

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Білодід Анастасія Владиславівна

Керівник Гриджук І.А.
к.н.з держ.управління, доцент кафедри
маркетингу та управління бізнесом

Рецензент Загурська-Антонюк В.Ф.
Доц., д.н., з держ.упр.,

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою ____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«?» ____ 202 ____.

Київ - 2024

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/ п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпи- с науро- вого керівн ика	Пр и - міт -ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	20.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	19.12.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	12.02.24 – 1 розділ 27.02.24 – 2 розділ 30.03.24 – 3 розділ		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	20.03.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	30.03.24		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20.01.24		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		20.02.24		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		30.03.24		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня	15.05.24		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «20_____» жовтня_____2024__р.

Науковий керівник Гриджук Ірина Анатоліївна

Виконавець кваліфікаційної роботи Білодід Анастасія Владиславівна

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ» ФАКУЛЬТЕТ

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

«_____» _____ 202__ р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Білодід Анастасії Владиславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком брендів підприємства» та керівник роботи Гриджук Ірина Анатоліївна, к.н.з держ.управління, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом (ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від «_____» _____ 202__ р. №__.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2024_р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали, сайти компанії.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА H&M GROUP.

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОДНИХ БРЕНДІВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та основні поняття управління розвитком брендів підприємства	7
1.2 Основні складові бренду	12
1.3 Моделі управління розвитком брендів	16
РОЗДІЛ.....2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА H&M GROUP	24
2.1 Загальна характеристика підприємства H&M Group	24
2.2 Аналіз управління розвитком бренду COS компанії H&M Group	30
2.3 Дослідження управління розвитком бренду H&M компанії H&M Group.....	37
РОЗДІЛ.....3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОДНИХ БРЕНДІВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ	45
3.1 Виявлення проблем, зон розвитку та потенціалу в українській модній індустрії як обґрунтування необхідності створення стратегій управління розвитком брендів	45
3.2 Пропозиції щодо утримання українськими брендами позицій на ринку після повернення брендів H&M та Inditex	50
3.3 Управління розвитком українських брендів у напрямку екологічності та сталого розвитку	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність проблеми. Наразі на ринках функціонує велика кількість компаній. Усі вони намагаються боротися за увагу споживача та отримати його лояльність і прихильність. З одного боку, існує сотні брендів, які працюють протягом багатьох десятиліть та з роками отримали довіру та увагу клієнтів. З іншого боку, суспільство невпинно розвивається, у людей виникають нові потреби та ті механізми управління брендами, які були ефективними раніше, починають ставати застарілими.

До того ж, на ринках з'являються нові компанії, які мають конкурувати зі старими гравцями. Це ускладнює можливості новостворених брендів отримати частку ринку, адже в них порівняно мало ресурсів та можливостей задля використання інструментів маркетингу, які мають у своїх стратегіях великі компанії.

Інструменти управління розвитком підприємства можуть допомогти компаніям стати більше пізнаваними та конкурентоспроможними, отримати лояльну аудиторію та збільшити прибуток.

Метою дослідження є дослідити підходи до управління розвитком брендів, проаналізувати діяльність та управління брендами COS та H&M компанії H&M Group, сформулювати засади, які сприятимуть розвитку українських модних брендів.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- дослідити сутність та основні поняття управління розвитком брендів;
- визначити основні складові, на яких базується робота бренду;
- розглянути моделі управління розвитком брендів;
- надати організаційну характеристику підприємства H&M Group;
- проаналізувати управління розвитком бренду COS;
- проаналізувати управління розвитком бренду H&M;

- виявити проблеми, зони розвитку та потенціалу в українській модній індустрії;
- надати пропозиції щодо утримання українськими брендами позицій на ринку після повернення брендів H&M та Inditex;
- створити пропозиції щодо управління розвитком українських брендів у напрямках сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є: особливості розвитку брендів.

Предметом дослідження є процес управління розвитком брендів підприємства H&M Group.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували звітні дані та інформація про діяльність підприємства H&M Group, теоретичні праці дослідників у сфері історії розвитку брендів, семіології, матеріали та підручники з брендингу та управління діяльністю брендів та джерела мережі Інтернет.

Теоретичні засади роботи зі створення, розвитку та управління брендами було відображено у роботах зарубіжних та українських спеціалістів, таких як: Келлер, Елліотт, Палмат'є, Смерічевський, Струтинська, тощо.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у можливості використання рекомендацій у практичній діяльності українських підприємств у модній індустрії з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку в порівнянні з іноземними конкурентами.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дипломної роботи - 70 сторінок, з них 57 сторінок основного тексту та список використаних джерел із 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні поняття управління розвитком брендів підприємства

Американська асоціація маркетингу визначає бренд як будь-яку вирізняльну рису, як-от назву, термін, дизайн або символ, який ідентифікує товари чи послуги [1]. Тобто, бренд розглядається як певна асоціація між елементом та продуктом.

Дефініцію бренду з боку семіології, науки про знаки, визначає Ущиповська І. В.: «Бренд – це сукупність смислів та асоціацій про знак, складених на індивідуальному рівні в певних комунікативних ситуаціях, який використовує значні семіотичні ресурси для створення персуазивного, афективного та сугестивного впливу на поведінку цільової аудиторії» [2]. Тобто певні знаки, пов'язані з брендом створюють асоціації в мозку та спонукають споживача до дії.

Науковець Гоголь Т. В., у свою чергу, визначив бренд як «комплекс певних характеристик товару чи послуг (психологічних, функціональних, емоційних), які відображаються у комплексі наявних атрибутів товарів або послуг» [3], роблячи акцент на наявності атрибутів різного характеру у продукті.

Згідно з думкою науковців Чернатоні та МакДональду, успішним брендом є «ідентифікований продукт, послуга, особа чи місце, доповнені таким чином, що споживач вбачає релевантну та унікальну додаткову цінність, яка більше відповідає його потребам. Крім того, запорукою успішного бренду є здатність підтримувати цю унікальну додаткову цінність в рамках конкуренції на ринку» [4].

Тож, бренд – це сукупність певних атрибутів різного характеру, за допомогою яких товари чи послуги вирізняються з-поміж інших на ринку та отримують увагу й лояльність з боку споживача.

Згідно з теоретичними засадами семіології, людський мозок не розуміє мови. Він вибудовує асоціативні ряди з подіями чи явищами. Завдяки цьому індивіди потім використовують певні слова та конструкції. Мозок зчитує, зберігає та використовує дані у вигляді знаків. Тож, якщо людина їх бачить, в неї починають з'являтися асоціації та емоції. А емоції, у свою чергу, викликають відчуття близькості, пов'язані з брендом. Тож, під час створення бренду або ребрендингу необхідно використовувати основи науки про знаки та розуміти, яким чином вплине той чи інший візуальний символ на сприйняття людини [2].

Кожен окремий бренд має свою систему знаків, що дає можливість розпізнати його серед конкурентів. Її можна описати за допомогою трикутника Пірса, у якому наявні:

1. Об'єкт – бренд.
2. Знаковий спосіб – те, що визначає бренд або транслює його головні принципи: логотип, назва, слоган, тощо.
3. Інтерпретанта – інструменти, використовуючи які можна транслювати ідеї бренду [2].

Історія розвитку цього поняття почалася з давніх часів. Етимологією слова «бренд» є слово «brandr», що у перекладі з давньоскандинавської мови означає випалювання. Це пов'язано з тим, що люди випалювали своє маркування на виготовленій продукції. Одним із перших видів товарів, що були створені таким чином, були керамічні вироби Китаю, Індії, Греції, Римської імперії, а також Месопотамії.

Маркування цегли та плит, виготовлених в Римській імперії, мало написи, які допомагали зрозуміти вид сировини, використаний для продукту або ідентифікувати людину, яка виготовила ці будівельні матеріали та була головною у спорудженні конструкції. Підписи на картинах можуть теж

вважатися першими видами маркування, одного з перших інструментів брендингу.

У 1200их роках англійські пекарі та ювеліри були зобов'язані маркувати свої товари задля забезпечення прозорості та чесності у виготовленні продукції.

