

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗУБКО ДАР'Я ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 658.8(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Економічні науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Шталь Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.029

д.е.н., професор _____ І. П. Отенко

Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Зубко Д. О. «Формування стратегії бренду торговельних підприємств». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2021.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню й розробці теоретичних засад, методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо розвитку формування стратегії бренду торговельних підприємств.

У роботі уточнено зміст поняття «стратегія бренду»; розвинуто науково-теоретичний базис управління бренд-стратегією торговельного підприємства; розроблено методичний підхід до визначення рівня діджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства; представлено механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства; розроблено «ДНК» бренду торговельного підприємства; надано інструментарій управління ризиками при розробці бренд-стратегією торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування *стратегії бренду* торговельного підприємства.

Предмет дослідження складають сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування та імплементації інструментарію формування *стратегії бренду* торговельного підприємства.

В дисертації використано методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу; теоретичного узагальнення та групування; узагальнення, структурний аналіз, декомпозиція та формалізація; методи статистичного аналізу; графічний метод; метод нечітких множин.

Перший розділ «Теоретико-методичні основи формування стратегії бренду торговельних підприємств» присвячено уточненню змісту поняття «стратегія бренду» та розвитку науково-теоретичних засад управління стратегією бренду торговельного підприємства. В розділі удосконалено визначення стратегії

бренду, яка розуміється як впорядкована сукупність заходів, розрахованих на довгострокову перспективу, що спрямовані на: збільшення популярності, затребуваності продукту підприємства серед споживачів шляхом формування у них відповідного образу, уявлення, асоціацій, очікувань про нього; підвищення цінності та конкурентоспроможності продукту чи послуги; розвитку торговельного підприємства в цілому, що дозволяє вдосконалити та розширити теоретико-методичний базис бренд-менеджменту підприємства; надано розвинуті та вдосконалені науково-теоретичні засади управління брендом торговельних підприємств, які об'єднують: джерела та складові забезпечення індивідуальності бренду, систему його ідентичності, складові позиціонування успішного бренду та фактори успіху його стратегії, джерела формування та функції цінності бренду, принципи бренд-орієнтованого управління, процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління і модель розробки і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві.

Другий розділ «Сучасні тенденції формування стратегій бренду на торговельному підприємстві» присвячено розробці методичного підходу до визначення рівня диджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства та аналізу ринку сприйняття брендів торговельних підприємств. В результат дослідження було вдосконалено оцінювання рівня диджиталізації бренду торговельних підприємств у формі авторського методичного підходу, який відрізняється врахуванням таких критеріїв як: цифрові засоби обслуговування клієнтів, система доставки, програма лояльності, соціальні мережі та кількість підписників, що розраховуються за множиною параметрів як інтегральне значення, на основі яких з використанням апарата нечіткої логіки встановлюється оцінюваний рівень (високий, середній, низький), що дозволяє визначити ключові компоненти підвищення диджиталізації в структурі стратегії бренду торговельного підприємства. Для аналізу показників діяльності та ефективності стратегії бренду відібрані як провідні ритейлери, так і дрібні, але такі, що демонструють позитивну динаміку росту. Розглянуто та описано основні показники діяльності зазначених торговельних підприємств. З'ясовано,

що найуспішніші ритейлери обирають за провідну стратегію бренду диджиталізацію, оскільки високий рівень конкуренції на ринку ритейлу дасть можливість утримати позиції лише тим ритейлерам, що ефективно імплементують цифрові технології на усіх рівнях торговельного підприємства. В роботі було проведено аналіз вітчизняного та європейських ринків за останні два роки, який виявив важливі для ритейлу тренди. Так, з'ясовано, наскільки змінилася купівельна поведінка українців, що надзвичайно важливо з огляду на тривалу пандемію COVID-19. Визначені основні тренди, що впливатимуть на розвиток ритейлу в країні. Окрема увага приділена розвитку економіки All-Delivery, зазначені вимоги клієнтів до послуги доставки. Виокремлено ключові тренди у майбутньому електронної торгівлі. Виявлені тренди свідчать про те, що розвиток ритейлу поступово рухатиметься до тотальної диджиталізації, і йдеться не лише про онлайн-торгівлю. У торгових точках високий рівень диджиталізації лише сприятиме підвищенню рівня лояльності покупця до бренду, оскільки цифрові технології дають можливість скоротити час на покупку, що надзвичайно важливо у сучасних умовах життя.

Третій розділ «Методичні засади формування стратегії бренду торговельного підприємства» присвячено обґрунтуванню механізму формування стратегії бренду торговельного підприємства; розробці «ДНК» бренду торговельного підприємства; визначенню **організаційно-методичних засад** управління ризиками при розробці стратегії бренду торговельного підприємства. В результаті дослідження було надано розвинутий механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства, який включає функціонал, що об'єднує функції, підходи, моделі, принципи, методи та інструменти, забезпечення, яке охоплює нормативне забезпечення, економічні ресурси, організаційну структуру, нематеріальні активи та фінансові ресурси, а також процесну складову з таких етапів: обґрунтування стратегії, визначення стратегії, впровадження стратегії і моніторинг ефективності стратегії, що дозволяє забезпечувати впровадження стратегії бренду торговельного підприємства з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища, узгоджувати поставлені цілі з наявними ресурсами та враховувати інтереси зацікавлених

сторін. В роботі запропоновано концептуальне бачення процесу формування «ДНК» бренду торговельної компанії з урахуванням вимог сталого розвитку як метасистемного фактору зміни парадигми розвитку бізнесу на основі трансформації цінностей, потреб, побажань і ціннісних орієнтацій суб'єктів суспільних відносин, **яка відрізняється ґрунтуванням на факторах 6P (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце продажу, Promotion – просування; People – люди, Peace – мир) як поєднання складових економічної, соціальної та екологічної платформ, що виступає реакцією на зовнішні впливи поведінкових факторів, викликаних до життя ієрархією цінностей, потреб, побажань і попиту. В ході дослідження були розроблені організаційно-методичні засади управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства, яка відрізняється уточненням предметної сфери управління ризиками (встановлення взаємозв'язку між об'єктом, факторами ризику, схильністю до ризику, ризиковою ситуацією та подією і наслідкам ризику), класифікацією ризиків (за критеріями природи виникнення, джерелами виникнення, масштабом прояву та сферою виникнення) та процесом управління ризиками, який включає стадії діагностики, ідентифікації ризику (визначення інструментів і методів, які будуть використані), аналізу, планування та реагування, спостереження та управління. Представлено алгоритм дій для безперервного процесу управління ризиками. Зазначений механізм дасть можливість у разі його імплементації ефективно управляти ризиками на торговельному підприємстві. Отже, врахування даного механізму в процесі формування стратегії бренду торговельного підприємства дасть можливість мінімізувати репутаційні втрати бренду.**

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні й методичні положення роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо реалізації напрямів формування стратегії бренду торговельного підприємства. Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані в діяльності таких підприємств: на ТОВ «Крупи України» прийнятий до впровадження методичний підхід щодо оцінювання

рівня диджиталізації бренду підприємства та впроваджені заходи з підвищення вартості бренду (довідка № 25/12 від 18.08.2020 р.); на ТОВ «УРСК» прийнятий до впровадження в діяльність запропонований у дисертації інструментарій управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства (довідка № 1217/3 від 14.07.2020 р.). У навчальному процесі ХНЕУ ім. С. Кузнеця під час викладання навчальних дисциплін: «Міжнародний маркетинг», «Міжнародні бізнес-стратегії підприємства» (довідка № 21/86-29-72/1 від 06.04.2021 р.).

Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею та містить отримані автором нові результати в економічній науці, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання розробки напрямів формування стратегії бренду торговельних підприємств.

Ключові слова: бренд, стратегія бренду, торговельне підприємство, диджиталізація, зовнішнє середовище, механізм формування стратегії бренду, «ДНК» бренду, ризики, управління ризиками, функції бренду, індивідуальність бренду, ідентичність бренду, джерела, які формують цінності бренду, принципи бренд-орієнтованого управління підприємством, маркетинговий бюджет, критерії оцінювання рівня диджиталізації, ритейл, All-Delivery, концепція маркетинг-мікс.

ABSTRACT

Zubko D. O. «Formation of brand strategy in commercial enterprises». – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

The thesis for obtaining a Doctor of Philosophy degree (Ph.D.) in a specialty 073 – "Management". Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv. Kharkiv, 2021.

The dissertation is devoted to substantiation and development of theoretical bases, methodical maintenance, and practical recommendations on development of formation of strategy of a brand of the trading enterprises.

The content of the concept of "brand strategy" is specified in the work; developed scientific and theoretical basis for managing the brand strategy of a commercial enterprise; a methodical approach to determining the level of digitalization of the brand strategy of a commercial enterprise has been developed; the mechanism of formation of the brand strategy of the trade enterprise is presented; developed the "DNA" of the brand of a commercial enterprise; provided risk management tools for the development of brand strategy of a trading company.

The object of research is the processes of forming the brand strategy of a commercial enterprise.

The subject of research is a set of theoretical and methodological and applied principles of formation and implementation of tools for the formation of brand strategy of a commercial enterprise.

The dissertation uses methods of induction and deduction, analysis and synthesis; theoretical generalization and grouping; generalization, structural analysis, decomposition and formalization; methods of statistical analysis; graphic method; fuzzy set method.

The first section "Theoretical and methodological foundations of the formation of brand strategy of commercial enterprises" is devoted to clarifying the content of the concept of "brand strategy" and the development of scientific and theoretical principles of brand strategy management of commercial enterprises. The section improves the definition of brand strategy, which is understood as an orderly set of measures designed for the long term, aimed at: increasing the popularity, demand for the company's product among consumers by forming their image, ideas, associations, expectations; increasing the value and competitiveness of a product or service; development of the trade enterprise as a whole, which allows to improve and expand the theoretical and methodological basis of brand management of the enterprise; developed and improved scientific and theoretical principles of brand management of commercial enterprises, which combine: sources and components of brand identity, its identity system, components of successful brand positioning and success factors of its strategy, sources of formation and function of brand value, brand-oriented

principles management, the process of forming a marketing budget for companies with a brand-oriented management system and a model for developing and implementing a brand strategy in a commercial enterprise.

The second section "Current trends in the formation of brand strategies in a commercial enterprise" is devoted to developing a methodological approach to determining the level of digitalization of the brand strategy of a commercial enterprise and market analysis of brand perception of commercial enterprises. As a result of the study, the assessment of the level of digitalization of the brand of commercial enterprises was improved in the form of an author's methodological approach, which differs by such criteria as: digital customer service, delivery system, loyalty program, social networks and the number of subscribers. on the basis of which with the use of fuzzy logic the estimated level (high, medium, low) is set, which allows to determine the key components of increasing digitalization in the structure of the brand strategy of a commercial enterprise. Both leading retailers and small retailers, but those that show positive growth dynamics, were selected to analyze the performance and effectiveness of the brand's strategy.

The main indicators of activity of these trade enterprises are considered and described. It has been found that the most successful retailers choose digitalisation as the brand's leading strategy, as the high level of competition in the retail market will allow only those retailers who effectively implement digital technologies at all levels of the retail business to hold their ground. The paper analyzes the domestic and European markets over the past two years, which revealed important trends for retail. Yes, it was found out how much the purchasing behavior of Ukrainians has changed, which is extremely important given the long-lasting COVID-19 pandemic. The main trends that will affect the development of retail in Cain have been identified. Particular attention is paid to the development of the All-Delivery economy, customer requirements for delivery services. The key trends in the future of e-commerce are highlighted. The identified trends indicate that the development of retail will gradually move towards total digitalization, and it is not just about online commerce. In retail outlets, a high level of digitalization will only increase the level

of customer loyalty to the brand, as digital technology can reduce the time to buy, which is extremely important in today's living conditions.

The third section "Methodological principles of forming a brand strategy of a commercial enterprise" is devoted to substantiating the mechanism of forming a brand strategy of a commercial enterprise; development of "DNA" of the brand of the trade enterprise; determination of organizational and methodological principles of risk management in the development of brand strategy of a commercial enterprise. The study provided a developed mechanism for developing a brand strategy of a commercial enterprise, which includes functionality that combines functions, approaches, models, principles, methods and tools, support, which includes regulatory support, economic resources, organizational structure, intangible assets and financial resources, as well as the process component of the following stages: strategy justification, strategy definition, strategy implementation and monitoring of strategy effectiveness, which allows to ensure the implementation of the brand strategy of the trading company taking into account the internal and external environment. . The paper offers a conceptual vision of the process of forming the "DNA" of the trading company's brand, taking into account the requirements of sustainable development as a metasystemic factor for changing the paradigm of business development based on transformation of values, needs, desires and value orientations of public relations. - product, Price - price, Place - point of sale, Promotion - promotion; People - people, Peace - peace) as a combination of components of economic, social and environmental platforms, responding to external influences of behavioral factors caused by a hierarchy of values, needs, wishes and demand. The study developed organizational and methodological principles of risk management in the formation and implementation of the brand strategy of a commercial enterprise, which differs in clarifying the subject area of risk management (establishing the relationship between the object, risk factors, risk appetite, risk situation and event and consequences risk), classification of risks (by criteria of nature, sources, scale and scope) and risk management process, which includes stages of diagnosis, risk identification (identification of tools and methods to

be used), analysis, planning and response, monitoring and management. An algorithm of actions for a continuous risk management process is presented. This mechanism will allow in the case of its implementation to effectively manage risks in the trading company. Therefore, taking into account this mechanism in the process of forming the brand strategy of a commercial enterprise will minimize the reputational losses of the brand.

The practical significance of the obtained results is that the theoretical and methodological provisions of the work are brought to the level of specific methodological recommendations for the implementation of directions of formation of the brand strategy of a commercial enterprise. Scientific and practical provisions of the dissertation were used in the activities of the following enterprises: LLC "Krupy Ukrainy" adopted a methodological approach to assessing the level of digitalization of the company's brand and implemented measures to increase brand value (reference № 25/12 from 18.08.2020) ; URSK LLC accepted for implementation the risk management tools proposed in the dissertation in the formation and implementation of the brand strategy of a commercial enterprise (reference № 1217/3 from 14.07.2020). In the educational process of KhNEU. S. Kuznets during the teaching of disciplines: "International Marketing", "International Business Strategies of the Enterprise" (reference № 21 / 86-29-72 / 1 from 06.04.2021).

The dissertation is an independently performed scientific work and contains the new results obtained by the author in economics, which together solve an important scientific task of developing directions for the formation of brand strategy of commercial enterprises.

Keywords: brand, brand strategy, trade enterprise, digitalization, external environment, mechanism of brand strategy formation, brand "DNA", risks, risk management, brand functions, brand individuality, brand identity, sources that form brand values, brand principles focused enterprise management, marketing budget, criteria for assessing the level of digitalization, retail, All-Delivery, the concept of marketing mix.

Список опублікованих праць за темою дисертації
Статті у періодичних виданнях інших держав, які входять до
Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського
Союзу:

1. Зубко Д. О. Технології діджиталізації у формуванні та імплементації бренд-стратегій на торговельних підприємствах. *Colloquium-journal. Economic Sciences*. Poland, Warszawa. Wydawca «Interdruk». 2021. № 23 (110). С. 40–44. <http://www.colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2021/08/colloquium-journal-23110-chast-1.pdf> (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

2. Зубко Д. О. Формування маркетингового бюджету для підприємств із бренд-орієнтованою системою управління. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 87–93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_2_16 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 1,0 друк. арк.).

3. Зубко Д. О. Науково-теоретичний зміст бренд-стратегії торгового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 457–461. https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_457_461 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,9 друк. арк.).

4. Зубко Д. О. Стратегічне планування архітектури брендів торговельного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 96–100. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/apie_2020_r03_a17.pdf (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

5. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/ujae_2020_r02_a31-1.pdf (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

6. Зубко Д. О. Формування ефективного бренду торговельного підприємства: фактори метасистемного рівня. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2020 р. № 4. Том 3 (284). С. 153–158. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

7. Зубко Д. О. Механізм формування бренд-стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 75–85. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 1,0 друк. арк.).

8. Зубко Д. О. Управління ризиками як складник бренд-стратегії торговельного підприємства. *Університетські наукові записки*. 2021. № 2 (80). С. 197–206. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,9 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

9. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 59–60. (0,2 друк. арк.).

10. Зубко Д. О. Формування конкурентної моделі управління брендами. *Фінансові механізми сталого розвитку України*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 жовтня 2018 р. Х.: ХДУХТ, 2018. С. 285–288. (0,25 друк. арк.).

11. Зубко Д. О. Вплив процесу здійснення покупки на конкурентоспроможність товарів бренду. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 15–16 листопада 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 322–325. (0,25 друк. арк.).

12. Zubko D. Features of forming a trade branch transit strategy on trade enterprises. Perspectives of modern scientific research: Conferences of scientific article. Lisbon, Portugal, 2018. P. 127–134. (0,5 друк. арк.).

13. Зубко Д. О. Сучасні підходи оцінки вартості бренду торгових підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 травня 2019 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 57–58. (0,2 друк. арк.).

14. Зубко Д. О. Формування архітектури брендів торговельного підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 14 листопада 2019 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. С. 160–163. (0,25 друк. арк.).

15. Зубко Д. О., Козуб В. О. Формування та реалізація бренд-технологій міжнародних компаній. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу*: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 15 квіт. 2020 р. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. С. 138–141. (заг. обсяг 0,25 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.).

16. Зубко Д. О. Особливості створення та просування бренду на зарубіжний ринок. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 221-224. (0,25 друк. арк.).

17. Зубко Д. О. Стратегічні завдання управління брендом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали V наук.-практ. конф. 26-27 листопада 2020 р. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 57–58. (0,25 друк. арк.).*

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	22
1.1. Зміст і сутність стратегії бренду торговельного підприємства	22
1.2. Науково-теоретичні засади управління стратегією бренду торговельного підприємства	35
1.3. Особливості формування стратегії переходу торговельної марки до бренду торговельних підприємств	52
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ БРЕНДУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	69
2.1. Аналіз практики формування стратегій брендингу торговельних підприємств	69
2.2. Методичний підхід до визначення рівня диджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства	92
2.3. Аналіз ринку і сприйняття брендів торговельних підприємств	115
Висновки до розділу 2	132
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	135
3.1. Механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства	135
3.2. Інструментарій розробки «ДНК» бренду торговельного підприємства	158
3.3. Організаційно-методичні засади управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства	174
Висновки до розділу 3	192
ВИСНОВКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	200
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Актуальність. Світова торгівля поступово повертається до позитивної динаміки зростання після пандемічного спаду, викликаного поширення коронавірусної інфекції COVID-19. Приріст світової торгівлі товарами у 2017 р. становив 4,9%, у 2018 р. – 3,2%, 2019 р. – 0,2%, а у 2020 р. – 5,3%. Прогноз на 2021 р. становить плюс 8% приросту, що перевищує аналогічні індикатори за світовим ВВП. Зростання електронної комерції в глобальному масштабі становить за 2020 р. 25,7% або 2,44 трлн дол., що відповідає 21,3% всього обсягу ритейлу за 2020 р. Усі ці тенденції відображають сучасні тренди розвитку торгівлі у глобальному вимірі, які в повній мірі відповідають ситуації, що склалася в Україні. Зростання електронної торгівлі в Україні становить близько 41% за 2020 р. у порівнянні з 2019 р. Це вимагає перегляду існуючих стратегій управління торговельними підприємствами, де важливу роль відіграє бренд як концентроване відображення рівня компетентності підприємства в розрізі його здатностей задовольняти вимоги споживачів із відповідним рівнем унікальності та надійності. Найбільшого значення набувають саме процеси диджиталізації, які й формують майбутній профіль глобальної торгівлі, що вимагає їх врахування під час розробки стратегії бренду торговельного підприємства. Поряд із цим залишається актуальним аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на формування та імплементацію стратегії бренду торговельного підприємства паралельно з аналізом ризиків та реалізацією сучасного методичного інструментарію його розробки. Таким чином, розробка науково-теоретичного та методичного інструментарію формування стратегії бренду торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденції розвитку глобалізованого ринку є актуальним як в теоретичному, так і в прикладному розрізі.

Дослідженнями поняття «бренд» займалися такі науковці як: Д. Д'Алессандро, Т. Амблер, А. Бад'їн, А. Бонтур, С. Велешук, Ю. Гуля,

П. Дойль, Р. Зборовський, О. Зозульов, Н. Івашова, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Ф. Котлер, Жан-Марк Лейю, Т. І. Лук'янець, О. Малинка, І. Малькова, Л. Мамлеєва, Ю. Нестерева, В. Перція, В. Пустотін, Г. Предик, Я. Приходченко, В. Пустотін, С. Соммербсі, В. Тамберг А. Устенко, О. Ястремська, Д. Яцюк. Незважаючи на чисельні наукові та прикладні здобутки, питання формування стратегії бренду з урахуванням особливостей діяльності торговельного підприємства вимагає подальшого поглибленого аналізу та розробки методичного інструментарію щодо управління зазначеними процесами, що і обумовило вибір теми даного наукового пошуку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця: в темі «Організаційно-економічний механізм забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств» (номер державної реєстрації 0118U000717) автором запропоновано механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства; а в рамках теми «Управління розвитком торговельного підприємства в умовах формування інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U103439) автор надав методичний підхід до оцінювання рівня діджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства та результати аналізу даного рівня для найбільших українських ритейлерів роздрібною торгівлі.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні і розробці теоретичних засад, методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування та імплементації стратегії бренду торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої було вирішено такі завдання:

- уточнити зміст поняття «стратегія бренду»;
- розвинути науково-теоретичні засади управління стратегією бренду торговельного підприємства;
- розробити методичний підхід до визначення рівня діджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства;

- обґрунтувати механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства;

- розробити «ДНК» бренду торговельного підприємства;

- надати організаційно-методичні засади управління ризиками при розробці стратегії бренду торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування *стратегії бренду* торговельного підприємства.

Предмет дослідження складають сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування та імплементації інструментарію формування *стратегії бренду* торговельного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічно основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, теорії торгівлі, теорії комунікації, теорії систем, результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців щодо природи бренду, особливостей управління брендом, розробки механізмів бренд-менеджменту, сучасних процесів діджиталізації суспільних відносин всіх рівнів із врахування особливостей функціонування підприємств торгівлі. Безпосередньо для вирішення поставлених робіт в завдань було використано такі методи наукового пошуку: *індукції та дедукції, аналізу та синтезу* – для узагальнення існуючих науково-теоретичних підходів та концепції бренду як феномену економічних досліджень; *теоретичного узагальнення та групування* – для обґрунтування змісту понять «бренд» та «стратегія бренду»; *узагальнення, структурний аналіз, декомпозиція та формалізація* – для розробки механізму формування стратегії бренду торговельного підприємства, для формування «ДНК» бренду з рахуванням вимог сталого розвитку, обґрунтування процесу управління ризиками при формуванні стратегії бренду торговельного підприємства; для детермінації ключових чинників зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії бренду; *методи статистичного аналізу* – для визначення ключових тенденцій практики формування стратегій брендингу торговельних підприємств, для оцінювання стратегічного розвитку портфелю брендів

торговельних підприємств України; *графічний метод* – для візуалізації отриманих результатів наукового пошуку; *метод нечітких множин* – для визначення інтегрального коефіцієнту діджиталізації бренду досліджених торговельних підприємств.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних дослідників з менеджменту, управління брендами, торгівлі та міжнародної торгівлі, чинні нормативно-правові акти України, офіційні матеріали державної служби статистики України, аналітичні матеріали недержавних організацій (Асоціація ритейлерів України), аналітичні огляди та звіти провідних експертів у сфері управління роздрібною торгівлею.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні розв'язання наукової задачі формування стратегії бренду торговельного підприємства:

удосконалено:

методичний підхід до оцінювання рівня діджиталізації бренду торговельних підприємств, який відрізняється врахуванням таких критеріїв як: цифрові засоби обслуговування клієнтів, система доставки, програма лояльності, соціальні мережі та кількість підписників, що розраховуються за множиною параметрів як інтегральне значення, на основі яких з використанням апарата нечіткої логіки встановлюється оцінюваний рівень (високий, середній, низький), що дозволяє визначити ключові компоненти підвищення діджиталізації в структурі стратегії бренду торговельного підприємства;

механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, включає функціонал, що об'єднує функції, підходи, моделі, принципи, методи та інструменти, забезпечення, яке охоплює нормативне забезпечення, економічні ресурси, організаційну структуру, нематеріальні активи та фінансові ресурси, а також процесну складову з таких етапів: обґрунтування стратегії, визначення стратегії, впровадження стратегії і моніторинг ефективності стратегії, що дозволяє забезпечувати впровадження стратегії бренду торговельного підприємства з урахуванням стану

внутрішнього та зовнішнього середовища, узгоджувати поставлені цілі із наявними ресурсами та враховувати інтереси зацікавлених сторін;

концептуальне бачення процесу формування «ДНК» бренду торговельної компанії з урахуванням вимог сталого розвитку як метасистемного фактору зміни парадигми розвитку бізнесу на основі трансформації цінностей, потреб, побажань і ціннісних орієнтацій суб'єктів суспільних відносин, яка відрізняється ґрунтуванням на факторах 6P (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце продажу, Promotion – просування; People – люди, Peace – мир) як поєднання складових економічної, соціальної та екологічної платформ, що виступає реакцією на зовнішні впливи поведінкових факторів, викликаних до життя ієрархією цінностей, потреб, побажань і попиту;

організаційно-методичні засади управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства, яка відрізняється уточненням предметної сфери управління ризиками (встановлення взаємозв'язку між об'єктом, факторами ризику, схильністю до ризику, ризиковою ситуацією та подією і наслідкам ризику), класифікацією ризиків (за критеріями природи виникнення, джерелами виникнення, масштабом прояву та сферою виникнення) та процесом управління ризиками, який включає стадії діагностики, ідентифікації ризику (визначення інструментів і методів, які будуть використані), аналізу, планування та реагування, спостереження та управління;

дістало подальшого розвитку:

визначення стратегії бренду, відмітною рисою якої є її розуміння як впорядкованої сукупності заходів, розрахованих на довгострокову перспективу, що спрямовані на: збільшення популярності, затребуваності продукту підприємства серед споживачів шляхом формування у них відповідного образу, уявлення, асоціацій, очікувань про нього; підвищення цінності та конкурентоспроможності продукту чи послуги; розвитку торговельного підприємства в цілому, що дозволяє вдосконалити та розширити теоретико-методичний базис бренд-менеджменту підприємства;

науково-теоретичні засади управління брендом торговельних підприємств, які, на відміну від існуючих, об'єднують: джерела та складові забезпечення індивідуальності бренду, систему його ідентичності, складові позиціонування успішного бренду та фактори успіху його стратегії, джерела формування та функції цінності бренду, принципи бренд-орієнтованого управління, процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованої системою управління і модель розробки і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні й методичні положення роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо реалізації напрямів формування стратегії бренду торговельного підприємства.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані в діяльності таких підприємств: на ТОВ «Крупи України» прийнятий до впровадження методичний підхід щодо оцінювання рівня діджиталізації бренду підприємства та впроваджені заходи з підвищення вартості бренду (довідка № 25/12 від 18.08.2020 р.); на ТОВ «УРСК» прийнятий до впровадження в діяльність запропонований у дисертації інструментарій управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства (довідка № 1217/3 від 14.07.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею та містить отримані автором нові результати в управлінській науці, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання формування стратегії бренду торговельного підприємства, апробоване на торгових підприємствах України, що знайшло відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних і зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: Міжнародна науково-

практична конференція «Фінансові механізми сталого розвитку України» (м. Харків, 25-26 жовтня 2018); Міжнародна наукова конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 30-31 травня 2018 р.), Міжнародна наукова конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 30 травня 1 червня 2019 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики», присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману (м. Харків, 15-16 листопада 2018 р.); International scientific conferences «Perspectives modern scientific of research» (Lisbon, Portugal, 2018); III Всеукраїнська науково-практична конференція (15 квітня 2020 року, м. Харків); «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (23 квітня 2020 р., м. Харків).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 17 наукових праць, а саме: 1 стаття у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Республіка Польща), 7 статей у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 9 тез доповідей та матеріалів конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (181 найменування на 16 сторінках), 3 додатки (на 9 сторінках), містить 17 таблиць та 34 рисунки. Основний текст роботи викладено на 199 сторінках (8,3 авт. арк.). Загальний обсяг роботи становить 224 сторінки (9,33 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ
ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Зміст і сутність стратегії бренду торговельного підприємства

Торговельні підприємства зазнають впливу чималої кількості факторів, пов'язаних з особливостями їх функціонування, нестабільністю економічного середовища, соціально-політичними кризами, зміною підходів до звичного уявлення про товари та послуги, які реалізуються в рамках ринкових відносин. Цифровізація суспільства, глобалізаційні процеси та зростання конкуренції на ринку спонукають торговельні підприємства створювати та використовувати бренди. Це дозволяє застосовувати більш креативні методи дослідження думок споживачів стосовно бренду з метою точнішого визначення їх потреб, підвищувати рівень лояльності до продукту, застосовувати виробникам продукту важелі, що забезпечують контроль дій роздрібних продавців, формувати та зміцнювати імідж підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність.

Поняття бренду досліджували С. Велешук, Д. Д'Алессандро, П. Дойль, О. Зозульов, Н. Івашова, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Ф. Котлер, О. Малинка, Л. Мамлеєва, Ю. Нестерева, В. Перція, Я. Приходченко, В. Пустотін, А. Устенко, Г. Предик, О. Ястремська, Д. Яцюк та інші. Враховуючи, що бренд у науковій літературі розглядається переважно в контексті маркетингової сфери, додаткової уваги потребує стратегічний аспект даного питання у діяльності торговельних підприємств.

У дослідженні [114] розглянуто підходи до визначення поняття бренду, які умовно можна розподілити за наступними групами:

Д. Д'Алессандро, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Л. Мамлеєва, В. Перція, Я. Приходченко, В. Пустотін, А. Устенко, О. Малинка, Г. Предик визначають

дане поняття, пов'язуючи його із асоціаціями, враженнями та очікуваннями споживачів, сформованими певним чином завдяки маркетинговим засобам, що сприяє зростанню лояльності та бажанню клієнта придбати той чи інший товар;

С. Велешук, О. Штовба, Д. Яцюк, Н. Івашова ототожнюють бренд певним чином із торговим знаком, торговою маркою, нематеріальним активом, які є юридично захищеними та разом із асоціативним впливом використовуються підприємством з метою підсилення споживчої цінності товару та його конкурентоспроможності.

Ю. Гуля, узагальнивши існуючі підходи до визначення поняття, виокремлює такі критеріальні ознаки (аспекти) бренду, як: символ ідентифікації, психологічне сприйняття, унікальні обіцянки, критерій покупки (купівельної поведінки), образ, диференційована торгова марка, нематеріальний активі, іміджеві характеристики [35, с. 16].

І. Малькова, в свою чергу, виокремлює такі підходи до визначення сутності бренду: предметний, функціональний, емоціональний, вартісно-орієнтований, комплексний [97].

Отже, бренд формує суб'єктивне сприйняття у споживачів характеристик товару та має інтегральний вплив на діяльність торговельного підприємства, тому варто погодитися з думкою К. Тімоніна, який надає більш узагальнюючу та повну характеристику даного поняття – «складного комплексного соціально-економічного явища, сутність якого полягає в створенні унікальної пропозиції цінності, в якій поєднані економічні та соціальні вигоди об'єкту (товару, підприємства та ін.), що є значущими для суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища та формуються на основі ефективних комунікацій як позитивні асоціації та уявлення, що дозволяє підприємству підвищувати силу впливу на ринок, отримувати додаткові прибутки та збільшувати капітал» [143, с. 5].

Кожен з виділених у дослідженні [97] підходів характеризує певні аспекти сутності бренду.

Згідно з функціональним підходом бренд характеризується виконанням функцій, наведених на рис. 1.1.

<i>Ціннісно-творна функція</i>	<i>Асоціативна функція</i>
відповідає за створення додаткової цінності об'єкту у споживачів	забезпечує формування вражень від продукту у споживачів
<i>Захисна функція</i>	<i>Диференціююча функція</i>
забезпечує охорону інвестицій у бренд та гарантує унікальність продукту для споживача	спрямована на виокремлення продукту, підкреслення його унікальності серед аналогів на ринку через певні переваги
<i>Інформаційна функція</i>	<i>Стратегічна функція</i>
полягає у наданні споживачеві необхідної інформації про продукт через усі можливі інформаційні канали	обумовлює формування стратегії управління брендом та його розвитку

Рис. 1.1. Функції бренду (узагальнено за [114, с. 19], [35], [143])

Предметний підхід передбачає визначення сутності бренду як нематеріального активу підприємства, через торговий знак, торгову марку та інші ідентифікатори, які уособлюють значення, зміст, вигляд логотипу та інші характеристики бренду.

Емоціональний підхід полягає у формуванні певного уявлення та асоціацій про бренд у свідомості споживачів, створення у них бажання використовувати продукт чи послугу певного бренду.

Вартісно-орієнтований підхід характеризує бренд з позиції його здатності створювати додаткову вартість (як цінову, так і нецінову) продукту для споживача та підприємства.

Враховуючи різноманітність підходів до визначення сутності бренду, його ефективне використання як активу торговельного підприємства потребує певної стратегії.

Р. Зборовський наголошує на тому, що «стратегія бренду – це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (технології) або послуг, які формують свідомість споживача, мотивацію його поведінки під час вибору товару» [51, с. 97]. Варто зазначити, що позиція Р. Зборовського у визначенні стратегії бренду співпадає із сутністю поняття самого бренду, що не достатньою мірою відображає сутність поняття.

В. Тамберг та А. Бад`їн вважають, що стратегія бренду – це стратегія створення, розвитку та адаптації до ринку унікального та привабливого бачення, притаманного певному виду продуктів, об'єднаних загальними ідентифікаційними символами [142]. Вони зазначають, що використання бренду доцільне тоді, коли всі інші інструменти розвитку бізнесу не сприяють отриманню бажаного результату.

Н. Маслова визначає стратегію бренду через сукупність інтегрованих дій, спрямованих на формування конкурентної переваги у довгостроковому періоді за рахунок створення та підтримання унікального образу, для якого характерний розвиток у часі та сприяння зміцненню позиції на ринку [24, с. 40-41].

Таким чином, стратегія бренду являє собою впорядковану сукупність заходів, розрахованих на довгострокову перспективу, реалізація якої спрямована на:

збільшення популярності, затребуваності продукту підприємства серед споживачів шляхом формування у них відповідного образу, уявлення, асоціацій, очікувань про нього;

підвищення цінності та конкурентоспроможності продукту чи послуги;

розвитку торговельного підприємства в цілому.

Важливою частиною реалізації стратегії бренду торговельного підприємства є індивідуальність бренду (відмінність від інших, неповторність, унікальність), формування якої забезпечується за рахунок:

наявності реальної інформації про бренд, за допомогою якої відбувається підкріплення повідомлень про товар;

постійного процесу вдосконалення якості продукції чи послуги, їх характеристик з метою доведення до необхідного рівня відповідності потребам споживачів;

формування належного комунікаційного забезпечення, за допомогою якого відбувається встановлення двостороннього зв'язку з наявними та потенційними клієнтами, що гарантує створення зрозумілої вихідної інформації про бренд, а також наявність відгуку від споживачів щодо реакції на нього;

надання високоякісних сервісних послуг, які полягають в оперативному обміні товару за необхідності, та проведення інформаційних заходів щодо випробування товару;

спроможності обґрунтувати правдивість висловлювань стосовно заявлених характеристик товару через надання реальних доказів, що впливає на підтримання бездоганної репутації бренду та підприємства в цілому.

Використання бренду є ефективним у тому разі, коли існує довіра до нього з боку споживачів, тому необхідними є заходи, спрямовані на формування довірливих відносин, які залежать від:

- постійного контролю та моніторингу за реакцією споживача на бренд;
- належної організації маркетингової комунікації;
- якості продукції, постійного удосконалення технологій, впровадження інновацій тощо;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Чим вищий рівень довіри споживача до бренду, тим більш міцні позиції має торговельне підприємство на ринку, оскільки відбувається утримання цільової аудиторії споживачів, що забезпечує більш-менш сталий процес збуту продукції чи надання послуг.

Розроблення стратегії бренду відбувається із врахуванням послідовності етапів формування стратегії та етапів створення бренду (табл. 1.1).

Розглядаючи етапи формування стратегії підприємства, доцільно зазначити наступне.

На першому етапі відбувається оцінка використовуваних підприємством стратегій, в рамках яких досліджуються і стратегії бренду на предмет їх дієвості, ефективності, результативності тощо.

Другий етап полягає у здійсненні аналізу портфеля послуг та продукції підприємства стосовно його структури, якості, популярності торгової марки, торгового знаку, бренду, наявності конкурентних переваг у порівнянні з аналогами на ринку.

Вибір стратегії здійснюється на третьому етапі з урахуванням наступних складових:

ключові фактори успіху стратегії, виділені за результатами першого етапу або визначені у перспективі відповідно до цілей підприємства;

результати аналізу портфеля продукції, отримані в ході проведення другого етапу, які дозволяють ідентифікувати слабкі та сильні сторони продукції торговельного підприємства;

розгляд альтернативних варіантів стратегій, зокрема через порівняння їх переваг та недоліків для реалізації у діяльності торговельного підприємства.

Таблиця 1.1

Узагальнення етапів формування стратегії, бренду та стратегії бренду

Етапи формування стратегії	Етапи створення стратегії бренду	Етапи створення бренду
1. Оцінювання поточної стратегії підприємства; 2. Аналіз портфеля продукції, послуг; 3. Вибір стратегії; 4. Оцінювання обраної стратегії; 5. Формування стратегічного плану; 6. Формування системи бізнес-плану.	1. Формулювання прагнень, бажань та амбіцій власника. 2. Аналіз конкурентних сил. 3. Аудит бренду/портфелю брендів. 4. Перегляд цільового ринку, розробка або вдосконалення позиціонування бренду. 5. Реструктуризація бренд-архітектури і створення нової конфігурації асортименту. 6. Розробка або вдосконалення комунікаційної політики та стратегій просування.	1. Створення концепції нового продукту/послуги 2. Ідентифікація цінностей та потреб цільової аудиторії. 3. Формування концепції бренду. 4. Забезпечення комплексної ідентифікації бренду. 5. Формування документації бренду. 6. Формування стратегії виведення бренду на ринок. 7. Формування постійних комунікацій з фанатами, споживачами тощо.

Узагальнено за [51, 40, с. 204, 117].

Четвертий етап здійснюється через оцінювання обраної стратегії. На даному етапі враховуються чинники, які впливають на формування стратегії, та проводиться аналіз, наскільки обрана стратегія сприятиме досягненню визначених цілей з урахуванням певного кола чинників.

На п'ятому етапі розробляється стратегічний план, основою якого і є обрана стратегія. Формування структури плану відбувається з урахуванням

вимог керівництва, місії, стратегічних та тактичних цілей підприємства. Побудова стратегічного плану обумовлена також наявними ресурсами, які знаходяться у розпорядженні торговельного підприємства.

Шостий етап передбачає розроблення системи бізнес-планів, за допомогою яких відбувається обґрунтування кожного проекту, реалізація якого потребує залучення інвестиційних ресурсів.

Процес створення бренду також вимагає дотримання певної послідовності етапів.

Формування концепції нового продукту чи послуги, як перший етап, передбачає визначення здатності бренду забезпечувати належний попит. На даному етапі визначається унікальне ім'я бренду, розробляється його матеріальне (фізичні характеристики – форма, колір логотипу тощо) та нематеріальне (формування вражень, асоціацій у споживачів) втілення.

Другий етап створення бренду полягає у визначенні цінностей та запитів споживачів певного продукту чи послуги та аналізу їх задоволення конкурентними підприємствами.

Формування концепції бренду відбувається на третьому етапі, що забезпечує розроблення ключових ідей бренду, відмінних від існуючих аналогів на ринку.

Забезпечення комплексної ідентифікації бренду здійснюється на четвертому етапі. Система ідентичності бренду має наступні складові:

комунікативна – виражається через назву бренду та його усне сприйняття цільовою аудиторією шляхом використання певних слоганів та визначених правил написання текстів, пов'язаних із брендом;

візуальна – характеризується корпоративним стилем, торговим знаком тощо та їх використанням для візуальної ідентифікації бренду;

сенсорна – полягає у аудіосупроводі з використанням фірмової музики та інших звукових ефектів;

динамічна – вирізнення бренду через використання анімацій, відеороликів, принципів побудови інтерфейсів.

П'ятий етап полягає у формуванні необхідної документації бренду, до якої входять: книга бренду (для забезпечення створення враження про бренд у споживачів), книга маркетолога (містить детальну інформацію про бренд, у т.ч. опис концепції, техніки просування, результати досліджень, яка забезпечує ефективність роботи з брендом протягом усього періоду його існування), книга дизайнера (детальні інструкції щодо процесу розроблення дизайну бренду).

Формування стратегії виведення бренду на ринок та постійних комунікацій зі споживачами є заключними етапами процесу створення бренду, які в подальшому визначають, наскільки ефективною є його реалізація на ринку серед цільової аудиторії у порівнянні з конкурентними підприємствами.

Розроблення стратегії бренду певним чином досягається за рахунок синергії обох послідовностей етапів, проте додатково враховуються певні аспекти. Усвідомлення амбіцій та прагнень вищої ланки менеджменту значною мірою впливає на необхідність формування стратегії бренду у діяльності торговельного підприємства, оскільки саме на цьому рівні приймається рішення стосовно доцільності її розроблення та впровадження в практиці підприємства. Обов'язковим етапом є проведення аналізу ринку та конкурентів з метою забезпечення можливості використання унікального бренду, розрахованого на певну аудиторію споживачів з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства. Перевірка існуючого бренду дозволяє визначити, яким чином він сприяє популяризації товару або послуги й іміджу торговельного підприємства, що сприяє ідентифікації його переваг та недоліків у порівнянні з брендами конкурентів. Цілком імовірним можливе виникнення ситуації, коли варто переглянути позиції торговельного підприємства стосовно вибору цільового ринку, що стане причиною для розроблення цілком нового бренду або ж певними змінами вже існуючого. Бренд-архітектура вимагає також належної оптимізації, що тягне за собою формування нової концепції асортименту продукції тощо. Просування бренду та встановлення комунікацій із цільовою аудиторією є завершальною стадією циклу, за результатами якої визначається дієвість та ефективність стратегій бренду торгового підприємства.

Отже, одним із пріоритетних завдань у процесі створення іміджу та розвитку торговельного підприємства є розроблення та реалізація стратегій бренду в рамках стратегічного управління. Враховуючи різноманітність наукових поглядів стосовно тлумачення понять бренду та стратегій бренду, а також значної кількості теоретичних розробок, слід зазначити, що їх науково-теоретичний зміст потребує додаткового дослідження. Це обумовлено також низкою проблемних аспектів практичної площини, які постійно виникають завдяки активному розвитку маркетингових інструментів. У зв'язку з цим було запропоновано визначати стратегію бренду як впорядковану сукупність заходів, розрахованих на довгострокову перспективу, реалізація якої спрямована на: збільшення популярності, затребуваності продукту підприємства серед споживачів шляхом формування у них відповідного образу, уявлення, асоціацій, очікувань про нього; підвищення цінності та конкурентоспроможності продукту чи послуги; розвитку торговельного підприємства в цілому.

Сучасне середовище характеризується загостренням конкуренції серед суб'єктів господарювання, що вимагає від них постійного зміцнення конкурентних позицій та пошуків нових підходів до формування стійких переваг, які, зокрема, можуть бути досягнені за допомогою впровадження стратегії бренду на підприємствах.

З кожним роком споживачам все важче орієнтуватися на ринку товарів, що призводить до труднощів у прийнятті рішень про покупку, тому вони все більше надають значення товарам, прихильність до яких формується завдяки сучасним методам просування. Формування стратегії бренду зумовлено тим, що бренд – це важлива умова стабільного функціонування підприємства, що забезпечує збільшення лояльних споживачів, зміцнення ринкових позицій та зростання грошових потоків.

Сьогодні бренди не тільки відокремлюють товар від товарів конкурентів, а мають відносини зі споживачем. Усвідомлення поняття бренду дає змогу побудувати конкурентну стратегію.

Водночас, не зважаючи на велику кількість дефініцій поняття «бренд», слід зазначити, що на сьогодні майже відсутня практично значуща інформація щодо створення та управління брендом.

Розглянувши питання бренду можна зробити висновок, що існує підхід, що обумовлює бренд як важливий чинник конкурентоспроможності та механізм впливу на задоволення потреб споживачів. Сьогодні в роботах вчених, окрім складових бренду, підкреслюються також і емоційні складові, що впливають на настрій споживачів та формують певні психологічні відчуття від користування брендом.

Враховуючі сучасні тенденції формування бренду, дослідження сутності бренду та складових функцій, моделювання бренду за допомогою порівняння бренду з людиною все більше набуває наукової значущості, що дає змогу відносити бренд до суб'єкта комунікацій, який «спілкується» зі своїми споживачами. Отже, бренд – це нематеріальний ресурс підприємства, що впливає на сприйняття товару та формує емоційний зв'язок між виробником та споживачем [12].

Для визначення стратегії бренду необхідно також розглянути поняття «стратегія». Сучасні умови розвитку світового господарства визначають об'єктивну необхідність змін традиційних методів управління підприємством. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання та стабільне функціонування підприємства, є формування відповідної до умов ефективної стратегії. Аналізуючи погляди вчених М. Портера, А. Томпсона, Ф. Котлера, Дж. Сондерса, Л. Зайцева, В. Василенко, Б. Мізюк, Л. Мельника, можна зробити висновок, що вибір стратегії на підприємстві завжди пов'язаний з напрямом розвитку. Визначення стратегії варіюється між детальним планом підприємства, довгостроковими цілями та набором правил ухвалення рішень. Узагальнюючи проведені дослідження, під стратегією треба розуміти заплановані дії і швидкі рішення з адаптації підприємства до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення конкурентних позицій [49].

Розглянувши зміст понять «бренд» та «стратегія» можна зробити висновок, що данні категорії розглядаються як результати роботи підприємства. Бренд є символом комерційної активності, що підвищує успіх функціонування підприємства. Відомість бренду – важлива умова стабільного фінансового стану підприємства та фактор його конкурентоспроможності.

Враховуючи економічні цілі підприємства, стратегію бренду треба розуміти як розробку певних дій щодо розповсюдження відомості бренду. Ефективно розроблений комплекс заходів дає змогу компаніям зміцнювати позиції бренду в конкурентному середовищі та формувати позитивний образ у свідомості споживачів. Виходячи з того, якщо цілями підприємства є забезпечення конкурентоспроможності у ринковому середовищі, стратегію бренду треба вважати елементом загальної маркетингової діяльності. У наукових працях маркетингову діяльність визначають як вид ринкової діяльності, орієнтованої на вивчення потреб і вимог споживачів та націленої на забезпечення задоволення споживачів, як основу для досягнення цілей підприємства.

З точки зору стратегічного маркетингу планування бренду полягає у використанні всіх ресурсів та можливостей, маркетингових інструментів, науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення цілей бренду.

Бренд відображає головні обіцянки виробників та прагне вирішити якомога більше проблем споживачів. Тобто, при плануванні стратегії бренду треба не тільки проводити аналіз тенденцій, конкуренції та можливостей, а також детально вивчати потенційних споживачів та виявляти їх «проблеми». Необхідно визначити цілі та задачі, які можна вирішити за допомогою бренду. Наступним кроком може стати створення імені, формування ідентичності бренду (логотип, слоган, упаковка, фірмовий стиль, тощо), підкреслюючи його індивідуальність та методи його позиціонування. На цьому етапі визначається процес здійснення покупки та виявляються споживчі вподобання та цінності. Це свідчить про те, що стратегії, створені під час планування, повинні бути сконцентровані на реальних перевагах підприємства. В процесі планування також проводиться аналіз рекламної активності конкурентів, розробляються відповідні маркетингові комунікації,

складається медіа-план для різних каналів. Далі слід спрогнозувати бюджети, план реалізації та сформувані альтернативні стратегії для подальшого вибору найприйнятнішої альтернативи. Завдяки стратегічному плануванню підприємства досягають головні цілі в більш короткий період часу, що дає змогу збільшувати обсяги продажів, кількість задовільнених споживачів та фінансові результати.

Процес створення довгострокової переваги цільової аудиторії товарам бренду має супроводжуватися формуванням у свідомості споживачів стійких асоціацій та вражень. Це неможливо досягти без комунікаційної складової бренду. Тобто треба не тільки будувати бренд, що комунікує, а й розробляти стратегію комунікацій зі споживачем. Враховуючи це, стратегія бренду має постійно підвищувати обізнаність про бренд завдяки емоційному та духовному зв'язку зі споживачами. Для цього треба більш детально розглянути складові позиціонування успішного бренду: цінності – формування уявлень та вигоди, цінних для споживачі, що призводить до високого ступеню взаємодовіри; унікальність – розробка відмінностей від конкурентів, що дає змогу споживачу впізнавати бренд за будь яких умов; достовірність – очікування споживачів мають бути відображені в фактичному стані речей; стихійність – бренд має зайняти місце в свідомості споживачів та максимальний час зберігати свої позиції; придатність – спроба використовувати сильні сторони існуючого портрету бренду. Отже, стратегія бренду – це також найбільш ефективний з точки зору витрачених ресурсів спосіб домогтися наміченого позиціонування бренду в свідомості споживачів. Також слід зазначити, що стратегія бренду буде неефективною, якщо позиціонування невдало продумане.

Головною особливістю вдалого позиціонування є те, що компанії можуть встановлювати більш високі ціни на свої товари, і це є та додана вартість, що народжується з особистих асоціацій споживача, яку «призначає» бренд. В очах лояльного споживача, задоволеного продуктом бренду, він коштує цих грошей. Підприємство досягає успіху за умови ефективного використання власного потенціалу для досягнення довгострокової прихильності цільової аудиторії, що забезпечується використанням інструментів стратегії бренду. Щоб стратегія

бренду в процесі реалізації дій досягла поставлених цілей необхідно також враховувати фактори, що мають вирішальне значення в боротьбі за прихильність споживачів. Фактори успіху стратегії бренду залежать від: виробництва – висока якість продукції, ефективне використання виробничих потужностей; людські активи – кваліфікована робоча сила, висока продуктивність праці; технології – впровадження інновацій у виробничий процес, високий рівень оволодіння сучасними технологіями, розробка нових товарів; реалізація продукції – широка мережа оптових і роздрібних точок торгівлі; маркетинг – висока кваліфікація маркетологів та менеджерів з продажу, сучасні техніки продаж, сучасні методи проведення маркетингових досліджень; професійні навички – особливий хист, провадження нових тенденцій в галузі контролю якості, компетентність у дизайні, здатність створювати ефективну рекламу та інформаційні повідомлення для всіх каналів комунікації; організаційні здібності – здатність швидко реагувати на змінні умови, досвід та ноу-хау в галузі менеджменту; інші фактори – сприятливий імідж, сприятливе положення, приємність у спілкуванні, наявність патентів. Ефективна стратегія бренду має велике значення для успішного функціонування підприємства. Вона будує успішний бренд та формує новий рівень взаємовідносин зі своїм споживачем.

Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає потреба формувати стратегію бренду, під якою розуміють набір реальних дій, здатних привести до створення реальної конкурентної переваги, що зберігається тривалий час. Тому керівникам підприємств необхідно приділяти значну увагу плануванню стратегії бренду, враховуючі всі елементи побудови бренду та фактори, що впливають на подальшу успішну реалізацію стратегії.

1.2. Науково-теоретичні засади управління стратегією бренду торговельного підприємства

Торговельні підприємства характеризуються певними особливостями функціонування, виступаючи посередниками між виробниками та споживачами продукції та товарів. Водночас вітчизняні економічні умови, сформовані під впливом світових глобалізаційних процесів та кризових явищ, посилюють рівень конкуренції між торговельними підприємствами, спонукаючи до пошуку нових інструментів підвищення їх конкурентоспроможності. Це потребує розроблення перспективних планів розвитку в контексті стратегічного управління з урахуванням існуючих тенденцій, відповідно до чого у подальшому будуть сформовані та реалізовані певні управлінські рішення. В даному контексті важлива роль відводиться бренд-менеджменту, оскільки в системі управління торговельним підприємством повинен бути виділений окремий напрям, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності через підвищення рівня лояльності споживачів до товарів та їх унікальності, упізнаваності на ринку з-поміж альтернативних пропозицій.

Дослідження бренду з позицій змісту, питань формування, оцінки, управління в діяльності та розвитку підприємств представлена у працях таких науковців, як Д. Аакер, О. Власенко, А. Возна, А. Войчак, О. Гусева, В. Домніна, П. Дойль, О. Зозульов, О. Казіна, В. Кардаш, К. Келлер, Л. Мороз, Ю. Нестерева, І. Скоробогатих, О. Чернозуб, О. Шафалюк, Л. Шульгіна та інших. Проте більшість розробок орієнтовані на стабільні економічні умови, що не відповідає існуючим реаліям народного господарства. Тому розгляд даного питання потребує пошуку нових підходів в частині бренд-менеджменту для забезпечення стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Врахування стратегічного аспекту у діяльності торговельних підприємств має важливе значення, що обумовлено їх специфікою діяльності, а також

необхідністю адаптації таких підприємств до мінливих умов економічного середовища через пошук та реалізацію прогресивних управлінських рішень.

Трансформація підходів щодо здійснення процесу «виробництво-реалізація продукції, товарів послуг» спонукає до формування нового бачення як у частині виробничих технологій, так і в частині організаційної складової усього процесу поряд з акцентуванням уваги саме на етапі збуту, оскільки зростання пропозиції асортименту призводить до підвищення конкуренції та вибагливості споживачів, що ускладнює саме процес реалізації для торговельних підприємств [3].

Розвиток стратегічного управління у вітчизняній та світовій практиках сформував вагоме науково-практичне підґрунтя, яке використовується у діяльності торговельних підприємств, в той же час впровадження певної стратегії не завжди сприяє отриманню бажаного результату, що обумовлено низкою причин.

