узагальнення ключових трансформацій попиту доцільно систематизувати основні зміни споживчої поведінки на ринку продовольчого ритейлу України у 2020-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові зміни споживчої поведінки на ринку продовольчого ритейлу України у 2020-2024 рр.

Напрямок змін	Характеристика
Цінова чутливість	Перехід до ощадливих моделей споживання, орієнтація на знижки та акції
Private label	Зростання частки ВТМ до 20-22% у структурі FMCG-продажів
Поляризація попиту	Однотимчасне зростання економ- та преміум-сегментів
Середній чек	Номинальне зростання через інфляцію при зменшенні фізичного обсягу покупок
Роль бренду	Зростання значення сервісу, довіри та соціальної відповідальності
Лояльність	Посилення зв'язку між цінностями бренду та поведінковою лояльністю

Джерело: складено автором на основі [56; 58; 62]

Таким чином, у 2020-2024 рр. споживча поведінка на ринку продовольчого ритейлу України зазнала системних змін, що проявилися у зростанні цінової чутливості, підвищенні ролі private label та поляризації попиту. Водночас у воєнних умовах посилюється значення нематеріальних чинників – сервісу, довіри та цінностей бренду. Це створює нові виклики для торговельних мереж і підкреслює необхідність комплексного управління брендом та бренд-маркетинговими комунікаціями, що безпосередньо пов'язує результати даного підрозділу з подальшим аналізом системи БМК підприємств роздрібної торгівлі.

Інвестиційна активність та угоди злиття й поглинання (M&A) є важливими індикаторами зрілості та привабливості ринку продовольчого ритейлу. У 2020-2021 рр. український FMCG-ринок перебував у фазі активної структурної

трансформації, що проявлялося у значних M&A-угодах та перерозподілі ринкових активів між провідними мережами. Однак повномасштабна війна у 2022 році кардинально змінила інвестиційний клімат, змістивши фокус з експансії на збереження операційної стійкості.

Найбільш значущою угодою на ринку продовольчого ритейлу України стала купівля мережі Villa Україна компанією NOVUS у 2020-2021 рр. У результаті угоди було придбано 35 супермаркетів, що дозволило NOVUS майже подвоїти свою присутність у Києві та Київській області й істотно посилити конкурентні позиції у столичному регіоні [65]. Цей кейс став прикладом успішної консолідації активів і входження міжнародного бренду під управління локального оператора.

Іншим важливим процесом стало банкрутство мережі «Фуршет» у 2021 році, яке призвело до масштабного перерозподілу торговельних площ. Частина магазинів була придбана Fozzy Group (під брендом «Сільпо»), інші – NOVUS та регіональними мережами. Це сприяло подальшому укрупненню ринку та посиленню позицій національних лідерів [65].

Після початку повномасштабної війни у 2022 році ринок M&A практично завмер. Високі безпекові ризики, невизначеність щодо термінів завершення війни та складнощі з оцінкою активів змусили інвесторів відкласти великі угоди. У 2022-2024 рр. на ринку практично не фіксувалося значних злиттів або поглинань у продуктовому ритейлі, а компанії зосередилися на внутрішній оптимізації та відновленні пошкодженої інфраструктури [65].

В умовах воєнної економіки ключовим джерелом інвестицій стала міжнародна фінансова підтримка. Провідні торговельні мережі залучали кредити та гранти від ЄБРР, МФК, USAID та інших міжнародних інституцій для фінансування оборотного капіталу, логістики та енергетичної автономності [62]. Значні кошти спрямовувалися на закупівлю генераторів, систем резервного живлення, модернізацію складської інфраструктури та цифрові рішення.

У 2023-2024 рр. інвестиційна активність поступово відновлювалася, однак її характер залишався оборонним: замість експансії ритейлери інвестували у

стійкість бізнесу, безперебійність роботи магазинів і адаптацію до нових умов функціонування [60].

Для узагальнення ключових інвестиційних та М&А-подій доцільно систематизувати найбільш значущі кейси, що вплинули на структуру ринку продовольчого ритейлу України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні інвестиційні та М&А-події на ринку продовольчого ритейлу України

Роки	Подія	Характеристика та вплив
2020-2021	Придбання Villa мережею NOVUS	Консолідація 35 магазинів, посилення позицій NOVUS у Києві
2021	Банкрутство «Фуршет»	Перерозподіл активів на користь «Сільпо», NOVUS та регіональних мереж
2022	Зупинка М&А-активності	Високі ризики, фокус на збереженні бізнесу
2022-2023	Міжнародна фінансова підтримка	Кредити та гранти ЄБРР, МФК, USAID
2023-2024	Інвестиції у стійкість	Генератори, логістика, цифрова інфраструктура

Джерело: узагальнено за даними [60; 62; 65]

Отже, інвестиційна активність та М&А на ринку продовольчого ритейлу України у 2020-2024 рр. зазнали суттєвих змін. Якщо у довоєнний період домінували процеси консолідації та розширення, то після 2022 року фокус інвестицій змістився на забезпечення стійкості, безпеки та операційної безперервності бізнесу. Відсутність масштабних М&А-угод у воєнний період не свідчить про втрату інвестиційної привабливості ринку, а радше відображає очікувальну позицію інвесторів, які розглядають український FMCG-ринок як перспективний у контексті повоєнного відновлення.

Аналіз трансформацій ринку продовольчого ритейлу України у 2020-2024 рр. дозволяє сформулювати обґрунтований прогноз його розвитку на 2025 рік та узагальнити ключові тенденції, що визначатимуть конкурентне середовище у середньостроковій перспективі.

За оцінками галузевих аналітиків, у 2025 році очікується помірне зростання обсягів продовольчого ритейлу в номінальному вираженні на рівні 5-10%, залежно від темпів інфляції та макроекономічної стабільності [56; 62].

Реальне зростання споживання залишатиметься стриманим, однак позитивна динаміка товарообороту підтримуватиметься відновленням економічної активності, стабілізацією логістики та адаптацією бізнесу до воєнних умов.

Основними драйверами розвитку FMCG-ринку у 2025 році виступатимуть:

- 1) розвиток дискаунтерів і форматів convenience, орієнтованих на ціновочутливий попит;
- 2) поглиблення омніканальних моделей, що поєднують онлайн- та офлайн-канали продажу;
- 3) зростання ролі private label, які забезпечують баланс між ціною та якістю;
- 4) цифровізація маркетингу і персоналізація пропозицій на основі даних програм лояльності [56; 62].

Водночас посилюватиметься значення нематеріальних факторів конкурентоспроможності – сервісу, бренду та довіри споживачів.

До ключових ризиків 2025 року належать збереження воєнної невизначеності, загрози інфраструктурі, енергетичні обмеження та обмежена купівельна спроможність населення. Крім того, високий рівень концентрації ринку може посилити конкурентний тиск між великими мережами, що вимагатиме від ритейлерів додаткових інвестицій у ефективність і диференціацію [60; 65].

Виявлені тенденції мають безпосереднє значення для діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». В умовах зростання цінової чутливості споживачів і домінування дискаунтерів конкурентна перевага «Сільпо» все більше формуватиметься не за рахунок ціни, а через бренд, унікальний клієнтський досвід, сервіс і ефективні бренд-маркетингові комунікації. Саме здатність адаптувати комунікаційну стратегію до змін ринку, підтримувати емоційний зв'язок зі споживачем та посилювати лояльність набуватиме стратегічного значення.

Таким чином, ринок продовольчого ритейлу України у 2020-2025 рр. трансформувався під впливом кризових чинників, однак продемонстрував високий рівень адаптивності та потенціал до подальшого розвитку. Очікуване

відновлення у 2025 році відбуватиметься в умовах жорсткої конкуренції, зростання ролі омніканальних моделей та посилення значення бренду як стратегічного активу. Це формує підґрунтя для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та оцінки ефективності його бренд-маркетингових комунікацій у наступних підрозділах роботи.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» – одна з провідних торговельних компаній України, що функціонує в роздрібному секторі продовольчих товарів і є ключовою складовою великого торгового холдингу Fozzy Group. Засноване як частина стратегії розвитку роздрібних продажів у рамках групи підприємств, ТОВ «Сільпо-Фуд» зростало разом із трансформацією українського роздрібного ринку, адаптуючись до вимог споживачів, тенденцій у торгівлі та корпоративних інновацій. Це підприємство має значний вплив на формування стандартів ритейлу в Україні та залишається одним із найвідоміших брендів у сфері супермаркетів.

Юридично «Сільпо-Фуд» визначається як товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване відповідно до законодавства України та включене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців під номером 40720198. Така правова форма власності забезпечує підприємству гнучкість в управлінні, чітку організаційну структуру та захист прав засновників у межах статутного капіталу [32].

Як частина структурної системи Fozzy Group, ТОВ «Сільпо-Фуд» інтегровано до великих корпоративних процесів із загальним стратегічним управлінням. Fozzy Group – це один із найбільших українських торговельних холдингів, що об'єднує низку підприємств у сегментах роздрібної торгівлі, дистрибуції, логістики та обслуговування. У цьому контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» виконує функцію операційного осередку розвитку мережі супермаркетів «Сільпо», реалізації товарної продукції, взаємодії з постачальниками та

споживачами, а також втілення корпоративних проєктів у сфері маркетингу, HR-управління та логістики.

Становлення та етапи розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язані зі змінами у структурі роздрібного ринку України. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття в Україні відбувався перехід від традиційних форм торгівлі до сучасних моделей супермаркетів і мережевої торгівлі. У цей період Fozzy Group розширювала свій вплив, створюючи стандартизовані формати магазинів, серед яких «Сільпо» стало найбільш впізнаваним брендом. Історично компанія розвивалася через експансію торговельних об'єктів, оптимізацію товарних лінійок та постійний аналіз споживчих потреб, що дозволило закріпитися на ринку та розвивати інноваційні рішення в торгівлі.

Основними видами діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля продуктами харчування та супутніми товарами, організація товаропостачання, обслуговування клієнтів у форматі супермаркетів, а також розвиток власних сервісів, що підтримують клієнтський досвід. До таких сервісів належать програми лояльності, спеціальні акції та просування іміджевих проєктів, які сприяють формуванню сталих відносин із споживачами. Компанія також активно впроваджує цифрові рішення, котрі забезпечують зручність покупок як у фізичних магазинах, так і в онлайн-середовищі, що є важливим елементом сучасного роздрібного ринку.

У частині кадрової політики підприємство характеризується виокремленням цінності людського капіталу як одного з головних ресурсів розвитку. Практики управління персоналом передбачають як стандартизовані процедури відбору і навчання співробітників, так і корпоративні програми розвитку, що спрямовані на підвищення професійних компетенцій та залученості персоналу. Саме ця орієнтація на людину формує підґрунтя для побудови ефективної управлінської команди, здатної реалізовувати корпоративні стратегії в умовах конкуренції та змін.

Для наочного узагальнення ключових аспектів загальної характеристики та правового статусу ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно подати базову інформацію в

табличному форматі, що відображає основні параметри діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія	Характеристика
Юридична назва	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ	40720198
Стратегічна група	Частина Fozzy Group
Основний бренд	«Сільпо»
Сегмент ринку	Роздрібна торгівля продуктами харчування
Основні види діяльності	Роздрібна торгівля, обслуговування, програми лояльності
Регіон діяльності	Вся територія України
Корпоративні пріоритети	Якість обслуговування, розвиток персоналу, інновації

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Важливо відмітити, що правовий статус і діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» визначаються чинним законодавством України, зокрема нормами щодо господарських товариств, правами та обов'язками учасників, а також регулюванням роздрібною торгівлі і захисту прав споживачів. Підприємство діє в умовах конкурентного середовища, де стандарти якості, сервісу та корпоративної відповідальності формують репутацію і позиціонування на ринку.

Отже, загальна характеристика та правовий статус ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про його значну роль у роздрібному секторі України як стабільно діючого і структурно впорядкованого підприємства, що орієнтоване на довгострокову реалізацію бізнес-стратегій у широкому ринковому середовищі та на підтримку високих стандартів корпоративного управління.

Установчий документ ТОВ «Сільпо-Фуд» містить положення про те, що товариство може займатися більше ніж вісьмома десятками видів господарської діяльності (рис. 2.4).

Ефективність функціонування великого роздрібного підприємства значною мірою залежить від раціонально побудованої організаційної структури управління та чіткого розподілу управлінських повноважень між різними рівнями менеджменту. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке здійснює діяльність у масштабах усієї країни, питання структури управління набуває особливого

47.11	•здійснення роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продовольством, напоями та тютюновими виробами
10.13	•виготовлення м'ясних продуктів
10.20	•переробка та консервування рибки, моллюсків, ракоподібних
10.71	•випікання хліба та хлібобулочних виробів; •борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.85 10.89	•виробництво готових страв та їжі, інших харчових продуктів інших харчових продуктів
46.17	•посередницька діяльність у торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
46.19	•посередницька діяльність у здійсненні торгівлі широкого асортименту товарів
46.21	•здійснення оптової торгівлі зерном, насінням і кормами для тварин
46.34	•здійснення оптової торгівлі напоями
46.90	•здійснення неспеціалізованої оптової торгівлі
47.19	•здійснення інших видів роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.22,47.24,4 7.25,47.26	•роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами, напоями, тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
47.91	•роздрібна торгівля, що здійснюється через замовлення або Інтернетмережу
47.99	•здійснення інших видів роздрібно́ї торгівлі поза магазинами
56.29	•постачання готових страв та їжі

**Рис. 2.4. Основні види діяльності національної мережі супермаркетів
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Джерело: [31-33]

значення, оскільки підприємство поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим операційним управлінням торговельними об'єктами.

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» формується з урахуванням його належності до Fozzy Group та масштабів операційної діяльності. Управління підприємством побудоване за багаторівневою моделлю, яка поєднує корпоративний, функціональний і територіальний підходи. Така структура дозволяє забезпечити єдність стратегічного управління та водночас оперативність у прийнятті рішень на рівні окремих супермаркетів і регіонів [33-35]. Наочне уявлення про багаторівневу організаційну структуру управління

ТОВ «Сільпо-Фуд», а також розподіл управлінських функцій між стратегічним, функціональним і регіональним рівнями подано на рисунку 2.5.

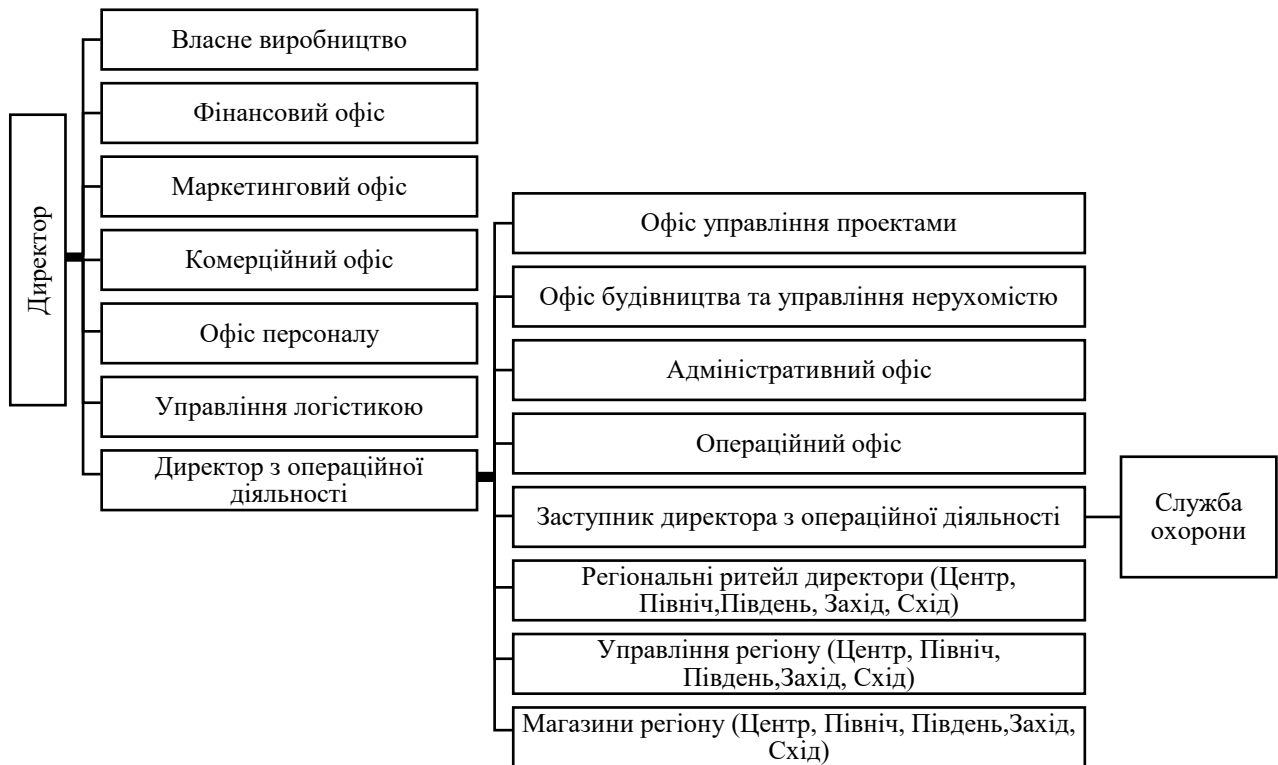


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [33-35]

Представлена структура управління підприємством демонструє комплексну та розгалужену систему, що охоплює ключові аспекти його діяльності. Від стратегічного керівництва в особі директора до операційного управління, логістики, маркетингу та фінансів – кожен елемент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу. Особлива увага приділяється власному виробництву, що підкреслює прагнення до контролю над якістю та процесами.

Операційний блок, очолюваний директором з операційної діяльності, є хребтом компанії, координуючи будівництво, управління нерухомістю та операційні процеси. Розгалужена мережа регіональних ритейл директорів та управлінь регіонами дозволяє ефективно охоплювати різні частини країни, забезпечуючи присутність та розвиток бізнесу на місцях.

Особливо варто відзначити увагу до безпеки, представлену службою охорони, що підкреслює відповідальний підхід до захисту персоналу та майна. Ця організаційна структура є потужною основою для досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяючи його стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

З управлінського погляду, така організаційна побудова гарантує виконання всіх складових місії ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- орієнтація на клієнтів (відвідувачів магазинів) вимагає виявлення та розуміння їхніх запитів;
- принципи порядності й довірчої взаємодії передбачають довіру всередині колективу та виконання зобов'язань з боку керівництва;
- згуртованість колективу базується на єдності цілей, спільному переживанні успіхів і невдач, взаємодопомозі та зростанні;
- важливим є також стимулювання персоналу та ставлення до нього подібно до ставлення до клієнтів;
- дарувати позитивні емоції покупцям;
- безперервне вдосконалення через інтеграцію найкращих методів роботи; генерація свіжих ідей;
- принцип «нульових втрат» реалізується через дії зі зменшення та переробки відходів, а також ощадливого використання наявних ресурсів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» постає як одна з провідних мереж продовольчих супермаркетів на теренах України, слугуючи ключовим активом для Fozzy group. Початок діяльності було покладено у 1998 році, і відтоді мережа розрослася до більш ніж 300 торговельних точок, розташованих у різних куточках держави. Управління товариством здійснюється через ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Ритейл Капітал» (рис. 2.6).

Відповідно до рисунку, холдинг ТОВ «Сільпо-Фуд» об'єднує чотири юридичні особи, а саме:

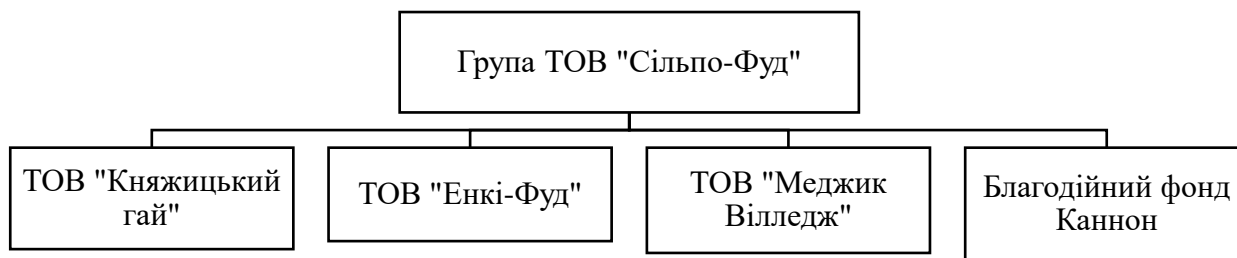


Рис. 2.6. Група ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [33-35]

1) ТОВ «Княжицький гай» – чия головна сфера діяльності зосереджена навколо управління активами;

2) ТОВ «Енкі-Фуд» – основна діяльність котрої полягає у веденні сільськогосподарської діяльності;

3) ТОВ «Меджик Вілледж» – чия ключова діяльність стосується управління майновими активами;

4) Благодійний фонд «Каннон» – чий профіль діяльності визначається наданням соціальної підтримки.

