МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Розвиток бренд-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління підприємством на прикладі мережі «Сільпо»

Виконав : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Шарій М.С.
Керівник : доктор економічних наук професор кафедри бізнес-адміністрування менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, професор
Маркова С.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Шарій Милана Сергіївна

1. Тема роботи «Розвиток бренд-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління підприємством на прикладі мережі «Сільпо»
керівник роботи: Маркова С.В., доктор економічних наук професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, професор
затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць

5 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ М. С. Шарій
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 50 с., 5 рис., 12 табл., 46 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії бренд-менеджменту підприємств у сфері роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження: інструменти оптимізації бренд-менеджменту підприємства ритейлу в умовах цифровізації.

Мета дослідження: розробка рекомендацій щодо стратегічної оптимізації бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо» через Phygital-інструменти, локальний маркетинг у конкурентному середовищі.

Методи дослідження: узагальнення, порівняльний, системно-структурний, статистико-економічний аналіз, SWOT-аналіз та пелюсткове моделювання.

У роботі досліджено теоретичні засади бренд-менеджменту підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації. Розглянуто сучасні підходи до управління брендом, формування клієнтського досвіду та емоційної лояльності споживачів. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд», а також оцінено його конкурентні позиції на ринку.

У практичній частині запропоновано напрями оптимізації бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема вдосконалення цифрового клієнтського досвіду, розвиток сторітелінгу за допомогою QR-кодів, активізацію користувацького контенту та співпраці з локальними інфлюенсерами, а також впровадження екологічного пакування.

БРЕНД-МЕНДЖМЕНТ, РИТЕЙЛ, PHYGITAL-МАРКЕТИНГ, USER-GENERATED CONTENT (UGC), МІКРОІНФЛЮЕНСЕРИ, ВЛАСНЕ ВИРОБНИЦТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's Qualification Thesis: 50 pages, 5 figures, 12 tables, 46 references.

Object of research: theoretical and practical aspects of forming and implementing brand management strategies for retail enterprises.

Subject of research: brand management optimization tools for a retail enterprise in the context of digitalization.

Research objective: to develop recommendations for the strategic optimization of brand management at LLC “Silpo” through the implementation of Phygital tools and local marketing initiatives in a competitive market environment.

Research methods: generalization, comparative analysis, system-structural analysis, statistical and economic analysis, SWOT analysis, and radar chart modeling.

The study examines the theoretical foundations of brand management in retail enterprises under conditions of digital transformation. Modern approaches to brand management, customer experience development, and the formation of consumers’ emotional loyalty are considered. An analysis of the financial and economic performance and brand management system of LLC “Silpo-Food” was conducted, and its competitive position in the market was assessed.

The practical part of the study proposes directions for optimizing the brand management system of LLC “Silpo-Food”, including the improvement of the digital customer experience, the development of storytelling through QR codes, the stimulation of user-generated content (UGC) and cooperation with local influencers, as well as the introduction of environmentally friendly packaging.

BRAND MANAGEMENT, RETAIL, PHYGITAL MARKETING, USER-GENERATED CONTENT (UGC), MICRO-INFLUENCERS, OWN PRODUCTION, EFFICIENCY.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ШІ – штучний інтелект

GEO – generative engine optimization (оптимізація для генеративних пошукових систем)

LLM – large language models (великі мовні моделі)

ROI – return on investment (показник ефективності маркетингових вкладень)

UGC – user generated content (контент створений користувачами)

EGC – employee generated content (контент створений працівниками)

ЗСУ – Збройні Сили України

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

KPI – key performance indicators (ключові показники ефективності)

POEM – paid, owned, earned media (модель інтегрованих маркетингових комунікацій)

SMM – social media marketing (маркетинг у соціальних мережах)

ROMI – return on marketing investment (рентабельність маркетингових інвестицій)

ВТМ – власні торгові марки

ВПО – внутрішньо переміщені особи

CX – customer experience (споживчий досвід)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,..... 6
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ 6
ВСТУП..... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 10
1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту у системі менеджменту підприємства 10
1.2 Методи і види бренд-менеджменту..... 15
1.3 Новітні підходи до формування брендів у міжнародній практиці 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО»..... 25
2.1 Загальна характеристика торговельної мережі «Сільпо» 25
2.2 Аналіз системи бренд-менеджменту мережі «Сільпо» 28
2.3 Стратегічні напрями оптимізації бренд-менеджменту в системі управління підприємством 34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 42
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 45

ВСТУП

Світова економіка змінюється швидко, а конкуренція на ринках зростає щороку. Підприємства шукають нові способи виділитися серед конкурентів. Один із найефективніших інструментів – це сильний бренд. Без чіткої бренд-стратегії складно утримати лояльних покупців і залучити нових.

Торговельні мережі працюють в особливо жорстких умовах. Споживач сьогодні має великий вибір. Він порівнює не лише ціни, а й враження від бренду. Тому бренд-менеджмент у роздрібній торгівлі набуває стратегічного значення.

ТОВ «Сільпо» – одна з найбільших і найпопулярніших торговельних мереж України. Компанія активно інвестує у розвиток свого бренду. Вона формує унікальний споживчий досвід і будує емоційний зв'язок із покупцями. Саме тому мережа «Сільпо» стала об'єктом цього дослідження, адже її досвід є показовим і дуже цінним.

Бренд-менеджмент охоплює широкий спектр завдань. Це і формування ідентичності бренду, і управління його репутацією. Насамперед – це комунікація з цільовою аудиторією і авжеж, робота з лояльністю споживачів. Кожен із цих напрямів потребує окремих інструментів і компетенцій, що робить бренд-менеджмент складним, але надзвичайно важливим процесом.

Об'єктом дослідження є процес бренд-менеджменту у торговельних мережах.

Предметом дослідження є механізм підвищення ефективності управління підприємством через розвиток бренд-менеджменту на прикладі ТОВ «Сільпо».

Мета роботи – дослідити роль бренд-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління підприємством і розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення у мережі «Сільпо».

У роботі застосовано різні методи дослідження. Використано аналіз і узагальнення наукових джерел із теорії бренд-менеджменту. Застосовано системний підхід до вивчення бренду як управлінського інструменту. Проведено

порівняння вітчизняних і міжнародних практик брендингу. Метод аналізу та синтезу допоміг сформувати цілісну картину досліджуваного явища. Статистичний аналіз дозволив оцінити кількісні показники ефективності бренду. Табличний і графічний методи забезпечили наочне представлення результатів. SWOT-аналіз застосовувався для визначення напрямів розвитку бренд-стратегії ТОВ «Сільпо».

Інформаційна база дослідження є достатньо широкою. Вона включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Таких як: Осипова Є., Ковальчук О., Райт К., Окландер М., Смирнова І., Потапюк І., Кичкирук М., Бондаренко О., Прокопеко В. та багато інших. Використано статистичні дані та аналітичні матеріали ринку роздрібної торгівлі. Враховано нормативно-правові документи та офіційні джерела. Окрему групу складають внутрішні матеріали ТОВ «Сільпо», а також результати власного аналізу, проведеного в процесі написання роботи.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту у системі менеджменту підприємства

Бренд-менеджмент посідає важливе місце в системі управління сучасним підприємством. Він формує імідж компанії й впливає на довіру споживачів. Від нього залежать конкурентні позиції бізнесу на ринку. Тому дослідження його сутності та ролі залишається актуальним напрямом сучасної управлінської науки.

Бренд – це не просто назва. Це репутація, яку компанія будує роками. Саме тому бренд-менеджмент не можна розглядати як щось другорядне. Насамперед це стратегічний інструмент, який безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Ефективність будь-якого бізнесу сьогодні значною мірою визначається якістю управління. Поняття «менеджмент» є центральним як у наукових дослідженнях, так і на практиці. У повсякденному розумінні менеджмент часто зводять до простого керування організацією. Однак це поняття є значно ширшим і багатограннішим, ніж здається на перший погляд.

Вбачається, що розглядати менеджмент як процес управління – це надто спрощений підхід. Менеджмент охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль. Це система взаємопов'язаних рішень і дій. Саме тому варто дослідити це поняття детальніше, щоб краще зрозуміти його зв'язок із бренд-менеджментом і роль у підвищенні ефективності підприємства.

Походження терміна «менеджмент» пов’язане з кількома іноземними мовами. Англійське слово «management» означає управління, а також пов’язується з умінням досягати поставлених цілей. Італійське ж слово

«managgiare» спочатку використовувалося у значенні керування конем та асоціювалося з мистецтвом управління. На противагу цьому, французьке «manager» перекладається як господарювати. Однак, незважаючи на різні трактування, усі вони мають спільну основу – управління людьми та процесами для досягнення результату [1].

У науковій літературі менеджмент розглядається як система методів і підходів, які допомагають організовувати та забезпечувати діяльність підприємства. Менеджер при цьому виступає професійним керівником, який відповідає за прийняття управлінських рішень, координацію роботи працівників та досягнення цілей організації.

Менеджмент підприємства ґрунтується на виконанні окремих управлінських функцій, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

До основних функцій менеджменту належать (рис.1.1):

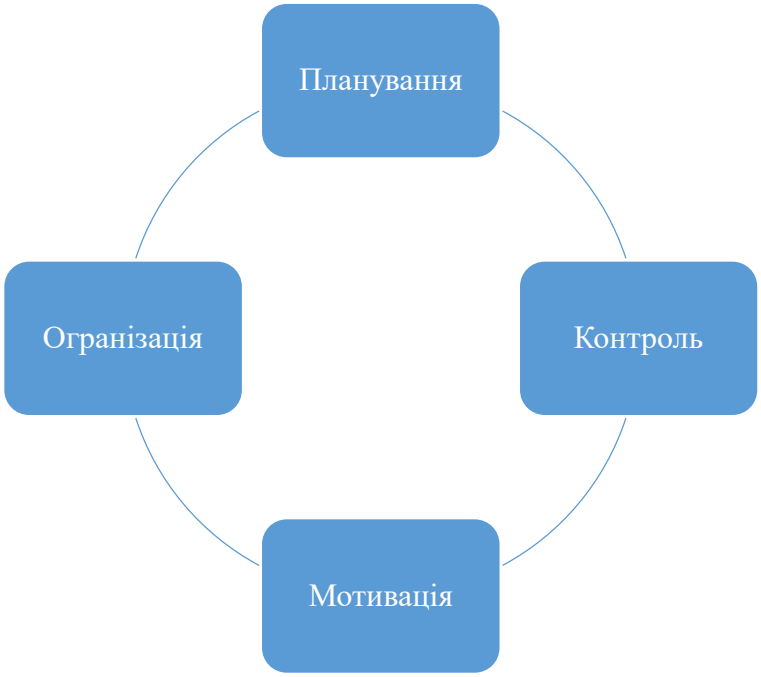


Рис.1.1 – Функції менеджменту підприємства

Саме вони формують основу управлінської діяльності підприємства та забезпечують ефективність його роботи [2].