Тіла людей також піддавалися маркуванню: у проміжку між 1600ими та 1800ими роками злочинцям у Англії викарбовували літеру «S» на щоці, а у Франції – лілію на плечі. Раби мали свої мітки задля ідентифікації належності до господаря.

У XIX столітті відбулася Індустріальна революція та з'явилися запаковані товари, які було виготовлено на заводах. Таким чином виробництво побутової продукції було перенесено з локальних комун до централізованих фабрик. Під час перевезення товарів, фабрики почали викарбовувати свою назву на бочках, де знаходилася продукція, розширюючи поняття брендингу. Виробники запакованих товарів вкладали багато зусиль в те, щоб люди почали їм довіряти так само, як і місцевим. Одним із перших брендів, які почали робити у цьому спробі, була Coca-Cola.

Поява законів про товарні знаки у 1862 та 1875 роках започаткували масштабне виготовлення та продаж товарів масового виробництва з дотриманням стандартів якості та однакової форми й розмірів продукції. [5]

Цікавим фактом є те, що 25% найвпливовіших брендів є брендами, які створили до XIX століття. Це Coca-Cola, Louis Vuitton, Budweiser, American Express, Pepsi, Hermes, Siemens, Cartier, Colgate та інші [6]. При цьому, логотипи та пакування товарів могли еволюціонувати з часом (рис. 1.1).



Рис. 1.1, Еволюція пакування Coca Cola

Вищезгадані бренди успішно завойовували довіру на ринку і на сьогодні мають ефективний менеджмент розвитку своїх стратегій. Незважаючи на те, що вони були створені 100-200 років тому, вони змогли еволюціонувати разом із суспільством та часом. Це вміння є одним із найважливіших для розвитку будь-якого бренду.

Тож, зважаючи на історію розвитку брендингу товарів, можна зробити висновок, що він використовувався протягом багатьох років для виконання різних функцій, таких як:

- забезпечення якості товару;
- ідентифікування виробника;
- розрізнення товару з-поміж інших;
- отримання інформації щодо сировини, тощо [5]

Поняттям, тотожним до бренду, є торгова марка – «позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб.» [7]

Бренд з одного боку, складається з чітко сформованих елементів, таких як ім'я, логотип, слоган, а з іншого – володіє рядом асоціацій у сприйнятті споживачів та викликає певні емоційні зв'язки при його згадуванні. Тож, не кожна торгова марка може стати брендом.

Бренди класифікують на:

1. Корпоративні – ті, які напряду пов’язані з підприємством, а не окремою продукцією.
2. Парасолькові – ті, які об’єднують різні групи товарів в одному бізнесі.
3. Індивідуальні – самостійні бренди, які не пов’язані з підприємством-виробником.
4. Суббренди – дочірні компанії, які можуть працювати і в інших сегментах ринку, проте належать батьківській компанії. [8, с 10]

Основними функціями брендів є:

1. Інформативна: надання потенційному споживачу інформації стосовно продукту та його особливостей.
2. Престижна: демонстрація статусності товару, особливо це стосується люксових брендів одягу, машин, тощо.
3. Економічна: збільшення вартості товарів та послуг, а також акцій компанії за рахунок значущості бренду.
4. Захисна: захист від копіювання продукції завдяки дії законодавства про торгові марки та інтелектуальну власність, збільшення бар’єрів входу на ринок для потенційних конкурентів.
5. Забезпечення наявності постійних клієнтів та лояльних споживачів. [9, с 33]

Також у роботі були розглянуті такі терміни як «розвиток» та «управління»: розвиток – «це сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості в інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування». [10] Управління – «це цілеспрямований вплив на об’єкт з метою зміни його стану та поведінки.» [11]

Тож, управління розвитком брендів підприємства полягає у їхньому створенні, а також у аналізі поточного стану задля змін з метою досягнення цілей. Бренди перебувають у розвитку постійно, щоб зберегти або підвищити конкурентоспроможності на ринку, що завжди змінюється.

1.2 Основні складові бренду

Кожен бренд має свою ідентичність (brand identity). Вчений Капферер визначає ідентичність бренду як те, що допомагає організації або її частині відчувати, що вона справді існує та є унікальною, маючи власну історію та місце на ринку. Для визначення ідентичності допомагають наступні питання:

1. Яка у бренда візія та ціль?
2. Чим він відрізняється від інших?
3. Які потреби він задовольняє?
4. Яка у нього сфера компетенції?
5. Які ознаки роблять його пізнаваним? [12, с. 171-173]

Таблиця 1.1

Основні елементи ідентичності бренду

№	Елемент	Сутність
1	Назва	Перша точка контакту бренду зі споживачем, яка має бути легкою для сприйняття та запам'ятовування. Вона відображає центральну тему бренду або має викликати ключові асоціації з ним. Потенційні клієнти можуть помітити назву та запам'ятати її за лічені секунди, що робить таким важливим її вибір. Через сильний зв'язок назви та продукту, назву бренду з часом дуже складно змінювати, адже це впливатиме на цілий асоціативний ряд.
2	URL-адреси	Доменні імена, що визначають розташування сторінок в інтернеті, які потрібно реєструвати та оплачувати.
3	Логотипи та символ	Візуальний елемент на позначення бренду, має сильний вплив на його пізнаваність. Логотипом може бути назва торгової марки, написана певним шрифтом або абстрактний елемент, який на перший погляд, ніяк не пов'язаний із назвою компанії. Несловесні логотипи також називають символами. Для створення логотипів, які привертатимуть увагу та залишатимуться у думках потенційних споживачів, використовують принципи вищезгаданої семіології.
4	Персонажі	Особливий тип символів, який приймає характеристики, близькі до людських. Зазвичай вони представлені у рекламі та можуть відігравати головну роль у кампаніях та дизайні упакування. Час від часу вони мають змінюватися, щоб бути релевантними відносно цільової аудиторії.
5	Слогани	Це короткі фрази, які зазвичай складаються з 3-5 слів та передають інформацію про бренд. Вони часто бувають у рекламі, але також можуть бути написані на пакуванні. Як і назва, слоган є скороченим засобом для відображення бренду в головах

		потенційних споживачів та установлення рядів асоціацій. Слогани можуть допомагати краще зрозуміти значення бренду та його особливість.
6	Пакування	Діяльність із дизайну та виробництва упаковки продукції. Має на меті здійснити такі функції як: - Визначити марку. - Передати описову інформацію про продукцію. - Забезпечити захист та збереження зовнішнього вигляду продукції. - Допомогти в домашньому зберіганні та споживанні. Задля найкращого виконання своїх функцій, дизайн упаковки має бути ергономічним, розробникам слід дотримуватися естетичних норм у виборі кольору, форми та розміру.
7	Tone of voice	Вербальна ідентичність бренду, мова бренду, використання мовних стилів із метою транслявання цінностей, особистості та сутності бренду. Використовується як зовнішньо, тобто з клієнтами при комунікації по телефону, в магазинах, у листах та соціальних мережах, так і внутрішньо: при спілкуванні з працівниками та партнерами.
8	Візуальний контент	Інформація, яку транслює про себе бренд, використовуючи зображення, малюнки та відео.

Джерело: створено автором на основі [13, с. 142-165] та [14, с. 2, 10]

Навіть якщо складові бренду були розроблені якісно, цільова аудиторія була знайдена, а ідентичність вирізнятиме бренд з-поміж інших, для усталення позицій на ринку потрібен час. Для клієнтів дуже важливо отримати позитивний досвід на всіх точках взаємодії із цим брендом багато разів поспіль. Також компанія має залишити свій слід у думках потенційного споживача і проробити асоціативний ряд, при якому, згадуючи про якусь потребу або бажання, споживач постійно згадуватиме саме про цей бренд. Складові бренду мають бути сталими, адже робота із сприйняттям та думками потребує часу. Тож, після того як основні складові бренду були розроблені, вони є незмінними, на відміну від продукту, який може змінюватися навіть кожного сезону, наприклад, як у модній індустрії.