Провідна сфера діяльності Групи – це торгівля (оптом та вроздріб) у неспеціалізованих торговельних точках, переважно харчовими продуктами, напоями та тютюновими товарами, що відповідає коду 47.11. Окрім того, компанія займається виготовленням власної продукції: до цього переліку входять хлібобулочні та кондитерські вироби, копчення м’яса та риби, тощо.

У підпорядкуванні ТОВ «Сільпо-Фуд» перебуває шість закладів ресторанного типу (рис. 1.3).



Рис. 2.7. Заклади ресторанного типу в підпорядкуванні ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [33-35]

З початком бойових дій ці заклади зазнали трансформацій. У лютому на базі закладу Escobar було запущено волонтерську кухню, де до травня щоденно готували близько 200 повноцінних обідів для потреб ЗСУ, Сил Територіальної Оборони та ветеринарної клініки з Бородянки. Щомісяця, починаючи з вересня, у барі Who&Why проводяться заходи благодійного характеру.

Місія, яку визначило для себе керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд», – це забезпечення щастя для своїх клієнтів.

Станом на даний час до національної мережі супермаркетів, що входить до ТОВ «Сільпо-Фуд», входять:

- 308 «Сільпо»-крамниць;
- 4 «Le Silpo» – вишукані крамниці;
- 442 687 кв. метрів – загальний торговий простір «Сільпо»;
- 1 414 кв. метрів – типовий торговий обсяг «Сільпо»;
- 7 175 кв. метрів – загальний торговий простір «Le Silpo»;
- 1 794 кв. метрів – типовий торговий обсяг «Le Silpo», що знаходяться у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі (рис. 2.8).

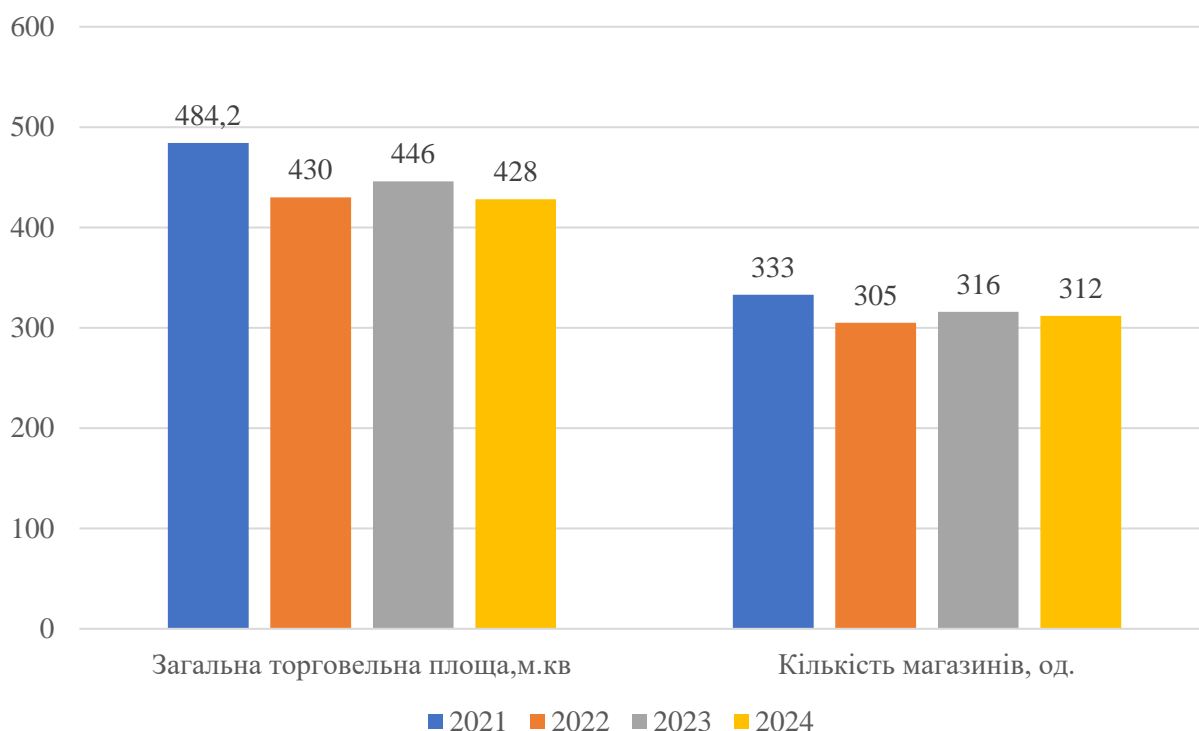


Рис. 2.8. Динаміка кількості супермаркетів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [33-35]

Аналіз динаміки кількості супермаркетів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2024 рр. відкриває цікаві тенденції. Попри загальнонаціональні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та воєнними діями, мережа продемонструвала стійкість та адаптивність.

Зменшення загальної торговельної площі у 2022 році, очевидно, пов'язане з наслідками початку повномасштабного вторгнення, що призвело до тимчасового закриття або навіть втрати деяких магазинів. Проте, відновлення у 2023 році, хоч і незначне, свідчить про здатність компанії реагувати на зміни та відновлювати діяльність.

Подальше зменшення у 2024 році може бути наслідком оптимізації торговельних площ або переорієнтації на інші формати магазинів.

Для оцінки масштабів операційної діяльності та динаміки розвитку мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати ключові операційні показники, зокрема загальну торговельну площу та кількість торговельних об'єктів. Ці показники відображають не лише фізичне розширення мережі, а й ефективність управлінських рішень щодо розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі. Динаміку операційних показників мережі «Сільпо» за 2017-2024 рр. наведено на рисунку 2.9.

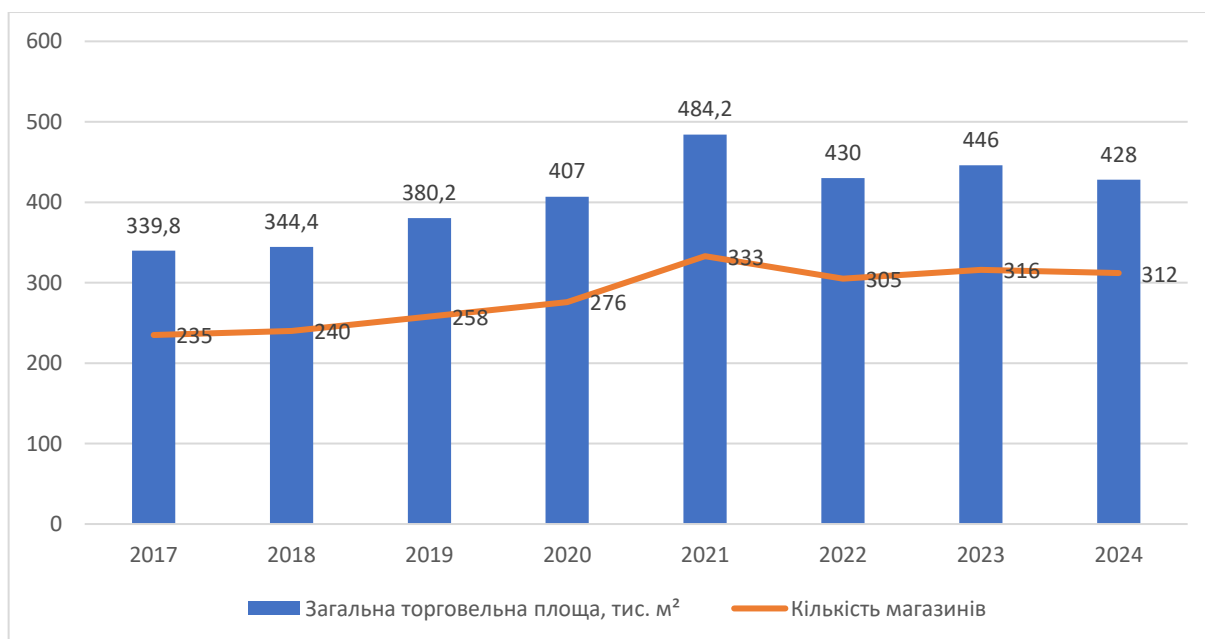


Рис. 2.9. Динаміка операційних показників мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Як свідчать дані, наведені на рисунку, протягом 2017-2021 рр. мережа «Сільпо» демонструвала стійку позитивну динаміку зростання як загальної торговельної площі, так і кількості магазинів. Загальна торгова площа зросла з 339,8 тис. м² у 2017 році до 484,2 тис. м² у 2021 році, що свідчить про активну стратегію розширення мережі та інвестування в розвиток торговельної інфраструктури. Одночасно кількість магазинів збільшилася з 235 до 333 одиниць, що підтверджує системний характер експансії підприємства [33].

Починаючи з 2022 року спостерігається певна корекція операційних показників, зумовлена впливом зовнішніх кризових факторів. Загальна торговельна площа у 2022 році зменшилася до 430 тис. м², а кількість магазинів – до 305 одиниць. Водночас у 2023 році підприємство частково відновило операційну активність, що проявилось у зростанні показників до 446 тис. м² торговельної площі та 316 магазинів. У 2024 році зафіксовано незначне зниження, однак показники залишаються суттєво вищими порівняно з докризовим періодом [33].

Загалом динаміка операційних показників свідчить про здатність ТОВ «Сільпо-Фуд» адаптуватися до складних умов господарювання, зберігаючи значні масштаби діяльності та контроль над мережею торговельних об'єктів. Зміна акцентів із кількісного зростання на оптимізацію мережі вказує на підвищення ролі управлінських рішень, спрямованих на ефективність і стійкість бізнесу.

Отже, аналіз динаміки операційних показників мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» підтверджує, що підприємство пройшло етап інтенсивного зростання та перейшло до стадії більш зваженого розвитку, орієнтованого на оптимізацію та стабільність. Такі тенденції підкреслюють зростання значення ефективної управлінської команди, яка забезпечує прийняття стратегічних рішень щодо розвитку мережі, управління ресурсами та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Важливим елементом організаційної структури є кадровий потенціал підприємства. ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із найбільших роботодавців у сфері

роздрібної торгівлі, що обумовлює значну чисельність персоналу та різноманітність професійних груп. Кадровий потенціал включає як операційний персонал супермаркетів, так і управлінські кадри різних рівнів, що формують основу управлінської команди підприємства.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу за 2021-2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники чисельності та оплати праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, тис. грн		Відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середня заробітна плата до оподаткування, тис. грн	19 696	14 388	15 827	-5 308	1 439	-26,94	10,00
Кількість працівників, осіб	29 888	36 496	42 175	6 608	5 679	22,11	15,56

Джерело: розраховано автором за додатками А, Б, В

Розгляд результатів роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. виявляє змішані тенденції. З одного боку, відзначається помітне зростання кількості співробітників, що вказує на збільшення масштабів підприємства та утворення додаткових робочих місць. З іншого боку, середній розмір заробітної плати до вирахування податків у 2023 році показав відчутне зниження у порівнянні з 2022 роком, незважаючи на те, що у 2024 році помітне часткове покращення ситуації, вона все ще залишається нижчою за показник 2022 року (рис. 2.10).

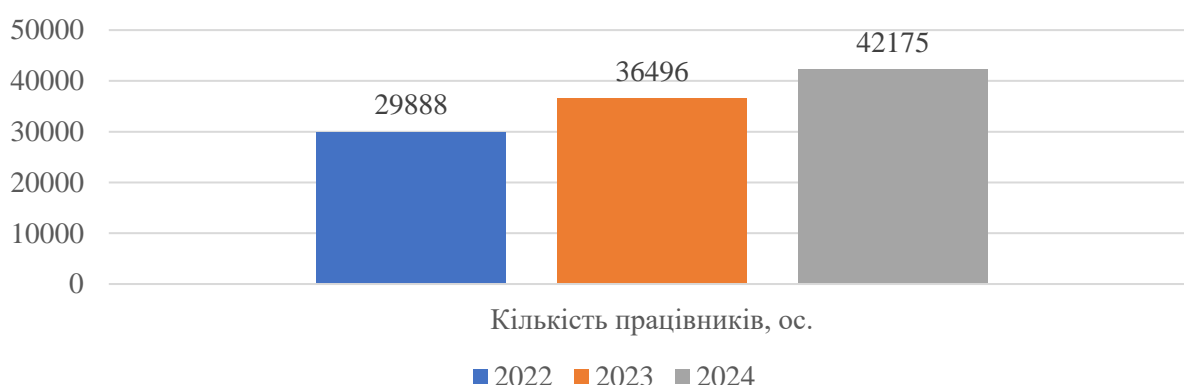


Рис. 2.10. Кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Збільшення кількості працівників на 22,11% у 2023 році та на 15,56% у 2024 році може бути пов'язане з відкриттям нових магазинів, розширенням існуючих торгових площ або збільшенням обсягів виробництва. Однак, зменшення середньої зарплати у 2023 році на 26,95% може свідчити про зміни в структурі персоналу, політику оплати праці або вплив економічних факторів.

Основні показники, що відображають успішність виконання завдання мережі супермаркетів, є ключовими метриками їхньої роботи. Розглядаючи діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», важливо акцентувати на ключових показниках, що відображають ефективність та стабільність компанії на ринку роздрібною торгівлі.

Оборот підприємства демонструє стабільне зростання, що свідчить про розширення клієнтської бази та успішну маркетингову стратегію. При цьому, рентабельність продажів залишається на конкурентному рівні, підкреслюючи здатність компанії генерувати прибуток за рахунок операційної діяльності та ефективного управління витратами.

Проведемо розгляд головних індикаторів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а результати цього вивчення систематизуємо у таблиці 2.8.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 рр. демонструє неоднозначну картину. З одного боку, спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про збільшення обсягів продажів та попит на продукцію компанії. Зростання фінансового результату від операційної діяльності та прибутку від реалізації продукції також вказує на позитивні зрушення в операційній діяльності підприємства.

З іншого боку, темпи зростання собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат дещо випереджають зростання доходів, що може свідчити про неефективне управління витратами. Збільшення чисельності промислово-виробничого персоналу, хоча і позитивне явище з точки зору створення робочих місць, не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності праці.

Таблиця 2.8

Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	84 727 987	93 017 469	8 289 482	9,78
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	60 419 457	65 098 314	4 678 857	7,74
3. Адміністративні витрати	тис. грн	24 308 530	27 919 145	3 610 615	14,85
4. Витрати на збут	тис. грн	19 669 097	21 367 252	1 698 155	8,63
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	104 397 084	114 384 711	9987627	9,57
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн	1 140 287	2 911 719	1 771 432	155,35
7. Інші операційні доходи	тис. грн	906 959	931 098	24 139	2,66
8. Інші операційні витрати	тис. грн	63 819	20 127	-43 692	-68,46
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	297 147	2 000 748	1 703 601	573,32
10. Чистий фінансовий результат	тис. грн	-1 850 930	154 100	2 005 030	108,33
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн	33 311 776	34 094 405	782 629	0,23
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	-10 529 162	-8 571 019	1 958 143	18,60
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	15 765 776	15 136 156	-629 620	-4,00
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	36 496	42 175	5 679	15,56
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	123,21	122,97	-0,24	-0,19
16. Фондовіддача	грн./грн.	5,37	6,15	0,78	14,53
17. Продуктивність праці ПВП	тис. грн./особу	2 321,57	2 205,51	-116,06	-5,00
18. Рентабельність продукції	%	0,66	2,02	1,36	x
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	-2,18	0,17	2,35	x
20. Рентабельність активів	%	-5,56	0,45	6,01	x
21. Рентабельність власного капіталу	%	-17,58	-1,79	15,79	x

Джерело: розраховано автором за додатками А, Б

Особливу увагу слід звернути на негативні значення чистого фінансового результату у 2023 році та рентабельності діяльності, активів та власного капіталу. Хоча у 2024 році ситуація дещо покращилася, ці показники все ще залишаються далекими від оптимальних.

Загалом для стабільного розвитку та підвищення фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та ефективному управлінні активами.

Спостерігається позитивна динаміка в нарощуванні середньорічної вартості активів та кількості робітників основного виробничого фонду, що підкреслює експансію діяльності фірми та зростання її виробничого потенціалу.

Актив балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» відображає сукупність майнових прав та ресурсів, що перебувають у розпорядженні компанії. Аналіз змін у структурі активу за 2023-2024 рр. дозволяє оцінити ефективність управління активами та їх вплив на фінансову стійкість підприємства.

Розглянемо актив балансу (табл. 2.9).

Аналіз активу балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 рр. демонструє неоднозначну динаміку, яка потребує уважного розгляду. З одного боку, загальне зростання підсумку балансу на 2,35% свідчить про позитивну тенденцію розширення діяльності підприємства. З іншого боку, структура активу зазнала суттєвих змін, що може вказувати на певні виклики та стратегічні переорієнтації.

Зростання необоротних активів на незначні 0,93% контрастує із значним збільшенням оборотних активів (на 4,56%). Це може свідчити про активнішу операційну діяльність та нарощування обсягів продажів. Однак, варто звернути увагу на структуру оборотних активів: значне зростання запасів (на 52,32%) може бути індикатором як збільшення обсягів виробництва, так і ризиків накопичення неліквідних товарів.

Особливої уваги потребує суттєве зменшення інвестиційної нерухомості та іншої поточної дебіторської заборгованості. Зменшення інвестиційної нерухомості може свідчити про перегляд інвестиційної стратегії, а різке падіння дебіторської заборгованості – про покращення розрахункової дисципліни або зміну кредитної політики компанії. Водночас, аномальне значення відносного відхилення за статтею «Векселі одержані» потребує додаткової перевірки та уточнення причин його виникнення.

Таблиця 2.9

Актив балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023-2024 рр.

Назва рядка	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	2 155 614	2 914 651	759 037	35,21
Незавершені капітальні інвестиції	176 247	539 042	362 795	205,84
Основні засоби	15 417 061	14 644 057	-773 004	-5,01
Інвестиційна нерухомість	965 871	136 511	-829 360	-85,87
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	252 016	258 318	6 302	2,50
інші фінансові інвестиції	953 171	1 417 889	464 718	48,75
Довгострокова дебіторська заборгованість	45 173	44 626	-547	-1,21
Інші необоротні активи	374 721	574 368	199 647	53,28
Усього за розділом I	20 339 874	20 529 462	189 588	0,93
II. Оборотні активи				
Запаси	4 819 259	7 340 800	2 521 541	52,32
Виробничі запаси	236 610	352 963	116 353	49,18
Товари	4 582 649	6 987 837	2 405 188	52,48
Векселі одержані	0	630 957	630 957	-
Дебіторська заборгованість за продук- цію, товари, роботи, послуги	3 228 925	3 346 875	117 950	3,65
Дебіторська заборгованість за розра- хунками: за виданими авансами	372 531	423 136	50 605	13,58
з бюджетом	40 273	27 241	-13 032	-32,36
з нарахованих доходів	1925	1906	-19	99,01
Інша поточна дебіторська заборгова- ність	2 894 733	226 498	-2 668 235	-92,18
Поточні фінансові інвестиції	77 995	49 990	-28 005	-35,91
Гроші та їх еквіваленти	1 418 482	1 450 364	31 882	2,25
Готівка	250 660	267 239	16 579	6,61
Рахунки в банках	732 864	739 584	6 720	0,92
Інші оборотні активи	116 721	65 138	-51 583	-44,19
Усього за розділом II	12 970 844	13 562 905	592 061	4,56
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	33 310 718	34 092 367	781 649	2,35

Джерело: розраховано автором за додатками А, Б

Загалом, для повної оцінки фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідний комплексний аналіз, який враховуватиме не лише структуру активу,

але й зміни у пасиві балансу, показники прибутковості та рентабельності, а також зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

Розглянемо пасив балансу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Пасив балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023-2024 рр.

Назва рядка	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	15 188 703	16 993 339	1 804 636	11,88
Капітал у дооцінках	43	0	-43	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-25 718 503	-2 556 460	23 162 043	90,06
Усього за розділом I	-10 529 757	-8 571 021	1 958 736	18,06
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1 673 193	1 357 419	-315 774	-18,87
Інші довгострокові зобов'язання	12 372 504	11 636 745	-735 759	-0,60
Усього за розділом II	14 045 697	12 994 164	-1 051 533	-7,48
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	658 733	1	-658 732	100,00
Векселі видані	57 750	7 000	-50 750	-87,88
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	6 205 044	5 355 809	-849 235	-13,69
товари, роботи, послуги	18 589 011	20 724 445	2 135 434	11,49
розрахунками з бюджетом	1 008 954	1 031 390	22 436	2,22
розрахунками зі страхування	44 437	60 819	16 382	36,87
розрахунками з оплати праці	170 958	216 744	45 786	26,78
за одержаними авансами	269 118	409 391	140 273	52,12
Поточні забезпечення	483 922	611 580	127 658	26,38
Інші поточні зобов'язання	2 306 851	1 252 045	-1 054 806	-45,72
Усього за розділом III	29 794 778	29 669 224	-125 554	-0,04
Баланс	33 310 718	34 092 367	781649	02,35

Джерело: розраховано автором за додатками А, Б

Аналіз пасиву балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 рр. демонструє неоднозначну динаміку у структурі фінансування підприємства. З одного боку, спостерігається позитивна тенденція до збільшення власного капіталу, що свідчить про підвищення фінансової незалежності компанії. Зростання зареєстрованого капіталу та значне скорочення непокритого збитку вказують на покращення фінансової стійкості та ефективності управління.