Керівництво підприємства, обираючи стратегічний шлях, досить часто не перевіряє його відповідність реаліям економічного середовища та дієвість з урахуванням вихідних характеристик самого підприємства протягом реалізації стратегії. Це є помилкою, яка провокує доволі серйозні ризики, оскільки в умовах невизначеності дотримання стратегічного плану є програшним шляхом, бо у такому разі відсутня належна адаптація, необхідна для забезпечення можливості, варто експериментувати у певній ситуації.

Вибір стратегії є важливим, проте керівництвом торговельних підприємств не приділяється належна увага щодо ознайомлення зі стратегічними орієнтирами безпосередньо працівників підприємства. Недостатнє інформування створює бар'єри у процесі функціонування підприємства як єдиної системи, тому одним із пріоритетних завдань управлінської ланки є послідовне, зрозуміле, систематичне роз'яснення стратегічного шляху для усіх працівників. Важливо впевнитися, що сформоване у них бачення є правильним та відповідає дійсності.

В той же час надмірна креативність та імпровізація в системі менеджменту не є гарантією отримання бажаного результату. Творчий елемент є обов'язковою складовою інновацій, проте він не повинен превалювати або повністю заміщувати

раціональну основу. Будь-яка запропонована ідея без належної перевірки та співставлення потенційних вигід і можливих ризиків від її реалізації, а також аналізу наявних ресурсів для її впровадження, може негативно позначитися на діяльності торговельного підприємства.

Останнім часом невід'ємною складовою стратегічного розвитку торговельного підприємства, зокрема в частині маркетингу, виступає формування бренду, оскільки він дозволяє забезпечити лояльність покупців, а також мінімізувати наслідки впливу реалізації дій конкурентів, що мають агресивну спрямованість, в тому числі пов'язану з псуванням репутації торговельного підприємства. Рішення про бренд є головним питанням, яке розкривається у товарній стратегії торговельного підприємства. Вагоме значення має фінансовий аспект даного питання, адже реалізація товарів під певним брендом потребує залучення значного обсягу інвестицій, в тому числі і на рекламу, а також його просування. Як свідчить нинішня ситуація на вітчизняному та глобальному ринках, компанії з відомими брендами є найбільш конкурентоспроможними, посідають лідируючі позиції на ринку та частково монополізують його [17].

Складність прийняття рішень полягає і в тому, що для його підготовки необхідно опрацювати значну кількість інформації, яка збільшується в геометричній прогресії. Доступність інформаційних джерел, з одного боку, полегшує процес збору інформації, проте, з іншого боку, розширення її обсягу не гарантує її належну якість, а також ускладнює процес її обробки. Переважно доступною та відкритою інформацією є бухгалтерська звітність, яка не дозволяє належною мірою спрогнозувати можливий сценарій розвитку подій. У той же час, соціальні мережі дозволяють активно будувати комунікації зі споживачами через різні опитування, оцінки тощо, що забезпечує розуміння лояльності клієнтів до товару певного бренду. Прискорення економічних процесів завдяки інформаційним технологіям скорочує час на прийняття управлінських рішень, ускладнюючи процес менеджменту сучасних підприємств [126].

Лояльність клієнтів впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки бренд дає можливість вирізняти товар серед аналогічних пропозицій,

сприяючи його реалізації, що забезпечує зростання обсягу продажу як у кількісному вираженні, так і грошовому, коли клієнт готовий платити більш високу ціну за товар певного бренду.

У дослідженні [5] виокремлено перелік джерел, які формують цінність бренду.

1. Досвід використання. У разі, коли протягом тривалого часу товари певного бренду мають високу якість та відповідають вимогам споживача, відбувається формування додаткової цінності товару як знайомого та надійного, що зміцнює репутацію як бренду, так і підприємства, яке його використовує.

2. Уявлення користувача. Поширеною практикою у процесі формування бренду є його спрямованість на певний тип цільової аудиторії. Для цього залучаються відомі чи привабливі люди з метою створення асоціації між брендом та бажаним образом.

3. Сила переконання. Упевненість клієнта стосовно рівня якості товару представленого бренду сприяє зростанню ефективності цієї якості. Це використовується передусім у галузі косметичних, високотехнологічних виробів, фармацевтики тощо. Таким чином, власна віра клієнта обумовлює його ступінь задоволеності товаром. Її формування відбувається на основі власних спостережень, порівнянь стосовно оцінки того чи іншого товару або ж думок експертів щодо характеристик певного виробу.

4. Зовнішній аспект. Візуальне враження є не менш важливим за якість товару, оскільки дизайн значною мірою впливає на формування вподобань клієнтів, в результаті чого товари з аналогічними характеристиками за рахунок зовнішнього вигляду будуть користуватися більшим попитом.

5. Ім'я і репутація виробника. Поширеною є практика, коли популярне ім'я підприємства привласнюється новому продукту, тим самим забезпечуючи формування позитивної асоціації у клієнта про даний товар. Це викликає довіру останніх і бажання в них придбати його.

6. Емоційні підстави. Різноманітна пропозиція товарів значно ускладнює для торгівельного підприємства процес утримання високих конкурентних позицій

за рахунок лише якісних характеристик товару, тому використовується емоційна складова: коли бренд ототожнюється з певним стилем життя, рівнем добробуту, інтересів тощо, що дозволяє підкреслити престижність та свій статус клієнту через придбання товару даного бренду.

Цінність бренду виражається не лише через інформаційний прояв, а й через цілий спектр функцій [5]:

ідентифікація бренду серед брендів-конкурентів – оперативність визначення продукту необхідного бренду серед інших;

практичність – економія часу і зусиль на вибір і пошук товару;

гарантія – упевненість у відповідній якості продукту певного бренду, незважаючи на місце і час купівлі;

оптимізація – відсутність сумнівів щодо якості придбаного товару, спрощення процесу вибору серед альтернативних пропозицій;

персоналізація – формування враження у споживача про власну унікальність по відношенню до інших споживачів в результаті придбання товару певного бренду;

постійність – забезпечує формування відчуття стабільності й упевненості у споживача;

естетичність – формує задоволення у клієнта від оригінальності бренду та від зовнішнього вигляду товару.

Отже, багатофункціональність бренду визначає його важливу роль як з позиції клієнтів, так і з позиції самого торговельного підприємства. Від того, наскільки успішним є бренд, залежить прибутковість та результативність діяльності підприємства.

Погоджуючись із Ю. Гулею, яка виділила сутнісні складові бренду – символічно-комунікаційну, функціональну, психологічну та інтелектуальну, варто відзначити, що бренд є економічною категорією зі значною палітрою якостей, які повинні бути враховані у процесі бренд-менеджменту. Він у свою чергу визначається як «процес і технологія створення бренду, засновані не просто на

професійних навичках та уміннях, але і на знаннях особливостей споживацької психології» [36, с. 232].

Управління брендом є окремою ланкою менеджменту торговельного підприємства, яке повинне враховувати бажаний рівень розвитку, досягнення якого є стратегічним орієнтиром підприємства, та від рівня ринку (регіональний, національний, глобальний тощо), на якому воно функціонує.

Чим вищий рівень ринку, тим більше суб'єктів господарювання в його межах взаємодіють, а отже вищі вимоги встановлюються до брендів. Для українського ринку характерне значне різноманіття брендів, проте водночас недостатньо регламентовані механізми їх правового захисту. Враховуючи, що бренд асоціюється з певним рівнем якості товару, виступає гарантією встановлених характеристик товару, відсутність належного регулювання та контролю в частині державного нормативно-законодавчого забезпечення не дозволяє належним чином захищати інтереси споживачів. Значний ефект просування бренду створюється за рахунок реклами, на чому і зосереджуються більшість вітчизняних торговельних підприємств. Цифровізація економіки дозволяє значно спростити, пришвидшити та модернізувати процес реклами за допомогою використання інтернет-технологій, чому сприяють популяризація соціальних мереж, мобільних додатків, торговельних інтернет-майданчиків чи інтернет-ресурсів, що мають торговельну спрямованість. Особливу роль в даному аспекті відіграє індивідуальність бренду, яка формується за рахунок певних складових (рис. 1.2).

Індивідуальність бренду визначається певною сукупністю особливостей, завдяки яким клієнт ідентифікує товар, що впливає на його купівельну поведінку. В умовах сучасного ринку сильний бренд є складовою, що забезпечує:

формування бар'єрів для входження на ринок нових конкурентів;
стійкий розвиток торговельного підприємства та його конкурентоспроможність на ринку, що відображається через зростання обсягів реалізації товарів з можливістю підвищенням ціни без змін обсягу продажу;

підтримання стабільного попиту на товар через зростання клієнтської аудиторії.



Рис. 1.2. Структура формування індивідуальності бренду торговельного підприємства (розроблено на основі [128])

Таким чином відбувається скорочення витрат, пов'язаних зі збутом товарів, а також створюється сприятливе підґрунтя для взаємодії з постачальниками. Поряд з цим виникає ефект масштабу, завдяки чому відбувається зростання вартості підприємства [154].

Отже, змістове та функціональне навантаження бренду є важливою складовою стратегічного успіху торговельного підприємства, що вимагає створення системи ефективного менеджменту.

Погоджуючись з думкою М. Безпартчного, стратегія бренду, які і будь-яка стратегія торговельного підприємства, повинна формуватися та реалізовуватися відповідно до таких механізмів: ринкових, техніко-технологічних, організаційних, інноваційних та інформаційних [11].

Стратегічний розвиток торговельних підприємств є запорукою довгострокового, ефективного та успішного їх функціонування. Проте процес вибору та реалізації стратегії торговельного підприємства у вітчизняній практиці відбувається із допущенням певних помилок, що негативно впливають на загальну результативність діяльності. Формування стратегії бренду повинно здійснюватися з урахуванням багатьох факторів, зокрема тенденцій на ринку, стану існуючого попиту, можливостей власне торговельного підприємства тощо.

Загалом роль споживачів все більшою мірою стає вирішальною на ринку, оскільки поряд з нестабільним економічним середовищем саме їх вподобання, інтереси та смаки визначають вимоги, відповідно до яких підприємства коригують певні аспекти своєї діяльності.

У стратегічному управлінні важливу роль відіграє бренд торговельного підприємства, формування та підтримання якого потребує відповідного інформаційно-організаційного забезпечення. Таким чином, ефективна система бренд-менеджменту сприяє стратегічному розвитку торговельних підприємств.

В сучасних умовах господарювання, коли нестабільна політична ситуація та динамічність економічних і технологічних процесів загострюють функціонування підприємств на ринках, досягнення стабільної роботи можливе лише за умов конкурентоспроможності. Посилити конкурентні позиції можливо завдяки розвитку брендів на підприємствах, а для успішного функціонування необхідно не тільки розробляти стратегію брендів, але й складати відповідні бюджети. Сьогодні скорочення маркетингових бюджетів на підприємствах – об'єктивна реальність, тому гостро постає питання в ефективному процесі формування бюджету та його розподілу. Питання обґрунтування маркетингових рішень щодо формування бюджету маркетингу розкрито в наукових працях західних учених, а саме Амблера Т., Дойля П., Шоу Р., Дж. Ленсколд та ін. Результати досліджень процесу

бюджетування відображені в працях вітчизняних науковців, таких як Данилюк М., Лещій В., Лях І., Савчук В., Мавріна А..

Сьогодні загострення конкуренції на ринку змушує підприємства для успішної роботи впроваджувати не тільки сучасні технології, але і якісні системи керування. Ефективне керування можливе під час здійснення процесу бюджетування, який здатен погодити діяльність підрозділів підприємства і підпорядкувати їх для досягнення стратегічної мети. Кожне підприємство по-різному будує цей процес відповідно до встановлених цілей. Перш за все, відмінність у процесі бюджетування відбувається за рахунок того, що поняття «бюджет» має різне тлумачення у вітчизняних та закордонних джерелах, тому необхідно з'ясувати його зміст.

На підставі критичного аналізу літературних джерел з цієї проблематики [14, 38, 95] можна зробити висновок та погодитися з О.Г. Мельник [101], що бюджет – це багатоаспектне й інтегральне поняття, яке можна трактувати з різних позицій:

– з позиції реалізації контрольної функції бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

– з позиції виявлення майбутнього стану організації бюджет є оперативним планом;

– з позиції відображення діяльності організації чи її окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень і видатків.

Таким чином, можна надати таке визначення поняттю «бюджет маркетингу» – це розділ плану маркетингу підприємства, в якому в деталізованій формі (за елементами комплексу маркетингу або по заходах маркетингу) наведені величини витрат, доходів і прибутку від здійснення маркетингової діяльності підприємства, якій безпосередньо забезпечує конкурентоспроможність товарів і послуг за рахунок формування ефективних зв'язків зі споживачами. Формування бюджетів залежить від цілей маркетингу в системі діяльності підприємства та розподілу за його складовими частинами.

Отже, бюджет маркетингу дає змогу:

- аналізувати рівень запланованих доходів від маркетингової діяльності;
- аналізувати витрачені кошти на проведення маркетингових заходів;
- на цьому аналізі робити прогнози;
- розробляти нові плани;
- планувати інвестиції в маркетинг на наступні періоди.

На підприємствах, які розвивають власні бренди та дотримуються бренд-орієнтованої системи управління, необхідно враховувати додаткові витрати на бренд у загальному бюджеті маркетингу. Бюджет маркетингу для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління – це докладний план очікувань додаткових доходів і витрат на формування та розвиток бренду. Бренд-орієнтована система управління відображає місце концепції бренду в загальній системі управління та підкреслює, що концепція бренду є основоположним фактором щодо комплексу маркетингу загалом [74].

Таким чином, поєднуються складові комплексу маркетингу в єдину систему, спрямовану на досягнення однієї мети – забезпечення формування бренду, який створює додаткову споживчу цінність і забезпечує конкурентоспроможність. Отже, розвиток бренд-орієнтованої системи управління гарантує підприємству збільшення уваги споживачів до товарів бренду, швидке реагування на зміну вподобань цільової аудиторії, збільшення обсягів продажів, підвищення іміджу підприємства й успішне його функціонування. Бренд-орієнтоване управління підприємством, як і традиційний маркетинговий підхід, має головну місію – задовольняти потреби споживачів, але при цьому базується на таких принципах:

1. Враховується весь комплекс потреб споживачів (функціональні, емоційні, соціальні, психологічні) та аналіз рівня задоволення від товарів бренду. Цей принцип передбачає постійний пошук шляхів підвищення лояльності споживачів і максимальну конкурентоспроможність.

2. Орієнтування бренду не лише на споживачів, а також на інтереси партнерів та загалом на суспільство. Це дає змогу забезпечувати сильні позиції бренду.

3. Концентрація всіх ресурсів на підприємстві та їх інтеграція в єдиний образ бренду. Цей принцип об'єднує всі дії та ресурси підприємства навколо створення необхідних характеристик бренду (функціональні характеристики продукції, комунікації, ідентифікація, персонал, розповсюдження та ін.)

4. Формування розуміння сутності бренду всіма працівниками підприємства та орієнтація в роботі на цінності бренду. Перш за все, формування бренд-орієнтованої культури на підприємстві важливо для фахівців, які безпосередньо будують комунікації зі споживачами.

5. Постійний розвиток бренду. В умовах постійного мінливого середовища важливо постійно робити аналіз загроз, відстежувати ситуацію на ринку, шукати нові можливості та постійно підкреслювати свої конкурентні переваги. Таким чином, процес формування бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління наведено на рис. 1.3.

Для того щоб спланувати бюджет на розвиток бренду, необхідно визначити інструменти, які потребують витрат у загальному маркетинговому бюджеті. Бренд-нейм – ім'я бренду; товарний знак – розробка унікального дизайну логотипу, який відрізняє товар бренду від товарів конкурентів.

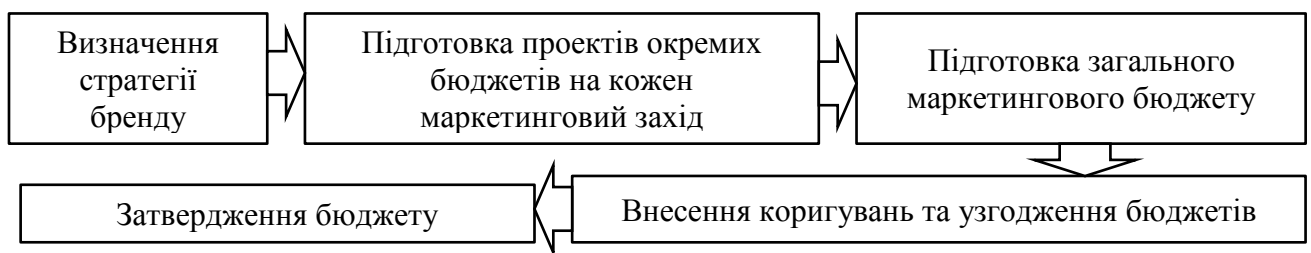


Рис. 1.3. Процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління *(розроблено автором)*

Дизайн продукції та упаковки допомагає висловити особистість бренду і залучити кольором, текстурою та упаковкою споживача на підсвідомому, емоційному рівнях, що створює передумови для покупки; фірмовий стиль спрощує клієнту ідентифікацію підприємства, посилює ефективність рекламних

контактів зі споживачами, формує повагу до фірми і довіру до бренду та її пропозицій; web-сайт дає можливість легко виділити цільову аудиторію бренду і спрямовувати всі зусилля саме на неї; реклама та PR допомагає бренду підприємства підтримувати міцні зв'язки зі своїми прихильниками, а також привертати увагу нових споживачів (сталість у комунікаційних повідомленнях, прихильність одній ідеї, втілення своєї місії через систему довгострокових соціально значущих акцій, регулярних, яскравих, що привертають суспільну увагу заходів) [1].

Дуже важливо приділяти увагу індивідуальності бренду – розробляти унікальний продукт, що підвищує обізнаність споживачів про бренд, та його позиціонуванню, щоб зайняти сприятливе положення у свідомості цільової аудиторії споживачів. Маркетинговий бюджет має містити у собі витрати на яскраве позиціонування бренду та на постійну активність бренду в містах продажу, цікаві стимулюючі пропозиції. Але не мало важливими є інвестиції в роботу команди, що просуває бренд і транслює позитивний імідж у зовнішнє середовище.

Таким чином, виходячи з вищенаведеного, структура маркетингового бюджету для бренд-орієнтованої системи управління має містити такі статті витрат:

– витрати на маркетингові дослідження в пріоритеті для визначення положення бренду на ринку та ставлення до нього споживачів; – витрати на рекламну діяльність згідно з розробленим фірмовим стилем бренду;

– витрати на зв'язки з громадськістю;

– витрати на стимулювання продажів, що також включають у собі витрати на будівництво корпоративної культури бренду;

– організаційні витрати.

Сьогодні Інтернет змінив систему комунікацій між споживачами та брендами, це зумовило розробляти нові методи та прийоми планування та розподілу маркетингових бюджетів. У традиційній маркетинговій стратегії максимум зусиль і коштів спрямовуються на два завдання: щоб про бренд знало якомога більше потенційних покупців і щоб саме цей бренд привернув

споживачів в місця продажу. Актуальність цієї стратегії втрачається, та необхідно враховувати нові особливості комунікацій зі споживачами, які сьогодні якісно інші. А тому і стратегія, і розподіл бюджету теж повинні змінитися для більш ефективного реалізації планів маркетингу.

Вітчизняна практика доводить, що маркетингові бюджети розподіляються таким чином, що більша їх частина витрачається на демонстрацію товару, виділення його серед конкурентів. Згідно з аналізом, підприємства витрачають кошти на те, щоб споживач помітив товар, тому інформаційний потік зростає щороку, і споживачу все складніше стає робити вибір. Головні зусилля фокусуються на стадіях первинного огляду та покупки, на цих стадіях маркетинговий бюджет витрачається на ідентифікацію бренду, на рекламу, проведення акцій в точках продажу. Ці заходи можуть підштовхнути споживачів до покупки, але впливати на споживачів необхідно тоді, коли вони найбільш відкриті для пропозицій, тобто в післяпродажні заходи, коли користувачі товарів дають відгуки.

Процес прийняття рішення про покупку споживачами наведено на рис. 1.4.

Згідно з дослідженням процесу прийняття рішень про покупки, головним для споживачів є не «оболонка» продукту та рекламні повідомлення, а власний досвід або рекомендації людей, яким довіряють.

Сучасні споживачі велику увагу приділяють обміну вражень від користування брендом, тим самим беруть активну участь у подальшій долі бренду. Тому при розподілу бюджету край важливо враховувати всі аспекти споживчого сприйняття бренду – від обговорень товару в соціальних мережах до процесу покупки в магазині та післяпродажного спілкування покупця з виробником і продавцем.

Значна частка контактів споживача з брендом припадає на власні канали підприємства, такі як корпоративний сайт, товарна упаковка, служба продажів і післяпродажне обслуговування. Як правило, ці ресурси перебувають у веденні різних відділів підприємства, але для більш ефективного функціонування необхідно віддати управління всіма власними каналами комунікації голові

маркетингової служби, що дасть змогу детальніше та відповідальніше складати маркетингові бюджети та з більшою вигодою для бренду їх розподіляти.

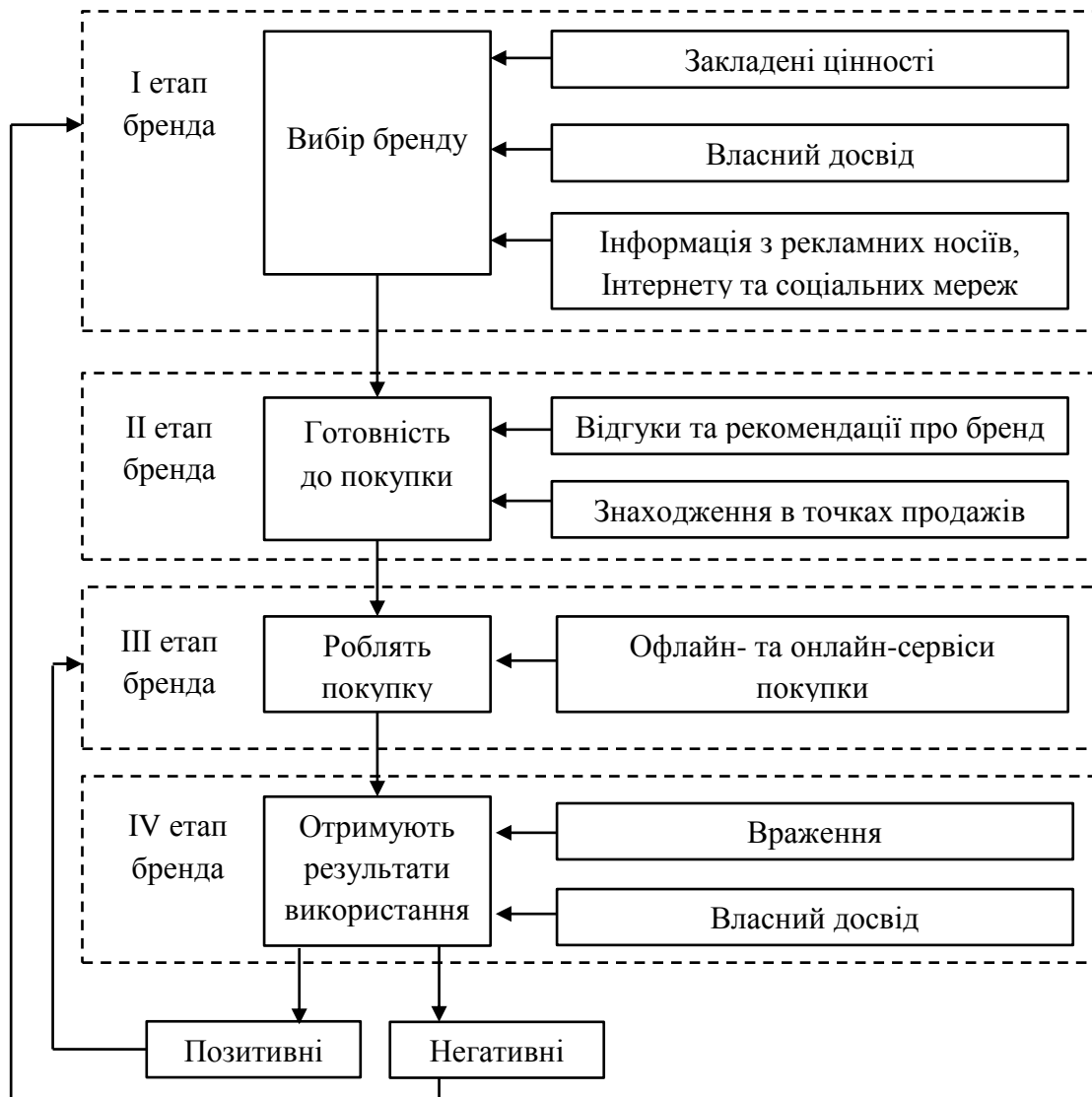


Рис. 1.4. Процес прийняття рішень про покупку (розроблено автором)

Під час бюджетування в межах управління маркетинговими витратами маркетингова служба на підприємстві має вирішувати такі завдання [93]:

- формувати загальний бюджет з урахуванням пріоритетних цілей підприємства та фінансових можливостей;
- формувати бюджет для окремих маркетингових заходів;
- розподіляти кошти – аналізувати та контролювати маркетингові витрати;

– забезпечувати виконання відповідних завдань.

Сьогодні треба розуміти, що маркетинговий бюджет, що містить у собі бренд-орієнтовані статті, вважається не витратами, а інвестицією. Головною задачею стає управління цією інвестицією в такий спосіб, щоб вона приносила прибуток і спричиняла зростання організації. Можна досягти збільшення повернення від маркетингових інвестицій, використовуючи показник рентабельності інвестиції як інструмент планування, оцінювання і оптимізації маркетингових стратегій.

Показник рентабельності маркетингових інвестицій досліджується відносно недавно та пропонується для оцінки маркетингових заходів переважно закордонними вченими [90, 156].

Аналіз показника рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє стверджувати, що саме на основі його розрахунку можна оцінити та порівнювати окремі маркетингові заходи та приймати обґрунтовані рішення. Застосування показника рентабельності маркетингових інвестицій доцільно використовувати, коли необхідно виділити пріоритетні маркетингові заходи, тобто найбільш рентабельні. Згідно з Р. Шоу і Д. Мерриком [156], при розрахунку маркетингового бюджету в цілому до його складу мають бути включені всі маркетингові заходи, показник рентабельності яких вище за нуль.

Фінансовий показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій) можна розрахувати за формулою (1.1):

$$\text{ROMI} = (\text{Валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}) / \text{інвестиції в маркетинг} \quad (1.1)$$

Показник рентабельності інвестицій вимірюється у процентах, де позитивне значення відповідає фінансовій вигоді, а негативне значення відповідає збитку.

Економічна ситуація, яка склалася в Україні, змушує функціонувати підприємства при бюджетному обмеженні, тому буде актуальним вибирати найефективніші маркетингові заходи та включати до маркетингового бюджету

заходи з найвищими показниками рентабельності. Отже, процес бюджетування з урахуванням показників рентабельності маркетингових інвестицій може стати поштовхом для аналізу й оцінювання недоліків у маркетинговій діяльності на підприємстві, що приведе до його покращення та змінення, забезпечить оптимізацію прибутків.

Аналіз маркетингових комунікацій на основі розрахунку ROMI дає змогу відразу ж вносити корективи до бюджету, встановлювати пріоритети та скорочувати витрати.

Таким чином, показник рентабельності інвестицій стає незамінним, коли необхідно ухвалити рішення щодо тих заходів, які скеровані на:

- підвищення ступеня лояльності клієнтів;
- максимізацію «життєвої цінності клієнта»;
- підвищення ступеня задоволеності споживачів.

Отже, для ефективної реалізації плану маркетингових заходів на початку планування бюджету необхідно переглянути, які інвестиції в маркетинг допустимі та що очікувати на всіх етапах впровадження плану в дію. Використання ROMI на початкових етапах дає змогу спрогнозувати рівень збільшення прибутковості та знайти нові шляхи для максимізації прибутків. В ситуаціях, коли отримати інформацію та провести маркетингові дослідження про бренд не вдається, необхідно застосувати математичну модель. Згідно з дослідженням Шталь Т.В. [157], ця модель відображає залежність попиту від маркетингових витрат (формула 1.2):

$$Y(M) = Y_m \left(1 + \frac{Y_m - Y_0}{Y} e^{-\frac{M}{v}} \right)^{-1} \quad (1.2)$$

де, $Y(M)$ – рівень попиту залежно від маркетингових витрат, грн;

Y_m – максимально досяжний рівень попиту, грн;

Y_0 – початковий рівень попиту, грн;

M – витрати на маркетинг, грн;

v – коефіцієнт ступеня сприйняття ринку, грн.

Диференційна форма рівняння має вигляд (формула 1.3):

$$Y - M = Y_m \left(1 + \frac{Y_m - Y_0}{Y} e^{-\frac{M}{v}} \right)^{-1}, \quad \frac{Y'}{Y} = \frac{1}{v} - \frac{Y_m - Y}{Y_m} \quad (1.3)$$

Параметр v , який виражає розмір недоотриманого маржинального прибутку від відповідних «економічно недосяжних» продажів (формула 1.4):

$$V = (Y_m - Y_{nm})(p_m - C) \quad (1.4)$$

де, p_m – ціна марочного продукту, грн;

C – питома вага постійних витрат з виробництва продукту, грн;

Y_{nm} – ефективний рівень попиту, шт.

Ціна марочного продукту, яка встановлюється на товар бренду, розраховується (формула 1.5):

$$p_m = p + (p_0 \times p_p) \quad (1.5)$$

де, p_0 – ціна орієнтир, ціна типового товару цієї категорії, грн;

p_p – цінова премія за бренд, %.

Аналіз цієї моделі для підприємств з бренд-орієнтованою системою дає змогу оптимізувати маркетинговий бюджет за умови, що попит на товари бренду був відомий на початку випуску та оцінюється розмір очікуваного попиту.

Процес бюджетування на підприємстві відіграє значущу роль у прийнятті управлінських рішень. Розуміння процесу прийняття споживчих рішень про покупки та визначення оптимальніших статей витрат на маркетинг дозволять

оптимізувати бюджети та з більшою ефективністю впроваджувати стратегію бренду. Вдосконалення процесу формування маркетингових бюджетів для підприємств з бренд-орієнтовною системою управління дозволить надавати більш об'єктивну оцінку брендам та знаходити напрями економії витрат.

На сьогодні керівники підприємств, розподіляючи бюджети, не надають значної уваги маркетингу та фінансують маркетингові заходи, особливо маркетингові дослідження за залишковим принципом, що негативно впливає на діяльність всього підприємства. Перш за все, необхідно постійно проводити дослідження споживачів і вивчати зміни у їх поведінці та вподобаннях. На підприємствах з бренд-орієнтованою системою управління важливо ефективно розподіляти бюджет, щоб бренд постійно тримав свої позиції на ринку та підвищував рівень лояльності споживачів.

Таким чином, оцінка ефективності маркетингової діяльності – ключове завдання для керівників, тому робити моніторинг маркетингових інвестицій зі застосуванням аналізу рентабельності витрат і повернення цих інвестицій дасть змогу визначати ступінь бюджетних обмежень і прогнозувати доходи. Запропонована модель оптимізації маркетингових бюджетів дозволяє визначати мінімальний рівень необхідних витрат, за якого маркетингові заходи мають сенс.

1.3. Особливості формування стратегії переходу торговельної марки до бренду торговельних підприємств

В сучасних умовах господарювання, де велике значення набуває розвиток комунікаційної діяльності та все більше міжнародні та національні підприємства вступають в боротьбу за лояльність споживачів. Це обумовлює необхідність пошуку нових шляхів вдосконалення маркетингової діяльності підприємств та нових форм інформаційно-рекламної підтримки бізнесу, ключовим елементом якого є бренд. Суб'єкти господарювання, які знають та добре розуміють своїх

споживачів, їх потреби, в умовах конкурентного середовища будуть мати успіх. Бренд як елемент стратегії розвитку виконує низку найважливіших функцій: встановлює відмінності від конкурентних компаній чи товарів, підкреслює певні характеристики та створює позитивний імідж бізнесу. Слід зазначити, що бренд є умовним цілісним образом, тобто низкою асоціацій, які під час перенесення на товар мають формувати та підтримувати взаємовідносини зі споживачами шляхом надання їм певної цінності (вигоди) [136].

Споживча цінність товару – це різниця між його загальною корисністю та фінансовими, часовими, психологічними витратами споживача на його придбання [99].

Дослідження споживчих цінностей товарів на підприємствах дає змогу сформуванню та впровадити механізми розвитку для задоволення потреб сучасних споживачів. Основоположники маркетингу М. Портер [116] та Р. Крамер [174] визначали цінність як найважливіший чинник вирішення проблем бізнесу, принципи створення якої включають розробку економічної вигоди для підприємства та задоволення потреб споживачів. З точки зору маркетингу цінність розглядається як отримання додаткових вигід для підприємства.

Цінність бренду – це відношення споживача до бренду, що проявляється його лояльністю до продукту бренду. В таких випадках схильність до чутливості підвищення цін на товари значно менша.

В конкурентних умовах на ринку значною перевагою для підприємства є створення стратегії бренду, де буде не тільки враховуватись механізм розробки бренду, а також поглиблення відносин зі споживачем та формування цінностей.

Широкий спектр питань, пов'язаний з формуванням та управлінням брендами, перш за все, обумовлюється неоднозначністю понятійного апарату. Існує багато розбіжностей серед розуміння поняття «бренд» та «торгова марка». На сьогоднішній день багато торговельних підприємств реєструють торгові марки, розробляють фірмовий стиль, логотип, слоган, тобто формують зовнішні атрибути. На рис. 1.5 зображена схема формування бренду.



Рис. 1.5. Етапність формування бренду за Ж. Кепферер [79]

Основною метою при управлінні маркою виступає підвищення її сили, тобто прагнення стати брендом [129].

Щоб досягти дійсно сильних позицій на ринку, треба прийняти рішення щодо стратегії бренду. Рішення про бренд вимагає від керівництва підприємства не лише вирішення завдань, що стосуються способу збуту та просування продукції, а й вирішення питань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Впровадження стратегії бренду дає низку переваг, серед яких:

1. Бренд швидко ідентифікує товар серед конкурентів та скорочує час на його пошук;
2. Бренд завжди гарантує якість свого товару незалежно від місця і часу продажу. Якість – це обов’язкова складова бренду;
3. Бренд дає упевненість споживачам у придбанні кращого товару;
4. Бренд дає усвідомлення споживачами переваг та формує відчуття стабільності;
5. Бренд дає відчуття задоволення від використання товаром та оригінальності зовнішнього вигляду.

Таким чином, бренд формує споживчі цінності та лояльність споживачів до продукції бренду, а успішно побудований бренд приносить підприємствам додаткові прибутки.

Для відображення стратегічного значення концепції бренду необхідно використовувати бренд-орієнтоване управління підприємством, що передбачає

управління з метою формування та підтримки цілісного образу бренду. Шляхом залучення всіх елементів комплексу маркетингу спланувати конкурентну поведінку, щоб досягти закріплення бренду у свідомості споживачів.

Для формування бренд-орієнтованої стратегії перш за все необхідно перевірити, чи всі складові характеристики бренду присутні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові характеристики бренду

Складова	Зміст
Brand Essence	Основний зміст бренду
Brand Attributes	Функціональні та емоційні асоціації
Brand Name	Словесна частина бренду
Brand Image	Візуальний образ, сформований рекламою в сприйнятті покупця
Brand Power	Рівень популярності бренду серед покупців, сила бренду
Brand Identity	Сукупність ознак бренду, що характеризує його індивідуальність
Brand Value	Вартісні оцінки, показники
Brand development Index	Ступінь просування бренду
Brand Loyalty	Ступінь залучення бренду до цільової аудиторії та її окремих сегментів

Перетворення торгової марки в бренд відбувається в той момент, коли об'єктивне сприйняття цінностей продукту й торгової марки замінюється стійким особистим відношенням до них [80]. В бренд-орієнтованій стратегії від переходу торговельної марки до бренду необхідно детальніше розглянути питання не тільки позиціонування бренду на ринку, але й створення цінності бренду.

Цінність продукції з точки зору маркетингу визначається відповідністю якості товару, його характеристик до очікування споживачів та їх сприйняття продукції..

Під впливом загострення конкуренції серед торговельних підприємств сприйняття якості товарів споживачами визначається не тільки відповідністю товару до стандартів, а й диференціюванням пропозицій, що задовольняють дійсні потреби та формують споживчі цінності за допомогою впровадження концепції маркетингу, програм лояльності, стандартів якості обслуговування

тощо. Закордонні вчені стверджують, що основою успішного процесу управління брендом є визначення відчуттів та емоцій споживачів під час використання товару. Сьогодні емоційна складова цінності набуває все більшого значення. Для побудови стратегії бренду необхідно провести дослідження «досвіду використання», що включає вивчення емоцій при здійсненні покупки. Це ймовірно провести за допомогою глибинних інтерв'ю зі споживачами. Метод глибинного інтерв'ю передбачає одночасне опитування невеликої кількості респондентів, що дозволяє виявити індивідуальні фактори мотивації при виборі товарів. Прихильники цього методу вважали, що в ході такого дослідження, вивчаючи поведінку споживачів, можна проникнути у їх свідомість.

Основою управління стратегії бренду має бути підтримка «позитивного досвіду», тобто необхідно постійно посилювати накопичений споживачами досвід. У зв'язку з цим модель розробки і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві можна представити у вигляді схеми на рис. 1.6:



Рис. 1.6. Стратегія бренду для торговельного підприємства (розроблено автором)

При переході до стратегії бренду треба детальніше проаналізувати торговельну марку та звернути увагу на наступне: торговельна марка повинна бути з точки зору дизайну привабливою та легко впізнаваною серед товарів-конкурентів; наявність оригінальних матеріальних елементів торговельної марки (все, що спадає на думку при згадуванні бренду); комунікації зі споживачами та стиль поведінки на ринку – повідомлення до цільових споживачів мають бути зрозумілими та своєчасними, а поведінка бренду та всіх людей, що виступають від його імені єдиною); наявність особистого характеру та власного позитивного іміджу.

У процесі позиціонування підприємству необхідно враховувати такі фактори: цільову групу споживачів, для якої створюється бренд; вигоду для споживачів, яку вони отримують в результаті придбання саме цього бренду; мета, для досягнення якої використовується бренд; конкуренти, проти яких бренд буде діяти на ринку.

Маркетолог С. Соммербсі [133] умовно поділяє позиціонування бренду на два типи – західний та азіатський (створення брендів в Україні частіше користуються азіатським підходом). Азіатський підхід базується на концепції – підприємства інвестують в бренд на рівні корпорації, в першу чергу, та лише, в другу чергу – на рівні продукту. Згідно з цією концепцією, початком роботи над брендом та формування стратегії бренду для підприємства – це визначення його місця на ринку та яке відношення матиме бренд до своїх конкурентів, а також набір споживчих потреб та сприйняття [133]. Також треба приділяти увагу індивідуальності бренду, яка повинна активно використовуватися для витіснення конкурентів. Можна зробити висновок, що стратегія бренду – це визначення місця, яке буде займати бренд в думках цільової аудиторії по відношенню до конкурентів.

Концепція побудови бренду передбачає об'єднання всіх складових елементів та дії керівництва в управлінні підприємства в інтересах бренду. На нашому ринку багато торговельних компаній досягли реалізації торговельної марки, але дуже мало прикладів послідовного розвитку бренду. Треба розуміти, що стратегія переходу до бренду вимагатимете багато зусиль, кваліфікованих

кадрів та великих коштів, тобто це повинно сприйматися як довгострокові інвестиції, а не витрати.

Важливою складовою процесу стратегії бренду для підприємств є пошук шляхів донесення цінності до споживачів. Система створення цінностей, з точки зору маркетингу, включає три фази [87]:

- Перша фаза здійснюється в три стадії: сегментація ринку, вибір цільового сегмента і позиціонування на ньому конкретної цінності.
- Друга фаза створення цінності — її втілення. Розробляється продукт з цільовими характеристиками і системою послуг, встановлюється ціна, орієнтована на споживачів вибраного сегмента ринку.
- На завершальній третій фазі в процесі передачі цінності споживачам необхідні: комунікативний мікс, маркетинг-контролінг, сервісна підтримка збуту [87].

Сформульована цінність бренду дасть вагомі переваги для бренду. Важливо формулювати цінність, що в подальшому стане основою створення бренду та особливу увагу приділяти якості товарів при розробці стратегії бренду. Якість продукції – це сукупність усіх властивостей продукції, включаючи ті, які формують корисність і визначають ступінь придатності її для використання за призначенням. Треба розуміти, що вдало розроблений дизайн упаковки не замінить сутності бренду, без переконливої обіцянки якості бренду не існує.

Економічна ситуація, що склалася в Україні, змусила споживачів ретельніше вибирати товари для купівлі, якість товару стала відігравати значущу роль ставлення споживачів до бренду. Ціна на запропоновані товари має тісний взаємозв'язок з якістю. Постійний контроль та покращення якості продукції й збільшення ціни може приносити значні прибутки підприємству навіть за умови, що ринкова частка бренду не збільшується. Маркетингова концепція ціноутворення ґрунтується на ціннісному підході, коли визначають споживчі уявлення про ціну і якість та встановлюється оптимальні ціни.

Автономне існування згаданих елементів якості та, відповідно, і ціни, практично неможливе в концепції бренду. Зокрема, споживач не сприймає товар

без емоцій. В основу створення стратегії бренду, з урахуванням матеріальних цінностей, покладено принципи підвищення рівня якості продукції на основі, по-перше, характеристики продукції, і, по-друге, політики підприємства, в межах якого вона створюється, а також системи управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача [158].

Базовим принципом парадигми якості є інтеграція всіх рівнів управління шляхом залучення кожного працівника до процесів забезпечення якості, проте тільки під керівництвом головного менеджера. Саме твердження про відповідальність за якість першого керівника як головна ідея проходить через загальновідомі теорії якості [158].

Підсумовуючи викладене, для досягнення ефективної реалізації стратегії бренду необхідно розробити комплексну систему менеджменту якості, де узгоджена робоча структура та чітко організована діяльність усіх працівників підприємства.

Таким чином, на етапі визначення цінностей бренду при розробці стратегії бренду керівникам торговельних підприємств необхідно визначати цінність товару: якісні показники; сировина; термін та умови зберігання; ергономічність; зручність використання; естетика і дизайн, інші.

При визначенні емоційної складової стратегії необхідно додавати до товарної цінності емоційне забарвлення від покупки або використання товару – це можуть бути спеціально сформовані ситуації придбання товару, побудова приємних асоціацій, задоволеність тощо. Емоційні цінності підкріплюються сервісом для споживачів у вигляді послуг: умови придбання; простота оформлення замовлення; доставка; навчання і консультації; гарантії; сервіс обслуговування та інше. При цьому персонал підприємства також має забезпечувати створення цінностей: професіоналізм колективу; ввічливість і культура; чесність і порядність; відповідальність; упевненість; оперативність; ініціативність; комунікабельність.

Кожен із цих елементів впливає на імідж підприємства і сприяють функціонуванню бренду та формують конкурентні переваги. Ф. Котлер

відзначив, що споживачів найбільше цікавить якість товару, рівень обслуговування та споживча вартість [цит. за 159].

Таким чином, перехід торговельної марки до бренду можна вважати виконаним, якщо виконуються такі умови [114]:

– інші торговельні марки намагаються рівнятися на неї або відрізнитися від неї. Тобто вже існує чіткий виражений образ на ринку, на який конкуренти хочуть бути схожими або не схожими. При цьому вони конкурують не за допомогою ціни, а за допомогою таких категорій, як комфорт, статусність тощо;

– у торговельної марки з'являються фанати (споживачі, яким подобається ця торговельна марка, є її прихильниками та здатні їй багато чого пробачити);

– ставлення до торговельної марки є стабільним протягом усього часу;

– вона сприймається майже однаково фанатами, споживачами та не споживачами;

– торговельна марка визначає стиль життя (компанія починає змінювати світ навколо себе та впливати на поведінку великої кількості людей) [114, с. 183-184].

В зв'язку з цим, розглянувши особливості формування стратегії бренду, можна зробити висновок, що для досягнення цілі необхідно після реєстрації торгової марки пройти наступні етапи:

Розробити новий логотип та фірмовий стиль, дизайн всіх необхідних візуальних елементів впізнаваності бренду (шрифт, символи, палітра кольорів, особливу увагу приділити упаковці). На даному етапі необхідно провести аналіз продукції конкурентів та нових сучасних тенденцій на ринку дизайну, щоб розробити власну систему бренд-ідентифікації.

Сформулювати у споживачів асоціативні зав'язки. На цьому етапі необхідно визначити сутність бренду, розробити його параметри, марочну політику, позиціонування бренду. Необхідно визначити, яку головну обіцянку бренд дає своїм споживачам та які головні проблеми споживачів він має вирішувати.

Надати споживачам бренду переваги. На цьому етапі визначаються як переваги самого товару (формування цінності товару), так і емоційні цінності від

використання продукції бренду. Також створюється бренд-орієнтований комплекс маркетингу: розробка цінової політики, визначення способів та каналів комунікацій, розробка товарної та політики розподілу; формується бренд-орієнтована внутрішня політика та культура підприємства та зовнішні комунікації.

Останній етап – це цінова винагорода. Підприємство починає отримувати прибутки за бренд, тобто воно визначає більш високі ціни на свої товари. На цьому етапі підприємство може виконувати свої функції з нижчими витратами або диференціювати свої продукти та підвищувати їх ціни.

Таким чином, в умовах сучасного господарювання, успішний та конкурентоспроможний бренд дає національним підприємствам вагомі переваги для розвитку виробництва, розширення асортименту, поліпшення збуту та максимізації доходів, а також стабільного режиму функціонування. У процесі формування стратегії бренду та досягненні конкурентних переваг основоположною є категорія споживчих цінностей, що залежить від задоволення товаром бренду запитів споживачів. У конкурентних умовах зможуть досягти успіху лише ті підприємства, які використовують всі інструменти маркетингу для надання споживачам вищої споживчої цінності. Перш за все, варто активно впроваджувати ефективні методи, які вже зарекомендували себе як новітні та нестандартні технології брендингу, а саме неординарні методи рекламування, PR-заходи та інше.

В ході розробки бренду необхідно приділяти увагу належній деталізації та відповідності поставлених цілей на кожному етапі та впроваджувати бренд-орієнтоване управління, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень та дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства в більш короткий час.

В процесі управлінні брендами необхідно постійно стежити за новими можливостями, що відкриваються, і робити хід, закріплюючи продукт та утримувати перше місце. Також необхідно відстежувати тенденції ринку і за необхідності створювати новий товар та ставати лідером завдяки йому.

Щоб досягти мети, потрібно повністю використовувати творчий потенціал підприємства, чітко спланувати і добре налагодити заходи комплексу маркетингу, оскільки перемагає той, хто підтримує ефективний зв'язок зі споживачами.

Сьогодні в умовах глобалізаційних процесів, фундаментальною задачею в економіці є проблема підвищення конкурентоспроможності товарів. Це обумовлюється також тим, що конкуренція між підприємствами за ринки збуту та увагу споживачів загострюється. Бренд на сьогодні є одним із найефективніших інструментів підвищення конкурентоспроможності товарів.

Під конкурентоспроможністю товару мають на увазі сукупність характеристик товару, яка має вплив на процес здійснення покупки, та ці характеристики є більш значущі, ніж у товару-конкурента. Отже, можна зробити висновок, що процес здійснення покупки є найважливішою складовою конкурентоспроможності товару.

Дослідженням проблеми конкуренції займалися багато зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Ф. Котлер, М. Портер, М. Акуліч, В. Блонська, К. Ізієв, С. Клименко, Р. Фатхудінов та ін. Однак, незважаючи на наявність потужної теоретичної бази, є практичні завдання з вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності на підприємствах в сучасних ринкових умовах. Загострення конкурентної боротьби між виробниками змушує шукати нові засоби впливу на рішення покупців.

Сучасний споживач сприймає як належне властивості та переваги брендів, звикає до іміджу та якості продуктів, тому для нього вкрай важливі комунікації та маркетингові кампанії, які здатні захопити його емоції. Управління споживчою поведінкою полягає у використанні фахівцями факторного впливу на кожну зі стадій процесу прийняття рішення споживачем про покупку [6].

На сьогодні, враховуючи те, що споживач перевантажений інформацією про ті чи інші торговельні марки, йому все складніше робити вибір, необхідно враховувати чинники, що допоможуть у конкретній ситуації скласти позитивне враження або переконати споживача зробити покупку на користь бренду [3].

Серед чинників, що зумовили збільшення уваги та мотивації споживачів, можна виділити фактори обставин, часу й оточення, що прийнято вважати ситуаційними факторами. Управління конкурентоспроможністю товарів бренду з урахуванням ситуаційних факторів дає змогу якісніше вирішувати потреби споживачів. Зазначений метод має на меті моделювати конкретні ситуації та передбачати реакції споживачів на бренди з урахуванням обставин і часу.

Враховуючи викладене вище, необхідно підкреслити, що прийняття рішення про покупку також може формуватися під впливом ситуаційних чинників. Процес придбання продукту складається з певних етапів. Перш за все, споживачі усвідомлюють потребу, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Далі споживачі шукають інформацію про продукт, який здатний задовольнити їх потребу; оцінюють варіанти, порівнюють характеристики та якість, дізнаються про враження від покупки та використання. В саме цей час, коли споживачі знаходяться в процесі здійснення покупки, необхідно враховувати ситуаційні фактори. Процес прийняття рішення зображено на рис. 1.7.

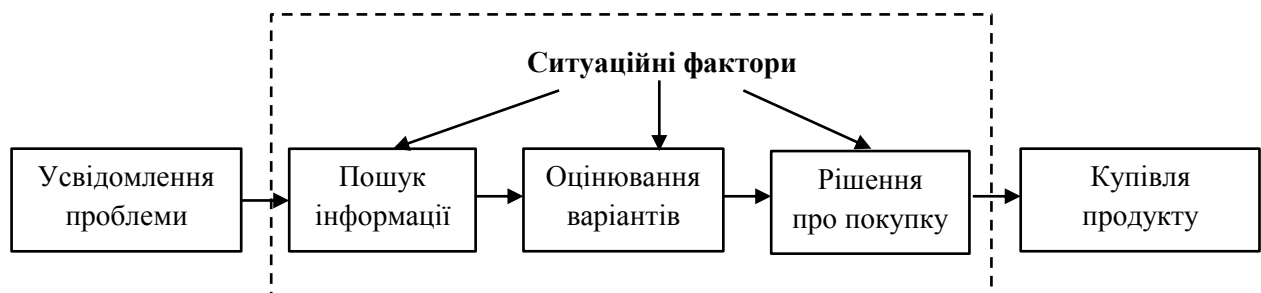


Рис. 1.7. Вплив ситуаційних факторів на процес здійснення покупки

Таким чином, застосування конкурентної моделі управління брендами з урахуванням ситуаційних факторів дає змогу змінювати враження у споживачів або здійснювати поступові перетворення нових споживачів до лояльних клієнтів, що дає змогу для більш гнучкого підходу до розвитку бренду. Використання запропонованої моделі дає змогу розробити більш тісний взаємозв'язок споживачів з брендами, що дозволить досягти конкурентних переваг у

ринковому середовищі; збільшити прибутки та вартість нематеріальних активів підприємства; збільшити частку лояльних споживачів.

В сучасних умовах господарювання конкуренція серед виробників задає нові темпи до розвитку маркетингової діяльності, створення брендів на підприємстві все більш гарантує сталий розвиток.

Бренд на сьогоднішній день є одним з найефективніших маркетингових інструментів. Враховуючи те, що на ринку щороку зростають пропозиції товарів з різноманітними торговельними марками, розробляти аутентичні особливості товарів стає не достатнім, все більше уваги приділяється шляхам рекламування та зацікавленості споживачів до подальшої купівлі. Як наслідок, тенденції зумовили впроваджувати нові підходи до системи управління брендами.

Аналіз даної проблеми свідчить про зацікавленість значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких: Д. Аакер, Дж.К. Верман, К. Келлер, Г. Чармессон, С. Дерев'янка, О. Зозульов, Н. Івашова, О. Мельник, Т. Поліщук, Л. Шульгіна.

Проведений аналіз існуючих підходів до управління брендами свідчить про відсутність комплексного підходу щодо розвитку бренду з урахуванням ситуаційних факторів, які здатні підсилювати емоційний взаємозв'язок зі споживачами.

Перш за все необхідно дати визначення сутності терміну «управління». Згідно з поглядом Івашової Н.В., управління – це дія, спрямована на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку внаслідок зміни обставин [75, 76].

Управління брендами складається зі створення бренду, підтримки його розвитку, збереження його позицій з метою одержання довгострокових конкурентних переваг. Модель управління брендами з урахуванням ситуаційних факторів дає змогу впливати на враження від продукту, змінювати поведінку споживача та його рішення про покупку.

Серед існуючих моделей управління брендами слід виділити модель ТТВ (Thompson Total Branding), яка формує вплив на споживачів через їх враження до продукту, але на сьогоднішній день, враховуючи те, що споживач

перевантажений інформацією про ті чи інші торговельні марки та йому все складніше робити вибір, необхідно враховувати чинники, що допоможуть в конкретній ситуації скласти позитивне враження або переконати споживача зробити покупку на користь бренду. Запропонована модель з урахуванням ситуаційних факторів представлена на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Модель впливу на враження споживачів від продукту з урахуванням ситуаційних факторів (адаптовано і доповнено [52, 53])

Згідно з представленою моделлю в обставинах, коли бренд може контактувати зі споживачами, на його враження можуть впливати:

- **Продукт:** якість, виконання, можливості, варіанти, колір, складові, додатковий сервіс. Все це знаходиться під контролем виробника і має найбільший вплив на бренд при його створенні.

- **Виробник:** репутація виробника або можливого виробника має вплив на продукт.

- **Ім'я, упаковка:** стиль, подання імені, асоціації що викликає, тип, зміст, комплектація, дизайн зовнішньої упаковки.