Бренд-менеджмент – це напрям управління підприємством, який пов’язаний зі створенням, розвитком та підтримкою бренду компанії. Його основне завдання полягає у формуванні позитивного сприйняття підприємства серед споживачів та підвищенні впізнаваності бренду на ринку.

Цей напрям управління підприємством сам по собі є важливою складовою системи управління підприємством. Він визначає інструменти та способи просування бренду, які допомагають компанії підтримувати конкурентні позиції.

Вагомий внесок у досліждення теоретико-методологічних засад відчизняного та зарубіжного брендингу, а також формування сучасних моделей бренд-менеджменту здійснили такі вчені, як О. Ковальчук, К. Райт, К. Келлер та інші.

Саме поняття бренд-менеджмент можна охарактеризувати як комплекс заходів, спрямованих на розвиток бренду підприємства. Охоплюється формування фірмового стилю, використання рекламних інструментів, підтримку комунікації зі споживачами та створення впізнаваного іміджу компанії.

Таким чином, бренд-менеджмент – це не просто маркетинговий інструмент. Це стратегічна функція управління, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Сильний бренд формує довіру. Залучаються нові клієнти і утримуються старі. Зрештою, саме бренд часто стає головною конкурентною перевагою компанії на ринку.

На сьогодні в науковій спільноті немає єдиного трактування термінів «бренд» та «бренд-менеджмент». Кожен дослідник виокремлює власні розуміння цих понять.

Наприклад, у своїх працях О. Ковальчук визначає брендинг як цілісну систему методичних інструментів для створення й розвитку брендів. На її думку, таке інтегроване управління товаром і підприємством підпорядковане одній меті – налагодженню довгострокової позитивної взаємодії зі споживачами [3].

К. Келлер який вважається «батьком» стратегічного бренд-менеджменту, у своїй книзі «Strategic Brand Management» розглядає поняття «бренд-менеджмент» як довгостроковий стратегічний процес управління капіталом

бренду. Келлер наполягає на тому, що бренд існує уже у свідомості споживача [4].

К. Райт стверджує, що емоційний брендинг швидко підвищує конкурентоспроможність, проте утримання ринкового лідерства вимагає поєднання цього інструменту з репутаційним менеджментом. Інтеграція цих напрямів є ключовою, оскільки емоційний брендинг створює первинний імпульс довіри, а управління репутацією перетворює тимчасовий успіх на стратегічний капітал, забезпечуючи стабільність у довгостроковій перспективі [5].

Обґрунтованість такого підходу підтверджується тим, що суто емоційний складник здатний забезпечити лише короткочасне зростання споживчого інтересу. Тоді як довготривала життєздатність бренду та його стійкість до ринкових змін потребують розвитку репутаційного менеджменту. Джефф Безос, засновник «Amazon» зазначає, що бренд – це те, про що люди пліткують за вашими спинами [6].

Інакше кажучи, бренд формується не лише через рекламу чи офіційні комунікації, а насамперед через «сарафанне радіо». Колишній генеральний директор «Coca-Cola» Мухтар Кент вважає, що бренд є лише обіцянкою і тільки бренд з високою репутацією є виконаною обіцянкою [7].

З огляду на це, логічним є висновок, що репутаційний капітал бренду перебуває у прямій залежності від великої кількості ринкових та внутрішніх чинників. Навіть найсильніші маркетингові кампанії не можуть довго компенсувати негативний досвід клієнтів.

У випадку торговельної мережі «Сільпо», це особливо актуально. Щоденний контакт великої кількості працівників із покупцями формує загальне уявлення про бренд. Те, як компанія організовує свою роботу та як працівники виконують свої обов’язки, безпосередньо впливає на те, як споживачі сприймають бренд компанії.

Слід відокремити ключові складові бренд-менеджменту. Кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні цілісного образу компанії (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Складові бренд-менеджменту

Складова	Ознака
Емоційний зв'язок	Здатність бренду викликати у споживача довіру та симпатію за допомогою психологічних трюків
Оригінальність бренду	Це те, що відрізняє компанію від конкурентів в очах споживачів. Особливості, завдяки яким клієнт обирає саме цей бренд, а не інший
Ціннісна основа підприємства	Чітко визначені переконання, якими керується компанія. Саме цінності створюють міцний зв'язок між брендом і тими споживачами, які їх підтримують
Історія бренду	Цікава розповідь про виникнення компанії, її місію та цілі
Досвід покупця	Позитивний досвід формує лояльність і бажання повертатися
Цільова аудиторія	Чим точніше компанія знає свого споживача, тим більш влучною і активною стає її комунікація
Візуальна ідентичність	Перше, що бачить споживач. Через візуальний образ бренд закріплюється у голові покупця. Логотип, фірмові кольори, шрифти та інші графічні елементи мають бути виразними та легко запам’ятовуючі

Дивлячись на таблицю 1.1 можна зробити висновок, що брендинг – це комплексний процес створення та управління унікальним іміджем компанії [8].

Візуальна ідентичність допомагає зробити бренд популярним. Оригінальність дозволяє виділитися серед конкурентів. Цінності підприємства та емоційний зв’язок формують довіру клієнтів. Не менш важливими є правильне визначення цільової аудиторії і обов’язково створення позитивного досвіду покупця. Разом із перевагами кожна складова бренд-менеджменту має також деякі труднощі. Основними проблеми є швидке копіювання ідей конкурентами, невідповідність між прописаними цінностями та реальною діяльністю компанії. Також можна виділити складність підтримки позитивного досвіду для споживачів. Щоб вирішити ці проблеми підприємствам варто вдосконалювати власний бренд і регулярно аналізувати потреби аудиторії.

1.2 Методи і види бренд-менеджменту

Конкуренція на ринку постійно зростає. Компаніям вже недостатньо просто мати якісний продукт. Потрібно щось більше – впізнаваний бренд. Саме тому бренд-менеджмент перестав бути лише маркетинговим інструментом і перетворився на повноцінну систему стратегічного управління підприємством.

Щоб ця система працювала ефективно, важливо розуміти як вона влаштована зсередини. Бренд-менеджмент має складну структуру, це зовсім невипадково. Поняття «бренд» саме по собі багатогранне. З одного боку, бренд – це фінансовий актив, який впливає на вартість компанії. З іншого – це образ, який живе у свідомості споживача. І саме це поєднання робить управління брендом таким непростим, але водночас таким цікавим завданням.

Доцільно стверджувати, що саме в цій двоїстості і полягає головна складність бренд-менеджменту. Керівники часто зосереджуються тільки на чомусь окремому. Це можуть бути цифри, можуть емоції – але справжній успіх приходить тоді, коли вдається поєднати обидва виміри.

Щоб бренд-менеджмент справді працював і приносив результат, важливо розуміти його види та правильно обирати інструменти для роботи. Різні види бренд-менеджменту дозволяють компанії діяти гнучко, залежно від різних чинників. Наприклад, одні підходи застосовуються на рівні всієї компанії, інші – для конкретного товару. Методи бренд-менеджменту, у свою чергу, уособлюють собою конкретні інструменти. З їх допомогою аналізують позиції бренду на ринку, формують його образ, відстежують репутацію і т.д.

Щоб краще зрозуміти бренд-менеджмент, варто розглянути його основні види, які відрізняються залежно від того, чим саме управляє компанія та якої мети прагне досягти.

Відомий американський фахівець у сфері брендингу Лінн Апшоу запропонував власну класифікацію брендів, виділивши шість основних їх типів. Кожен з видів виконує свої, конкретну роль (табл. 1.2) [9]:

Таблиця 1.2 – Види бренд-менеджменту

Вид	Характеристика
1	2
Сервісні бренди (Service Brands)	Бренди, які продають не матеріальні речі, а досвід і відчуття безпеки. На відміну від товарів, які можна потримати в руках, послуга є невідчутною. Одні з відомих: Netflix, Monobank, Megogo, Дія і Нова пошта.
Товарні бренди (Product Brands)	Фундамент усього брендингу. Вони домінують на ринку, оскільки люди стикаються з ними щодня на полицях супермаркетів чи в рекламах. Це може бути такі бренди як: iPhone, Snickers, Roshen та Моршинська.
Бренди організацій (Corporate Brands)	Масштабний тип брендингу, де головним об'єктом не конкретний товар на полиці, а сама компанія. Сильний бренд організації здатний автоматично продавати будь-які нові продукти, які вона випускає, просто завдяки своєму імені. Яскраві приклади брендів: Google, Укрзалізниця і благодійна організація Повернись живим.
Особистісні бренди (Personal Brands)	Сильний персональний бренд виходить далеко за межі початкової професії людини. Споживачі не купують товари бо вони найкращі на ринку, а купують тому що їх рекомендує ця конкретна особа. Наприклад, відома співачка Ріанна може успішно продавати парфуми. Ілон Маск є взагалі бізнес-магнатом, який має такі компанії, як Tesla, SpaceX і, звісно, соцмережа X (в минулому Твіттер). З українських зірок також є багато прикладів. Оля Полякова, з її брендовою тушшю та інші.
Бренди подій (Event Brands)	Продуктом є сама подія і емоції, які вона дарує глядачам. Такі бренди збирають мільйонні аудиторії біля екранів. Завдяки цьому вони заробляють колосальні гроші на продажу квитків, мерчу та, головне, на спонсорських контрактах. Найвідомішими є: Coachella, Met Gala. З українських варто виділити Run Ukraine та International Book Arsenal Festival.
Географічні бренди (Geographical Brands)	Територія перестає бути просто точкою на карті й перетворюється на унікальний продукт із власною ідентичністю. Мета такого брендингу – сформувати стійкі позитивні асоціації, які допомагають конкурувати на глобальному ринку. Наприклад, Нью-Йорк і Французька Рів'єра. З українських – це Львів, Київ, Буковель. До окупації був Крим.

Як зазначено у таблиці 1.2 за класифікацією Лінна Апшоу, особливого значення набувають особистісні та географічні бренди. Говорячи про останніх, трансформація територій у самостійні маркетингові активи зумовлена тим, що йде активне посилення глобальної конкуренції за обмежені ресурси. Географічний брендинг – це про те, як місто формує свій образ у свідомості

людей. Цей образ працює одразу в кількох напрямках. По-перше, він приваблює туристів. По-друге, створює сприятливі умови для іноземних інвестицій. По-третє, утримує талановитих людей, які могли б виїхати в інше місце. Це логічно, тому що люди обирають місця так само, як обирають бренди. Ніхто не хоче їхати туди, про що нічого не чув або чув погане.