З іншого боку, варто звернути увагу на структуру зобов'язань. Хоча загальна сума довгострокових зобов'язань і поточних зобов'язань практично не змінилася, внутрішні зрушення потребують детальнішого аналізу. Зменшення довгострокових кредитів банків та інших довгострокових зобов'язань може свідчити про успішну стратегію погашення боргів або перехід до короткострокового фінансування. Однак, збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також за одержаними авансами, може вказувати на зростання операційної активності та збільшення обсягів закупівель, але також потребує ретельного контролю за управлінням ліквідністю.

У цілому баланс ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році демонструє позитивну динаміку зі зростанням загальної вартості, що свідчить про розвиток та розширення діяльності підприємства. Подальший аналіз повинен бути спрямований на оцінку ефективності використання залучених коштів, оптимізацію структури зобов'язань та забезпечення стійкої фінансової позиції в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 рр.

Назва рядка	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Коефіцієнт автономії	0,77	0,75	-0,03	-3,42
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	34,18	35,42	1,24	3,64
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,76	0,74	-0,03	-3,42
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,71	0,66	-0,05	-6,45

Джерело: розраховано автором за додатками А, Б, В

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства демонструє незначне погіршення протягом 2023-2024 рр., хоча більшість з них все ще залишаються в межах прийнятних значень. Зменшення коефіцієнта автономії та фінансової стійкості, хоч і незначне, вказує на зростання залежності підприємства від залучених коштів. Це може становити ризик у випадку зміни економічної

ситуації або ускладнення доступу до кредитування. Збільшення коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів є позитивним сигналом, проте його вплив дещо нівелюється загальним зниженням фінансової стійкості.

Таблиця 2.12

Показники прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 рр.

Назва рядка	2023	2024	Абсолютне відхил., +/-
Рентабельність капіталу	-17,58	-1,79	15,79
Рентабельність власного капіталу	-5,56	0,45	6,01
Рентабельність реалізованої продукції	0,66	2,02	1,36
Рентабельність продажу	-2,18	0,17	2,35
Рентабельність господарської діяльності	-4,21	0,31	4,52

Джерело: розраховано автором за додатками А, Б, В

Аналіз показників прибутковості підприємства за 2023-2024 рр. демонструє позитивну динаміку, що вказує на покращення фінансового стану та ефективності його роботи. Попри те, що в 2023 році більшість показників були від'ємними, вже в 2024 році спостерігається значне поліпшення, а деякі з них навіть вийшли в позитивну зону. Зокрема, значний прогрес спостерігається в рентабельності капіталу, яка, хоч і залишається від'ємною, значно наблизилась до нуля. Рентабельність власного капіталу також показала позитивну зміну, перейшовши з від'ємного значення в позитивне. Це свідчить про більш ефективне використання власного капіталу підприємства.

Бренд ТОВ «Сільпо-Фуд» у сучасному розумінні виходить за межі юридичної особи та операційного управління мережею супермаркетів. Він являє собою цілісну бренд-систему, що поєднує торговельний формат, емоційні цінності, клієнтський досвід і культурні смисли, транслюючи унікальну модель ритейлу на українському ринку. Саме бренд «Сільпо» є ключовим носієм ринкової ідентичності компанії та основним інструментом її конкурентного позиціонування.

З позиції масштабу та структури бренд «Сільпо» належить до провідних національних ритейл-брендів. ТОВ «Сільпо-Фуд» є флагманським напрямом діяльності Fozzy Group і управляє однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Станом на 2019 рік під управлінням компанії

перебувало понад 250 супермаркетів «Сільпо» у десятках населених пунктів, делікатес-маркети формату Le Silpo, власна логістична та виробнича інфраструктура, що забезпечує високу автономність і контроль якості товарної пропозиції [30]. За підсумками 2024 року компанія входила до десятки найбільших торговельних підприємств України за обсягом чистого доходу, який перевищив 93 млрд грн, що підтверджує значну ринкову вагу бренду [32].

Ключовою особливістю бренду «Сільпо» є його емоційне та досвідне позиціонування. Мережа свідомо відходить від класичної моделі продовольчого ритейлу, орієнтованої виключно на ціну та асортимент, і формує концепцію *retailtainment* – поєднання торгівлі та емоційних вражень. Покупців у комунікаціях бренду називають «гостями», а сам процес купівлі подається як гастрономічна пригода. Тематичні супермаркети з унікальним дизайном, фудхоли, дегустаційні зони, гастрономічні фестивалі та події формують додаткову нематеріальну цінність бренду та посилюють емоційний зв'язок зі споживачами [31].

Асортиментна політика та сервісні рішення також є важливими складниками бренд-ідентичності «Сільпо». Мережа пропонує один із найширших асортиментів на ринку продовольчого ритейлу – десятки тисяч SKU, з яких переважна частка припадає на продукти харчування, у тому числі значний обсяг власного імпорту [static.silpo.ua]. Власні пекарні, кулінарії, кав'ярні, розвиток форматів *Silpo Resto*, кафе *Positano* та *Kantin* формують комплексний клієнтський досвід, де бренд присутній не лише як продавець товарів, а як організатор гастрономічного простору.

Важливу роль у зміцненні бренду відіграють власні торгові марки, які виступають інструментом диференціації та контролю якості. Приватні бренди «Премія», «*Premiua Select*», «Премія Рікі-Тікі», «Повна Чаша» охоплюють різні цінові та споживчі сегменти – від базових до преміальних і спеціалізованих категорій. Через розвиток власних марок компанія не лише підвищує маржинальність, а й посилює бренд-лояльність, закріплюючи у свідомості споживачів асоціацію якості саме з брендом «Сільпо» [33].

Цифрові сервіси та програма лояльності «Власний Рахунок» є ключовими елементами сучасної бренд-маркетингової комунікації компанії. Персоналізовані пропозиції, мобільний додаток, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів дозволяють формувати індивідуальний клієнтський досвід і підтримувати постійний контакт бренду з гостями мережі [34].

Таким чином, бренд функціонує в омніканальному середовищі, де кожна точка взаємодії підсилює загальне сприйняття компанії.

Окрему складову бренд-образу «Сільпо» становить соціально-культурний вимір. Компанія активно залучає українських митців до створення дизайну тематичних магазинів, використовує культурні та мистецькі коди (японський мінімалізм, класичне мистецтво, сучасні тренди дизайну), а також реалізує соціальні та благодійні ініціативи. Такі дії формують репутацію бренду як соціально відповідального, креативного та близького до споживачів [33].

Отже, бренд ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується поєднанням масштабної роздрібної мережі, чіткого емоційного позиціонування, розвиненого клієнтського досвіду, сильних власних торгових марок і сучасних сервісних рішень. Бренд «Сільпо» виступає не лише засобом ідентифікації компанії на ринку, а й ключовим стратегічним активом, через який реалізуються бренд-маркетингові комунікації, формується лояльність споживачів і забезпечується стійкість підприємства в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів.

2.3. Аналіз системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» та її ефективності

Ефективність маркетингових комунікацій відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності та сталого розвитку бренду. Для роздрібних торговельних мереж, зокрема таких як «Сільпо», рівень лояльності споживачів і глибина їхньої залученості безпосередньо залежать від узгодженості, якості та інтегрованості комунікаційної стратегії. У цьому контексті доцільним є аналіз системи бренд-маркетингових комунікацій мережі

супермаркетів «Сільпо» з метою визначення її ключових переваг і проблемних аспектів, а також формування можливих напрямів подальшого вдосконалення.

Комунікаційна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на використанні широкого спектра інструментів взаємодії з цільовою аудиторією. Зокрема, компанія активно застосовує рекламні канали, включаючи телевізійну, зовнішню, онлайн та радіорекламу. Важливу роль відіграють PR-інструменти, серед яких – робота з медіа, участь у соціальних ініціативах та організація іміджевих заходів. Значна увага приділяється digital-маркетингу, що охоплює соціальні мережі, email-комунікації, контент-маркетинг та оптимізацію цифрової присутності бренду. Окреме місце займають заходи стимулювання збуту, такі як акції, знижки та програми лояльності, а також прямий маркетинг із використанням персоналізованих пропозицій і адресних розсилок. Доповненням до зовнішніх комунікацій є внутрішні комунікації, спрямовані на формування корпоративної культури та залученість персоналу.

Особливістю бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» є цілеспрямований розвиток унікального візуального та наративного простору бренду, який виходить за межі традиційного уявлення про супермаркет. Прикладом цього є створення оригінальної комунікаційної платформи з використанням стилізованих 8-біт персонажів, що символізують акційні пропозиції та знижки й мають власну естетику та сюжетну концепцію. Такий підхід сприяє поєднанню офлайн-активностей із цифровими інструментами та підвищує інтерес споживачів до мобільних сервісів бренду.

Комунікаційна активність ТОВ «Сільпо-Фуд» також реалізується через креативні кампанії, приурочені до знакових подій у житті бренду. Зокрема, під час святкових заходів використовуються нестандартні формати взаємодії зі споживачами, серед яких інтерактивні інсталяції, візуальні експерименти, live-активації в торговельних залах та ігрові механіки для залучення аудиторії в соціальних мережах.

Важливою складовою маркетингових комунікацій є просторове та дизайнерське оформлення магазинів. Мережа розвиває концепцію тематичних

супермаркетів з унікальними інтер'єрами, що апелюють до музичних, мистецьких і культурних мотивів. Такий підхід посилює емоційний зв'язок споживачів із брендом і створює чітку диференціацію ТОВ «Сільпо-Фуд» серед конкурентів. Визнанням ефективності цієї стратегії стало включення окремих дизайнерських супермаркетів мережі до переліку найкращих торговельних об'єктів Європи.

Суттєвий акцент у системі бренд-маркетингових комунікацій робиться на розвитку мобільного додатка «Сільпо», який використовується як ключовий канал взаємодії з клієнтами. Через нього реалізуються персоналізовані пропозиції, спеціальні акції та інтерактивні механіки, що стимулюють повторні покупки та підвищують залученість користувачів.

Контент у соціальних мережах бренду вирізняється чітко сформованим Tone of Voice та власною стилістикою подачі інформації. Комунікація будується з урахуванням особливостей цільової аудиторії та часто має формат коротких, стилізованих повідомлень, що сприяє формуванню впізнаваного образу бренду та посилює його емоційну складову.

Комунікаційна діяльність бренду «Сільпо» не обмежується виключно присутністю в соціальних мережах, а охоплює ширший інформаційний простір. Вона включає підготовку та поширення прес-релізів, реалізацію партнерських колаборацій у медіасередовищі, а також публікації, присвячені освітнім, соціальним та культурним ініціативам бренду. Прикладом такого підходу є участь у тематичних проєктах і фестивалях, спрямованих на популяризацію відповідального споживання та сталого розвитку, зокрема заходи, присвячені органічній продукції.

Важливу роль у системі бренд-маркетингових комунікацій відіграє організація та підтримка офлайн-активностей. Проведення тематичних подій, ярмарків, дегустацій і публічних заходів у місцях концентрації цільової аудиторії сприяє зміцненню зв'язків із локальними спільнотами, підвищенню довіри до бренду та розширенню його впізнаваності поза цифровим середовищем. Такі формати дозволяють бренду формувати безпосередній емоційний контакт зі

споживачами та посилювати їх залученість.

У 2025 році мережа «Сільпо» отримала чергове міжнародне визнання у сфері роздрібною торгівлі. Редакцією профільного європейського видання було відібрано двадцять дев'ять найкращих торговельних об'єктів із шістнадцяти країн Європи, серед яких мережа «Сільпо» стала єдиним представником українського ритейлу, магазини якого були включені до цього престижного переліку.

До списку Europe's Finest Store 2025 увійшли три дизайнерські супермаркети мережі «Сільпо», кожен із яких реалізує унікальну концепцію простору та комунікації з відвідувачами. Так, кіберкультурний супермаркет у місті Львів, відкритий у жовтні 2024 року у партнерстві з відомою кіберспортивною командою, пропонує відвідувачам занурення в історію технологічного розвитку – від перших обчислювальних пристроїв до сучасної цифрової культури. Архітектурні та дизайнерські рішення магазину побудовані на образах цифрового середовища: елементи інтер'єру відтворюють структури мікросхем, програмного коду та серверних приміщень, а окремий простір присвячений тематиці кіберспорту.

Другим об'єктом, відзначеним у рейтингу, став супермаркет у місті Ірпінь Київської області, відкритий у грудні 2024 року. Його концепція базується на образах пластиліну як символу творчості та уяви. Інтер'єр вирізняється м'якими формами, насиченою кольоровою гамою та фактурними поверхнями, що створюють атмосферу затишку та гри. Декоративні елементи виконані у стилістиці ручної роботи, а художні рішення відсилають до образів зародження світу та творчого процесу.

Третій дизайнерський супермаркет, розташований у місті Полтава, розпочав роботу в серпні 2024 року та присвячений тематиці архаїчного мистецтва. Його концепція натхненна первісними наскельними зображеннями та символами давніх культур. Простір магазину оформлений з використанням образів кам'яних ідолів, петрогліфів і стилізованих скульптур, що формують унікальне візуальне середовище та підсилюють атмосферу автентичності.

Слід зазначити, що мережа «Сільпо» входить до переліку Europe's Finest Store вже дев'яятий рік поспіль, що свідчить про послідовність та системність підходу компанії до розвитку дизайнерських рішень і бренд-маркетингових комунікацій. У попередні роки до цього рейтингу також потрапляли окремі супермаркети мережі, що підтверджує стабільно високий рівень реалізації комунікаційної та просторової стратегії бренду (рис. 2.11).

У 2024 році	•«Сільпо» у стилі неофолк (Львів), «Сільпо» у стилістиці «Гоблінкор» (Білогородка) та «Сільпо», присвячений гутному виробництву (Яворів)
У 2023 році	•емоційний «Сільпо» (Рівне), «Сільпо», виконаний у стилі ретрофутуризму з акцентом на гелікоптери (Бориспіль) та «Сільпо» за мотивами географічних міфів (Крюківщина)
У 2022 році	•«Сільпо» у стилі дизельпанк (Харків), «Сільпо», присвячений Бразилії (Київ) й «Сільпо», оформлений за мотивами театру Кабукі (Умань)
У 2021 році	•«Сільпо» за мотивами «Маленького принца» (с. Щасливе, Київська обл.), «Сільпо» у стилі американських дайнерів 50-х (Одеса) та «Сільпо» ReCycling (с. Софіївська Борщагівка, Київська обл.)
У 2020 році	•«Сільпо» у стилі робіт Ван Гога (Київ), «Сільпо» у всесвіті Мавки (Київ), Котофеївський «Сільпо» (Київ)
У 2019 році	•«Сільпо» у стилі стімпанк (Вишгород), «Сільпо», присвячений Дикому Заходу (с. Стоянка, Київська область) та космічний «Сільпо» (Харків)
У 2018 році	•Le Silpo в Одесі
У 2017 році	•«Сільпо» з ямайською атмосферою (Бровари, Київська обл.), «Сільпо», присвячений «Алісі у Дивокраї» (Львів) та «Сільпо» у стилі лофт-панк (Київ)

Рис. 2.11. Рейтинг мережі «Сільпо» за роками

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Стратегічний підхід до управління брендом ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на комплексному опрацюванні шістнадцяти взаємопов'язаних елементів, що формують цілісну бренд-архітектуру компанії. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію, водночас доповнюючи загальну систему бренд-маркетингових комунікацій.

Бренд «Сільпо» позиціонується не лише як місце придбання товарів повсякденного попиту, а як простір формування унікального споживчого досвіду, що асоціюється з емоційністю, креативністю та позитивними враженнями від процесу покупок. Це знаходить відображення у нестандартних візуальних рішеннях, використанні ігрових механік, тематичних промоакціях і персоналізованих комунікаціях із клієнтами.

Окремий напрям бренд-комунікацій орієнтований на освітню складову. Компанія приділяє увагу підвищенню обізнаності споживачів щодо органічних продуктів, культури харчування, а також надає рекомендації з вибору та використання товарів. Такий підхід підсилює функціональну та ціннісну складову бренду, особливо для аудиторії свідомих і відповідальних споживачів.

Важливе місце у стратегії бренду займає співпраця з культурними, соціальними та локальними ініціативами. Участь у проєктах, фестивалях і громадських заходах сприяє формуванню образу бренду як соціально орієнтованого та відкритого до взаємодії з суспільством учасника ринку роздрібної торгівлі.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних продуктових роздрібних мереж України та ключовим флагманським бізнесом у структурі FOZZY GROUP. Діяльність компанії бере початок у 1998 році з відкриття першого супермаркету. Станом на кінець 2022 року мережа налічувала близько 330 торговельних об'єктів, що свідчить про стабільний розвиток і масштабування бізнесу.

Асортимент супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується значною різноманітністю та включає продукцію власного імпорту, сировина для якої закуповується у більш ніж восьми десятках країн світу. Окрему нішу займає ініціатива, спрямована на підтримку малих фермерських господарств і локальних українських виробників. Вагомою складовою асортиментної політики є власні торгові марки компанії, зокрема «Премія» та «Повна чаша». Крім того, мережа пропонує продукцію власного виробництва, зокрема хлібобулочні та кондитерські вироби, що підсилює унікальність торговельної пропозиції.

Особлива увага в діяльності компанії приділяється формуванню позитивних вражень відвідувачів. Кожен новий супермаркет реалізується за індивідуальним дизайн-проектом, що дозволяє створювати унікальні тематичні простори. У структурі мережі функціонує близько 100 тематичних супермаркетів, а також чотири делікатесні бутіки Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію та формат обслуговування.

Окремим напрямом розвитку бренду є фудхоли – гастрономічні простори з відкритими професійними кухнями, орієнтовані на високий рівень сервісу та різноманіття кулінарних концепцій. Керівництво цим проектом здійснюється бренд-шефом, а кожен заклад у межах фудхолу функціонує як самостійна одиниця з унікальним меню, ідеєю та командою. Такий формат дозволяє відвідувачам отримати широкий гастрономічний досвід в одному просторі – від класичних страв до кухонь різних народів світу. Наразі в межах мережі функціонує тринадцять фудхолів.

У структурі бізнес-напрямів ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує вісім ресторанних закладів, серед яких представлені такі проекти, як ESCOBAR, «У Хромого Пола», «Мокрі вуса» та інші. Для всіх ресторанів характерними є оригінальні назви й концептуальна ідентичність, що підсилює впізнаваність бренду та формує додаткову емоційну цінність для споживачів.

Важливою складовою бренд-екосистеми компанії є освітньо-гастрономічна ініціатива «Академія Смаку», яка об'єднує поціновувачів кулінарії з різних регіонів України. Починаючи з 2017 року, на базі фудхолів ТОВ «Сільпо-Фуд» систематично проводяться майстер-класи та лекційні заходи за участю відомих представників ресторанної індустрії. Учасники мають можливість практично опанувати приготування як традиційних, так і нових страв, знайомитися з гастрономічними культурами різних країн, розширювати власний кулінарний кругозір і отримувати творчі ідеї для подальшої діяльності. У 2021 році в межах цієї ініціативи було організовано тридцять п'ять заходів, більшість із яких орієнтувалися на дорослу аудиторію, а окремі – на дітей.

Асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» значною мірою ґрунтується на розвитку напряму «Власний імпорт». Продукція постачається з вісімдесяти шести країн світу у співпраці з майже восьмисот іноземними постачальниками. Серед основних країн-експортерів представлені держави Західної та Південної Європи, а також країни Середземноморського регіону, що дозволяє формувати різноманітну та якісну товарну пропозицію.

Компанія також позиціонує себе як активний популяризатор італійської гастрономічної культури на українському ринку. У 2021 році ТОВ «Сільпо-Фуд» уклало партнерську угоду з Італійським агентством зовнішньої торгівлі, яка передбачає підтримку автентичних італійських брендів і продуктів, боротьбу з псевдоіталійськими товарами, а також підвищення рівня поінформованості та довіри споживачів до продукції, виробленої в Італії.