При створенні бренд має повну свободу розвитку у будь-який можливий спосіб, але з часом він окреслює свою позицію на ринку. Але з часом певні концепти продукту чи комунікації стають йому не властивими. У

бренду починає з'являтися свій образ (brand image). Відмінність ідентичності бренду від його образу полягає в тому, що ідентичність висвітлює його візуальні елементи та те, як він хоче сприйматися своєю аудиторією, а його образ стосується усвідомлення бренду споживачем за рахунок досвіду, асоціацій та емоцій, пов'язаних із ним та є наслідком створеної репутації, сервісу та реклами.

Помилковою буде стратегія намагатися досягти ринкового ідеалу, якого очікують від компанії споживачі, такого як відмінний сервіс та увага, адже цим підприємство не виділиться та не захопить місце у мисленні аудиторії.

Концепція ідентичності слугує для підкреслення того факту, що з часом бренди отримують свою незалежність та власне значення, вони визначають сферу своєї компетенції, потенціалу та легітимності. Проте, одержимість іміджем може призвести до того, що бренди будуть робити багато кроків, спрямованих на розвиток зовнішньої комунікації, не залишаючи ресурсів на реальні дії та продукт. [12, с. 175]

Невід'ємною частиною кожного бренду є його позиціонування, тобто підкреслення відмінних характеристик, які відрізняють його від конкурентів. [12, с. 175] До процесу створення позиціонування бренду входять такі кроки як:

1. Аналіз та виокремлення потреб усіх зацікавлених сторін, пов'язаних із ним (таких як споживач, робітник, акціонер та інші).
2. Генерація ідей щодо бажаного сприйняття бренду усіма сторонами.
3. Виокремлення бажаного позиціонування бренду та його вираження через візуальну та вербальну айдентику, продукти, сервіс та поведінку.
4. Постійне застосування систем заходів, спрямованих на оптимізацію значення позиціонування у головах зацікавлених сторін.
5. Розвиток, менеджмент та оцінювання позиціонування з плином часу.

[15, с. 3]

Бренд починає виділятися з часом за рахунок добре розвиненого ДНК. До нього входять такі ознаки, як ключові ідеї та слова, візуальні символи, стиль

спілкування з аудиторією. Також в залежності від бренду до його ДНК можуть додаватися форми, візуальні коди, силуети, кольори, смаки та запахи, завдяки яким можна одразу його ідентифікувати. [16]

Для ефективного управління розвитком бренду потрібно знати, на якій стадії життєвого циклу він зараз знаходиться. Існують такі стадії як розробка, впровадження, зростання, стабілізація, згасання та вихід з ринку (рис. 1.2).

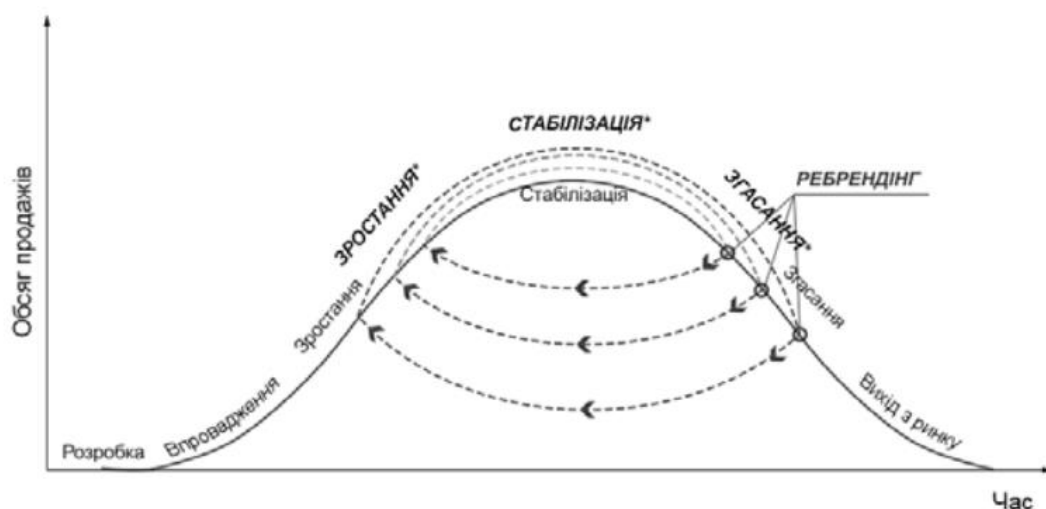


Рис. 1.2, Життєві цикли бренду, [17]

Становлення бренду починається зі стадії зростання, а до цього відбувається зародження у вигляді створення та початку функціонування торгової марки. Бренд на стабілізаційній стадії знаходиться на вершині своєї популярності, має велику клієнтську базу та стабільний прибуток. Бренд-менеджери мають на меті утримати бренд у цьому стані якомога довше. Наступною стадією є стадія згасання, при якій бренд починає втрачати свої позиції на ринку через зміну вподобань споживачів, неефективний маркетинг, погіршення якості товарів або послуг, зменшення релевантності продукції, тощо. На цій стадії починає скорочуватися прибуток, принесений брендом. [17]

Коли бренд проходить стабілізаційний етап та починає втрачати свої позиції на ринку, впроваджується стратегія ребрендингу з метою повернути його до стадії зростання [18].

Ребрендинг – «це зміна бренду в цілях стимулювання зміни споживацького ставлення до нього, завданням якого є створення довгострокової позитивної тенденції зростання бренду на ринку». До нього можуть входити такі процеси як зміна назви або логотипу, позиціонування, місії та концепції діяльності [19].

Тож, було виокремлено великий, середній та малий цикли управління брендом. До великого циклу включені ринковий аналіз, створення стратегій, маркетингового контролю, прийняття рішення про вихід із ринку. До середнього – стратегічні рішення, такі як зміна асортименту бренду, модифікація комплексу маркетингу стосовно бренду, зміна позиціонування, тощо. До малого циклу включені поняття, пов'язані з тактичним маркетинговим плануванням, а саме: зміна у тактиці збуту та просування, адаптація під сезонність, тощо [18].

1.3 Моделі управління розвитком брендів

Управління розвитком брендів включає в себе створення та використання маркетингових програм та інструментів задля вибудовування, вимірювання та управління капіталом бренду. Вони знаходяться в постійному розвитку, адже ринок та соціум, як і потреби споживачів є динамічними. У схемі 1.1 зазначені основні кроки управління розвитком брендів.

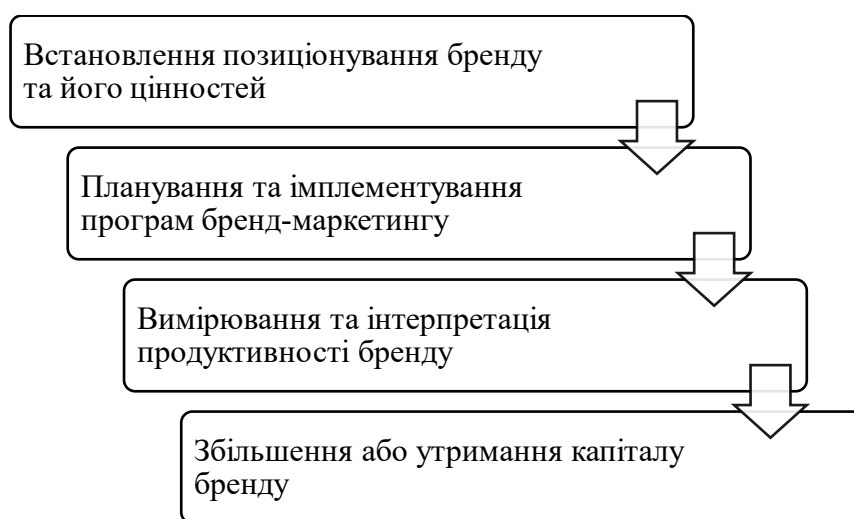


Схема 1.1 Кроки управління розвитком брендів [13, с. 59-61]

Для встановлення позиціонування бренду та його цінностей потрібно чітко дати відповідь на питання про те, що він хоче репрезентувати і яке в нього має бути позиціонування. Для цього потрібно розробити складові бренду, описані у підпункті 1.2 дослідження. Складові, розроблені на першому етапі управління розвитком бренду мають якнайкраще його репрезентувати. Перевіркою вкладу складових бренду в його побудову є те, що думатимуть потенційні споживачі про продукт або послуги, якби вони почули б або побачили б тільки ім'я бренду, логотип або інший елемент.