Згідно зі звітом міжнародного аналітичного агентства Brand Finance «National Brands 2025», вартість топ-100 провідних національних брендів світу продемонструвала відновлення та сукупне зростання на 8% у порівнянні з попереднім роком, сягнувши показника у 102,6 трлн доларів США. Це підкреслює стратегічну роль територіального гудвілу в архітектурі світової економіки [10].

Коли люди говорять про успішну компанію, то часто бачать лише вершину айсберга. Їм здається, що популярний бренд – це просто красивий логотип та яскрава реклама. Проте реальність набагато глибша.

Доцільно стверджувати, що бренд – це не просто красива картинка, а складна система, яка постійно змінюється та взаємодіє зі споживачами. Реклама може швидко привернути увагу, однак саме бренд формує довіру та емоційний зв’язок. Сучасний бренд-менеджмент уже давно вийшов за межі звичайного просування товарів. Сьогодні він охоплює маркетинг, комунікації, цифрові технології, клієнтський досвід і репутацію компанії.

Кожен метод бренд-менеджменту виконує власну функцію. Одні інструменти допомагають компанії формувати впізнаваність бренду, інші – аналізувати поведінку споживачів або підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Частина методів спрямована на стратегічний розвиток бренду, а частина – на оперативне реагування на зміни ринку та потреби покупців. Саме комплексне поєднання різних підходів дозволяє компаніям підтримувати сильні ринкові позиції та адаптуватися до сучасних викликів.

Пропонуємо детальніше розглянути основні методи бренд-менеджменту (рис. 1.2):

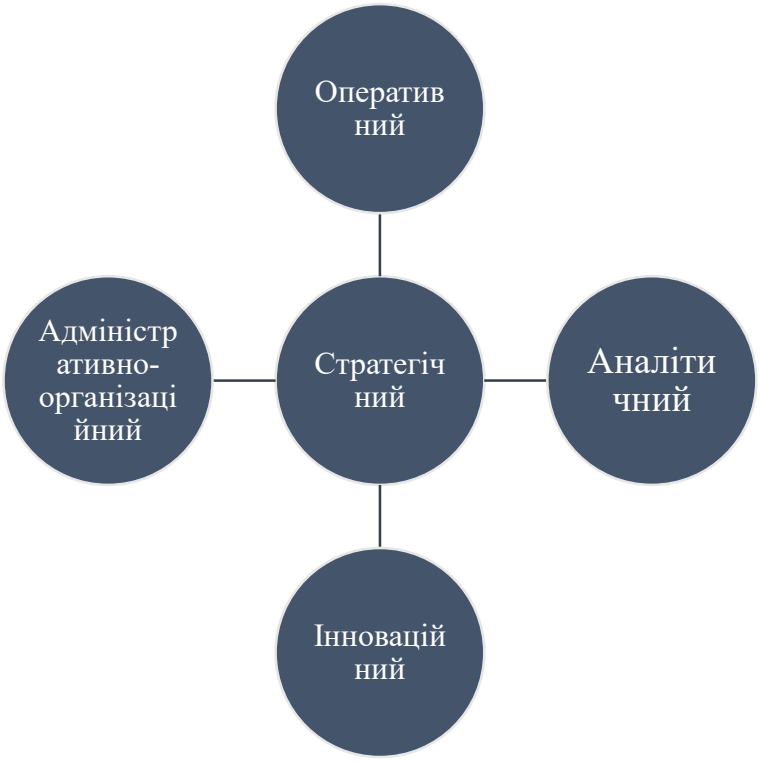


Рис.1.2 – Методи бренд-менеджменту

Стратегічний бренд-менеджмент орієнтований на довгострокову перспективу. Цей метод передбачає глибоке вивчення ринку. Стратегічні рішення ухвалюються на найвищому корпоративному рівні, однак обов'язково враховується специфіка локальних ринків, на яких працює компанія. Особливе місце в цьому процесі займає розвиток власних торгових марок ритейлера. Вони дозволяють компанії зміцнити свої позиції на ринку [11].

До переваг даного методу можна віднести формування стійких позицій та захист ринкової частки в довгостроковій перспективі. Запобігання ситуацій, коли товари власного портфеля компанії конкурують між собою замість товарів конкурентів. Недоліки стратегічного методу уособлюють собою високу вартість, довгу розробку стратегій, а також факт важкого прогнозування поведінки споживачів при економічній нестабільності.

Інноваційний бренд-менеджмент будується на використанні сучасних технологій в управлінні брендом. Він охоплює веб-аналітику, системи Big Data та інше [12].

Серед переваг цього методу варто виділити кілька ключових. По-перше, цей метод замість того, щоб пропонувати всім однакові товари, він автоматично підбирає їх спеціально для конкретної людини. По-друге, в умовах діджиталізіції просування бренду онлайн є дуже цінним ресурсом. Крім того, підприємство може підтримувати постійний контакт із клієнтами. Проте цей метод має й свої недоліки. Компанія стає залежною від ІТ-інфраструктури. Існує високий ризик витоку персональних даних споживачів. Також, надмірна кількість реклами призводить до втоми аудиторії, через це увага клієнтів до бренду знижується.

Аналітичний метод дозволяє оцінити ефективність бренду та його вплив на діяльність підприємства. Застосовуються оцінка вартості бренду, аналіз асортименту, визначення лояльності споживачів [13].

Головна перевага – це точні дані і розуміння реального внеску бренду в розвиток компанії. Серед недоліків існує складність розрахунків, висока вартість досліджень.

Методи адміністративного та оперативного бренд-менеджменту спрямовані на організацію ефективної роботи бренду всередині підприємства. Вони відповідають за розподіл обов’язків між працівниками, координацію роботи відділів, проведення рекламних акцій і взаємодія зі споживачами [14].

Перевагами цих методів є чітка організація бізнес-процесів і ефективне просування бренду. Недоліками можуть бути надмірна бюрократія або ризик зниження цінності бренду через часте використання акцій.

Таким чином, можна стверджувати, що для мережі «Сільпо» дуже важливим є можливість поєднання стратегічного та інноваційного методів. Оскільки це дозволяє мережі утримувати лідерство у ритейлі за рахунок емоційної прив’язаності споживачів.

1.3 Новітні підходи до формування брендів у міжнародній практиці

Ринки щороку розширюються. Епоха цифровізації зараз охоплює всі сфери бізнесу. Поведінка споживачів після пандемії і особливо українських

споживачів на момент повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році суттєво змінилася. Усе це разом призвело до появи нових підходів до управління брендами.

Сьогодні бренд не створюється тільки за допомогою реклами. Бренд-менеджмент охоплює багато напрямів діяльності підприємства та спрямований на формування загального враження споживача про компанію. Досвід міжнародних компаній показує, що сучасний бренд-менеджмент постійно змінюється.

Бренд більше не інструмент комунікації. Він став функцією стратегічного управління підприємством. Як зазначає А. М. Потапик, процес формування бренду сьогодні виходить далеко за межі створення логотипу. Сучасний брендинг вимагає побудови цілісної системи взаємодії з усіма учасниками ринку. Бренд стає центральним елементом, навколо якого об'єднуються операційні, сервісні й технологічні процеси компанії [15].

Згідно з цим підходом, формування капіталу бренду основується на трьох принципах:

- Перехід від трансакційного до реляційного маркетингу. Раніше головною метою було спонукати споживача до одноразової покупки. Тепер пріоритети змінилися. Міжнародна практика орієнтована на побудову довгострокових відносин із клієнтом (Relationship Management). Бренд більше не сприймається як торгова марка. Він стає надійним партнером у повсякденному житті. Такий бренд супроводжує людину, розуміє її потреби.
- Екосистемна інтеграція. Формування бренду розглядається як створення системи взаємодії компанії зі споживачами, в яку інтегруються колаборації з іншими брендами та різноманітні програми лояльності. Це дозволяє компанії утримувати споживача якомога довше (Customer Lifetime Value).
- Побудова безшовного омніканального досвіду (Omnichannel Customer Experience). Людина може побачити бренд у магазині, метро або в

соціальних мережах. У всіх випадках компанія повинна створювати однакове враження про себе. Стиль бренду, спілкування з клієнтами мають бути однаковими в кожному каналі взаємодії.

Такий підхід важливий для великих торговельних мереж. На людей зараз впливає дуже багато різних факторів.

Ключовим напрямом цих змін є масштабне впровадження передових технологій. Особливо помітною стає гіперперсоналізація клієнтського досвіду. Паралельно відбувається перехід до концепції агентного штучного інтелекту (ШІ). На початку технологічної трансформації ШІ використовувався досить обмежено. Він допомагав спростити створення текстового та візуального контенту. Також ШІ застосовувався для аналізу великих об’ємів різних даних. Однак сьогодні ситуація кардинально змінилася. Глобальні корпорації переходять на зовсім новий рівень. Вони розгортають цілі екосистеми новітніх ШІ-агентів [16].

Такі ШІ-агенти не виконують тільки задані команди. Вони самостійно аналізують поведінку споживача, далі приймають рішення в режимі реального часу. На основі аналізу вони будують персоналізовані клієнтські подорожі в режимі реального часу, адаптуючи цінові пропозиції без втручання людини.

Весь зміст цього підходу полягає у тому, щоб люди відмовлялися від масових рекламних кампаній. Натомість для кожного споживача формується унікальна екосистема взаємодії з брендом. За рахунок економічної нестабільності люди уважніше ставляться до витрат і частіше обирають вигідніші товари. І саме через це покупці легше переходять до дешевших товарів. Про це свідчать дослідження компанії Gradus Research, що 65% споживачів свідомо перейшли на дешевші торгові марки, а 32% повністю відмовилися від купівлі своїх звичних брендованих товарів з ціллю економії [17].

Попри це, інше дослідження компанії Deloitte стверджує, що впровадження гнучких цифрових стратегій та підвищення інтересу до e-commerce стимулюють бренди інвестувати в алгоритми, здатні втримати клієнта.

Через це бренд-менеджмент починає адаптуватися до роботи з технологіями штучного інтелекту GEO (Generative Engine Optimization). Компанії оптимізують інформацію про свій бренд так, щоб її могли правильно рекомендувати ШІ-асистенти. Це пояснюється тим, що багато людей через великі мовні моделі (LLM). І все рідше користуються звичайними пошуковими сервісами [18].

Одним із важливих напрямів сучасного бренд-менеджменту є орієнтація на точні результати (Data-Driven ROI). Через інфляцію компанії почали ретельніше контролювати витрати на маркетинг.