Окрему роль у бренд-стратегії відіграє проєкт «Лавка традицій», спрямований на підтримку малих українських виробників і фермерських господарств. Фахівці цього напряму здійснюють ретельний відбір продукції з різних регіонів країни, зосереджуючись на якості, автентичності та дотриманні традиційних технологій. У 2021 році проєкт долучився до міжнародного руху Slow Food, що популяризує відповідальне споживання, збереження локальних продуктів і кулінарної спадщини.

У межах цифровізації сервісів компанія впровадила програму лояльності «Мій рахунок», яка функціонує у повністю цифровому форматі. Вона забезпечує зручну взаємодію з клієнтами, персоналізацію пропозицій і накопичення бонусів, що сприяє зміцненню довгострокових відносин зі споживачами.

Ще одним інноваційним напрямом є концепція «емоційних» магазинів OFFTOP, яка орієнтована на продаж товарів подарункового та lifestyle-сегменту. Асортимент включає посуд, аксесуари, гаджети, канцелярські вироби, іграшки та інші нестандартні позиції, що формують додаткову цінність бренду та розширюють межі традиційного ритейлу.

Завершальним елементом екосистеми бренду є кав'ярні Feeltrd, концепція яких ґрунтується на принципі спрощення та усвідомленого вибору. Основний

акцент робиться на лаконічному меню, швидкому обслуговуванні та відкритій комунікації з клієнтами. Бариста не лише готують напої, а й виступають консультантами, допомагаючи відвідувачам обрати зерно та формат напою відповідно до власних уподобань.

В основі бренд-філософії ТОВ «Сільпо-Фуд» лежить концепція орієнтації на максимальну близькість до споживача, що відповідає підходу customer intimacy. Компанія здійснює значні інвестиції у розвиток і посилення бренду, зокрема шляхом створення унікальних концепцій дизайнерських супермаркетів, відкриття власних кав'ярень, розвитку портфеля приватних торгових марок, організації гастрономічних подій та реалізації освітніх програм у сфері кулінарії. Сукупність зазначених заходів сприяє зростанню нематеріальної цінності бренду, формуванню емоційного зв'язку зі споживачами та підвищенню рівня їх зацікавленості. У результаті покупець отримує комплексну пропозицію, що відповідає обраному формату діяльності компанії та очікуванням цільової аудиторії.

Формування та реалізація бренд-стратегії у ТОВ «Сільпо-Фуд» покладені на маркетинговий підрозділ компанії, який відповідає за стратегічне планування, позиціонування бренду та координацію комунікаційної діяльності. У процесі розроблення бренд-рішень маркетинговий відділ взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень у межах загальної системи управління.

Матеріально-технічна база торговельних об'єктів мережі характеризується високим рівнем організації та функціональності. Торговельні зали мають сучасне планування з чітким зонуванням за товарними групами. Вхідна зона обладнана візками та кошиками для покупців, після чого розміщується відділ овочів і фруктів, що відповідає усталеній практиці сучасного ритейлу та сприяє стимулюванню імпульсних покупок. Центральну частину торговельного простору займають бакалійні товари, тоді як ліва сторона відведена під молочну продукцію та заморожені вироби, а права – під м'ясні та ковбасні продукти.

Особлива увага приділяється підтриманню санітарного стану та загальної охайності приміщень. Прибирання торговельного залу здійснюється протягом усього робочого дня, що є особливо важливим для зон із реалізацією свіжих продуктів. Підлогове покриття має протиковзкі властивості, що підвищує рівень безпеки для відвідувачів. Санітарні приміщення для клієнтів утримуються в належному стані та оснащені необхідними засобами гігієни.

Освітлення торговельного залу організоване з урахуванням ергономічних вимог і забезпечує комфортне сприйняття простору покупцями. Поєднання темних фонів торговельного обладнання з теплим спрямованим світлом дозволяє акцентувати увагу на продукції навіть за середнього рівня освітленості. Використання світлодіодних джерел теплого спектра формує затишну атмосферу, тоді як у зонах реалізації свіжих продуктів застосовуються спеціалізовані світлові рішення, що підкреслюють свіжість і привабливість товарів.

Викладка продукції здійснюється відповідно до корпоративних стандартів мережі «Сільпо». Товари розміщуються фронтально з орієнтацією етикеток на покупця, а також з дотриманням принципу FIFO, що забезпечує першочергову реалізацію продукції з меншим терміном придатності. Цінники розташовуються безпосередньо під відповідними товарами, що мінімізує ризик помилок і непорозумінь. Асортимент розміщується на оптимальній висоті та з урахуванням зручності доступу для покупців. Візуальна привабливість торговельного простору досягається завдяки гармонійному поєднанню кольорових рішень, освітлення та акцентуванню уваги на акційних товарах. Окремо враховуються сезонні та святкові періоди, під час яких викладка адаптується до актуальних споживчих очікувань.

Розміщення товарів у торговельному залі зорієнтоване на стимулювання додаткових покупок і зростання середнього чеку. Зокрема, продукція імпульсивного попиту розташовується в прикасовій зоні, що відповідає принципам ефективного мерчандайзингу та сприяє прийняттю спонтанних рішень про купівлю безпосередньо перед розрахунком.

Для уніфікації та оптимізації викладки товарів у різних торговельних об'єктах мережі «Сільпо» застосовуються планограми. Вони розробляються з урахуванням результатів аналізу продажів, особливостей купівельної поведінки, маршрутів руху відвідувачів та інших чинників, що впливають на результативність торговельного простору. Дотримання планограм забезпечує єдність стандартів оформлення, підсилює впізнаваність бренду та позитивно впливає на формування лояльності споживачів.

Організація розрахункової зони може бути оцінена позитивно з точки зору зручності та швидкості обслуговування. Наявність восьми кас дозволяє ефективно розподіляти потоки покупців і мінімізувати утворення черг навіть у години пікового навантаження. Додатково впроваджено формат «швидкої каси» для клієнтів із незначною кількістю товарів, що сприяє скороченню часу обслуговування. Середній період очікування в черзі становить близько двох–трьох хвилин, що відповідає прийнятним стандартам сучасного роздрібного обслуговування.

Асортиментна культура магазину характеризується високим рівнем організації. Широта асортименту, що перевищує двадцять тисяч товарних позицій, дає змогу задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Глибина асортименту за основними товарними групами є достатньою: наприклад, молочна продукція представлена кількома десятками найменувань, які відрізняються виробниками, рівнем жирності та обсягом упаковки.

Асортимент постійно оновлюється відповідно до сезонних змін і актуальних тенденцій ринку. У літній період розширюється пропозиція охолоджувальних напоїв, морозива та товарів для відпочинку на природі, тоді як у передсвяткові періоди збільшується частка святкової продукції, кондитерських виробів і алкогольних напоїв.

Контроль якості товарів здійснюється на всіх етапах товароруху – від приймання продукції від постачальників до її реалізації кінцевим споживачам. Регулярно перевіряються терміни придатності, умови зберігання та зовнішній вигляд товарів. Продукція з наближеним строком придатності підлягає уцінці та

реалізується зі знижкою, що відповідає принципам прозорості та добросовісності щодо покупців.

Інформаційне забезпечення споживачів у торговельному залі відзначається повнотою та доступністю. Цінники містять усю необхідну інформацію про товар, зокрема його назву, виробника, ціну за одиницю продукції та перерахунок за кілограм або літр для товарів, що реалізуються на вагу, а також термін придатності для швидкопсувних продуктів. Оформлення цінників відповідає єдиному корпоративному стилю мережі, забезпечує хорошу читабельність і впізнаваність. Вони виконані у характерній кольоровій гамі з обов'язковим використанням логотипу бренду та QR-коду для швидкого отримання додаткової інформації (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Приклад цінника мережі «Сільпо»

Джерело: сфотографовано автором

У торговельному залі розміщено інформаційні стенди, що містять правила роботи магазину, відомості про поточні акції та знижки, а також інформацію щодо програми лояльності. У вхідній зоні встановлено електронний інформаційний термінал, який дозволяє покупцям швидко зорієнтуватися у просторі магазину, знайти необхідний товар і отримати актуальні відомості про діючі промоакції.

Для забезпечення зворотного зв'язку з відвідувачами передбачено можливість залишати пропозиції, зауваження або побажання за допомогою телефону чи електронної адреси гарячої лінії. Окрім цього, магазин активно застосовує цифрові канали комунікації зі споживачами. Мобільний додаток «Сільпо» надає користувачам доступ до каталогу товарів, актуальних цін, персоналізованих пропозицій та можливості накопичення бонусів. Офіційний вебсайт мережі містить розширену інформацію про торговельні об'єкти, асортимент продукції, спеціальні пропозиції, а також кулінарні рецепти.

Рівень комунікативних навичок персоналу можна оцінити як високий. Працівники демонструють ввічливість, доброзичливість і готовність допомогти покупцям, дотримуючись стандартів корпоративного обслуговування. У процесі взаємодії з клієнтами використовуються уніфіковані мовні формули привітання та подяки, що сприяє формуванню позитивного сприйняття бренду та підвищенню загального рівня сервісу.

З метою комплексної оцінки культури обслуговування було проведено опитування ста відвідувачів магазину. Респондентам пропонувалося оцінити основні складові сервісу за п'ятибальною шкалою, що дозволило отримати узагальнену характеристику якості обслуговування з позиції споживачів.

Для налагодження стабільного зв'язку з наявними та потенційними клієнтами ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує різноманітні інструменти маркетингових комунікацій, серед яких інформаційні звернення, афіші, плакати, а також організація публічних заходів – дегустацій, презентацій і тематичних виставок. Такі активності сприяють підвищенню обізнаності споживачів про бренд і його пропозиції.

Останнім часом активного розвитку набула практика просування окремих брендів, власних торгових марок та самої торговельної мережі в цілому. Значна увага приділяється розвитку електронної комерції: споживачів заохочують здійснювати покупки через інтернет-магазин бренду з можливістю безкоштовної доставки. Для зручності користування клієнтам пропонується завантажити мобільний додаток мережі, який забезпечує оперативний доступ до програми

лояльності, інформації про актуальні акції, оновлення асортименту та продукцію власного імпорту.

У межах FOZZY GROUP, до складу якої входить і мережа «Сільпо», також започатковано функціонування власної фінансової установи. Клієнти цього банківського сервісу, окрім базового спектра фінансових послуг, отримують додаткові переваги у вигляді знижок при розрахунках платіжною карткою, що сприяє посиленню інтеграції фінансових і торговельних сервісів у межах єдиної екосистеми бренду.

Ключовим завданням рекламної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є формування цілісного та впізнаваного візуального середовища бренду, що охоплює оформлення товарів, торговельного простору, обладнання, використання рекламних носіїв у медіасередовищі, тематичне декорування торговельних залів і застосування фірмових візуальних елементів у магазинах. Такий підхід забезпечує єдність комунікаційних повідомлень та підсилює емоційний вплив бренду на споживачів.

Реклама товарів у діяльності підприємства розглядається як добровільна форма комунікації, що фінансується рекламодавцем і має непрямий характер впливу на потенційних покупців. Вона передбачає поширення спеціалізованої інформації про продукцію або суб'єктів господарювання в різних формах і через різноманітні канали з метою стимулювання попиту та отримання економічної вигоди. Така інформація може доноситися як безпосередньо, так і опосередковано, формуючи позитивне сприйняття бренду та його товарної пропозиції.

Як один із лідерів роздрібного ринку, «Сільпо» систематично працює над підвищенням ефективності своєї діяльності. Цей процес включає не лише вдосконалення внутрішніх операційних процедур, а й активний розвиток інструментів стимулювання збуту за умови суворого дотримання стандартів торговельного обслуговування. Ефективне стимулювання продажів розглядається компанією як один із ключових чинників зростання прибутковості та конкурентоспроможності.

У межах цієї стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджує та розвиває різноманітні програми лояльності, акційні механізми та знижкові пропозиції, спрямовані на заохочення покупців обирати саме магазини мережі. До основних інструментів стимулювання продажів належать:

- програма «Власний рахунок» (або «Власна кешбекова картка»), яка передбачає повернення частини вартості покупок окремих товарів у вигляді бонусних балів;

- персоналізовані знижки та спеціальні акційні пропозиції, доступні користувачам мобільного додатка «Сільпо», зокрема знижки на товари, що найчастіше купуються клієнтом;

- встановлення спеціальних цін, доступних виключно для власників картки лояльності;

- «гарячі» пропозиції – товари зі значними знижками, асортимент яких оновлюється на регулярній основі;

- акції формату «Дарунки від сусідів», що орієнтуються на купівельні вподобання споживачів у межах конкретної локації;

- сезонні та святкові знижки, приурочені до календарних подій і періодів підвищеного попиту.

Важливою складовою стратегії успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» є неухильне дотримання правил торговельного обслуговування. Це передбачає забезпечення високого рівня сервісу, своєчасне реагування на звернення, скарги та пропозиції клієнтів, а також дотримання санітарно-гігієнічних вимог і стандартів зберігання товарів. Сукупність зазначених заходів формує довіру споживачів і сприяє зміцненню репутації бренду на ринку.

Культура обслуговування в магазині мережі «Сільпо» може бути оцінена як висока, що підтверджується як об'єктивними характеристиками матеріально-технічного забезпечення та організації торговельних процесів, так і результатами сприйняття сервісу з боку споживачів. Магазин послідовно дотримується корпоративних стандартів обслуговування мережі «Сільпо», забезпечуючи

комфортне, безпечне та зручне середовище для здійснення покупок.

Маркетингові комунікації бренду «Сільпо» характеризуються цілісністю та виразною креативною спрямованістю. Вони ґрунтуються на використанні нестандартних візуальних рішень, емоційно забарвлених акцій і широкого омніканального охоплення аудиторії. У стратегічному вимірі бренд системно працює над формуванням унікального споживчого досвіду та поглибленням емоційного зв'язку з клієнтами, поєднуючи цифрові інструменти комунікації з соціальними та офлайн-активностями.

Особливу роль у позиціонуванні бренду відіграє його Tone of Voice, який можна розглядати як один із ключових нематеріальних активів мережі. Комунікаційний стиль мережі «Сільпо» вирізняється креативно-іронічною, дружньою та культурно маркованою подачею, що забезпечує високий рівень впізнаваності та суттєво відрізняє бренд від інших продуктових ритейлерів на українському ринку.

SWOT-аналіз бренд-маркетингової комунікації ТОВ «Сільпо-Фуд» виявляє комплекс сил, слабкостей, можливостей та загроз, що впливають на ефективність представлення бренду. Проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.13).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан і перспективи розвитку системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд», а також визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її ефективність.

Сильні сторони бренду свідчать про сформовану та стійку комунікаційну платформу. Високий рівень впізнаваності бренду «Сільпо» зумовлений насамперед креативними рекламними кампаніями, унікальним дизайном магазинів і цілісним бренд-світом, що інтегрує ігрові елементи, персонажів і тематичні історії. Активне та ефективне використання соціальних мереж забезпечує високий рівень залученості аудиторії та двосторонню взаємодію з клієнтами. Важливу роль відіграє система лояльності, яка стимулює повторні покупки та формує довгострокові відносини зі споживачами. Додатковою конкурентною перевагою є омніканальний підхід, що забезпечує узгодженість

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз бренд-маркетингової комунікації ТОВ «Сільпо-Фуд»

<i>Strengths (Сильні сторони)</i>	<i>Weaknesses (Слабкі сторони)</i>
Висока впізнаваність бренду завдяки креативним кампаніям та дизайну магазинів	Попри активність, частина контенту має низьке залучення в соцмережах, що може вказувати на потребу оптимізації форм і тем постів
Ефективне використання соціальних мереж для залучення аудиторії та інтерактиву	
Система лояльності, що стимулює повторні покупки та утримує клієнтів	Залежність від зовнішніх креативних агентств, що може призводити до неузгодженості тону бренду в різних кампаніях
Оmnіканальність: узгодженість між офлайн, онлайн і соцмережами	
Креатив і відмінність: нестандартні творчі кампанії, які запам'ятовуються та викликають емоції	Відсутність чіткої диференціації у комунікації серед різних форматів магазинів (гурман-бутики, експрес-маркети тощо)
Цілісний бренд-світ: інтеграція казкових ігор, персонажів і тематичних історій у простір магазину та цифрові активності	Недостатня персоналізація комунікацій з урахуванням купівельної поведінки окремих клієнтів
Вплив на формування трендів здорового харчування та екологічної свідомості через контент-маркетинг	Обмежена інтеграція онлайн- та офлайн-комунікацій (наприклад, недостатня промоція онлайн-магазину в фізичних локаціях)
<i>Opportunities (Можливості)</i>	<i>Threats (Загрози)</i>
Розробка та просування власних брендів (private labels) з фокусом на екологічність та якість	Зростання інвестицій конкурентів у digital-комунікації та програми лояльності, що зменшує диференціацію бренду «Сільпо» в інформаційному просторі
Співпраця з локальними виробниками та фермерами для підкреслення підтримки місцевої економіки	Негативні відгуки в соціальних мережах, які можуть швидко поширюватися та шкодити репутації
Персоналізація пропозицій та комунікацій на основі даних про клієнтів	Зміни в законодавстві щодо реклами та маркетингу харчових продуктів
Розширення digital-маркетингу на нові платформи та канали (TikTok, подкасти)	Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність населення

Джерело: складено автором за [9]

комунікацій між офлайн- і онлайн-каналами, а також реалізація освітніх ініціатив і контенту, спрямованого на популяризацію здорового харчування та екологічної свідомості.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які можуть обмежувати подальше зростання ефективності бренд-маркетингових комунікацій. Зокрема, недостатньо чіткою залишається диференціація комунікацій між різними форматами магазинів мережі, що може ускладнювати формування чіткого позиціонування для окремих сегментів цільової аудиторії. Недостатній рівень персоналізації комунікацій, попри наявність цифрових

інструментів і даних про клієнтів, знижує потенціал індивідуального впливу на споживачів. Окремі проблеми пов'язані з залежністю від зовнішніх креативних агентств, що може призводити до фрагментарності тону бренду в різних кампаніях, а також із труднощами вимірювання ефективності комунікацій через обмежений доступ до внутрішніх KPI. Крім того, нерівномірний рівень залучення аудиторії до контенту в соціальних мережах свідчить про потребу оптимізації форматів і тематик публікацій.

Аналіз можливостей показує наявність значного потенціалу для подальшого розвитку бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд». Перспективними напрямками є розширення присутності в нових digital-каналах, поглиблення персоналізації пропозицій на основі клієнтських даних, активізація співпраці з локальними виробниками та розвиток власних торгових марок із фокусом на екологічність і якість. Реалізація цих можливостей здатна посилити диференціацію бренду та зміцнити його конкурентні позиції.

Серед загроз ключовими є зростання конкуренції на ринку роздрібною торгівлі, активний розвиток онлайн-сервісів доставки продуктів, а також вплив негативних відгуків у соціальних мережах на репутацію бренду. Додатковими ризиками виступають можливі зміни законодавства у сфері реклами харчових продуктів і загальна економічна нестабільність, що може знижувати купівельну спроможність населення.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що система бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний стратегічний потенціал і ґрунтується на сильних конкурентних перевагах, зокрема креативності, емоційній залученості споживачів, розвиненій омніканальності та високому рівні впізнаваності бренду. Водночас для підвищення її ефективності доцільним є усунення виявлених слабких сторін шляхом поглиблення персоналізації комунікацій, чіткішої диференціації форматів магазинів і вдосконалення системи оцінювання результативності маркетингових заходів.

Використання наявних можливостей у поєднанні з активним управлінням ризиками дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише зберегти лідерські позиції на

ринку, а й забезпечити подальший розвиток бренд-маркетингових комунікацій у довгостроковій перспективі.

Ефективність бренд-маркетингових комунікацій підприємства доцільно оцінювати з використанням інтегрального індексу, який дозволяє узагальнити вплив окремих комунікаційних показників та надати комплексну оцінку результативності функціонування системи БМК. Застосування інтегрального показника є доцільним у зв'язку з тим, що бренд-комунікації формують як кількісні, так і якісні результати, які важко оцінити за допомогою одного показника.

Індекс ефективності бренд-маркетингових комунікацій (ІБМК) розраховується як зважена сума нормалізованих показників, що характеризують різні аспекти взаємодії бренду зі споживачами:

$$\text{ІБМК} = \sum_{i=1}^n w_i * I_i, \quad (2.1)$$

де I_i – нормалізоване значення i -го показника;

w_i – вага показника;

n – кількість показників.

Для оцінювання ефективності бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» було обрано такі показники:

- рівень впізнаваності бренду;
- рівень лояльності клієнтів;
- охоплення бренд-комунікацій;
- рівень залученості споживачів;
- частка витрат на бренд-комунікації у доході.