- Реклама, просування, пабліситі: значимість, стиль, творчий підхід і використання медіа.

- Споживачі і контекст споживання: хто, як, де і коли використовує товар.

- Конкуренти, історія: все, що відноситься до товару, який розглядає споживач через призму конкурентних пропозицій [53].

- Ціна, розповсюдження по країні, розміщення в місцях продажу: як і де представлений продукт, поряд з якими іншими товарами знаходиться в магазині, яка ціна і як вона співвідноситься з цінами на інші товари з цієї категорії.

- Місце: місце розташування точок продажу, зручність знаходження.

- Оточення: оформлення торговельних залів, матеріальні та інформаційні складові, інтерфейс інтернет-ресурсів, зручність виявлення інформації про бренд чи самі продукти бренду; присутність або відсутність осіб, які можуть представлятися від імені бренду, їх професійні здібності, зовнішній вигляд, моделі поведінки.

- Час впливає на наміри здійснювати покупку товарів (наміри споживачів вирішити проблему можуть бути запланованими, частково запланованими та незапланованими).

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз існуючих визначень поняття «бренду» дозволив визначити, що варто виокремлювати ключові підходи до розуміння його природи: як асоціації, вираженні в очікуваннях споживачів, сформованих маркетинговими засобами; як асоціації з нематеріальним активом у формі торгового знаку або торгової марки; як символ ідентифікації сприйняття товару. Відповідно бренд характеризується виконанням ряду функцій: ціннісно-твірною, асоціативною, захисною, диференціюючою, інформаційною та стратегічною. Проведений аналіз дозволив визначити чинники забезпечення індивідуальності бренду.

Порівнюючи етапи формування стратегії та етапи створення бренду було уточнено етапи створення стратегії бренду, на одному з яких запропоновано визначати складові системи ідентичності бренду: комунікативну, візуальну, сенсорну і динамічну. Підсумовуючи проведений аналіз науково-теоретичних підходів до розгляду поняття «бренд» і «стратегія бренду», було запропоновано зміст останнього поняття як:

В межах формування науково-методичного базису управління брендом торговельного підприємства було уточнено складові позиціонування успішного бренду – цінність, унікальність, достовірність, стихійність, придатність, а також фактори успіху стратегії бренду – виробництво, людські активи, технології, реалізація продукції, маркетинг, професійні навички, організаційні здібності та інші фактори.

В ході визначення ролі бренд-менеджменту у стратегічному розвитку торговельних підприємств було уточнено джерела, які формують цінності бренду: досвід використання, уявлення користувача, сила переконання, зовнішні аспекти, ім'я і репутація виробника, емоційні підстави. Також було доведено, що цінність бренду виражається не тільки через інформаційний прояв, але й через цілий спектр функцій: ідентифікація бренду серед конкурентів, практичність, гарантія, оптимізація, персоналізація, постійність, естетичність, що дозволило розглядати багатфункціональність бренду як з позиції клієнтів, так і з позиції самого торговельного підприємства. Основними складовими формування індивідуальності бренду було визначено: техніко-технологічну, інформаційну, клієнто-орієнтовану та ідеологічну.

Розгляд ролі бюджету в забезпеченні ефективності управління брендом дозволив запропонувати принципи бренд-орієнтованого управління підприємством в межах традиційного маркетингового підходу: орієнтація на всіх стейкхолдерів, врахування всього комплексу потреб споживачів, концентрація ресурсів на підприємстві та їх інтеграція в єдиний образ, формування розуміння сутності бренду, постійний розвиток бренду. В результаті було запропоновано

процес формування маркетингового бюджету для підприємств із бренд-орієнтованою системою управління.

В контексті розгляду особливостей формування стратегії переходу торговельної марки до бренду торговельних підприємств було розглянуто етапність формування бренду та визначено складові характеристики бренду: зміст, асоціації, словесну частину, візуальний образ, рівень популярності, сукупність ознак, вартісні оцінки, ступінь просування, ступінь залучення бренду до аудиторії. В результаті було розроблено авторську модель формування і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві. Аналіз бренду з позиції покупців в межах ситуаційного підходу дозволив виділити чинники, які впливають на процес здійснення покупки і впливу на враження споживачів від продукту з урахуванням зазначених ситуаційних факторів.

Основні наукові результати надані у працях: [57; 58; 59; 62; 65; 66; 70].

Список використаних джерел: [1; 3; 5; 6; 11; 14; 17; 24; 35; 36; 38; 40; 49; 51; 52; 53; 74; 75; 79; 86; 90; 93; 95; 97; 114; 116; 117; 126; 128; 133; 136; 142; 143; 154; 156; 157; 174].

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ БРЕНДУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз практики формування стратегій брендингу торговельних підприємств

Виходячи з того, що формування стратегій бренду стає наступним етапом після вибору моделі бренду, вважаємо за необхідне з цією метою подати класифікацію зазначених моделей.

Проблематикою формування моделі бренду займалися провідні науковці Д. Аакер, К. Келлер, У. Томпсон, В. Домнін, А. Длігач, О. Зозульов, Н. Писаренко та інші. Найбільш узагальнено і повно, на нашу думку, представлено зазначені моделі у роботі О. Зозульова [54, с. 4-11], у якій науковець пропонує власну класифікацію за наступними ознаками:

- моделі створення бренду (колесо бренду, методика ТТВ, модель Unilever Brand Key, модель О. Зозульова та модель етапності побудови бренду);
- моделі визначення вартості бренду (модель Brand Asset Valuator, модель Д. Аакера та піраміда марочного резонансу);
- моделі управління брендом (модель А. Длігача та модель «Інший бік Місяця»).

Деякі із вищезгаданих моделей описані у Розділах 1.1 та 1.3., ми ж спочатку проаналізуємо, як реалізуються стратегії бренду на практиці, що дасть можливість зрозуміти, які з них застосовуються, які є ефективними і якою мірою.

З огляду на поставлені у даному дослідженні завдання, вважаємо за доцільне перш за все розглянути поняття «торговельне підприємство».

Досліджуючи теоретичні положення щодо розуміння сутності торговельного підприємства, заснованої на ринкових принципах і методології

сучасного керівництва, Ю. Бозуленко дійшов висновку, що у сучасному ринковому середовищі торговельне підприємство слід розглядати як самостійно господарюючий статутний суб'єкт, який, маючи права юридичної особи, здійснює комерційну, подекуди власну виробничу, а також дослідницьку діяльність задля одержання відповідного прибутку (доходу). Постійна зміна економічного механізму потребує адаптації торговельних підприємств до інтересів оточуючого середовища, що вимагає впровадження гнучких форм і методів комерційної діяльності та гармонізації економічних інтересів. Подальші його дослідження були спрямовані на розгляд питань, як утримати вже здобуті підприємством на ринку позиції та за рахунок яких можливостей досягти головної мети діяльності [18, с. 24].

Специфіка торговельних підприємств максимально розкривається через галузевий аспект їхньої діяльності. Є. Гордієнко зазначає, що для торговельного підприємства характерне чітко виражене цільове призначення і спільність матеріально-речової, торгово-технологічної та організаційно-економічної структур. Матеріально-речова структура передбачає єдність матеріальних ресурсів, використання однотипних приміщень і однорідного торгово-технологічного обладнання. Під торгово-технологічною структурою розуміють спільність призначення реалізованих товарів і методів їх продажу, єдність операцій торгово-технологічного процесу й обслуговування, однорідність розташування та функціонального взаємозв'язку торгових, складських, виробничих і допоміжних приміщень. Організаційно-економічна структура характеризується господарською самостійністю підприємства, наданням йому юридичних прав та відповідальності за здійснену діяльність, єдиною системою обліку та звітності, однотипною методикою аналізу та планування торговельної діяльності [32].

Всі торговельні підприємства можуть бути класифіковані за низкою ознак (форма власності, вид діяльності, чисельність працівників, організаційно-правова форма тощо). Так, Г. Іванов наголошує, що така класифікація дозволяє визначити місце, цілі, завдання кожного підприємства в загальній системі

торгової галузі; дає можливість згрупувати їх за певними критеріями; дозволяє судити про масштаби, спрямованості, різні характеристики діяльності конкретних підприємств торгівлі; аналізувати, оцінювати, порівнювати результати їх діяльності.

Однією з основних класифікаційних ознак торговельних підприємств є вид діяльності. Виділяють три відносно самостійних ланки: оптову торгівлю, роздрібну торгівлю, позадомашнє харчування. Відповідно можна виділити і підприємства, що займаються оптовою, роздрібною торгівлею та позадомашнім харчуванням [56, с. 15].

О. Ярень та І. Паньшин, класифікуючи торговельні підприємства за галузевою специфікою, поділяють їх на оптові, роздрібні, підприємства ресторанного бізнесу та об'єднання цих організацій – оптово-роздрібні торговельні підприємства, виробничо-торговельні підприємства, торгово-промислові підприємства (групи).

Підприємства оптової торгівлі є, по суті, посередниками між виробниками товарів і роздрібними мережами, закупаючи і реалізуючи товари великими партіями (або на значні суми), оптовики розподіляють їх між іншими учасниками ринку, отримуючи в більшості випадків спекулятивну вигоду.

Роздрібні торговельні підприємства, на відміну від оптових, здійснюють продаж товарів, виконання робіт і надання послуг споживачам для їх особистого або сімейного використання. Подальший перепродаж цих товарів не передбачається, що є основною відмінністю роздрібною від оптової торгівлі.

У вітчизняній доктрині також превалює класифікація, відповідно до якої за основу беруться галузевий аспект і виконувані функції. Так, виділяють підприємства роздрібною торгівлі, оптової торгівлі і заклади ресторанного господарства. Кожна з цих торгових підсистем має специфічні ознаки класифікації.

Роздрібні торговельні підприємства можна класифікувати:

1) За товарною спеціалізацією [46]:

- змішані, ведуть торгівлю як продовольчими, так і непродовольчими товарами;

- спеціалізовані, асортимент яких складають товари однієї товарної групи (тканини, взуття, м'ясо і м'ясні продукти, молоко і молочні продукти тощо);

- вузькоспеціалізовані, асортимент яких включає окремі товари певної товарної групи (сири, ковбаси, хліб, жіноче взуття тощо);

- комбіновані, що торгують товарами декількох груп, споріднених по своєму споживчому призначенню (м'ясо-риба-овочі, трикотаж-галантерея тощо);

- універсальні, що мають у розпорядженні максимально широкий асортимент товарних груп (універсами, універмаги, супермаркети, гіпермаркети) тощо [46, с. 15].

2) За видами і особливостями облаштування: магазини, магазини-склади, павільйони, намети, автомагазини та інші.

3) За формою обслуговування:

- з індивідуальним обслуговуванням покупців;

- із самообслуговуванням;

- що реалізують товари за зразками, по каталогах, поштою тощо [46, с. 15].

Для сфери роздрібної торгівлі найбільш характерними є такі суб'єкти:

Магазин – це підприємство роздрібної торгівлі, яке реалізує товари і надає послуги, що призначаються для остаточного споживання. Поняття магазин поширюється на більшість типів роздрібних підприємств – торговельні центри, універмаги, спеціалізовані підприємства, дрібнооптові підприємства. Магазин посідає провідне місце у сфері роздрібної торгівлі. Магазин займає окрему споруду або приміщення. Для нього характерна наявність торговельного залу, підсобних і допоміжних приміщень. За своїм правовим статусом магазин може бути юридичною або неюридичною особою. Організаційно-правова форма магазину не обмежується, але найбільш розповсюдженими є підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, філія і дочірнє підприємство [46, с. 14-16].

Деякі науковці виділяють в залежності від характеру їх діяльності 2 види торговельний підприємств:

- підприємства роздрібно́ї торгівлі;
- підприємства оптово́ї торгівлі.

Роздрібні торговельні підприємства класифікують:

1) за масштабом діяльності:

- малі (менше 15 працівників);
- середні (до 50 працівників);
- великі (понад 50 осіб);

2) за товарною спеціалізацією:

- вузькоспеціалізовані;
- спеціалізовані;
- універсальні;

3) за методом обслуговування:

- самообслуговування;
- традиційний метод обслуговування;
- підприємства, які здійснюють реалізацію за каталогами, поштою, за замовленнями;

4) за групами споживачів:

- група людей, доходи яких вищі за прожитковий мінімум;
- група на рівні прожиткового мінімуму;
- група людей з доходом, меншим за прожитковий мінімум [96, с. 13].

Т. Гуштан, досліджуючи сучасні типи і формати підприємств торгівлі, їх предметну сутність, дійшла висновку, що найбільш розповсюдженими сучасними форматами роздрібно́ї торгівлі на сьогоднішній день є міні-маркети, супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери, бутіки, магазини форматів Cash&Carry та DIY, а також торгові центри.

Для нашого дослідження інтерес викликає така категорія, як «супермаркет». Супермаркет – великий універсальний магазин самообслуговування з продажу широкого асортименту продуктів харчування і

напоїв, а також супутніх товарів для домашнього господарства, предметів санітарії та гігієни тощо. Цей формат припускає підвищену якість обслуговування і пропозицію широкого спектра додаткових послуг. Торгова площа супермаркету може коливатися від 800 до 2500 кв. м, розширений асортимент – від 12 до 20 і більше тисяч SKU (stock keeping unit – кількість пропонованих товарних одиниць бренду). Частка супутніх товарів становить до 20%, передбачено наявність оригінальної продукції власного виробництва (хлібобулочних виробів, м'ясних та рибних напівфабрикатів, салатів). Режим роботи найчастіше цілодобовий, місце розташування – великі автомагістралі з хорошими під'їздами. Формат супермаркету має два виражені підваріанти: «Міні» та «Люкс». Міні-супермаркет є технологічною прив'язкою концепту до обмеженої торгової площі магазину. В подібному рішенні асортимент супермаркету оптимізується з урахуванням наявності можливостей для викладення товару (у низці випадків до 8000 SKU). При цьому технології торгівлі залишаються незмінними. Варіант класу «Люкс» реалізує орієнтацію формату «Супермаркет» на покупців із високими доходами. Він може реалізовуватися в концептах універсального асортименту та спеціалізації, наприклад на екологічно чисту продукцію або товари групи «Фреш». Тут припускається підвищений рівень сервісу та стандартів роботи з товаром [37, с. 113].

Останнім часом, незважаючи на пандемію коронавірусу, торгівля стала однією з провідних галузей економіки, що динамічно розвивається під впливом низки чинників, зокрема купівельної спроможності населення, стану товарозабезпечення, розвитку матеріально-технічної бази. Щороку зростають обсяги підприємств роздрібної торгівлі (ПРТ), запаси товарів у роздрібній торгівлі, обсяги товарообороту на душу населення. Проте, як зауважує О. Бегларашвілі, кількість магазинів щороку зменшується. Тобто, на фоні високих темпів збільшення обсягів продажу відбуваються структурні зміни. Структура роздрібної торговельної мережі значно покращується, зменшується частка неорганізованих спеціалізованих непродуктових магазинів, мереж невеликих зручних магазинів, розташованих у межах пішохідної доступності й

торгуючих широким асортиментом товарів, розвивається мережа дискаунтерів та гіпермаркетів, з'являються представники іноземних роздрібних торговельних мереж [10, с. 58].

Провівши аналіз модернізації роздрібної торгівлі, В. Апопій та О. Процишин виявили низку магістральних векторів і, крім того, інноваційних трендів, характерних для роздрібних мереж та ІТ-технологій. Зокрема можна виділити електронний кіоск, електронні розрахунки, диджиталізацію ритейлу та магазини без кас і продавців тощо.

Важливим і очевидним трендом у торгівлі слід вважати випереджаючий розвиток on-line торгівлі. За даними різних моніторингових компаній, цей вид торгівлі помітно прогресує і сягає 9-11% обороту світової торгівлі, а у найближчій перспективі перевищуватиме 19%. Темпи розвитку у 2-2,5 рази вище реальної торгівлі. В Україні, де лише 15-17% покупців здійснюють покупки в режимі on-line (при тому, що в багатьох країнах цей показник коливається в межах 27-55%), резерви для зростання очевидні. Товарооборот вітчизняного on-line, за даними офіційної статистики, складає лише 9-10 млрд грн. у рік, або 1% загальнонаціонального роздрібного товарообороту. На нашу думку, цей показник суттєво зменшений [107].

На сучасному етапі у вітчизняній роздрібній торгівлі з суттєвим відставанням від зарубіжної практики розвиваються тренди, які проявляються на окремих стадіях торговельно-технологічного процесу.

Сучасні інноваційні електронні засоби ритейл-технологій забезпечують основні стадії торгово-технологічного процесу. До таких засобів відносяться персональний асистент покупця PSA, електронні цінники, електронні рекламні дисплеї, електронні ваги, радіочастотні ідентифікатори товарів. Значний інтерес становить PSA, який являє собою планшетний комп'ютер з сенсорним екраном, встановлений на візок для відбору товарів. В PSA вмонтований спеціальний сканер, що використовується покупцем як касовий термінал.

Принципово новий інноваційний тренд у вітчизняній торгівлі – це створення магазинів без продавців і касових терміналів. Перші спроби у цьому

напрямі здійснено «Fozzi Group». Автоматичний магазин без продавців і кас являє собою невеликий об'єкт із обмеженим потоком покупців, який працює за схемою: завантаження додатка на смартфоні – вхід у торговельний зал – відеоідентифікація покупця – вибір товару і зняття його з полиці – відеофіксація – укладка товару в «розумну сумку (кошик)» – автоматичний розрахунок зі зняттям з картки суми покупки – вихід покупця з торгового залу. Система дозволяє заміну товару в процесі вибору, повернення товару на його фіксоване місце, навігацію в магазині [6, с. 10-11].

Як зазначає І. Мельник, швидкість та ефективність інтернет-торгівлі в рази вища. Відтак на порядку денному в системі державного регулювання модернізації сфери товарного обігу України постає завдання якнайширшого впровадження і використання електронних, цифрових та інформаційних технологій і не лише в частині купівлі/продажу, але й в усі складові та елементи бізнес-процесів та торгово-технологічних операцій [139].

Цифрові технології стрімко проникають в усі сфери життя, і провідні світові підприємства з їх допомогою по-новому вибудовують бізнес-процеси, що піднімає якість обслуговування клієнтів на більш високий рівень. Це – незворотні зміни, і сьогодні у компаній просто немає вибору: якщо вони не будуть оцифровувати свої бізнес-процеси, то скоро стануть неконкурентоспроможними.

Сучасними інноваційними ритейл-технологіями вважаємо:

- онлайн-шопінг;
- мобільний шопінг;
- сервіси безконтактних платежів;
- магазин віртуальній реальності;
- магазин без кас і продавців.

Серед ритейл-технологій вже традиційними стали онлайн-шопінг (придбання товарів за допомогою персонального комп'ютера через Інтернет, діяльність інтернет-магазинів) і мобільний шопінг (купівля товарів за допомогою смартфона через відповідні додатки), також через посередництво смартфонів

реалізується сервіс безконтактних платежів, який теж набуває масовості. При цьому найбільш революційними ритейл-технологіями є магазини у віртуальній реальності та магазини без кас і продавців.

В Україні першими спробами впровадження нових інноваційних форм ритейл-технологій, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, слід зазначити поодинокі каси самообслуговування в деяких столичних магазинах ритейл-мереж «АТБ», «Novus», «Велика кишеня» та «Сільпо». На жаль, іноді здається, що вітчизняні ритейлери вважають, що в Україні відсутня потреба у магазинах без кас і продавців. Тому каси самообслуговування устанавлюються насамперед для моніторингу їх доцільності, тобто наскільки покупцям буде зручно користуватися ними, і де краще в майбутньому їх відкривати.

Іншою інноваційною формою ритейл-технологій варто зазначити масове впровадження сервісів безконтактних платежів «GooglePay» та «ApplePay» у ритейл-мережах України [135, с. 36-41].

Як зазначалося вище, наразі важливим напрямом розвитку цифрових технологій є розвиток електронної комерції у сфері роздрібної торгівлі. Лідером ринку електронної комерції виступає Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Європейський регіон посідає друге місце за обсягом електронної комерції, третє місце посідає Північна Америка. Якщо розглядати країни, то лідером є Китай з обсягом ринку понад 650 млрд дол., за ним з великим відставанням йдуть США (340 млрд дол.) і Японія (79 млрд дол.) [112].

За результатами дослідження Mastercard, яке проводилося серед онлайн-користувачів, що проживають у 60 країнах світу, був розрахований індекс користувачів інтернет-технологій, який визначався на основі чотирьох ключових показників і 170 унікальних індикаторів, зокрема доступу до Інтернету та розвитку інфраструктури; споживчого попиту на цифрові технології; державної політики, законів і ресурсів у цій галузі; інновацій у країні (зокрема, інвестицій у технології та цифрові стартапи). Такі дослідження були проведені в Норвегії, Швеції, Швейцарії, Данії, Фінляндії, Сінгапурі, Південній Кореї, Великобританії, Гонконгу і США, які входять до топ-10 країн з найбільш

ровиненою цифровою економікою. Проаналізувавши темпи зростання і стан цифрової економіки, всі країни поділяємо на три категорії:

1) Країни з високим рівнем диджиталізації. Сінгапур, Великобританія, Нова Зеландія, ОАЕ, Естонія, Гонконг, Японія та Ізраїль демонструють високі темпи цифрового розвитку і продовжують лідирувати в поширенні інновацій. Сюди також можна віднести країни, що мають сповільнені темпи зростання, такі як країни Західної Європи, країни Скандинавії, а також Австралія і Південна Корея. Тривалий час ці країни демонстрували стійке зростання, проте нині значно уповільнили темпи розвитку. Без впровадження інновацій вони ризикують відстати від лідерів цифровізації. Дві найбільші світові економіки (США та Німеччина) перебувають на межі між країнами-лідерами та країнами, що розвиваються. Поруч з ними розташовується третя за розміром економіка у світі, а саме Японія. Водночас динаміка диджитал-розвитку у Великобританії більше, ніж у країнах Європейського Союзу.

2) Країни із середнім рівнем диджиталізації. Незважаючи на те, що ці країни демонструють відносно низький загальний рівень диджиталізації, вони мають стійкі темпи зростання, що привертає новий інвестиційний капітал. До цих країн належать Китай, Кенія, Росія, Індія, Малайзія, Філіппіни, Індонезія, Бразилія, Колумбія, Чилі, Мексика.

3) Країни з низьким рівнем диджиталізації. Це проблемні країни, до яких належать ПАР, Перу, Єгипет, Греція, Пакистан. Ці країни стикаються із серйозними викликами, які пов'язані з низьким рівнем цифрового розвитку й повільними темпами зростання. Для керівництва цих країн необхідно усвідомити ризик опинитись у «цифровому глухому куті», вони повинні найближчим часом проаналізувати досвід інших країн, що мають більші темпи диджиталізації, та розробити політичні заходи, вжиття яких може підвищити конкурентоспроможність країни у світовому бізнес-середовищі.

Диджиталізація фінансового сектору, а саме міжнародних розрахунків, є важливою складовою частиною економічного розвитку більшості країн світу і може стати інституційним базисом сталого зростання бізнесу у кризовий період

розвитку національної економіки, пов'язаного з пандемією COVID-19 та іншими негативними явищами в економіці країн, а також прогнозованим зниженням рівня життя населення у майбутньому.

Розвиток практично всіх галузей економіки на сучасному етапі рухається у напрямі диджиталізації тією чи іншою мірою. Більшою мірою це спостерігається у сфері фінансових послуг і торгівлі. Україна наразі дещо відстає від провідних країн практично в усіх напрямках [41].

Отже, рівень впровадження провідних цифрових технологій можна вважати одним з індикаторів успішної стратегії бренду торговельного підприємства, про що йтиметься у подальшому дослідженні.

Зважаючи на те, що мережі ритейлерів також можна кваліфікувати як торговельні підприємства, надалі у даній роботі будемо розглядати їх як торговельні підприємства. Ритейлерів в Україні величезна кількість, і позиціонують вони себе як окремий бренд, але лише небагато з них дійсно успішні та прибуткові.

Для того, щоб звузити наукові пошуки, візьмемо за основу рейтинг найприбутковіших торгових мереж України-2020 за версією Forbes з Топ-200 найприбутковіших компаній України (табл. 2.1).

За підрахунками, сукупна виручка всіх учасників рейтингу складає 2,15 трлн грн., що свідчить про активний розвиток вітчизняного ритейлу. Те, що «АТБ» і «Fozzy Group» увійшли у першу п'ятірку, а разом з «Епіцентр К» – у першу десятку, є ще одним тому свідченням.

Отже, лідером рейтингу є «АТБ-Маркет» з виручкою за 2020 р. 104,9 млрд грн. Дана мережа працює з 2002 р., і від заснування позиціонувала себе як дискаунтер з обмеженим асортиментом. Поступово розширюючи асортимент, компанія зростала не лише за рахунок географічного покриття та збільшення точок продажу. З 2018 р. з'являються «чорні АТБ», тобто змінюється їх формат. Наразі частка нових «чорних АТБ» вже становить 1/3 з 1223 торгових точок, де представлені товари цінової категорії «середній плюс», що не характерно для дискаунтерів, і взагалі розширений асортимент товарів. Рівень диджиталізації в

«чорних АТБ» також вищий: швидкість обслуговування (стандарт зчитування штрих-коду на касі не більше двох секунд), наявність кас самообслуговування (щоправда, лише в 10 торгових точках), збільшені вітрини і полиці.

Таблиця 2.1

ТОП-15 найбільших ритейлерів за версією Forbes Ukraine

Місце	Місце в топ-100 Forbes	Назва	Виторг (млрд грн)	Річний приріст виторгу	Фінансовий результат	Керівник	Кількість працівників
1	2	АТБ	104,9	22%	+4,4 млрд грн	Борис Марков	49259
2	4	Fozzy Group	78,2	18%	-5 млн грн	Володимир Костельман	55000
3	10	Епіцентр К	45,7	10%	+3,7 млрд грн	Петро Михайлишин	25325
4	29	Metro Cash&Carry	19,8	14%	+1,3 млрд грн	Тіно Цайске	3200
5	38	Ашан	14,2	-8%	-563 млн грн	Вікторія Луценко	6174
6	41	Comfy	13,6	12%	+15 млн грн	Ігор Хижняк	3267
7	44	Фокстрот	13,1	7%	+274 млн грн	Олексій Зозуля	4623
8	47	Eva	12,9	28%	+375 млн грн	Олексій Шищук	10420
9	53	Rozetka	12,2	43%	+38 млн грн	Роман Кошель	4000
10	56	Varus	11,3	7%	+31 млн грн	Володимир Безуглий	6835
11	57	Велмарт	11,1	20%	+2 млн грн	Ігор Душко	6279
12	58	Novus	11,0	20%	+198 млн грн	Марк Петкевич	5108
13	62	Eldorado	9,7	-1%	+30 млн грн	Віра Вітинська	5000
14	80	McDonald's	7,8	22%	+946 млн грн	Юлія Бадрітдінова	8591
15	84	Таврія В	7,5	9%	+64 млн грн	Сергій Карпукін	3922

Джерело: [146].

«Fozzy Group» з виручкою 78,2 млрд грн. послідовно впроваджує маркетингову концепцію «близькості до клієнта». Наприклад, у «Сільпо», флагмані «Fozzy Group», покупців називають гостями і вітають на касі з днем народження. У дизайнерських супермаркетах, що з'явилися за останні п'ять років, створена неповторна атмосфера з ресторанами в торгових залах, і хоча наразі ресторани є у багатьох мережах, «Сільпо» відкрив їх першим з ритейлерів.

22% торгових точок мережі обладнані касами самообслуговування, а влітку 2020 р. стартував проект «Вільнокаса»: покупці можуть сканувати товари телефоном і пред'явити на касі QR-код. Нове обладнання встановлено також у 13% дискаунтерів мережі Фора. Під час карантину «Сільпо» вийшов в онлайн раніше графіка, запустивши сайт за два тижні до офіційного впровадження національного локдауну. Крім того, товари з «Сільпо» доставляє власна кур'єрська служба [168].

Останнім часом «Епіцентр К» з виручкою 45,7 млрд грн. збільшує присутність в інтернеті. За даними «Епіцентру», в серпні 2020 р. трафік інтернет-магазину epicentrk.ua зріс на 75% у порівнянні з серпнем 2019 р. За даними SimilarWeb, кількість унікальних користувачів інтернет-магазину в серпні склала 8,2 млн осіб. На сайті представлено понад 1,5 млн товарів. У багатьох центрах видачі замовлень обладнали дитячі кімнати і кафе. Збільшенню кількості покупців сприяв також оновлений мобільний додаток для онлайн-покупок, запущений у травні 2020 р. Загалом у 2019 р. «Епіцентр» інвестував 500 млн грн. у два фулфілмент-центри, і ще один відкрив у 2020 р. [47].

«Metro Cash&Carry» (виручка: 19,8 млрд грн) змінив формат, перетворюючись з гіпермаркету для дрібних підприємців у магазин для всіх, і не останню роль у тому зіграла діджиталізація: спочатку Viber-бот прийшов на заміну паперовим каталогам, а у 2019 р. запущено мобільний додаток, який до кінця літа 2020 р. встановили 312 тис. осіб. Через цей додаток або за допомогою спеціального пристрою в торговому залі мережі можна отримати електронну карту для допуску в зал, що замінила колишні паперові карти [172].

Мережа «Ашан Україна», з виручкою 14,2 млрд грн. також впевнено набуває діджиталізації, розміщуючи товари на ціновому агрегаторі Hotline, у якого понад 30 млн переглядів щодня. Крім того, «Ашан» запустив віртуальну «примірювальну» косметики власної торгової марки Cosmia.

«Comfy» (виручка 13,6 млрд грн.) став ритейлером № 1 в сегменті електроніки і побутової техніки, чому неабияк сприяла креативна реклама, створена студією Banda, що заповонила мережу і яку розібрали на меми. Але не

зважаючи на це, за оцінкою GfK, в 2019 р. продажі побутової електроніки зросли лише на 5% проти 25% роком раніше [161].

Мережа «Фокстрот» (виручка 13,1 млрд грн.) як ритейлер побутової техніки та електроніки працює на ринку з 1994 р. Наразі це найбільший продавець побутової техніки та електроніки за кількістю магазинів, представлених у 90 містах України, з асортиментом товарів у 25 тис. найменувань.

У мережі «Eva» (виручка 12,9 млрд грн.) понад 1000 торгових точок, і це найбільший гравець на ринку drogerie в Україні. З лютого 2020 р. «Eva» почала експортувати косметичну продукцію під власними ТМ в Білорусь, Вірменію, Грузію, Литву. З 51 власних марок підприємства на зовнішні ринки постачають сім. На ВТМ як важливий елемент бізнес-моделі «Eva» доводиться понад третину асортименту. Ключові з них – декоративна косметика, колготки, засоби жіночої гігієни. Від конкурентів компанію відрізняє активне просування онлайн. У минулому році компанія витратила на розвиток мережі, логістику і e-commerce 400 млн грн., і ця інвестиція себе цілком виправдала під час чергових карантинних заходів у 2021 р., коли у мережі завдяки онлайн додатку можна було придбати дрібні, але такі необхідні побутові товари [166].

За даними «Rozetka» (виручка 12,2 млрд грн.), за два квартали 2020 року компанія виручила понад 11 млрд грн., що всього на 10% менше, ніж за весь 2019 р., чому, безумовно, сприяв карантин. Сайт «Rozetka», згідно з даними за серпень 2020 р. був п'ятим за популярністю в Україні з 41 млн відвідувачів [176].

«Varus», з виручкою 11,3 млрд грн., нараховує 95 продуктових супермаркетів в 25 містах України. За цим показником компанія входить в десятку найбільших мереж України. Влітку 2020 р. ритейлер відкрив в київському регіоні чотири супермаркети нового формату To Go. Це невеликі торгові зали, де представлено обмежений асортимент товарів, значна частина яких – готові страви. У 2019 р. мережа запустила програму діджиталізації. Зокрема через платформу Corezoid чеки в магазинах виводяться онлайн, а карта лояльності інтегрована в Viber [180].

«Велмарт», виручка 11,1 млрд грн., з листопада 2019 р. першим серед великих ритейлерів запустив в Україні послугу оплати товару Face Pay в 11 з 50 супермаркетів «Велика Кишеня» і «ВК експрес».

«Novus», з виручкою у 11 млрд грн., підписав у 2020 р. найбільшу угоду року, придбавши у німецького підприємства Rewe International AG українську частину мережі «Billa», додавши до власних 46 торгових точок ще 35, увійшовши таким чином у десятку найбільших ритейлерів України. Ційного центру [173].

З 2017 р. виторг мережі електроніки та побутової техніки «Eldorado» (виручка 9,7 млрд грн.) виріс на 20%, але чистий прибуток скоротився вдвічі, здебільшого через те, що ритейлер із запізненням став розвивати омніканальні продажі. Єдине, що відрізняє – цілодобовий режим роботи. За даними самого підприємства, завдяки цілодобовому режиму роботи сервісу замовлення товару в інтернеті і вивезення його з магазину в період карантину інтернет-продажі зросли на 360%. «Eldorado» також планує задіяти штучний інтелект, щоб допомогти клієнтам менше часу витратити на покупки.

«McDonald's Ukraine», з виручкою 7,8 млрд грн., є найбільшою за оборотом компанією в Україні в сфері ресторанного бізнесу і доставки їжі зокрема, адже на мережу припадає майже половина замовлень агрегаторів «Glovo» і «Raketa». Завдяки обсягам замовлень у «McDonald's» ексклюзивні умови співпраці (комісія складає всього 10% замість загальноприйнятих 30%), що сприяє зростанню бізнесу «McDonald's» [171].

«Таврія В», виручка 7,5 млрд грн., має переважну більшість торгових точок на півдні країни, але вже три з них працюють у Хмельницькому, Харкові та Києві. Мережа набуває популярності завдяки прискореним заходам з діджиталізації: в 19 супермаркетах є каси самообслуговування, оновлений сайт оптимізований під мобільну і планшетну версії, працює додаток для онлайн-покупок [141].

Отже, як бачимо, рівень діджиталізації напряму впливає на рівень прибутковості підприємства, і чим різноманітніші цифрові сервіси може

запропонувати компанія, тим більша кількість клієнтів буде ними користуватися, кожен знайде те, що йому зручніше, і, відповідно, проявить свою лояльність до підприємства, залишаючись її клієнтом.

Крім того, якщо порівняти рівень доходу ритейлерів у 2018 та 2019 рр., то можна стверджувати, що останній рік перед пандемією та спровокованою нею економічною кризою загалом був успішним для українського ритейлу. Аналізуючи список 200 найприбутковіших підприємств, що працюють в Україні, визначено, що роздрібна торгівля увійшла до п'ятірки найбільш прибуткових галузей економіки України, заробивши у 2019 р. понад 431 млрд грн., й обійшла підприємства енергетичної сфери та ГМК.

Як продемонстровано у табл. 2.2, майже всі представники ритейлу просунулися вгору, випереджаючи підприємства інших галузей. У топ-200 з'являються і новачки – вперше до рейтингу потрапила мережа техніки та електроніки Алло.

Найбільший продуктовий ритейлер країни «АТБ» посів друге місце серед вітчизняних підприємств за виручкою, випереджає його лише «Нафтогаз України». Друга за кількістю магазинів торгова мережа країни, «Сільпо», також демонструє високі темпи росту. Зростання її обороту в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. – 8,43 млрд грн. Вище за всіх, на 32 пункти, піднялася компанія «McDonald's Ukraine», збільшивши прибуток на 289 млн грн. Схожих темпів набрав найбільший інтернет-гіпермаркет України «Rozetka», сягнувши вгору на 31 пункт. Компанія «EVA» також поліпшила свої позиції, підійнявшись на 18 пунктів і збільшивши дохід на 2,8 млрд грн. Такий самий результат показала компанія «Fozzy Cash & Carry», але її виручка зросла лише на 540 млн грн. Мережа «Фора» також змогла сягнути на 17 пунктів вгору зі зростанням виручки на 2,72 млрд грн.

За підсумками 2018 р. серед 20 ритейлерів в рейтингу найприбутковіших компаній України падіння виручки показав лише «Intertop», втративши одразу 38 позицій, а в 2019 р. через певні причини втратили свої позиції «Ашан Україна», «ЕКО маркет», «Нова Лінія» і «Eldorado».

Таблиця 2.2

Топ-21 ритейлерів України за доходом

Місце в топ-200 (зміна)	Компанія	Дохід-2019, (млрд грн)	Дохід-2018, (млрд грн)	Зміни, (млрд грн)	Прибуток/збиток-2019 (млн грн)	Прибуток/збиток-2018 (млн грн)	Зміни, (млн грн)
2 (+1)	АТБ	104,91	85,73	19,18	4405,44	2723,0	1682,44
7 (+3)	Сільпо	65,45	57,02	8,43	209,05	103,0	106,05
16 (-)	Епіцентр К	45,69	41,46	4,23	3720,41	3025,0	695,41
46 (+4)	Metro Cash&Carry	19,78	17,42	2,36	1334,32	467,0	867,32
63 (+17)	Фора	14,25	11,53	2,72	38,98	-170,0	208,98
64 (-11)	Ашан Україна	14,19	15,47	-1,28	-562,8	-771,0	208,2
69 (+8)	Comfy	13,64	12,16	1,48	14,97	-13,0	27,97
74 (+2)	Фокстрот	13,08	12,19	0,89	273,56	84,0	189,56
78 (+18)	Eva	12,86	10,07	2,79	375,13	344,0	31,13
87 (+31)	Rozetka	12,19	8,52	3,67	38,0	35,0	3,0
95 (-4)	Varus	11,32	10,55	0,77	30,64	15,0	15,64
96 (+12)	Велмарт, Велика Кишеня	11,07	9,21	1,86	1,75	25,0	-23,25
97 (+15)	Novus	10,96	9,1	1,86	198,26	290,0	-91,84
101 (-2)	Eldorado	9,67	9,72	-0,05	30,25	54,0	-23,75
107 (+18)	Fozzy Cash & Carry	8,68	8,14	0,54	-17,59	-43,0	25,41
128 (+32)	McDonald's	7,76	6,34	1,42	945,77	657,0	288,77
134 (+9)	Таврія В	7,51	6,9	0,61	64,19	57,0	7,19
158 (-6)	Еко-маркет	6,34	6,56	-0,22	3,1	7,0	-4,9
183 (-15)	Intertop	5,52	6,09	-0,57	181,9	91,0	90,9
197 (+2)	Нова Лінія	5,04	5,03	+0,01	-0,66	137,0	-137,66
200	Алло	4,93	н/д	-	22,27	н/д	-

Джерело: [147]

У відсотках найбільший прибуток отримала «Rozetka» – зростання на понад 40%, на третину – «EVA», на понад 20% зросла виручка «АТБ», а «Сільпо» тріхи не вистачило до 15%. Але в абсолютних цифрах зростання є суттєвим (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Топ-5 ритейлерів за темпами зростання доходів

Компанія	Дохід-2019, млрд грн.	Дохід-2018, млрд грн.	Зміни, млрд грн	Зміни, %
АТБ	104,91	85,73	19,18	22,37
Сільпо	65,45	57,02	8,43	14,78
Епіцентр К	45,69	41,46	4,23	10,2
Rozetka	12,19	8,52	3,67	43,07
EVA	12,86	10,07	2,79	27,7

Джерело: [147]

Зазначимо, що високий валовий дохід не гарантує високий чистий прибуток. Лідери з чистого прибутку серед ритейлерів виокремлені у табл. 2.4. Раніше тривалий час лідером за чистим прибутком залишався «Епіцентр», наразі – це «АТБ». Після кількох років глибоких збитків український підрозділ німецької групи «Metro» другий рік поспіль показує солідний прибуток. Якщо, згідно зі звітністю, 2017 р. компанія закінчила зі збитками понад 1,3 млрд грн, то в 2018 р. отримала чистого прибутку 467 млн грн. У 2019 р. мережа задекларувала 1,334 млрд грн. прибутку, збільшивши показник на 90%. До топ-5 найбільш прибуткових ритейлерів увійшов «McDonald's Ukraine», витіснивши «Novus» і посунувши на 4 позицію мережу «EVA», і основною причиною результатів, що показали підприємства, було впровадження нових форматів та діджиталізація.

Таблиця 2.4

Топ-5 найприбутковіших ритейлерів України

Компанія	Дохід-2019, млрд грн.	Прибуток-2019, млн грн.
АТБ	104,91	4405,44
Епіцентр К	45,69	3720,41
Metro Cash&Carry	19,78	1334,32
McDonald's Ukraine	7,76	945,77
EVA	12,86	375,13

Джерело: [147]

Дані підприємства є лідерами за темпами зростання чистого прибутку (див. табл. 2.5) за винятком мережі «Фора», що збільшила оборот за рік на 2,72 млрд грн., а збитки у 170 млн грн у 2018 р. змінила на прибуток у 30 млн грн. у 2019 р.

Таблиця 2.5

Топ-5 ритейлерів України за темпами зростання прибутку

Компанія	Прибуток/збиток-2019, млн грн.	Прибуток/збиток-2018, млн грн.	Зміни, млн грн.
АТБ	4405,44	2723,0	1682,44
Metro Cash&Carry	1334,32	467,0	867,32
Епіцентр К	3720,41	3025,0	695,41
McDonald's Ukraine	945,77	657,0	288,77
Фора	38,98	-170,0	208,98

Джерело: [147]

Зрозуміло, що якщо деякі підприємства просуваються у рейтингу за прибутковістю, то інші з різних причин втрачають свої позиції (див. табл. 2.6). Мережа будівельних супермаркетів «Нова Лінія» закінчила 2019 р. зі збитком 66 млн грн., у той час як у 2018 р. отримала 137,0 млн грн. прибутку. Інші збиткові торговельні мережі так чи інакше закінчили рік в плюсі, хоча падіння продажів «Eldorado» і «ЕКО маркет», на нашу думку відбувалося саме через низький рівень діджиталізації зазначених мереж, і ритейлерам варто замислитися над оновленням своїх магазинів.

Таблиця 2.6

Топ-5 ритейлерів за падінням чистого прибутку

Компанія	Дохід- 2019, млрд грн.	Дохід- 2018, млрд грн.	Зміна, млрд грн.	Прибуток/ збиток- 2019, млн грн.	Прибуток/ збиток- 2018, млн грн.	Зміна, млн грн.
Нова Лінія	5,04	5,03	+0,01	-0,66	137,0	-137,66
Novus	10,96	9,1	1,86	198,26	290,0	-91,84
Eldorado	9,67	9,72	-0,05	30,25	54,0	-23,75
Велмарт, Велика Кишеня	11,07	9,21	1,86	1,75	25,0	-23,25
Еко-маркет	6,34	6,56	-0,22	3,1	7,0	-4,9

Джерело: [147]

Одним із показників успішності ритейлерів може слугувати кількість торгових точок, і нових зокрема. За результатами дослідження підприємства GT Partners Ukraine, презентованого під назвою «Топ-160 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів, перша половина 2020-го» [119], визначено, хто з ритейлерів і де відкриває нові торгові точки, які формати магазинів найбільш популярні, що у пріоритеті того чи іншого ритейлера.

Отже, за перше півріччя 2020 р. в Україні мережеві FMCG-оператори України відкрили 340 торгових точок, 284 з них були абсолютно новими, а решта підлягли ребрендингу або операції з поглинання. Зазначено, що за той самий період 2019 р. було відкрито 239 магазинів, з них абсолютно новими були 207 торгових точок. Таким чином, у 2020 р. динаміка відкриттів нових торгових точок перевищила рівень 2019 року майже на 40%, що є найвищим показником за останні десять років, і все це незважаючи на карантинні обмеження, адже

відкриття планувалися заздалегідь. До лідерів рейтингу, «АТБ», «Fozzy», «Volwest Retail» і «Рукавичка», приєдналася мережа «КОЛО», яка витіснила «ЕКО маркет» на шосте місце (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

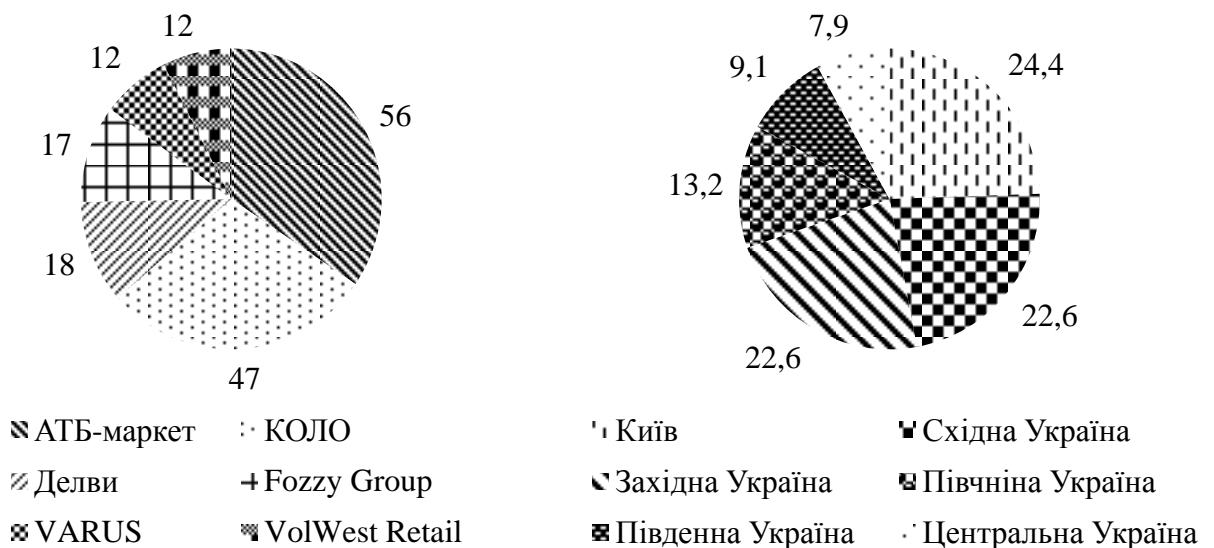
Топ-10 продовольчих операторів України за кількістю магазинів

Компанія	Назва мережі	Кількість торгових точок, червень 2020 р.	Кількість торгових точок, 2019 р.
АТБ-маркет	АТБ-маркет	1132	1077
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash!, Fozzy C&C, Favore	575	561
VolWest Retail	Наш Край express, Наш Край, Spar	272	274
ТПК «Львівхолод»	Рукавичка	162	160
Аритейл	Коло	151	105
Еко	Еко-маркет	142	148
Опторг-15, НМСМ «Делві»	Делві	120	112
ЛК-Транс	ЛотОк	96	91
Омега	Varus, Varus-маркет, Varus to go, Планета	95	84
Модерн-Трейд, Київське	Копійка, Копійка мінімаркет, Santim	89	90

У відносних показниках суттєво наростив свою мережу ритейлер «Varus» – одразу на 13,1%. Крім того, незважаючи на відкриття 12 торгових точок, дещо знизив темпи «Volwest Retail» (-0.7% до 2019 р.). Проте за кількістю об'єктів компанія, представлена брендами «Наш Край» і «Spar», впевнено посідає третє місце з 272 магазинами різних форматів. Зазначимо, що компанія активно пропонує як звичайний, так і поворотний франчайзинг (коли мережевий гравець управляє локальними торговими точками, але не є їх власником). «ЕКО-маркет», навпаки, в 2020 р. скоротив кількість торгових точок з 148 до 142.

Як продемонстровано, на рис. 2.1, у 2020 р. у Києві відкрилося найбільше нових FMCG магазинів (понад 24% від загального числа відкриттів). Друге та третє місця за популярністю серед регіонів країни в зазначений період часу розділили Східна Україна (Харківська, Запорізька, Дніпропетровська, Донецька, Луганська області) і Західна Україна (Волинська, Рівненська, Тернопільська,

Львівська, Івано-Франківська, Хмельницька, Чернівецька, Закарпатська області), де було відкрито по 23% від загальної кількості нових маркетів.



а) ТОП 6 FMCG операторів України за кількістю відкритих магазинів у першому півріччі 2020 р.

б) Регіони України, в яких відкривалися магазини FMCG у першому півріччі 2020 р.

Рис. 2.1. Динаміка відкриття нових магазинів FMCG операторів
Джерело: [119].

Незважаючи на постійний розвиток, тільки три продуктових мережі присутні майже в усіх регіонах – «Fozzy Group» з 575 торговими точками у 25 областях, «АТБ», присутня у 24 областях, та «Volwest Retail», яка представлена в 20 областях України.

Зазначимо, що у 2019 р. продуктові ритейлери в Україні відкрили майже 700 нових магазинів. Лідером за кількістю магазинів в українському продуктовому ритейлі у 2019 р. залишалася мережа «АТБ-маркет», що налічувала 1078 торгових точок (див. табл. 2.8). За нею розмістилися групи «Fozzy» («Сільпо», «Фора», «Le Silpo», «Thrash!», «Fozzy C&C», «Favore») і «Volwest» («Наш Край», «Spar»), які за результатами 2019 р налічували 561 і 277 магазинів відповідно.

За інформацією GT Partners Ukraine, в 2019 р. продуктиві мережі в Україні сумарно відкрили 697 магазинів [17]. З моменту початку моніторингу компанією продуктового ринку в 2009 році, продовольчі оператори вперше відкрили за рік понад 600 нових торгових точок. Для порівняння, в 2018 р. в Україні було відкрито 505 магазинів, а в 2017 р. – 511.

Таблиця 2.8

Топ-10 продуктивих ритейлерів України за кількістю магазинів за 2019 р.

Компанія	Назва мережі	Кількість магазинів-2019	Кількість магазинів-2018	Динаміка р/р
АТБ-маркет	АТБ-маркет	1078	990	8,9%
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash!, Fozzy C&C, Favore	561	540	3,9%
VolWest Retail	Наш Край express, Наш Край, Spar	277	247	12,1%
ТПК «Львівхолод»	Рукавичка	159	141	12,8%
Еко	Еко-маркет	148	114	29,8%
Опторг-15, НМСМ «Делві»	Делві	112	109	2,8
Аритейл	Коло	105	52	101,9%
ЛК-Транс	ЛотОк	91	84	8,3%
Модерн-Трейд, Київське	Копійка, Копійка мінімаркет, Santim	90	86	4,7%
Таврія В, Таврія Плюс	Таврія В	86	76	13,2%

Джерело: [144]

З відкритих у 2019 р. 697 торгових точок, 518 відкрилися в нових локаціях, всі інші змінили вивіску в результаті ребрендингу, переуступки прав оренди чи поглинання. Лідерами за темпами розвитку в 2019 р. стали «АТБ», «Volwest Group», столична мережа магазинів біля дому «Коло», а також «Fozzy Group» і «ЕКО маркет» (рис. 2.2).

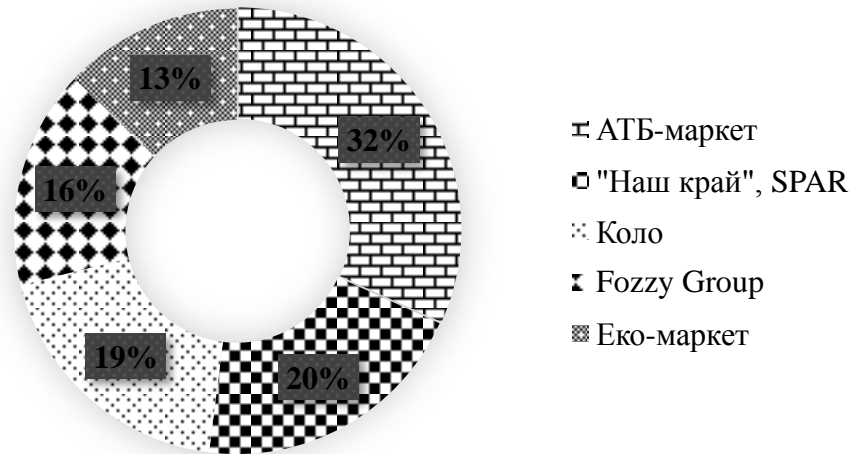


Рис. 2.2. ТОП-5 мереж по кількості відкритих магазинів у 2019 році
Джерело: [144].

Отже, аналіз практики формування стратегій брендингу торговельних підприємств показав, що найуспішніші, тобто найприбутковіші ритейлери за основу стратегії розвитку беруть діджиталізацію торговельного підприємства, тому що за сучасних умов вже недостатньо мати лише великий асортимент і прийнятні ціни. Високий рівень конкуренції серед ритейлерів змушує їх якомога швидше реагувати на виклики сучасності й прискореними темпами імплементувати максимальну кількість онлайн-послуг для покупців, від замовлення до доставки, зокрема через карантинні заходи, викликані пандемією коронавірусу, а втрата лояльності клієнта через неякісну онлайн-послугу зрештою може призвести до повної втрати клієнта, що в результаті позначиться як на репутації, так і на прибутку підприємства. Задоволений же клієнт може продовжити користуватися послугами онлайн і після пандемії. Крім того варто зазначити, що події останніх півтора років дали чітко зрозуміти ритейлерам, що лише послуги, надані на високому рівні, можуть залишити клієнта лояльним, і вкрай необхідно спрямовувати стратегію бренду торговельного підприємства на тотальну діджиталізацію.

2.2. Методичний підхід до визначення рівня диджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства

Перш, ніж розглянути стратегії розвитку портфельів брендів ритейлерів, слід надати дефініцію зазначеного поняття. За визначенням О. Вдовиченої, портфель брендів – це сукупність всіх торгових марок, які пропонує компанія в рамках певної товарної категорії. Кожна торгова марка належить своєму ціновому сегменту і орієнтована на конкретну цільову аудиторію [20].

Визначимо основні переваги портфеля брендів, до яких можна віднести [148]:

- максимальне охоплення ринку;
- наявність декількох торгових марок, яка дозволяє розширити цільову аудиторію і залучити додаткових споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності. Якщо правильно сегментувати портфель брендів, компанія може не тільки звузити сферу впливу конкурентів, але і перешкодити появі нових гравців на ринку;
- захист репутації основного бренду підприємства.

Якщо певна торгова марка, що належить підприємству, почне викликати у споживача несприятливі асоціації, «батьківський» бренд ніяк не постраждає. Цей фактор важливий і при запуску новинок, в успіху яких компанія впевнена не до кінця. На аналізі власних торгових марок ритейлерів зупинимося згодом, оскільки кожен з ритейлерів просуває низку торгових марок, що приносять велику частину прибутку, але все одно не є основними серед представлених у супермаркетах товарів.