Створивши це, можна зробити другий крок, а саме планувати та імплементувати програми бренд-маркетингу. Незважаючи на те, що розробка складових брендів є важливою у становленні його успішності, найбільшу роль у цій справі відіграватимуть саме впровадження маркетингових активностей, які є складовими понять маркетингу вражень та маркетингу взаємовідносин.

Маркетинг вражень (experiential marketing) – це процес ідентифікування та задоволення потреб клієнтів за допомогою використання двостороннього зв'язку, що являє собою комунікацію з боку бренду та комунікацію з боку клієнта у відповідь. Такі дії оживляють бренд та показують цінність цільової аудиторії для нього. Головною ціллю цього виду маркетингу є встановити справжню комунікацію зі своєю аудиторією шляхом організації заходів, виставок, конференцій, активностей у магазинах, тощо, а також надати споживачам приємні емоції, які утворюють зв'язок між ними та брендом та стануть підґрунтям для лояльного ставлення до бізнесу [20, с. 10-14].

Такий вид маркетингу дуже важливий і має бути присутнім у довгостроковій маркетинговій стратегії будь-якого бренду, адже це приносить лояльних клієнтів, які, у свою чергу, залучатимуть своїх друзів та знайомих. Іншими словами, буде діяти «сарафанне радіо», кращої реклами за яку, не існує. [20, с. 10-14]

Інструментами для побудови успішної стратегії у маркетингу вражень можуть слугувати:

1. Створення емоційних зв'язків – таким чином бренди використовуватимуть не просто увагу споживачів, а ще й їхні переживання, що надасть можливість для більш дієвого впливу.
2. Освітні зв'язки – дослідження експертів з маркетингу Кері Сміт та Дена Гановера показали, що якщо клієнт розуміє продукт, то вірогідність того, що він його придбає у 4 рази більша.
3. Сюрприз та захоплення – несподіваний досвід та приємні сюрпризи краще запам'ятовуються та наділяють бренд у свідомості споживача позитивними рисами.
4. Зв'язки з інфлюенсерами, які потім діляться своїм досвідом із аудиторією і таким чином захоплюється велика кількість потенційних споживачів.
5. Можливість спробувати товар та надати свою думку для споживача є цінним досвідом, що дає йому можливість оцінити свою важливість, а також почуття першості.
6. Стимулювання зв'язку – надання компанією знижки або можливості доєднатися до ексклюзивної події спонукають споживачів давати більш розгорнутий відгук та налагоджувати спілкування з брендом. [21, с. 26-40]

Наступним інструментом є маркетинг взаємовідносин. За науковцем Палматє, – «це процес ідентифікування, розвитку та підтримки взаємовідносин між брендом та споживачем з метою підвищення продуктивності компанії» [21].

Головними засадами цього поняття є те, що:

- Його метою є створення відносин між брендом та клієнтом, а не здійснення покупки.
- Розподілення грошей йде не тільки на залучення нових клієнтів, а й на встановлення лояльності до бренду.
- Вбачає важливість об'єднання якості продукту або послуги, клієнтського сервісу та маркетингу.

Найголовнішими драйверами ефективності маркетингу взаємовідносин є:

- 1) Якість взаємовідносин, до якої входять такі поняття як відданість, довіра, норми взаємності та ефективність обміну.
- 2) Ширина взаємовідносин, тобто частота взаємодії між клієнтом та брендом. Чим частіше вона відбувається, тим краще для розвитку відносин.
- 3) Композиція відносин: те, як саме взаємодіє споживач із брендом. [21, с. 26-40]

Останньою частиною кроку про програмування та імплементацію програм бренд-маркетингу є використання вторинних асоціацій. Асоціації до певного бренду можуть бути пов'язані з іншими явищами або предметами, думаючи про які, споживач також згадуватиме бренд. Наприклад, він може бути пов'язаний з такими джерелами як:

- країна або регіон через акцент на географічне походження продукту;
- канали дистрибуції;
- іншими брендами через кобрендинг;
- інфлюенсерами через рекламні кампанії;
- спортивні або культурні заходи через спонсорство;
- іншими джерелами. [13, с. 60-62]

Наступним кроком в управлінні розвитком брендів підприємства є вимірювання та інтерпретація продуктивності бренду. Для ефективного управління брендами потрібно розробити та впровадити систему вимірювання їхнього капіталу.

Система вимірювання капіталу бренду – набір дослідницьких заходів, спрямованих на отримання менеджерами та маркетологами своєчасної, точної та дієвої інформації для того щоб приймати найкращі тактичні рішення в короткостроковій перспективі та розробляти ефективні стратегії з можливістю постановки конкретних цілей та вимірювання досягнень у довгостроковій перспективі. Для того щоб впровадити таку систему, потрібно провести аудит

бренду, розробити інструменти для відстеження ефективності основних показників бренду, а також встановити систему управління капіталом.

Аудитом бренду є його комплексне дослідження з метою виявлення його джерел капіталу та розробки шляхів для оптимізації використання цього капіталу. Також важливо проаналізувати стратегію позиціонування бренду для подальшого впровадження маркетингового плану для створення, зміцнення або підтримки асоціацій з брендом у думках споживачів.

Відстеження продуктивності бренду – це вибір показників для вимірювання змін у бренді а також систематичне здійснення збору кількісної інформації про споживачів та їхню поведінку задля вимірювання показників продуктивності.

Система управління капіталом бренду – це набір організаційних заходів, які мають на меті покращити розуміння та використання капіталу бренду у компанії. Для цього потрібно створити статuti капіталу бренду, скласти звіти про капітал бренду, а також визначити відповідальних за нього. [13, с. 59-62]

Вимірювання результатів діяльності бренду відбувається за допомогою порівняльного та холістичного підходів. До порівняльного підходу входять такі заходи як експерименти задля вивчення реакції споживачів на зміни елементів маркетингової програми, здійснення опитувань щодо процесу прийняття споживачем рішення про покупку. До холістичного методу входить оцінка вартості бренду під час його злиття та поглинання, а також аналіз вартості бренду шляхом віднімання від загальних уподобань споживачів уподобання до бренду на основі властивостей фізичного продукту, іншими словами, це дослідження суми, яку споживач готовий заплатити саме за бренд. [13, с. 363-382]

Для збільшення або утримання капіталу бренду потрібно проаналізувати загальну стратегію компанії, чи має вона на меті вийти на інші сегменти ринку абр розширити географію. Необхідно мати довгострокову стратегію управління, до якої входитиме створення прогностичних стратегій, спрямованих на збереження або підвищення вартості бренду на основі

відносин з клієнтом з плином часу, а також реактивні стратегії для відновлення бренду у разі настання кризової ситуації. При управлінні інтернаціональним брендом враховуються міжнародні фактори та знання про досвід та поведінку цих ринкових сегментів. [13, с. 59-62]

Тож, задля ефективного управління розвитком брендів потрібно проаналізувати їхній поточний стан, поставити ціль та підібрати інструменти, спираючись на бюджет, особливості цільової аудиторії, цінності та позиціонування для її досягнення. Незважаючи на те, що елементи бренду вже були розроблені, для ефективного управління розвитком брендів підприємства необхідно постійно оновлювати та додавати заходи з маркетингу взаємовідносин та враження задля утримання та покращення позицій компанії на ринку.