Вибір зазначених показників зумовлений специфікою ритейлу, де ефективність бренду проявляється через регулярний контакт зі споживачем, частоту повторних покупок та рівень емоційної взаємодії.

Нормалізація показників здійснювалася шляхом приведення фактичних значень до інтервалу від 0 до 1. Ваги показників визначено експертним методом

з урахуванням їх значущості для формування бренду роздрібної мережі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Розрахунок індексу ефективності бренд-маркетингових комунікацій
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Показник	Фактичне значення	Нормалізоване значення	Вага	Зважене значення
Впізнаваність бренду, %	82	0,82	0,25	0,205
Лояльність клієнтів, %	68	0,68	0,25	0,17
Охоплення комунікацій, %	75	0,75	0,2	0,15
Рівень залученості, %	60	0,6	0,15	0,09
Частка витрат на БМК у доході, %	3,2	0,64	0,15	0,096
Разом (ІБМК)	–	–	1	0,711

Джерело: розраховано автором

Отримане значення індексу ефективності бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо Фуд» становить 0,71, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності функціонування системи бренд-комунікацій.

Найбільший внесок у формування індексу забезпечує високий рівень впізнаваності бренду, що підтверджує сильні позиції торговельної мережі на ринку продовольчого ритейлу України. Значний вплив також має рівень лояльності клієнтів, що є результатом системного використання програм лояльності та персоналізованих комунікацій.

Водночас порівняно нижчі значення рівня залученості споживачів свідчать про наявність резервів підвищення ефективності бренд-комунікацій у цифрових каналах, зокрема шляхом посилення інтерактивних форматів і персоналізації контенту.

Таким чином, результати розрахунку інтегрального індексу ефективності бренд-маркетингових комунікацій дозволяють зробити висновок, що система БМК ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує ефективно, забезпечуючи стабільний рівень впізнаваності бренду та лояльності споживачів. Разом із тим виявлені обмеження щодо залученості клієнтів обґрунтовують доцільність впровадження

заходів, спрямованих на поглиблення персоналізації комунікацій та розвиток цифрового профілю покупця, що стане предметом подальших досліджень у розділі 3.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було здійснено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд», а також детально досліджено систему бренд-маркетингових комунікацій підприємства та її результативність. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, встановлено, що ринок продовольчого ритейлу України у 2020-2025 рр. зазнав глибоких трансформацій під впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни та макроекономічної нестабільності. Незважаючи на загальне скорочення роздрібного товарообороту у кризові періоди, сегмент FMCG продемонстрував відносну стійкість завдяки нееластичному попиту на товари першої необхідності. Відновлення ринку у 2023-2024 рр. супроводжується зростанням концентрації, посиленням позицій національних мереж, розвитком дискаунтерів і форматів convenience, а також поступовим закріпленням омніканальних моделей торгівлі.

По-друге, аналіз конкурентного середовища показав, що український продовольчий ритейл характеризується високим рівнем концентрації та домінуванням кількох великих операторів, серед яких провідні позиції посідають АТБ-Маркет і Fozzy Group. В умовах жорсткої цінової конкуренції та зростання цінової чутливості споживачів нематеріальні фактори конкурентоспроможності – бренд, сервіс і якість комунікацій – набувають вирішального значення.

По-третє, загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про його вагомий роль у національній системі роздрібною торгівлі. Підприємство є флагманським бізнесом Fozzy Group, має розгалужену мережу торговельних об'єктів, значний кадровий потенціал та диверсифіковану структуру діяльності.

Аналіз операційних, фінансових і майнових показників засвідчив здатність компанії адаптуватися до кризових умов, поступово відновлювати фінансову стійкість та переходити від моделі інтенсивного зростання до більш зваженого розвитку, орієнтованого на ефективність і оптимізацію ресурсів.

По-четверте, дослідження бренду «Сільпо» дозволило визначити його як ключовий стратегічний актив підприємства. Бренд вирізняється емоційним позиціонуванням, креативною айдентикою, розвиненим клієнтським досвідом і сильною культурною складовою. Використання концепції *retailtainment*, розвиток тематичних супермаркетів, власних торгових марок, гастрономічних та освітніх проєктів формують унікальну бренд-екосистему, що забезпечує диференціацію «Сільпо» на висококонкурентному ринку.

По-п'яте, аналіз системи бренд-маркетингових комунікацій показав її комплексність, багатоканальність і високий рівень узгодженості. Комунікації «Сільпо» поєднують традиційні та цифрові інструменти, активні PR-та BTL-заходи, просторові дизайнерські рішення, програми лояльності та персоналізовані цифрові сервіси. Особливу роль відіграє чітко сформований *Tone of Voice* бренду, який забезпечує впізнаваність і емоційну близькість до споживача.

По-шосте, результати SWOT-аналізу засвідчили наявність суттєвих сильних сторін системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема високої впізнаваності бренду, креативності, омніканальності та розвиненої системи лояльності. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких недостатня диференціація комунікацій між форматами магазинів, обмежена персоналізація та складність оцінювання ефективності окремих комунікаційних заходів. Визначені можливості та загрози підтверджують необхідність активного розвитку *digital*-каналів, персоналізованих комунікацій і управління репутаційними ризиками.

По-сьоме, розрахунок інтегрального індексу ефективності бренд-маркетингових комунікацій показав, що система БМК ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує на достатньо високому рівні (ІБМК = 0,71). Найбільший внесок у

результат забезпечують висока впізнаваність бренду та лояльність клієнтів, тоді як рівень залученості споживачів свідчить про наявність резервів подальшого зростання.

Отже, результати аналізу, проведеного у розділі 2, підтверджують, що ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє потужним бренд-комунікаційним потенціалом і здатне ефективно використовувати бренд як інструмент конкурентної боротьби в умовах трансформації продовольчого ритейлу. Водночас виявлені проблемні аспекти та невикористані можливості обґрунтовують доцільність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення концепції формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства

Результати аналітичного дослідження, наведені у розділі 2 кваліфікаційної роботи, засвідчили, що система бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом є розвиненою, багатоканальною та такою, що забезпечує високу впізнаваність бренду й емоційну диференціацію на ринку продовольчого ритейлу. Водночас функціонування цієї системи в умовах тривалої економічної нестабільності та воєнного стану супроводжується низкою обмежень і проблем, які знижують її ефективність та потребують концептуального перегляду підходів до управління комунікаціями.

Насамперед до ключових проблем, виявлених у розділі 2, належать фінансові обмеження, що виникли внаслідок погіршення фінансових результатів підприємства у 2022-2023 рр., зростання операційних витрат і необхідності інвестування у забезпечення безперервності діяльності (енергетична автономність, логістика, безпека персоналу). За таких умов підтримка досвідного, емоційно насиченого бренду, характерного для мережі «Сільпо», стає значно дорожчою, а традиційні маркетингові активності потребують більш жорсткого контролю з точки зору їх віддачі.

Другим проблемним аспектом є висока вартість системи бренд-маркетингових комунікацій, зумовлена значною часткою офлайн-інструментів (концептуальний дизайн магазинів, івенти, дегустації, спеціальні формати retailtainment), які потребують суттєвих капітальних і поточних витрат. У воєнних умовах такі інструменти не завжди забезпечують пропорційний економічний ефект, особливо у регіонах із нижчою купівельною спроможністю або підвищеними безпековими ризиками.

Важливою проблемою також є нерівномірність бренд-досвіду в регіональному розрізі. Аналітичні результати показали, що рівень сервісу, залученості персоналу та сприйняття бренду може істотно відрізнятись залежно від місця розташування торговельної точки, кадрової ситуації та операційних умов. Така неоднорідність знижує цілісність бренду та ускладнює формування стабільних довгострокових відносин із клієнтами.

Окремо слід виділити комунікаційні ризики воєнного періоду, пов'язані з емоційною чутливістю споживачів, зміною споживчих пріоритетів, підвищеними очікуваннями до соціальної відповідальності бізнесу та необхідністю оперативної адаптації повідомлень. За таких умов традиційні підходи до маркетингових комунікацій втрачають універсальність і потребують більш гнучких, адаптивних рішень.

Сукупність зазначених проблем обґрунтовує необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів бренд-комунікацій до інтегрованої, цифрово орієнтованої системи бренд-маркетингових комунікацій, у межах якої ключову роль відіграватиме не кількість контактів із клієнтом, а їх якість, релевантність і персоналізований характер. Такий підхід передбачає зміщення акценту з масових і затратних комунікацій на індивідуалізовану взаємодію з клієнтами на основі аналізу даних про їхню поведінку, вподобання та купівельні сценарії.

У цьому контексті удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно розглядати не як розширення набору маркетингових інструментів, а як концептуальну трансформацію логіки комунікації з клієнтом – від реактивної до проактивної, від універсальної до персоналізованої, від витратної до економічно обґрунтованої.

Виходячи з результатів аналізу, основними цілями удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства є:

- підвищення рівня персоналізації комунікацій, що дозволить формувати індивідуальні пропозиції та повідомлення з урахуванням реальних потреб і поведінки споживачів;

- зростання ефективності контактів із клієнтом, зменшення інформаційного шуму та підвищення релевантності комунікаційних повідомлень;
- оптимізація витрат на бренд-комунікації шляхом перерозподілу ресурсів на більш результативні канали та інструменти;
- підвищення лояльності клієнтів і середнього чеку, що є критично важливим в умовах обмеженого зростання фізичних обсягів продажу.

Реалізація зазначених цілей потребує формування чіткої концептуальної основи, яка визначатиме принципи побудови та розвитку системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства. Узагальнення таких принципів подано в таблиці 3.1, яка відображає логіку переходу до сучасної моделі управління бренд-комунікаціями.

Таблиця 3.1

Ключові принципи концепції удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства

Принцип	Зміст принципу	Очікуваний ефект
Клієнтоцентричність	Орієнтація комунікацій на потреби, очікування та досвід конкретного споживача	Зростання задоволеності і лояльності клієнтів
Оmnіканальність	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему взаємодії	Безшовний клієнтський досвід
Персоналізація	Адаптація повідомлень і пропозицій до індивідуальної поведінки клієнта	Підвищення релевантності комунікацій
Адаптивність	Гнучка реакція на зовнішні зміни та кризові умови	Зниження комунікаційних ризиків
Data-driven marketing	Використання аналітики даних для прийняття маркетингових рішень	Підвищення ефективності витрат

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, концепція удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» має базуватися на поєднанні клієнтоцентричного підходу, цифровізації та використання аналітики даних як інструментів підвищення ефективності бренду в умовах високої невизначеності. Запропоновані концептуальні засади створюють підґрунтя для формування конкретної програми заходів з удосконалення бренд-маркетингових комунікацій

підприємства.

В умовах обмежених фінансових ресурсів, зростання операційних витрат та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища така програма має бути орієнтована не на кількісне розширення комунікаційної активності, а на підвищення її результативності, керованості та економічної доцільності.

Формування програми заходів доцільно здійснювати з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з лідерів українського продовольчого ритейлу, який уже активно використовує широкий спектр маркетингових інструментів. Це зумовлює необхідність відбору таких рішень, що не дублюють наявні практики, а поглиблюють їх, підвищуючи ефективність взаємодії з клієнтами та узгодженість елементів системи бренд-маркетингових комунікацій.

На основі результатів, отриманих у розділі 2, а також концептуальних орієнтирів удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій, у межах програми розвитку доцільно розглянути кілька альтернативних напрямів, кожен з яких спрямований на вирішення окремих проблем або їх сукупності.

Першим можливим напрямом є підвищення рівня інтеграції онлайн- та офлайн-каналів комунікації з метою формування безшовного клієнтського шляху. Попри активний розвиток мобільного застосунку, соціальних мереж та онлайн-сервісів, взаємодія між каналами наразі має фрагментарний характер, що знижує цілісність бренд-досвіду. Удосконалення омніканальної взаємодії шляхом узгодження повідомлень, акцій і точок контакту дозволило б забезпечити єдине сприйняття бренду незалежно від формату взаємодії та підвищити загальну ефективність комунікаційної системи. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» цей напрям є особливо актуальним з огляду на зростання частки цифрових контактів і зміну споживчих очікувань у бік зручності та швидкості взаємодії.

Другим можливим напрямом удосконалення є оптимізація структури витрат на традиційні маркетингові активності, зокрема подієві формати, офлайн-акції та елементи retailtainment. В умовах воєнного стану зазначені інструменти мають обмежену масштабованість і не завжди забезпечують прогнозований

економічний результат. Перегляд доцільності використання окремих офлайн-активностей та перерозподіл ресурсів на більш вимірювані й керовані цифрові канали комунікації дозволили б підвищити економічну ефективність системи бренд-маркетингових комунікацій без втрати її цінності для споживачів.

Третім і найбільш комплексним заходом у межах програми удосконалення є впровадження цифрового профілю покупця з використанням елементів прогнозувальної аналітики. На відміну від попередніх напрямів, які передбачають удосконалення окремих інструментів або каналів, цей захід орієнтований на формування цілісної аналітичної основи управління бренд-комунікаціями. Цифровий профіль покупця передбачає інтеграцію даних про купівельну поведінку, категорійні вподобання та історію взаємодії з брендом у єдину модель, що дозволяє здійснювати прогнозування потреб, формувати персоналізовані рекомендації, автоматизувати створення кошика та розробляти індивідуальні сценарії споживання. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» цей напрям є стратегічно важливим, оскільки компанія вже володіє значними масивами клієнтських даних, однак використовує їх переважно фрагментарно, без формування єдиної системи підтримки управлінських рішень у сфері бренд-маркетингових комунікацій.

На основі результатів аналізу системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд», проведеного у розділі 2, а також з урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, доцільно сформулювати програму заходів з її удосконалення. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення ефективності комунікацій, посилення персоналізації взаємодії з клієнтами та забезпечення цілісного бренд-досвіду в умовах цифрової трансформації роздрібно-торгівлі. Програма заходів систематизована за ключовими напрямками удосконалення та відображена у таблиці 3.2.

Як свідчать дані таблиці 3.2, запропонована програма заходів охоплює як тактичні, так і стратегічні напрями розвитку системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд». Перші два напрями спрямовані на оптимізацію та поглиблення використання наявних інструментів комунікації, зокрема

Таблиця 3.2

Програма заходів з удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок удосконалення	Проблема, виявлена за результатами розділу 2	Конкретний захід	Інструмент реалізації	Очікуваний результат
Підвищення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів	Фрагментарна взаємодія між цифровими та фізичними каналами комунікації, відсутність повністю безшовного клієнтського шляху	Узгодження комунікаційних повідомлень, акцій і пропозицій у мобільному застосунку, соціальних мережах та торговельному просторі	Оmnіканальна комунікаційна модель, QR-інтеграції, push-повідомлення, POS-матеріали	Формування цілісного бренд-досвіду, підвищення впізнаваності бренду та ефективності контактів з аудиторією
Оптимізація витрат на традиційні маркетингові активності	Високі витрати на подієві та офлайн-активності з обмеженою масштабованістю та складністю оцінювання економічного ефекту	Перегляд структури маркетингового бюджету з перерозподілом коштів на вимірювані цифрові канали комунікації	Аналіз маркетингових витрат, ROMI, digital-канали (таргетована реклама, контент-маркетинг)	Підвищення економічної ефективності комунікацій, зниження фінансового навантаження без втрати цінності бренду
Впровадження цифрового профілю покупця з прогнозувальною аналітикою	Фрагментарне використання клієнтських даних без формування єдиної системи підтримки управлінських рішень	Створення інтегрованого цифрового профілю покупця з можливістю прогнозування поведінки та формування індивідуальних сценаріїв споживання	CRM-система, аналітичні платформи, інструменти прогнозувальної аналітики, дані мобільного застосунку	Підвищення точності таргетування, зростання LTV клієнтів, перехід до data-driven управління бренд-маркетинговими комунікаціями

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

програми лояльності, omnіканальних взаємодій та структури маркетингових витрат. Їх реалізація дозволяє підвищити релевантність комунікацій, забезпечити узгодженість повідомлень у різних каналах та покращити економічну ефективність маркетингових активностей.

Третій захід має комплексний і системоутворювальний характер, оскільки передбачає створення цифрового профілю покупця з використанням прогнозувальної аналітики. На відміну від інших напрямів, він формує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень у сфері бренд-маркетингових комунікацій та забезпечує перехід від фрагментарного використання даних до data-driven моделі

управління взаємовідносинами з клієнтами.

Отже, запропонована програма заходів дозволяє системно підійти до удосконалення бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку роздрібної торгівлі та цифрових технологій. Реалізація визначених заходів сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної діяльності, зміцненню лояльності клієнтів і зростанню цінності бренду. Особливе значення має впровадження цифрового профілю покупця, який створює передумови для довгострокового розвитку системи бренд-маркетингових комунікацій та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд»

У підрозділі 3.1 було сформовано комплекс заходів щодо удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд», спрямованих на підвищення ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями, посилення лояльності споживачів та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку продовольчого ритейлу. До запропонованих заходів, зокрема, належать: розвиток омніканальної моделі комунікацій, удосконалення програм лояльності, активізація персоналізованих цифрових комунікацій, а також впровадження цифрового профілю покупця як інтеграційного елемента всієї системи бренд-маркетингових комунікацій.

Серед запропонованих заходів саме впровадження цифрового профілю покупця визначено як першочергове, оскільки воно має системоутворювальний характер і формує аналітичну основу для реалізації інших напрямів удосконалення бренд-маркетингових комунікацій. Цифровий профіль покупця передбачає накопичення та інтеграцію даних про купівельну поведінку споживачів, історію здійснених покупок, використовувані канали взаємодії з брендом, показники відгуку на маркетингові комунікації (відкриття

повідомлень, переходи за посиланнями, використання персональних пропозицій), а також участь у програмах лояльності. Застосування такого підходу дозволяє підприємству перейти від фрагментарного використання окремих маркетингових інструментів до цілісної, аналітично обґрунтованої моделі управління взаємовідносинами з клієнтами, орієнтованої на підвищення ефективності комунікацій і довгострокову цінність бренду.

Однією з ключових переваг цифрового профілю покупця є його універсальний вплив на всі канали бренд-маркетингових комунікацій. Наявність єдиної клієнтської бази даних забезпечує узгодженість комунікацій у фізичних магазинах, мобільному застосунку, на вебплатформах, у соціальних мережах та через персоналізовані розсилки. Це дозволяє формувати єдиний комунікаційний простір бренду незалежно від точки контакту зі споживачем, що особливо важливо для підприємств роздрібно́ї торгівлі з розгалуженою мережею магазинів.

Цифровий профіль покупця також виступає базою для реалізації персоналізованих бренд-комунікацій. Використання даних про купівельні вподобання та поведінкові характеристики клієнтів дає змогу адаптувати комунікаційні повідомлення до індивідуальних потреб споживачів, підвищуючи їх релевантність і знижуючи інформаційне навантаження. У результаті персоналізація сприяє зростанню лояльності клієнтів, підвищенню частоти повторних покупок і формуванню стійкого емоційного зв'язку зі брендом.

Важливою характеристикою обраного заходу є його масштабованість та адаптивність. Цифровий профіль покупця може поступово розширюватися за рахунок підключення нових джерел даних, функціональних модулів та аналітичних інструментів без необхідності радикальної перебудови всієї системи бренд-маркетингових комунікацій. Це забезпечує можливість поетапного впровадження заходу з урахуванням фінансових та організаційних можливостей підприємства, а також дозволяє адаптувати систему до змін ринкового середовища та поведінки споживачів.

Запропонований захід повністю відповідає сучасним концепціям управління бренд-маркетинговими комунікаціями, розглянутим у розділі 1 кваліфікаційної роботи. Зокрема, цифровий профіль покупця є практичним втіленням data-driven підходу, оскільки управлінські рішення у сфері комунікацій ґрунтуються на аналізі реальних даних, а не інтуїтивних припущеннях. Крім того, він забезпечує реалізацію омніканальної моделі взаємодії, що дозволяє формувати безперервний клієнтський досвід незалежно від каналу комунікації. Водночас цифровий профіль покупця безпосередньо пов'язаний із концепцією customer experience, оскільки спрямований на підвищення якості споживчого досвіду на всіх етапах взаємодії з брендом.

Запропонований захід безпосередньо базується на методичних підходах до оцінювання ефективності бренд-маркетингових комунікацій, розглянутих у підрозділі 1.3, зокрема на комплексному поєднанні комунікаційних, поведінкових та економічних показників результативності. Це створює методичне підґрунтя для подальшого економічного обґрунтування впровадження цифрового профілю покупця та оцінювання його впливу на основні показники діяльності підприємства.