Аналіз сутності поняття «портфель брендів» показав, що його слід розуміти, враховуючи наявність конкурентних відносин між економічними суб'єктами на ринку та конкурентних переваг компаній, які забезпечуються наявністю в її портфелі сучасних, конкурентоспроможних і впізнаваних брендів.

Отже, проаналізуємо портфелі брендів п'яти провідних ритейлерів України, а саме АТБ, Сільпо, Епіцентр К, Rozetka і EVA як найприбутковіших торговельних підприємств (див. табл. 2.4).

Компанія «АТБ» працює на ринку з 1993 р., спочатку під назвою «Агротех-бізнес», а з 2000-х – «АТБ». «АТБ» позиціонує себе на ринку як дискаунтер з широким асортиментом товарів за оптовими цінами, що максимально відповідає пріоритетам споживачів. За останні 20 років «АТБ» перетворилася на найбільшого національного ритейлера, що має понад 1 тис. торгових точок у 279 населених пунктах 24 областей України, і демонструє позитивну динаміку за всіма показниками. Портфель бренду налічує 3,5 тис. одиниць товару, з них понад 1 тис. – товари власних торгових марок. Завдяки мінімальним витратам на логістику і рекламу вартість продукції нижча за середньоринкову, при цьому якість товарів власних торгових марок не поступається відомим брендам. В «АТБ» працює понад 60 тис. осіб, і всі працівники проходять попередню підготовку у навчальних центрах підприємства [8].

Окремої уваги заслуговує нова програма «Картка АТБ від Райфу». Зареєструвавшись онлайн або заповнивши анкету в окремих торгових точках (інформація є на сайті), можна отримати картку від «Райффайзен банк Аваль», користуватися якою можна на дуже прийнятних умовах (обслуговування безкоштовне, зняття готівки безкоштовне та ін.), при цьому при купівлі деякого товару (здебільшого власних торгових марок), покупець автоматично отримує знижку 5%. Дана послуга спрямована як на підвищення рівня лояльності покупців, так і на зміцнення репутації портфелю бренду.

Як зазначалося вище, портфель власних торгових марок складає майже 25% усього асортименту «АТБ». Взагалі компанія пропонує товари чотирьох торгових марок – «Своя лінія», «Розумний вибір», «De Luxe» та «Today» [8].

ТМ «Своя лінія» виробляє кондитерські вироби, молочні продукти, бакалію, каву, чай, м'ясну гастрономію, рибні продукти, напої, снеки, соуси, олії, заморожені продукти товари для дому і сім'ї та ін. Усі групи товарів даної ТМ продаються за низькими цінами.

ТМ «Розумний вибір» представлена майже такими самими категоріями товарів, що й попередня торгова марка, тільки позиціонує себе як виробника товарів, що відповідають держстандартам, за найнижчими цінами.

ТМ «De Luxe» пропонує такі категорії товарів, як молочні продукти, бакалія, рибні продукти, заморожені продукти, кава, чай за вищою, ніж попередні торгові марки, ціною з огляду на високу якість товарів, створених для гурманів.

ТМ «Today» – ребрендинг торгової марки «АТБ спецзамовлення», що пропонує молочні та заморожені продукти. Лінійка займає особливу нішу серед продуктів харчування та створена для шанувальників ексклюзивних продуктів, при цьому за оптимальною ціною.

Отже, під власними торговими марками підприємства «АТБ» виробляють широкий асортимент товарів за різною ціновою категорією, при чому на сайті «АТБ-маркет» відсутня агресивна реклама будь-якої торгової марки, і навіть у акційних пропозиціях якщо товари і представлені, то не посідають перші позиції, тобто стримана реклама власних торгових марок є частиною стратегії бренду підприємства «АТБ-маркет», надаючи можливість покупцям робити неупереджений вибір [8].

Компанія «Сільпо» працює з 2016 р. На кінець 2020 р. загальна кількість торгових точок «Сільпо» складала 274 у 64 містах України. Компанія «Сільпо» одна з небагатьох, хто створює індивідуальний тематичний дизайн окремо для кожної торгової точки, тобто естетика торгової площі для всіх нових супермаркетів є однією з стратегій бренду підприємства. Як заявляє у звіті компанія, її стратегічними напрямками розвитку є власний імпорт, а також розвиток власних торговельних марок. У «Сільпо» працює понад 39 тис. осіб (за 2020 р. кількість працівників збільшилася на 5 тис. осіб, частково через впровадження власного сервісу доставки). І хоча компанія не приховує того факту, що у 2020 р. фінансовий рік закінчився зі збитком у 3 млрд грн., а дохід склав 64,4 млрд грн., що майже на 1 млрд грн. менше, ніж у 2019 р., керівництво не втрачає оптимізму, по-перше, через залучення коштів ЄБРР (40 млн дол.

США), які компаніє планує витратити на відкриття 41 торгової точки, по-друге, завдяки позитивній динаміці операційних показників мережі [168].

Так, у 2020 р. майже 6,5 млн осіб були зареєстровані у програмі лояльності «Власний рахунок», з них 47% здійснювали покупки скануванням картки «Власний рахунок». Додатком власної розробки «Сільпо» (розроблений у 2020 р. за рекордні 3 тижні) скористувалися 1,5 млн покупців, придбавши через нього товарів на суму 1,1 млрд грн. Кількість самокас у 39 торгових точках становить 536, через них здійснили 27 млн покупок, крім того, існує система «Вільнокаса», у якій покупці можуть самостійно сканувати товар і потім сплатити, дана система наразі набуває обертів (наприкінці 2020 р. було зареєстровано 136 тис. осіб). Зазначене вище ще раз підтверджує тезу про те, що стратегія бренду, спрямована на диджиталізацію торгового підприємства, має всі шанси на успішність та прибутковість [132].

Портфель бренду підприємства «Сільпо» складає 20 тис. одиниць товарів, з них 2 тис. представлені власними ТМ. Так, компанія просуває власну торгову марку «Премія» (як флагмана), під якою пропонується велика кількість товарів різних груп, що виготовляються на замовлення підприємства вітчизняними та іноземними виробниками. Товари позиціонуються як товари високого гатунку і такі, що подобаються власникам. З 1 березня 2021 р. у мережі діє програма «Премія повертає гроші!», згідно з якою за умови, що товар не сподобався покупцеві, коли він скуштував, і залишилася принаймні половина, за наявності чека і оригінальної упаковки покупцеві повертають 100% вартості товару. Компанія представляє товари власної торгової марки як такі, що не можуть не подобатися, тому переконана, що дана програма лише зміцнить лояльність покупців і репутацію портфеля бренду. Крім того, у супермаркетах представлені товари інших власних торгових марок – «Крафтяр», «Повна чаша», «Piki Tiki», які постійно беруть участь у акціях, завдяки чому покупці повсякчас отримують інформацію про зазначену категорію товарів.

Окремої уваги заслуговують і екодружні ініціативи підприємства «Сільпо». За даними підприємства, у 2020 р. у 6 разів зросла кількість покупців,

що покористуються еко-шоперами, біорозкладними пакетами, кавою у свою чашку та здають відходи на переробку [132]. Щоправда такі опції, як точки прийому відходів на переробку, є далеко не в усіх містах, їх існує лише 9, але навіть за такої кількості за рік було зібрано 22,2 тис. т вторинної сировини. Крім того, встановлені у деяких торгових точках холодильні установки без фреону, сонячні батареї, заправки для електромобілів дають підстави вважати компанію «Сільпо» екологічно свідомим бізнесом, що є не просто трендом сучасності, а й необхідністю з метою збереження ресурсів і покращення екологічної ситуації в країні, і безумовно зміцнює репутацію бренду.

Наступний портфель бренду, залучений до аналізу, – портфель підприємства «Епіцентр К». Мережа за 18 років на ринку еволюціонувала від будівельних супермаркетів до 75 повноцінних торговельних центрів, де працює 24 тис. робітників. Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 р. відкрився перший магазин «Intersport» поза межами мережі «Епіцентр». У 2020 р. частина магазинів формату shop-in-shop – «Галереї Деко» та «Е.РІС», також вийшли за межі мережі «Епіцентр», відкрившись у інших торговельно-розважальних центрах.

Компанія тривалий час приділяє розвитку розвиває онлайн-сервісу. Так, у 2016 р. був запущений партнерський проект – інтернет-магазин 27.ua з асортиментом понад 1 млн найменувань товарів, що за три роки став одним з лідерів ринку. У 2019 р. на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua. Основною перевагою та цінністю для покупців, що стало надзвичайно важливим під час пандемії коронавірусу, є можливість забрати замовлення безкоштовно в будь-якому ТЦ «Епіцентр» в Україні. Компанія обробляє понад 160 тис. замовлень щомісяця, що поставило її на третю сходинку онлайн-ритейлерів України у 2020 р. [47].

Отже, портфель бренду підприємства «Епіцентр К» представлений понад 1,5 млн найменувань товарів, і завдяки концепції shop-in-shop їх асортимент може належати до абсолютно різних категорій. Крім традиційних категорій товарів для ремонту і будівництва у мережі ТЦ «Епіцентр» можна придбати майже все.

Так, у «Галереях Деко» представлено широкий асортимент товарів для дому: посуд, домашній текстиль, декор та подарунки, при цьому понад 40% асортименту складає продукція власних торговельних марок – «LaNuit», «Flamberg», «SmartKitchen», «Fiora», «SongerundSohne», «Origami», «Luna», «NotaBene», «UP!» тощо, виготовлена як вітчизняними, так і закордонними виробниками.

У відділах «Садовий центр» представлено широкий асортимент живих рослин та аксесуарів для них, найсучасніше обладнання для поливу і зрошення, товари для саду, дачі, насіння та садовий декор. Крім того, відділи надають у разі потреби додаткові послуги – пересадка рослин та створення індивідуальних подарункових декоративно-квіткових композицій під замовлення.

Дитячі магазини «E.PIC» (як окремі торговельні точки) пропонують широкий асортимент продукції для дітей від 0 до 14 років – понад 70 тис. позицій. Також у «E.PIC» працюють дитячі аніматори, батути, ігрові зони та лабіринти.

Магазини «Пиши-малюй» пропонують канцелярське приладдя та товари для офісу, школи та творчості.

Мережа з 2014 р. розвиває «Центр меблів», асортимент яких складає понад 11,5 тис. найменувань у шести основних категоріях: корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі, м'які меблі, кухня і концептуальні меблі. Акцент робиться на готові рішення, зокрема дизайнерські інтер'єри у різних стилях. Бренд співпрацює з більш ніж 100 виробниками, орієнтуючись на якісні та доступні вітчизняні бренди.

Перші «Центри техніки ЦЕ ТЕ» було відкрито у березні 2019 р., де представлений широкий вибір побутової техніки в усіх цінових та технічних сегментах.

Майданчик «Автомол» працює у 59 торгових центрах і пропонує товари понад 500 вітчизняних і світових брендів. В його асортименті 10 тис. одиниць різноманітних товарів: автомобільні комплектуючі та запасні частини, косме-тика, хімія, технічні рідини, товари для безпеки, електроніка. Між іншим, представлені й товари власних торгових марок – «AUTO Assistance», «EVO» та «UP».

Серед інших shop-in-shop варто також зазначити косметичний бутік «Mon Cheri»; магазин «Military» для прихильників полювання та риболовлі; флора-центр «Букет»; зоомагазин «Larki»; «Кераміка Центр», де представлені зокрема власні торгові марки; «Студія світла»; магазини товарів для спорту і фітнесу «Intersport», «4F», «TAF»; «Food Market» з широким вибором продуктів харчування та готової їжі (у багатьох «Food Market» є власне виробництво м'ясних та рибних виробів та напівфабрикатів, власне пекарня та фудкорт; «Аптека 100+»; «Студія інтер'єрів»; «All4Rest», ді представлені різні товари для відпочинку та дачі; «Ключ Майстер»; «Дім Води», що пропонує комплексне вирішення проблем з питною водою.

Отже, завдяки формату shop-in-shop компанія «Епіцентр К» створила дійсно унікальний портфель бренду, що складається з надзвичайно різноманітних категорій товарів, при чому власні торгові марки представлені не в усіх, але багатьох категоріях, але компанія не акцентує надто уваги на товарах власних торгових марок, можливо, через те, що асортимент у півтора мільйони позицій унеможливує повноцінне просування власних ТМ, оскільки це може переобтяжити інформаційне наповнення онлайн-магазину, а клієнт, обираючи той чи інший товар, має можливість у разі потреби ознайомитися з його характеристиками і дізнається, хто є виробником (до речі, товари власних торгових марок, представлених наприклад у «Галереї Деко», на порядок дешевші та якісні, що від початку приверне увагу покупця).

Наступний портфель бренду «Rozetka» представлений 3,9 млн одиниць товару. Компанія «Rozetka» працює на ринку з 2005 р. і позиціонує себе як найбільший онлайн-ритейлер в Україні, співпрацюючи з великою кількістю партнерів, що за умови дотримання певних правил можуть торгувати через онлайн-магазин «Rozetka» [176].

В онлайн-магазині «Rozetka» можна придбати будь-який товар – від побутової техніки й електроніки до одягу і канцтоварів.

У той час, як всі ритейлери прямують онлайн, компанія «Rozetka» навпаки вийшла офлайн, відкриваючи нові торгові точки, де можна і придбати товар, і

забрати власне замовлення, при цьому незалежно від товару клієнт не платить за доставку. Крім того, у фірмових магазинах «Rozetka» можна отримати такі послуги, як перевірка та налаштування техніки, консультацію та ін., що суттєво підвищує лояльність покупців.

У 2020 р. компанія «Rozetka» запустила власну торгову марку «RZTK», під якою випускає на китайських заводах дрібну побутову техніку, кліматичну техніку, мийки високого тиску, садову техніку, електроінструменти та автотовари. В усіх лінійках товарів витримано відповідність до бренд-буку (базовий колір зелений, як і на логотипі, логотип у стилі «Rozetka» та ін.), що також додає товарам даної торгової марки певної естетики. Наразі компанія не повідомляє, скільки саме одиниць товару представлено власною торговою маркою, але якість і переважна більшість винятково позитивних відгуків (оскільки товари якісні і дешевші за іноземні аналоги) свідчить про те, що у майбутньому компанія «Rozetka» розширюватиме модельний ряд і створюватиме конкуренцію аналогічним зарубіжним товарам. Крім того, на весь модельний ряд «RZTK» дається гарантія 1-3 роки залежно від товару і пропонується сервісне обслуговування у будь-якій точці видачі чи магазині [176].

Отже, портфель бренду «Rozetka», розширений за рахунок власної торгової марки, охоплює надзвичайно широкий асортимент товарів різної цінової категорії, а вихід підприємства офлайн додає користувачам онлайн-магазину впевненості у тому, що у разі виникнення проблем, якщо їх не можна вирішити онлайн, то фізичній торговій точці всі питання будуть вирішені однозначно.

Останній залучений до аналізу портфель бренду «EVA» представлений широким асортиментом косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових і власних брендів (загалом понад 30 тис. позицій). Наразі компанія має понад 1 тис. фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує близько 13 тис. осіб. Крім того, понад 8 млн осіб є користувачами програми лояльності «EVA МОЗАЇКА», а також додаток «EVA клік», що стали у

нагоді користувачам особливо під час карантинних заходів, викликаних пандемією коронавірусу.

Враховуючи потреби та запити клієнтів, компанія «EVA» розвиває власні торгові марки й наразі має у власному портфелі бренду 51 торгову марку. За підрахунками підприємства, у 2020 р. «EVA» перетнула рубіж у 100 млн одиниць товарів власних торгових марок, які реалізувала протягом року [166].

Через велику кількість власних торгових марок не будемо зупинятися їх асортименті, лише зазначимо, що вони охоплюють всі категорії товарів по догляду й для дому. В онлайн-магазині ознайомитися з асортиментом власних торгових марок підприємства «EVA» можна у каталозі за вкладинкою «Тільки у EVA». Продукція власних торгових марок підприємства «EVA» виробляється як на власних (понад 60%), так і на зарубіжних підприємствах. Як зазначалося у розділі 2.1, компанія експортує власну продукцію в європейські країни, і це відбувається завдяки тому, що на виробництві запроваджена міжнародна система управління якістю GMP 22716 і діє сертифікат ISO 9001. До того ж компанія «EVA» отримує щороку міжнародні призи та премії завдяки якості та екологічності товарів власних торгових марок, що додає цінності бренду й зміцнює лояльність клієнтів.

Отже, портфелі брендів зазначених п'яти провідних ритейлерів України розроблені таким чином, щоб якомога ефективніше здійснювати власну діяльність на ринку, а саме: максимально охопити заявлений сегмент; розвивати власні торгові марки; реагувати на конкуренцію таким чином, щоб унеможливити проникнення на ринок нових потужних гравців; захистити репутацію власного бренду, реагуючи вчасно на повсякденні виклики.

Однак, стратегічний розвиток портфелів брендів неможливий без формування загальної стратегії бренду, і більшість ритейлерів розуміє, що у відповідь на виклики сучасності такою стратегією бренду має бути диджиталізація, а успішність її залежить вже власне від рівня диджиталізації торговельного підприємства та від того, наскільки швидко той чи інший ритейлер зреагує на потреби ринку та впровадить той чи інший вид онлайн-послуг.

З метою оцінити рівень диджиталізації як стратегії бренду торговельного підприємства було розроблено та класифіковано критерії оцінки.

Структуру критеріїв варто представити таким чином (рис. 2.3):

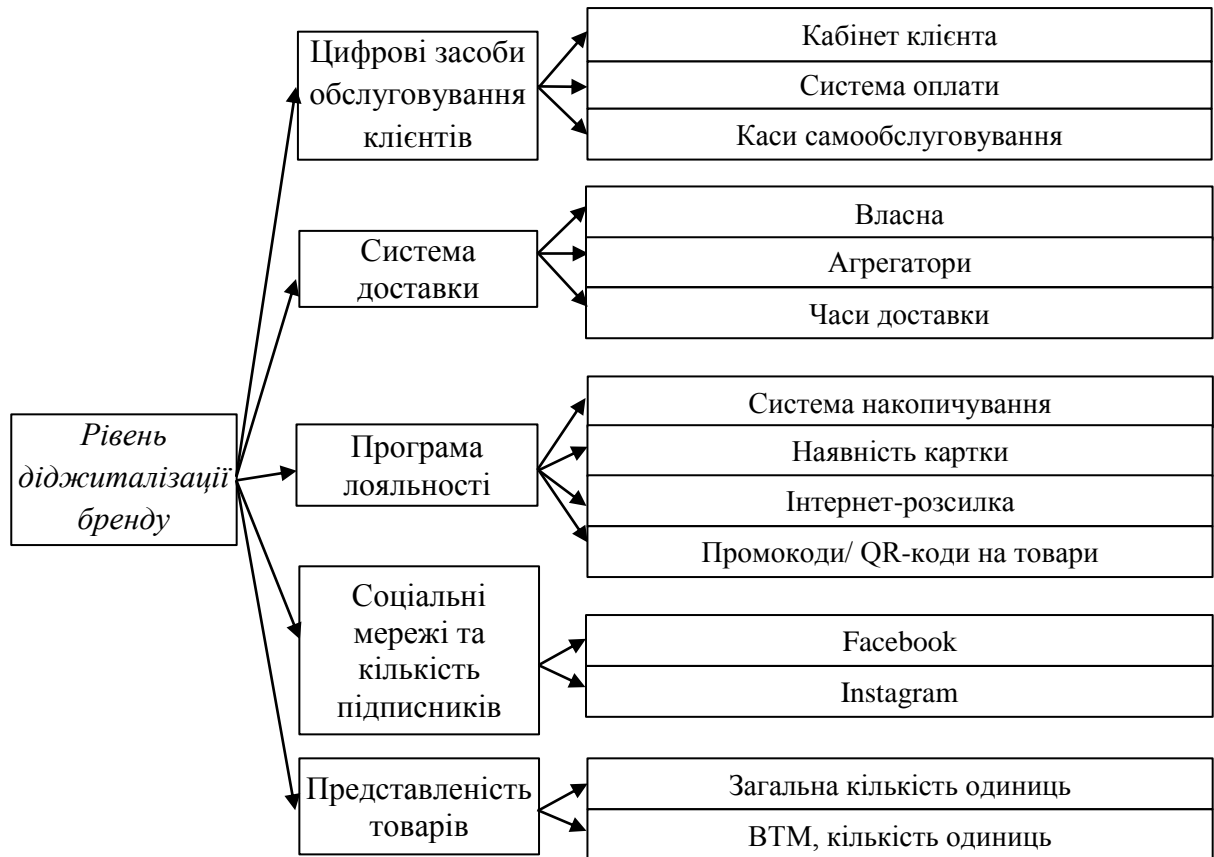


Рис. 2.3. Структура інтегрального коефіцієнту «рівень диджиталізації бренду»

Щоб оцінити рівень диджиталізації сучасних українських торговельних підприємств, за зазначеними вище критеріями проаналізуємо 20 провідних, тобто найприбутковіших ритейлерів України, та 15 дрібних мереж ритейлерів України, що також є прибутковими й показують позитивну динаміку росту. Крім зазначених критеріїв до аналізу також залучено показник представленості товарів, як загальна кількість позицій, так і кількість власних торгових марок і кількість позицій (за наявності інформації) з метою оцінки стратегії розвитку портфелів брендів.

До першої групи увійшли ті самі 20 ритейлерів (табл. 2.9), чий прибуток і дохід було проаналізовано у розділі 2.1 (див. табл. 2.2).

За результатами аналізу основних параметрів диджиталізації виявлено, що за першим критерієм, «Кабінет клієнта», у 19 з 20 провідних ритейлерів (крім «Великої кишені» та «Велмарта») є власний онлайн-магазин з кабінетом клієнта, де можна здійснювати покупки онлайн, так само як і існує система доставки (другий критерій), при чому 11 ритейлерів мають власну систему доставки, а 5 із них також використовують послуги агрегаторів, ще 8 ритейлерів використовують виключно послуги агрегаторів.

Таблиця 2.9

Рівень диджиталізації бренду 20 провідних ритейлерів України

Назва підприємства	Цифрові засоби обслуговування клієнтів			Система доставки			Програма лояльності				Соціальні мережі та кількість підписників (тис. осіб)		Представленість товарів	
	Кабінет клієнта	Система оплати (Онлайн картою – К, готівка – Г)	Каси самообслуговування	Власна	Агрегатори	Часи доставки	Система накопичування	Наявність картки	Інтернет-розсилка	Промокоди/ QR-коди на товари	Face-book	Insta-gram	Загальна кількість одиниць	ВТМ, кількість одиниць
АТБ	+	К	-	-	iPost	8-23	-	Картка АТБ від Райфу	+	-	167,5	31,4	3500	4/1000
Сільпо	+	К	+	+	-	24/7	+	Власний рахунок	+	-	245,7	85,1	20000	5/2000
Епіцентр К	+	К, Г	+	+	-	9-20	+	Вигода!	+	-	341,6	138	1,5 млн	42
Metro Cash&Carry	+	К, Г	+	+	НП	24/7	+	Картка клієнта	+	-	228,45	141	30000	7
Фора	+	К, Г	+	+	-	24/7	+	ФораКлуб	-	+	164,33	-	23000	3
Ашан Україна	+	К, Г	+	-	НП	24/7	+	+	-	-	4030,46	62,2	-	9
Comfy	+	К, Г	-	-	НП, Justin		+	+	+	+	377,6	237	-	-
Фокстрот	+	К, Г	-	+	НП, Justin, iPost, Укрпошта		+	+	+	+	258	213	-	-
Eva	+	К, Г	-	+	НП, Meest		+	+	+	+	686,11	676	30000	51
Rozetka	+	К, Г, Google Pay	-	+	НП, Justin, Meest, Укрпошта		+	-	+	+	734,4	438	3900000	1
Varus	+	К	-	+	-		+	-	+	-	265,5	19,8	24000	3/570
Велмарт, Велика Кишеня	-	-	+	-	-		-	-	-	-	11,66	4,1	-	7
Novus	+	К, Г	+	-	Zakaz.ua		+	+	+	-	28,47	17,9	-	2/409
Eldorado	+	К, Г	-	-	НП, Justin, Укрпошта		+	+	+	+	137	85,8	-	-

Продовження таблиці 2.9

Назва підприємства	Цифрові засоби обслуговування клієнтів			Система доставки			Програма лояльності				Соціальні мережі та кількість підписників (тис. осіб)		Представленість товарів	
	Кабінет клієнта	Система оплати (Онлайн карткою – К, готівка – Г)	Каси самообслуговування	Власна	Агрегатори	Часи доставки	Система накопичування	Наявність картки	Інтернет-розсилка	Промокоди/ QR-коди на товари	Face-book	Insta-gram	Загальна кількість одиниць	ВТМ, кількість одиниць
Fozzy Cash & Carry	+	К, Г	-	+	НП, Justin, Glovo	7-18:30	+	+	+	-	31,5	-	35000	3/5100
McDonald's	+	К, Г	+	-	Glovo, Raketa	24/7	-	-	-	+	81301,1	195	-	-
Таврія В	+	К, Г	+	+	-	10-20	+	Клевер Бонус	+	-	5,3	14,9	-	1
Еко-маркет	+	К, Г	-	-	НП		+	+	+	-	23,9	9,7	-	2/570
Intertop	+	К, Г	-	-	НП, Justin, Укрпошта		+	+	+	+	312,6	296	-	1
Нова Лінія	+	К, Г	-	+	НП, Justin		+	+	+	-	21,93	2,6	100000	12

Слід зазначити, що ситуація постійно змінюється, оскільки можливості доставки відіграють одну із ключових ролей у виборі клієнтом ритейлера, зокрема під час локдауну, і наразі невідомо, скільки ще хвиль пандемії коронавірусу доведеться пережити людству, тому імплементація максимум опцій з такої послуги, як доставка, є нагальними.

Часи доставки вказують не всі ритейлери, хоча 5 із них здійснюють доставку цілодобово і стверджують, що замовлення дістанеться клієнта протягом години (лише «Сільпо» гарантує доставку за 40 хвилин). Зазначимо, що половина ритейлерів співпрацює з кур'єрською доставкою «Нової пошти», 7 – з агрегатором «Justin», 2 – з «Glovo» та «Raketa».

Щодо третього критерію, системи оплати, то 16 ритейлерів приймають оплату за доставлені товари як готівкою, так і карткою, і лише 3 приймають оплату виключно карткою, при цьому якщо якість доставленого товару не

задовольняє, можна від нього відмовитися, і гроші повернуть на картку. Отже, тенденція безготівкового розрахунку набуває все більшої актуальності.

За четвертим критерієм, впровадження кас самообслуговування, 9 з 20 ритейлерів наразі вже впровадили каси самообслуговування з різними можливими варіантами оплати (GooglePay, ApplePay та ін.), зручними для кожного окремого покупця, і деякі й їх різновиди. Так, як вже зазначалося вище, у деяких торгових точках «Сільпо» діють як самокаси (звичайні каси самообслуговування), так і «Вільнокаси» (сканування і сплата рахунку через додаток власної розробки), що дає можливість мінімізувати контакти з оточуючими, що надзвичайно актуально під час пандемії коронавірусу.

Відносно п'ятого критерію, програма лояльності, то 19 з 20 ритейлерів впроваджують різні дії для заохочення та винагородження покупців, а саме 17 з 20 ритейлерів мають систему накопичення балів, але лише 15 з них мають також власну картку лояльності. Також, у 16 з 20 ритейлерів на офіційному сайті можна підписатися на інтернет-розсилку для отримання актуальних новин та знижок. Промокод на знижку на певні товари є лише у 8 ритейлерів.

За шостим параметром диджиталізації, соціальні мережі та кількість підписників, усі 20 обраних ритейлерів мають свою власну сторінку у соціальній мережі Facebook. Найбільша кількість вподобань на сторінках ритейлерів: «McDonald's» (81268693 вподобань), «Ашан Україна» (4030460 вподобань), «Rozetka» (734500 вподобань). Позначку у 500 тис. також перетнула «Eva», інші мають від 370 до 5 тис. вподобань.

Лише 4 ритейлери мають сторінку у Twitter, і слід зазначити, що дана соціальна мережа не користується популярністю серед підписників, можливо, через специфіку діяльності, можливо, через контент.

Свою власну сторінку в Instagram мають 18 з 20 ритейлерів. Найбільша кількість підписників на сторінках ритейлерів «Eva» (678000 підписників), «Rozetka» (438000 підписників), «Comfy» (237000 підписників). Не дивлячись на велику кількість підписників на сторінках в Instagram, їх публікації не набирають навіть 10% вподобань, відносно кількості підписників. Так, наприклад, на сторінці

«Eva» є публікації з новинками у сфері догляду за шкірою та волоссям, які максимально набирають 3000 вподобань. На сторінці «Rozetka» найбільш популярними є публікації, пов'язані з новинками у сфері електроніки та розіграші різних гаджетів, які набирають до 8000 вподобань. На сторінці магазину побутової техніки та електроніки «Comfy» найбільш популярними є публікації з розіграшами різних новинок у сфері електроніки та побутових товарів, наприклад сковорідка, навушники, пілосос, які набирають до 10000 вподобань.

У популярному сервісі TikTok зареєстровані 4 з 20 ритейлерів, а саме «Intertop» (205200 підписників), «Eva» (105900 підписників), «Епіцентр К» (28300 підписників), «Eldorado» (7109 підписників).

Слід зазначити, що просування бренду у соціальних мережах здебільшого відносять до стратегій Інтернет-маркетингу, але вважаємо, що присутність та активність бренду у соціальних мережах цілком доцільно оцінювати за таким критерієм, як рівень диджиталізації торговельного підприємства, оскільки, як свідчить практика, чим вищий рівень інтерактивності ритейлера і покупців (йдеться не лише про акції та розіграші, хоча й вони також надзвичайно важливі), тим лояльнішими будуть останні, що зрештою зміцнить репутацію бренду.

Стосовно сьомого критерію, представленість товарів, то дані про загальну кількість товарів є у відкритому доступі у 10 з 20 ритейлерів. Найбільша кількість товарів представлена в інтернет-магазині «Rozetka», а саме 3900000. Власну торгову марку мають 16 ритейлерів, а дані про кількість одиниці товарів ВТМ є у 6 ритейлерів. З усіх ритейлерів найбільшою кількістю власних торгових марок володіють: «Eva» – 51 ВТМ, «Епіцентр К» – 42 ВТМ, «Нова лінія» – 12 ВТМ.

Отже, провідні ритейлери демонструють доволі високий рівень диджиталізації як основної стратегії власного бренду.

Далі проаналізуємо за тими самими критеріями оцінки рівня диджиталізації 15 дрібних ритейлерів, що наразі показують тенденцію зростання власних мереж. Зазначимо, що дрібних ритейлерів існує надзвичайно велика кількість, а вибір 15 мереж був зроблений за принципом частоти згадування даних мереж у новинах (табл. 2.10).

Рівень диджиталізації бренду дрібних ритейлерів України

Назва компанії	Цифрові засоби обслуговування клієнтів			Система доставки			Програма лояльності			Соціальні мережі та кількість підписників		Представленість товарів		
	Кабінет клієнта	Система оплати	Каси самообслуговування	Власна	Агрегатори	Часи доставки	Система накопичування	Наявність картки	Інтернет-розсилка	Промокоди/ QR-коди на товари	Facebook	Instagram	Загальна кількість сторінок	Власні ТМ, кількість одиниць
Економ	-	-	-	+		10-21	-	-	+	-	4171		-	-
Файно Маркет	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	13277	9314	-	-
Наш край	+	Онлайн, готівка	-	+	-	8.30-22	+	-	+	-	13960	1466		
Близенько	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4570	747		
Коло	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4105	1156		2/3
Рукавичка	-	-	-	-	-	-	+	Родина, Fishka	+	-	63888	19300	-	3/170
Копійка	+	Готівка, онлайн	+	+	-	-	+	Хороші сусіди	+	-	9216			5
Сирне королівство	+	Готівка, онлайн	-	-	IPost, НП	-	-	-	-	-	36807	14000	-	Всі товари
Арсен	-	Готівка, онлайн	-	+	-	-	-	-	-	-	9582	607	-	1/
Еко-Лавка	+	Готівка	-	+	НП	-	+	-	-	-	-	6833	-	-
М'ясомаркет	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	725	5027	-	-
ЛотОк	+	Готівка, онлайн		+	IPost	-	+	Родина ЛотОК	-	-	3253	2220	-	-
Thrash!	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4960	1832	-	2/1500
Spar	-	-	-	-	--	-	+	Картка клієнта	-	-	6490	999	-	1/спар
ProMenu	+	Готівка, онлайн	-	-	Мист Експресс, НП	-	+	+	+	-	12137	11000	-	-

Під час аналізу основних критеріїв диджиталізації було виявлено, що за першим критерієм лише 6 з обраних 15 ритейлерів мають кабінет клієнта на офіційних сайтах, де можна здійснювати онлайн-покупки та слідкувати за актуальними цінами та акціями.

Щодо другого критерію, система доставки, то у 8 з 15 ритейлерів є можливість доставити обраний покупцями товар, користуючись послугами власної доставки або задяки агрегаторам, при цьому 6 з 15 ритейлерів мають власну доставку, та 4 ритейлерів користуються агрегаторами. 2 з 15 ритейлера

можуть доставляти обрані товари, послуговуючись як власною доставкою, так і агрегаторами.

Стосовно третього критерію, система оплати, то 6 з 15 ритейлерів мають безготівкову (у мобільному застосунку чи на сайті) та готівкову систему оплати при отриманні товару після доставки. 1 з 15 ритейлерів має лише готівкову систему оплати.

За четвертим критерієм, лише у 1 з 15 ритейлерів є каси самообслуговування, що свідчить про рівень обслуговування клієнтів.

Відносно п'ятого критерію, програма лояльності, то вона впроваджена у 9 з 15 ритейлерів. Так, у 6 з 15 ритейлерів є власна картка клієнта, а у ритейлера «Рукавичка» їх представлено дві, а саме «Родина» та «Fishka». Також у всіх ритейлерів програма лояльності базується на накопиченні бонусних балів, якими потім можна розраховуватися в магазині, або при онлайн-замовленні. 6 з 15 ритейлерів мають також інтернет-розсилку з новинами та акціями.

За шостим параметром диджиталізації, соціальні мережі та кількість підписників, то 14 з 15 обраних ритейлерів мають власну сторінку у Facebook і Instagram. Було проаналізовано усі сторінки ритейлерів у Facebook, і виявлено, що найбільша кількість вподобань на сторінках: «Рукавичка» (63888 вподобань), «Сирне королівство» (36807 вподобань) та «Наш край» (13960 вподобань). Найбільша кількість підписників серед усіх ритейлерів на своїх сторінках в соціальній мережі Instagram мають: «Рукавичка» (19300 підписників), «Сирне королівство» (14000 підписників) та «ProMenu» (11000 підписників). Виходячи з цього, можна сказати, що найвищий рівень присутності активності у соціальних мережах мають ритейлери «Рукавичка» та «Сирне королівство».

За сьомим критерієм, представленість товарів, то 6 з 15 ритейлерів мають власну торгову марку, а 4 з них мають більше однієї; 1 з 15 ритейлерів має в асортименті лише товари власного виробництва, а саме йдеться про «Сирне королівство», які займаються продажем сирів під торговою маркою «Сирне королівство». Проведений аналіз рівня диджиталізації потужних ритейлерів України дозволяє стверджувати, що за різними критеріями загальна глибина

цифровізації торгівлі розглянутих підприємств значно відрізняється, що ускладнює визначення узагальненого рівня за традиційними методами агрегації часткових індексів.

Одним із шляхів визначення інтегрального рівня діджиталізації бренду торговельних підприємств на основі значень розглянутої множини неоднорідних критеріїв є теорія нечітких множин. Цей інструментарій, закладений в алгоритми програмного забезпечення (Fuzzy Logic у MATLAB), який дозволяє на основі значень оцінених критеріїв надати якісну характеристику рівня діджиталізації розглянутих ритейлерів.

Насамперед, варто кількісні та якісні параметри критеріїв перевести в бальну шкалу (табл. 2.11). Для кількісних параметрів встановлення діапазону значень вимагає розгляду розкиду чисельності підписників. Враховуючи, що розглянуті 2 групи відрізняються статистично середніми значеннями, варто запропонувати різні діапазони для різних груп. Отже, розкид значень кількості підписників для першої групи (за табл. 2.9) наданий на рис. 2.4 та 2.5.

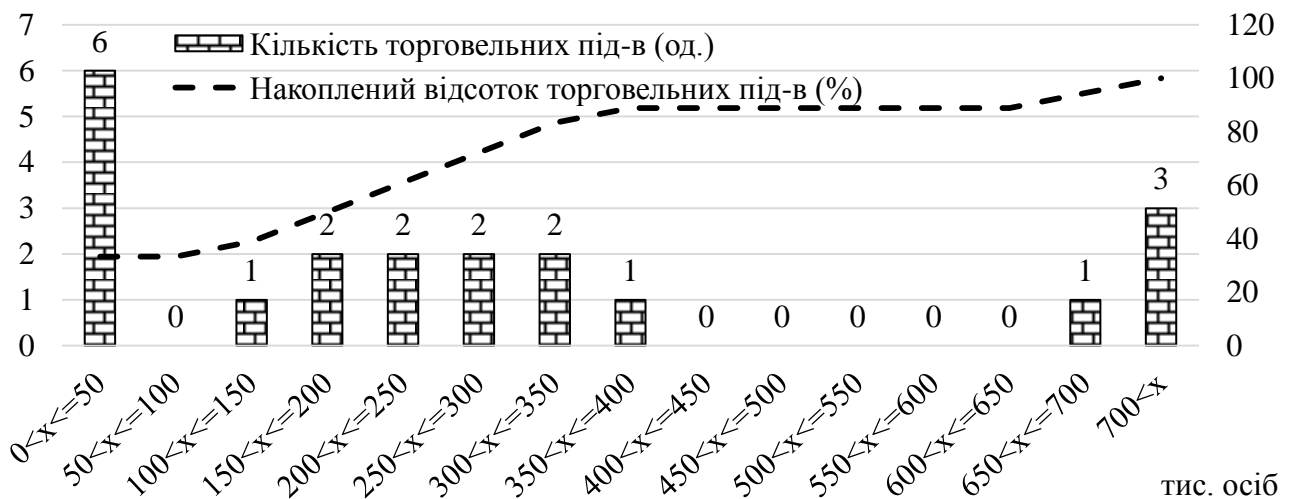


Рис. 2.4. Розкид кількості підписників Facebook за першою групою підприємств

Проведений аналогічний аналіз за другою групою підприємств дозволив уточнити діапазони значень для торговельних підприємств, які увійшли до неї (табл. 2.11).

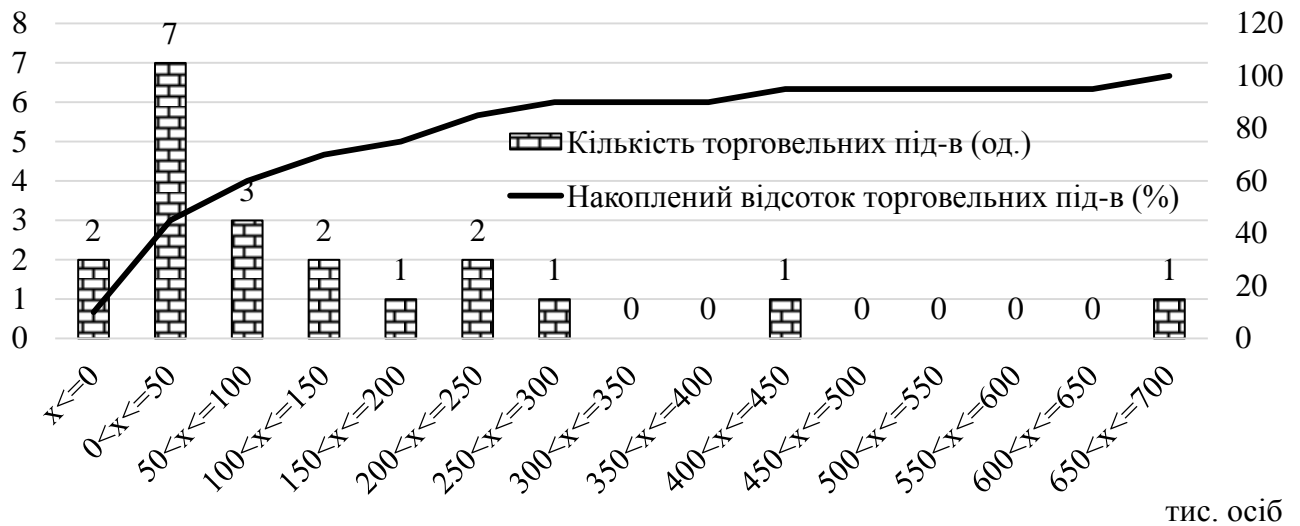


Рис. 2.5. Розкид кількості підписників Instagram за першою групою підприємств

Наступним етапом в методичному підході до визначення інтегрального рівня диджиталізації бренду торговельного підприємства є визначення відповідності отриманих бальних значень лінгвістичним термам.

Таблиця 2.11

Шкали визначення балів параметрів за результатами оцінювання

Критерії	Параметр	Тип параметра	Діапазон значень за параметром – бальні значення			Діапазон значень за критерієм
			Відсутній – 0	Наявний – 2	Онлайн, готівка – 4	
Цифрові засоби обслуговування клієнтів	Кабінет клієнта	Якісний	Відсутній – 0	Наявний – 2		Від 0 до 8
	Система оплати	Якісний	Відсутня онлайн оплата – 0	Тільки онлайн або тільки готівка – 2	Онлайн, готівка – 4	
	Каси самообслуговування	Якісний	Відсутні – 0	Наявні – 2		
Система доставки	Власна	Якісний	Відсутня – 0	Наявна – 2		Від 0 до 14
	Агрегатори	Якісний	Кожна фірма доставки – 2			
	Часи доставки	Якісний	Відсутня – 0	Півдоби – 2	Цілодобово – 4	
Програма лояльності	Система накопичування	Якісний	Відсутня – 0	Наявна – 2		Від 0 до 8
	Наявність картки	Якісний	Відсутня – 0	Наявна – 2		
	Інтернет-розсилка	Якісний	Відсутня – 0	Наявна – 2		
	Промокоди / QR-коди на товари	Якісний	Відсутня – 0	Наявна – 2		

Критерії	Параметр	Тип параметра	Діапазон значень за параметром – бальні значення				Діапазон значень за критерієм
			Від 0 до 10 тис. – 0	Від 10 тис. до 50 тис. – 2	Від 50 тис. до 500 тис. – 4	Більше 500 тис. – 6	
Соціальні мережі та кількість підписників	Facebook, Instagram (для 1-ї групи)	Кількісний	Від 0 до 10 тис. – 0	Від 10 тис. до 50 тис. – 2	Від 50 тис. до 500 тис. – 4	Більше 500 тис. – 6	Від 0 до 12
	Facebook, Instagram (для 2-ї групи)	Кількісний	Від 0 до 1000 – 0	Від 1000 до 5000 – 2	Від 5000 до 40000 – 4	Більше 40000 – 6	Від 0 до 12

Враховуючи бальні оцінки параметрів обраних критеріїв диджиталізації брендів торговельних підприємств, було прийнято рішення виділяти по 3 терми для якісної класифікації значень критеріїв в залежності від кількісних балів. Максимальна сума балів за кожним критерієм відповідає найбільшому значення в діапазоні. Серед всіх розглянутих критеріїв (табл. 2.9 і табл. 2.10) не було взято до розрахунків лише представленість товарів через фрагментарність даних.

Числові значення функції належності для східних та вихідної змінних представлено у табл. 2.12 за прикладом, наданим роботі [163].

Таблиця 2.12

Числові значення функції належності для вхідних та вихідної змінних

Критерії	Назва терму	0-й рівень	Зростання від 0 до 1	1-й рівень	Зменшення від 1 до 0	0-й рівень
Цифрові засоби обслуговування клієнтів (Digital customer service tools – DCST)	Нерозвинуті	-	-	-	0 – 3	3 – 8
	Задовільні	0 – 2	2 – 4	4	4 – 6	6 – 8
	Просунуті	0 – 5	5 – 8	8		
Система доставки (Delivery system – DS)	Нерозвинена	-	-	-	0 – 6	6 – 14
	Задовільна	0 – 4	4 – 7	7	7 – 10	10 – 14
	Просунута	0 – 8	8 – 14	14		
Програма лояльності (Loyalty program – LP)	Нерозвинена	-	-	-	0 – 3	3 – 8
	Задовільна	0 – 2	2 – 4	4	4 – 6	6 – 8
	Просунута	0 – 5	5 – 8	8		
Соціальні мережі та кількість підписників (Social networks and the number of subscribers – SNNS)	Непопулярні	-	-	-	0 – 5	5 – 12
	Помірно популярні	0 – 3	3 – 5	5 – 7	7 – 9	9 – 12
	Дуже відомі	0 – 7	7 – 12	12		
Інтегральний коефіцієнт диджиталізації бренду (Integral coefficient of brand digitalization – IKBD)	Низький	-	-	0 – 0,5	0,5 – 2,5	2,5 – 5
	Середній	0 – 0,5	0,5 – 2	2 – 3	3 – 4,5	4,5 – 5
	Високий	0 – 2,5	2,5 – 5	5		

Після встановлення границь термів в програмному середовищі MATLAB визначаються функції приналежності вхідних змінних. Аналогічним чином визначається функція приналежності вихідної змінної. Результати побудови алгоритму визначення інтегрального коефіцієнту діджиталізації бренду торговельного підприємства з використанням інструментарію нечіткої логіки представлено на рис. 2.6.

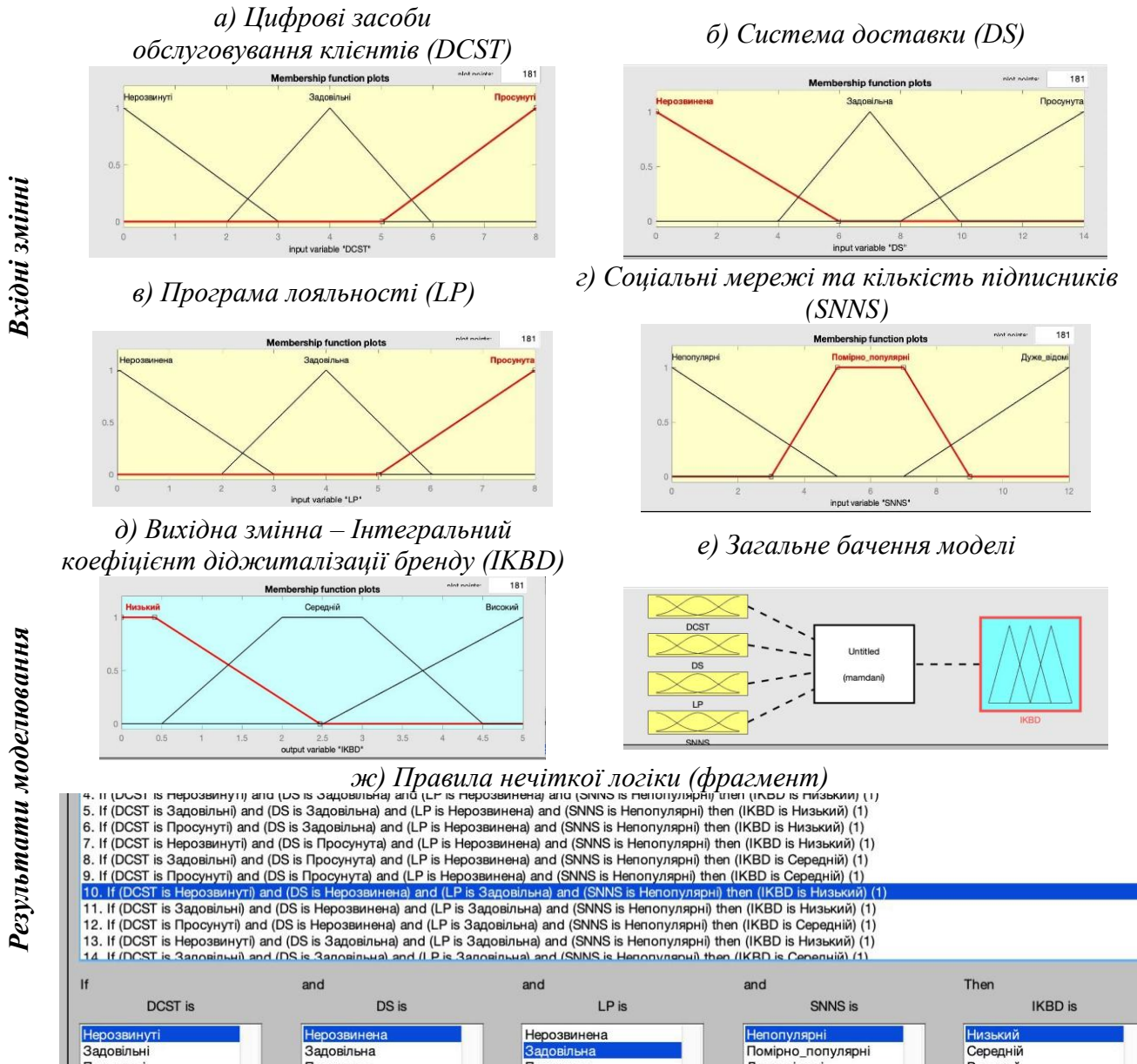


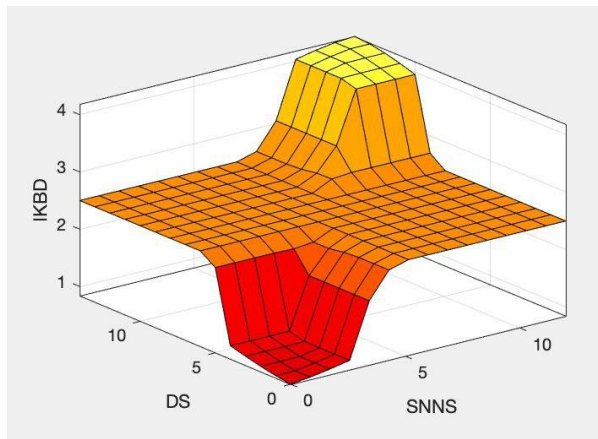
Рис. 2.6. Візуалізація здійснення моделювання у програмному середовищі Fuzzy Logic у MATLAB

Наступним етапом після побудови функції приналежності вхідних і вихідної змінних є розробка правил нечіткої логіки. Такі правила представляють собою нечіткий логічний висновок відносно загального рівня інтегрального коефіцієнту діджиталізації бренду торговельного підприємства, який також оцінений 3 термами («низький», «середній» і «високий») в залежності від отриманих лінгвістичних значень критеріїв оцінювання. Фрагмент зазначених правил представлено на рис. 2.6. Всі правила надані в Додатку А. Так як ми маємо 4 критерії по 3 терми, то загальна кількість правил становить «81». В результаті побудованої моделі нечіткої логіки було отримано залежності вихідного результуючого коефіцієнту діджиталізації бренду торговельних підприємств від якісних значень вихідних критеріїв, що можна представити як нечіткі поверхні виведення – залежність кінцевого результату від будь-яких пар двох вхідних параметрів (рис. 2.7).

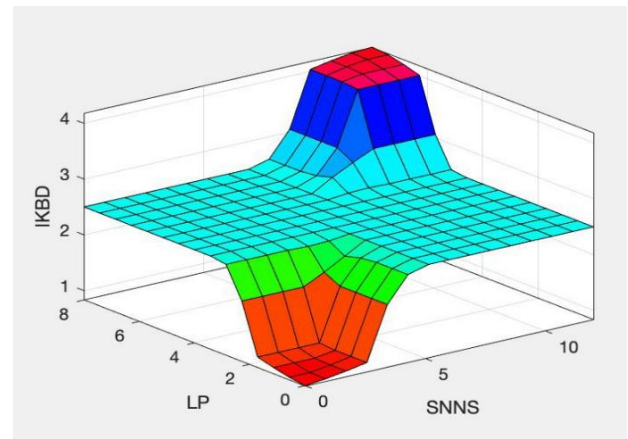
Останнім етапом дослідження є безпосередньо розрахунок суми балів за 4 критеріями для досліджуваних підприємства та визначення значення інтегрального коефіцієнту діджиталізації бренду. Отримані результати розрахунку представлені на рис. 2.8.

Отже, підсумовуючи результати аналізу портфелів брендів торговельних підприємств, можна стверджувати, що вони загалом успішно виконують свої функції, а саме: максимально охопити заявлений сегмент; розвивати власні торгові марки; реагувати на конкуренцію таким чином, з метою запобігання на ринок нових гравців; захистити репутацію власного бренду. І хоча різні ритейлери по-різному ставляться до просування власних торгових марок, тренд розширення ВТМ є очевидним як для великих, так і для дрібних ритейлерів.

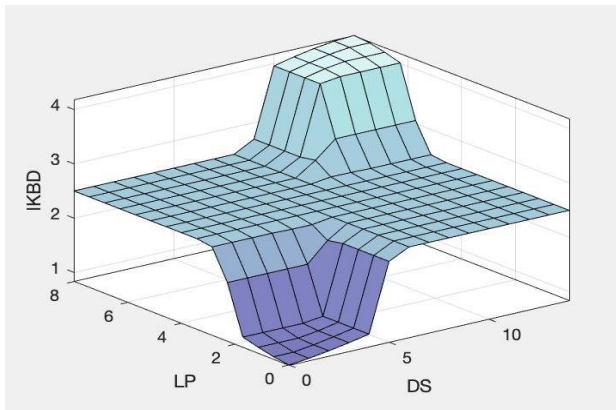
Аналіз рівня діджиталізації ритейлерів свідчить про те, що компанії добре усвідомлюють важливість розвитку даного напрямку, але деякі з них через певні причини (наприклад, брак коштів) не можуть вийти на належний рівень, і як наслідок, відстають від конкурентів. Недостатній пакет онлайн-послуг може відзначитися на лояльності покупців, а іноді і втраті їх. Другим за важливістю критерієм є послуга доставки, оскільки придбати товар онлайн – лише половина справи.