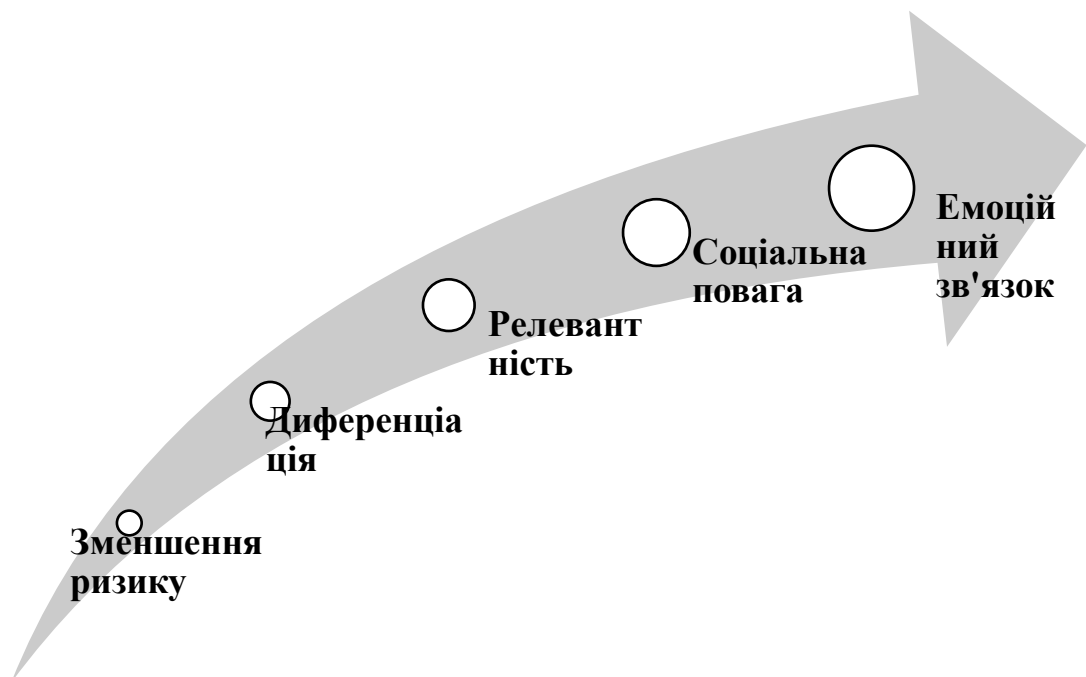


Рис. 1.3 Етапи побудови емоційного зв'язку між брендом та споживачем, створено автором на основі [23, с. 270]

Для створення емоційного зв'язку між брендом та клієнтом буде розглянута модель Елліотта. Дана модель була синтезована вищезгаданим науковцем на основі моделей BrandDynamics та BrandAsset Valuator для

створення найкращої моделі вибудовування сприйняття бренду у свідомості потенційних споживачів.

Перший етап сприйняття бренду складається зі зменшення ризику, другий – з визначенням диференціації та релевантності, а третій – з отриманням соціальної поваги та створенням емоційних зв'язків.

Етап зменшення ризику складається з розвитку впізнаваності бренду та уявлень про його якість. Тобто спочатку споживач дізнається про продукт, вирішує спробувати його та досліджує співвідношення якості та ціни. Товар має відповідати очікуванням стосовно якості, але буде краще, якщо він їх перевершить. Багато брендів, продукти яких є стандартними та не можуть диференціюватися, залишаються на цій точці. [23, с. 270]

Ті бренди, які не входять до групи вищеназваних, задля переходу на етап диференціації мають довести, що цей бренд відрізняється від інших і що ця відмінність є унікальною та варта того, щоб через неї обрати саме цей бренд, а не інші. Задля управління зрілим брендом необхідно продовжувати забезпечувати диференціацію відносно інших брендів, інакше він швидко втратить свої позиції на ринку, якщо до нього доєднаються нові конкуренти зі схожою якісною продукцією та ще й зі зменшеною ціною.

Нові бренди, які знаходяться у фазі зростання, показують більшу диференціацію, ніж релевантність. Це пояснюється тим, що таким чином вони виділяються з-поміж конкурентів та отримують увагу споживачів. Однак потім для забезпечення усталення позицій на ринку, компанія має створити та підтримувати переваги, які відповідатимуть стилю життя потенційних клієнтів для отримання їхньої лояльності. Досягнення другої стадії сприйняття бренду забезпечує йому стабільність та прибутковість. Більшість брендів зазвичай не просувається далі цієї точки.

Досягнення третьої стадії починається з отримання соціальної поваги та оцінки. Головними питаннями є те, яку саме функцію виконує бренд у суспільстві: чи він допомагає споживачу виділитися, чи навпаки злитися з натовпом, та чи ці функції є саме тим, що хоче отримати потенційний

споживач. Менеджери, які управляють брендом, мають добре знати свого споживача та мати відповіді на дані запитання, що в свою чергу, допоможе визначити наступні кроки розвитку бренду у соціологічному аспекті, якщо модель, за якою він працює зараз, не є релевантною. Завдяки позитивній та тривалій взаємодії клієнта із брендом, у останнього почне вибудовуватися емоційний зв'язок із брендом. Споживач звикає до бренду та починає відчувати довіру й впевненість у своєму виборі. Задля отримання довіри клієнт має отримувати регулярний позитивний досвід на усіх точках взаємодії із брендом. Тож, послідовність у всіх вищенаведених кроках є запорукою для створення взаємин між брендом та аудиторією, як і завоюванням її лояльності. [23, с. 271]

Клієнти проходять ці кроки у певній послідовності. На кожному етапі цього ланцюга є певна кількість споживачів та ціллю бренд-менеджера є просування клієнтів вище по ланцюгу, що забезпечить збільшення лояльності аудиторії до бренду, та як наслідок, збільшення кількості та суми покупок. Якщо у компанії виникають проблеми з продукцією або комунікацією, з'являється новий цікавий конкурент з вдалою стратегією бренд-менеджменту, то клієнти починають рухатися вниз по цьому ланцюгу. Тож, спеціалісти мають постійно слідкувати за ринком, покращувати продукцію, розвиватися із часом задля збереження та посилення своїх позицій [23, с. 272-273].

Метою будь-якого бренду є підвищення пізнаваності, отримання уваги та лояльності споживача. Враховуючи розміри компанії, величину її бюджетів на маркетинг, специфіку цільової аудиторії, розробляються системи заходів, спрямованих на досягнення вищезгаданої мети. Саме це і являє собою процес управління розвитком брендів.

Тож, у даному розділі було досліджено сутність та основні поняття управління розвитком брендів; визначено основні складові, на яких базується робота бренду; розглянуто моделі управління розвитком брендів, розроблені вченими Келлером та Елліоттом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА H&M GROUP

2.1 Загальна характеристика підприємства H&M Group

Досліджуваною компанією є H&M Hennes & Mauritz AB, яка була заснована 4 жовтня 1947 року у шведському місті Вестерос Ерлінгом Перссоном [24].

Підприємство є родиною брендів. Основним сектором діяльності компанії є одяг, аксесуари, взуття, косметика, домашній текстиль та товари для дому. Компанія володіє наступними брендами: H&M, COS, Weekday, Monki, H&M HOME, & Other Stories, ARKET і Afound, а також платформою для купівлі одягу Singular Society та B2B платформу для кастомізації одягу Creator Studio. До складу H&M Group входить інвестиційний підрозділ H&M Group Ventures, а також досліджувана компанія інвестує в такі стартапи як Sellpy, Smartex, Infinited Fiber і Colorifix [25].

Підприємство є публічною акціонерною компанією, акції якої котуються на біржі Nasdaq Stockholm. Річна загальна нарада є вищим органом прийняття рішень у H&M Group. Рада директорів керує компанією з боку акціонерів, її очолює Карл-Йохан Перссон. Рада обирає генерального директора, який управлятиме компанією, дотримуючись інструкцій, складених радою. Також до складу правління належать два представники від працівників та два їхніх заступника, які обираються у організаціях працівників [24]. Головним виконавчим директором компанії є Даніель Ервер [26].