Таким чином, вибір цифрового профілю покупця як першочергового заходу є логічно обґрунтованим, стратегічно доцільним і таким, що забезпечує системний ефект для розвитку бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд». Реалізація цього заходу створює основу для підвищення ефективності інших комунікаційних інструментів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження цифрового профілю покупця як першочергового заходу з удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснюється із застосуванням методів інвестиційного аналізу, що дозволяють комплексно оцінити співвідношення витрат і результатів реалізації проектного рішення у середньо- та довгостроковій перспективі. Обрані методичні підходи відповідають загальноприйнятим алгоритмам обґрунтування управлінських і маркетингових

інвестицій та широко використовуються в інвестиційному менеджменті.

У межах даного дослідження для оцінювання економічної ефективності впровадження цифрового профілю покупця застосовуються такі основні методи:

1) інвестиційний аналіз, який дає змогу визначити доцільність вкладення ресурсів у запропонований захід шляхом порівняння обсягів необхідних інвестицій і очікуваних фінансових результатів;

2) метод дисконтування грошових потоків, що враховує часову вартість грошей та дозволяє зіставляти витрати й доходи, отримані в різні періоди реалізації проєкту;

3) система показників ефективності інвестицій, зокрема чистий приведений дохід (NPV), індекс доходності (PI) та період окупності (PP).

Застосування зазначених методів є доцільним саме для обґрунтування маркетингових інвестицій, оскільки впровадження цифрового профілю покупця не забезпечує миттєвого фінансового ефекту, а формує поступове зростання доходів і прибутку за рахунок підвищення лояльності споживачів, зростання частоти повторних покупок та ефективнішого використання бренд-маркетингових комунікацій. Саме тому використання показників, що враховують розподіл результатів у часі, є методично виправданим.

Для проведення розрахунків у роботі використовується ставка дисконту, яка відображає альтернативну вартість капіталу та рівень ризику реалізації проєкту. З огляду на те, що впровадження цифрового профілю покупця фінансується за рахунок власних коштів підприємства та не передбачає залучення зовнішніх кредитних ресурсів, ставку дисконту доцільно визначати експертним методом на рівні середньої очікуваної доходності власного капіталу підприємства. Враховуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», проаналізовані в розділі 2, а також галузеві особливості роздрібної торгівлі, у подальших розрахунках приймається ставка дисконту на рівні 15%, що відповідає помірному рівню інвестиційного ризику для маркетингових проєктів у ритейлі.

Горизонт розрахунку ефективності проєкту визначено на рівні двох років, що відповідає практиці оцінювання digital-інструментів у сфері роздрібно́ї торгівлі. У перший рік передбачається формування технічної та організаційної бази проєкту, інтеграція наявних клієнтських даних і запуск базових алгоритмів персоналізації. Саме протягом першого року очікується поява первинного економічного ефекту за рахунок підвищення релевантності комунікацій та зростання частоти повторних покупок.

Другий рік характеризується масштабуванням інструменту, оптимізацією алгоритмів на основі накопичених даних та формуванням стабільного фінансового результату. Такий горизонт дозволяє врахувати як фазу впровадження, так і фазу стабілізації ефекту, водночас мінімізуючи прогнозну невизначеність у сучасних економічних умовах.

Упровадження цифрового профілю покупця як ключового елементу удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує здійснення одноразових інвестиційних витрат, спрямованих на створення та налаштування відповідної інформаційно-аналітичної інфраструктури, а також забезпечення її ефективного функціонування. Формування інвестиційних витрат здійснюється з урахуванням масштабу діяльності підприємства, специфіки роздрібно́ї торгівлі та рівня цифрової зрілості компанії, що були проаналізовані в розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Інвестиційні витрати на впровадження цифрового профілю покупця у ТОВ «Сільпо-Фуд» представлені в таблиці 3.3.

Розмір інвестиційних витрат на впровадження цифрового профілю покупця визначено методом експертних оцінок із використанням середньоринкових орієнтирів вартості ІТ-послуг, розробки аналітичних рішень та digital-підтримки для підприємств великого ритейлу в Україні у 2024-2025 рр.

1. Доопрацювання CRM-системи (2 400 тис. грн).

Сума сформована з урахуванням таких складових:

– інтеграція трьох ключових джерел даних (мобільний застосунок, програма лояльності, касові системи). Середня вартість інтеграції одного каналу

Таблиця 3.3

**Інвестиційні витрати на впровадження цифрового профілю покупця
у ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Стаття інвестиційних витрат	Конкретні заходи	Сума, тис. грн	Частка, %
1. Доопрацювання CRM-системи (I(CRM))	Інтеграція даних з мобільного застосунку та програми лояльності	900	15
	Налаштування єдиної клієнтської картки	600	10
	Розробка API для обміну даними між каналами	500	8
	Тестування та оптимізація системи	400	7
Разом I(CRM)		2 400	40
2. Data-інфраструктура та аналітичні модулі (I(IT))	Розширення сховища клієнтських даних (DWH)	600	10
	Розробка модулів сегментації та RFM-аналізу	500	8
	Впровадження рекомендаційного алгоритму	400	7
	Кібербезпека (шифрування, резервне копіювання, контроль доступу)	300	5
Разом I(IT)		1 800	30
3. Навчання персоналу (I(навч))	Навчання маркетингової команди	250	4
	Навчання IT-фахівців	200	3
	Тренінги для управлінського персоналу	150	3
Разом I(навч)		600	10
4. Маркетингова підтримка (I(MK))	Розробка персоналізованих сценаріїв комунікацій	400	7
	A/B тестування digital-кампаній	300	5
	Первинне налаштування push/e-mail-кампаній	250	4
	Комунікаційна підтримка запуску	250	4
Разом I(MK)		1 200	20
Загалом		6 000	100

Джерело: розраховано автором

для компаній із великою клієнтською базою становить 250-350 тис. грн. За середньою оцінкою: 300 тис. грн × 3 канали = 900 тис. грн;

– формування єдиної клієнтської картки (Single Customer View): 2 backend-розробники × 2 місяці × 120 тис. грн/міс = 480 тис. грн; тестування та QA приблизно 120 тис. грн; загалом 600 тис. грн;

– розроблення додаткових API та налаштування внутрішніх бізнес-процесів – 500 тис. грн (розраховано на основі середньої вартості 1,5-2 місяців роботи IT-команди);

– тестування, оптимізація та супровід на етапі запуску – 400 тис. грн.

Таким чином, сума 2 400 тис. грн відповідає типовому бюджету модернізації CRM-рішення enterprise-рівня для великої роздрібною мережі.

2. Data-інфраструктура та аналітичні модулі (1 800 тис. грн)

Розмір витрат визначено з урахуванням вартості розгортання хмарної або гібридної data-інфраструктури:

- розширення сховища даних (Data Warehouse / хмарне середовище): середня вартість 40-60 тис. грн/міс \times 12 міс \approx 600 тис. грн;

- розроблення модулів сегментації та RFM-аналізу: 1 data analyst + 1 data engineer \times 2 місяці \times середня ринкова ставка 130-150 тис. грн/міс = 500 тис. грн;

- впровадження рекомендаційного алгоритму (recommendation engine) – 400 тис. грн (на основі вартості розробки моделі та її первинного навчання);

- заходи з інформаційної безпеки (шифрування, резервне копіювання, контроль доступу, аудит) – 300 тис. грн.

Сума 1 800 тис. грн відповідає мінімально необхідному бюджету створення аналітичної основи цифрового профілю покупця для компанії масштабу ТОВ «Сільпо-Фуд».

3. Навчання персоналу (600 тис. грн)

Розрахунок здійснено виходячи з:

- орієнтовної кількості 20 працівників, залучених до використання нової системи;

- середньої вартості корпоративного навчання 25-30 тис. грн/особу.

$$30 \text{ тис. грн} \times 20 \text{ осіб} = 600 \text{ тис. грн.}$$

Вартість відповідає середньому ринку корпоративного навчання у сфері digital та data-аналітики.

4. Маркетингова підтримка впровадження (1 200 тис. грн)

Сума включає:

- тестовий digital-бюджет для А/В кампаній: 100 тис. грн/міс \times 6 міс = 600 тис. грн;

- розроблення персоналізованих сценаріїв, креативів і контенту – 300 тис. грн;

– налаштування автоматизованих комунікаційних тригерів (push, email, in-app) – 300 тис. грн.

Загальний обсяг інвестиційних витрат на впровадження цифрового профілю покупця визначається за формулою:

$$I_0 = I_{\text{CRM}} + I_{\text{IT}} + I_{\text{навч}} + I_{\text{МК}}, \quad (3.1)$$

де I_0 – загальні інвестиційні витрати на реалізацію заходу;

I_{CRM} – витрати на доопрацювання CRM-системи;

I_{IT} – витрати на IT-рішення та аналітичну інфраструктуру;

$I_{\text{навч}}$ – витрати на навчання персоналу;

$I_{\text{МК}}$ – витрати на маркетингову підтримку впровадження.

Цей обсяг витрат відповідає середньому бюджету запуску персоналізованої digital-стратегії для великої торговельної мережі.

Таким чином, загальний обсяг інвестицій у розмірі 6 000 тис. грн сформований на основі:

- середньої вартості IT-спеціаліста 120-150 тис. грн/міс;
- тривалості розробки окремих модулів 2-3 місяці;
- вартості інтеграції одного каналу 250-350 тис. грн;
- середньої вартості корпоративного навчання 25-30 тис. грн/особу;
- середнього digital-бюджету 80-120 тис. грн/міс для мереж національного масштабу.

Отже, визначені інвестиційні витрати базуються на реальних ринкових орієнтирах та масштабах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Економічне обґрунтування впровадження цифрового профілю покупця як ключового заходу з удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснюється на основі фактичних показників фінансової звітності підприємства за 2024 рік.

Відповідно до даних фінансової звітності, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становив 93 017 469 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності – 2 911 719 тис. грн. Це дозволяє визначити фактичну операційну маржу підприємства:

$$R_{op} = \frac{2911719}{93017469} = 0,0313 = 3,13\%.$$

Для моделювання економічного ефекту прийнято такі припущення:

- uplift (приріст результативності продажів унаслідок персоналізації) – 2%;
- частка обороту, що підлягає впливу персоналізації: 1-й рік – 5%; 2-й рік – 10%;
- ставка дисконту – 15%;
- початкові інвестиції – 6 000 тис. грн;
- горизонт розрахунку – 2 роки.

Перший рік реалізації проекту

Оборот, на який поширюється персоналізація:

$$93\,017\,469 \times 5\% = 4\,650\,873 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий оборот унаслідок uplift 2%:

$$4\,650\,873 \times 2\% = 93\,017 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий операційний прибуток:

$$93\,017 \times 3,13\% = 2\,910 \text{ тис. грн.}$$

Отже, грошовий потік першого року (CF_1) становитиме 2 910 тис. грн.

Другий рік реалізації проекту

Оборот під впливом персоналізації:

$$93\,017\,469 \times 10\% = 9\,301\,747 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий оборот:

$$9\,301\,747 \times 2\% = 186\,035 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий операційний прибуток:

$$186\,035 \times 3,13\% = 5\,820 \text{ тис. грн.}$$

Отже, грошовий потік другого року (CF_2) становитиме 5 820 тис. грн.

З урахуванням ставки дисконту 15% розраховуємо приведену вартість грошових потоків:

$$PV_1 = 2\,910 / 1,15 = 2\,530 \text{ тис. грн.}$$

$$PV_2 = 5\,820 / 1,15^2 = 4\,399 \text{ тис. грн.}$$

Сумарна приведена вартість грошових потоків:

$$PV_{\text{total}} = 2\,530 + 4\,399 = 6\,929 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок чистого приведеного доходу (NPV):

$$NPV = PV_{\text{total}} - I_0, \quad (3.2)$$

$$NPV = 6\,929 - 6\,000 = 929 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, проєкт є економічно доцільним.

Розрахунок індексу доходності (PI):

$$PI = \frac{PV_{\text{total}}}{I_0}, \quad (3.3)$$

$$PI = \frac{6929}{6000} = 1,15.$$

Значення $PI > 1$ свідчить про перевищення дисконтованих надходжень над інвестиційними витратами.

Після першого року проєкт генерує 2 910 тис. грн. Залишок інвестицій, що потребує покриття:

$$6\,000 - 2\,910 = 3\,090 \text{ тис. грн.}$$

На другому році очікується надходження 5 820 тис. грн. Частка другого року, необхідна для покриття залишку:

$$3\,090 / 5\,820 = 0,53.$$

Отже, період окупності становить:

$$PP = 1 + 0,53 = 1,53 \text{ року.}$$

Результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження цифрового профілю покупця у ТОВ «Сільпо-Фуд». За умов помірної сценарію (uplift 2%) проєкт забезпечує:

- чистий приведений дохід (NPV) – 929 тис. грн;
- індекс доходності (PI) – 1,15;
- період окупності – близько 1,5 року.

Отримані показники свідчать про здатність запропонованого заходу забезпечити повернення інвестицій у межах дворічного горизонту та сформувати позитивний фінансовий ефект навіть за консервативних припущень. Важливо зазначити, що розрахунок не враховує потенційний довгостроковий ефект зростання життєвої цінності клієнта (LTV), що дозволяє розглядати реальний

стратегічний ефект проекту як ще вищий.

Оцінювання економічної доцільності впровадження цифрового профілю покупця доцільно доповнити аналізом його впливу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє визначити не лише інвестиційну ефективність проекту, а й його системний вплив на результати господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Базою для порівняння є фактичні показники 2024 року.

Вихідні дані (2024 рік):

- чистий дохід – 93 017 469 тис. грн;
- операційний прибуток – 2 911 719 тис. грн;
- чистий фінансовий результат – 154 100 тис. грн;
- середньорічна вартість активів – 34 094 405 тис. грн.

1. Вплив на чистий дохід

Унаслідок впровадження цифрового профілю покупця очікується додатковий оборот: 1-й рік – 93 017 тис. грн;
2-й рік – 186 035 тис. грн.

Новий прогнозований чистий дохід (1-й рік):

$$93\,017\,469 + 93\,017 = 93\,110\,486 \text{ тис. грн.}$$

Приріст доходу:

$$(93\,017 / 93\,017\,469) \times 100\% = 0,1\%.$$

Отже, навіть при частковому охопленні обороту спостерігається стабільне зростання обсягу реалізації.

2. Вплив на операційний прибуток

Додатковий операційний прибуток:

$$1\text{-й рік} - 2\,910 \text{ тис. грн.}$$

$$2\text{-й рік} - 5\,820 \text{ тис. грн.}$$

Новий операційний прибуток (1-й рік):

$$2\,911\,719 + 2\,910 = 2\,914\,629 \text{ тис. грн.}$$

Приріст операційного прибутку:

$$(2\,910 / 2\,911\,719) \times 100\% = 0,1\%.$$

3. Вплив на рентабельність продажів

Базова операційна рентабельність:

$$2\,911\,719 / 93\,017\,469 \times 100\% = 3,13\%.$$

Після впровадження (1-й рік):

$$2\,914\,629 / 93\,110\,486 \times 100\% = 3,13\%.$$

Оскільки додатковий прибуток формується з тією ж маржею, рівень рентабельності зберігається стабільним, але абсолютний прибуток зростає.

4. Вплив на рентабельність активів (ROA)

Базовий ROA:

$$2\,911\,719 / 34\,094\,405 \times 100\% = 8,54\%.$$

Після впровадження (1-й рік):

$$2\,914\,629 / 34\,094\,405 \times 100\% = 8,55\%.$$

Зростання показника хоч і незначне, проте свідчить про підвищення ефективності використання активів без додаткового їх нарощування.

Результати впливу впровадження цифрового профілю покупця на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в таблиці 3.4. Розрахунки здійснено на основі консервативного сценарію, що передбачає uplift 2% та охоплення 5% обороту у перший рік реалізації заходу. Базою для порівняння слугують фактичні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік.

Як свідчать проведені розрахунки, впровадження цифрового профілю покупця забезпечує приріст чистого доходу підприємства на 93 017 тис. грн, що формує прогнозний обсяг реалізації на рівні 93 110 486 тис. грн.

На відміну від попередньої моделі, у проєктному сценарії враховано зміну витратної частини. Зокрема, змінна складова собівартості зростає пропорційно приросту обсягів реалізації та становитиме додатково 65 112 тис. грн. Витрати на збут збільшаться на 9 302 тис. грн, що пов'язано з активізацією digital-інструментів, персоналізованих комунікацій та підтримкою CRM-платформи.

Таблиця 3.4

Вплив впровадження цифрового профілю покупця на техніко-економічні показники діяльності підприємства (1-й рік)

№	Показники	Од. виміру	2023	2024	Проект	Відх., +/-
1	Чистий дохід	тис. грн	84 727 987	93 017 469	93 110 486	93 017
2	Собівартість	тис. грн	60 419 457	65 098 314	65 163 426	65 112
3	Адміністративні витрати	тис. грн	24 308 530	27 919 145	27 919 145	0
4	Витрати на збут	тис. грн	19 669 097	21 367 252	21 376 554	9 302
5	Повні витрати	тис. грн	104 397 084	114 384 711	114 459 125	74 414
6	Операційний прибуток	тис. грн	1 140 287	2 911 719	2 918 305	6 586
7	Інші операційні доходи	тис. грн	906 959	931 098	931 098	0
8	Інші операційні витрати	тис. грн	63 819	20 127	20 127	0
9	Прибуток від реалізації	тис. грн	297 147	2 000 748	2 007 334	6 586
10	Чистий фінансовий результат	тис. грн	-1 850 930	154 100	160 686	6 586
11	Середньорічна вартість активів	тис. грн	33 311 776	34 094 405	34 094 405	0
12	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	-10 529 162	-8 571 019	-8 571 019	0
13	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	965 871	136 511	136 511	0
14	Чисельність ПВП	осіб	36 496	42 175	42 175	0
15	Витрати на 1 грн доходу	коп.	123,21	122,97	122,89	-0,08
16	Фондовіддача	грн./грн.	87,72	681,39	682,02	0,63
17	Продуктивність праці	тис. грн./особу	2 321,57	2 205,51	2 207,07	1,56
18	Рентабельність продукції	%	0,66	2,02	2,03	0,01
18	Рентабельність продажів	%	-2,18	0,17	0,18	0,01
19	Рентабельність активів	%	-5,56	0,45	0,46	0,01
20	Рентабельність власного капіталу	%	-17,58	-1,79	-1,76	0,03

Джерело: розраховано автором

Попри зростання витрат, операційний прибуток зросте на 6 586 тис. грн і становитиме 2 918 305 тис. грн. Це свідчить про позитивний маржинальний ефект проекту та його здатність генерувати додану вартість.

Чистий фінансовий результат зросте до 160 686 тис. грн, що підтверджує фінансову доцільність заходу навіть з урахуванням коригування витрат.

Важливо, що середньорічна вартість активів, основних засобів та чисельність персоналу залишаються незмінними. Це означає, що підвищення

результативності досягається за рахунок інтенсифікації використання наявного ресурсного потенціалу та переходу до data-driven управління.

Показник витрат на 1 грн доходу знизиться до 122,89 коп., що свідчить про підвищення економічної ефективності. Рентабельність продажів зросте до 0,18%, що підтверджує позитивний вплив проєкту на прибутковість діяльності.

Отже, запропонований захід має інтенсифікаційний характер, формує додатковий прибуток при контрольованому зростанні витрат та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованої системи бренд-маркетингових комунікацій на підприємстві

Реалізація програми удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства потребує чіткого управлінсько-організаційного забезпечення, яке визначає порядок прийняття та впровадження управлінських рішень, розподіл відповідальності між рівнями менеджменту, а також узгодженість дій усіх залучених структурних підрозділів. Запропонована у підрозділі 3.1 програма заходів і обґрунтований у підрозділі 3.2 ключовий проєкт – впровадження цифрового профілю покупця – мають комплексний характер, що зумовлює необхідність системного підходу до організації процесу їх реалізації.

Організаційне забезпечення реалізації програми передбачає поєднання стратегічних, тактичних та операційних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість цілей бренд-маркетингових комунікацій із загальною стратегією розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд», а також адаптувати процес впровадження до умов високої турбулентності ринкового середовища та воєнних ризиків, що були виявлені у розділі 2.

На стратегічному рівні управління організаційне забезпечення реалізації програми здійснюється топменеджментом підприємства. Саме на цьому рівні формуються загальні цілі удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій, визначаються пріоритети розвитку бренду та затверджується

концепція переходу від фрагментарного використання окремих комунікаційних інструментів до інтегрованої, цифровоорієнтованої системи. До функцій стратегічного рівня належать також ухвалення рішень щодо ресурсного забезпечення програми, затвердження ключових показників ефективності бренд-маркетингових комунікацій та контроль відповідності реалізованих заходів довгостроковим цілям бренду «Сільпо».