Керівництво підприємств вимагає чітких доказів того, що витрати на розвиток бренду дійсно приносять прибуток. Тому компанії активно використовують оцінку ефективності маркетингових вкладень (ROI). Такий підхід поєднує креативність із фінансовим контролем. Сучасні підприємства частіше аналізують поведінку споживачів і ефективність рекламних кампаній у реальному часі. Це дозволяє швидше приймати рішення та коригувати маркетингову стратегію. Пропонуємо розглянути детальніше (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Тенденції у бренд-менеджменті зарубіжних компаній

Назва тенденції	Зміст	Наслідки
Стагнація бюджетів	За дослідженням Gartner CMO Spend Survey, маркетингові бюджети світових компаній існують на рівні 7,7% від загального доходу підприємств, що значно нижче від допандемійного показника у 11%	54% маркет-лідерів офіційно заявили про вимушене скорочення рекламних бюджетів через логістичні ризики
Зміна пріорітетів	Дослідження Nielsen показало, що 59% європейських компаній орієнтуються переважно на короткострокове зростання доходів, тоді як лише 37% готові вкладати кошти у довгострокове формування бренду	Зниження уваги до стратегічного розвитку брендів
Запит на наскрізне вимірювання	Лише 32% компаній у світі можуть повноцінно оцінювати ефективність маркетингових витрат у різних каналах комунікації	Підприємствам складніше визначати результативність бренд-стратегій

Як видно з наведених даних, сучасний бренд-менеджмент функціонує в умовах постійної зміни ринку. Скорочення маркетингових бюджетів змушує компанії раціонально використовувати ресурси. Орієнтація на короткострокове зростання прибутку негативно впливає на довгостроковий розвиток бренду [19].

Активний розвиток технологій змінив підхід компаній до бренд-менеджменту. Сучасні споживачі, особливо покоління «Z» (міленіали також) легко помічають спроби маркетингових маніпуляцій. Тому бренди більше тепер орієнтуються на побудову довіри із споживачами. Такий підхід отримав назву людиноцентричного маркетингу. У ньому головна увага приділяється потребам клієнта. Блогери в соціальних мережах TikTok, Instagram і FaceBook, стали ефективними інструментами просування брендів, які тепер мають більший вплив на споживачів. Існує два види інтеграції контенту. Перший, створений користувачами в стилі «лайфстайл» (UGC) – User Generated Content. Другий, контент від співробітників самої компанії (EGC) – Employee Generated Content [20].

В українських реаліях питання людиноцентричності набуло критичного значення через воєнний стан. Пропонуємо розглянути чотири основні тренди українського бренд-менеджменту (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Тренди українського бренд-менеджменту

Назва	Характеристика
Фокус на патріотичній позиції	Сучасний бренд-менеджмент вимагає активної інтеграції, де патріотичний контент обов'язково підкріплюється реальними діями та допомогою Збройним Сил України (ЗСУ). Проте з часом, цей тренд змінився. Споживачі почали відкидати поверхневий «байрактарщино-патріотизм» заради хайпу
Гуманітарний брендинг	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) брендів в Україні переросла рамки звичайних соціальних ініціатив. Фокус репутації бренду змістився на участь в наближенні до перемоги країни. Компанії організовують системні благодійні збори та різні проєкти як свою бренд-стратегію
Кризовий менеджмент	Відключення світла, обстріли, сформували тренд на операційну стійкість. Бренд який здатен стабільно працювати в критичний момент, отримує високу лояльність суспільства
Етична чутливість	Будь-які прояви грубості в комунікаціях або відсутність чіткої громадянської позиції компанії миттєво призводять до бойкотування бренду

Як зазначається у табл. 1.4, український досвід показує, що в умовах війни бренд підтримує людей та показує, що компанія швидко адаптується до складних умов. Це дуже впливає на репутацію підприємства [21].

Отже, аналіз теоретичних основ бренд-менеджменту дозволяє зробити кілька висновків. Сучасний брендинг перетворився на складну систему управління нематеріальними активами компанії, де головний фокус змістився з раціонального інформування на емоційну взаємодію. Сильний бренд допомагає уникнути цінової конкуренції, знижує витрати на залучення клієнтів та формує додану вартість, що безпосередньо покращує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Водночас класичні підходи поступово втрачають ефективність через зміну поведінки споживачів. Це вимагає переходу до гнучких моделей управління на основі цифрових комунікацій та омніканального досвіду взаємодії у фізичному й цифровому просторі. Попри значні інвестиції та тривалий період окупності, саме орієнтація на унікальний клієнтський досвід забезпечує компанії стійку ринкову позицію.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО»

2.1 Загальна характеристика торговельної мережі «Сільпо»

Для аналізу сучасних маркетингових стратегій у роботі було обрано мережу супермаркетів «Сільпо». Юридична особа – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Сільпо-Фуд». На сьогоднішній день ця мережа магазинів є головною і відповідає за розвиток нових ідей групи Fozzy Group – одного з найбільших торгово-виробничих конгломератів України. Ця група була створена на ринку Food Retail у 1998 році.

ТОВ «Сільпо-Фуд» відрізняється від багатьох інших українських супермаркетів своїм підходом до споживачів. Компанія приділяє увагу враженням покупців, а не звичайному продажу продукції. Офіційна місія мережі звучить дуже просто й тепло: «У ТОВ «Сільпо» немає покупців чи клієнтів – у нас є лише Гості. Наша стратегія – дарувати Гостям радість та робити більше, ніж просто продавати товари» [22].

Історія створення доволі цікава. У середині 1990-х років у Києві було засновано компанію Fozzy. Її створили четверо друзів – Володимир Костельман, Олег Сотников, Роман Чигир і Юрій Гнатенко. Усі вони були знайомі ще зі шкільного періоду, а згодом продовжили навчання в Дніпровському металургійному інституті. До початку підприємницької діяльності вони мали спільне захоплення музикою і входили до аматорського рок-гурту «Ремонт води». Лідером гурту, як і майбутнього бізнесу, був Володимир Костельман. Олег Сотников грав на бас-гітарі, а Роман Чигир – на соло-гітарі. Перші кроки в бізнесі розпочалися з дрібнооптових постачань чаю та кави, у Дніпрі в середині 90-х років. У 1997 році команда переїхала до Києва, де й відкрила перший магазин формату Fozzy Cash & Carry [23].

Таблиця 2.1 – Паспорт ТОВ «Сільпо-Фуд»

Офіційна назва юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО»
Скорочено	ТОВ "СІЛЬПО"
Код ЄДРПОУ	22805655
Дата заснування	26.10.1995
Уповноважені особи	Бірченко Руслан Михайлович 01.05.2015, (керівник і підписант)
Розмір статутного капіталу	250 000 ₴
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах;
Контактна інформація	18002, Україна, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Смілянська, будинок 44 кімната 318. Телефон: 321167, 432842

У таблиці 2.1 на основі даних сервісів YouControl та Опендатабот можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо» є великим підприємством у сфері роздрібної торгівлі. Воно здійснює діяльність у напрямку оптової торгівлі та посередницьких операцій [24;25].

Історія розвитку ТОВ «Сільпо»» бере свій початок у 1998 році. На той час український ринок лише починав трансформуватися під сьогоднішні реалії, тому поява магазинів самообслуговування стала величезним нововведенням. У 2001 році мережа ще більше розширилася. Вона об’єднала 23 магазини в різних містах України, зокрема в Запоріжжі.

2008 рік був важким для компанії. Криза негативно вплинула на розвиток. У той час частина конкурентів, зокрема «Metro» і «Фуршет», скоротили масштаби діяльності. Натомість ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжувала відкривати нові магазини та розширювати мережу. У період 2010–2013 років компанія суттєво випередила більшість конкурентів за темпами розвитку. Вже у 2017 році мережа вже налічувала понад 235 магазинів, а наступного року вже 240 [26].

Початок повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року став найважчим випробуванням для життєздатності бренду цієї мережі за всю історію існування. Згідно з офіційними звітами емітента ТОВ «Сільпо-Фуд», оприлюдненими на корпоративному порталі компанії, у перші 2 місяці повномасштабної війни мережа зазнала критичних інфраструктурних втрат. Було суттєво пошкоджено ключові розподільчі центри у Київській та Одеській областях. Вони забезпечували понад 60% загального товарообігу мережі. Крім того, компанія тимчасово втратила контроль над 33 супермаркетами, 48 об'єктів вдалося відновити після отриманих пошкоджень з боку країни-агресора. Через ці фактори, за підсумками 2022 року компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі 7,6 млрд грн, що змусило менеджмент перейти до моделі антикризового управління. Водночас, валовий прибуток компанії становив 19,2 млрд грн, а прибуток від операційної діяльності – 1,1 млрд грн [27;28].

На 2025 рік ТОВ «Сільпо» впевнено утримує друге місце в Україні за обсягами виторгу у сегменті Food Retail, поступаючись лише мережі «АТБ-Маркет», однак, підприємство залишається лідером серед класичних супермаркетів. Загальна кількість працюючих магазинів стабільно перевищує 308 об'єктів у 68 містах України [29].

Мережа супермаркетів «Сільпо» працює у форматі магазинів самообслуговування. Середня площа одного супермаркету становить близько 1200 кв. м, а асортимент налічує від 6 до 12 тисяч товарів залежно від розміру магазину. У більшості супермаркетів функціонують відділи кулінарії, власні пекарні та кондитерські цехи.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має раціональну лінійно-функціональну організаційну структуру, яка є адаптованою під специфіку великого системного ритейлу. На чолі підприємства стоїть Генеральний директор. Йому, в свою чергу підпорядковані функціональні офіси. Як зазначає керівництво материнської компанії Fozzy Group, на рівні центрального офісу бренд прагне підтримувати максимально «пласку» структуру без зайвої бюрократії. Однак, самі магазини діють по операційній ієрархії [30].

Незважаючи на колосальні виклики воєнного стану, ТОВ «Сільпо» демонструє фінансове відновлення. Динаміку фінансових результатів компанії за останні роки наведено у (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Сільпо» за 2022–2024 роки [31].

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2024 до 2023)	Темп росту (2024 до 2023)
Чистий дохід від реалізації	70 034 263	84 742 216	102 342 700	+17 600 484	+20,77%
Собівартість реалізованої продукції	52 410 110	62 811 500	75 120 400	+12 308 900	+19,59%
Валовий прибуток	17 624 153	21 930 716	27 222 300	+5 291 584	+24,13%
Фінансовий результат до оподаткування	-6 942 300	2 340 100	3 110 500	+770 400	+32,92%
Чистий прибуток	-7 605 554	1 845 200	2 420 800	+575 600	+31,20%

Отож, проаналізовані дані свідчать про те, що незважаючи на кризу 2022 років менеджмент зміг стабілізувати маржинальність бізнесу. У 2024 році чистий дохід компанії зріс на 20,77%, а це понад 102 млрд грн, випередивши темпи зростання собівартості (+19,59%). Це підтверджує ефективність оптимізації витрат. Як наслідок, валовий прибуток збільшився на 24,13%, до 27,2 млрд грн, а чистий прибуток демонстрував найвища динаміку – приріст на 31,20%, це до 2,42 млрд грн. Таке стрімке покращення кінцевих фінансових результатів забезпечує підприємству високу ринкову стійкість і дозволяє формувати капітал для подальшого фінансування інноваційних бренд-стратегій. Узагальнюючи, ТОВ «Сільпо» демонструє високі стандарти сервісу, які зберігають статус одного з найпопулярніших брендів України [32].