Статутний капітал має становити мінімум 72 мільйони шведських крон і максимум 288 мільйонів шведських крон. Кількість акцій повинна бути у межах від 576 000 000 до 2 304 000 000. [27]

Історія досліджуваної компанії почалася у 1947 році, коли шведський підприємець Ерлінг Перссон відкрив перший магазин жіночого одягу. У 1954 році Перссон розміщує кольорову рекламу на весь розворот у одній із

найпопулярніших газет Швеції, демонструючи свою віру у маркетинг, що можна вважати новаторством. У 1968 році підприємець купляє магазин Mauritz Widforss, змінює назву на Hennes & Mauritz, самостійно розробляє логотип та додає до жіночого чоловічий та дитячий асортименти одягу. Розширення компанії відбувається дуже швидко та вона починає свою діяльність за кордоном: у Данії, Швейцарії та Великобританії. З 1974 року акції компанії починають котуватися на Стокгольмській біржі. Hennes & Mauritz продовжує активний розвиток, розширює лінійки товарів та виходить на інші міжнародні ринки. У 2007 році компанія створює свій перший портфельний бренд COS. H&M Group почала рухатися у напрямку створення стійкої моди та розширювати свій портфель із брендами. [28]

Для виготовлення виробів компанія співпрацює з фабриками, які знаходяться у Європі, Азії та Північній Америці. Більшість партнерів H&M Group розташовані в Бангладеші та Китаї. Підприємство надало публічний доступ до списку фабрик, з якими воно співпрацює, на своєму офіційному сайті. З одного боку, це показує відповідальність H&M Group, адже деякі модні бренди взагалі не володіють інформацією стосовно фабрик, де вони виготовляють продукцію, бо виготовлення може відбуватися через подвійне партнерство. З іншого боку, компанія співпрацює з 1027 фабриками, тож виникають запитання стосовно того, наскільки ефективно H&M Group може простежити за дотриманням прав людей, які працюють на цих фабриках та чи взагалі це є важливим для компанії.

Незважаючи на це, компанія посідає 6 місце у Fashion Transparency Index, маючи 66 балів зі 100 [29]. Для розрахування цього індексу використовують дані таких ключових сфер як: зобов'язання та менеджмент компанії, відстеження ланцюга поставок, дотримання законодавчих засад та норм праці, гендерна та расова рівність, екологічність матеріалів, тощо. Але це не є показником того, що H&M Group веде свою роботу абсолютно прозоро, адже те, що вона є шостою в рейтингу лише означає, що інші досліджувані компанії ведуть свою діяльність ще більш закрито для аудиторії, а чим більше

недоступною є ця інформація, тим більшою є вірогідність, що компанія щось приховує.

H&M Group є однією з перших великих компаній у модній індустрії, яка почала використовувати блокчейн технології, співпрацюючи з платформою TextileGenesis у 2020 році. Блокчейн – база даних, яка надає можливість побачити повний процес виготовлення продукції на всіх стадіях. Кожна партія матеріалів має подвійні волокна, тобто цифрові токени, що є унікальним ідентифікатором матеріалу, завдяки яким стає можливим отримати інформацію щодо продукту на кожному етапі виробництва: від сировини до готового одягу [30]. В останній раз компанія заявила про це у 2022 році, але після цього ніякої інформації про продовження та результати співпраці опубліковано не було, та одяг з використанням технології так і не був представлений. Тож виникають сумніви стосовно того, наскільки надана інформація була правдивою.

Також незважаючи на офіційні заяви H&M Group стосовно стійкого розвитку компанії та всіх її брендів (бо навіть звіти за останні три роки мають назву H&M Group Annual and Sustainability Report), компанію кожного року звинувачують в неетичному веденні бізнесу. Наприклад, у 2022 році H&M Group була звинувачена у зв'язках з підприємством, яке займається вирубкою лісів у Амазонії [31]. У 2020 році компанія припинила платити швейним фабрикам з якими співпрацювала, використовуючи COVID як виправдання [32]. Незважаючи на те, що підприємство ще у 2013 році пообіцяло платити працівникам фабрик заробітну плату, достатню для життя (living wage), вона досі цього не зробила та навіть відсторонила від роботи працівників з Нової Зеландії у 2019 році через те, що вони мітингували задля отримання прожиткового мінімуму [33].

H&M Hennes & Mauritz AB має 4338 магазинів на 77 ринках. Найбільша кількість магазинів знаходиться у таких регіонах як Азія, Океанія та Африка; Західна Європа; Північна та Південна Америки (рис. 2.1).

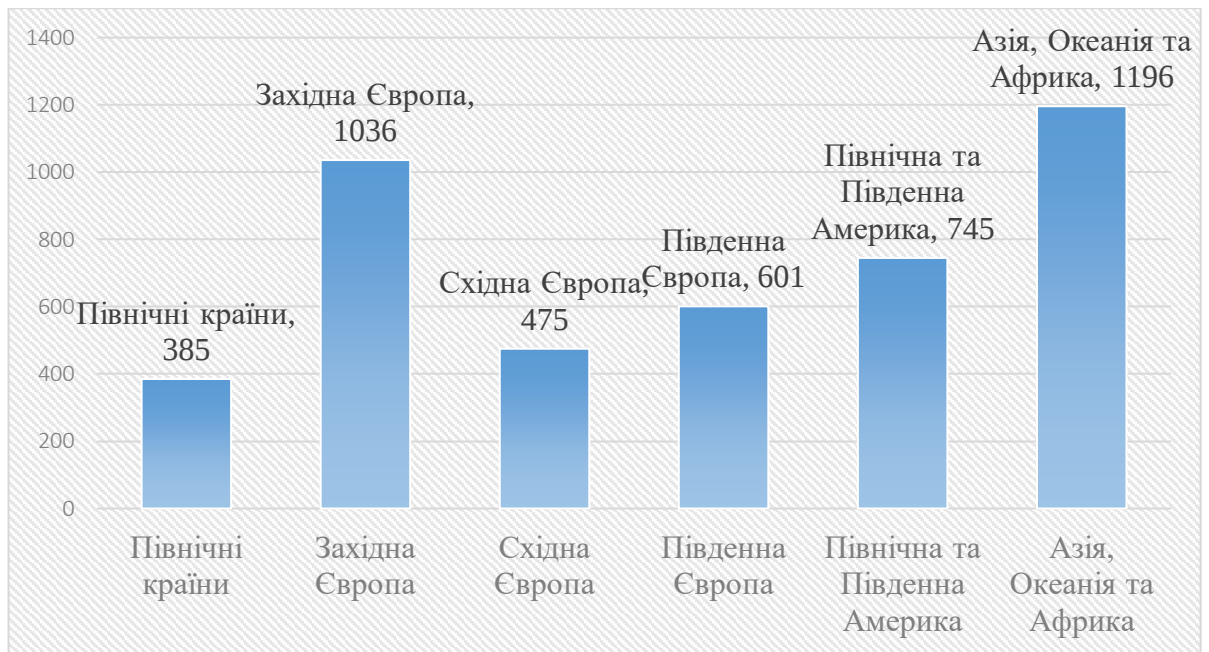


Рис. 2.1 Кількість магазинів H&M Group на регіон станом на 29 лютого 2024, [34]

Найбільша кількість магазинів належить таким брендам як H&M, COS та Monki. На найбільшу кількість ринків вийшли такі бренди як H&M, H&M Home та COS. Бренд Sellpy є онлайн-платформою з продажу речей, тож присутній у 24 країнах, але не має фізичних магазинів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Кількість магазинів та ринків на бренд станом на 29 лютого 2024 року

Бренд	Кількість магазинів	Кількість ринків (магазини)	Кількість ринків (онлайн платформи продажу)
H&M	3848	77	60
COS	241	47	38
Monki	62	15	29
Weekday	50	14	29
& Other Stories	71	25	32
ARKET	33	14	31
Afound	0	0	7
H&M Home	33	59	45
Sellpy	0	0	24

Створено на основі [34]

Основними конкурентами компанії H&M Hennes & Mauritz AB на ринку публічних компанії у секторі одягу за доходами, ринковою капіталізацією та прибутком є такі компанії як: LVMH, Dior, TJX Companies, Nike, Inditex, Adidas, Kering та інші [35]. Завдяки тому, що H&M Group володіє різними суббрендами, кожен з яких має свою аудиторію та tone of voice, компанія має усталені позиції на модному ринку, адже веде діяльність у різних його секторах.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники компанії H&M Group за
2021 – 2023 роки**

Показники	Значення показників			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. крон	198967	223553	236035	5,58	18,63
Собівартість реалізованої продукції, млн. крон	93961	110183	115139	4,50	22,54
Загальний прибуток (збиток), млн. крон	105006	113370	120896	6,64	15,13
Середньорічна вартість активів підприємства, млн. крон	179781	182048	181273	-0,43	0,83
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. крон	60018	50757	47601	-6,22	-20,69
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	19,2	6,4	17,7	1,77	-0,08
Чисельність працівників, осіб	107375	106522	101103	-5,09	-5,84

Створено автором на основі [36, 37]

У 2021 році компанія відновилася після пандемії та наразі активно продовжує розвивати свої технології, відкриває нові магазини. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства, собівартість реалізованої продукції та загальний прибуток підприємства збільшуються з кожним роком за рахунок

вдосконалення компанією структури витрат та збільшення продуктивності запасів, що покращує надходження грошового потоку, та, як наслідок, дає можливість реінвестування у бренди (табл. 2.2).