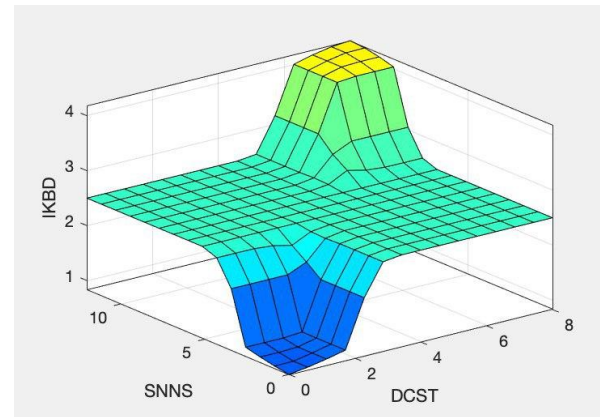
а) Залежність значення інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду від значень 2 критеріїв: *соціальні мережі та кількість підписників та система доставки*



б) Залежність значення інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду від значень 2 критеріїв: *соціальні мережі та кількість підписників та програма лояльності*



в) Залежність значення інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду від значень 2 критеріїв: *система доставки та програма лояльності*



г) Залежність значення інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду від значень 2 критеріїв: *соціальні мережі та кількість підписників та цифрові засоби обслуговування клієнтів*

Рис. 2.7. Нечіткі поверхні виведення результуючої змінної

Чим більше опцій з доставки пропонує ритейлер (і бажано, щоб усі вони були надійними й швидкими), тим більша лояльність покупця, особливо у період пандемії коронавірусу. Програми лояльності запроваджують не лише великі ритейлери, здебільшого це накопичення бонусних балів з подальшим їх використанням, але є й інші варіанти заохочення клієнтів (Карта АТБ від Райфу, Власний рахунок та ін.).

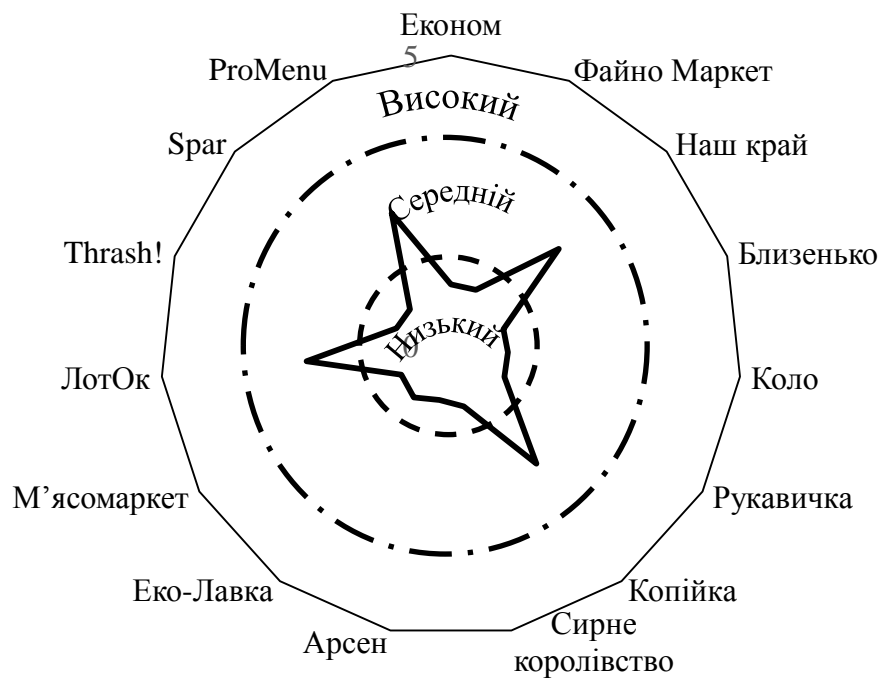
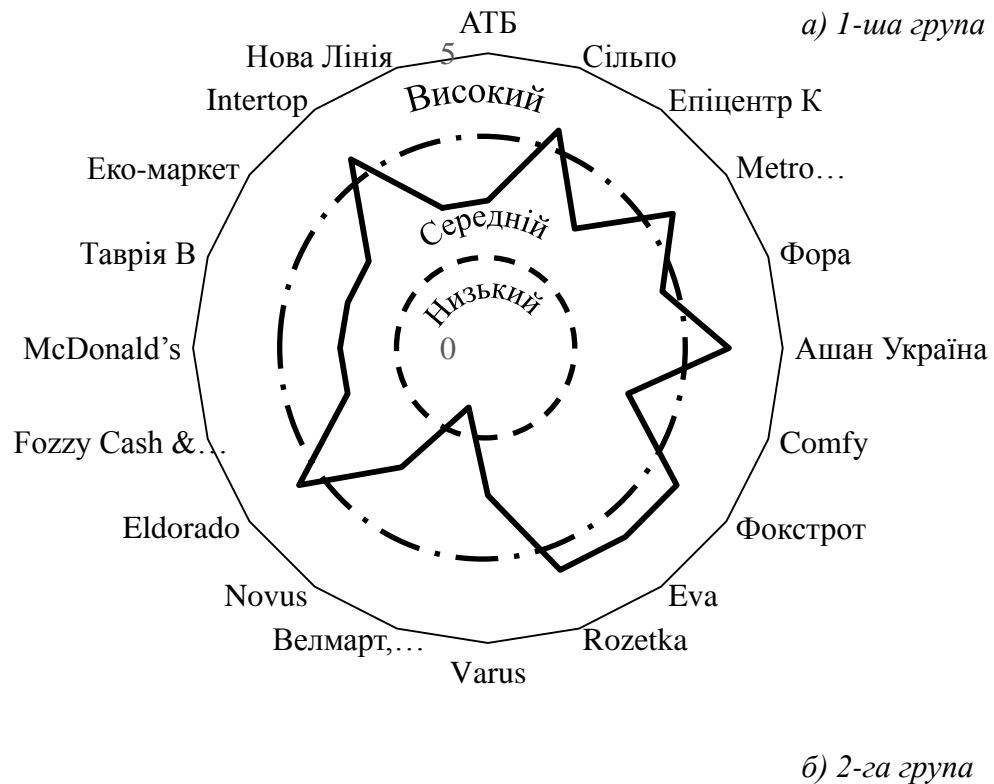


Рис. 2.8. Результати оцінювання значення інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду торговельних підприємств

Активність у соціальних мережах можна назвати високою лише під час розіграшів або акцій, і цілком зрозуміло, що це відбувається через специфіку

діяльності торговельних підприємств, але все одно вважаємо, що даний напрям роботи варто розвивати з метою привернути увагу нових клієнтів і втримати лояльних. Розробка цікавого контенту стала б у нагоді для збільшення кількості підписників. Все зазначене вище свідчить про те, що стратегічним розвитком портфелів брендів є розвиток торгових марок і зміцнення лояльності клієнтів, що можливо, як показує аналіз практики торговельних підприємств, лише за використання стратегії бренду, спрямованої на диджиталізацію.

2.3. Аналіз ринку і сприйняття брендів торговельних підприємств

З метою кращого розуміння того, як наразі працює ринок і як на ньому краще діяти ритейлерам, які тенденції панують на ринку та ін., проведемо аналіз останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних аналітичних агентств.

Компанія GfK Ukraine навесні 2021 р. провела дослідження на предмет змін у купівельній поведінці українських споживачів [134].

У зазначеному звіті подано інформацію щодо того, наскільки купівельна поведінка українців відрізняється від європейських тенденцій, що потрібно враховувати ритейлерам в умовах пандемії COVID-19 і після її закінчення.

Дослідники порівняли дані опитування тих самих покупців у 2020 р. та січні-лютому 2021 р. на предмет купівельної поведінки.

Так, зазначено, що період пандемії, з березня по грудень 2020 р., можна умовно розділити на три періоди: паніка, адаптація і new normal. З'ясувалося, що період паніки в Україні був найкоротшим з 17 європейських країн, у яких проводилося дослідження. Дана реакція не дивує, оскільки українці звикла за весь час незалежності до різного роду криз і потрясінь. Тому на Великдень (19 квітня) 2020 р. вже минув період адаптації, а до кінця літа 2020 р. громадяни зовсім заспокоїлися. Від початку пандемії щотижня проводилося відстеження даних, яке показало, що у період паніки в Україні втричі зросли продажі товарів

різних категорій. Крім того Україна виявилася єдиною країною, де період інтенсивних покупок на Великдень перевищував період паніки.

Фактично в Україні період new normal припав на осінь, хоча в Європі в той час почалася нова хвиля паніки. Зрештою, якою б ускладненою не ставала ситуація надалі, в українців вона не викликала панічних настроїв.

Щоб відстежити зміни у поведінці споживачів, експерти взяли дані за січень-лютий 2020 р., тобто до пандемії, і порівняли з січнем-лютим 2021 р.

Виявилось, що українські покупці різко скоротили кількість покупок (на 10%), але компенсували це збільшенням розміру покупки (+ 15%).

Окремої уваги заслуговує зростання попиту на товари власних торгових марок мереж. Перша хвиля зростання попиту прийшлася на період паніки, коли затребувані бренди не могли впоратися зі зростаючим попитом, полиці були порожні, і багато покупців ризикнули обрати товари ВТМ. З нормалізацією ситуації знову зріс попит на брендові товари, а щойно карантин повернувся, фаворитами стали товари ВТМ. Підкреслимо, що більшість споживачів вже мали змогу спробувати товари ВТМ й свідомо обирали саме їх.

З ростом лояльності до сучасних форматів зростають і продажі ВТМ. В Україні фрагментарна торгівля і велика частина її припадає на традиційні формати, тому і частка ВТМ поки невелика [134].

У 2020 р. лідерами зростання онлайн-продажів були FMCG-товари: + 80% у порівнянні з 2019 р. Досягнутий рівень продажів не знизився й після періоду паніки. Отже, досвід покупцям сподобався, але для товарів повсякденного попиту продажі онлайн все ще складають менше за 1%.

Минулий рік був дуже вдалим для традиційних магазинів, невеликих супермаркетів, спеціалізованих магазинів. Більшість опитаних говорили, що хочуть купити все в одному місці, але при цьому купити все швидко й відчувати себе в безпеці [134].

Всі торгові марки діляться на три цінові категорії: преміум, золота середина і економ-сегмент. Минулого року спостерігалася різка поляризація. Якщо споживач не бачив різниці між брендами, він вважав за краще купити або ВТМ або щось

з нижнього цінового сегмента. З іншого боку, покупець готовий був платити більше, якщо розумів, що він дійсно може вибирати товар кращої якості [134].

На жаль, у 2021 р., з погіршенням економічної ситуації товари категорії преміум здали свої позиції, тому що покупці звернулися до товарів золотої середини.

На початку пандемії, в період паніки, багато покупців зрадили своїм улюбленим маркам з різних причин. Перша половина 2020 р. характеризувалася великою волатильністю, покупці часто переключалися з марки на марку. В кінці року ринок заспокоївся. У 2021 р. споживачі знову спробували раціоналізувати свої покупки, і в результаті популярністю тепер користуються ВТМ, економ і товари середньої цінової категорії.

За результатами звіту, з понад 30 критеріїв, за якими українські споживачі товари, можна виділити п'ять основних. З метою узагальнення було взято три основні категорії товарів першої необхідності: продукти харчування, чистячі та миючі засоби, а також засоби індивідуальної гігієни.

Першим критерієм, як з'ясувалося, що не дивно, гарне співвідношення ціни і якості. При цьому ціна може бути далеко не найнижчою. Наступними за важливістю критеріями є безпечність та натуральність.

Наявність промоакцій на третій позиції для чистячих і миючих засобів, але не настільки важлива у виборі продуктів харчування і товарів персональної гігієни. Крім того, найважливішим критерієм для продуктів харчування залишається лояльність споживача, що створює виробникові «подушку безпеки» у разі погіршення економічної ситуації.

Компанія McKinsey на основі опитувань генеральних директорів і досліджень споживачів визначила десять провідних тенденцій у ритейлі у 2021 р. [145].

Як зазначено у звіті, перехід споживачів в онлайн під час пандемії створив можливість продуктовим ритейлерам збільшити свою ринкову частку в e-commerce протягом наступних двох-трьох років. Однак зростання онлайн-продажів і тенденція до збільшення вартості такої торгівлі можуть позначитися на маржі після нормалізації ситуації [145].

Тому, як зазначають експерти, варто прагнути до підвищення ефективності (наприклад, за рахунок автоматизації) і знаходити нові сфери для підвищення маржі (за рахунок аналітики або переходу на більш диференційовані продукти преміум-класу) [145]. Останнє твердження викликає сумніви з огляду на те, що у попередньому дослідженні встановлено факт зменшення споживання товарів преміум-класу.

Отже, у січні 2021 р. EuroCommerce і McKinsey провели опитування в сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування по всій Європі, опитавши 48 CEO та понад 10 тис. споживачів. Дослідження The State of Grocery Retail 2021: Еурої виявило десять тенденцій, які, на думку експертів, будуть формувати ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування до 2025 р. Основні його висновки полягають у наступному.

Пандемія COVID-19 і пов'язані з нею обмеження серйозно позначилися на роботі ритейлів, що зіткнулися з підвищеним споживанням їжі, засобів гігієни та інших побутових товарів. Однак підвищений попит на дані категорії товарів призвів до збільшення витрат через порушення ланцюжків постачань, нестачі товару через хвороби персоналу у постачальників, додаткових витрат на забезпечення безпеки персоналу і клієнтів. Нарешті, вони були змушені прискорювати і розширювати інвестиції в онлайн-напрямок і доставку [145].

Найбільш яскраво виражені тенденції, виявлені в опитуваннях гендиректорів та споживачів, показують, що інтернет стає основним каналом для зростання продажів продуктів ритейлерів, ціна товару залишається головним критерієм, а новий спосіб життя стимулює попит на продукти харчування. Основними ж тенденціями визнані такі [145]:

1. Повернення ресторанів.

Спостерігається тенденція до зростання роздрібних продажів продуктів харчування. Так, під час пандемії зазначений сегмент в ритейлі збільшився на 10% з очікуванням погіршення ситуації в 2021 р. Для країн Європи в результаті опитувань сформульовано наступний шлях розвитку ситуації: від 7 до 10%

споживачів планують скоротити бюджет харчування поза домом на користь закупівель продуктів харчування в інтернеті.

2. Зростання частки інтернет-продажів.

Загальною траєкторією розвитку в продуктовому ритейлі є збільшення онлайн-покупок (під час пандемії інтернет-продажі зросли майже на 20%). При цьому можна виділити дві групи споживачів у відповідності до очікуваних реакцій на пом'якшення карантинних обмежень: сталі прибічники інтернет-покупок, які готові збільшити витрати в цьому секторі; споживачі, що були змушені обрати зазначений канал реалізації продукції у відповідь на виклики пандемії і схильні повернутися до традиційних для них варіантів ринкової поведінки. Очевидним є висновок, щодо необхідності включення до спектру послуг ритейлерів роботу в інтернет-мережі з метою збереження/збільшення ринкової частки і забезпечення рентабельності бізнесу (рис. 2.9).

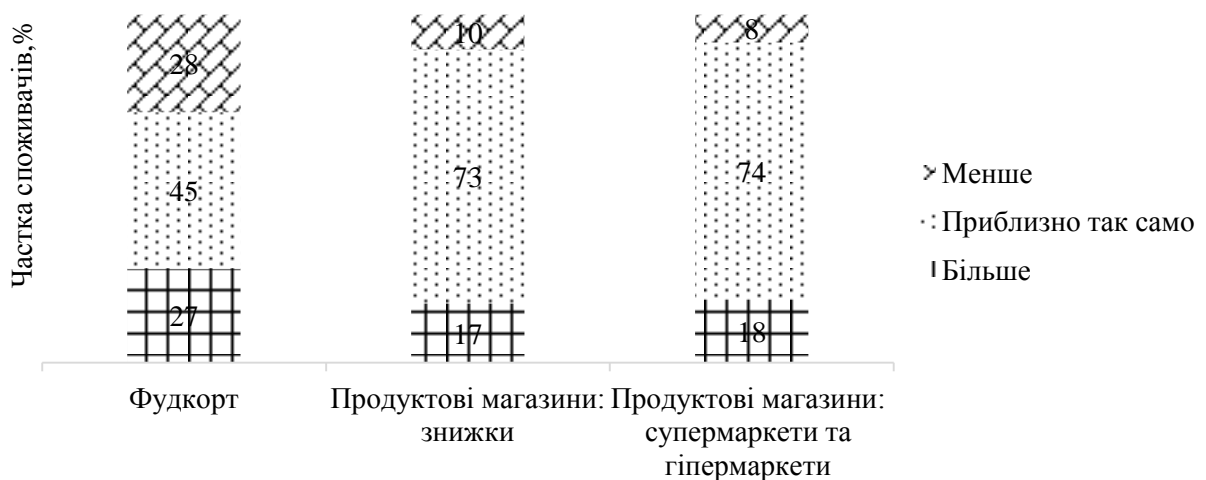


Рис. 2.9. Очікування споживачів щодо витрат на продовольчі товари після пандемії. Джерело: [145].

Поки що основну масу споживачів стримує від покупок онлайн бажання особистого контакту в магазині (49%), висока вартість доставки (33%) і високі вимоги до мінімального замовлення (22%) [145].

3. Втрата ринкової частки традиційними супермаркетами.

Споживачі в Європі переходять до надання переваги таким форматам, як доставка готової їжі, дискаунтери, магазини біля дому й інтернет-магазини. Їх чітко виражена ціннісна пропозиція вдало конкурує з традиційними супермаркетами. Так, в 2015-2019 рр. дискаунтери, інтернет-магазини, міні-маркети і спеціалізовані магазини росли в середньому на 5,9% щороку, у той час як супермаркети – всього на 1,6% у рік [145].

Представлені дані дають змогу виділити в якості ключового елементу забезпечення конкурентоспроможності супермаркетів окреслення чіткої ціннісної пропозиції, наприклад, орієнтування на пропозицію здорових і екологічно чистих продуктів за рахунок розширення асортименту (рис. 2.10).

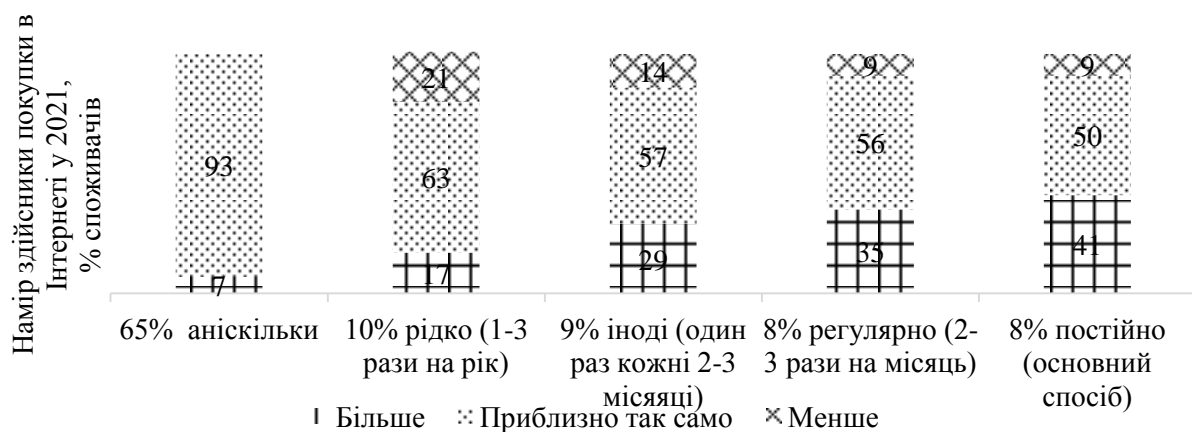


Рис. 2.10. Очікування споживачів щодо покупок в Інтернеті у 2021 р.
Джерело: [145].

4. Вибір ціни в якості основного критерію вибору.

Еластичність попиту за ціною визнається 56% керівників продуктових магазинів в Європі найбільш впливовим фактором. Скорочення ціни виступає елементом стратегії розширення обсягу ринку. Так, в цілому по Європі 34% споживачів відзначили своє бажання заощадити при покупках в 2021 р. в порівнянні з 2020 р., а 27% планують активніше досліджувати рекламні акції, ще 17% хочуть перейти на дешевші продукти [145].

5. Зростання вимог до якості дешевих продуктів.

Споживачі підвищують вимоги до так званих товарів «першої ціни», що змусило продуктових ритейлерів здійснити роботу над наданням більш привабливого вигляду таким продуктам з одночасним підвищенням їх якості. В результаті відбувається зміни в асортименті товарів: зростає частка товарів «першої ціни», а також преміум-класу з одночасним скороченням сегменту продуктів недиференційованого середнього цінового рівня (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Частка споживачів, які планують у майбутньому заощаджувати
Джерело: [145].

6. Турбота про здоров'я та органічні продукти.

В усіх групах споживачів, класифікованих за критерієм доходу, спостерігається тенденція до посилення уваги здоровому харчуванню, вибору екологічно чистих і локальних продуктів (рис. 2.12).

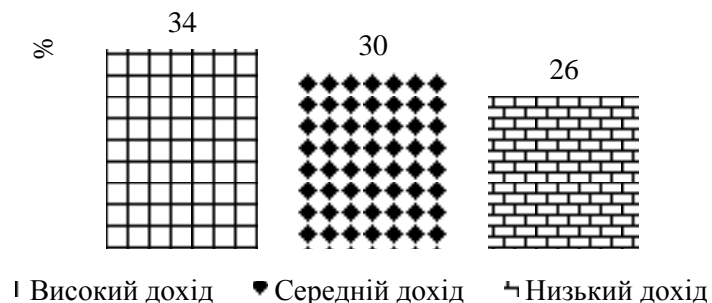


Рис. 2.12. Частка споживачів, зосереджених на здоровому харчуванні
Джерело: [145].

Загальні тенденції відносно майбутніх трендів у харчовій промисловості надані на рис. 2.13.

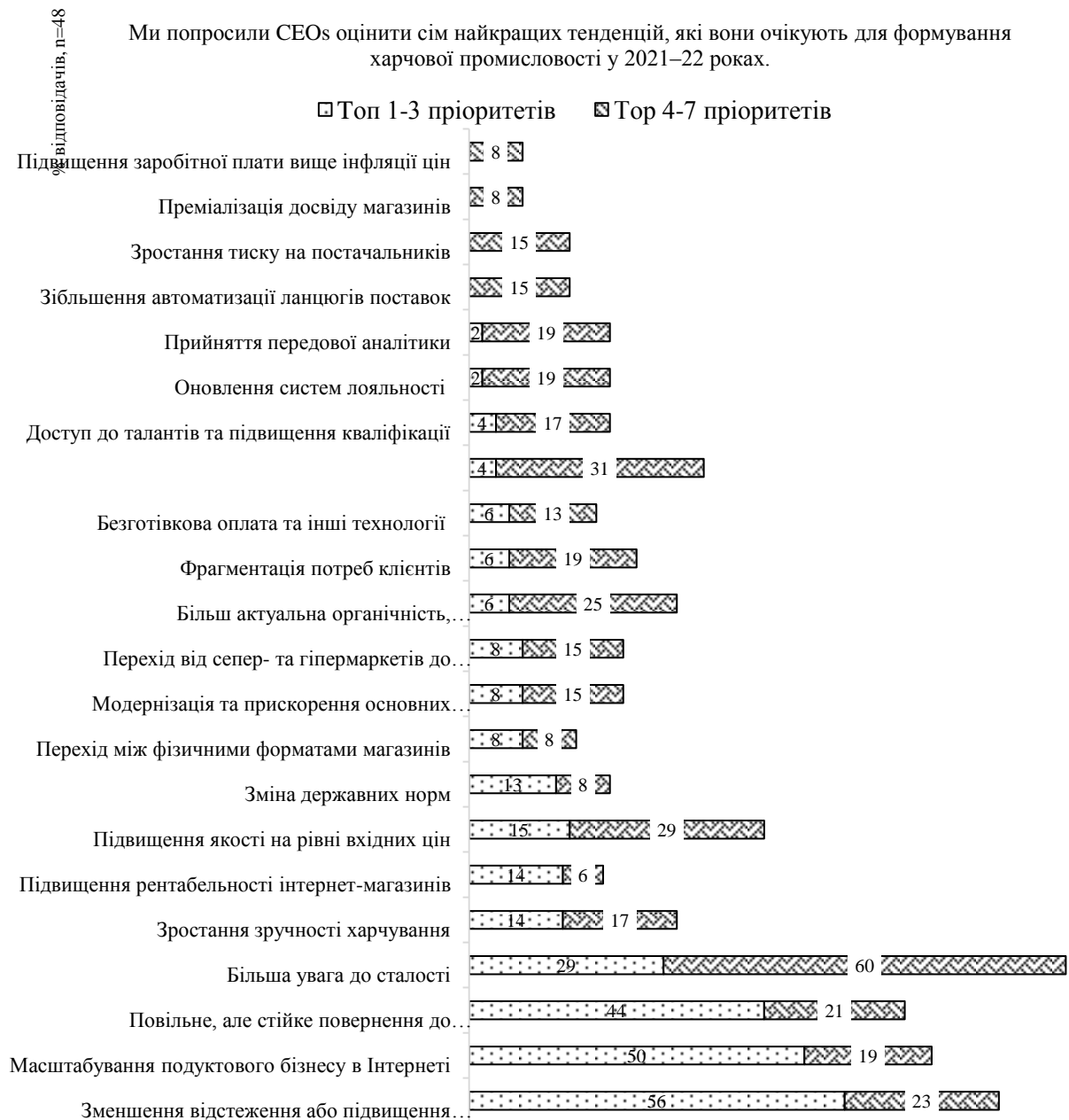


Рис. 2.13. Результати опитування CEO з приводу майбутніх трендів у харчовій промисловості. Джерело: [145].

7. Сталий розвиток. Пандемія, спричинена розповсюдженням вірусної хвороби COVID-19, прискорила тенденцію до укорінення концептів парадигми

сталого розвитку. Зокрема, суттєво збільшилася частка екологічно свідомих споживачів. Тому 29% генеральних директорів роздрібних мереж очікують, що сталість стане однією з головних тенденцій в найближчі роки.

8. Зростання попиту на напівфабрикати і готові продукти.

Віддаючи перевагу зручності, споживачі збільшують попит на готові до вживання продукти. Це пояснюється (в рамках теорії поколінь) зростаючою кількістю міленіалів, які обирають роботу фрілансерами. Варто відзначити, що 34% керівників продуктового ритейлу називають напівфабрикати та інші зручності доставки їжі своїм головним пріоритетом.

9. Технологія як відмітна ознака сучасного ритейлу.

Сучасний ритейл активно включає сучасні технології та способи автоматизації в продуктовому магазині в стратегію розвитку бізнесу, зокрема це розвиток онлайн-торгівлі і сучасних способів розрахунку, автоматизація ланцюга поставок продукції.

10. Розширена аналітика і шлях до персоналізації.

Аналіз трендів у поведінці споживачів на основі застосування організаційних можливостей включення отриманих даних в операційні процеси та бізнес-моделі має потенціал нарощування прибутковості для ритейлерів. Як свідчать експерти, додатковий потенціал продажів за рахунок розширеної аналітики становить від 3 до 6%.

Крім вищезазначених тенденції варто виділити ряд інших [111]: впровадження нових норм для продуктових магазинів – поширення та вдосконалення мобільних додатків для підвищення лояльності покупців (покупці в цілому не дуже задоволені своїми онлайн купівлями продовольчих товарів), також спостерігатиметься подальша тенденція до використання покупцями кас самообслуговування; впровадження довгострокових рішень для комерційної нерухомості – виділення місця для зберігання онлайн замовлень, створення вікна видачі, що вимагає їх маркування та організації для отримання (важливим є встановлення партнерських відносин з усіма існуючими службами доставки); створення складу електронної комерції – виділення продовольчого

запасу виключно для онлайн замовлень, що вимагає додаткового обліку та організації доставки. Можливо це призведе до збільшення площі фізичних магазинів; розширення ширини проходів для відповідності вимогам дистанції в період пандемії.

І. П. Миколайчук та Ю. О. Силкіна [102, с. 44] розглядають омніканальність як глобальний тренд останніх років, що передбачає зв'язування всіх онлайн і офлайн каналів реалізації продукції продовольчого ритейлу в єдину систему для забезпечення повної інтеграції шляхом ефективною логістики. Це вимагає інтеграції пристроїв і створення єдиних каналів передачі даних, а також коригування існуючих бізнес-процесів на всіх каналах продажу: маркетинг, планування асортименту, логістика, післяпродажна підтримка. Крім цього значного розвитку набув штучний інтелект, що дозволяє забезпечувати реалізацію продукції без безпосередньої участі людини.

Найяскравішим прикладом є система торгівлі Amazon, де в офлайнових магазинах можна придбати всі покупки, вартість яких буде просто списано з рахунків даної компанії.

Як зазначено у дослідженні Metapack, якщо на початку епідемії клієнти з розумінням ставилися до дефіциту або затримок в доставці, то тепер вони вимагають швидкого рішення. Правила здійснення онлайн-покупок і досвід доставки стають ключовими факторами для росту онлайн-торгівлі. Експерти зазначають, що коронавірус лише прискорив так звану економіку All-Delivery, але інтернет-магазини не втратять популярності завдяки зручності здійснення покупок. Тому ритейлерам важливо знати, як споживачі будуть вести себе після зняття карантинних обмежень в довгостроковій перспективі. Це питання було покладено в основу дослідження Ecommerce Delivery Benchmark Report 2021, проведеного платформою з управління доставкою Metapack і компанією RetailX [26].

За даними опитування, більшість покупців планують і надалі користуватися онлайн-покупка, 31% опитаних вважають, що найближчим часом будуть менше ходити до магазинів. Але досвід 2020 р. свідчить про те, що багато клієнтів залишають незадоволені сервісом обраного онлайн-магазину, а у 81%

споживачів мали проблеми з доставкою. Показник у п'ять разів перевищує аналогічний у попередньому 2019 р., чому є низка причин [26].

Цілком зрозуміло, що під час пандемії збільшилася кількість покупців онлайн, зокрема у п'яти країнах (США, Великобританія, Франція, Німеччина, Нідерланди) 78% споживачів стали більше купувати онлайн, 87% з яких планують робити онлайн-покупки і надалі. Найважливішими для покупців залишається ціна товару (35%) і швидкість доставки (33%).

Водночас лише 20% покупців не мали негативного досвіду доставки за останній рік, що свідчить про серйозні проблеми з даній сфері, які слід вирішувати з метою утримати існуючих та залучити нових клієнтів. Як показує практика, 36% покупців після отримання негативного досвіду доставки звертаються до конкурентів (див. рис. 2.14).

Щоб утримати клієнтів, ритейлери і перевізники, з урахуванням останніх трендів, орієнтованих на сталий розвиток та захист навколишнього середовища, вважають за необхідність зменшити вплив на довкілля. З огляду на це, 73% ритейлерів планують використовувати електромобілі, а 24% планують для доставки використовувати велосипеди. Майже половина ритейлерів вважає, що навантаження з екологічності доставки має сплачувати споживач [26].

Що ви зробите після негативного досвіду з доставкою?

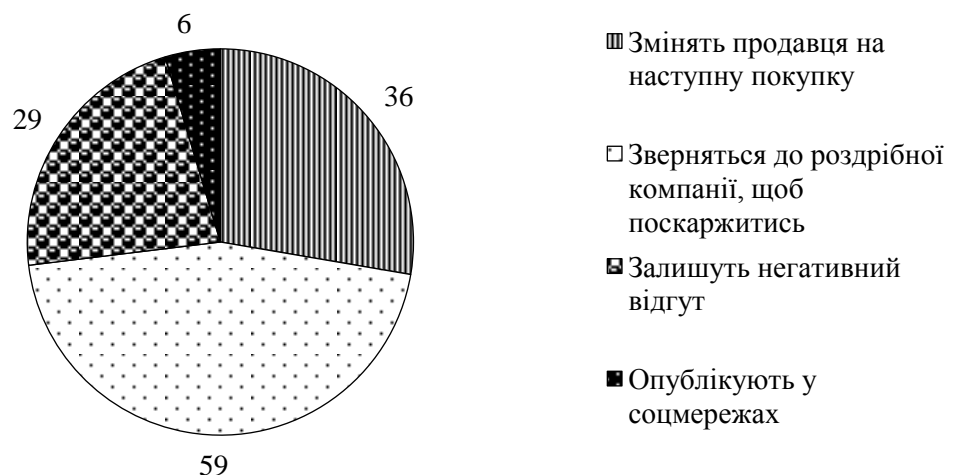


Рис. 2.14. Реакція споживачів на негативний досвід з доставкою товарів
Джерело: [26].

Однак, лише 32% опитаних погоджуються, що екологічність та інші чинники сталого розвитку мають посідати перше місце, а вже потім ціна товару і швидкість доставки. Згодом цілком ймовірно, що кількість прихильників екологічно чистої доставки, згодних платити за неї, може зрости.

Відстеження замовлення (tracking) є наразі досить звичним для клієнтів: 87% респондентів вважають, що це «важливо» або «дуже важливо» для них, особливо у випадках, коли товар дорогий. Електронна пошта залишається найпопулярнішим каналом для отримання оновлень (61%). Друге місце посідають sms (17%). Можливість відстежувати власну покупку – другий чинник, який береться до уваги після розгляду можливих варіантів доставки. 82% опитаних переважно отримують замовлення додому, 9% вважають за краще отримати товар у магазині [26].

Отже, ритейлинг має брати до уваги важливість позитивного досвіду онлайн-покупок і доставки, що стають ключовими факторами росту компанії.

Щодо повернень, то цілком ймовірно, що їх частота може зростати з огляду на зростаючу частку онлайн-торгівлі. 89% ритейлерів наразі аналізують причини повернення товару, а 58% вживають заходів, щоб запобігти серійним поверненням (рис. 2.15).

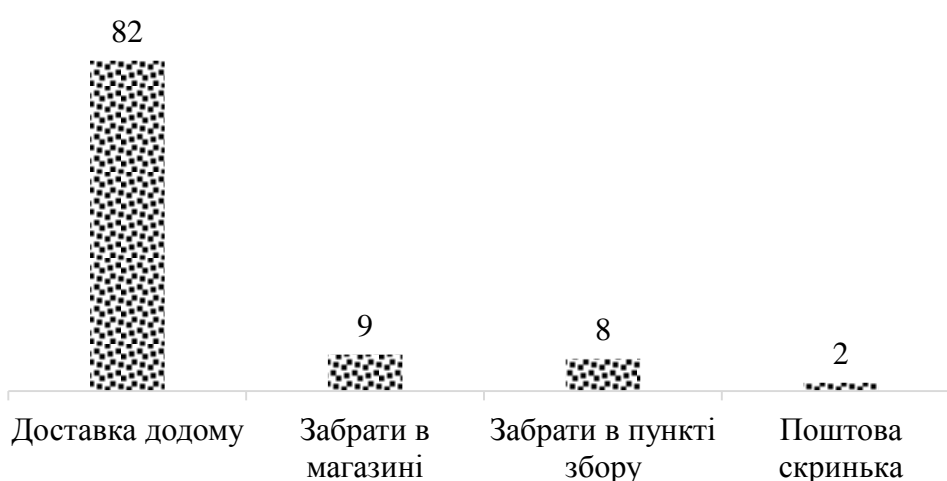


Рис. 2.15. Уподобання споживачів щодо способу доставки товарів (Який Ваш найбажаніший спосіб отримання онлайн-замовлення?). Джерело: [26].

Пріоритетним для 75% ритейлерів виявилось створення оптимальної логістичної мережі з кількома опціями. У центрі уваги постає побудова мережі з резервною потужністю у разі непередбачуваного попиту на окремий товар (рис. 2.16).

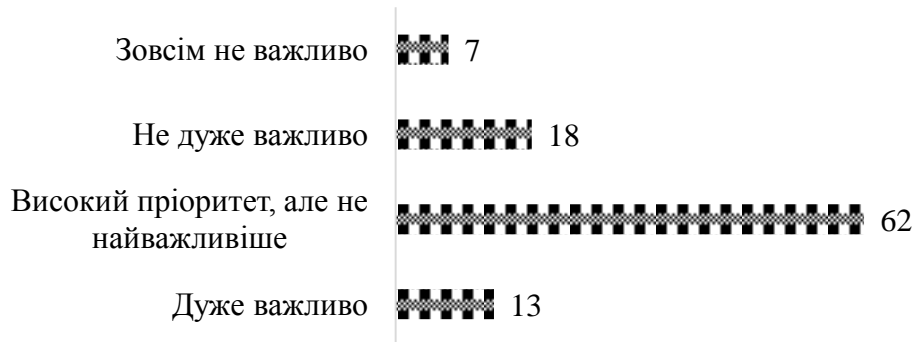


Рис. 2.16. Очікування споживачів щодо гнучкої логістичної мережі (На скільки є важливим пріоритет у створенні гнучкої логістичної мережі?)

Джерело: [26].

Досвід доставки, як вже зазначалося, залишається надзвичайно важливим, але 64% ритейлерів післяпродажне обслуговування вважають найважливішим. 36% ритейлерів зазначають покращення взаємодії з покупцями.

Експертами було визначено шість ключових трендів електронної торгівлі майбутнього [26].

1. Залишається важлива роль традиційних магазинів в обслуговуванні клієнтів.

У період пандемії традиційні магазини стали важливим інструментом впливу на попит для підтримки якості обслуговування клієнтів. 36% продавців активно пропонують різні варіанти взаємодії з покупцями у форматі «нажми і збери», що передбачає онлайн формування замовлення та його отримання в найближчій точці видачі – це дозволяє підвищити ефективність управління товарними запасами, відслідковувати замовлення та вибудовувати

комунікаційну політику. При наявності актуальної інформації щодо товарних запасів доступність товарів зростає на 26% [26].

2. Прискорення на останньому етапі доставки.

Як відомо через особливості логістики найбільші витрати на доставку товари приходяться на останні кілометри – близько 50%. Незважаючи на це останні кілометри відіграють важливу роль в налагодженні взаємовідносини зі споживачами. Стримуючим чинником відносно доставки додому виступає висока вартість окремих сервісів, таких як Deliveroo та Uber Eats. Конкурентною перевагою в даному розрізі може виступати співпраця ритейлера з різними сервісами доставки для формування вибору серед пропозицій для клієнтів [26].

3. Гнучкість для задоволення непередбачуваного попиту [26].

Незважаючи на стабільне споживання продуктів харчування населенням, прогнозування рівня споживання конкретні продуктів залишається досить складним завданням особливо в умовах пандемії. При першому локдауні у Великій Британії близько 90% потужностей були завантажені, що призвело до гострої необхідності розбудови нових.

Іншою його гострою проблемою стали кадри: через захворюваність та необхідність дотримання умов карантину багато підприємств відчули гостру потребу в персоналі. Логістичні компанії наголошують, що навесні 2020 р. лише 10% могли продовжувати працювати у звичному режимі. Це у свою чергу призвело до «вибуху» зацікавленості в розвитку робототехніки. Цей напрям залишається одним із найактуальніших за останні роки, але карантинні обмеження та захворюваність спровокували ще більше зростання обсягів вкладення венчурного капіталу у відповідній інноваційні розробки. В майбутньому це має призвести до значного зростання капітальних вкладень в автоматизацію доставки і розвиток логістики.

4. Досвід доставки як важить утримання клієнтів.

В умовах пандемії при обмеженому доступі споживачів до реальних магазинів відчутно зросла частка онлайн клієнтів. Це вимагає реалізації заходів щодо їх подальшого утримання [26].

Для забезпечення задоволеності клієнтів доставкою необхідно підтримувати постійну комунікацію з ними. Додатковим інструментом, який сприяє досягненню зазначеної мети, є забезпечення прозорості доставки, що наразі здійснюється багатьма постачальниками в онлайн-режимі або навіть в режимі польоту.

Ще однією проблемою є повернення товарів, що виступає значним джерелом збитків для ритейлерів. Для уникнення частого повернення продукції необхідно вдосконалити надання її опису та поліпшення якості обслуговування. Додатковим джерелом недопущення повернення є встановлення додаткової плати за цю послугу (рис. 2.17).

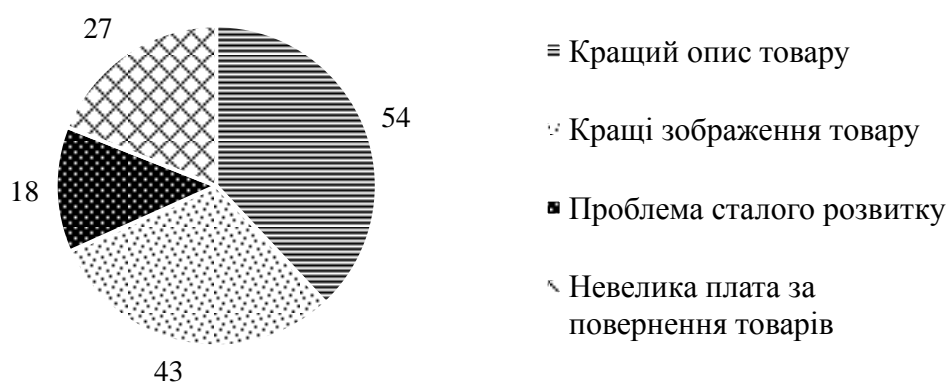


Рис. 2.17. Очікування споживачів щодо товару та ймовірність його повернення
Джерело: [145].

5. Визначення вартості екологічної доставки продукції [26].

Глобальні кліматичні зміни та висока ступінь забрудненості довкілля призвели до підвищення уваги всього населення до питань екологічної відповідальності перед природою. Але споживачі наразі вважають, що за це мають відповідати ритейлери та перевізники, які у свою чергу намагаються перекласти цю проблему на покупців. Остання дистанція доставки товарів, яка є найдорожчою, одночасно є найбільш забруднюючою для довкілля. Вирішення цієї проблеми знаходиться у площині оптимізації логістики, покращене

планування та більш активного залучення доставки такими ми засобами як велосипед. На жаль, для цього виду транспорту стримуючим чинником залишається транспортна інфраструктура у великих містах, яка часто не передбачає наявності розвинутої мережі велодоріжок.

6. Прогнозування попиту в рамках оперативної логістики [26].

Поєднання попередніх зазначених тенденції в доставці: екологічна відповідальність, надання можливості покупцям відстежувати рух доставки в онлайн-режимі сприятимуть оптимізації запасів продукції. Відстежування та збір інформації щодо цих аспектів сприятиме покращенню взаємодії з покупцями та виступатиме необхідною інформацією для прогнозування майбутнього попиту.

Big data давно стала пріоритетним та одним із найперспективніших напрямів розвитку бізнесу в майбутньому, адже сучасні інформаційні технології та сервери дозволяють зберігати акумулювати та упорядковувати значні масиви даних, дослідження внутрішньої структури яких дає можливість визначати їх закономірності та робити ефективні прогнози, що виступає основою функціонування штучного інтелекту.

Таким чином, основними тенденціями розвитку продовольчого ритейлу в період спаду пандемії коронавірусної інфекції варто вважати такі: повернення офлайн ресторанів; зростання обсягу інтернет-продажів та поступове збільшення його частки в загальному обсязі реалізації, але за умови значного удосконалення існуючих систем організації даного процесу та безпосереднього контакту із підприємствами, які забезпечують доставку; поступовий зсув частки ринку з потужних гіпермаркетів у сторону мінімаркетів та дискаунтерів, що відображає пріоритетність конкурентної унікальною переваги невеликих ритейлерів у порівнянні з універсальними великими супермаркетами та «ефект витрати часу» - в гіпермаркетах традиційно покупцю необхідно витрати досить багато часу для того, щоб дістатися до бажаного місця для придбання необхідного товару, що значно легше здійснити у невеликому магазині, який ще й зручно розташований поряд з домом або роботою; посилення конкурентної переваги в ціні, що

дозволяє розглядати стратегію постійних знижок, дисконтів, акцій тощо як пріоритетної для утримання та залучення клієнтів; зростання вимог до якості дешевих продуктів, що спричинено частковим погіршення рівня життя окремих верств населення, які постраждали внаслідок пандемії коронавірусної інфекції одночасно з підвищенням попиту споживачів на здорові та органічні продукти, що пов'язано із значним підсиленням уваги населення до стану свого здоров'я та боротьбою із зайвою вагою, яка давно стало проблемою багатьох розвинутих країн, та з відповідальним відношенням до зовнішнього середовища, яке відображається в пріоритетності придбання органічних продуктів; заміщення культури приготування продуктів в домашніх умовах на придбання напівфабрикатів та доставку готової їжі також сприятиме в подальшому розвитку ресторанів та розширенню мереж доставки, що спричинено філософією міленіалів та порівняно невисокою вартістю доступних напівфабрикатів; розширення сфери самообслуговування та безконтактної торгівлі за допомогою штучного інтелекту варто вважати найперспективнішим трендом, адже це дозволяє максимально автоматизувати процес торгівлі та зменшити витрати часу покупців, для підтримки чого актуальним вважається подальше поглиблення тренду омнікальності. Зростання рівня екологічної відповідальності населення в майбутньому сприятиме зростання актуальності скорочення шкідливого пакування товарів у мережах ритейлу та заміни їх на альтернативні методи - можливість використання власних контейнерів для продуктів, пропозиція використання багаторазових екологічних пакетів тощо. Акцент на пакування має значний потенціал створення сприятливого бренду.

Відповідно формування бренду для торговельних підприємств має враховувати ці тренди та тенденції, включати в стратегію своєї реалізації необхідні акценти на ключових положеннях маркетингової політики, відношення до покупців та формування комунікацій з ними. Крім того, взаємодія офлайн та онлайн торгівлі створює специфічну конфігурацію каналів реалізації продукції, яка може відчутно відрізнитися для різних ритейлерів в залежності від акценту на конкретних складових: чисельності магазинів у мережі, програми лояльності

покупців, наявності власної служби доставки або рівня взаємодії з іншими підприємствами доставки, створення власних мобільних додатків тощо. Саме специфічна конфігурація зазначених елементів, визначена в стратегії бренду торговельного підприємства та побудована на основі встановлення вимог покупців, забезпечить йому унікальні сталі конкурентні переваги та довгостроковий успіх на ринку.

Висновки до розділу 2

З огляду на те, що формування стратегії бренду базується на моделі бренду, у роботі розглянуто їх класифікацію з метою подальшого визначення того, які з них реалізуються практично. Розглянуто поняття «торговельне підприємство», подано класифікацію торговельних підприємств, особливу увагу приділено роздрібній торгівлі з огляду на те, що у подальшому дослідженні буде проаналізована активність ритейлерів з огляду на стратегічний розвиток їх брендів. Окремо розглянуто онлайн-торгівлю як значущий тренд сучасності. Зазначені інноваційні засоби ритейл-технологій, що у разі їх імплементації модернізують та оптимізують роботу ритейлерів, та їх класифікацію. Проаналізовані досягнення провідних країн у сфері онлайн-ритейлу.

Для подальшого дослідження взято рейтинг найприбутковіших мереж ритейлу за останні три роки. Проаналізовано, які чинники сприяли росту кожної з мереж, яка із стратегій, обраних тим чи іншим підприємством, виявилася ефективною і завдяки яким заходам. У результаті аналізу виявлено, що рівень диджиталізації торговельного підприємства прямо пропорційний рівню прибутковості мережі, і дана тенденція мала великий прояв під час впровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією. З'ясовано, що незважаючи на економічну кризу, спровоковану пандемією, провідні ритейлери останнім часом збільшили свій прибуток та дохід, і перші позиції посідають ті

торговельні підприємства, що вчасно скоригували власну стратегію бренду та зробили акцент на диджиталізації мереж. Крім того, показники кількості торгових точок окремих ритейлерів свідчать про зростання мереж протягом 2020 р., при чому як великих, так і дрібних.

Отже, аналіз практики формування стратегій бренду ритейлерів виявив, що найприбутковіші та найуспішніші мережі вибудовують власну стратегію, основується на диджиталізації. З огляду на сучасні реалії торговельному підприємству вже недостатньо мати великий асортимент товарів і прийнятну цінову політику. Інтенсивна конкуренція у ритейлі, боротьба за покупця вимагають від торговельного підприємства постійного вдосконалення рівня послуг, і провідним показником є рівень диджиталізації мережі.

Наступним етапом дослідження є аналіз стратегічного розвитку портфелів брендів ритейлерів. Розглянуто поняття «портфель бренду» з огляду на специфіку даного дослідження. Проведено аналіз портфелів бренду п'яти провідних ритейлерів. Визначено складові кожного з портфелів та зазначено, яким чином кожен з ритейлерів формує стратегію бренду власного підприємства з метою ефективного просування як товарів власних торгових марок, так і товарів взагалі. Описано, які технології, зокрема цифрові, імплементує кожне з підприємств з метою підвищення лояльності покупців до бренду.

На основі даного аналізу вироблено критерії оцінювання рівня диджиталізації як провідної стратегії бренду торговельного підприємства та запропоновано структуру інтегрального коефіцієнту оцінки. За розробленою схемою проаналізовано рівень диджиталізації 20 провідних (найприбутковіших) та 15 дрібних (з позитивною динамікою росту) ритейлерів, що працюють на теренах України. Виявлено, велика різниця у глибині диджиталізації торговельних підприємств унеможлиблює використання традиційних методів агрегації часткових індексів для узагальнення результатів, тому для подальшого аналізу було залучено теорію нечітких множин.

З метою підвищення рівня ефективності формування стратегії бренду торговельних підприємств було запропоновано методичний підхід до визначення

рівня диджиталізації бренду, який передбачає об'єднання множини критеріїв: цифрові засоби обслуговування клієнтів, система доставки, програма лояльності, соціальні мережі та кількість підписників, які у свою чергу є інтегральними значеннями окремих параметрів. Шляхом переведення отриманих результатів в бальні значення та використовуючи апарат нечіткої логіки було надано якісну характеристику результуючої ознаки – інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду для досліджуваних торговельних підприємств. За даною методикою на основі побудованої моделі проаналізовано першу і другу групи торговельних підприємств. Візуалізовано результати оцінювання значення інтегрального коефіцієнту диджиталізації бренду торговельних підприємств. Результати, отримані із застосуванням зазначеної моделі, підтверджують тезу про те, що у ритейлі основною ефективною бренд-стратегією є диджиталізація, і чим вищий її рівень на торговельному підприємстві, тим вища лояльність покупців, що зміцнює репутацію бренду.

Аналіз вітчизняного та європейських ринків за останні два роки виявив важливі для ритейлу тренди. Так, з'ясовано, наскільки змінилася купівельна поведінка українців, що надзвичайно важливо з огляду на тривалу пандемію COVID-19. Визначені основні тренди, що впливатимуть на розвиток ритейлу в країні. Окрема увага приділена розвитку економіки All-Delivery, зазначені вимоги клієнтів до послуги доставки. Виокремлено ключові тренди у майбутньому електронної торгівлі. Виявлені тренди свідчать про те, що розвиток ритейлу поступово рухатиметься до тотальної диджиталізації, і йдеться не лише про онлайн-торгівлю. У торгових точках високий рівень диджиталізації лише сприятиме підвищенню рівня лояльності покупця до бренду, оскільки цифрові технології дають можливість скоротити час на покупку, що надзвичайно важливо у сучасних умовах життя.

Основні наукові результати надані у працях: [61; 63; 64; 67; 181].

Список використаних джерел: [6; 8; 10; 18; 20; 26; 32; 37; 41; 46; 47; 54; 56; 96; 119; 124; 132; 134; 135; 139; 141; 144; 145; 146; 147; 148; 161; 163; 166; 168; 171; 172; 173; 176; 178].

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства

Формування стратегії бренду торговельних підприємств є складним та багаторівневим процесом, який торкається чисельних підрозділів організаційної структури підприємств, охоплює майже всі бізнес-процеси створення доданої вартості, реалізується персоналом, який як безпосередньо залучений до її формування, так і в ході своєї діяльності в різній мірі впливає на репутацію підприємства. Складність даного управлінського процесу вимагає розробки відповідного інструментарію забезпечення ефективного його протікання для досягнення поставлених цілей і посилення бренду конкретного торговельного підприємства. В ході теоретичного дослідження сутності феномену «бренд» та змісту стратегії бренду в рамках першого розділу дисертації нами було виокремлено функції бренду, його складові, характеристики бренду, визначено джерела формування індивідуальності бренду, окреслено складові системи ідентичності бренду і позиціонування успішного бренду, фактори успіху стратегії бренду, джерела формування цінності бренду, включаючи спектр функцій, складові формування індивідуальності бренду для торговельного підприємства, принципи бренд-орієнтованого управління та представлено модель розробки і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві шляхом узагальнення існуючих етапів формування стратегії і створення бренду. В рамках другого розділу нами було оцінено ступінь диджиталізації стратегії бренду найбільших ритейлерів України. Визначені ключові тренди подальшого поглиблення диджиталізації діяльності торговельних підприємств та розвитку електронної торгівлі підтверджують необхідність подальшого розроблення

аспектів стратегії бренду, орієнтованих саме на онлайн-середовище, розвинення послуг доставки, вдосконалення логістичних систем та підкріплення сприятливої репутації бренду.

Як зазначалося у підрозділі 1.1, стратегію бренду слід розуміти як розробку певних дій з метою розповсюдження відомостей про бренд або впізнаваності бренду. Для того, щоб стратегія бренду в процесі реалізації дій досягла поставлених цілей, необхідно враховувати фактори, що мають вирішальне значення у боротьбі за прихильність споживачів. Успіх стратегії бренду залежить від таких факторів, як виробництво (якість продукції); людські активи (кваліфіковані працівники); технології (інновації); реалізація продукції (широка мережа); маркетинг (сучасні техніки продаж); організаційні здібності та ін. Ефективна стратегія бренду має велике значення для успішного функціонування торговельного підприємства. Вона будує успішний бренд і формує новий рівень відносин зі своїм споживачем.

Власне стратегія бренду торговельного підприємства формується на підставі того, яку стратегію розвитку обирає за основу підприємство. Класифікацій стратегій в економічному дискурсі пропонується велика кількість, що було розглянуто у п.п. 1.1, ми ж обираємо таку класифікацію.