2.2 Аналіз системи бренд-менеджменту мережі «Сільпо»

Управління брендом у мережі побудовано за крос-функціональною моделлю. В ній Маркетинговий офіс компанії інтегрований у всі ключові

операційні процеси ритейлера. Згідно з дослідженнями цифрових інструментів просування ритейлу, така структура допомагає підрозділам компанії працювати узгоджено за методологією Agile [33].

Система бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо» складається з трьох взаємопов'язаних підрозділів, кожен має свої метрики ефективності (KPI).

Важливу роль у розвитку бренду відіграє система маркетингових комунікацій. Компанія перейшла від простого інформування про знижки до створення цікавого контенту для залучення покупців. Маркетинговий департамент працює як власне медіа-агентство.

У своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує концепцію POEM (Paid, Owned, Earned Media). Основна увага приділяється Earned Media – поширенню інформації про бренд через соціальні мережі, вірусний контент та обговорення бренду без додаткових витрат на рекламу.

Для кращого розуміння особливостей системи бренд-менеджменту мережі супермаркетів було проведено порівняння її з підходом, який використовує одна з найбільших продуктових мереж України – «Фора» (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз моделей комунікації [34;35].

Критерій	Традиційна модель	Емоційно-сторітелінгова модель
Ключовий посил	«У нас дешевше», «Акції тижня», «Купуй два за ціною одного»	«Відкрий новий смак», «Підтримай локального фермера», «Отримай радість»
Домінантний медіаспліт	ТВ-ролики зі знижками, білборди з цінами	Інфлюенс-маркетинг, інтерактивний маркетинг у соц. мережах (SMM), гейміфікація
Співпраця з лідерами думок	Макроінфлюенсери як «обличчя бренду» в класичних промо-роликах	Інтеграції через фуд-блогерів, мікроінфлюенсерів, створення UGC
Головні метрики (KPI)	Трафік, середній чек, обсяг реалізації акційного товару	Рівень залученості, лояльність, частка Earned Media

Таким чином, унікальність цієї системи бренд-менеджменту полягає у активному використанні сучасних маркетингових інструментів. Компанія тісно співпрацює з інфлюенсерами будь-якого рівня і стимулює створення користувацького контенту. Дизайнерські відкриття магазинів, закриті дегустації

«Лавки Традицій» генерують тисячі органічних згадок. За маркетинговими дослідженнями ринку ритейлу, понад 35% загального діджитал-охоплення бренду ТОВ «Сільпо» забезпечується саме за рахунок безкоштовного контенту, який створюють гості UGC фотографуючись у тематичних зонах супермаркетів. Гнучка структура департаменту дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» швидко реагувати на інфоприводи та запускати рекламні кампанії за короткий час.

Однією з найуспішніших тоді стала партизанська кампанія «зізнання в коханні конкурентам». Суть полягала у тому, що напередодні Дня закоханих на білбордах поблизу супермаркетів-конкурентів (АТБ, Ашан) з'явилися плакати з милими текстами: «АТБ, ми любимо твої пакети, але серце віддали іншому», «Ашан, наші почуття безмежні, як твої ряди» і т.д. За результатами цієї кампанії показник ROMI (Return on Marketing Investment) сягнув 494%, що підтвердило терію про те, що якісний креатив є значно вигіднішим за масштабні капіталовкладення у рекламу. Також кампанія отримала Гран-прі Effie Awards Ukraine та увійшла до глобального індексу Effie Index як зразок ефективності творчого маркетингу [36].

Замість звичайного спонсорства компанія використовує різні інтерактивні збори коштів. Співпраця з фондами, наприклад «Повернись живим», продаж тематичного мерчу та стікерів допомогли компанії зміцнити позитивну репутацію бренду. Дані репутаційних аудитів показують, що рівень емоційної прив'язаності до брендів, які здійснюють масштабну підтримку Сил оборони, зростає на 20-25% швидше, ніж у компаній із нейтральним позиціонуванням [37].

Аналіз системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо» показав важливу річ. Одним із ключових інструментів розвитку бренду компанії є ще власні торгові марки (ВТМ). Компанія активно їх розвиває. Серед популярних: «Премія», «Повна Чаша» та «Лавка Традицій» (рис. 2.1):

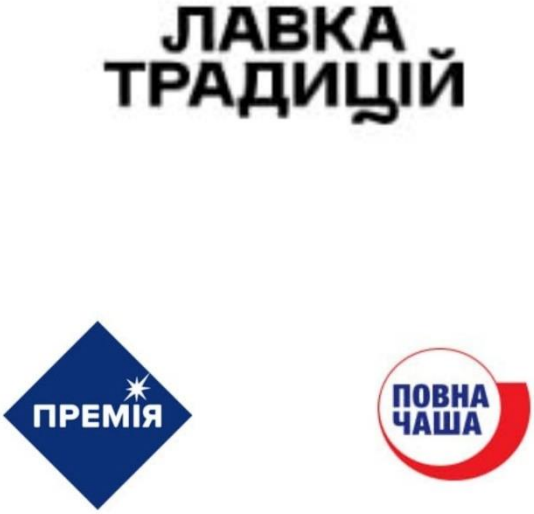


Рисунок 2.1 – Логотипи ВТМ «Сільпо» [38].

Для наочного відображення особливостей позиціонування ВТМ було сформовано маркетингову матрицю (табл. 2.4) [39]:

Таблиця 2.4 – Маркетингова матриця позиціонування брендів ВТМ ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва	Аудиторія	Споживчий мотив	Призначення бренду
«Премія»	Середній клас	Оптимальне співвідношення «ціна-якість»	Зростання рівня прибутку та утримання покупців
«Повна Чаша»	Чутливі до ціни споживачі (пенсіонери, студенти)	Економія на базових товарах	Захист ринкової частки від жорстких дискаунтерів (АТБ)
«Лавка Традицій»	Преміум-сегмент	Запит на автентичність і свіжість	Зміцнення емоційного зв’язку бренду зі споживачами
«Власний Імпорт»	Гастрономи	Пошук ексклюзивних смаків	Формування експертного статусу бренду ТОВ «Сільпо» на ринку

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Сільпо» використовує гнучку систему власних торгових марок, де кожен бренд орієнтований на окрему групу покупців і виконує свою функцію. Завдяки цьому компанія охоплює різні цінові сегменти. Це допомагає уникати конкуренції між власними брендами.

Ще один важливим підрозділом у бренд-менеджменті ТОВ «Сільпо-Фуд» є архітектурний дизайн. Компанія використовує його як інструмент розвитку бренду, перетворюючи супермаркети на тематичні об’єкти.

Незвичайний дизайн магазинів, спеціальні фотозони спонукають гостей фотографуватися й публікувати контент у Instagram та TikTok, що створює для бренду безкоштовну рекламу. Починаючи з 2014 року компанія взяла курс на створення магазинів із нестандартним тематичним оформленням. Вже після 2018 року цей підхід набув ще більш індивідуального характеру [40].

Для цього використовується візуальний сторітелінг – кожен супермаркет має свою стильову задумку, наприклад у тематиці «S.T.A.L.K.E.R.» (рис. 2.2):

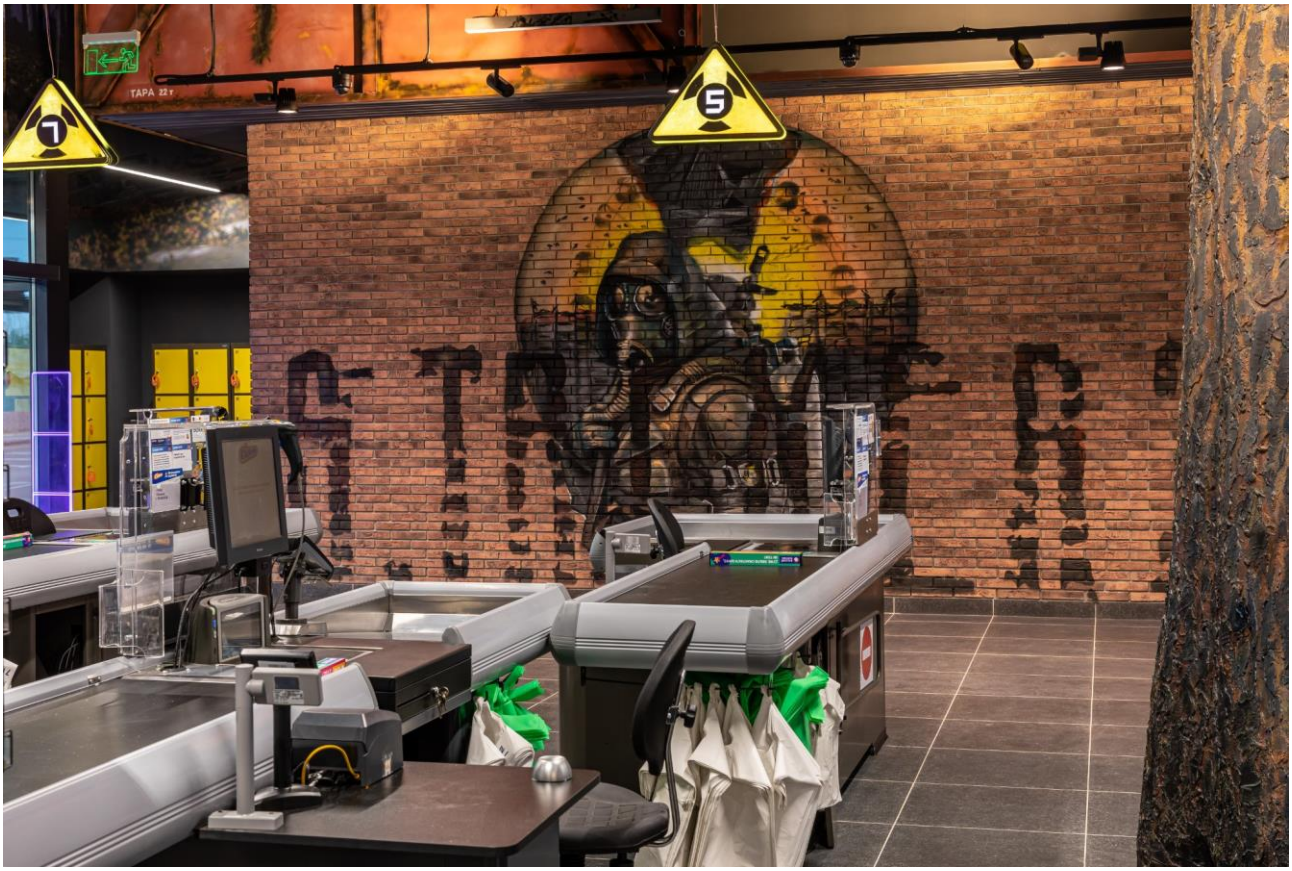


Рисунок 2.2 – Супермаркет у тематиці «S.T.A.L.K.E.R.» [41].