Наразі пріоритетним брендом у розвитку H&M Group є саме H&M. Компанія інвестує кошти у технології та штучний інтелект, що покращує клієнтський досвід у взаємодії з брендом. Також вдосконалюється асортимент у магазинах.

Інші бренди компанії продовжують успішно розвиватися: продажі в COS, Arket і Weekday зростають найбільше з-поміж інших брендів та приносять все більше коштів у компанію. [38]

Також компанія стверджує, що вона скоротила викиди парникових газів більше ніж на 20% у порівнянні з базовим 2019 роком [38], проте ніяких підтверджень цього немає.

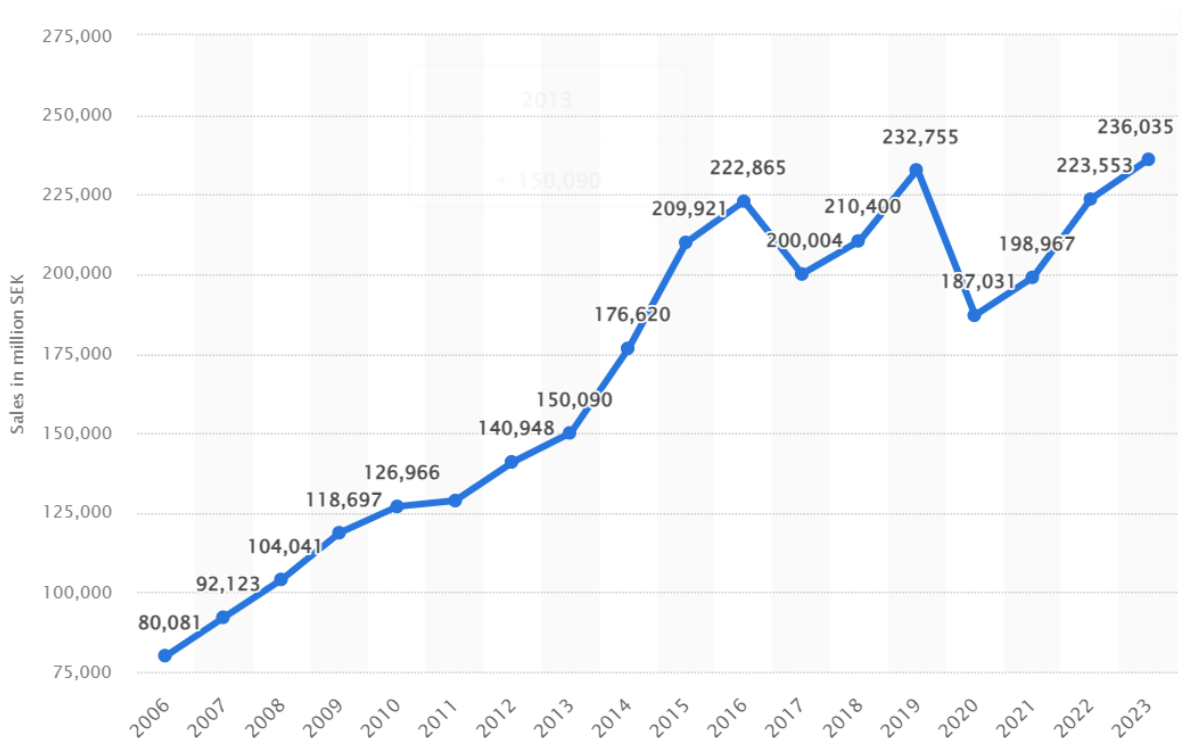


Рис. 2.2 Чисті продажі H&M Group з 2006 по 2023 роки, [39]

Статистичні дані стосовно продажів показують, що у 2020 році через COVID H&M Group зазнала падіння продажів, але вже починаючи з 2021 року продажі почали рости та наразі перевищують показники, які були до пандемії.

Організаційна структура компанії децентралізована (Додаток А), основними управлінськими посадами є CEO, фінансовий директор, директор з комунікацій, директор з управління персоналом, директор юридичного відділу, тощо. Завдяки децентралізованій системі управління кожен директор має автономію, що допомагає йому досягати цілей відділу швидко та мінімізувати бюрократичні процеси.

2.2 Аналіз управління розвитком бренду COS компанії H&M Group

Назва досліджуваного бренду – COS, що є аббревіатурою від Collection of Style. Вона є легкою для сприйняття та запам'ятовування. Бренд був створений у 2007 році, а його штаб-квартира знаходиться в Лондоні. Слоганом є фраза «For a life well dressed», що акцентує увагу на важливості зовнішнього вигляду та вибору одягу, який даватиме можливість відчувати себе комфортно та впевнено. Креативним директором бренду є дизайнерка Керін Густафсон. Логотип бренду (рис.2.3, 2.4) розроблений з використанням чорного та білого кольорів, що підкреслює мінімалістичність бренду. У даному випадку логотип складається саме з назви бренду.



Рис. 2.3 Логотип бренду COS



Рис. 2.4 Сторінка COS у Instagram

Візуальний контент компанії представлений у вигляді світлин із соцмережі Instagram (3.3 мільйони підписників) (рис. 2.5, 2.6).