Торговельним підприємством, як і будь-яким іншим, може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій:

1. Стратегії концентрованого росту – стратегія зміцнення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.
2. Стратегії інтеграційного росту – стратегія прямої та зворотної вертикальної інтеграції.
3. Стратегії диверсифікованого росту – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.
4. Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія збору врожаю, стратегія скорочення виробництва, стратегія скорочення витрат.

Розглянемо їх докладніше на предмет того, як кожна із зазначених стратегій впливає на подальше формування власне стратегії бренду і що торговельне підприємство отримує у результаті.

Стратегія концентрованого росту поділяється на три типи: стратегія зміцнення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту. Зазначимо, що великі ритейлери застосовують усі три типи стратегій.

Перший тип стратегії спрямований на роботу з певним продуктом на певному постійному ринку збуту. Застосовуючи дану стратегію, наприклад, «АТБ-маркет» зазначає товари власних торгових марок спеціальними стікерами, де зазначено що цей товар можна придбати зі знижкою 5%, маючи «Карту АТБ від Райфу», підтримуючи й просуваючи таким чином товари ВТМ. У «Сільпо» товари ВТМ також постійно фігурують у акціях, які власне і є стратегією ритейлерів у просуванні ВТМ і не лише їх. Як наслідок, за умови, що товар якісний і за помірною ціною, зміцнюється лояльність покупця до бренду взагалі. Отже, дана стратегія є ефективною за умови планомірного просування якісного й недорогого товару.

Другий тип стратегії спрямований на пошук нових ринків для вже існуючого продукту та розвитку системи продаж на підприємстві. Стратегію розвитку ринку імплементують підприємства з високим рівнем продаж і попиту. З огляду на те, що деякі ритейлери, як великі, так і дрібні, постійно відкривають нові точки продажу, свідчить про те, що вони відчувають себе здатними конкурувати у даному ринковому сегменті. Так, наприклад, мережа «Сирне королівство», збільшивши кількість власних торгових точок до 80, пропонує унікальний асортимент сирів, просуваючи культуру їх споживання з неповторною атмосферою, створеною у магазині. Крім того, розширення мережі за рахунок франшизи дає можливість зайняти нові позиції на новому ринку й збільшити свою присутність у певному його сегменті. За франшизою працює не лише мережа «Сирне королівство», а й «Rozetka», «McDonald's» та ін. Перевагою роботи за франшизою є те, що стратегія розвитку бренду розробляється централізовано, і завданням мережі є дотримання іміджу компанії

та зміцнення лояльності клієнтів. Щодо розвитку системи продаж, як зазначалося у підрозділі 2.2 і 2.3, стратегія, спрямована на імплементацію і розвиток диджиталізації останнім часом є провідною для торговельних підприємств, і саме рівень диджиталізації підприємства зміцнює або послаблює позицію бренду на ринку.

Спрямована на розвиток продукту стратегія застосовується у разі появи інновації або інноваційного рішення для випуску вже існуючої продукції. Так, наприклад, компанія «АТБ» здійснила ребрендинг ВТМ «Today», під якою випускає ексклюзивну молочну та заморожену продукцію. Дана торгова марка випускає нішевий товар здебільшого на попереднє онлайн-замовлення, але дана опція користується попитом і також має позитивний вплив на імідж компанії, що в свою чергу зміцнює лояльність до бренду як такого.

Стратегія інтеграційного росту пов'язана з розширенням підприємства шляхом об'єднання бізнес-можливостей низки сторонніх структур.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції полягає у рості підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Обидва типи даної стратегії можна спостерігати у того ж ритейлера «АТБ», оскільки від самого початку свого розвитку компанія співпрацює у партнерстві з великою кількістю підприємств, що дає можливість максимально скоротити ланцюг між постачальником і кінцевим споживачем. Максимально ефективна логістика в результаті дає можливість покупцям у 1232 торгових точках завжди бачити бажаний товар на полиці 24/7, що створює для «АТБ» безумовну конкурентну перевагу і зміцнює репутацію бренду.

Стратегія диверсифікованого росту імплементується у разі, якщо підприємство не може розвиватися надалі і потребує змін, або є доволі успішним і бажає вкладати кошти у нові прибуткові проєкти.

Стратегія центрованої диверсифікації полягає у пошуку нових можливостей для вже існуючого бізнесу, наприклад, відкриття нових виробництв, відокремлених від основного бізнесу. Так, група компаній «Fozzy Group» веде не лише ритейлінгову діяльність. До промислових підприємств групи входять три заводи з виробництва продтоварів, логістичний оператор «УВК», оператор доставки «Justin», розробник «ТемаВІТ», мережа туристичних агенцій «Сільпо Вояж», мережа ресторанів, барів та хлібних майстерень. Дана стратегія допомагає зростанню мереж ритейлерів даної групи й укріпленню репутації кожного окремого бренду, оскільки кожен ритейлер групи має певні конкурентні переваги ще й завдяки потужній підтримці супутніх бізнесів групи, що в свою чергу збільшує лояльність клієнта до бренду.

Стратегія горизонтальної диверсифікації застосовується для випуску продукції з метою розширення сфери діяльності, наприклад, за рахунок придбання компаній-конкурентів. Так, компанія «Епіцентр К» придбала свого часу мережу «Нова Лінія», яку наразі частково перебудовує у торговельні центри власного формату. Деякі торгові точки «Нової Лінії» продовжують працювати під власним брендом, але у перспективі їх заплановано переформатувати під ТЦ «Епіцентр К». Зрештою дана стратегія має на меті зміцнення репутації бренду компанії «Епіцентр К» як надійного ритейлера, що працює не лише у сегменті будівельних матеріалів.

З огляду на останні події в світі, зокрема пандемію коронавірусу та пов'язану з нею економічну кризу, на порядку денному для всіх торговельних підприємств стала імплементація стратегії скорочення. Основним завданням у разі застосування даної стратегії є збереження репутації бренду, за винятком ліквідації підприємства.

Стратегія скорочення може бути чотирьох типів. Стратегія ліквідації характерна у разі нерентабельності або інших кризових ситуацій. Здебільшого ритейлери змогли з різним рівнем прибутку утриматися на ринку в часи пандемії, адже ритейл, особливо онлайн, набув надзвичайної актуальності, й ті ритейлери, хто вчасно відреагував на потреби ринку, лише зміцнили імідж власного бренду.

Стратегія збору врожаю передбачає поступове закриття виробництва з поступовим зменшенням закупок, скороченням штату, продажом виробничих потужностей та ін. Як вже зазначалося, більшості ритейлерів вдалося протистояти кризі й утримати позиції, не закриваючи виробництво ВТМ.

Стратегія скорочення виробництва застосовується до найменш прибуткових товарів. Знов таки, за часів пандемії набула актуальності низка товарів, на які був величезний попит, такі як антисептики, захисні маски та рукавички та ін., і за рахунок скорочення виробництва одних товарів ВТМ ритейлери мали змогу запустити лінійку товарів, на які зріс попит, як це зробила, наприклад, компанія «EVA» та інші провідні ритейлери.

Стратегія скорочення витрат полягає у скороченні бюджету на маркетинг і рекламу, звільненні частини персоналу, зменшенні обсягів закупок та ін. З рештою під час кризової ситуації, викликаній пандемією, та подальшим впровадженням карантинних заходів скорочення штату було одним із перших кроків багатьох підприємств. Але з часом деякі ритейлери почали відновлювати, навіть збільшувати кількість персоналу, наприклад «Сільпо», як за рахунок відкриття нових торгових точок, що планувалися ще до пандемії, так і за рахунок впровадження власного сервісу доставки. Витрати на маркетинг і рекламу, звичайно, є другою статтею скорочення бюджету у кризовій ситуації. У даному випадку скоріше відбулося переформатування реклами, ніж менша її присутність, оскільки з переходом в онлайн та впровадженням власного онлайн-магазину ритейлер просуває товари саме там, і в такому разі успіх обраної маркетингової стратегії вже буде залежати власне від умінь і навичок маркетологів і вдалої промоції товарів, що в свою чергу має безпосередній вплив на формування та підтримку репутації бренду онлайн.

Всі чотири типи стратегії скорочення спрямовані на те, щоб допомогти підприємству вистояти у скрутні часи, запобігти банкрутству.

Слід зазначити, що у плані формування стратегії торговельного підприємства компанія як правило обирає кілька напрямів розвитку. Так, наприклад, стратегією росту провідних ритейлерів є комплексна стратегія, що

складається зі стратегій концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого росту, імplementованих різною мірою, але у комплексі, що збільшує потенціал компанії до зростання, а стратегії бренду вже обираються компанією згідно з тими чи іншими напрямками розвитку і спрямовані на просування тієї чи іншої ідеї, закладеної у стратегії росту компанії. По суті стратегія бренду є носієм ідеї стратегії росту компанії, представленої таким чином, щоб укріпити лояльність споживачів і репутацію бренду.

В сучасній економічній науці значної популярності та вагомості за останній час набуло поняття «механізму», що пов'язано із його потужним потенціалом як наукової категорії. Саме в рамках механізму розглянуті науково-теоретичні засади формування стратегії бренду та прикладні аспекти оцінювання рівня її формування торговельних підприємств можуть бути об'єднані для відображення їх причинно-наслідкових зв'язків, взаємообумовленості та інтегрованості в єдине ціле.

Механізм формування стратегії бренду за своєю природою має відноситися до множини механізмів управління торговельними підприємствами, де об'єктами впливу доцільно розглядати нематеріальні активи, персонал та процеси формування, розвитку та підтримки бренду. Враховуючи характер взаємозв'язків між зазначеними категоріями, механізм формування стратегії бренду торговельних підприємств варто розглядати як організаційно-економічний.

Організаційно-економічний механізм розглядається з різних точок зору. Так, Н. В. Зотович [55] визначає його статичний характер як систему, що визначає порядок реалізації будь-якої діяльності без націленості на конкретний результат під впливом зовнішніх сил.

Прохорова В. В., Аванесова Н. А., Ложачевська О. М., Гудкова В. П., Сич Є. М. [2; 91; 34] вважають що, організаційно-економічний механізм має включати розробку нормативно-правових документів, організаційну структуру, функції управління, різні типи забезпечення, фінансові та цінові механізми,

механізми стимулювання праці. Окремі типи в залежності від рівня їх аналізу та розгляду можуть включати механізми оподаткування та страхування.

Слушне визначення дає О. Гавриляк [27], визначаючи досліджуване поняття як перелік окремих складових елементів, які у сукупності створюють організаційну основу певних явищ і процесів, множину правил і норм, визнаних в організації; господарські процеси, організаційні та розпорядчі взаємозалежні дії, які здійснюється всередині підприємства для досягнення основної мети діяльності. Механізм формування стратегії бренду охоплює саме організаційні та розпорядчі управлінський дії, направлені на ключові цілі управління брендом: збільшення частки ринку, зростання прибутку, збільшення лояльності споживачів тощо.

Включення організаційної структури в механізм зазначено Е. Т. Шафієвою [155], яка окреслює її взаємозв'язок і взаємодію з організацію процесів ухвалення рішень з методами, прийомами і правилами господарювання, спрямованими на розвиток організації.

Альтернативним баченням організаційно-економічного механізму [103] є його розгляд як сукупності елементів організації процесу ухвалення рішень, системи розподілу та забезпечення ресурсами, основні способи дії на об'єкт управління, які в залежності від прийнятого розподілу ґрунтується на різних методах управління.

Як сукупність організаційних структур, форм і методів управління, правових форм за допомогою яких реалізується в чинних умова економічні закони та процес відтворення розглядає організаційно-економічний механізм відомий економіст Б.А. Райзберг [118].

Приклади механізмів управління брендами представлено в окремих роботах. Так, О.В. П'янкова [112] пропонує елементи організаційно-економічного механізму управління брендами, які включають принципи (системність, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість, диверсифікація, позиційність), мету, завдання (підвищення вартості бренду, збільшення ринкової частки, реалізація конкурентного потенціалу, створення корпоративного бренду), функції

(формування системи ефективного управління, підтримка ідентичності бренду, підтримка оптимального портфелю брендів, забезпечення взаємозв'язку складових комплексу бренду). Крім того, до структури механізму авторка включає виконавців, методичне, інформаційне, ресурсне і правове забезпечення, заходи реалізації етапів механізму, короткострокові і довгострокові результати. Крім елементів механізму у роботі запропоновано етапи реалізації організаційно-економічного механізму управління брендом, які включають діагностику, визначення критеріїв вибору комплексу заходів управління брендом, розробка альтернативних варіантів комплексу заходів та інструментів реалізації, безпосередньо вибір комплексу заходів, реалізація обраного комплексу, оновлений стан суб'єкта управління і оцінка фактичних результатів у порівнянні з прогнозами та їх коригування.

Ще один приклад механізму представлено в роботі Я. В. Лісун [170] – механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду. Структура запропонованого механізму охоплює концептуальні аспекти, які включають риси бренду, класифікацію рис бренду, цілі сталого партнерства, внутрішні та зовнішні чинники впливу, конкурентні переваги, збалансований стратегічний потенціал, сфери корпоративної стратегії франчайзингових операторів. Складові механізму об'єднують безпосередньо його компоненти (цілі, принципи, функції, методи, рівні, інструменти, моделі та підходи), підсистеми механізму (цільова підсистема, функціональна підсистема і підсистема безпеки), також етапи процесу формування бренду. Остання складова механізму стосується стратегічних аспектів, що охоплює специфікацію бренду, ти річний розвиток формування бренду та його ідентифікацію, де кожна складова декомпозується на окремі елементи.

Підводячи підсумок під проведеним коротким оглядом та ґрунтуючись на чисельних дефініціях поняття «механізм», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм», наданих у роботах [81, 137], варто окреслити ключові складові та принципові риси механізму формування стратегії бренду як організаційно-економічного.

Насамперед, ключовим призначенням функціонування механізму формування стратегії бренду є ефективна реалізація управлінського впливу. Об'єктом управління варто розглядати бізнес-процеси, які забезпечують створення та/або розвиток бренду. Це дозволяє в рамках механізму виокремлювати процесну складову, виходом якої є ефективно впроваджена стратегія бренду, що відображається відповідним рівнем конкретних індикаторів досягнення поставлених цілей та отриманих результатів. Входом процесів, як і всієї системи управління торговельним підприємством, виступає множина ресурсів, представлених як найбільше інформаційними, комунікаційними, нематеріальними та фінансовими. Класичні економічні ресурси, які включають природні, трудові, капітальні, а також підприємницькі здібності, обмежено включені у механізм, так як вони опосередковано задіяні в ході розвитку бренду в межах загального управління торговельним підприємством.

Сам процес управління передбачає усвідомлений вплив суб'єкта управління на об'єкт для переведення останнього в бажаний стан. Для опису даного процесу варто розділяти суб'єкт, об'єкт та процес впливу. Процес управління представляє собою множину процедур прийняття рішень, які приймаються та реалізуються на основі наявної обмеженої і часто суперечливої інформації суб'єктом, уповноважений приймати рішення в залежності від його прав і обов'язків на відповідній посаді. Рішення приймаються на різних етапах процесу формування та впровадження стратегії бренду в ході здійснення бізнес-процесів. Методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на таких інструментах: інструменти підтримки прийняття управлінських рішень (GAP-розрив бренду, SWOT, PEST-аналіз, матриці ADL, BCG, Д. Абея, McKinsey, модель Shell / DPM та Портера); інструменти розробки стратегії та стратегічного управління (моделі К. Левіна, Л. Грейнера, Д. Коттера); інструменти постановки і декомпозиції цілей (дерево цілей, SMART-аналіз, модель VPM).

До методів прийняття управлінських рішень відносять [24; 124; 149]: методи прийняття рішень в умовах наявності багатьох критеріїв (методи зведення до узагальненого критерію (лінійна згортка, мультиплікативна згортка),

метод головного критерію, метод послідовних поступок); методи прийняття рішень в нечітких умовах – методи теорії нечітких множин; методи прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності (метод аналізу ієрархії, метод «дерева рішень», метод статистичного моделювання Монте-Карло).

Крім розглянутих методів до структури механізму варто включити класичні: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Як зазначено об'єктом виступають бізнес-процеси та взаємовідносини між суб'єктами та підрозділами торговельного підприємства в ході реалізації бізнес-стратегії. В ролі суб'єкта варто розглядати керівництво підприємством, керівництво підрозділами, які залучені до управління брендом: безпосередньо підрозділ з управління брендами, відділ маркетингу та збуту, відділ реклами, фінансовий відділ, юридичний відділ тощо. Для ефективного функціонування даних підрозділів мають бути в рамках регламентів їх функціонування уточнені конкретні функції, завдання, відповідальність та обов'язки відносно формування та впровадження стратегії бренду.

Розглянуте підтверджує доцільність включення організаційної структури в організаційно-економічний механізм формування бізнес-стратегії торговельного підприємства.

Крім організаційної структури, різних типів забезпечення (включаючи ресурсне) та процесної складової, сам механізм формують елементи впливу керуючої підсистеми на керовану.

Ключовими елементами важелю дії механізму традиційно вважають функції і методи, моделі і інструменти, підходи і принципи.

Перш за все варто розглянути підходи і принципи, згідно з якими формується та реалізується загальнокорпоративна філософія розвитку бренду. Найбільш розповсюдженим серед всіх наукових підходів є системний, який довів свою ефективність і доцільність застосування. Цей підхід дозволяє розглядати всі елементи механізму формування стратегії бренду як єдину цілісність, специфічні риси якого виникають лише внаслідок виникнення емерджентних властивостей взаємодії підсистем і складових даного механізму. В рамках даного

підходу ключовими принципами управління брендом виступають такі: *цілісність* – орієнтація функціонування всіх підсистем механізму стратегії бренду на досягнення загальних цілей відповідно критеріїв ефективності та показникам досягнення визначених результатів; *сприйняття капіталу бренду* як системи торговельних марок; *складність* – зміна в окремих складових механізму призводить до змін в усіх його підсистемах, що відображає тісні причинно-наслідкові зв'язки і наявність зворотного зв'язку – незручний кабінет користувача може негативно вплинути на кількість онлайн-купівель, що призведе як до втрати вкладених коштів в розробку даного кабінету так і до скорочення чисельності онлайн купівель цілому; *безперервність* обумовлено тісним поєднання ринкового, вартісного і споживчого аспектів функціонування капіталу бренду, що обумовлює взаємозамінність способів просування бренду; *наукової обґрунтованості* – прийняття управлінських рішень у сфері формування стратегії бренду має ґрунтуватися на чисельних аналітичних і методичних інструментах структурування даних, виявлення кількісних закономірностей, якісного аналізу даних тощо; *диверсифікації* – стратегічна орієнтація на створення оптимального портфелю брендів; *позиційності* – притаманність бренду, який перший запропонував на ринок новий товар або створив нову нішу, закріпившись у свідомості споживача як першопроходець.

Необхідність врахування ситуаційного підходу обумовлена дією відповідних чинників, які впливають на прийняття рішення щодо здійснення покупки (рис. 1.7 розділ 1). В сучасному суспільстві модель «раціонального індивідууму» була поступова витіснена моделлю «обмеженої раціональності» поведінки суб'єкта відносно прийняття рішення на основі аналізу необмеженої інформації, що пов'язано із зростанням вагомості та обсягів трансакційних витрат – прийняття оптимального рішення в розрізі якості та ціни для пересічного покупця товарів широкого вжитку є фактично неможливим через значну кількість пропозицій та відсутність достатнього часу для їх обґрунтованого та багатостороннього аналізу та узагальнення. На фоні цієї тенденції вплив ситуаційних чинників тільки підсилюється.

Особливості процесного підходу до управління брендом представлено в роботі Колеснік М. В. [83], де автор розглядає процес брендингу як послідовність стадій, що використано в рамках нашого дослідження при декомпозиції процесу формування стратегії бренду і дозволяє забезпечити трансформацію входу у виходи за визначеною технологією для створення бажаної цінності споживачам. Сучасні моделі брендингу засновані на концепції SADP, що передбачає розподіл моделі між декількома основними учасниками за ступенем виконуваних функцій і формалізацію самого процесу з використанням методології програмування (IDEF). В результаті складові моделі отримують опис за елементами входу, типів механізмів, ресурсів і виходів. Ефективний приклад застосування процесного підходу до брендингу представлено в дослідженні О. М. Ніфатова та П. М. Дудко [107], де надана контекстна діаграми забезпечення регулятивного управління брендами, яка своєю чергою декомпозована на ряд підпроцесів. Надана візуалізація дозволяє ефективно вдосконалювати існуючі підходи до управління брендом. Крім зазначеного автори пропонують субстратний підхід [107, с. 114], який заснований на структурній оптимізації стратегії та прийнятих рішень за допомогою виявлення субстратів – ключових моментів ефективності в значущих класах інформаційного контексту. Під якісною оптимізацією розуміється процес знаходження способу поєднання елементів системи, коли досягається системний ефект – варіюються нові властивості.

Останнім підходом до формування та впровадження стратегії бренду в рамках механізму є проектний, який передбачає розгляд заходів брендингу як окремих проектів, які пов'язані цілями та ресурсами для їх реалізації, що дозволяє формувати їх програми та портфелі, узгоджуючи проекти із генеральною стратегією розвитку підприємства в цілому та управлінням брендом зокрема. В основі проектного підходу знаходиться процесний, що відображає тісний зв'язок між ними. Запровадження проектного підходу дозволяє економити до 30% загального бюджету на зазначені заходи, підвищити прозорість управління ризиками, покращуючи таким чином лояльність споживачів до бренду.

Процеси диджиталізації, які охопили все суспільство, відносно управління брендом детально розглянуті в попередньому розділі. Крім того, слід зауважити, що значні накопичення електронних даних дозволяють значно покращити процес управління будь-якими об'єктами. Це стосується і можливостей застосування зазначених даних для аналізу в ході прийняття управлінських рішень. Сучасне програмне забезпечення (Statistica) дозволяє достатньо оперативно розраховувати та будувати сучасні економіко-математичні моделі: кореляційний аналіз, факторний аналіз, регресійні залежності, кластерний аналіз тощо. Якісне оцінювання з використанням коефіцієнтів визначення узгодженості думок експертів (коефіцієнт конкордації, критерії Фішера) дозволяють отримувати кількісне вираження стану процесів, які не подаються безпосередньому кількісному вимірюванню. Специфічну групу моделей формують когнітивні моделі – як приклад поступової формалізації задач прийняття рішень – перехідних методів між активізацією інтуїції і формалізованого представлення систем. І особливу групу моделей формують методи і техніки аналізу великих даних – Big Data.

Функції виступають ключовим елементом перетворювача механізму, адже саме через реалізацію функцій здійснюється цілеспрямоване управління обраним об'єктом. До загальних функцій варто віднести стратегічне прогнозування та аналіз, стратегічне планування, стратегічну організацію та мотивацію, стратегічний контроль і стратегічне регулювання. Стратегічне прогнозування та аналіз стосується насамперед дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища в розрізі чинників, які впливають на формування та реалізацію стратегії бренду (аналіз зовнішніх чинників представлено в п.п. 2.3), а також аналіз конкурентного середовища, рівня взаємодії з ключовими стейкхолдерами (безпосередньо покупці, постачальники, регуляторні органи, персонал). В ході прогнозування ефективним є побудова часових рядів динаміки, які відображають зміни поведінки споживачів впродовж визначеного відрізка часу для виокремлення циклічних, структурних і сезонних коливань. Іншим важливим компонентом для торговельних підприємств, які займаються оптової та

роздрібної торгівлею продуктами харчування, є аналіз реального споживання основних продуктивних груп у порівнянні з гігієнічними нормами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Споживання продуктів харчування у домогосподарствах України в середньому на одну особу на рік та їх відношення до норми (побудовано за [33; 110])

Продукти, кг	Роки										науково обґрунтована норма	1999 р. до норми	2019 р. до норми	2020 р. до норми
	1999	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
м'ясо і м'ясо-продукти	44,4	60	61,2	58,8	55,2	56,4	56,4	58,8	61,2	62,4	80	55,50	76,50	78,00
молоко і молочні продукти	224,4	235,2	243,6	243,6	237,6	235,2	231,6	229,2	228	226,8	380	59,05	60,00	59,68
яйця, шт.	228	240	240	240	228	228	240	228	240	232,8	292	78,08	82,19	79,73
риба і рибопродукти	15,6	20,4	21,6	19,2	14,4	14,4	15,6	16,8	18	16,8	20	78,00	90,00	84,00
цукор	32,4	37,2	36	36	33,6	32,4	33,6	32,4	31,2	28,8	38	85,26	82,11	75,79
олія та інші рослинні жири	18	21,6	20,4	20,4	19,2	18	18	18	16,8	16,8	13	138,46	129,23	129,23
картопля	122,4	93,6	85,2	82,8	79,2	80,4	76,8	75,6	74,4	72	124	98,71	60,00	58,06
овочі та баштанні культури	120	121,2	112,8	108	105,6	110,4	102	106,8	105,6	104,4	161	74,53	65,59	64,84
фрукти, ягоди, горіхи, виноград	24	44,4	49,2	44,4	37,2	39,6	44,4	45,6	48	44,4	90	26,67	53,33	49,33
хліб і хлібні продукти	109,2	109,2	108	108	102	99,6	100,8	99,6	97,2	96	101	108,12	96,24	95,05

Динаміка споживання окремих типів продуктів (наприклад з 1999 р. по 2020 р. майже вдвічі збільшилося споживання фруктів, ягід, горіхів і винограду, але у 1,7 рази зменшилось споживання картоплі; залишається недоотримання населенням молока і молочних продуктів фактично на 40% гігієнічно обумовлених потреб) дозволяє прогнозувати зміну асортименту в

довгостроковій перспективі. Позитивна динаміка споживання горіхів представлена значним розширенням їх асортименту як в розрізі типів, так і ваги, і форм фасування. Розвиток споживання ягід, які стали актуальними за останні роки (насамперед це лохина та чорниця) стимулює розвиток нішового вирощування цих культур у сільському господарстві. Позиціонування екологічно чистих фруктах та ягід відіграє важливу роль у формуванні позитивного сприйняття бренду у покупців.

Стратегічне планування передбачає визначення конкретних заходів формування та імплементації стратегії бренду торговельного підприємства, виокремлення ресурсів на їх реалізацію, визначення строків їх виконання, призначення відповідальних за успішність їх впровадження в рамках існуючої організаційної структури. Ця функція найтіснішим чином пов'язана із проектним підходом, адже саме в рамках цієї функції розробляються найчисельніший плани, призначені для успішної імплементації проектів. Специфічною рисою стратегічного планування виступають його довгострокові горизонти.

Стратегічна організація та мотивація охоплює широкий спектр дій, який стосується узгодження формалізованої стратегії бренду із існуючої організаційної структурою. В разі невідповідності цих параметрів нагальним є реалізація організаційних змін, яка сама по собі є викликом як підприємству, так і всьому його персоналу через можливість виникнення опору змінам, який нівелює або може сильно знизити ефективність будь-яких нововведень. Стратегічна мотивація стосується залучення кадрів до процесів формування та впровадження стратегії бренду, що вимагає вдосконалення системи винагороди для груп кадрів, які займаються зазначеними процедурами, створення відповідного мотиваційного клімату, а також впровадження інструментів розвитку кадрів, що охоплює як підвищення кваліфікації та персональний коучинг, так і моделі кар'єри із одночасним формування кадрового резерву. Крім того стратегічно мотивація направлена на забезпечення органічного поєднання організаційної культури підприємства із стратегією бренду. Крім елементів винагороди стратегічна мотивація вимагає уточнення ступеня відповідальності

ключових представників топ-менеджменту за репутацію всієї компанії, адже їх невиважені дії можуть нанести значно більшу шкоду, ніж неефективна діяльність всієї системи управління персоналом, що є характерним саме для бренд-менеджменту.

Стратегічне регулювання і контроль є однією із найскладніших функцій, адже у довгостроковій перспективі відслідковування досягнення конкретних індикаторів або відповідність обраним критеріям є складним і не завжди досяжним результатом. Переважно це стосується дотримання ключових параметрів портфелю проектів, які представляють собою заходи з реалізації стратегії бренд-менеджменту – це відповідає базовим цілям управління бренду – зростання прибутковості, збільшення частки ринку, підвищення лояльності споживачів. Але крім цих загальних індикаторів регулювання і контроль передбачає відслідковування досягнення конкретних метрик якості окремих проектів, які відображають успішність їх впровадження (наприклад, в рамках проекту організації доставки продуктів за онлайн замовленнями метриками якості можуть виступати: 1) кількість постійних клієнтів, які користуються зазначеною послугою; 2) кількість нових клієнтів, яких було залучено таким шляхом; 3) зростання обсягу реалізації за рахунок впровадження такої послуги тощо). Узагальненими управлінськими параметрами всього портфелю традиційно розглядають: дотримання часових параметрів, бюджету, ухилення від ризиків, виконання конкретних поставлених завдань і досягнення бажаних результатів.

Структуру механізму формування стратегії бренду торговельного підприємства надано на рис. 3.1.

Розглянемо детальніше процесну складову наданого механізму.

При плануванні стратегії бренду треба не тільки проводити аналіз тенденцій, конкуренції й можливостей, а також детально вивчати потенційних споживачів та виявляти їх нагальні проблеми. Необхідно визначити цілі та задачі, які можна вирішити за допомогою бренду.

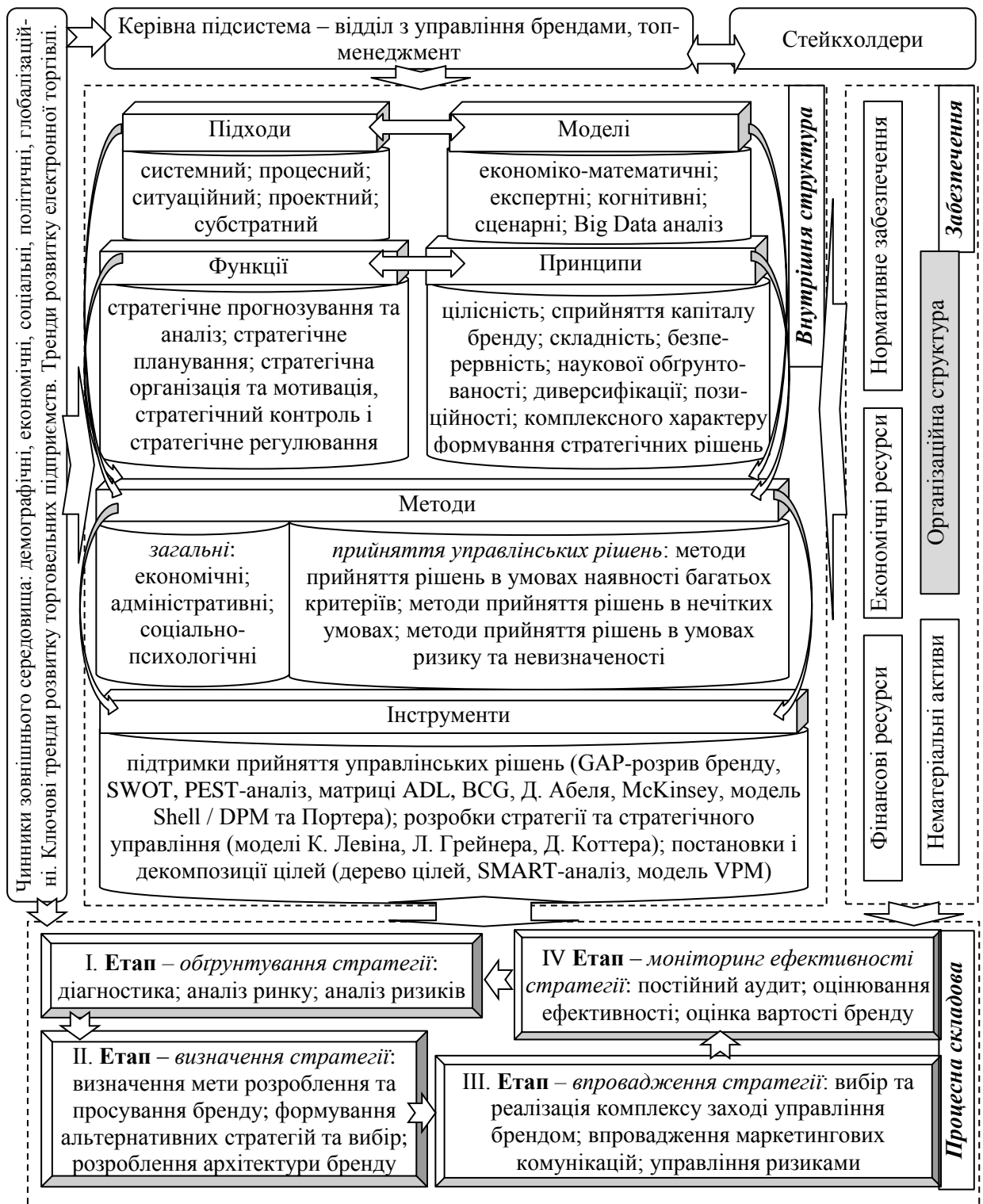


Рис. 3.1. Механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства.

I Етап – обґрунтування стратегії – включає процеси:

діагностика: аналіз внутрішнього середовища підприємства (аудит інтелектуального капіталу і бренд-аналіз); масштабне дослідження;

аналіз ринку (сегментація, оцінка місткості ринку і його сегментів, динаміка ринку, аналіз конкуренції та ін.);

аналіз ризиків.

II Етап – *визначення стратегії* – включає процеси:

визначення мети розроблення та просування бренду (створення стратегії позиціонування, розробка комунікаційної стратегії; розробка стратегії просування; створення унікальних атрибутів бренду);

формування альтернативних стратегій розвитку бренду (брендів) підприємства та вибір найприйнятнішої альтернативи;

розроблення архітектури бренду.

III Етап – *впровадження стратегії* – включає процеси:

вибір та реалізація комплексу заходів управління брендом;

розроблення та впровадження відповідних маркетингових комунікацій;

управління ризиками.

IV Етап – моніторинг ефективності стратегії бренду – включає етапи:

постійний аудит стану бренду (брендів) підприємства на всіх етапах життєвого циклу;

оцінювання ефективності реалізації обраної стратегії бренду;

оцінка вартості бренду.

Методологія формування комплексної стратегії бренду тісно пов'язана з брендингом в цілому і має включати наступні етапи:

1. Масштабне дослідження – будівництво ефективної стратегії починається з закладки інформаційного фундаменту, а саме вивчення ринку, конкуренції, цільової аудиторії. З огляду на тривалу пандемію COVID-19 особливої уваги потребують заходи, пов'язані з безпекою для здоров'я клієнтів, тому перехід в онлайн, максимальна диджиталізація процесу покупки і доставки стоять на порядку денному для будь-якого торговельного підприємства. Чим вищий рівень диджиталізації у конкурентів, тим вищий рівень ризику втратити лояльність клієнта.

Паралельно з цим досліджується і аналізується продукт, в тому числі його приналежність до певної товарної групи, цінова категорія, конкурентні переваги та ін. Слід зазначити, що останнім часом чутливість до цін, спровокована економічною кризою, змушує клієнтів до пошуку якомога якісних товарів за найнижчою ціною. Дана тенденція дає можливість товарам ВТМ за рахунок ціни та якості зайняти своє місце у кошику покупця, але наголосимо, за умови високої якості.

2. Створення стратегії позиціонування – вона визначає ідею, характер, філософію бренду, а також допомагає виявити і сформулювати ключові вигоди споживачів. На даному етапі слід враховувати такі ринкові тенденції, як збільшення частки органічних товарів, екологічно чистих продуктів, а також збільшення попиту на напівфабрикати і готову їжу. Остання тенденція прогресує не лише у зв'язку з пандемією коронавірусу – покоління міленіалів, орієнтуючись на західний стиль життя, не схильні витратити час на приготування їжі, і це слід враховувати у сформуванні стратегії позиціонування бренду.

На цьому ж етапі розробляється перелік заходів, необхідних для формування позитивної репутації з нуля або її поліпшення. Наприклад, тренд до збереження навколишнього середовища набуває обертів, і впровадження пакетів з перероблених матеріалів, встановлення контейнерів для сортування відходів можуть стати у нагоді для формування позитивного іміджу бренду торговельного підприємства.

3. Розробка комунікаційної стратегії – спираючись на інформацію про цільову аудиторію, обираються найбільш ефективні канали взаємодії та комунікації, а також прогнозують реакцію потенційних споживачів. Залежно від напрямку діяльності та індивідуальних особливостей бізнесу на даному етапі розробляють креативну, маркетингову, медійну та інші види стратегії. Слід зазначити, що велика частка комунікації з клієнтом припадає на онлайн. Йдеться не лише про онлайн-магазини, хоча вони є основним комунікатором з клієнтом, і дружній інтерфейс, зручна оптимальна мобільна версія онлайн-магазину з мінімальною кількістю натискань під час вибору товару, а також можливість

миттєвого уточнення наявності товару, так само як і миттєва й безпечна оплата товару за умови реєстрації в онлайн-магазині забезпечують довіру клієнта і підвищують його рівень лояльності. Важливим аспектом комунікації є наразі активність бренду у соціальних мережах. Безумовно, створення такого контенту, щоб міг привернути й утримати увагу прихильників бренду, є надзвичайно складною задачею, враховуючи той факт, що успіх у соціальних мережах нетривалий, і підтримка онлайн іміджу бренду потребує додаткових витрат, торговельні підприємства здебільшого обмежуються присутністю в соціальних мережах і невисокою активністю. Вважаємо даний канал комунікації надзвичайно важливим, оскільки через популярність соціальних мереж цікавий і корисний контент позитивно впливатиме на імідж бренду.

4. Розробка стратегії просування необхідна для того, щоб зробити продукт популярним, завоювати увагу споживачів, потіснити конкурентів на ринку. Стратегія просування, створена з урахуванням індивідуальних особливостей бренду, дозволяє досягнути поставленої мети. По суті, вона являє собою докладну інструкцію по просуванню компанії, продукту або послуги. З урахуванням стратегії позиціонування на даному етапі слід обрати товари, на яких будуть розставлені акценти, оскільки жоден ритейлер не в змозі водночас просувати абсолютно все. Тому увагу слід привертати перш за все до трендових товарів, сезонних товарів, унікальних товарів ВТМ, які може запропонувати дане торговельне підприємство, і бажано за найнижчою ціною. У просуванні товару онлайн, як зазначалося вище, значну роль відіграє позиціонування товару в онлайн-магазині, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня лояльності покупців.

5. Створення унікальних атрибутів бренду. Це необхідно як для диференціації від конкурентів, так і для поліпшення запам'ятовування продукту або компанії. В рамках даного етапу розробляють фірмовий стиль, дизайн упаковки, невізуальні елементи комунікації зі споживачами та багато іншого. Надзвичайно важливими є атрибути ВТМ, хоча більшість ритейлерів дуже обережно позиціонують власні торгові марки з огляду на те, що у разі, якщо

товар не користуватиметься попитом, його знімають з виробництва й замінюють іншим, від чого не буде нанесено ніякої шкоди репутації бренду торговельного підприємства загалом. Деякі ритейлери, навпаки, розробляють дизайн власних торгових марок у єдиному стилі, щоб споживачеві одразу було зрозуміло, що це за виробник і чого можна очікувати у разі вибору даної торгової марки. Отже, вибір стратегії створення брендбуку залишається за підприємством.

Однак, точний перелік етапів розробки стратегії залежить від особливостей торговельного підприємства. Для нових брендів, що створюються з нуля, він буде максимально повним. У разі ребрендингу стратегія може бути змінена частково, як це сталося з появою, наприклад, «чорних АТБ». Але в будь-якому випадку стратегія бренду проходить три основних фази: дослідження, розробка, впровадження.

Диджиталізація торговельного підприємства наскрізну проходить через усі етапи формування стратегії бренду. Рівень диджиталізації торговельного підприємства безпосередньо впливає на формування всіх базових елементів, які забезпечують існування та розвиток бренду. До їх числа відносяться:

1) Суть або концепція визначають ідею бренду і його унікальні характеристики, а також проблеми, які він буде вирішувати. Отже, концепція присутності бренду онлайн з максимальною кількістю опцій надає торговельному підприємству конкурентних переваг.

2) Цільова аудиторія. Для створення ефективної стратегії бренду вкрай необхідно чітко уявлення про цільову аудиторію, її проблеми, потреби, інтереси. Наразі не лише молоде покоління є користувачем онлайн-послуг, повсякчас зростає представленість усіх вікових категорій покупців онлайн, що також слід враховувати в імплементації подальшої диджиталізації торговельного підприємства.

3) Комунікаційна стратегія бренду виявляє й описує найбільш ефективні канали взаємодії зі споживачами, а також визначає візуальний образ бренду, прийнятний для цільової аудиторії. З огляду на специфіку роботи торговельних підприємств максимальна кількість опцій для ефективної комунікації зі

споживачем онлайн, як прямої, так і опосередкованої, стоїть на порядку денному кожного торговельного підприємства.

4) Унікальна товарна пропозиція є фактором, який якісно відрізняє бренд від конкурентів, допомагає виділитися на їхньому тлі, робить його дійсно незамінним. Значну роль у цьому відіграє промоція власних торгових марок, зокрема в онлайн-магазинах, розробка програми лояльності клієнтів та інші заходи, що стверджують позицію бренду на ринку.

5) Переваги бренду – набір елементів, що збільшують раціональну і емоційну прихильність споживачів до компанії або її продукту. З інструментів диджиталізації сюди можна віднести розробку мемів, що розлітаються серед споживачів і частково є відображенням емоційної складової бренду.

6) Інструменти стратегії бренду. Сюди відносять тактичні методи, техніки і прийоми, що дозволяють крок за кроком втілити в життя розроблену стратегію. З огляду на стратегію бренду, спрямовану на диджиталізацію, основними її інструментами стають цифрові технології в усіх їх проявах.

7) Інструменти вимірювання і контролю – унікальна система показників, розроблена під завдання конкретного бренду. З її допомогою контролюють процес реалізації стратегії і оцінюють її ефективність. Імплементация такої системи онлайн багато коштує, але її ефективність і перспективність не викликають сумнівів (що зокрема довів додаток «Власний рахунок», створений для мережі «Сільпо»).

Отже, щоб домогтися поставлених цілей, необхідне грамотне впровадження стратегії бренду і постійний контроль її ефективності. Оцінку результатів виконують на кожному етапі реалізації стратегії бренду, після чого отримані показники порівнюють з плановими значеннями. При відставанні реальних цифр від запланованих необхідно скоригувати стратегію позиціонування, управління, просування бренду, вживаючи більш ефективні заходи. Стратегія бренду зумовлює його майбутнє. Саме від неї залежить, чим стане торговельне підприємство для цільової аудиторії, як його сприйматиме споживач, в якому напрямку воно буде розвиватися.

3.2. Інструментарій розробки «ДНК» бренду торговельного підприємства

Формування стратегії бренду є інтегрованою частиною комплексу маркетингу. Однією із найбільш відомих концепцій маркетингу є концепція 4P або маркетинг-міксу. У відповідності до останньої маркетинголог має впливати на 4 фактори (продукт (Product), ціна (Price), місце продажу (Place), просування (Promotion)) з метою підвищення відчутної цінності товару, що пропонується:

1. Product – Продукт. Цей елемент передбачає визначення товару або послуги, що компанія пропонує своїм реальним і потенційним клієнтам. Стосовно торговельної діяльності продуктом буде виступати посередницька послуга. При цьому інструмент сегментування ринку є дієвим для визначення рівня і критеріїв якості послуг, що надаються і асортименту товарів, що пропонується в торговельних закладах. Слід зазначити, що сучасний ритейл, який базується на товарному асортименті лише з товарів з брендами виробника, позбавляє магазин індивідуальності, можливості ефективного позиціонування на ринку. З огляду на це торговельні підприємства пропонують споживачам ВТМ як один з диференціаторів. Це дозволяє досягати зростання лояльності споживачів. Наведемо деякі цитати, що підтверджують правомірність представленої позиції: «лояльність споживача – це основний привід випустити товар під власною торговою маркою», «товари ВТМ мережі – це те, чого бажають споживачі, це робить споживачів відданими магазину» [115]. Одна з функцій ВТМ полягає в перенесенні позитивних емоцій, які відчуває покупець відносно торговельної мережі, на товари, що вона пропонує. Наявний додатковий зиск за рахунок ефективно діючого бренду у вигляді економії на товарній рекламі.

2. Price – Ціна. Для торговельного підприємства важливо визначитися з тим, в якому ціновому сегменті воно буде працювати. Необхідно опрацювати різні цінові тактики для визначених каналів збуту, груп споживачів, механізми проведення акцій та промо-заходів. Обраний ціновий сегмент визначає нішу

компанії, створює цільову аудиторію, на яку буде спрямовано маркетингові та комунікаційні зусилля.

3. Place – Місце. В зазначеному компоненті розглядаються стратегії розміщення закладів дистрибуції. Послуга має надаватися в потрібному місці, в потрібний час для того, щоб споживач обрав визначене підприємство торгівлі.

4. Promotion – Просування. В цей розділ входять маркетингові комунікації. Це канали інформування про торгівельний бренд, створення і коригування його іміджу.

Споживча цінність продукту, в свою чергу, визначається сукупністю факторів, що можна декомпонувати в дві групи:

- сумарна споживча цінність продукту;
- сумарна споживча вартість.

Фактично, в рамках запропонованої класифікації зроблено акцент на несинонімічному характері категорій «цінність» і «вартість». При цьому, відмітимо схильність представників політекономічного аналізу надавати визначення цінності або через категорію вартість, або з включенням елементів теорії вартості. Так, спектр визначень включає наступні підходи:

- вартість товару;
- корисність блага;
- споживна вартість – здатність задовольняти певні потреби.

З огляду на бренд як на складну систему відносин між компанією і зовнішнім середовищем, відмітимо двоїсте розуміння продукту. Бренд сам виступає як продукт, продукт інтелектуальної діяльності, що має певну споживчу цінність. З іншого боку, основою формування бренда є продукт (товар, послуга) як елемент позиціонування на ринку. Фактично, споживча цінність бренда є функціонально залежною від споживчої цінності продукту, що він пропонує.

Споживну цінність бренду торгового підприємства можна оцінити показником індексу капіталу бренду, що включає наступні складові:

- обізнаність щодо бренду – кількість людей, які знають про його існування і називають в рахунку перших;
- лояльність споживачів до бренду.

Стосовно визначення поняття «лояльність споживача», представимо інтегроване бачення Попової І.М.: «Лояльний споживач – це той, хто, по-перше, купує товар бренду більше і частіше, ніж інші клієнти, по-друге, купує завжди, а не лише під час знижок і розпродажів (в сукупну ціну товару для клієнта може входити не лише грошова вартість, а й необхідність проїхати більшу відстань, витратити більше часу, щоб отримати саме цей товар), по-третє, пробачає компанії тимчасові труднощі, залишається з компанією у важкі для неї часи (в рамках здорового глузду), і, по-четверте, рекомендує компанію і/або продукт друзям і знайомим. Причому, щоб називатися лояльним, покупець має відповідати всім характеристикам одразу» [115].

Враховуючі метасистемні зміни, серед яких знаковим є укорінення парадигми сталого розвитку, для формування ефективного бренду вже не достатнім є вплив на 4 складові (4P). Ми вважаємо за доцільне доповнити концепцію маркетинг-міксу двома елементами – people, rease – що виступають атракторами зміни ціннісних орієнтацій суб'єктів суспільних (в тому числі і економічних) відносин:

1. People – люди. Зазначена категорія охоплює соціальний аспект розробки бренду.
2. Rease – мир. Представлений елемент маркетинг-міксу спрямований на реалізацію екологічної компоненти.

Більш детальне обґрунтування запропонованих доповнень до концепції 4P буде представлено в подальшому аналізі.

Маркетинг є прикладом науки на стику різних галузей знань. При цьому, політекономічна складова в маркетинговій концепції відіграє суттєву роль, що проявляється, зокрема, у впливі філософії господарювання на формування цінностей, що за приналежністю охоплюють спектр від індивідуальних до загальнолюдських.

У маркетингу трансформація ціннісних орієнтацій є основою еволюційного розвитку концепцій маркетингу. Маркетинг оперує такими основними поняттями, як цінності, потреби, побажання, попит.

Історично розвиток теорії цінності у світовій економічній науці деякі дослідники представляють як шлях від домінування витратнофакторних моделей у межах класичної парадигми (трудова теорія вартості, теорія факторів виробництва) – через наукову маржинальну революцію (теорія граничної корисності) – до теоретичного синтезу обох наукових традицій у межах неокласичної парадигми [28]. При цьому відбувається некоректне ототожнення термінів «цінність» та «вартість».

Класична політекономія виводить на перший план егоїстичні цінності, які визнаються ефективним регулятором економічних відносин. Те, що відбувається в економічній дійсності, визначається множиною конкуруючих цілеспрямованих дій суб'єктів, які переслідують свої індивідуальні егоїстичні інтереси. Потенційне майбутнє залежить від індивідуальних траєкторій вибору окремих господарюючих суб'єктів. З огляду на зазначений зв'язок атомізованих активностей правомірним є висновок, що для зміни мотиваційних механізмів прийняття рішень в економічній сфері необхідною умовою виступає зміна філософії господарювання. Саме на досягнення зазначеної мети і спрямована діяльність апологетів парадигми сталого розвитку. Її укорінення в суспільному вимірі призводить до трансформації ціннісних орієнтацій на основі актуалізації цінностей, які на попередніх етапах розвитку економічної системи не виконували цілеспрямовуючої функції.

В загальному розумінні потреба – це суб'єктивне відчуття недостатнього задоволення, завжди пов'язане з намаганням людини позбутися чи принаймні зменшити це відчуття. Це намагання стає рушійною силою поведінки індивідуума на ринку.

Перша маркетингова класифікація потреб була запропонована Г. Мерреєм. Згідно з цією класифікацією потреби поділяються [113]:

- за походженням - на первинні (родові або фізіологічні) та вторинні (соціально-культурні);
- за ставленням до них індивіда — на позитивні (ті, що приваблюють) та негативні (ті, що відштовхують);
- за мірою конкретного виявлення — на явні та латентні;
- за мірою зв'язку з інтроспективними процесами індивідів — на усвідомлені та неусвідомлені;
- за джерелом стимулювання задоволення цих потреб — на залежні від внутрішнього та зовнішнього середовища;
- за станом, в якому вони перебувають — на рефракторні (жодний стимул не сприяє їхньому збудженню), стимульовані (потреба пасивна, але може бути збуджена) і активні (діючі) [113].

На відміну від економічної теорії маркетинг приділяє особливу увагу категорії стимульованих потреб, які можуть бути покликані до життя підприємцями. На різних етапах розвитку концепції маркетингу в суспільстві актуалізувалися потреби певного наповнення з визначенням домінуючої групи потреб ринкових агентів.

З огляду на вище зазначене правомірною виявляється позиція Ілляшенка Н.С. [77]: трансформаційні перетворення ранніх концепцій, які сформувалися та домінували з початку і до кінця ХХ ст., для учасників ринку мали певну етапність задоволення потреб і відповідних цінностей різного рівня, можна назвати весь цей період розвитком «маркетингу потреб». Зі зміною пріоритетності потреб відбуваються трансформації цінності, що лежить в основі розвитку будь-якої організації, підприємства.

Побажання — це зовнішня форма виявлення потреб, тобто потреби, які набрали конкретної специфічної форми згідно із особистістю індивіда та його системою цінностей [109]. Побажання споживачів, на відміну від потреб, що мають передеконімічне походження, залежать від волі і поведінки підприємців і можуть формуватись ними. Побажання, що скориговані на купівельну спроможність економічних суб'єктів, представляють собою попит. Саме з цим

явищем в кінцевому рахунку і має справу підприємець, виконуючи тактичні та операційні маркетингові завдання.

Зміна цінностей, потреб і побажань на сучасному етапі здійснюється під впливом метасистемного фактору – становлення парадигми сталого розвитку, в рамках якої центр уваги переноситься з проблем суто економічних в площину досягнення соціальних та екологічних пріоритетів. Тема сталого розвитку особливого значення набуває для представників поколінь Y і Z. Покоління Y – це люди, що були народжені після 1981 р. З огляду на те, що в повноліття вони увійшли вже у XXI ст. їх часто називають міленіалами. Їх дитинство пройшло в основному без смартфонів і соціальних мереж, однак це перше покоління, яке глибоко включене до цифрових технологій. Покоління Z – центеніали (відлік його появи варіює від 1991 р. до 2001 р., часто обирається середнє значення – 1995 р.) цифрові технології оточують з самого дитинства, а інтернет – невід’ємна частина життя їх батьків. За даними медіакомпанії Bloomberg представники покоління Z складають третину світової популяції і їх платоспроможність зростає [153]. За ступенем привабливості для брендів саме ці два покоління складають найбільш цікаву цільову аудиторію.

Стосовно співпадіння ціннісних орієнтацій і концептів парадигми сталого розвитку відмітимо, що змінити світ на краще бажають 39% міленіалів і 60% центеніалів [153]. Останні мають віру в здійсненність таких амбітних завдань і чекають підтримки від зовнішнього середовища, зокрема, брендів. Відповідно до результатів глобального дослідження Who cares, Who does 2020 Kantar, 37,3% опитаних вважають, що бренди мають займати лідируючі позиції в покращенні екологічного порядку денного [78].