ТОВ «Сільпо» активно використовує аудіо- та аромамаркетинг для створення атмосфери в магазинах. Для різних зон підбираються окремі музика та запахи. Наприклад, біля пекарні сильно відчувається аромат свіжої випічки. Такі елементи впливають на емоції покупців. Завдяки цьому вони проводять у

торговому залі більше часу, а це позитивно впливає на обсяг покупок. Дослідження показують, що використання сенсорного маркетингу може збільшити час перебування клієнтів у магазині на 18–25% [42].

Ефективність бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо» підтверджується міжнародними відзнаками. Магазини мережі неодноразово входили до списку Europe's Finest Stores від European Supermarket Magazine. Це показано у (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Статистика супермаркетів ТОВ «Сільпо» у списку Europe's Finest Stores

Рік	Кількість номінованих магазинів ТОВ «Сільпо»	Ідеї, що вразили експертів
2022	3 об'єкти	Супермаркети у стилі дизельпанк, бразильська культура, «світ театру»
2023	3 об'єкти	Магазини у стилі неонового кіберпанку та японського саду
2024-2025	3 об'єкти	Магазини у стилі всесвіту «Мавка. Лісова пісня», глиняний крафт

Загалом результати аналізу показують, що ТОВ «Сільпо-Фуд» стабільно утримує свої ринкові позиції протягом останніх років. Компанія входить до числа лідерів українського ритейлу та поступається лише найбільшим гравцям ринку за обсягами виручки. Крім того, міжнародні експерти відзначають, що така стратегія є своєрідною альтернативою глобальному тренду повної цифровізації ритейлу. Якщо багато компаній переходять у формат онлайн-платформ, ТОВ «Сільпо» зберігає і розвиває фізичний простір, наповнюючи його новими сенсами. Це дозволяє компанії створювати унікальну позицію на ринку та формувати власну конкурентну нішу, засновану на емоціях і досвіді. Окремо варто підкреслити концепцію «третього місця», яку фактично реалізує ТОВ «Сільпо-Фуд». Магазин у цьому випадку виступає не тільки місцем для придбання товарів, а й простором відпочинку, натхнення та соціальної взаємодії. Споживачі приходять сюди після роботи або навчання не лише за покупками, а й за емоціями, атмосферою та новими враженнями. Це посилює роль бренду у повсякденному житті людини [43].

Щоб узагальнити результати дослідження поточного стану системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо», було проведено SWOT-аналіз. Він дозволить структурувати внутрішні характеристики бренду та зовнішні ринкові чинники (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Формування сильного емоційного зв'язку бренду з покупця. 2. Розробка індивідуальних дизайнерських концептів магазинів. 3. Сильна цифрова екосистема Big Data. 4. Збалансований портфель ВТМ.	1. Підтримка унікального дизайну магазинів потребує великих витрат часу і коштів. 2. Велика кількість товарів торгової марки «Повна Чаша» може знижувати преміальне сприйняття бренду. 3. Залежність від ІТ-інфраструктури.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Вихід на європейські ринки за рахунок визнання експертами і сильного гастрономічного імпорту. 2. Створення нових тематичних магазинів на базі української культури. 3. Розвиток «Лавки Традицій» у форматі окремих гастрономічних просторів. 4. Посилення лояльності споживачів через благодійні спецпроєкти.	1. Конкуренти можуть використовувати схожі маркетингові рішення. 2. Дефіцит кваліфікованих креативних і ІТ-кадрів. 3. Воєнні ризики знищення об'єктів. 4. Зниження купівельної спроможності населення.

Результати SWOT-аналізу показують, що ТОВ «Сільпо» має сильні конкурентні переваги у сфері бренд-менеджменту. Компанія має розширювати ко-брендингові спецпроєкти. Це дозволить ще більше залучати молоду аудиторію, яка в свою чергу, буде робити безкоштовну рекламну кампанію. Для зниження витрат, компанії варто використовувати прості, мобільні елементи дизайну замість дорогих конструкцій. Це допоможе уникнути ризику знищення об'єктів від російських ударів.

2.3 Стратегічні напрями оптимізації бренд-менеджменту в системі управління підприємством

Аналіз системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо» дав зрозуміти, що компанія є досить популярною і має цінний бренд-капітал. Цьому сприяють

тематичний дизайн магазинів та програма лояльності компанії. Саме вони допомагають бренду виділятися серед конкурентів і формувати емоційний зв'язок із покупцями. Раніше ТОВ «Сільпо» зосереджувалося на розширенні мережі магазинів. Відкривалися тематичні супермаркети. Тоді такий підхід був ефективним. Проте зараз конкуренція у сфері ритейлу посилюється, особливо з боку дискаунтерів. Також швидко змінюються потреби покупців. Тому для збереження сильних позицій на ринку компанії необхідно постійно оновлювати бренд-стратегію та адаптуватися до сучасних тенденцій.

Сьогодні покупці сприймають цифрову та фізичну взаємодію з брендом як одне ціле. Це явище називають Phygital. Через це ТОВ «Сільпо-Фуд» може по-новому розвивати свій бренд-менеджмент. Компанія може робити акцент не тільки на товарах, а й показувати роботу всієї своєї системи. Йдеться про те, як товар потрапляє від виробника до магазину або до покупця через доставку в додатку. Такий підхід допоможе компанії підкреслити якість продукції і турботу про покупців [39;42].

Також важливо враховувати, як розвивається бренд-менеджмент конкурентів на українському ринку ритейлу. Основними конкурентами ТОВ «Сільпо» на ринку є: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Омега», більше відомий як «VARUS». Ці торговельні мережі активно використовують цифрові технології, удосконалюють мобільні додатки та інше. Зокрема, «АТБ-Маркет» утримує лідерство завдяки масштабам мережі та ціновій доступності. В свою чергу «NOVUS» робить акцент на європейських стандартах, власному виробництві. «VARUS» активно розвиває діджитал-інструменти ті впроваджує фінансові стимули для покупців.

Порівняльний аналіз (табл. 2.7) демонструє, що ТОВ «Сільпо» має конкурентну перевагу саме у сфері емоційного брендингу, концептуального оформлення магазинів, розвитку власних торгових марок і створення унікального клієнтського досвіду. Водночас конкуренти поступово переймають окремі елементи цифровізації та програм лояльності, що посилює рівень конкуренції на ринку.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз фінансово-операційних показників лідерів ритейлу України

Критерій	ТОВ «Сільпо»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Новус Україна»	ТОВ «Омега» (VARUS)
Позиція на ринку	Преміальний супермаркет, «хаб вражень»	Мягкий дискаунтер, «низькі ціни/доступність»	Європейський супермаркет	Сучасний супермаркет. Щоденні покупки
Виручка млн. грн.	106 071 (+14,0%)	247 349 (+18,4%)	34 688 (+19,6%)	24 094 (+20,3%)
Кількість торгових точок	312 магазинів	1319 магазинів	155 точок	~110 магазинів
Динаміка масштабування	Стагнація фізичної мережі (+8 відкриттів, 7 закриттів)	Активне зростання (+67 нових точок за рік)	Динамічне розширення (+46 нових точок, у т.ч. «Мі Маркет»)	Помірне точкове розширення мережі
Стратегія управління ВТМ	Різнопланове позиціонування. «Премія», «Лавка Традицій»	Лідирує у ціні. «Своя Лінія», «Розумний Вибір»	Середній, преміум-сегмент. «Novus»	Доступна якість. «Varto», «Вигода»
Специфіка діджиталізації	Екосистема додатка, предиктивні купони, інтеграція з LOKO	Спрощений мобільний банкінг, сервіси швидкої доставки	Фокус на каси самообслуговування	Система лояльності VARUS PERFECT

Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «Сільпо» займає друге місце серед лідерів українського ритейлу за обсягом виручки – 106,07 млрд грн, поступаючись лише «АТБ-Маркет» із показником 247,3 млрд грн. Водночас «NOVUS» та «VARUS» демонструють вищі темпи приросту виручки. Вони активніше розширюють мережі магазинів. На відміну від конкурентів, ТОВ «Сільпо» робить основний акцент не на масштабному відкритті нових торгових точок, а на розвитку бренд-менеджменту. Загалом ще розвиває власні торгові марки і покращує досвід з клієнтами. Це свідчить про перехід компанії від екстенсивного розвитку до підвищення ефективності вже існуючої мережі та зміцнення емоційної цінності бренду [44;45].

Для покращення оптимізації бренд-менеджменту компанії доцільно посилити цифрову взаємодію з клієнтами. Першим кроком може стати удосконалення діджитал-візуалізації продуктів у межах омніканальної моделі бренду. Зокрема, можна інтегрувати у мобільний додаток функцію «Цифрового двійника кошика» (Digital Basket Twin). Вона дозволить покупцям під час замовлення продукції онлайн з відділу кулінарії «Boulangerie» переглядати статус готовності замовлення, склад і калорійність. Це допоможе підвищити довіру споживачів [46].

Другим кроком є використання QR-кодів та елементів доповненої реальності. Для цього слід розмістити інтерактивні QR-коди у зонах «Власного Імпорту» і «Лавки Традицій». Після сканування клієнти зможуть переглядати короткі креативні відео та процес виготовлення товарів. Цей підхід допоможе посилити емоційний зв’язок між покупцем і брендом ТОВ «Сільпо». Також можна запустити окремий інтерактивний розділ у мобільному додатку, де українські родини та внутрішньо переміщені особи (ВПО) зможуть ділитися власними історіями, пов’язаними з сімейними традиціями та улюбленими стравами від ТОВ «Сільпо». Окрему увагу варто приділити розвитку емоційної комунікації через дрібні деталі сервісу. Компанія вже використовує чеки з побажаннями для покупців. Цю ідею можна розширити за рахунок сезонних побажань або невеликих ігрових механік із бонусами [33].