Особливе значення на стратегічному рівні має забезпечення узгодженості впровадження цифрового профілю покупця з бренд-стратегією підприємства. Цей проєкт не розглядається як суто технологічне рішення, а виступає інструментом поглиблення клієнтоцентричної моделі управління брендом, підвищення персоналізації комунікацій і формування сталих довгострокових відносин із покупцями.

На тактичному рівні управління ключову роль у реалізації програми відіграють функціональні підрозділи підприємства, зокрема служби маркетингу, цифрових рішень, аналітики даних та управління брендом. Саме на цьому рівні здійснюється деталізація стратегічних рішень у вигляді конкретних планів дій, регламентів і процедур. Тактичний рівень відповідає за координацію реалізації окремих заходів програми, зокрема розвитку персоналізованих комунікацій у межах програми лояльності, підвищення інтеграції онлайн-каналів взаємодії з клієнтами, а також впровадження цифрового профілю покупця як ядра нової системи бренд-маркетингових комунікацій.

Важливою функцією тактичного рівня є забезпечення взаємодії між маркетинговими та ІТ-підрозділами, що дозволяє уникнути розриву між комунікаційною стратегією бренду та технологічними можливостями її реалізації. Крім того, на цьому рівні здійснюється формування внутрішніх стандартів використання клієнтських даних, розробка сценаріїв персоналізованих комунікацій і контроль якості клієнтського досвіду в усіх точках контакту з брендом.

Операційний рівень управління є ключовим з точки зору фактичної реалізації запропонованої системи бренд-маркетингових комунікацій, оскільки

саме в торговельних точках формується реальний клієнтський досвід і відбувається безпосередня взаємодія з покупцем. Ефективність цифрового профілю покупця значною мірою залежить не лише від технічної інтеграції систем, а й від рівня операційної дисципліни персоналу та дотримання стандартів обслуговування.

Практична реалізація системи у торговельних точках передбачає такі обов'язкові елементи.

По-перше, персонал торговельної зали та касири повинні бути повністю поінформовані щодо механізмів роботи цифрового профілю покупця та програми лояльності. Працівники мають чітко розуміти принцип формування персональних пропозицій, порядок їх активації та умови використання, щоб компетентно пояснити клієнту переваги участі в програмі. Наявність підготовленого персоналу є передумовою довіри до інноваційних інструментів персоналізації.

По-друге, у торговельній точці забезпечується фізична інтеграція цифрових інструментів через розміщення QR-кодів у зоні входу та в ключових точках клієнтського маршруту. Сканування QR-коду дозволяє клієнту перейти до мобільного застосунку або спеціальної сторінки з персональними пропозиціями. Таким чином, забезпечується зв'язок між офлайн-середовищем магазину та цифровими каналами комунікації.

По-третє, на касовому вузлі впроваджується обов'язковий стандарт комунікації. Касир під час розрахунку:

- пропонує клієнту скористатися програмою лояльності;
- обов'язково здійснює сканування картки лояльності або QR-коду з мобільного застосунку;
- інформує про наявність персональних пропозицій або бонусів.

Обов'язковість сканування картки лояльності є критичним елементом функціонування цифрового профілю покупця, оскільки саме ідентифікація клієнта забезпечує коректне застосування персоналізованих знижок і накопичення даних для подальшої аналітики. Дотримання цього стандарту

підлягає внутрішньому контролю з боку менеджера магазину та операційних керівників.

По-четверте, у межах торговельного простору забезпечується своєчасне розміщення актуальних цінників, інформаційних плакатів і візуальних матеріалів щодо програми персоналізації. Невідповідність цінників або відсутність інформаційних матеріалів знижує ефективність бренд-комунікацій і може формувати негативний клієнтський досвід.

Таким чином, на операційному рівні впроваджуються не лише цифрові алгоритми персоналізації, а й стандарти поведінки персоналу, правила комунікації та система контролю виконання процедур. Менеджер торговельної точки здійснює контроль дотримання стандартів обслуговування, рівня поінформованості працівників та якості комунікації з клієнтами.

З огляду на це, операційна складова є критичною для досягнення запланованого економічного ефекту від впровадження цифрового профілю покупця, оскільки навіть найефективніші аналітичні інструменти не забезпечать результату за відсутності належного виконання стандартів у торговельній точці.

Ефективність реалізації запропонованої програми на операційному рівні значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу та якості внутрішніх комунікацій у межах підприємства. У зв'язку з цим організаційне забезпечення впровадження цифрового профілю покупця передбачає проведення цільових навчальних заходів для працівників маркетингових, ІТ та операційних підрозділів.

Навчання спрямоване на формування у персоналу розуміння принципів роботи цифрового профілю покупця, правил використання персоналізованих даних у процесі взаємодії з клієнтами, а також ролі співробітників у забезпеченні узгодженості бренд-маркетингових комунікацій у різних каналах. Це дозволяє мінімізувати ризики некоректного використання інструментів персоналізації, підвищити якість обслуговування та забезпечити єдиний стандарт бренд-досвіду для споживачів у фізичних магазинах і цифрових каналах.

Процес реалізації програми удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій та впровадження цифрового профілю покупця доцільно здійснювати поетапно. Першим етапом є ініціювання проєкту, що включає формалізацію управлінського рішення, визначення відповідальних осіб і створення міжфункціональної робочої групи. На цьому етапі також уточнюються цілі проєкту та очікувані результати.

Другим етапом є планування, у межах якого здійснюється розробка детального плану реалізації програми, визначення необхідних ресурсів, узгодження строків виконання робіт і встановлення контрольних точок. Третій етап – розробка, що охоплює створення та налаштування інструментів персоналізованих комунікацій, інтеграцію цифрового профілю покупця з наявними інформаційними системами та підготовку персоналу до роботи з новими інструментами.

Четвертий етап – тестування – передбачає апробацію окремих елементів програми в пілотному режимі, аналіз отриманих результатів і внесення необхідних коригувань. П'ятий етап – впровадження – полягає у масштабуванні проєкту на всю мережу підприємства та повноцінному запуску оновленої системи бренд-маркетингових комунікацій. Завершальним є етап моніторингу та коригування, у межах якого здійснюється постійний контроль ефективності реалізованих заходів і адаптація системи до змін зовнішнього середовища та поведінки споживачів.

Часові рамки реалізації програми та ключового проєкту визначаються з урахуванням масштабу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», ресурсних можливостей підприємства та необхідності мінімізації операційних ризиків. Загалом реалізація програми має поступальний характер і передбачає поетапне впровадження змін без порушення стабільності поточної операційної діяльності.

Ефективна реалізація проєкту впровадження цифрового профілю покупця в системі бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує чіткої формалізації процесу виконання управлінських рішень у часі та визначення взаємозв'язків між окремими етапами робіт. З огляду на комплексний характер

проекту, який поєднує маркетингові, інформаційно-технологічні та організаційні складові, доцільним є використання організаційно-технологічної моделі реалізації проекту.

Організаційно-технологічна модель дозволяє відобразити послідовність виконання робіт, часові рамки реалізації кожного етапу, а також залежності між ними з урахуванням ресурсних і часових обмежень. Така модель забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує керованість проекту та зменшує ризики неузгодженості дій між структурними підрозділами підприємства.

У межах даного дослідження організаційно-технологічну модель реалізації проекту впровадження цифрового профілю покупця подано у вигляді лінійної діаграми (графіка Ганта), що є одним із найпоширеніших інструментів управління проектами. Графік Ганта дозволяє наочно відобразити логіку виконання робіт у часі та визначити критичні точки реалізації проекту.

Організаційно-технологічну модель реалізації проекту впровадження цифрового профілю покупця подано на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Організаційно-технологічна модель реалізації проекту впровадження цифрового профілю покупця (графік Ганта)

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз графіка Ганта свідчить, що критичними з точки зору строків реалізації є етапи розробки аналітичного модуля та інтеграції цифрового профілю з мобільним застосунком, оскільки затримки на цих етапах

безпосередньо впливають на строки запуску всього проєкту. Водночас поетапна структура реалізації дозволяє зменшити ризики та забезпечити гнучкість управління проєктом у разі зміни зовнішніх умов.

Таким чином, застосування організаційно-технологічної моделі у вигляді графіка Ганта забезпечує системність реалізації проєкту впровадження цифрового профілю покупця та створює передумови для ефективного управління ресурсами, строками і результатами проєкту в межах удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд».

Ефективна реалізація програми удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій та впровадження цифрового профілю покупця вимагає належного кадрового й комунікаційного забезпечення, а також системного підходу до управління ризиками. З огляду на міжфункціональний характер проєкту, його успіх значною мірою залежить від узгодженості дій різних підрозділів підприємства, чіткого розподілу ролей і відповідальності, а також здатності менеджменту своєчасно реагувати на можливі загрози.

Координацію реалізації проєкту здійснює керівник проєкту, який відповідає за загальне управління, дотримання строків, взаємодію між підрозділами та досягнення запланованих результатів. Функції керівника проєкту включають організацію робочих процесів, контроль виконання етапів проєкту та комунікацію з топменеджментом підприємства.

Важливу роль у реалізації проєкту відіграє маркетинговий підрозділ, який відповідає за формування логіки персоналізованих комунікацій, розробку сценаріїв взаємодії з клієнтами та забезпечення відповідності цифрового профілю покупця бренд-стратегії «Сільпо». Саме маркетинг формує вимоги до аналітичних інструментів з точки зору клієнтського досвіду.

ІТ та аналітичний підрозділи забезпечують технічну реалізацію проєкту, розробку та підтримку аналітичного модуля, інтеграцію цифрового профілю з мобільним застосунком і захист клієнтських даних. Їхня діяльність є критичною для стабільного функціонування проєкту та масштабування цифрових рішень.

HR-підрозділ залучається до процесу з метою організації навчання персоналу, формування необхідних компетенцій і підтримки внутрішніх комунікацій. Участь HR дозволяє забезпечити готовність співробітників до роботи з новими інструментами та зменшити ризик опору змінам.

Операційний менеджмент у межах реалізації проєкту впровадження цифрового профілю покупця охоплює сукупність управлінських і виконавчих функцій, що здійснюються керівниками та персоналом торговельних точок, службою клієнтського сервісу та операційними менеджерами підприємства. Саме ці структурні підрозділи відповідають за практичне впровадження елементів цифрового профілю покупця та персоналізованих бренд-маркетингових комунікацій у процесі обслуговування клієнтів.

До основних завдань операційного менеджменту належать адаптація операційних процесів у торговельних точках до нових комунікаційних сценаріїв (застосування персоналізованих пропозицій, коректне інформування клієнтів про індивідуальні акції та можливості програми лояльності), а також забезпечення узгодженості сервісу в офлайн- та цифрових каналах.

Для узагальнення ролей і відповідальності учасників проєкту сформовано таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл ролей і відповідальності учасників проєкту впровадження цифрового профілю покупця

Посада / підрозділ	Основні функції в межах проєкту
Керівник проєкту	Загальна координація, контроль строків, звітність
Маркетинговий підрозділ	Логіка персоналізації, бренд-комунікації, клієнтські сценарії
ІТ та аналітика	Розробка модулів, інтеграція, обробка даних
HR-підрозділ	Навчання персоналу, управління змінами
Операційний менеджмент	Впровадження в торговельних точках, зворотний зв'язок

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Крім того, на операційному рівні здійснюється систематичний збір зворотного зв'язку від клієнтів і персоналу шляхом використання цифрових опитувань у мобільному застосунку, аналізу звернень до служби підтримки,

відгуків споживачів та внутрішніх звітів персоналу. Отримана інформація використовується для оперативного коригування процесів і підвищення ефективності реалізації проєкту.

Комунікаційне забезпечення проєкту є ключовим чинником його успішної реалізації. Воно включає організацію внутрішніх комунікацій між учасниками проєктної команди, координацію дій між підрозділами та забезпечення регулярного обміну інформацією щодо ходу реалізації проєкту.

Внутрішні комунікації реалізуються через регулярні наради проєктної команди, використання корпоративних цифрових платформ для обміну інформацією та підготовку звітів про досягнення контрольних точок. Такий підхід забезпечує прозорість процесу реалізації проєкту та дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти.

Окрему увагу приділено зворотному зв'язку, який формується як від співробітників, залучених до реалізації проєкту, так і від клієнтів підприємства. Аналіз зворотного зв'язку дозволяє своєчасно коригувати функціонал цифрового профілю покупця та підвищувати якість клієнтського досвіду.

Реалізація проєкту супроводжується низкою ризиків, які доцільно класифікувати за такими групами: управлінські, економічні, маркетингові та технологічні. Своєчасна ідентифікація ризиків та розробка заходів з їх мінімізації дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стабільність реалізації проєкту.

До управлінських ризиків належить недостатня координація між підрозділами та затримки в ухваленні управлінських рішень. Економічні ризики пов'язані з перевищенням запланованих витрат або недоотриманням очікуваного економічного ефекту. Маркетингові ризики включають можливе нерозуміння або негативне сприйняття персоналізованих комунікацій клієнтами. Технологічні ризики стосуються збоїв у роботі цифрових систем або проблем із захистом даних.

Отже, кадрове та комунікаційне забезпечення, доповнене системним управлінням ризиками, створює необхідні організаційні передумови для

успішної реалізації програми удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій і впровадження цифрового профілю покупця в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.6

Основні ризики проєкту та заходи з їх мінімізації

Група ризиків	Сутність ризику	Заходи з мінімізації
Управлінські	Низька узгодженість дій підрозділів	Чіткий розподіл ролей, регулярні координаційні наради
Економічні	Перевищення бюджету проєкту	Поетапне фінансування, контроль витрат
Маркетингові	Низьке сприйняття персоналізації клієнтами	Тестування, використання зворотного зв'язку
Технологічні	Збої в роботі цифрових рішень	Резервні рішення, технічна підтримка

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Запропонований підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, гнучкість реалізації проєкту та стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 бакалаврської роботи сформовано практикоорієнтований підхід до формування та удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням сучасних умов функціонування продовольчого ритейлу в Україні. На основі результатів аналітичного дослідження (розділ 2) обґрунтовано, що, попри високий рівень розвитку комунікаційної системи бренду «Сільпо», її ефективність стримується низкою чинників: фінансовими обмеженнями, високою вартістю офлайн-активностей, нерівномірністю бренд-досвіду в регіональному вимірі та підвищеними комунікаційними ризиками воєнного періоду. Це зумовлює необхідність переходу до інтегрованої цифрово орієнтованої моделі комунікацій, де пріоритетом виступає якість, релевантність і персоналізований характер взаємодії з клієнтом.

У підрозділі 3.1 розроблено концепцію удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій, яка базується на принципах клієнтоцентричності,

омніканальності, персоналізації, адаптивності та data-driven marketing. Обґрунтовано, що запропонована концепція забезпечує логіку трансформації комунікацій підприємства від масових і затратних форматів до більш керованих і вимірюваних інструментів, здатних підтримувати цілісність бренд-досвіду та посилювати лояльність споживачів.

У підрозділі 3.2 визначено програму заходів, що охоплює як тактичні, так і стратегічні напрями розвитку комунікаційної системи. Ключовим системоутворювальним рішенням визначено впровадження цифрового профілю покупця, який виступає основою для реалізації персоналізованих комунікацій і переходу до аналітично обґрунтованого управління взаємовідносинами з клієнтами. Проведені розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність проєкту за дворічного горизонту планування: за умов помірною сценарію (uplift 2%, охоплення обороту 5% у перший рік і 10% у другий) проєкт формує позитивний NPV (929 тис. грн), індекс доходності $PI = 1,15$ та забезпечує період окупності близько 1,53 року. Додатково оцінено вплив заходу на техніко-економічні показники підприємства: формування додаткового доходу та операційного прибутку відбувається без потреби нарощування активів, що свідчить про інтенсифікацію використання наявних ресурсів і підвищення ефективності діяльності.

У підрозділі 3.3 розкрито управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованої системи, яке передбачає розподіл відповідальності між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління, поетапне впровадження проєкту та формалізацію взаємодії між маркетинговими, ІТ-аналітичними та операційними підрозділами. Особливий акцент зроблено на операційній складовій, оскільки результативність цифрового профілю покупця в ритейлі значною мірою визначається дисципліною виконання стандартів у торговельних точках (поінформованість персоналу, наявність і коректність POS-матеріалів та QR-інтеграцій, обов'язковість сканування картки лояльності на касі, контроль з боку менеджера магазину). Доповнення організаційного забезпечення кадровим навчанням, внутрішніми комунікаціями та управлінням

ризиками створює необхідні передумови для стабільного функціонування системи та масштабування її ефекту.

Отже, результати розділу 3 підтверджують, що запропонована концепція, програма заходів та механізм їх реалізації забезпечують системне удосконалення бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд», поєднуючи технологічні інструменти персоналізації з операційною практичністю впровадження. Це створює основу для підвищення лояльності клієнтів, зростання економічної результативності комунікацій та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методичні засади формування та функціонування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства в умовах трансформації роздрібно́ї торгівлі та посилення ролі цифрових каналів. У ході дослідження уточнено зміст бренд-маркетингових комунікацій як інтегрованої системи взаємодії з цільовими аудиторіями, що формує цінність бренду через узгоджені повідомлення, досвід і поведінкові результати споживачів.

Теоретичний блок підтвердив, що бренд у сучасному менеджменті доцільно розглядати як стратегічний нематеріальний актив, який прямо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства. Це обґрунтовує необхідність управління бренд-комунікаціями як системою, а не набором окремих інструментів.

Аналітична частина дозволила охарактеризувати умови функціонування продовольчого ритейлу України та специфіку діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Визначено, що система бренд-маркетингових комунікацій підприємства є багатоканальною та загалом розвиненою, однак у воєнний період її ефективність знижується через фінансові обмеження, високі витрати офлайн-активностей, нерівномірність бренд-досвіду в регіонах та зростання чутливості комунікаційних ризиків. Це стало підґрунтям для необхідності переходу до більш керованої та вимірюваної моделі комунікацій.

Концептуальна частина (розділ 3) сформувала логіку удосконалення системи бренд-маркетингових комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» на засадах клієнтоцентричності, омніканальності, персоналізації, адаптивності та data-driven підходу. Практичний акцент зроблено на зростанні якості та релевантності контактів із клієнтом, а також на економічній обґрунтованості комунікаційних витрат.

Розроблено програму заходів, що поєднує тактичні та стратегічні напрями:
а) поглиблення персоналізації у програмі лояльності; б) підвищення інтеграції

онлайн- та офлайн-каналів; в) оптимізацію структури витрат на традиційні активності; г) впровадження цифрового профілю покупця як інтеграційного елемента всієї системи бренд-маркетингових комунікацій. Така структура заходів забезпечує одночасно короткострокове підвищення результативності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовано пріоритетність цифрового профілю покупця, оскільки він має системоутворювальний характер: акумулює дані про історію покупок і взаємодій, дозволяє стандартизувати сегментацію, підвищити точність персоналізації та забезпечити узгодженість повідомлень у всіх точках контакту. У результаті підприємство переходить від фрагментарних рішень до цілісної моделі управління взаємовідносинами з клієнтами.

Економічне обґрунтування виконано методами інвестиційного аналізу із застосуванням дисконтування грошових потоків та розрахунком показників NPV, PI і PP.

У межах консервативного сценарію підтверджено поступове зростання чистих грошових потоків і кумулятивний характер ефекту від цифрового профілю покупця: ключові результати формуються не миттєво, а нарощуються в міру масштабування персоналізації та стабілізації клієнтської бази.

Організаційно-управлінське забезпечення передбачає розподіл відповідальності між стратегічним, тактичним і операційним рівнями, а також поетапність реалізації проєкту (ініціювання → планування → розробка → тестування → впровадження → моніторинг і коригування). Це знижує ризики неузгодженості дій підрозділів та підвищує керованість змін.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропонована програма заходів може бути використана як приклад системної трансформації бренд-маркетингових комунікацій у великому ритейлі: від витратної моделі, що спирається на масові та офлайн-інструменти, до моделі, заснованої на даних, персоналізації та вимірюваності результатів.

Отже, поставлені в роботі завдання виконано: проведено теоретичне узагальнення підходів до бренд-маркетингових комунікацій, здійснено аналіз

умов функціонування та комунікаційної системи ТОВ «Сільпо-Фуд», сформовано концепцію та програму удосконалення, а також обґрунтовано доцільність ключового проєкту впровадження цифрового профілю покупця як бази для переходу до data-driven управління бренд-маркетинговими комунікаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тертичний О.О., Розумна І.С. Управління брендами в діяльності торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 500-506.
2. Лищенко М.А. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 584-590.
3. Колядюк Р.І. Секрети та суперечності теорії брендингу. У кн.: Бренд-комунікації: сучасні виміри / за ред. В.Ф. Іванова, Є.В. Ромата. Київ: Студцентр, 2023. С. 8-23.
4. Демуцька А.В. Індивідуальні та масові емоції в сучасних бренд-комунікаціях. У кн.: *Бренд-комунікації: сучасні виміри*. Київ, 2023. С. 24-34.
5. Савченко Н.М., Савченко Р.О., Суліменко Л.А. Роль бренду в забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Наукові горизонти*. 2020. № 8 (93). С. 31-38.
6. Ковальчук О.А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2018. № 11(39). С. 52-55.
7. Севрук І.М. Власні торговельні марки як стратегія роздрібного брендингу торговельних мереж. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 66-74.
8. Ромат Є.В. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 16-25.
9. Барков І.С. Бренд як інструмент маркетингового управління іміджем компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 204-211.
10. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ДУІКТ, 2018. 228 с.
11. Любчук В.П. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності підприємства. *Соціологічні студії*. 2020. № 1 (16). С. 57-63.
12. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць ДонДУУ*. 2018. Т. ХІХ, вип. 308. С. 173-

180.