Саме кінець XX – початок XXI століття можна охарактеризувати як період концептуальних змін у ціннісних орієнтаціях глобального рівня. Зазначена тенденція пов’язана з розповсюдженням концепції сталого розвитку, появу якої пов’язують з ім’ям В. І. Вернадського, що ввів у науковий обіг поняття ноосфери як стадії геологічного розвитку біосфери, в рамках якої відбувається взаємодія суспільства і природи, при цьому діяльною складовою, джерелом змін і

трансформацій виступає саме розумна діяльність людини [82]. Чешков М. описує ситуацію відповідальності людини за розвиток біосфери, як рух в межах трикутника «розвиток – виживання – катастрофа» [73, с. 80]. В результаті трансформації способу мислення як наслідку екологізації та соціологізації економічних відносин відбувся ціннісно-світоглядний зсув у філософії господарювання. Провідну роль у поширенні принципів сталого розвитку, укоріненні їх у свідомості економічних суб'єктів відіграв Римський клуб. Його діяльність присвячено меті, яка сформульована наступним чином: дати суспільству методіку, за допомогою якої можна було б науково аналізувати проблеми людства, пов'язані з фізичною обмеженістю ресурсів Землі, бурхливим ростом виробництва і споживання; застерегти людство щодо критичної ситуації, яка склалася у світі; визначити для суспільства заходи доцільного управління, досягнення «глобальної рівноваги» [цит. за 31]. Результатом діяльності Римського клубу стала поява концепції «нового гуманізму» як альтернативи утопічному гуманізму. В рамках останнього приділялась виключна увага до людства як міри всіх речей або як володаря незаперечної духовної влади над природою, незведено духовність до неадекватного їй рівня і природу до статусу об'єкта споживання. Фактично навколишнє середовище виступає як об'єкт підкорення, як зовнішня сила. Новий гуманізм є екологічно обґрунтованим, засновується на ідеї нового діалогу з природою, що охоплює інтереси виживання людства як єдиного цілого, він спрямований у майбутнє на основі сумісної творчості нової соціальної реальності.

Концепція утопічного гуманізму відповідає концепціям «Маркетинг 1.0» (діяльність компанії спрямована на максимальне накопичення продукту) та «Маркетинг 2.0» (його спрямуванням є задоволення матеріальних потреб). Маркетинг 3.0 фокусується на задоволенні ціннісних потреб людини, що, в результаті впливу ідей нового гуманізму, орієнтується на вирішення соціальних та екологічних проблем. Подальший розвиток системи маркетингу відбувається на основі переходу до диджиталу (Маркетинг 4.0), а також актуалізації соціальної відповідальності компаній, що реалізується шляхом інвестування в

культуру, науку, охорону навколишнього середовища (Маркетинг 5.0). Фактично, відбувається перехід від простого виробництва продукту до задоволення моральних потреб та правил покупця. Так, компанії розглядають споживача не як істоту, що просто заповнює простір речами комфорту. Фокус зміщується на цінності людини, її бажання покращити світ [39].

Діалектичний взаємозв'язок між цінностями і процесом маркетингової діяльності включає такі опосередкуючі і імпульсні блоки як «потреби», «побажання», «попит».

Імпульсом щодо включення суб'єкта в систему суспільного поділу праці виступають потреби як суб'єктивне відчуття недостатнього задоволення наявним станом і бажання позбутися чи принаймні зменшити це відчуття. Саме це намагання виступає рушійною силою формування поведінкових алгоритмів індивідуума на ринку. Економічна теорія акцентує увагу на передеконічній природі потреб, тобто детермінантами потреб визнається природа людини як сукупність біологічних і соціальних компонент. Зазначену дуальну природу потреб відображає класифікація, запропонована А. Маслоу. Дослідник запропонував виділення 5 рівнів потреб, розмістивши їх в чітку ієрархію:

- 1 рівень – фізіологічні потреби;
- 2 рівень – потреби в безпеці (фізичній, психологічній);
- 3 рівень – соціальні потреби (потреби в контактах);
- 4 рівень – потреби у визнанні, певному соціальному статусі, почутті особистої гідності та самоповаги;
- 5 рівень – потреби в самореалізації і розвитку.

Потреби більш високого рівня актуалізуються за умови задоволення потреб нижчого за ієрархічною будовою рівня. Окремим висновком, що фокусує увагу на передумовах імплементації концепцій маркетингу 3.0 – 5.0, є констатація факту щодо визнання їх провідної ролі для суспільств, що досягли достатньо високих параметрів економічного розвитку. В країнах з низькими параметрами ВВП на душу населення більша частина індивідів буде

перейматися проблемою фізичного виживання, що зумовить достатність концепції маркетингу 2.0.

Отже, визнається дієвий вплив зовнішніх факторів на процес формування системи потреб індивідів. Зокрема, це може відбуватися через реалізацію ціннісних орієнтацій. Під ціннісними орієнтаціями розуміють найважливіші елементи внутрішньої структури особистості, закріплені життєвим досвідом індивіда всією сукупністю його переживань і обмежують значуще для цієї людини від незначущого, несуттєвого [30, с. 72]. Ціннісні орієнтації окремої особистості формуються в ході проникнення суспільної інформації в її індивідуально-психологічний світ. Індивід отримує стереотипи соціально схваленої поведінки, орієнтовані на соціокультурні цінності. Ціннісні орієнтації є результатом ієрархізації цінностей, що складаються у «вісь особистості».

Категорія «ціннісні орієнтації» є багатогранною, що відповідає сутності маркетингу як стикової прикладної науки. Зазначена категорія є предметом досліджень філософсько-соціологічного, конкретно-соціологічного, соціально-психологічного характеру. З точки зору соціальної філософії ціннісні орієнтації розглядаються в співвідношенні з категоріями норм, цінностей, нормативно-ціннісних систем, соціальної дії; в прикладних соціологічних дослідженнях акцент переноситься на дієву сутність – здатність впливати на мотивацію людей та їх об'єднань; соціально-психологічні аспекти включають свідоме ставлення особистості до суспільства, груп особистостей [104; 130], моральні позиції та мотиви поведінки особистості [127], політичні, соціально-економічні трансформації [48; 105]. Слід зауважити, що більшість досліджень присвячується аналізу ціннісних орієнтацій через їх прояви у різних сферах життєдіяльності. Нас цікавить аспект трансформації ціннісних орієнтацій під впливом укорінення парадигми сталого розвитку і те, як зазначені зміни впливають на поведінку споживачів.

Розуміння сутності ціннісних орієнтацій ґрунтується на тісному взаємозв'язку з категорією «цінність». З огляду на вище викладене можна зробити висновок про необхідність доповнення політекономічного підходу

психологічними та соціологічними аспектами розуміння цінності з метою знаходження її адекватного місця в механізмі формування поведінкових алгоритмів індивідів в споживчій сфері.

Представимо найбільш розповсюджені класифікації цінностей [100]:

1. За об'єктом – матеріальні, морально-духовні.
2. За метою засвоєння – егоїстичні, альтруїстичні.
3. За рівнем узагальненості – конкретні, абстрактні.
4. За способом вияву – ситуативні, стійкі.
5. За роллю в діяльності людини – термінальні, інструментальні.
6. За змістом діяльності – пізнавальні, предметно-перетворювальні (творчі, естетичні, наукові, релігійні та ін.).
7. За приналежністю – особистісні (індивідуальні), групові, колективні, суспільні, загальнонародні (національні), загальнолюдські [100].

Найуживанішою у маркетингу є теорія споживчих цінностей Шета – Ньюмана - Гросса. Всі цінності класифіковано в залежності від основи корисності блага, на основі чого виділено п'ять груп цінностей [89]:

- функціональні — корисність блага зумовлено його здатністю відігравати певну утилітарну роль;
- соціальні — корисність блага зумовлено його асоціюванням з певною соціальною групою;
- емоційні — корисність блага зумовлено його здатністю збуджувати почуття чи ефективну реакцію;
- епістемічні — корисність блага зумовлено його здатністю збуджувати цікавість, створювати нові поняття чи задовольняти потяг до знань;
- умовні — корисність блага зумовлено специфічною ситуацією, що в ній діє той, хто здійснює вибір [89].

В рамках дослідження впливу ціннісних орієнтацій на процес просування бренду розглянемо поняття, які розглядаються у прив'язці до концепції сталого розвитку, а саме – КСВ (корпоративна соціальна відповідальність), ESD (аббревіатура Environmental, Social, Governance).

КСВ – це відповідальність компанії за вирішення злободенних соціальних та екологічних проблем в сферах, що безпосередньо пов'язані з організацією. Така діяльність спрямована на реалізацію внутрішніх і зовнішніх соціальних програм, що має позитивний вплив на іміджеві компоненти.

ESG — це стандарт звітності компанії про діяльність в рамках стратегії сталого розвитку, що частіше за все пов'язаний з ризик-менеджментом. У більшості корпоративних брендів зазначений термін використовується в діалогах з інвесторами в процесі формування інвестиційного портфеля.

Коли мова йде про стратегію сталого розвитку в рамках загальної концепції розвитку компанії, то мається на увазі розуміння способів найбільш ефективного використання активів, процесів, продуктів, сервісів, інновацій з метою забезпечення сталого майбутнього.

Виділяють три типи інтеграції сталого розвитку в діяльність компаній:

1. Співпадіння бренд-місії з постулатами парадигми сталого розвитку.
2. Місія по сталому розвитку органічно інтегрована в цінності або принципи, що емоційно підсилює загальну стратегію бренду.
3. Місія по сталому розвитку є доповненням до платформи бренду та додає нові емоційні атрибути до іміджу.

На сьогодні набирає популярності підхід, що отримав назву «Brand-led» Sustainability, у відповідності до якого концепти сталого розвитку виступають частиною «ДНК» бренду, тобто закладені безпосередньо у місії бренда. В даному випадку бренд спрямовує і визначає всю діяльність компанії і додатково допомагає диференціації на ринку.

Кожен з перерахованих вище типів інтеграції сталого розвитку в діяльність компанії може відповідати поняттю «Brand-led» Sustainability. При цьому, перші два характеризуються тим, що тема сталого розвитку для них є визначальною, а портфель відповідних ініціатив і комунікації бренду працюють на підтримання фокусу в напрямку стійкого розвитку. Для брендінгу тема сталого розвитку є відповіддю на метасистемні зміни, зміни ціннісних орієнтацій суспільства і споживачів, а також атрактор трансформації бренду і можливість диференціації в

нестабільних конкурентних умовах глобального рівня на основі сфокусованих обіцянок і втілення їх в життя.

На основі вище викладеного, представимо схематичне відображення системи формування «ДНК» бренду торговельної компанії з урахуванням вимог сталого розвитку як метасистемного фактору зміни парадигми розвитку бізнесу на основі трансформації цінностей, потреб, побажань і ціннісних орієнтацій суб'єктів суспільних відносин, що стала точкою біфуркації для вибору ефективних інструментів диференціації компанії на ринку (рис. 3.2).

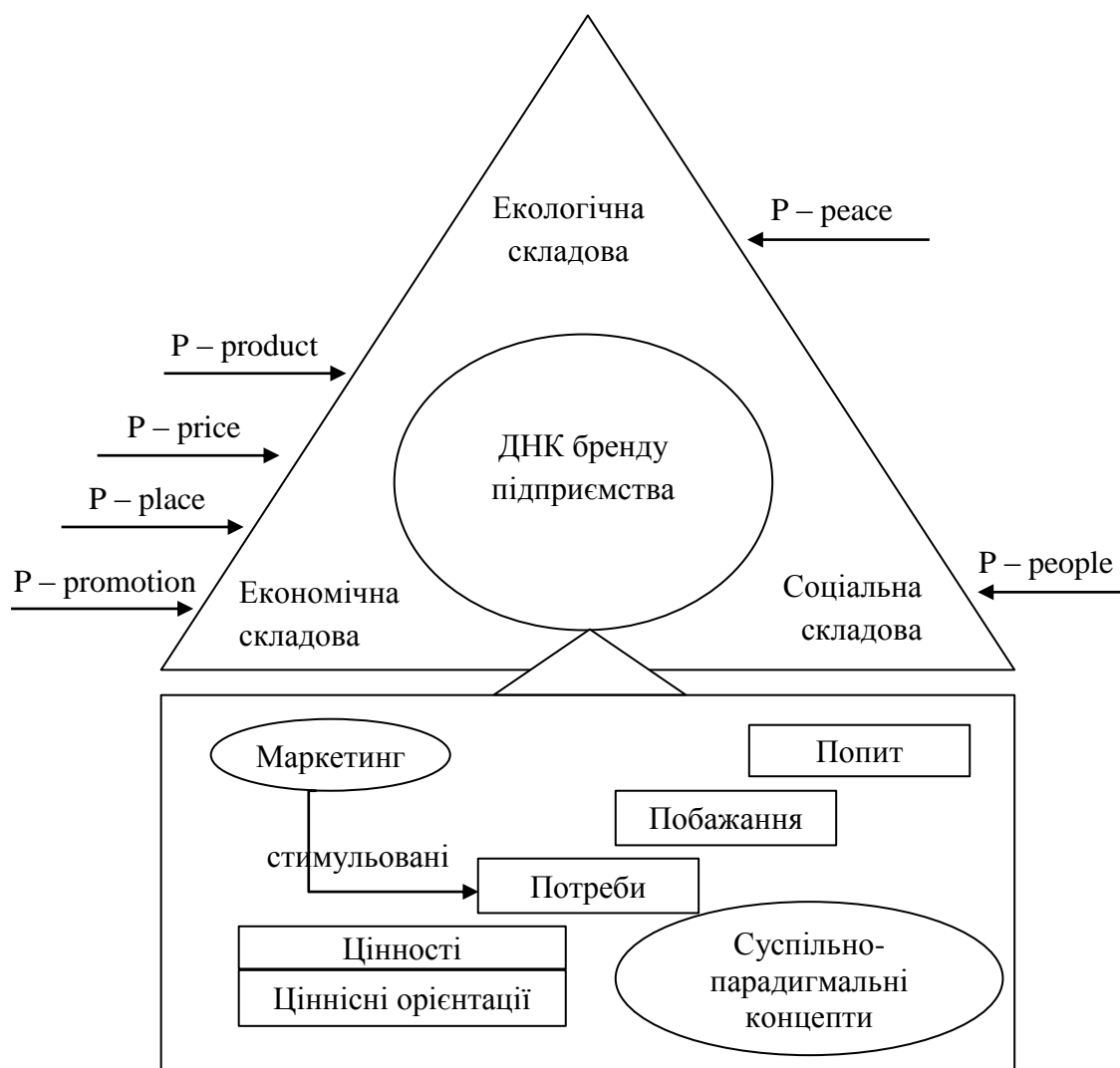


Рис. 3.2. «ДНК» бренду підприємства

В сучасних умовах процес створення ефективного бренду органічно включає аспекти побудови відповідних ланцюгів постачань, які включають не

лише логістику доведення продукції до кінцевого споживача, а й логістику закупівель. Сегментація ринку як інструмент позиціонування на ринку, охоплення більшої споживацької аудиторії передбачає розробку стратегії закупівель з акцентом на діючі бренди виробничого сектору. Отже, репутація бренду сфери надання послуг, до якої належать і торгівельні підприємства, залежить від репутації брендів, що знаходяться в ланцюгу постачань на місці так званих «попередніх видів діяльності» відносно фокусної компанії.

В загальному вигляді логістичний ланцюг постачань представляє собою комплекс видів діяльності і сукупність організацій, через які матеріальні потоки проходять під час переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача, формалізований шлях проходження матеріального потоку від постачальника до споживача. Вибір структури ланцюга постачань виступає дієвим інструментом створення репутації бренду шляхом формування міжорганізаційної сукупності господарюючих суб'єктів і споживачів, що взаємодіють в матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоках від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача. Філософія і місія брендів, які включаються у ланцюг постачань торгівельного підприємства мають співпадати з відповідними його цільовими настановами для створення органічного та завершеного образу в очах цільової аудиторії. В залежності від місії компанії обираються прямі, розширені і максимальні ланцюги постачань. Прямі передбачають наявність постачальника першого рівня, фокусної компанії і кінцевого споживача (рис. 3.3).

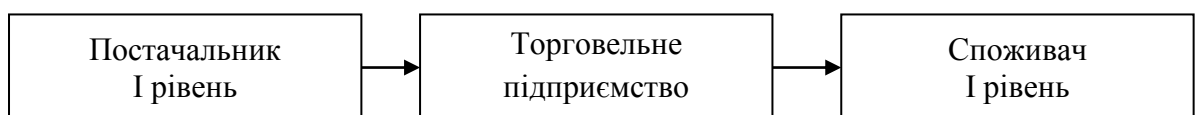


Рис. 3.3. Прямий ланцюг постачань

Розширені – включають декілька рівнів постачальників і споживачів (рис. 3.4).

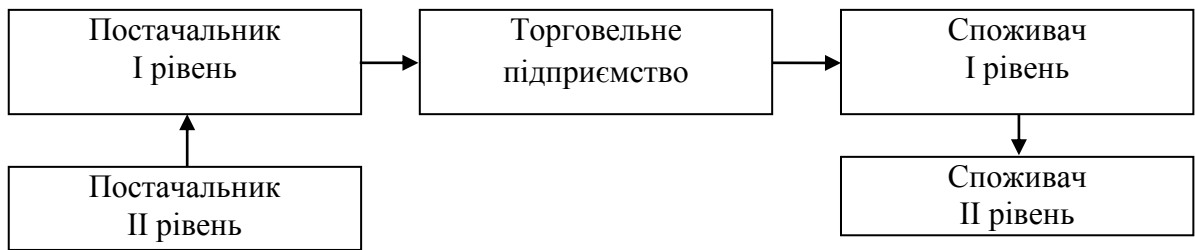


Рис. 3.4. Розширений ланцюг постачань

В максимальному ланцюзі постачань до конфігурації розширеного додаються логістичні посередники (рис. 3.5).

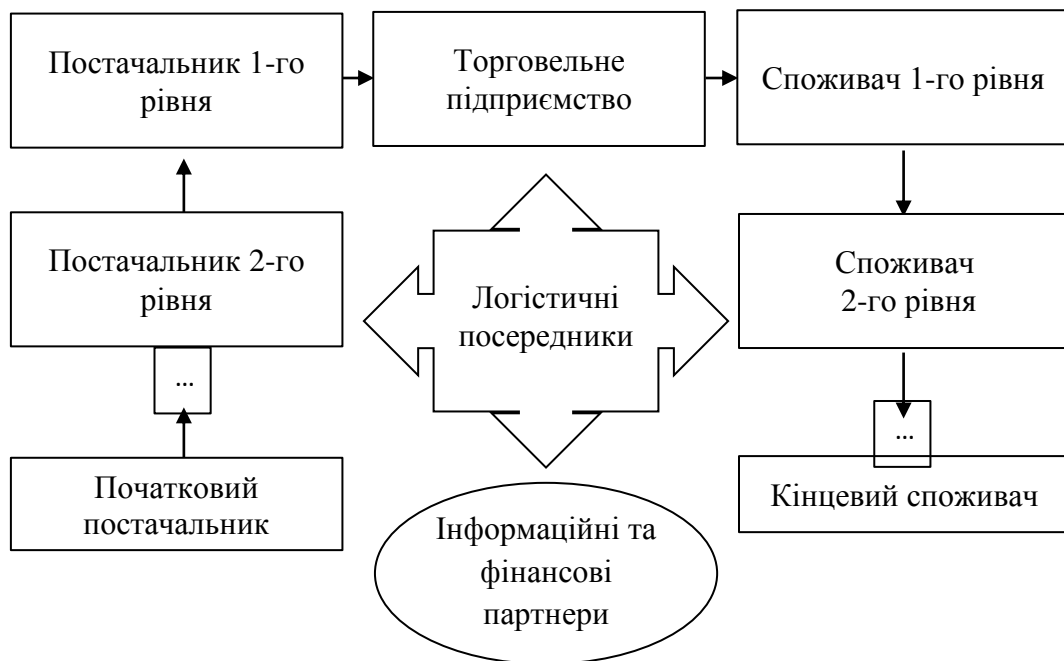


Рис. 3.5. Максимальний ланцюг постачань

Роль логістичних посередників в сучасних умовах ринку споживача суттєво зростає.

Зв'язок між елементами ланцюга постачань представлено в табл. 3.2.

В представленій класифікації підприємства торгівлі виступають в ролі посередників між виробничою сферою й сферою споживання, при чому споживання може носити як характер кінцевого, так і проміжного. Таке

проміжне становище суб'єктів торгівельної діяльності зумовлює залежність положення бренду торгівельного підприємства від діяльності фірм-партнерів.

Таблиця 3.2

Характеристика структурних елементів ланцюга постачань

Структурний елемент	Статус	Мета	Основна функція	Функція відносно виробника
Компанія-виробник	Основний	Створення продукту	Вироблення товару, що відповідає вимогам споживача	Виробнича
Посередник	Вторинний	Задоволення потреб сфер виробництва і споживання	Забезпечення умов реалізації попиту на товари та послуги виробничого і невиробничого призначення	Забезпечення
Споживач	Вторинний	Забезпечення потреб	Забезпечення попиту на товари та послуги	Мотивуюча

Можна виділити основні положення управління ланцюгами поставок:

- ланцюг постачань охоплює всі процеси від отримання сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача; основна мета ланцюга постачань – створення споживчої цінності.
- всі види діяльності вздовж всього ланцюга постачань координуються і об'єднуються в процес, що орієнтований на споживача;
- ланцюг постачань розглядає всіх учасників і весь перелік логістичних процесів як єдине ціле;
- предметом дослідження в ланцюзі постачань є процеси розробки, виробництва і збуту;
- окремі цілі партнерів-учасників досягаються за допомогою роботоздатності всього ланцюга;
- координація здійснюється за допомогою системи інформації, що доступна для всіх учасників.

Для торговельних підприємств, що мають на меті реалізацію ефективної стратегії бренду, необхідною умовою є імплементація в ланцюги постачань продукції в умовах дії фактору метасистемного характеру, а саме – глобалізації

бізнеса, що зумовлює необхідність формування механізмів стратегічного управління глобальним ланцюгом постачань.

Глобалізація бізнесу, зокрема, зумовлюється актуалізацією наступних тенденцій наднаціонального характеру:

- економічних (концентрація капіталу, розвиток ТНК та ФПГ, міжнародна кооперація і поділ праці, розвиток міжнародного маркетингу, електронна торгівля, міжнародна логістика);
- політичних (зменшення впливу національних кордонів, що забезпечує підвищення рівня мобільності факторів виробництва і товарів кінцевого споживання);
- інституційних (поява і зростання впливу наднаціональних організацій та об'єднань держав);
- технічних (розвиток сучасних транспортних засобів, інформаційних систем і технологій, засобів комунікації, що зумовлює значне збільшення швидкості розповсюдження інформації, технологій, товарів, фінансових ресурсів);
- суспільних (послаблення ролі традицій, соціальних зв'язків та звичаїв).

В наслідок дії перерахованих факторів посилюється конкуренція між суб'єктами господарювання, переходячи в площину глобального рівня. В рамках формування та розвитку бреду торгівельного підприємства доцільно використовувати переваги метасистемних зрушень у функціонуванні бізнесу шляхом знаходження оптимальної конфігурації ланцюгів постачань та органічного включення в них шляхом знаходження власної ніші в результаті ефективного процесу позиціонування. В результаті формуються умови досягнення ефекту щодо зниження сукупних витрат на доведення товарної продукції кінцевому споживачу, скорочення часу на реалізацію попиту з боку споживачів, збільшення задоволення споживачів.

3.3. Організаційно-методичні засади управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства

У процесі формування стратегії бренду будь-яке торговельне підприємство має враховувати можливі ризики, зумовлені специфікою їх діяльності. Однак питання виявлення ризиків брендингу науковцями досліджено недостатньо. Ризики у бізнес-середовищі розглядали такі вчені, як П. Бернстайн, В.П. Буянов, Г.І. Великоіваненко, Я.Д. Вишняков, В.В. Вітлінський, Т.Г. Касьяненко, Дж. Морган, Ф. Найт та ін. Отже, розглянемо типи ризиків, які можуть виникнути для торговельних підприємств і засоби їх запобігання, що мають бути враховані під час формування стратегії бренду.

Взагалі існує безліч визначень поняття «ризик». З огляду на специфіку даного дослідження вважаємо, що найближчим до мети нашого дослідження є дефініція А.П. Альгіна, який розглядає ризик як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності у ситуації з неминучим вибором, у процесі якого є можливість оцінки ймовірності досягнення припустимого результату, невдач та відхилення від поставленої цілі [121; 140]. Щодо класифікації чинників, що спричиняють ризики, то наприклад В.В. Вітлінський, Т.Д. Боднар [162; 22]. та інші вчені виокремлюють дві основні групи: внутрішні та зовнішні, які ми власне докладно розглянемо далі.

Крім того, існує класифікація ризиків, у якій представлені класи ризиків, найтісніше пов'язані зі створенням нових брендів, а саме [88]:

1. Ризик фінансування (створення бренду вимагає чималих вливань коштів, які мають бути постійними для підтримки політики брендингу).
2. Товарний ризик (різке погіршення стану на товарних ринках, зміна якості матеріалів, що необхідні для створення брендового товару).
3. Політичний ризик (небезпека зміни наявних умов податкової та митної політики, політики цін тощо).

4. Економічний ризик (пов'язаний із загальними змінами в економіці, які перебувають поза прямим контролем суб'єктів економічної діяльності – власників брендів).

5. Ризик репутації (потенційні клієнти можуть відмовитися від товарів чи послуг брендової компанії).

6. Трансляційний ризик (випадкове зменшення у звітності вартості пасивів в іноземній валюті, що пов'язане з нестабільністю курсів).

7. Ризик нестабільності (випадкове зниження конкурентоспроможності, зниження довгострокової рентабельності. Ризик, пов'язаний із перспективним розвитком компанії).

8. Ризик помилкової стратегії (неефективність обраної стратегії через невдалу платформу бренду).

9. Ризик вибору товарів та споживачів (неточна маркетингова компанія фірми, що призвела до хибної сегментації ринку та невдалого вибору цільової аудиторії).

10. Ризик неправильної оцінки кон'юнктури ринку (співвідношення попиту та пропозиції, потенційної ємності ринку, ступеня конкуренції, цінової політики тощо) [88].

Інший тип класифікації ризиків в управлінні брендом надано в роботі [19], де автор виокремив організаційно-правові ризики, маркетингові ризики та управлінські ризики.

Із зазначеною класифікацією можемо погодитися лише частково, оскільки зрештою всі ризики зводяться до ризиків, спричинених зовнішньою і внутрішньою сферою впливу.

Отже, проаналізуємо, які існують ризики для діяльності торговельних підприємств, які вони несуть загрози і як ними можна управляти, інтегруючи стратегію управління ризиками у стратегію бренду торговельного підприємства.

Зрозуміло, що на початковому етапі розвитку торговельного підприємства, особливо невеликого за оборотом, управління ризиками відбувається на інтуїтивному рівні, у міру зростання підприємства ситуація ускладнюється, що

спричиняє необхідність моделювання різних сценаріїв розвитку подій, робити спроби прогнозування фінансових наслідків прийнятих рішень. Зі зростанням торговельного підприємства набуває все більшої важливості ризик-менеджмент, поєднуючи всі інструменти управління ризиками в єдиний і добре формалізований комплекс, що позначається й на формуванні стратегії бренду торговельного підприємства.

Перш ніж розглянути, як управляти ризиками, дамо визначення ризику торговельного підприємства, виходячи з визначення поняття ризику. Отже, ризик торговельного підприємства – потенційна подія або збіг обставин в майбутньому, які можуть вплинути на втрату частини активів компанії, недоотримання доходів або появу додаткових витрат у результаті діяльності. Тобто ризик – це невизначеність, але здебільшого керована невизначеність. Але варто зазначити, що ризики можуть нести як негативні наслідки, так і позитивні.

Крім того, у разі необхідності можна змоделювати ризик торговельного підприємства. Модель ризику складається з об'єкта, факторів, події, ситуації, схильності та наслідків ризику (рис. 3.6). Розглянемо її докладніше.

Як зазначалося раніше, існує кілька класифікацій ризиків за різними ознаками. Наведемо деякі з них.

Найбільш поширеною й прийнятною в ризикології є класифікація ризиків за характером обліку. Їх поділяють на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні ризики безпосередньо пов'язані з бізнес-діяльністю торговельного підприємства, і на їх рівень впливає велика кількість ризикових факторів (зовнішніх). Зовнішні ризики можна частково прогнозувати, навіть змоделювати, але запобігти їм неможливо, оскільки їх виникнення – поза межами компетенції торговельного підприємства. Більш того, навіть у разі виникнення ризикової події, прогнозованої та змодельованої, маючи план подолання кризової ситуації, немає повної впевненості в тому, що ризикова подія не завдасть максимальної шкоди торговельному підприємству.

Внутрішні ризики обумовлені бізнес-діяльністю торговельного підприємства і його стейкхолдерів, на їх рівень впливає якість корпоративного

управління, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, недооцінка конкурентів, помилкова цінова політика та ін.

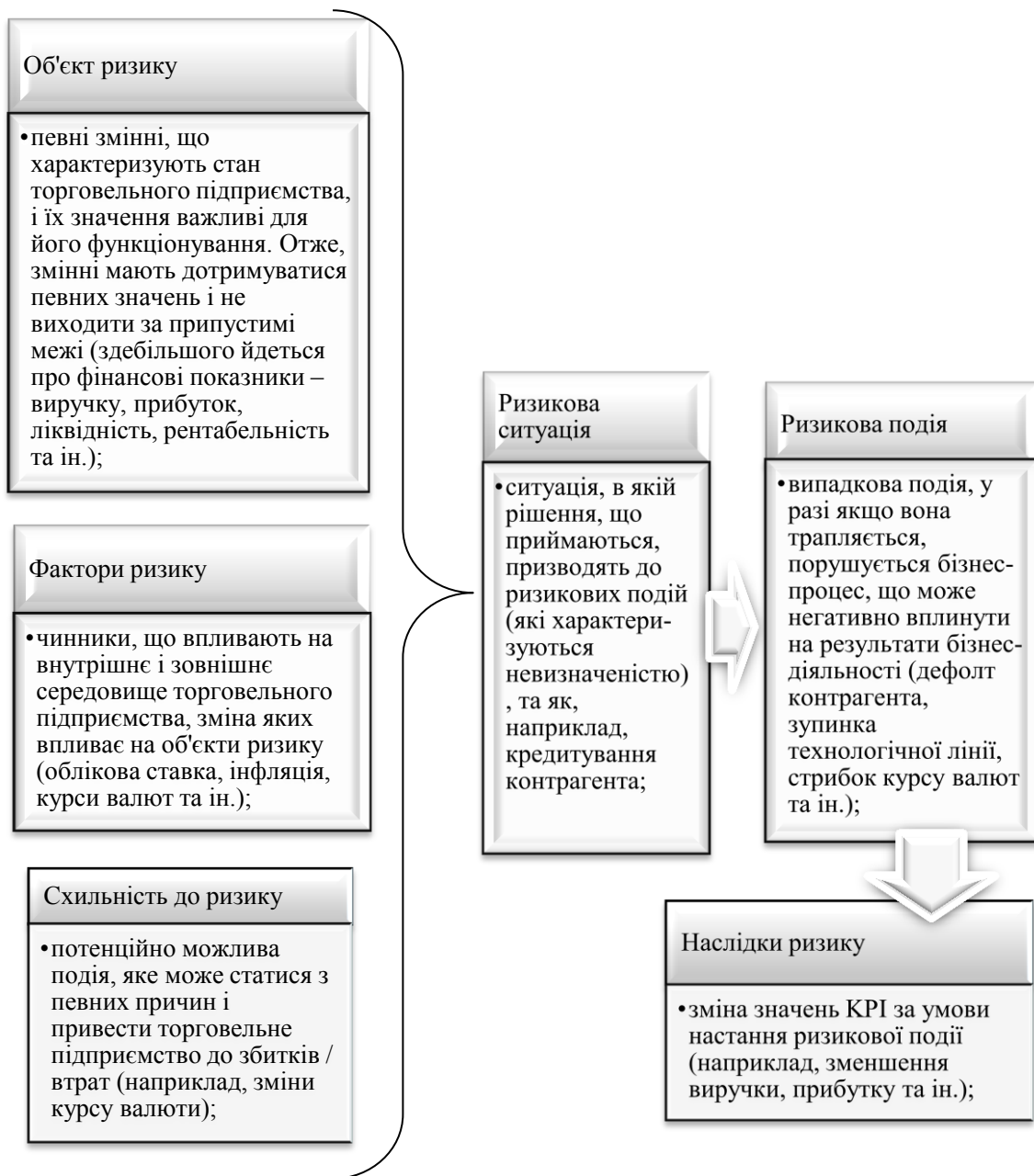


Рис. 3.6. Предметна сфера управління ризиками формування стратегії бренду торговельного підприємства

Внутрішні ризики можна спрогнозувати та змоделювати з метою подальшого управління ними. Крім того, на нашу думку, внутрішні ризики можна поділити на три типи за сферою впливу:

- ризики прямого впливу;
- ризики опосередкованого впливу;
- ризики внутрішнього середовища.

Розглянемо їх докладніше. До ризиків прямого впливу відносимо ризики, пов'язані з комунікацією з клієнтом, логістикою, ціновою політикою, конкуренцією та ін. Дані ризики можуть бути передбачуваними та контрольованими, але у разі ризикової події можуть нанести непоправної шкоди репутації бренду торговельного підприємства, тому варто їм приділяти увагу ще у момент формування стратегії бренду торговельного підприємства.

Наведемо кілька прикладів. З огляду на загальний суспільний тренд збереження навколишнього середовища, вживання якомога меншої кількості пластику для пакування, вживання пакунків з перероблених матеріалів, власних чашок для кави та ін., торговельні підприємства мають у формуванні власної бізнес-стратегії закладати певні сили, що наголошують на використанні екологічно дружніх технологій та матеріалів. Дана позиція має стосуватися як дрібних, так і великих ритейлерів, оскільки чим більше торговельне підприємство, тим більше покупців його відвідують, і тим більше шкоди зазнає репутація бренду ритейлера у разі ігнорування певних суспільних вимог.

Так, «АТБ» у червні 2021 р. потрапив у скандал через надмірне пакування товару у пластикові пакунки. Екоактивісти через соціальні мережі та інші засоби закликали небайдужих ігнорувати ті мережі, де пакування товару у пластик не зведено до мінімуму, і де на товарах відсутнє маркування, тобто покупець, який свідомо сортує відходи, без маркування пакування не має змоги правильно визначити, до якого типу його віднести.

Дана проблема є більш ніж нагальною, оскільки 1 липня 2021 р. Верховна Рада України прийняла закон № 2051-1 «Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України», що набуде повної чинності через дев'ять місяців після прийняття, згідно з яким ритейлерам буде заборонено використовувати пластикові пакети та ін. Отже, з одного боку, вимоги екоактивістів створюють ризикову ситуацію, що може зашкодити репутації бренду торговельного

підприємства, і якою б широкою не була мережа «АТБ», не зважати на заклики активістів, ігнорувати їх означає втратити лояльність певного екосвідомого сегменту покупців. З іншого боку, хоча на імплементацію закону держава дає дев'ять місяців, переформатування торговельної мережі вимагає додаткових коштів, але, знов таки, дає можливість у формуванні стратегії бренду урахувати даний тренд і за умови правильного позиціонування укріпити лояльність небайдужих до навколишнього середовища клієнтів.

Іншим прикладом може слугувати ситуація, що склалася довкола святкування дня народження ритейлера «Rozetka». У червні 2021 р. до свого 16-річчя компанія оголосила тиждень знижок до – 60%. Компанії-конкуренти миттєво відреагували. Так, компанія «Фокстрот» запропонувала знижки до – 70%, «Ельдорадо» пропонувала кожному п'ятому покупцеві смарт-роzetку, «Citrus» запропонувала деякі товари зі знижкою – 74%, а компанія «Comfy» взагалі вирішила не приховувати, з якої нагоди знижки, й зі слоганом «У когось днюху всі тусять... А в Comfy до – 50%» запустила власну акцію. Таке свято «конкурентного маркетингу», як назвали його ЗМІ, є непрогнозованим ризиком, але йому можна запобігти, терміново скоригувавши стратегію бренду й отримати прибуток. І хоча, цілком можливо, що мережа «Rozetka» недоотримала запланованого прибутку, реакція конкурентів створила даному ритейлеру додаткову рекламу, що ніколи зайвим не буває.

Ризики опосередкованого впливу є більш сталими та здебільшого передбачуваними, і ними можна керувати, скорегувавши стратегію на користь торговельного підприємства. До чинників їх виникнення можна віднести зміни у віковій групі населення, міграційні процеси, туризм, розважальні заходи та ін. Дані ризики не є стихійними, їх можна спрогнозувати. Наприклад, якщо біля торговельного підприємства зростає мікрорайон новобудов, то зрозуміло, що з часом жителі стануть потенційними покупцями даної торгової точки, отже, торговельному підприємству варто заздалегідь врахувати вікову категорію нових клієнтів, асортимент товару, який може зацікавити покупців (залежно від того, який клас житла забудовують), можливо, змінити категорію товарів

(наприклад, збільшити асортимент товарів для дітей, оскільки у новобудовах житло купують переважно молоді сім'ї) та ін.

У разі організації розважального заходу, свята та ін. торговельне підприємство також заздалегідь може подбати про отримання додаткової вигоди, врахувавши, який захід планується, яка вікова категорія його відвідуватиме і який асортимент користуватиметься попитом. Так само у містах, де сезонно збільшується кількість туристів, торговельні підприємства можуть заздалегідь змоделювати ризики та шляхи їх подолання.

У більш тривалій перспективі торговельні підприємства можуть врахувати зміни у віковій групі населення як окремих регіонів, так і в країні взагалі, міграційні процеси, що також впливають на портрет покупця, використовуючи як статистичні дані, так і дані власних маркетингових досліджень. Превентивні заходи в результаті дадуть можливість сформулювати таку стратегію бренду торговельного підприємства, яка буде для нього ефективною і спрямованою на сталий розвиток.

До ризиків, спричинених внутрішнім середовищем, відносяться ризики, які можуть виникнути через персонал торговельного підприємства. Йдеться не лише про виконання безпосередніх обов'язків на робочому місці, але й про активність співробітників за його межами. Такі види діяльності персоналу, як невчасне розкладання товару по полицях, груба поведінка співробітників у спілкуванні з клієнтами (зокрема, недотримання касирами режиму української мови в обслуговуванні клієнтів, що спричиняє багато конфліктних ситуацій), конфлікти з охоронцями (як, наприклад, конфлікт, що виник у 2018 р. між клієнтом і співробітниками «АТБ», в результаті чого викликали охоронну компанію, співробітники якої вивели клієнта й побили біля магазину; відео миттєво розлетілося у мережі й викликало обурення серед населення), недотримання санітарних норм (безліч скандалів в усіх торговельних мережах, спричинена обов'язковим режимом носіння маски у закритих публічних місцях, відео, на якому миша бігала по «АТБ», що стало «вірусним» та ін.) можна віднести до таких типів ризиків, яких можна уникнути за умови вчасного реагування на

проблемні ситуації та покращення рівня менеджменту торговельного підприємства.

Трохи іншою є ситуація ризику, спричинена активністю персоналу торговельного підприємства, що не стосується професійної діяльності, але може бути причиною для створення ситуації, яка стане загрозою для репутації бренду торговельного підприємства. Прикладом може слугувати активність топ-менеджменту у соціальних мережах, що принижує честь і гідність громадян. Так, у червні 2021 р. спричинився скандал навколо Fozzy Group. Як повідомили засоби масової інформації, чільний директор відділу маркетингу Fozzy Group Слава Барановський дозволив собі у сторіз в Instagram викласти такий контент, який є не просто образливим для усіх українців, а й принижує людську гідність. Маркетолог образливо висловився з приводу вишиванки, поняття гідності й патріотизму та ін., що не могло не зачепити підписників, серед яких клієнти компанії Fozzy Group, що почали активно закликати до ігнорування торговельних мереж групи, де керівні посади обіймають люди з українофобськими поглядами. Зрозуміло, що така поведінка маркетолога почала активно обговорюватися у соціальних мережах, а потім повідомлення про це пролунало у всіх національних ЗМІ. Подібна ситуація є великою загрозою для репутації бренду взагалі, й компанія одразу відреагувала повідомленням про те, що С. Барановський не є провідним маркетологом компанії, а лише очолює відділ маркетингу в одному зі стартапів, з яким співпрацює Fozzy Group, і компанія вжила заходів і звільнила його з посади. Крім того, С. Барановський публічно вибачився за образливий контент, запевняючи українців у відданості своєму народові, а все написане було начебто відповіддю друзям на їх висловлювання, не більше ніж жартом. Компанія Fozzy Group відреагувала на дану ситуацію якомога швидко, але шкода репутації бренду вже була завдана, і дуже складно довести, що дана особа не є головним директором відділу маркетингу, як повідомили ЗМІ, новина була прочитана тисячами українців, і такого негативу не так просто позбавитися.

Зрозуміло, що жодна стратегія бренду не в змозі передбачити подібні ризики для репутації компанії, але тим не менш соціальна відповідальність за активність у соціальних мережах топ-менеджменту торговельних підприємств має бути також на порядку денному у формуванні стратегії бренду компанії, оскільки зі зростанням рівня диджиталізації суспільства зростає швидкість обміну інформацією, і будь-який негативний контент може за мить стати «вірусним» у мережі, і загасити скандал буде набагато складніше, ніж вжити превентивних заходів.

Безумовно, репутація бренду складається не лише з його представленості онлайн, але вплив цифрових технологій, їх використання стають надзвичайно важливими у сучасному суспільстві, особливо для молодого покоління, що виростало в епоху Інтернету, і це покоління може як залишитися лояльним до бренду у майбутньому, так його можна і втратити саме через чиїсь необережні висловлювання або відео, що викликають чітку асоціацію з певним брендом, і клієнт назавжди відмовляється від послуг певної компанії в силу власних переконань, тим більше що на ринку ритейлу повсякчас зростає конкуренція і для покупця завжди є альтернатива.

За джерелом виникнення ризику кожна класифікувати на два типи – статичні та динамічні. Статичні ризики обумовлюють збитки компанії у всіх сферах діяльності і проявляються постійно. Динамічні ризики можуть призвести до отримання як негативного, так і позитивного фінансового результату.

Іноді за джерелом виникнення ризику також поділяють на систематичні та несистематичні.

Систематичні ризики виникають для всіх типів компаній і як правило визначаються зміною стадій виробничо-економічного циклу, рівнем попиту, зміною податкового законодавства, на які компанія вплинути не може. Для торговельного підприємства це може бути, наприклад, торгівля сезонним товаром.

Несистематичні ризики пов'язані з низькою ефективністю корпоративного управління, компетенцією персоналу (як зазначалося вище, ризики, пов'язані з

імплементациєю закону про мову та ін.), нераціональною структурою торговельного підприємства, чого можна уникнути за допомогою підвищення рівня корпоративної культури. І систематичні, і несистематичні ризики можуть певним чином впливати на репутацію бренду, і їх можна частково уникнути за умови ефективної стратегії бренду.

Ризики також поділяють з огляду на ступінь впливу на вартість підприємства, тобто на істотні, такі, що можуть призвести до зниження вартості компанії, й несуттєві, такі, що призводять до збитків, але в межах контрольованого значення.

Отже, найважливішу класифікацію типів ризиків формування стратегії бренду варто надати таким чином (рис. 3.7).

Виокремлюють також класифікацію ризиків за масштабом прояву:

Бізнес-процесні – ризики пов'язані з якістю продуктів, що виробляються або пропонуються торговельним підприємством. Наприклад, у травні 2021 р. Держспоживслужба офіційно повідомила, що у двох видах печива, що продавалося в «АТБ-маркет», знайдено пальмову олію, тип якої не можна використовувати для харчових продуктів.

З'ясувалося, що печиво постачав польський виробник, якому в свою чергу пальмову олію постачає виробник з Німеччини. Зрозуміло, що у мережі одразу відреагували та вилучили печиво з продажу, а тим, хто його встиг придбати, пропонували повернути гроші. Але, і це важливо, печиво не одразу вилучили з онлайн-магазину, і його можна було замовити. Даний приклад свідчить про те, що у загальній бізнес-стратегії підприємства мають бути закладені підвалини для уникнення подібних ситуацій, тобто має бути підвищений рівень диджиталізації з урахуванням того, що на деякі ризикові події торговельне підприємство має реагувати миттєво, щоб мінімізувати шкоду для репутації бренду;

Ризики самостійних бізнес-одиниць – філій, підрозділів компанії, окремих торгових точок. Щодо останніх, то керівний склад кожної торгової точки має вивчати демографічну, соціальну та ін. ситуацію у регіоні, де перебігає бізнес-діяльність, хоча не усім ризикам можна запобігти (наприклад, у ситуації в

Маріуполі, коли у квітні 2021 р. чоловік із сокирою порубав майно та каси однієї з торгових точок «АТБ-маркет»).

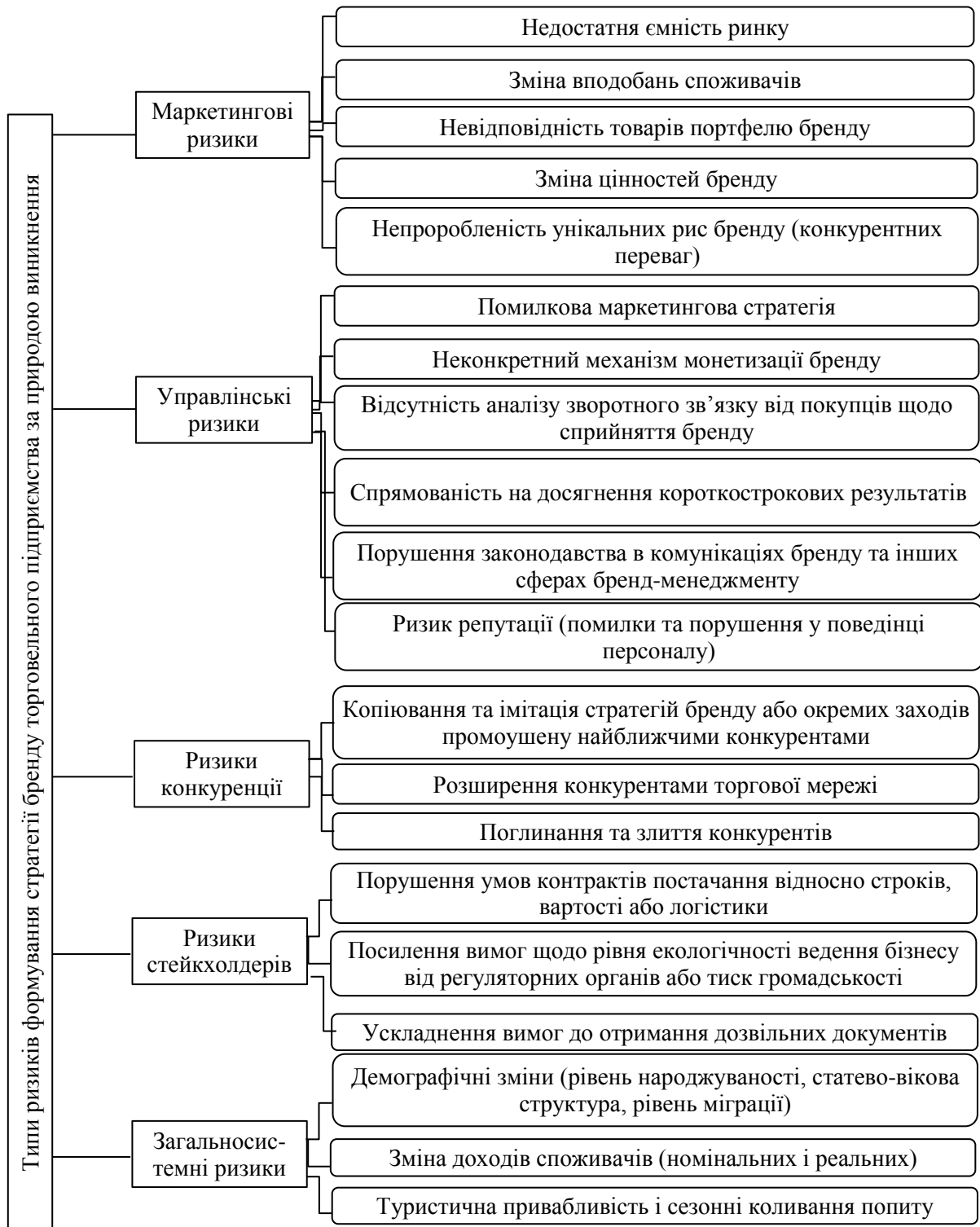


Рис. 3.7. Класифікація ризиків формування та імплементації стратегії бренду торговельного підприємства

Локальним ризикам також варто приділяти увагу у масштабах розробки загальної стратегії бренду торговельного підприємства, адже у результаті ризикових подій, навіть на регіональному рівні, страждає репутація бренду як такого.

Інтегрований ризик – єдиний комплексний ризик, який об'єднує всі типи ризиків з метою об'єднання і захисту активів підприємства. За умови комплексного аналізу діяльності торговельного підприємства можна врахувати переважну більшість ризиків, що становлять загрозу для успішної діяльності компанії, й визначити інтегрований ризик.

Ще одна класифікація ризиків поділяє їх на такі типи за сферою виникнення: стратегічний ризик; ринковий ризик; операційний ризик; фінансовий ризик; інвестиційний ризик; інноваційний ризик; ризик корпоративної безпеки.

Слід зазначити, що кожне торговельне підприємство, використовуючи дану класифікацію ризиків, обиратиме ієрархічний порядок, притаманний даному підприємству, враховуючи специфіку діяльності та прийняту бізнес-модель. Розглянемо дану класифікацію докладніше.

Стратегічний ризик – це імовірність зміни динаміки зростання бізнесу і зміна вартості в прогнозованому періоді. Такі ризики можуть нести збитки через невизначеність, обумовлену довгостроковими стратегічними рішеннями. Вони впливають на динаміку грошових потоків від операційної діяльності, і як наслідок, на всю вартість компанії. До складу стратегічного ризику входять: регулятивний ризик (наприклад, зміна законодавства); ризик попиту (загрози та можливості прогнозованих об'єктів реалізації та попиту з боку покупців); ціновий ризик (загрози та можливості, пов'язані з коливанням цін з різних причин); акціонерний ризик та ін. Дані ризики відносяться до зовнішніх ризиків, керуванням ними потребує розробки потенційних негативних сценаріїв для мінімізації наслідків, зокрема для репутації бренду.

Ринковий ризик – це імовірність зміни динаміки вартості активів в результаті посилення галузевої конкуренції та збільшення вимог до якості

продукції / послуг, особливо в умовах тотальної диджиталізації. Даний ризик включає: ризик галузевої конкуренції, ризик зниження якості, ризик зміни складу споживачів / конкурентів. Характерною особливістю ринкового ризику є те, що він призводить до нестійкості грошових потоків компанії. Ринковий ризик властивий компаніям однієї галузі / підгалузі, на нього впливає стадія життєвого циклу галузі, а також внутрішньогалузева середа конкуренції, і це має бути враховано у процесі формування стратегії бренду.

Операційний ризик включає можливі зміни динаміки діяльності підприємства в результаті появи неефективних бізнес-процесів, несанкціонованих дій персоналу, а також псування (втрати) обладнання і майна. Він безпосередньо пов'язаний з виробництвом або здійсненням будь-яких видів діяльності, якщо в процесі виникають, наприклад, проблеми неадекватного використання сировини, зростання собівартості, збільшення робочого часу на виробництво окремого товару, впровадження нових методів організації виробництва та ін. Отже, даний ризик охоплює: ризик бізнес-процесів, ризик виробничих витрат, майновий ризик, ризик персоналу та ін. В оцінці й аналізі таких ризиків використовуються індикатори, що враховують інформаційні зв'язки між конкурентними індикаторами ризиків і частотою подій, у наслідок яких підприємство зазнає збитків (втрат).

Фінансовий ризик є одним з основних ризиків будь-якого підприємства. Фінансовий ризик – це імовірність зміни динаміки активів підприємства у результаті виникнення несприятливих фінансових наслідків бізнес-діяльності. Він характеризується високою ймовірністю реалізації й низьким впливом на операційні грошові потоки підприємства. Його появу спричиняє не лише наявність факторів ризику, а й схильність підприємства до даного ризику. До його складу входить: кредитний ризик, валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності. У разі, якщо підприємство не має можливості досягти високих фінансових показників, то знижується її кредитний рейтинг, і як наслідок, підвищуються кредитні ставки й знижується ціна її акцій.

Інвестиційний ризик виникає у разі збитків (втрат) у вигляді зміни активів підприємства, втрати або недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті інвестиційної діяльності. Він охоплює ризики реального інвестування й ризики фінансового інвестування.

В свою чергу, до основних ризиків реального (проектного) інвестування відносять: ризики створення виробництв; ризики зміни технологічної архітектури; ризики зміни операційної моделі; ризики порушення графіка робіт; ризики взаємодії з бізнес-партнерами; ризики життєвого циклу проекту; ризики зміни параметрів нової техніки і технології проекту; ризики неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань тощо.

До ризиків фінансового інвестування можна віднести ризики, пов'язані з цінними паперами та фінансовими інструментами. За умови ефективного планування інвестиційного ризику можна уникнути, а у разі його прояву закласти у стратегію бренду такі механізми, що зможуть мінімізувати репутаційні втрати бренду від інвестиційної діяльності.

Інноваційний ризик – це імовірність збитків (втрат) у вигляді зміни активів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті інноваційної діяльності (ризик НДР, ризик проектно-технологічних роботи та ін.). Запобігти його появі можуть розгорнуті маркетингові дослідження, що підтвердять нагальність інновації та її необхідність для стратегії розвитку бренду.

Ризик корпоративної безпеки включає ймовірність стабільного функціонування підприємства, за якої найважливіші компоненти його структури і діяльності характеризуються високим рівнем захищеності від небажаних змін. Ризик корпоративної безпеки охоплює: ризик промислової безпеки; ризик охорони праці; ризик пожежної безпеки; екологічний ризик, інформаційний ризик та ін.

Загальна класифікація груп ризиків за критеріями надана у табл. 3.3.

Отже, ризики так чи інакше впливають на діяльність будь-якого підприємства, й ефективне управління ними надзвичайно важливе для виживання підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Ризик-орієнтоване управління підприємством забезпечує успішне вирішення дилеми «ризик-прибутковість», що в свою чергу має позитивний вплив на репутацію

бренду торговельного підприємства. Необхідність управління ризиками у торговельному підприємстві обумовлена наступними факторами:

- звичайні бізнес-процеси зазнають радикальних змін (як зазначалося, прикладом може слугувати підвищені суспільні вимоги до рівня диджиталізації торговельного підприємства);
- реалізуються песимістичні сценарії, що спричиняють великі збитки (діяльність торговельних підприємств, пов'язана з карантинними заходами, спричиненими пандемією коронавірусу);
- необхідність оперативно реагувати на ризикові події та відстежувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що призводить до модифікації загального профілю ризиків торговельного підприємства;
- ризик-менеджмент набуває більшого значення у формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства, і як наслідок, стратегії бренду.