Третім кроком оптимізації є розвиток автентичного контенту, створеного самими споживачами. На момент 2026 року, люди набагато більше довіряють реальним історіям людей, ніж «ідеальній» рекламі, тому ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно активніше розвивати контент UGC. Хорошим напрямом може стати співпраця з мікроінфлюенсерами, які мають більш тісний контакт зі своєю аудиторією. Додатково, короткі відео з оглядами продукції є особливо популярними на сьогоднішній момент. Крім того, огляд тематичних зон магазинів, рецензії на рецепти можуть підвищити впізнаваність бренду та залученість споживачів. Ба більше, можна впровадити інтерактивні конкурси і вірусні хештеги.

Для перевірки запропонованої рекомендації було розроблено пілотний проєкт удосконалення бренд-менеджменту на базі супермаркету «Сільпо», розташованого у м. Запоріжжя за адресою вул. Чарівна, 155Б. Обрана локація характеризується високим рівнем конкуренції у Шевченківському районі та наявністю сучасних цифрових сервісів, інтегрованих із фізичним магазином. Це є ідеальним майданчиком для тестування UGC-стратегій і екоініціатив.

Для визначення вихідних умов було проведено експертне оцінювання маркетингових позицій ТОВ «Сільпо» порівняно з локальними конкурентами за 5-бальною шкалою (де 1 – низький рівень, 5 – лідерство).

Вибір зазначених чотирьох метрик обумовлений специфікою Phygital-маркетингу, де успіх бренд-стратегії залежить від синергії фізичного та цифрового просторів. Зокрема, візуальний споживчий досвід – (Customer Experience, CX) оцінює емоційну атмосферу залу та рівень диференціації бренду; залученість у мобільний додаток відображає рівень діджиталізації клієнтської бази; рівень UGC-активності виступає маркером адвокації бренду покупцями у соцмережах; а ефективність мікромаркетингу визначає локальну гнучкість комунікацій мережі під потреби конкретного мікрорайону. У сукупності ці показники дозволяють комплексно оцінити баланс між емоційним сприйняттям, технологічністю та адаптивністю бренд-стратегії ТОВ «Сільпо» на локальному ринку.

На основі цих даних побудовано пелюсткову діаграму конкурентоспроможності бренд-стратегій ритейлерів (рис. 2.3).

Аналіз діаграми показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» беззаперечно лідирує за якістю споживчого досвіду (5 балів) та рівнем цифровізації (4 бали), проте суттєво поступається мережі «VARUS» за показником локального мікромаркетингу (2 бали) і має значний нереалізований потенціал у генерації споживчого UGC-контенту (3 бали). Головною проблемою є надмірна централізація загальнонаціональних бренд-комунікацій компанії. Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «Сільпо» володіє потужним базовим ресурсом, але потребує посилення локальної гнучкості.



Рисунок 2.3 – Пелюсткова діаграма конкурентоспроможності бренд-стратегій ритейлерів у районі локації (вул. Чарівна)

Для виправлення цього, було сформовано покроковий план впровадження маркетингової кампанії «Локальний UGC-Амбасадор» терміном на 6 місяців, який включає п'ять етапів:

- Першим етапом буде пошук та відбір 5-7 локальних мікроінфлюенсерів Запоріжжя. Насамперед мешканців Шевченківського р-ну, з аудиторією 1 000 – 10 000 підписників: фуд-блогери, молоді мами, лайфстайл. Критерій – високий показник залученості (ER > 5%).
- Другий етап – впровадження у супермаркеті на вулиці Чарівній візуальних тригерів: спеціальні наліпки «Естетична Чарівна», QR-коди в зоні кафе зі швидким переходом на маски в TikTok. Запуск хештегу #СільпоНаЧарівній.
- Наступні 3-4 місяці блогери отримують щомісячні гастро-бокси або сертифікати на «Каву з випічкою». Обов'язкова умова – це живі огляди. Наприклад, тест-драйв рецептів, короткі відео «Що можна купити в Сільпо на 1000 грн».

- Четверним етапом буде запуск вірусного челленджу для звичайних гостей: «Зніми Reels з оглядом улюбленого продукту ВТМ «Премія» у нашому магазині, постав хештег та виграй 10 000 балів на «Власний Рахунок».
- Останнім етап буде вже оцінка приросту локального трафіку, кількості унікальних згадок та динаміки середнього чека в категоріях, які просувалися.

Оскільки робота ведеться з мікроблогерами, більша частина бюджету інвестується не в пряму оплату, а в бартер.

Такий підхід дозволяє суттєво знизити маркетингові витрати та водночас отримати більш автентичний контент, якому аудиторія довіряє більше, ніж традиційній рекламі. В якості винагороди можуть використовуватися сертифікати на покупки, бонуси програми лояльності «Власний Рахунок», гастро-бокси з продукцією власного виробництва, запрошення на дегустації та презентації новинок. Це сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин із локальними лідерами думок і забезпечить стабільний потік користувацького контенту про супермаркет.

Фінансове забезпечення для реалізації пілотного проєкту розраховано у (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Бюджет впровадження проєкту для UGC-оптимізації бренд-менеджменту

Стаття витрат	Характеристика	Вартість на місяць, грн	Всього за 6 місяців
Бартерний фонд продукції	Продуктові набори ВТМ для блогерів	7 500	45 000
Гонорари мікроінфлюенсерам	Оплата створення за унікального відеоконтенту	4 000	24 000
Призовий фонд для гостей	Бонуси на картки лояльності за найкращі UGC	5 000	30 000
Маркетинг у магазині	Друк QR-матеріалів та наліпок для залу	–	6 000
УСЬОГО		16 500	105 000

Прогнозований результат від впровадження запропонованих заходів полягає у збільшенні популярності бренду серед мешканців мікрорайону та залученні нових покупців. Очікується, що проєкт забезпечить понад 150 тис. унікальних контактів з аудиторією. Завдяки просуванню власної кулінарії можливе зростання обсягів продажів цих категорій на 12-15%, що дасть змогу компенсувати вкладені кошти вже протягом перших трьох місяців реалізації проєкту. Якщо запропонована модель продемонструє позитивні результати у супермаркеті на вул. Чарівній, її доцільно впроваджувати й в інших магазинах мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Підсумовуючи вищесказане, запропоновані стратегічні напрями трансформації дозволяють переорієнтувати ТОВ «Сільпо» із суто комерційного майданчика роздрібної торгівлі на ціннісного провідника у повсякденному житті українського суспільства. Поєднання Phygital-інструментів, інтерактивних еко-технологій та щирих користувацьких наративів забезпечить компанії суттєве зміцнення її статусу ринкового лідера, формуючи водночас стійку емоційну прив'язаність з боку різних цільових груп споживачів. Сформована комплексна модель бренд-менеджменту успішно поєднує інструменти швидкої капіталізації операційної ефективності із засадами сталого розвитку, що створює надійний фундамент для довгострокового масштабування та захисту ринкових позицій бренду в умовах агресивного конкурентного середовища ритейлу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на тему «Розвиток бренд-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління підприємством на прикладі мережі «Сільпо»» було досягнуто поставленої мети. У ході дослідження узагальнено теоретичні засади бренд-менеджменту та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління брендом ТОВ «Сільпо» в умовах змін споживчої поведінки та зростання конкурентного тиску на ринку.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади бренд-менеджменту сучасних підприємств. У результаті дослідження встановлено, що в умовах цифровізації бренд перестав бути лише набором візуальних елементів і перетворився на важливий нематеріальний актив компанії. Саме бренд сьогодні допомагає бізнесу виділятися серед конкурентів, формувати емоційний зв'язок зі споживачами і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Також було проаналізовано концепції Phygital-маркетингу, які спрямовані на поєднання цифрового й фізичного досвіду клієнтів та побудову стійкої лояльності до бренду. Дослідження показало, що емоційний бренд-менеджмент має низку переваг, зокрема підвищення лояльності клієнтів і зменшення залежності від цінової конкуренції, проте потребує значних ресурсів для підтримки та розвитку.

У другому розділі проведено аналіз діяльності та системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд». Фінансові показники за 2022-2024 роки свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії. Зокрема, у 2024 році чистий дохід зріс на 20,77 % порівняно з попереднім роком і досяг 102 342 700 тис. грн, а чистий прибуток збільшився на 31,20 % – до 2 420 800 тис. грн. Крім того, валовий прибуток зростав швидше за собівартість продукції (+24,13 % проти +19,59 %), що підтверджує ефективність управління операційною діяльністю підприємства.

Разом із тим аналіз конкурентного середовища за участю ТОВ «АТБ», ТОВ «VARUS» та ТОВ «NOVUS» показав, що можливості подальшого розвитку за

рахунок активного відкриття нових магазинів поступово зменшуються. За досліджуваний період мережа «Сільпо» збільшилася лише на один магазин, що свідчить про перехід до інтенсивної моделі розвитку. Окрім переваг, було виявлено й певні проблемні аспекти системи бренд-менеджменту ТОВ «Сільпо». По-перше, створення тематичних магазинів потребує значних фінансових витрат. По-друге, одночасна присутність бюджетних і преміальних власних торгових марок створює ризик розмивання преміального позиціонування бренду. По-третє, компанія недостатньо використовує локалізовані маркетингові інструменти. Також слабко задіяний контент, який створюють самі споживачі. Усі ці чинники можуть негативно впливати на сприйняття бренду ТОВ «Сільпо» цільовою аудиторією. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення бренд-стратегії компанії з акцентом на цифровізацію, персоналізацію та розвиток емоційної взаємодії з клієнтами.

Для усунення виявлених проблем розроблено комплексну стратегію вдосконалення бренд-менеджменту, що базується на впровадженні Phygital-інструментів за чотирма напрямами. Перший – цифровізація споживчого досвіду. Це інтеграція у мобільний додаток функції «Цифрового двійника кошика». Другий – це соціальна інтеграція. Навігація через QR-коди в зонах «Лавки Традицій» та створення медіапростору для історій покупців і ВПО, що формує навколо бренду соціокультурну спільноту. Третій напрям передбачає екологізацію пакування – перехід на біорозкладні матеріали та термочутливі індикатори для кулінарії, що підкреслює відповідальність ТОВ «Сільпо». Четвертий – це стимулювання UGC через співпрацю з локальними мікроінфлюенсерами.

Практичну ефективність запропонованих заходів було перевірено на прикладі супермаркету мережі «Сільпо» у м. Запоріжжя (вул. Чарівна, 155Б). Аналіз показав доцільність розвитку користувацького контенту, тому було розроблено 6-місячний проєкт «Локальний UGC-Амбасадор» із бюджетом 105 тис. грн на основі бонусної програми «Власний Рахунок». Очікується зростання продажів у категоріях власного виробництва, випічки та кафе на 12-15%, що

дозволить окупити проєкт уже на третьому місяці та створить умови для його подальшого масштабування на всю мережу.