13. Безрукова Н.В., Свічкарь В.А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. 2014. № 2.

14. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2017.

15. American Marketing Association. What is Branding? URL: <https://www.ama.org/topics/branding/> (дата звернення: 2023).

16. Бєднін І.О. Сучасні тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями. *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 12-18. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02).

17. Бучковська А.А., Горбаль Н.І. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2 (14). С. 140-151.

18. Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи застосування в Україні в умовах повномасштабної війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 26-38.

19. Євсейцева М. (ред.), Ромат Є.О., Іванов В.Ф. та ін. Бренд-комунікації: сучасні виміри: колективна монографія. Київ: КНУТД, 2023. 88 с.

20. Іванова С.М., Мироненко В.М. Бренд-комунікації: навчально-практичний посібник. Дніпро: Грані, 2024.

21. Кожухівська Р.Б. Суть та принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 362-367.

22. Кушнір Т.М., Мороз М.Т. Тенденції розвитку цифрових комунікацій в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis*. 2025. № 9. С. 77-85. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-77-85>.

23. Лабурцева О.В., Алданкова Г.В. Система маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка України*. 2018. Т. 61. № 9 (682). С. 139-152. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.09.139>.

24. Марченко С.М., Ліщенко А.В. Вплив воєнного стану на маркетингові комунікації агропідприємств України. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 15 (42). URL: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-15-42-15>.

25. Татаринцева Ю.Л. Системне управління цифровим маркетингом в умовах нестабільного глобального середовища та трансформації цінностей споживачів. *Economics: time realities*. 2025. № 4 (80). URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2025.13>.

26. Яловега Н.І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373-379.

27. Юрчак Е.В. Бренд-менеджмент маркетинговими комунікаціями в «електронному ресторані». *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2 (51). С. 70-78.

28. Шупіліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Economy and Society*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36>.

29. Луцій І., Луцій О. Factors Affecting Marketing Communications in Wartime. *Oblik i finansi*. 2024. № 3 (105). С. 112-119. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-3\(105\)-112-119](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-3(105)-112-119).

30. Акції та пропозиції супермаркету «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/offers?page=4> (дата звернення: 18.12.2025).

31. Основна інформація про ТОВ «Сільпо-Фуд» (ЄДРПОУ 40720198). Clarity Project – аналітична онлайн-платформа. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198> (дата звернення: 12.12.2025)

32. Звітність супермаркету «Сільпо». Silpo.ua. URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf> (дата звернення: 17.12.2025).

33. Звітність ТОВ «Сільпо-Фуд». Silpo.ua. URL: <https://static.silpo.ua/content/333f62f6-7c0f-4189-903c-1a626f80e2f3.pdf> (дата звернення: 17.12.2025).

34. Звітність і фінансова документація компанії «Сільпо-Фуд». URL: https://silpo-fud.emitents.net.ua/files/40720198_d48ce33976e109c203c9bb220649d84d.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

35. Тертичний О.О., Розумна І.С. Управління брендами в діяльності торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 500-506.

36. Лищенко М.А. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 584-590.

37. Колядюк Р.І. Секрети та суперечності теорії брендингу. *Бренд-комунікації: сучасні виміри*: колективна монографія. Київ: Студцентр, 2023. С. 8-23.

38. Демуцька А.В. Індивідуальні та масові емоції в сучасних бренд-комунікаціях. *Бренд-комунікації: сучасні виміри*: колективна монографія. Київ, 2023. С. 24-34.

39. Савченко Н.М., Савченко Р.О., Суліменко Л.А. Роль бренду в сталому розвитку підприємства. *Наукові горизонти*. 2020. № 8 (93). С. 31-38.

40. Ковальчук О.А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2018. № 11(39). С. 52-55.

41. Севрук І.М. Власні торговельні марки як стратегія роздрібного брендингу торговельних мереж. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 66-74.

42. Ромат Є.В. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 16-25.

43. Барков І.С. Бренд як інструмент маркетингового управління іміджем компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 204-211.

44. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДУІКТ, 2018. 224 с.

45. Любчук В.П. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1 (16). С. 57-63.

46. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць ДонДУУ*. 2018. Т. XIX, вип. 308. С. 173-180.
47. Безрукова Н.В., Свічкарь В.А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. 2014. № 2.
48. Єжижанська Т.С. Бренд-комунікації українських книговидавництв: виклики сучасності. *Бренд-комунікації: проблеми та рішення*: матеріали наук. конф. Київ, 2024.
49. Гончаренко І.М., Ханіна А.О. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали наук. конф. 2018. С. 141-152.
50. Загурська В.А. Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації: бакалаврська кваліфікаційна робота. Київ: Київський національний економічний університет, 2024. 82 с.
51. Дубовик Б. Маркетингові комунікації в ритейлі. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології. Сучасні маркетингові технології*. Київ: ДТЕУ, 2024. С. 286-287.
52. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів у ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. *Академічні візії*. 2023. № 17.
53. Заїка Ю., Іріх Т. Адаптація маркетингової збутової стратегії ритейлу в умовах високих ризиків: аналіз рекламної та комунікаційної політики бренду ТОВ «Novus Україна». *Ефективна економіка*. 2025. № 11.
54. Бучковська А., Горбаль Н. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2 (14). С. 140-151.
55. Державна служба статистики України. Динаміка роздрібного товарообороту в Україні у 2020-2022 роках. Офіційний сайт Держстату України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

56. GT Partners Ukraine; AllRetail. Обсяги ринку FMCG через сучасні канали збуту в Україні у 2021-2023 роках. Аналітичні матеріали. URL: <https://allretail.ua> (дата звернення: 14.01.2026).

57. Retailers Association of Ukraine (RAU). Аналіз топ-ритейлерів України за виторгом у 2022 році. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

58. Forbes Ukraine. Виторг найбільших ритейлерів України за 2022 рік: частки ринку та фінансові результати компаній. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 02.01.2026).

59. Retailers Association of Ukraine (RAU). Найспритніші у 2021 році: топ-10 торговельних мереж за кількістю магазинів. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 17.01.2026).

60. LIGA.biz. Географія ритейлу в Україні за 2024 рік: стан торговельних мереж на початок 2025 року. URL: <https://biz.liga.net> (дата звернення: 09.01.2026).

61. Retailers Association of Ukraine (RAU). 12 кращих: топ-ритейлерів України за оборотом у 2022 році. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

62. Kyivstar Business Hub. Дослідження українського ринку FMCG: споживчі тренди та трансформація попиту в умовах війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

63. Retailers Association of Ukraine (RAU). Вплив війни на інтернет-торгівлю в Україні у I півріччі 2022 року. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 21.01.2026).

64. Vector.media. Інтерв'ю з CEO Zakaz.ua: розвиток онлайн-доставки продуктів в Україні. URL: <https://vctr.media> (дата звернення: 12.01.2026).

65. Retailers Association of Ukraine (RAU). Ринок роздрібної торгівлі України: М&А-угоди та банкрутства (Novus/Billa, Фуршет). URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 18.01.2026).

66. AllRetail; Ukrainian Council of Shopping Centers (UCSC). Порівняльні огляди ринків роздрібної торгівлі Польщі, Румунії та Молдови. URL: <https://allretail.ua>; <https://ucsc.org.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

67. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Економічна наука*. 2022. № 2. С. 81-87.

68. Рябов І.Б., Шевкопляс І.М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 92-99.

69. Гарматюк О.В. Використання діджитал-маркетингу у комплексі просування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 112-127.

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
 М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188
 (ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")

Код за ЄДРПОУ: [40720198](#)

Дата звіту	04.06.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бруснік Лариса Дмитрівна
КАТОТТГ	UA800000000000479391
Кількість працівників	31 366

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 155 614.00	2 914 651.00
первісна вартість	1001	2 918 245.00	4 098 979.00
накопичена амортизація	1002	762 631.00	1 184 328.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	176 247.00	539 042.00
Основні засоби	1010	15 417 061.00	14 644 057.00
первісна вартість	1011	27 533 424.00	29 921 540.00
знос	1012	12 116 363.00	15 277 483.00
Інвестиційна нерухомість	1015	965 871.00	136 511.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	1 549 579.00	186 786.00
знос	1017	583 708.00	50 275.00
Двогостракові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Двогостракові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 016.00	258 318.00
інші фінансові інвестиції	1035	953 171.00	1 417 889.00
Двогостракова дебіторська заборгованість	1040	45 173.00	44 626.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	374 721.00	574 368.00
Усього за розділом I	1095	20 339 874.00	20 529 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 819 259.00	7 340 800.00
Виробничі запаси	1101	236 610.00	352 963.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 582 649.00	6 987 837.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	630 957.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 228 925.00	3 346 875.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	372 531.00	423 136.00
з бюджетом	1135	40 273.00	27 241.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 925.00	1 906.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 894 733.00	226 498.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	77 995.00	49 990.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 418 482.00	1 450 364.00
Готівка	1166	250 660.00	267 239.00
Рахунки в банках	1167	732 864.00	739 584.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	116 721.00	65 138.00
Усього за розділом II	1195	12 970 844.00	13 562 905.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 310 718.00	34 092 367.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 188 703.00	16 993 339.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	43.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 718 503.00	-25 564 360.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 529 757.00	-8 571 021.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 673 193.00	1 357 419.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 372 504.00	11 636 745.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	14 045 697.00	12 994 164.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	658 733.00	1.00
Векселі видані	1605	57 750.00	7 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 205 044.00	5 355 809.00
товари, роботи, послуги	1615	18 589 011.00	20 724 445.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 008 954.00	1 031 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	44 437.00	60 819.00
розрахунками з оплати праці	1630	170 958.00	216 744.00
за одержаними авансами	1635	269 118.00	409 391.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	483 922.00	611 580.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 306 851.00	1 252 045.00
Усього за розділом III	1695	29 794 778.00	29 669 224.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 310 718.00	34 092 367.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 017 469.00	84 727 987.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 098 324.00	60 419 457.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Валовий: прибуток	2090	27 919 145.00	24 308 530.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	931 098.00	906 959.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 551 145.00	4 342 286.00
Витрати на збут	2150	21 367 252.00	19 669 097.00
Інші операційні витрати	2180	20 127.00	63 819.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 911 719.00	1 140 287.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	349 637.00	384 148.00
Інші доходи	2240	934 473.00	534 620.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 792 446.00	2 909 288.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 087.00	9 668.00
Інші витрати	2270	1 240 196.00	991 029.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	154 100.00	
збиток	2295		1 850 930.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	154 100.00	
збиток	2355		1 850 930.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		43.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	43.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	43.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	154 100.00	-1 850 887.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 827 289.00	1 463 751.00
Витрати на оплату праці	2505	9 308 724.00	7 064 227.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 993 312.00	1 507 741.00
Амортизація	2515	4 091 225.00	5 327 437.00
Інші операційні витрати	2520	8 717 974.00	8 712 046.00
Разом	2550	25 938 524.00	24 075 202.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

17 Основні засоби

	Земля	АПК Будівлі	Будівлі	Машини та обладна- ння	Транспо- ртні засоби	АПК Машини та обладна- ння	Трансп- ортні засоби (фінан- совий лізинг)	Модерні- зація орендо- ваних засобів	Капітальні інвестиції	Інші основні засоби	Всього
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Переїсна вартість або оцінка											
На 1 січня 2023	187 140	15 078 768	5 033	5 371 601	222 145	102 869	722 940	3 190 588	331 261	1 567 351	26 779 696
Надходження	-	1 230 668	-	932 160	41 786	1 337	(21 214)	482 397	1 445 311	164 623	4 277 068
Вибуття	(283)	(307 619)	-	(48 993)	(14 862)	(81)	(395)	(24 729)	(16 176)	(46 710)	(459 848)
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	(1 134 739)	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 134 739)
Переоцінка	-	-	43	-	-	-	-	-	-	-	43
Списання	-	-	(103)	-	-	-	-	-	-	-	(103)
Введення в експлуатацію	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 598 552)	-	(1 598 552)
Резерв окупації	-	-	-	15 812	-	11	-	-	-	7 188	23 011
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(3 698)	-	-	-	-	-	(728)	(4 426)
На 31 грудня 2023	186 857	14 867 078	4 973	6 266 882	249 069	104 136	701 331	3 648 256	161 844	1 691 724	27 882 150
На 1 січня 2024	186 857	14 867 078	4 973	6 266 882	249 069	104 136	701 331	3 648 256	161 844	1 691 724	27 882 150
Надходження	-	624 812	-	710 590	178 299	(97 945)	9 783	379 800	1 633 173	212 426	3 650 938
Вибуття	-	(782 228)	-	(59 566)	(89 039)	(1 619)	-	(6 582)	(125 378)	(51 731)	(1 116 143)
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	1 370 629	-	-	-	-	-	-	-	-	1 370 629

42

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітки до консолідованої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

17 Основні засоби (продовження)

	Земля	АПК Будівлі	Будівлі	Машини та обладна- ння	Транспо- ртні засоби	АПК Машини та обладна- ння	Трансп- ортні засоби (фінан- совий лізинг)	Модерні- зація орендо- ваних засобів	Капітальні інвестиції	Інші основні засоби	Всього
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	-	(4 715)	-	-	-	-	-	-	-	(4 715)
Списання	-	-	(258)	-	-	-	-	-	-	-	(258)
Введення в експлуатацію	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 365 432)	-	(1 365 432)
Резерв окупації	-	-	-	520	-	-	-	-	-	137	657
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(1 828)	-	-	-	(104)	(1 842)	(40)	(3 814)
На 31 грудня 2024	186 857	16 080 291	-	6 916 598	338 329	4 572	711 114	4 021 370	302 365	1 852 516	30 414 012

43

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітки до консолідованої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

17 Основні засоби (продовження)

	Земля	АПК Будівлі	Будівлі	Машини та обладна- ння	Транспо- ртні засоби	АПК Машини та обладна- ння	Трансп- ортні засоби (фінан- совий лізинг)	Модерні- зація орендо- ваних засобів	Капітальні інвестиції	Інші основні засоби	Всього
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Накопичений знос											
На 1 січня 2023	-	4 242 688	-	2 190 865	168 497	16 808	257 111	1 422 650	-	1 055 022	9 353 641
Коригування	-	46 868	-	-	-	-	-	-	-	-	46 868
Амортизаційні відрахування	-	1 843 558	103	661 947	36 506	16 187	99 463	602 055	-	310 329	3 570 148
Вибуття	-	(307 620)	-	(35 708)	(14 211)	(51)	(283)	(13 737)	-	(38 597)	(410 207)
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	(458 748)	-	-	-	-	-	-	-	-	(458 748)
Переміщення	-	-	-	70	11 988	-	(11 988)	-	-	(70)	-
Списання зносу при переоцінці	-	-	(103)	-	-	-	-	-	-	-	(103)
Резерв окупації	-	-	-	10 195	-	5	-	-	-	6 279	16 479
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(1 541)	-	-	-	-	-	(163)	(1 704)
На 31 грудня 2023	-	5 366 746	-	2 825 828	202 780	32 949	344 303	2 010 968	-	1 332 800	12 116 374
На 1 січня 2024	-	5 366 746	-	2 825 828	202 780	32 949	344 303	2 010 968	-	1 332 800	12 116 374
Амортизаційні відрахування	-	1 858 898	258	681 562	36 968	13 854	86 200	653 037	-	269 839	3 600 616
Вибуття	-	(782 228)	-	(46 391)	(88 756)	(1 261)	-	(5 691)	-	(47 806)	(972 133)
Трансфери в інвестиційну нерухомість (Примітка 18)	-	533 432	-	-	-	-	-	-	-	-	533 432
Переміщення	-	-	-	41 824	135 500	(41 715)	(135 500)	-	-	(109)	-

44

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітки до консолідованої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

17 Основні засоби (продовження)

	Земля	АПК Будівлі	Будівлі	Машини та обладна- ння	Транспо- ртні засоби	АПК Машини та обладна- ння	Трансп- ортні засоби (фінан- совий лізинг)	Модерні- зація орендо- ваних засобів	Капітальні інвестиції	Інші основні засоби	Всього
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Списання зносу при переоцінці	-	-	(258)	-	-	-	-	-	-	-	(258)
Резерв окупації	-	-	-	78	-	-	-	-	-	30	108
Вибуття у зв'язку з військовими діями	-	-	-	(250)	-	-	-	(9)	-	(24)	(283)
На 31 грудня 2024	-	6 976 848	-	3 502 651	286 492	3 827	295 003	2 658 305	-	1 554 730	15 277 856
Балансова вартість											
На 31 грудня 2024	186 857	9 103 443	-	3 413 947	51 837	745	416 111	1 363 065	302 365	297 786	15 136 156
На 31 грудня 2023	186 857	9 500 332	4 973	3 441 054	46 289	71 187	357 028	1 637 288	161 844	358 924	15 765 776

Станом на 31 грудня 2024 року основні засоби в сумі 1 420 723 тисяч гривень перебувають в заставі в якості забезпечення позикових коштів Групи, а також позикових коштів пов'язаних компаній (31 грудня 2023 року: 1 491 860 тисяч гривень).

Станом на 31 грудня 2024 року Група виконала тест на знецінення основних засобів, АПК і нематеріальних активів на основі розрахунку цінності від використання із застосуванням прогнозу руху грошових коштів, що не перевищує п'ятирічного періоду. Прогнозні потоки грошових коштів ґрунтувалися на фактичних історичних даних та прогнозних макроекономічних показниках, отриманих з публічних ресурсів, прогнозів Керівництва щодо відкриття нових магазинів. Основні припущення, використані при тестуванні на знецінення, включали: ставка дисконтування, обсяги продажів, витрати. Ставки дисконтування була розрахована на підставі середньозваженої вартості капіталу і становила 19,02% для прогнозних періодів і 14,97% для розрахунку термінальної вартості. Станом на 31 грудня 2024 року величина очікуваного відшкодування (цінність від використання) основних засобів, АПК і нематеріальних активів Групи перевищила балансову вартість, відповідно, знецінення не визнавалося.

45

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітки до консолідованої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

19 Нематеріальні активи

Рух нематеріальних активів за роки, які закінчилися 31 грудня 2024 та 2023 року, представлений наступним чином:

	Ліцензії та виключні права	Торгові марки	Програмне забезпечен ня	Капітальні інвестиції	Інші нематеріал ні активи	Всього
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Первісна вартість						
На 1 січня						
2023	95 369	7 423 917	859 097	145 945	46 198	8 570 526
Надходження	76 696	-	805 856	506 389	79 118	1 468 059
Вибуття	(80 688)	(6 386 006)	-	(11 337)	(1 303)	(6 479 334)
Введення в експлуатацію	-	-	-	(614 599)	-	(614 599)
На 31 грудня 2023	91 377	1 037 911	1 664 953	26 398	124 013	2 944 652
Надходження	135 160	524	1 061 621	1 212 274	52 745	2 462 324
Вибуття	(69 044)	-	-	(1 932)	(270)	(71 246)
Введення в експлуатацію	-	-	-	(984 148)	-	(984 148)
На 31 грудня 2024	157 493	1 038 435	2 726 574	252 592	176 488	4 351 582
Накопичена амортизація						
На 1 січня						
2023	55 728	5 241 109	160 971	-	14 913	5 472 721
Амортизація	64 768	1 399 310	273 857	-	19 772	1 757 707
Вибуття	(80 646)	(6 386 006)	-	-	(1 139)	(6 467 791)
На 31 грудня 2023	39 850	254 413	434 828	-	33 546	762 637
Амортизація	116 148	122 192	238 038	-	14 615	490 993
Вибуття	(69 025)	-	-	-	(270)	(69 295)
Переміщення	-	-	(6)	-	6	-
На 31 грудня 2024	86 973	376 605	672 860	-	47 897	1 184 335
Балансова вартість						
На 31 грудня 2024	70 520	661 830	2 053 714	252 592	128 591	3 167 247
На 31 грудня 2023	51 527	783 498	1 230 125	26 398	90 467	2 182 015