Таблиця 3.3

Класифікація груп типів ризиків стратегії бренду торговельних підприємств

Критерій класифікації	Група ризиків	Критерій класифікації	Група ризиків
За природою виникнення	Маркетингові ризики	За джерелом виникнення	Систематичні та несистематичні
	Управлінські ризики		Статичні та динамічні
	Ризики конкуренції	За сферою виникнення	Стратегічний ризик
	Ризики стейкхолдерів		Ринковий ризик
	Загальносистемні ризики		Операційний ризик
За масштабом прояву	Бізнес-процесні	Фінансовий ризик	
	Ризики самостійних бізнес-одиниць	Інвестиційний ризик	
	Інтегрований ризик	Інноваційний ризик	
			Ризик корпоративної безпеки

Врахування зазначених факторів у формуванні стратегії розвитку підприємства і його стратегії бренду зокрема дасть можливість зменшити ризики, що в результаті матиме позитивні наслідки для репутації бренду.

Управління ризиками на торговельному підприємстві з метою забезпечення його ефективної діяльності є циклічним і безперервним процесом, що координує і спрямовує основні види діяльності підприємства. Його доцільно

здійснювати за умови виявлення, контролю і зниження впливу всіх видів ризиків, залучаючи моніторинг, контакти та консультації, спрямовані на задоволення потреб споживача. Оцінка ризику призводить до стабільності діяльності підприємства, що сприяє його сталому розвитку. Активний ризик менеджмент має вирішальне значення для процесу управління за умови, що ризики опрацьовуються належним чином [167].

Планування управління ризиками з подальшим комплексом дій відбувається за такими етапами:

- визначення ризиків та ступеня їх впливу на бізнес-процеси;
- застосування якісного та кількісного аналізу ризиків;
- розробка та виконання планів реагування на ризики і їх реалізацію;
- здійснення моніторингу ризиків і процесів управління;
- взаємозв'язок між управлінням ризиками і результатами діяльності;
- оцінка загального процесу управління ризиками.

Запропонований план дій не є вичерпним, він може змінюватися у залежності від специфіки діяльності конкретного торговельного підприємства, представлений лише узагальнений алгоритм дій.

З метою сприяння діяльності з управління ризиками підприємству необхідно розробити методологію безперервного управління ризиками. Вона є теоретично значущою програмою, спрямованою на розробку механізмів управління проектами з кращими практиками процесів, методів та інструментів управління ризиками підприємства і забезпечує умови для активного прийняття рішень, постійної оцінки ризиків, визначення ступеня значущості й рівня впливу ризиків на управлінські рішення, а також імплементації стратегії боротьби з ними.

Процес управління показниками діяльності торговельного підприємства виступає допоміжним інструментом отримання інформації, необхідної для розробки механізму ризик-менеджменту. Несприятливі тенденції мають бути проаналізовані й оцінені їх вплив на даний механізм. Відповідні дії механізму управління повинні бути прийняті для тих областей діяльності, які визначені як базові у бізнес-процесах торговельного підприємства. Коригувальні дії можуть охоплювати перерозподіл ресурсів (засобів, персоналу, зміни графіку

виробництва та ін.) або активацію запланованої стратегії пом'якшення наслідків впливу ризиків. У складних випадках несприятливі тенденції й основні показники можуть також враховуватися для імплементації даного механізму.

Окремо зазначимо, що даний механізм враховує необхідність постійної переоцінки виявлених ризиків, що впливають на діяльність підприємства. Оскільки система оцінки проходить через життєвий цикл розробки, велика частина інформації стає доступною для виміру ступеня ризику. Якщо величина ризику істотно змінюється, слід скорегувати підходи до його обробки.

Загалом даний прогресивний підхід до управління ризиками має вирішальне значення для всебічного процесу управління і гарантує, що показники ризику обробляються ефективно й на належному рівні.

Процес управління ризиками має бути гнучким, ініціативним, спрямованим на забезпечення умов для ефективного прийняття рішень. Управління ризиками буде впливати на ризики шляхом (рис. 3.8):



Рис. 3.8. Шляхи управління ризиками формування стратегії бренду торговельного підприємства

Розроблений механізм має бути спрямований на ефективне і безперервне управління ризиками на торговельному підприємстві. Точна й безперервна ідентифікація та оцінка ризиків має заохочуватися, а створення інформаційно прозорої звітності за ризиками, планування заходів з метою зменшення й запобігання зміні зовнішніх і внутрішніх умов буде позитивно впливати на програму. Процес управління ризиками (рис. 3.9) має здійснюватися на гнучкій основі, враховуючи обставини виникнення кожного ризику.



Рис. 3.9. Процес управління ризиками при формуванні стратегії бренду торговельного підприємства

Основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші області ризикових подій, як технічних, так і нетехнічних, і вжити необхідних превентивних заходів, щоб мінімізувати вплив на підприємство. Власне процес управління ризиками складається з наступних функціональних елементів: ідентифікація (виявлення), аналіз, планування, реагування, моніторинг і управління. Розглянемо докладніше кожен з елементів.

Отже, для ефективного ризик-менеджменту на підприємстві вважаємо за доцільне створення відділу управління ризиками. Основними обов'язками даної структури має бути реалізація стратегії управління ризиками і процесами, у яких виявлено найвищий ступінь ризику.

У разі імплементації зазначеної методології безперервного управління ризиками торговельне підприємство матиме можливість за допомогою розробленого комплексу превентивних заходів запобігти багатьом можливим ризикам, що загрожують діяльності торговельного підприємства. Безперервне управління ризиками дає можливість вчасно скорегувати бізнес-стратегію підприємства загалом і стратегію бренду зокрема, що у результаті зменшить можливі репутаційні втрати бренду. Крім того, даний процес може виявити такі ризики, що можуть стати додатковою можливістю для підприємства, і за умови вчасного реагування на ризикову ситуацію можуть навіть створити додаткові умови для отримання прибутку, що власне і є кінцевою метою діяльності торговельного підприємства.

Висновки до розділу 3

Ефективна стратегія бренду має бути вбудована в загальнокорпоративну стратегію торговельного підприємства, що обумовило необхідність розгляду основних типів ділових стратегій для досліджуваних підприємств: стратегії концентрованого росту, інтеграційного росту, диверсифікованого росту і стратегії скорочення. Для забезпечення ефективної реалізації стратегії бренду

торговельного підприємства необхідно розробити механізм, який детермінує даний процес. Аналіз існуючих підходів до розуміння природи «механізму» дозволив виокремити основні його структурні складові та встановити саму природу досліджуваного механізму як організаційно-економічного. Таким чином було запропоновано механізм формування стратегії бренду для торговельного підприємства та обґрунтовано його складові: внутрішню структуру, що об'єднує функції, підходи, моделі, принципи, методи та інструменти; забезпечення, яке охоплює нормативне забезпечення, економічні ресурси, організаційну структуру, нематеріальні активи та фінансові ресурси; процесну складову, яка охоплює такі етапи: обґрунтування стратегії, визначення стратегії, впровадження стратегії і моніторинг ефективності стратегії.

Розширено концепцію маркетинг-міксу 4P, що в класичному вигляді включає 4 фактори - продукт (Product), ціна (Price), місце продажу (Place), просування (Promotion) – елементами, що актуалізуються в умовах набуття сталим розвитком характеру домінуючої парадигми, а саме people (люди), peace (мир). Це дозволяє врахувати факт зміни ціннісних орієнтацій представників цільової аудиторії торгівельних підприємств, переважну частину яких складають люди з числа поколінь Y та Z. Останні мотивовані на увагу до соціальної та екологічної платформ функціонування бізнесу, що суттєво впливає на алгоритми споживацької поведінки, формуючи у брендів необхідність імплементації концептів сталого розвитку з метою формування лояльності по відношенню до конкретного суб'єкту торгівельної діяльності.

Показано, що зміна цінностей виступає імпульсом для формування потреб споживачів, які, в свою чергу, набуваючи характеру платоспроможності, трансформуються у попит через статус побажань. Надано періодизацію розвитку концепції маркетингу, одним з елементів якої виступає стратегія бренду, у відповідності до домінуючої групи потреб і їх носіїв: початок XX ст. - середина 50-х рр. XX ст. (пріоритетним виступало задоволення потреб виробників), що оформилось у виробничій, товарній концепціях та концепції комерційних зусиль; кінець 50-х рр. XX ст. - середина 90-х рр. XX ст. на перший план

виходить задоволення потреб виробників і споживачів; сучасний період – стратегія поєднання потреб виробників, споживачів і суспільства загалом.

На основі аналізу підходу «Brand-led» Sustainability та типів інтеграції сталого розвитку в діяльність компаній зроблено висновок щодо необхідності включення у місію бренду концептів сучасної економіко-соціально-екологічної парадигми з метою перетворення їх на частину «ДНК» бренду в рамках стратегії позиціонування і диференціації шляхом реалізації портфелю відповідних ініціатив і комунікації бренду.

Представлено логіку процесу формування «ДНК» бренду торговельної компанії з урахуванням вимог сталого розвитку. Проведено аналіз метасистемних зрушень у принципах ведення бізнесу, що конкретизуються у реалізації глобальних тенденцій. Виділено фактор дієвості вибору структури ланцюга постачань як інструменту формування репутації бренду шляхом формування міжорганізаційної сукупності господарюючих суб'єктів і споживачів, що взаємодіють в матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоках від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача.

Аналіз діяльності торговельних підприємств дозволяє стверджувати, що врахування ризиків у формуванні стратегії бренду торговельного підприємства має важливе значення. Визначено поняття ризику з огляду на специфіку діяльності торговельних підприємств. Подано класифікацію ризиків, але слід зважати на те, що існує велика кількість класифікації ризиків за різними ознаками. Зазначено, що у переважній більшості випадків ризик можна змоделювати. Складовими моделі ризику є об'єкт, фактори, подія, ситуація, схильність та наслідки ризику.

На основі класифікації ризиків за характером обліку докладно проаналізовано зовнішні та внутрішні ризики торговельних підприємств, з останніх окремо проаналізовано ризики прямого впливу, опосередкованого впливу та ризики внутрішнього середовища. Зазначено, що не завжди можна передбачити ризики, зокрема внутрішнього середовища, тому що іноді трапляється так, що саме персонал торговельного підприємства завдає найбільшої репутаційної шкоди бренду, й з огляду на тотальну диджиталізацію

суспільства торговельне підприємство має враховувати подібні ризики у формуванні стратегії бренду підприємства.

Враховуючи той факт, що управління ризиками є важливим для ефективної діяльності торговельного підприємства у конкурентному середовищі, визначено фактори, які його обумовлюють. Вчасна ідентифікація ризиків торговельного підприємства забезпечить його працездатність за умови, що управління ризиками буде циклічним та безперервним.

Розглянуто комплекс з планування управління ризиками з подальшими етапами заходів. Представлено методологію безперервного процесу управління ризиками. Зазначено, що даний механізм управління дасть можливість вчасно ідентифікувати ризики й за допомогою превентивних заходів зменшити витрати торговельного підприємства, що в свою чергу зменшить репутаційні втрати бренду. Отже, зазначений механізм має бути обов'язковою складовою стратегії бренду торговельного підприємства.

Основні наукові результати надані у працях: [56; 60; 68; 69; 71].

Список використаних джерел: [2; 19; 22; 24; 25; 27; 28; 30; 33; 34; 39; 48; 55; 77; 78; 81; 83; 91; 103; 104; 105; 107; 109; 110; 112; 115; 118; 120; 121; 124; 127; 130; 137; 140; 149; 153; 155; 162; 167; 170].

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливо науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування стратегії бренду торговельного підприємства. Найвагоміші висновки, отримані в результаті дослідження, полягають в такому:

1. Аналіз існуючих визначень дозволив окреслити основні підходи до розуміння природи бренду: предметний, функціональний, емоціональний, вартісно-орієнтований і комплексний. Розглянуті дефініції досліджуваного поняття дозволили визначити його зміст як впорядковану сукупність заходів, розрахованих на довгострокову перспективу, реалізація якої спрямована на: збільшення популярності, затребуваності продукту підприємства серед споживачів шляхом формування у них відповідного образу, уявлення, асоціацій, очікувань про нього; підвищення цінності та конкурентоспроможності продукту чи послуги; розвитку торговельного підприємства в цілому. Порівнюючи етапи формування стратегії та етапи створення бренду було визначено ключові етапи створення стратегії бренду: формулювання прагнень та амбіцій власника, аналіз ринку та конкурентів, аудит бренду або портфелю брендів, переосмислення цільового ринку або коректування позиціонування бренду, оптимізації архітектури, створення нової концепції асортименту, розробка комунікаційних повідомлень і стратегії просування.

2. Для детермінації ролі бренд-менеджмент у стратегічному розвитку торговельних підприємств було виокремлено перелік джерел, які формують цінність бренду: досвід використання, уявлення користувача, сила переконання, зовнішній аспект, ім'я і репутація виробника, емоційні підстави. Також було уточнено спектр функцій цінності бренду: ідентифікація бренду серед брендів конкурентів, практичність, гарантія, оптимізація, персоналізація, постійність та естетичність. Відповідно було розроблено складові формування індивідуальності бренду: техніко-технологічну, інформаційну, клієнто-орієнтовану та ідеологічну, кожна з яких декомпонується на окремі компоненти. Визначення ролі бюджету у

забезпеченні ефективності управління торговим підприємством в рамках маркетингового підходу дозволив уточнити процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління. В рамках процесного підходу була розроблена модель формування і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві, яка охоплює етапи від фундаментальних і прикладних маркетингових досліджень до створення цінності бренду, бренд-білдингу, а завершується тестуванням і просуванням бренду. Кожна фаза описана відповідно до її змісту та особливостей реалізації. З врахуванням специфіки прийняття рішень щодо придбання товарів було проаналізовано вплив ситуаційних факторів на процес здійснення покупки, їх взаємозв'язок і взаємозалежність, що в результаті дозволило розробити модель впливу на враження споживачів від продукту з урахуванням ситуаційних факторів. В результаті було розроблено науково-теоретичні засади управління брендом торговельних підприємств, які об'єднують: джерела та складові забезпечення індивідуальності бренду, систему його ідентичності, складові позиціонування успішного бренду та фактори успіху його стратегії, джерела формування та функції цінності бренду, принципи бренд-орієнтованого управління, процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління і модель розробки і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві.

3. Оскільки стратегія бренду підприємства формується на основі моделі бренду, в першу чергу розглянуто класифікацію моделей за різними ознаками. З метою аналізу практичного застосування стратегії бренду торговельного підприємства окреслено коло суб'єктів дослідження. Зокрема розглянуто онлайн-торгівлю на предмет останніх досягнень та перспектив розвитку на вітчизняному та світовому ринку. Для подальшого аналізу показників діяльності та ефективності стратегії бренду дібрані як провідні ритейлери, так і дрібні, але такі, що демонструють позитивну динаміку росту. Розглянуто та описано основні показники діяльності зазначених торговельних підприємств. З'ясовано, що найуспішніші ритейлери обирають за провідну стратегію бренду диджиталізацію, оскільки високий рівень конкуренції на ринку ритейлу дасть можливість утримати позиції лише тим ритейлерам, що ефективно імплементують цифрові технології на усіх рівнях торговельного підприємства.

Визначення процесів диджиталізації як ключових у бренд-менеджменті дозволяє стверджувати, що успішність бренду залежить від рівня його цифровізації. Це обумовило необхідність розробки методичного підходу до визначення рівня диджиталізації бренду торговельних підприємств, який передбачає такі етапи: поступове оцінювання окремих критеріїв диджиталізації, які включають часткові параметри; переведення отриманих кількісних та якісних результатів у бали; побудову числових значень функції належності для вихідних та вихідних змінних у межах теорії нечіткої логіки; реалізація запропонованої моделі в середовищі MATLAB; розрахунок результуючий значень для досліджуваних торговельних підприємств. На основі отриманих висновків для досліджуваних об'єктів було запропоновано ряд рекомендацій з підвищення рівня диджиталізації їх брендів.

Аналіз вітчизняного та європейських ринків за останні два роки виявив важливі для ритейлу тренди. Так, з'ясовано, наскільки змінилася купівельна поведінка українців, що надзвичайно важливо з огляду на тривалу пандемію COVID-19. Визначені основні тренди, що впливатимуть на розвиток ритейлу в країні. Окрема увага приділена розвитку економіки All-Delivery, зазначені вимоги клієнтів до послуги доставки. Виокремлено ключові тренди у майбутньому електронної торгівлі. Виявлені тренди свідчать про те, що розвиток ритейлу поступово рухатиметься до тотальної диджиталізації, і йдеться не лише про онлайн-торгівлю. У торгових точках високий рівень диджиталізації лише сприятиме підвищенню рівня лояльності покупця до бренду, оскільки цифрові технології дають можливість скоротити час на покупку, що надзвичайно важливо у сучасних умовах життя.

4. Для врахування сучасних трендів розвитку торговельних підприємств було визначено базові елементи, які забезпечують існування та розвиток бренду в сучасних умовах диджиталізації. Ефективність вибору належної стратегії бренду можлива лише за умови дотримання відповідної послідовності, яка відображена в межах етапів процесної складової розробленого механізму формування стратегії бренду торговельного підприємства: обґрунтування стратегії, визначення стратегії, впровадження стратегії, моніторинг ефективності стратегії. Ефективність протікання даного процесу залежить від рівня керуючого впливу

керівної підсистеми, яка ґрунтується на внутрішній структурі, що включає підходи та моделі, функції та принципи, методи та інструменти, реалізується відповідними типами забезпечення: нормативне забезпечення, економічні ресурси, організаційна структура, нематеріальні активи та фінансові ресурси. Запропоновані складові механізму детально розглянуто та обґрунтовано.

5. Представлено концептуальну схему процесу формування «ДНК» бренду торгівельної компанії з урахуванням вимог сталого розвитку як метасистемного фактору зміни парадигми розвитку бізнесу на основі трансформації цінностей, потреб, побажань і ціннісних орієнтацій суб'єктів суспільних відносин, що стала точкою біфуркації для вибору ефективних інструментів диференціації компанії на ринку. Запропонована авторська система базується на концепції БР, запропонованій автором. «ДНК» бренду торгівельного підприємства є поєднанням складових економічної, соціальної та екологічної платформ як реакції на зовнішні впливи поведінкових факторів, викликаних до життя ієрархією цінностей, потреб, побажань та попиту.

6. Формування стратегії бренду торговельного підприємства неможливе без врахування такої складової як управління ризиками. З огляду на це розглянуто питання виявлення ризиків брендингу з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств. Визначено поняття ризику торговельного підприємства. Подано класифікації ризиків за різними ознаками. Розглянуто модель ризику. Проаналізовано ризики, класифіковані за характером обліку, а саме внутрішні та зовнішні. Виокремлені фактори, що зумовлюють необхідність управління ризиками на торговельному підприємстві. Представлено алгоритм дій для безперервного процесу управління ризиками. Зазначений механізм дасть можливість у разі його імплементації ефективно управляти ризиками на торговельному підприємстві. Отже, врахування даного механізму в процесі формування стратегії бренду торговельного підприємства дасть можливість мінімізувати репутаційні втрати бренду.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні й методичні положення роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо реалізації напрямів формування стратегії бренду торговельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. М. : ИД Гребенникова, 2003. 436 с.
2. Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці: Колект. монографія / [Аванесова Н. А. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Прохорової В. В.; Укр. інж-пед. акад. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 299 с.
3. Алексеев С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціал. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88-95.
4. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации. М. : Финансы и статистика, 2003. 248 с.
5. Антропова Е., Возная А. Брендинг как стратегия выхода на различные уровни рынка. URL: prclub.com/assets/files/pr_lib/pr_papers/antropova-voznaya.doc.
6. Апопій В. В., Процишин О. Р. Нові вектори розвитку та інноваційні ренди у сфері торгівлі України. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 5-13.
7. Арсен. Офіційний сайт. URL: <http://evrotek.com/ua/arsen/>
8. АТБ-маркет. Офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/uk>
9. Ашан Україна. Офіційний сайт. URL: <https://auchan.ua/ua/>
10. Бегларашвілі О., Кулік А. Роздрібна торгівля в Україні: динаміка змін. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 3. С. 52-60.
11. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 56. С. 19-26.
12. Бенедик С. Б., Мельничук О. В. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. Круглий стіл «Актуальні проблеми будівельної галузі України»

К.: ВСП «ІНО КНУБА», 2020. 54 с. (С. 7-9).

13. Березин И. 5 ступеней от названия к бренду. *Практический маркетинг*. 2004. № 3. С. 2–5.

14. Бланк И. А. Управление использованием капитала. Киев : Ника-Центр, 2000. 656 с.

15. Близенько. Офіційний сайт. URL: <https://blyzenko.ua/>

16. Богомаз Н.В., Зозульов О.В. Метод інтегральної оцінки ставлення споживачів до торгової марки. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 6. С. 30–33.

17. Боєнко О. Ю. Формування бачення сучасного глобального брендингу: концептуальний аспект. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3. С. 125-133.

18. Бозуленко О. Ю. Дефініція поняття "торговельне підприємство" Економічний аналіз. 2015. Т. 19, № 2. С. 20-25.

19. Бражко О. В. Класифікації ризиків управління брендом в інноваційній економіці. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. Видавництво КІБіТ. 2016. № 1 (29). С. 7–12.

20. Вдовичена О.Г., Дзундза Т. Управління портфелем бренду в сучасних ринкових умовах. Регіональна економіка та управління. 2017. Т. 1, № 5 (18). С. 23–29.

21. Велмарт, Велика Кишеня. Офіційний сайт. URL: <https://velmart.ua/>

22. Вітлінський В.В. Урахування невизначеності у моделюванні економічних систем. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 23-24 жовт. 2014 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2014. С. 155-157.

23. Власенко О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок. *Проблеми науки*. 2007. № 2. С. 39–42.

24. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень; 2-ге вид., перероб. та допов. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. 336 с.

25. Воронкова А.Е., Кокура К.В. Декомпозиція процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2. С. 85-87.
26. Все буде All-Delivery: чого хочуть покупці в епоху пост-пандемії – дослідження Metapack. URL: <https://rau.ua/ecommerceuk/all-delivery-pokuptsi-metapack/>
27. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник.info»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
28. Гайдай Т.В. Історико-економічний аналіз розробки проблеми цінності у вітчизняній та зарубіжній теорії. *Історія народного господарства та економічної думки України: (зб. наук. праць)*. Частина 2 К., 209. 300 с.
29. Гейер Г.В. Фінансова вартість брендів і методи її оцінки. URL: <http://univer.km.ua/visnyk/1194.pdf>.
30. Головатий Н. Ф. Соціологія молоді: Курс лекцій. К.: МАУП, 1999. 224 с.
31. Горбатенко В. Римський клуб і організація трансдисциплінарних проектів з довгострокового прогнозування глобальних. *Політ. менеджмент: Укр. наук. журнал*. Київ : Укр. центр політ. менеджменту, 2012. № 3. С. 52-64.
32. Гордієнко, Є. С. Діяльність торговельного підприємства в умовах трансформації податкового середовища: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2011, 19 с.
33. Городняк І. В. Особливості споживання продуктів харчування домогосподарствами України. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 55-59.
34. Гудкова В. П., Сич Є. М. Пасажирський комплекс залізничного транспорту: розвиток і ефективність: Монографія. К.: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004. 248 с.
35. Гуля Ю. В. Використання брендингу підприємствами галузі птахівництва: дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2015. 274 с.

36. Гуля Ю. В. Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5(1). С. 229–235.
37. Гуштан Т. В. Типи і формати в роздрібній торгівлі: теоретичні аспекти. Підприємництво і торгівля. 2016. Вип. 20. С. 110-116.
38. Данилюк М. О., Лещій В. П. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами : наук. вид. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. 248 с.
39. Демкура Т. Як побудувати власний бізнес на основі цінностей. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vibuduvati-vlasnu-spravu-na-osnovi-cinnostey-50059950.html>
40. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
41. Діджиталізація міжнародних розрахунків в умовах кризових явищ світової економіки. 2020. http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/11.pdf
42. Дойль П. Маркетингменеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2002. 544 с.
43. Еко-Лавка. Офіційний сайт. URL: <https://eco-lavca.ua/uk/>
44. Еко-маркет. Офіційний сайт. URL: <https://www.eko.com.ua/>
45. Економ. Офіційний сайт. URL: <https://econom.plus/>
46. Економіка та організація торговельних підприємств: практикум. Навч. посібник [М.В. Семикіна, Л.Д. Запирченко, С.С. Матієнко та ін.] / за наук. ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 212 с.
47. Епіцентр К. Офіційний сайт. URL: <https://epicentrk.ua/>
48. Журавлева Н. А. Динамика ценностных ориентаций личности в Российском обществе. М.: Изд-во „Институт психологии РАН”, 2006. 335 с.
49. Захарова И. А. Брендинг как метод позиционирования компании в конкурентной среде. URL: www.pressclub.host.ru.

50. Зборовський Р.В. Особливості системного підходу до управління брендом. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 3-1 (46). С. 135-138.
51. Зборовський Р. В. Планування стратегії бренду підприємства. *Вісник ХДУ*. 2018. Т. 1. № 30. С. 96-101.
52. Зозульов О. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2008. № 3. С. 4-11.
53. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 6. С. 44-49.
54. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 6. С. 44-49.
55. Зотович Н. В. Организационно-экономический механизм управления предприятием энергетики. Автореферат дис... к-та екон. наук, 08.00.05. Ижевск, 2010. 24 с.
56. Зубко Д. О. Вплив процесу здійснення покупки на конкурентоспроможність товарів бренду. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 15–16 листопада 2018 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 322–325.*
57. Зубко Д. О. Науково-теоретичний зміст стратегії бренду торгового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 457–461.
58. Зубко Д. О. Особливості створення та просування бренду на зарубіжний ринок. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 221-224.*
59. Зубко Д. О. Стратегічне планування архітектури брендів торговельного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 96-100.

60. Зубко Д. О. Стратегічні завдання управління брендом. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: *матеріали V наук.-практ. конф. 26–27 листопада 2020 р. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 57–58.*

61. Зубко Д. О. Сучасні підходи оцінки вартості бренду торгових підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 травня 2019 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 57–58.*

62. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 59–60.*

63. Зубко Д. О. Технології діджиталізації у формуванні та імплементації стратегій бренду торговельних підприємств. *Colloquium-journal. Poland, Warszawa. Wydawca «Interdruk». 2021. № 23 (110). С. 40–44.*

64. Зубко Д. О. Формування архітектури брендів торговельного підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 14 листопада 2019 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. С. 160–163.*

65. Зубко Д. О. Формування конкурентної моделі управління брендами. *Фінансові механізми сталого розвитку України: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 жовтня 2018 р. Х. : ХДУХТ, 2018. С. 285–288.*

66. Зубко Д. О. Формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованої систему управління. *Управління розвитком. 2018. № 2. С. 87–93.*

67. Зубко Д. О., Козуб В. О. Формування та реалізація бренд-технологій міжнародних компаній. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 15 квіт. 2020 р. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. С. 138-141.*

68. Зубко Д. О. Методологія управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства. *Університетські наукові записки*. 2021 р. № 1. С. 56–61.
69. Зубко Д. О. Механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 122–131.
70. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266.
71. Зубко Д. О. Формування ефективного бренду торговельного підприємства: фактори метасистемного рівня. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020 р. № 4. Том 3 (284). С. 153–158.
72. Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник М.: Издательский центр «Академия», 2010. 320 с.
73. Идея развития: возможность обновления. Материалы научного семинара. Мировая экономика и международные отношения. 2007. № 2. С. 75-89.
74. Івашова Н. В Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_280_288_0.pdf.
75. Івашова Н.В. Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємств. Проблеми і перспективи ринковоорієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. проф. С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. С. 566-587.
76. Івашова Н.В. Місце брендингу у сучасних маркетингових концепціях. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2, № 4. С. 89-97.
77. Ілляшенко Н.С. Маркетинг та інновації як головні функції бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 2. С. 77–92.
78. Как бренд может усилить стратегию устойчивого развития компании. URL: <https://rb.ru/opinion/brend-strategiya-ustojchivogo-razvitiya/>

79. Капферер Ж. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж. Капферер; под. общ. ред. В. Домнина. пер. с англ. Е. Виноградовой. М. : Вершина, 2007. 448 с.

80. Коваленко О. В., Мельниченко А. В. Брендинг в маркетинговій діяльності. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. Вип. 2. С. 126-131.

81. Козак К. Б. Адаптивні механізми управління в системі сталого економічного розвитку агропромислового виробництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Суми. 2021. Сумський національний аграрний університет. 360 с.

82. Козак К. Б., Орел А. М. Інтеграція управління конкурентною та інноваційно-інвестиційною поведінкою аграрних підприємств у парадигму сталого розвитку. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 171–176.

83. Колесник М. В. Процесний підхід до управління брендом в інноваційній діяльності. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. №1. С. 169-175.

84. Коло. Офіційний сайт. URL: <https://kolomarket.com.ua/>

85. Копійка. Офіційний сайт. URL: <https://kopeyka.od.ua/>

86. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 800 с.

87. Красовська Т. В. Споживчий попит як основа формування товарної політики промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 4. С. 36-39.

88. Курасова В. Е., Євтушенко Г. В. Ризики, пов'язані зі створенням нових брендів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 15-18.

89. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживача: навч. посіб. К.: ВЦ «Академія», 2014. 224 с.

90. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / под ред. В. Б. Колчанова, М. А. Карлика. СПб. : Питер, 2005. 272 с.

91. Ложачевська О. М. Управління організаційно-економічним розвитком транспортного комплексу регіону. Дис. д-ра екон. наук: 08.07.04; Національний авіаційний ун-т. К., 2004. 342 с.
92. ЛоТок. Офіційний сайт. URL: <https://lotok.ua/>
93. Лях І. С. Методологічні засади формування маркетингового бюджету підприємства. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/823>.
94. М'ясомаркет. Офіційний сайт. URL: <https://myasomarket.com.ua/>
95. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 640. С. 334–341.
96. Мазур Н. А., Семенець І. В., Лопашук І. А. Економіка торговельного підприємства: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.
97. Малькова І. В. Марочный капитал как нематериальный актив компании. *Экономическая теория: истоки и перспективы*. 2006. С. 734-741.
98. Маслоva Н. О. Особливості банківського брендингу. *Підприємництво та інновації*. 2017 Вип. 3. С. 37-42.
99. Маркетинг. Навчальний посібник [Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О.] / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
100. Матяж С. В., Березянська А. О. Класифікація цінностей та ціннісних орієнтацій особистості. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Сер.: Соціологія. 2013. Т. 225, Вип. 213. С. 27-30.
101. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2003. № 12. С. 37–46.
102. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39-46.

103. Мильнер Б. З., Кочетков А. В., Левчук Д. Г. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания. М.: Наука, 1985. 232 с.

104. Мясищев В. Н. Основные проблемы и современное состояние психологи и отношений человека. Психологическая наука в СССР. Т. 2. М., 1960. 440 с.

105. Научитель О. Д. Ціннісні орієнтації студентів: психологічні фактори формування, розвитку, трансформації: Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. К., 1999. 17 с.

106. Наш край. Офіційний сайт. URL: <https://nashkraj.ua/uk/>

107. Ніфатова О. М., Дудко П. М. Забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 113-120.

108. Нова Лінія. Офіційний сайт. URL: <https://www.nl.ua/>

109. Основні поняття маркетингу. URL: <https://library.if.ua/book/22/1660.html> Чем отличаются поколения Y и Z — и о чем брендам с ними разговаривать. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/consumer-insights/consumer-trends/z-y/>

110. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

111. «Перевтілення» ритейлу: як COVID-19 вплинув на супермаркети. <https://naiukraine.com/uk/media/perevtilennya-rytejlu-yak-covid-19-vplynuv-na-supermarkety/>

112. П'янкова О. В. Елементи та етапи реалізації організаційно-економічного механізму управління брендом. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Вип. 29. 2011. С. 141-146.

113. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.

114. Парфенчук І. О. Бренд-орієнтоване управління конкурентопроможністю підприємств у системі національного господарства: дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.03. Дніпро, 2017. 194 с
115. Попова И.Н. Алгоритм формирования и поддержания бренда розничной торговой сети. Наукоедение. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-formirovaniya-i-podderzhaniya-brenda-rozничnoy-torgovoy-seti/viewer>
116. Портер М. Стратегія конкуренції; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
117. Пустотін В. Етапи побудови стратегії бренду. URL: <http://www.management.com.ua/notes/brand-strategy-steps.html?print>.
118. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
119. Рекорди і рекордсмени: топ-10 українських продуктивних мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-ukrayinskyh-fmcg-merezh/>
120. Римский клуб. Теория и практика управления. 2003. № 3. С. 3.
121. Рискология (управление рисками). URL: <https://mysocrat.com/book-card/17141-riskologiya-upravlenie-riskami/>.
122. Рукавичка. Офіційний сайт. URL: <https://rukavychka.ua/>
123. Рыгаловский Д. М. Управление рисками на предприятии: методический и организационный аспекты. Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. №12 (72). Номер статьи: 7203. URL: <https://sovman.ru/article/7203/>
124. Савин Г.И. Системное моделирование сложных процессов. М.: Финансы и статистика, 2000. 276 с.
125. Савчук В. П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга». Консалтинговая компания «Стратегический партнер». URL: <http://s-p.com.ua/biblio/?cat=2&bid=41>.
126. Савчук А. М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного

маркетингу підприємств торгівлі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7/8. С. 66-71.

127. Светлова Н. В. Особенности ценностных ориентаций и нравственного самосознания учащихся средней школы: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.07. М., 2003. 18 с.

128. Севрук І. М. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 88-90.

129. Семенюк С. Брендинг вищого навчального закладу. *Галицький економічний вісник*. 2013. №3(42). С.133-138

130. Семиченко В. Гендерні особливості самосприйняття студентів у контексті соціально-психологічних суспільних відносин. *Соціальна психологія*. 2009. № 2. С.143–151

131. Сирне королівство. Офіційний сайт. URL: <https://cheesekingdom.com.ua/>

132. Сільпо. Офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/uk>

133. Соммерсби С. Позиционирование бренда. URL: <http://www.djoen.ru/>.

134. Споживач в новій нормальності: як діяти ритейлерам – дослідження GfK Ukraine. URL: <https://rau.ua/novyni/spozhivach-riteyl-gfk-ukraine/>.

135. Стан і перспективи розвитку інновацій в роздрібній торгівлі. 2018. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/140643/137707>

136. Стеблюк Н.Ф. Стратегічні пріоритети формування бренд-орієнтованої системи управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/32.pdf>.

137. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві : дис. на здобутті наук. ст. канд. ек. наук. за спец. 08.00.04. Харків: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2018. 348 С.

138. Ступак І.О. Методологія формування бренду. URL:<http://ena.lp.edu.ua/>.

139. Сучасні тенденції функціонування сфери товарного обігу в Україні. Мельник І. М. 2018 р. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-18.pdf>
140. США: Реклама и Общество. URL: <http://bookre.org/reader?file=784442>.
141. Таврія В. Офіційний сайт. URL: <https://www.tavriav.ua/>
142. Тамберг В., Бадьин А. Бренд-стратегія: новий взгляд на ефективність. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-around/essay/brand-strategy.htm>.
143. Тімонін К. О. Формування та ефективність використання бренду промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. М-во освіти і науки України, Харківський національний економічний університет. Харків. ХНЕУ, 2012. 22 с.
144. Топ-10 продуктивних ритейлерів України за кількістю магазинів URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovyh-ritejleriv/>
145. Топ-10 трендів, які будуть впливати на продуктивний ритейл в 2021 році – дослідження McKinsey. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-trendiv-2021-mckinsey/>
146. Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes URL: <https://rau.ua/novyni/top-15-torgovyh-merezh-forbes/>
147. Топ-200: рейтинг ритейлерів України за доходами, прибутком або збитком <https://rau.ua/novyni/top-200-2/>
148. Третяк В. Формування архітектури бренду. URL: www.marketing.com.ru
149. Ус С. А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. 300 с.
150. Файно маркет. Офіційний сайт. URL: <https://fayno.market/>
151. Фокстрот. Офіційний сайт. URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk>
152. Фора. Офіційний сайт. URL: <https://www.fora.ua/>

153. Чем отличаются поколения Y и Z — и о чем брендам с ними разговаривать. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/consumer-insights/consumer-trends/z-y/>

154. Шаманська О. І., Саветін В. Г., Марчук Ю. А. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1846>.

155. Шафиева Э. Т. Организационно-экономический механизм управления региональным агропромышленным комплексом: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Нальчик, 2001. 21 с.

156. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: Окупается ли ваш маркетинг? Киев : Companion Group, 2007. 617 с.

157. Шталь Т. В Оптимізація маркетингових витрат на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2011. Т. 10, № 2 (56). С. 218–223.

158. Шульгіна Л.М., Гуляйко В.М. Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств: монографія; Нац. техн. ун-т України «КПІ»; ПВНЗ «МУФ». К.: Univest PrePress, 2015. 223 с.

159. Шульгіна Л. М. Мельничук В. М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття «споживча цінність товару». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 2, 2011. С. 74–80.

160. Яресь О. Б., Паньшин И. В. Экономика организации (торгового предприятия): учеб. пособие; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2012. 88 с.

161. Comfy. Офіційний сайт. URL: <https://comfy.ua/ua/>

162. Determination and Estimation of Risk Aversion Coefficients: Research Report on Mathematical Statistics, March 2015 / Taras Bodnar, Yarema Okhrin, Valdemar Vitlinsky and Taras Zabolotsky / Stockholm University, Mathematical Statistics. [Sweden, 2015]. 21 p. URL:

<http://www.math.su.se/publikationer/skriftserier/forskningsrapporter-i-matematisk-statistik/forskningsrapporter-i-matematisk-statistik-2015-1.223837>

163. Dorokhov O., Dorokhova L. Modeling of cosmetology services estimations by consumers. Ukrainian Journal of Applied Economics. 2020. Volume 5. № 1. P. 244 – 254.

164. Doyle P. Building value-based branding strategies. Journal of Strategic Marketing. 2001. No. 9. P. 255–268.

165. Eldorado. Офіційний сайт. URL: <https://eldorado.ua/uk/>

166. Eva. Офіційний сайт. URL: <https://eva.ua/ua/>

167. Fekete A. Safety and security target levels: opportunities and challenges for risk management and risk communication.. International Journal of Disaster Risk Reduction, 2012, № 2, pp. 67-76.

168. Fozzy Cash & Carry. Офіційний сайт. URL: https://www.fozzy.ua/en/retail_chains/fozzy/

169. Intertop. Офіційний сайт. URL: <https://intertop.ua/ua/>

170. Lisun, Y. V. Strategic development mechanism of the franchising brand. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 249-257.

171. McDonald's. Офіційний сайт. URL. <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>

172. Metro Cash&Carry. Офіційний сайт. URL: <https://www.metro.ua/>

173. Novus. Офіційний сайт. URL: <https://novus.ua/>

174. Porter M., Kramer M., Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard business rev. Boston, 2006, Vol. 84, N 12. P. 78-92.

175. ProMenu. Офіційний сайт. URL: <https://promenu.ua/>

176. Rozetka. Офіційний сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/>

177. Shtal T. V., Buriak M. M. Methods of analysis of the external environment of business activitie. *Espacios*. 2018. No. 12. URL: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n12/a18v39n12p22.pdf>.

178. Spar. Офіційний сайт. URL: <https://spar.ua/>

179. Thrash!. Офіційний сайт. URL: <https://thrash.ua/>

180. Varus. Офіційний сайт. URL: <https://varus.ua/uk>

181. Zubko D. Features of forming a trade branch transit strategy on trade enterprises. Perspectives modern scientific of research: International scientific conferences. Lisbon, Portugal, 2018. P. 127–134.

ДОДАТКИ

Додаток А

Правила алгоритму виведення нечіткого логічного висновку

Таблиця А.1

Значення інтегрального коефіцієнту діджиталізації бренду в залежності від значені вхідних критеріїв

Номер з/п	Цифрові засоби обслуговування клієнтів (Digital customer service tools – DCST)	Система доставки (Delivery system – DS)	Програма лояльності (Loyalty program – LP)	Соціальні мережі та кількість підписників (Social networks and the number of subscribers – SNNS)	Інтегральний коефіцієнт діджиталізації бренду (Integral coefficient of brand digitalization – IKBD)
1	Нерозвинуті	Нерозвинена	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
2	Задовільні	Нерозвинена	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
3	Просунуті	Нерозвинена	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
4	Нерозвинуті	Задовільна	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
5	Задовільні	Задовільна	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
6	Просунуті	Задовільна	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
7	Нерозвинуті	Просунута	Нерозвинена	Непопулярні	Низький
8	Задовільні	Просунута	Нерозвинена	Непопулярні	Середній
9	Просунуті	Просунута	Нерозвинена	Непопулярні	Середній
10	Нерозвинуті	Нерозвинена	Задовільна	Непопулярні	Низький
11	Задовільні	Нерозвинена	Задовільна	Непопулярні	Низький
12	Просунуті	Нерозвинена	Задовільна	Непопулярні	Середній
13	Нерозвинуті	Задовільна	Задовільна	Непопулярні	Низький
14	Задовільні	Задовільна	Задовільна	Непопулярні	Середній
15	Просунуті	Задовільна	Задовільна	Непопулярні	Середній
16	Нерозвинуті	Просунута	Задовільна	Непопулярні	Середній
17	Задовільні	Просунута	Задовільна	Непопулярні	Середній
18	Просунуті	Просунута	Задовільна	Непопулярні	Середній
19	Нерозвинуті	Нерозвинена	Просунута	Непопулярні	Низький
20	Задовільні	Нерозвинена	Просунута	Непопулярні	Середній
21	Просунуті	Нерозвинена	Просунута	Непопулярні	Середній
22	Нерозвинуті	Задовільна	Просунута	Непопулярні	Середній
23	Задовільні	Задовільна	Просунута	Непопулярні	Середній
24	Просунуті	Задовільна	Просунута	Непопулярні	Середній
25	Нерозвинуті	Просунута	Просунута	Непопулярні	Середній
26	Задовільні	Просунута	Просунута	Непопулярні	Середній
27	Просунуті	Просунута	Просунута	Непопулярні	Середній

Номер з/п	Цифрові засоби обслуговування клієнтів (Digital customer service tools – DCST)	Система доставки (Delivery system – DS)	Програма лояльності (Loyalty program – LP)	Соціальні мережі та кількість підписників (Social networks and the number of subscribers – SNNS)	Інтегральний коефіцієнт діджиталізації бренду (Integral coefficient of brand digitalization – IKBD)
28	Нерозвинуті	Нерозвинена	Нерозвинена	Помірно популярні	Низький
29	Задовільні	Нерозвинена	Нерозвинена	Помірно популярні	Низький
30	Просунуті	Нерозвинена	Нерозвинена	Помірно популярні	Низький
31	Нерозвинуті	Задовільна	Нерозвинена	Помірно популярні	Низький
32	Задовільні	Задовільна	Нерозвинена	Помірно популярні	Середній
33	Просунуті	Задовільна	Нерозвинена	Помірно популярні	Середній
34	Нерозвинуті	Просунута	Нерозвинена	Помірно популярні	Низький
35	Задовільні	Просунута	Нерозвинена	Помірно популярні	Середній
36	Просунуті	Просунута	Нерозвинена	Помірно популярні	Середній
37	Нерозвинуті	Нерозвинена	Задовільна	Помірно популярні	Низький
38	Задовільні	Нерозвинена	Задовільна	Помірно популярні	Середній
39	Просунуті	Нерозвинена	Задовільна	Помірно популярні	Середній
40	Нерозвинуті	Задовільна	Задовільна	Помірно популярні	Середній
41	Задовільні	Задовільна	Задовільна	Помірно популярні	Середній
42	Просунуті	Задовільна	Задовільна	Помірно популярні	Середній
43	Нерозвинуті	Просунута	Задовільна	Помірно популярні	Середній
44	Задовільні	Просунута	Задовільна	Помірно популярні	Середній
45	Просунуті	Просунута	Задовільна	Помірно популярні	Високий
46	Нерозвинуті	Нерозвинена	Просунута	Помірно популярні	Низький
47	Задовільні	Нерозвинена	Просунута	Помірно популярні	Середній
48	Просунуті	Нерозвинена	Просунута	Помірно популярні	Середній
49	Нерозвинуті	Задовільна	Просунута	Помірно популярні	Середній
50	Задовільні	Задовільна	Просунута	Помірно популярні	Середній
51	Просунуті	Задовільна	Просунута	Помірно популярні	Високий
52	Нерозвинуті	Просунута	Просунута	Помірно популярні	Середній
53	Задовільні	Просунута	Просунута	Помірно популярні	Високий
54	Просунуті	Просунута	Просунута	Помірно популярні	Високий
55	Нерозвинуті	Нерозвинена	Нерозвинена	Дуже відомі	Низький
56	Задовільні	Нерозвинена	Нерозвинена	Дуже відомі	Низький
57	Просунуті	Нерозвинена	Нерозвинена	Дуже відомі	Низький

Номер з/п	Цифрові засоби обслуговування клієнтів (Digital customer service tools – DCST)	Система доставки (Delivery system – DS)	Програма лояльності (Loyalty program – LP)	Соціальні мережі та кількість підписників (Social networks and the number of subscribers – SNNS)	Інтегральний коефіцієнт діджиталізації бренду (Integral coefficient of brand digitalization – IKBD)
58	Нерозвинуті	Задовільна	Нерозвинена	Дуже відомі	Низький
59	Задовільні	Задовільна	Нерозвинена	Дуже відомі	Середній
60	Просунуті	Задовільна	Нерозвинена	Дуже відомі	Середній
61	Нерозвинуті	Просунута	Нерозвинена	Дуже відомі	Середній
62	Задовільні	Просунута	Нерозвинена	Дуже відомі	Середній
63	Просунуті	Просунута	Нерозвинена	Дуже відомі	Середній
64	Нерозвинуті	Нерозвинена	Задовільна	Дуже відомі	Низький
65	Задовільні	Нерозвинена	Задовільна	Дуже відомі	Середній
66	Просунуті	Нерозвинена	Задовільна	Дуже відомі	Середній
67	Нерозвинуті	Задовільна	Задовільна	Дуже відомі	Середній
68	Задовільні	Задовільна	Задовільна	Дуже відомі	Середній
69	Просунуті	Задовільна	Задовільна	Дуже відомі	Високий
70	Нерозвинуті	Просунута	Задовільна	Дуже відомі	Середній
71	Задовільні	Просунута	Задовільна	Дуже відомі	Високий
72	Просунуті	Просунута	Задовільна	Дуже відомі	Високий
73	Нерозвинуті	Нерозвинена	Просунута	Дуже відомі	Низький
74	Задовільні	Нерозвинена	Просунута	Дуже відомі	Середній
75	Просунуті	Нерозвинена	Просунута	Дуже відомі	Середній
76	Нерозвинуті	Задовільна	Просунута	Дуже відомі	Середній
77	Задовільні	Задовільна	Просунута	Дуже відомі	Високий
78	Просунуті	Задовільна	Просунута	Дуже відомі	Високий
79	Нерозвинуті	Просунута	Просунута	Дуже відомі	Середній
80	Задовільні	Просунута	Просунута	Дуже відомі	Високий
81	Просунуті	Просунута	Просунута	Дуже відомі	Високий

Додаток Б

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у періодичних виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

1. Зубко Д. О. Технології діджиталізації у формуванні та імплементації бренд-стратегій на торговельних підприємствах. *Colloquium-journal. Economic Sceinces*. Poland, Warszawa. Wydawca «Interdruk». 2021. № 23 (110). С. 40–44. <http://www.colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2021/08/colloquium-journal-23110-chast-1.pdf> (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

2. Зубко Д. О. Формування маркетингового бюджету для підприємств із бренд-орієнтованою системою управління. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 87–93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_2_16 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 1,0 друк. арк.).

3. Зубко Д. О. Науково-теоретичний зміст бренд-стратегії торгового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 457–461. https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_457_461 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,9 друк. арк.).

4. Зубко Д. О. Стратегічне планування архітектури брендів торговельного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 96–100. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/apie_2020_r03_a17.pdf (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

5. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/ujae_2020_r02_a31-1.pdf (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

6. Зубко Д. О. Формування ефективного бренду торговельного підприємства: фактори метасистемного рівня. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020 р. № 4. Том 3 (284). С. 153–158. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

7. Зубко Д. О. Механізм формування бренд-стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 75–85. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 1,0 друк. арк.).

8. Зубко Д. О. Управління ризиками як складник бренд-стратегії торговельного підприємства. *Університетські наукові записки*. 2021. № 2 (80). С. 197–206. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,9 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

9. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: Матеріали міжнар. наук.-

практ. конф. 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 59–60. (0,2 друк. арк.). (очна)

10. Зубко Д. О. Формування конкурентної моделі управління брендами. *Фінансові механізми сталого розвитку України*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 жовтня 2018 р. Х.: ХДУХТ, 2018. С. 285–288. (0,25 друк. арк.). (очна)

11. Зубко Д. О. Вплив процесу здійснення покупки на конкурентоспроможність товарів бренду. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 15–16 листопада 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 322–325. (0,25 друк. арк.). (очна)

12. Zubko D. Features of forming a trade branch transit strategy on trade enterprises. Perspectives of modern scientific research: Conferences of scientific article. Lisbon, Portugal, 2018. P. 127–134. (0,5 друк. арк.). (дистанційна)

13. Зубко Д. О. Сучасні підходи оцінки вартості бренду торгових підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 травня 2019 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 57–58. (0,2 друк. арк.). (очна)

14. Зубко Д. О. Формування архітектури брендів торговельного підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 14 листопада 2019 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. С. 160–163. (0,25 друк. арк.). (очна)

15. Зубко Д. О., Козуб В. О. Формування та реалізація бренд-технологій міжнародних компаній. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу*: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 15 квіт. 2020 р. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. С. 138–141. (заг. обсяг 0,25 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.). (дистанційна)

16. Зубко Д. О. Особливості створення та просування бренду на зарубіжний ринок. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. Х.: ХДУХТ, 2020. С. 221–224. (0,25 друк. арк.). (очна)

17. Зубко Д. О. Стратегічні завдання управління брендом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали V наук.-практ. конф. 26–27 листопада 2020 р. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 57–58. (0,25 друк. арк.). (дистанційна)*

№ 25/12 від «14» серпня 2020 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Зубко Дар'ї Олександрівни, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Формування стратегії бренду торговельних підприємств»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо обґрунтування методів управління брендом, формування та реалізації бренд-стратегії апробовані на торговельному підприємстві ТОВ «Крупи України». Результати апробації дозволяють зробити висновок про доцільність використання запропонованого методичного підходу щодо оцінювання рівня діджиталізації бренду підприємства та впровадження заходів з підвищення вартості бренду, які було рекомендовано для використання в роботі керівним службам органів управління підприємством.

За активною участю автора з використанням методики, поданої в дисертації, розроблено рекомендації Зубко Д. О., які полягають в імплементації процесу формування маркетингового бюджету на ТОВ «Крупи України» для впровадження бренд-орієнтованої системи управління. Всі зазначені методики впроваджені в роботу підприємства у 2020 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Керівник Подпачнюк А.М.
ТОВ «Крупи України»



№ 277/3 від «4» листопада 2020 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Зубко Дар'ї Олександрівни, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Формування стратегії бренду торговельних підприємств»

Представлені в дисертаційній роботі результати дослідження щодо управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства апробовані на торговельному підприємстві ТОВ УРСК. Результати апробації дозволяють зробити висновок про доцільність використання запропонованої схемою управління ризиками, яка охоплює стадії діагностики, ідентифікації ризику (визначення інструментів і методів, які будуть використані), аналізу, планування та реагування, спостереження та управління та впровадження заходів з підвищення вартості бренду, які було рекомендовано для використання в роботі керівним службам органів управління підприємством.

За активною участю автора з використанням методики, поданої в дисертації, розроблено рекомендації Зубко Д. О., які полягають в імплементації концептуальної схеми процесу формування ДНК бренду торговельної компанії з урахуванням вимог сталого розвитку на ТОВ УРСК для підвищення ринкової вартості компанії. Всі зазначені методики впроваджені в роботу підприємства у 2020 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Керівник *А. С. Філіпко*
ТОВ УРСК





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 21/86-29-72/1 від 06.04.2021

На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження
 Зубко Дар'ї Олександрівни,
 поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 на тему «Формування стратегії бренду торговельних підприємств»
 за спеціальністю 073 – Менеджмент

Основні теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи Зубко Д.О. використані в навчальному процесі кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 7 від 04.02.2021р.), а саме:

надано пропозиції щодо розвинутого понятійного апарату бренд-менеджменту, в межах якого виокремлено функції, складові та характеристики бренду, визначено джерела формування індивідуальності бренду, окреслено складові системи ідентичності бренду і позиціонування успішного бренду, фактори успіху стратегії бренду, джерела формування цінності бренду, включаючи спектр функцій, складові формування індивідуальності бренду для торговельного підприємства, які використовуються при викладанні навчальної дисципліни «Міжнародний маркетинг» (Тема 6 «Міжнародний маркетинговий комплекс: товарна політика») для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу, спеціальностей 051 «Економіка», освітньої програми «Міжнародна економіка», 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент»;

запропоновано принципи бренд-орієнтованого управління та модель розробки і реалізації бренд-стратегії на торговельному підприємстві, що використовується під час викладання навчальної дисципліни «Міжнародні бізнес-стратегії підприємства» (Тема 6 «Стратегії міжнародного бізнесу та розвитку компаній») для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання, спеціальностей 051 «Економіка», освітньої програми «Міжнародна економіка», 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент».

Проректор з навчально-методичної роботи
 к.е.н., доцент

Завідувач кафедри
 міжнародної економіки і менеджменту
 к.е.н., доцент



Каріна НЕМИШКАЛО

Надія ПРОСКУРНІНА

211921