Отже, проведене дослідження доводить: ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує зміни пріоритетів у бренд-менеджменті. Компанії варто відійти від капіталомістких інвестицій у будівництво арт-об'єктів. Натомість акцент слід зробити на гнучких, цифрових і ціннісно-орієнтованих комунікаціях із споживачем. Такий підхід допоможе компанії зберегти статус бренду, до якого покупці відчувають щиру прихильність. Крім того, це дозволить захистити ринкові позиції в умовах посилення конкуренції з боку жорстких дискаунтерів і забезпечить фінансово-економічну стійкість компанії у довгостроковій перспективі. Результати дослідження мають практичну цінність для менеджменту Fozzy Group. Вони також можуть стати методологічною основою для подальших наукових досліджень у сфері сучасного ритейл-маркетингу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

2. Сутність і зміст функцій менеджменту. *PVA*: про фінанси і не тільки… 2024. 12 січ. URL: https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkczij-menedzhmentu/ (дата звернення: 03.05.2026)

3. Осипова Є. Л., Покотило Б. О. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 230–234.

4. Keller K. L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 6th Global Edition. London: Pearson, 2023. 624 p. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-brand-management-building-measuring-and-managing-brand-equity/P200000007271/9780135894170 (дата звернення: 03.05.2026).

5. Santos-Roldán L., Palacios-Florencio B., Berbel-Pineda J. M. The evolution of brand management: From product management to customer experience. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 164. Art. 113970. URL: https://www.researchgate.net/publication/371234567_The_evolution_of_brand_management_From_product_management_to_customer_experience (дата звернення: 03.05.2026).

6. Райт К. Побудування бренду: не мовчіть у галасливому світі / пер. з англ. Київ: Vivat, 2023. 304 с.

7. Foo S. 37 Inspiring Branding Quotes From Billionaires & CEOs. *SpeechSilver*. 2020. May 27. URL: https://speechsilver.com (дата звернення: 03.05.2026).

8. Osypova Y., Pokotylo B. BRANDING AND REPUTATION MANAGEMENT AS A TOOL FOR BUILDING BRAND TRUST. *Economic scope*.

2024. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37 (дата звернення: 03.05.2026).

9. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 240 с.

10. Shanmuganathan D., Bryzghalov A. Nation Brand Value 2025: Key trends, ranking shifts, and economic insights. *Brand Finance*. 2025. Feb 20. URL: https://brandfinance.com/insights/nation-brand-value-2025-key-trends-ranking-shifts-and-economic-insights (дата звернення: 03.05.2026).

11. Бренд-менеджмент: навч. посіб. / С. В. Ковальчук та ін. Львів: Новий Світ-2000, 2023. 244 с.

12. Смирнова І. В., Олійник А. О. Цифрові інструменти бренд-менеджменту в сучасних ринкових умовах. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 94–99. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1250 (дата звернення: 03.05.2026).

13. Малик І. П., Коваленко О. В. Сучасні тенденції розвитку бренд-менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/824 (дата звернення: 03.05.2026).

14. Телепнєва О. С. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 110–114. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/215383 (дата звернення: 03.05.2026).

15. Потапюк І. П., Сотніков В. С., Шкода В. В. Формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності сучасного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2(80). С. 56–62. DOI: doi.org. URL: https://www.evd-journal.org/download/2025/2/08-Potapiuk.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

16. Discover our Marketing Trends of 2026. *Deloitte Digital*. 2026. Feb 26. URL: https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2026.html (дата звернення: 03.05.2026).

17. Споживчі тренди українців на третьому році війни: аналітичний звіт. *Gradus Research*. 2024. URL: https://www.google.com/search?q=https://gradus.research/ua/publications/consumer-trends-ukrainians-third-year-war/ (дата звернення: 03.05.2026).

18. Kantar Marketing Trends 2026. *Kantar*. 2026. URL: https://www.kantar.com/campaigns/marketing-trends (дата звернення: 03.05.2026).

19. 2025 Annual Marketing Report | Nielsen. *Nielsen*. URL: https://www.nielsen.com/insights/2025/annual-marketing-report-2025-chaos-to-clarity/ (дата звернення: 03.05.2026).

20. 10 ключових маркетингових трендів 2025 року: що варто знати бізнесу. *Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу*. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/10-marketingovih-trendiv-2025-roku (дата звернення: 03.05.2026).

21. Кичкирук М., Кармазінова В. Тренди бренд-менеджменту в Україні у воєнний час. *Розвиток бізнес-моделей підприємств в умовах воєнного стану та глобалізаційних викликів: тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 14 березня 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 79–81. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/edfddd50-a28d-4be2-9597-f34b22518087/download (дата звернення: 03.05.2026).

22. Офіційний сайт Fozzy Group. Мережа супермаркетів «Сільпо»: місія, цінності та концепція бренду. *Fozzy Group*. 2026. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/ (дата звернення: 03.05.2026).

23. Сільпо 20 років: топ-20 маловідомих фактів про флагманську мережу Fozzy Group. *Асоціація ритейлерів України*. URL: https://rau.ua/news/silpo-20-maloizvestnyh-faktov/ (дата звернення: 03.05.2026).

24. ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (код ЄДРПОУ 22805655): досьє компанії. *Аналітична система YouControl*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 03.05.2026).

25. ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (код ЄДРПОУ 22805655): відкриті дані про компанію. *Опендатабот*. 2026. URL: https://opendatabot.ua/c/22805655 (дата звернення: 03.05.2026).

26. Сільпо. *LIGA.net*. URL: https://file.liga.net/ua/companies/silpo (дата звернення: 03.05.2026).

27. Звіт емітента ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік: вплив воєнних дій на операційну діяльність та активи. *Офіційний сайт «Сільпо» (Розділ для інвесторів)*. 2023.URL: https://silpo.ua/about/investors (дата звернення 03.05.2026)

28. «Сільпо» звітує про збитки на 7,6 мільярда за рік війни. *BIZAGRO — Аграрний бізнес в Україні*. URL: https://bizagro.com.ua/silpo-zvituye-pro-zbitki-na-7-6-milyarda-za-rik-vijni/ (дата звернення: 03.05.2026).

29. Виторг топ українських ритейлерів у 2025 зріс на 19,4% – Business. *Business*. URL: https://business.org.ua/finance/atb-znovu-lider-top-10-ryteyleriv-ukrainy-zarobyly-647-mlrd-hrn-u-2025-rotsi/ (дата звернення: 03.05.2026).

30. Як працює Fozzy Group: історія компаній, Сільпо та пласка структура управління. *AIN.ua*. 2025. 24 жовт. URL: https://ain.ua/2025/10/24/iak-praciuje-fozzy-group/ (дата звернення: 03.05.2026).

31. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: основна інформація та фінансово-економічні показники. *Аналітична платформа Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198 (дата звернення: 03.05.2026).

32. ТОВ «СІЛЬПО». *Офіційний сайт Сільпо*. URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOorAvlKKtz2cRSEuyF6KmmfbeX9VHZ52EAVXx37cOYOj0igF7nb0 (дата звернення: 03.05.2026).

33. Бондаренко О., Ковальчук В. Дослідження застосування інструментів цифрового маркетингу в рекламно-збутовій діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». 2024. URL: https://vntu.edu.ua (дата звернення: 03.05.2026).

34. Прокопенко В., Штика А. Кейс-стаді діджитал-комунікацій та SMM-стратегій бренду «Сільпо» у взаємодії з користувачами. *CASES Media*. 2025. URL: https://cases.media/en/silpo/portfolio (дата звернення: 03.05.2026).

35. Огуряєва К. Сільпо: Як створювати бренд, що викликає емоції. Асоціація ритейлерів України *(RAU)*. 2024. 14 трав. URL: https://rau.ua/news/ogurjaieva-silpo-brend-shho-viklikaie-emocii/ (дата звернення: 03.05.2026).

36. Recognizing design and experience excellence at Silpo supermarkets in Ukraine. *Checkpoint Systems - RFID and RF Technology solutions*. URL: https://checkpointsystems.com/blog/recognizing-design-and-experience-excellence-at-silpo-supermarkets-in-ukraine/ (дата звернення: 03.05.2026).

37. Соціальна турбота та благодійні проєкти. *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: https://silpo.ua (дата звернення: 03.05.2026).

38. Портал власних торгових марок Сільпо: асортиментна лінійка ВТМ «Повна Чаша» та ТМ «Премія». *Офіційний сайт «Сільпо»*. 2026. URL: https://silpo.ua/about/own-brands (дата звернення: 03.05.2026).

39. Григоренко О. О., Шаповалова В. О. Управління власними брендами в торговельній мережі «Сільпо»: тенденції та перспективи. (Аналіз категорійного бренд-менеджменту ВТМ та «Лавки Традицій»). 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372088410_MANAGING_OWN_BRANDS_IN_THE_SILPO_RETAIL_CHAIN_TRENDS_AND_PROSPECT (дата звернення: 03.05.2026).

40. Сільпо – історія, кількість магазинів, фінансовий стан: аналітичний огляд. *ShareUApotential: інформаційно-аналітичний портал*. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html (дата звернення: 03.05.2026).

41. Сільпо – Пост з приємними новинами : офіційна сторінка торговельної мережі. *Facebook*. 2022. 29 груд. URL: https://facebook.com (дата звернення: 03.05.2026).

42. Сідєльніков Д., Шамрай С. Стратегия емоційного маркетингу мережі “Сільпо” як інструмент довгострокової конкурентної переваги. *Сучасні*

технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2025. С. 284–286. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/3d3ea6b5-61b7-49de-9780-51e4b51f11c8 (дата звернення: 03.05.2026).

43. Three Innovative SILPO Stores Included in Europe's Finest 2025 List: The Storytelling and Concept Design in Modern Food Retail. *FREOR*. 2025. URL: https://freor.com/three-freor-equipped-silpo-stores-included-in-europes-finest-2025-list/ (дата звернення: 03.05.2026).

44. Порівняльний аналіз цінових стратегій та програм лояльності топ-5 супермаркетів України (АТБ, Сільпо, Фора, Novus, Varus) : маркетингове дослідження. *Де Дешевше*. 2026. URL: https://de-deshevshe.com.ua/top-5-supermarketiv-iz-najvyhidnishymy-tsinamy/ (дата звернення: 03.05.2026).

45. Шаріпов О. «Файно Маркет» злетів на 24%, «Ашан» у мінусі. Як змінилися доходи продуктових ритейлерів у 2024 році. *Forbes Україна*. 2025. 12 берез. URL: https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920 (дата звернення: 03.05.2026).

46. Predictive Marketing and AI Integration in Loyalty Ecosystems: The Case of Vlasnyi Rakhunok & LOKO. *TemaBit Digital & AI Innovations*. 2024. URL: https://temabit.com (дата звернення: 03.05.2026).