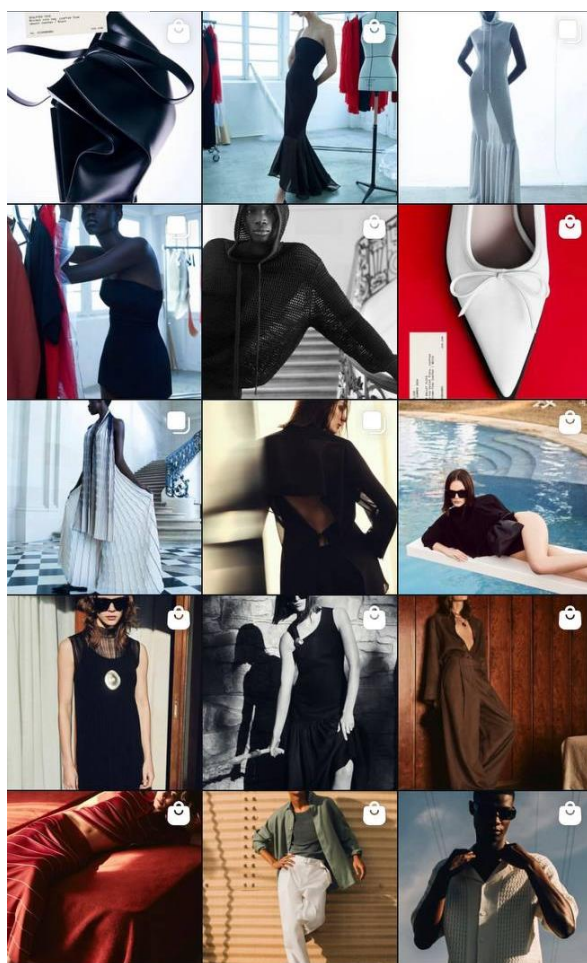


Рис. 2.5 Стрічка COS у Instagram

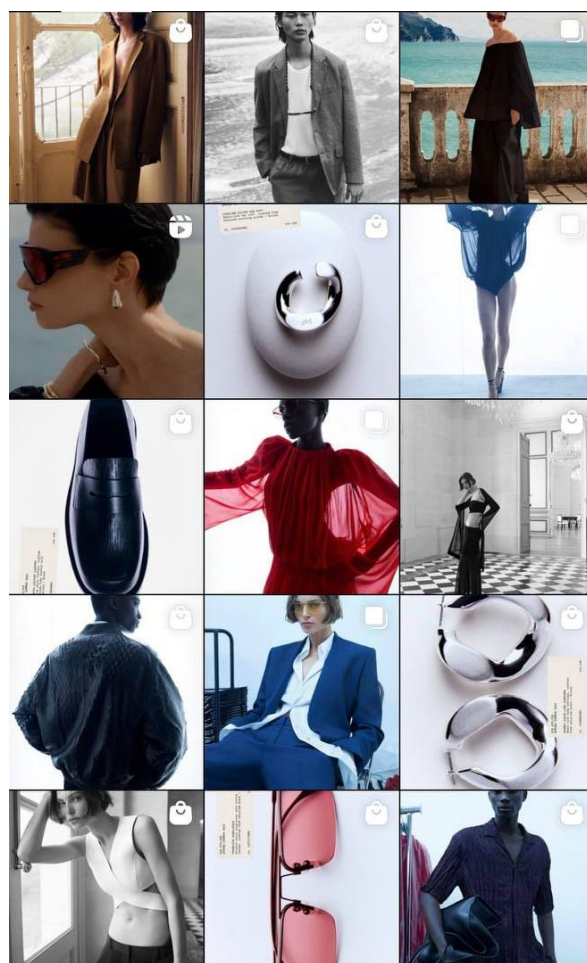


Рис. 2.6 Стрічка COS у Instagram

Стрічка наповнена професійними світлинами з моделями або фотографіями продукції. Надписи під фотографіями лаконічні, такі як: “The crinkled blouse in pure mulberry-silk chiffon”; “The perforated loafers”; “The chunky chain-link earrings”. Зазвичай вони описують товари. У соцмережі відсутні заклики до розмови з аудиторією, питання, спонукання до обговорення чогось. Сторінка COS у Instagram сприймається як щось між онлайн-каталогом продукції та уривками з фотосесій для модного журналу. Моделі рідко посміхаються. Також присутні світлини з показів бренду. У заархівованих історіях бренду наявний контент з їхніх кампаній колекцій. Останній розділ заархівованих історій має назву «Sustainability», у ньому

наявна інформація про один матеріал – *nativa regenerative wool*. Бренд заявляє, що походження цього матеріалу можна відслідкувати та що він виготовлений за допомогою регенеративних методів землеробства та пропонує придбати капсульну колекцію, зроблену з нього. На цьому згадки про сталий розвиток бренду завершуються.

Кількість підписників у соц-мережі Instagram є найбільшою з-поміж інших соц-мереж та складає 3.3 мільйони. Бренд також присутній у соцмережах Facebook (722 тисячі підписників) та Pinterest (181 підписник), та має свій плейліст у Spotify із назвою COS Sounds.

Основними конкурентами бренду є такі компанії як The Frankie Shop, Weekday, Reformation, Aligne, Neous, By Malene Birger, Toteme, Uniqlo продукція яких теж виготовлена у стилі мінімалізм. Непрямими конкурентами є Zara, H&M, Bershka, Chanel, YSL та інші.

Через відмінність цінового сегменту та айдентики бренду, багато клієнтів COS не знають, що він належить саме H&M Group. Тож, коли компанія опиняється в центрі скандалів, пов'язаних з екологією, споживачі не здогадуються про те, що бренд COS теж може бути до цього причетним.

Одяг досліджуваного бренду виготовлений із якісних матеріалів та має мінімалістичні дизайни, які не залежать від сезону та можуть бути складовими капсульного гардеробу. COS виготовляє одяг преміум-класу та є альтернативою люксовим брендам з більш доступною ціною. Саме цим він зацікавлює споживачів та проходить етап зменшення ризику за моделлю Елліотта.

Продукція бренду мають чітке ДНК та виділяється з-поміж інших цікавими формами та конструюванням. До того ж, бренд часто створює колаборації з дизайнерами або митцями для виготовлення нових колекцій, що робить їх ще більше привабливішими для цільової аудиторії. Зазвичай COS обирає не найпопулярніших, а нішевих дизайнерів, що відгукується з потребами цільової аудиторії.

COS також є релевантним, бо мінімалізм завжди в моді, тож споживачі повертаються за новою одиницею одягу, яка є поєднанням класики з одного боку, та нового цікавого рішення, втіленого в продукт, з іншого. За допомогою одягу бренду споживач може як злитися з натовпом, обираючи більш класичні моделі, так і виділитися, якщо купуватиме одяг з неklasичним кроєм. Тобто, бренд має соціальну повагу, адже з соціологічного боку, його асортимент можна використовувати для обох цілей людини: як виділитися, так і вписатися в соціумі.

Взаємодія клієнту з брендом частіше за все відбувається або в фірмових магазинах, або на його сайті. Інтер'єр магазинів зроблений також у мінімалістичному стилі, де переважають нейтральні кольори, природні матеріали, натуральне освітлення та прості лінії і форми. Тож, простір магазину повністю корелює з ДНК бренду. Торгові майданчики COS знаходяться у великих містах та в людних районах. Інтерфейс сайту бренду, на якому можна зробити замовлення зручний та також має елементи мінімалізму. Набір цих елементів дозволяє клієнту повністю зануритися в атмосферу COS та створює приємне враження про нього. Також бренд підтримує митців та організовує цікаві колаборації, що позитивно впливає на його імідж. На забезпечення такого сервісу та влаштування заходів і колаборацій H&M Group витрачає великі маркетингові бюджети.

Завдяки вищеописаним діям, частина клієнтів після тривалої взаємодії з брендом починає відчувати емоційних зв'язок з ним.

Проте, для створення емоційного зв'язку з абсолютно будь-яким споживачем цього буде недостатньо. COS позиціонує себе як стійкий (sustainable) бренд, тобто бренд, який використовує у своїй діяльності ініціативи, спрямовані на зведення до мінімуму негативних впливів на довкілля, суспільство та економіку. На перший погляд може здатися, що це правда, адже компанія має високу якість товарів та дизайн, який актуальний та позачасовий, що має зменшити кількість покупок одягу та забруднення середовища.

Проте, з іншого боку, компанія виробляє речі на замовлення у підрядників H&M Group, більшість з яких знаходяться в Китаї та Бангладеші. На сайті компанії був опублікований список партнерів, відповідальних за виготовлення колекцій останніх трьох сезонів. Після зіставлення назв цих субпідрядниками з назвами субпідрядників H&M Group було зроблено висновок, що COS користується послугами підрядників саме H&M Group [40]. У цьому списку є і партнери з Італії, але наприклад, у них бренд замовляє шліфувальні машини (компанія Miva SRL), взуття (компанія Effemme SRL), фурнітуру (компанія Dora SRL), тканину (компанія Tessitura Attilio Bottinelli Srl), тощо. А одяг COS виготовляє на тих самих фабриках, що і H&M, тобто, у тих країнах де права працівників швейної індустрії завжди під загрозою, де люди працюють у небезпечних умовах та отримують заробітну плату, якої недостатньо для нормального існування.

Немає ніяких підтверджень стосовно дотримання прав цих робітників. COS також стверджує, що 13,3% матеріалів, які він використовує, є переробленими, а саме це: льон, поліестер, нейлон, кашемір та інші [41]. Проте, немає ніяких фактів, які б це підтверджували: відсутні назви фабрик, на яких відбуваються процеси переробки, до них немає доступу, до того ж, відсутні дані щодо того, в яких саме колекціях використовувалися вищезазначені тканини. Тож, правдивість тверджень, з сайту бренду неможливо перевірити.

Бренд позиціонує себе як сталий, використовує слова «sustainable» та «eco-responsible» майже на кожній сторінці сайту, але при цьому не надає достатньо доказів для підтвердження своєї позиції.

Враховуючи той факт, що будь-який емоційний зв'язок починає будуватися саме на довірі, а COS, позиціонуючи себе як сталий бренд, не надає жодних доказів стосовно підтвердження своїх тверджень, було зроблено висновок, що бренд не може встановити емоційний зв'язок за моделлю Елліотта з тими споживачами, які свідомо ставляться до споживання.

Згідно з моделлю Келлера, досліджуваний бренд чітко окреслив своє позиціонування, споживачі мають сприймати його як стійкий бренд, який виготовляє актуальні речі, які слугуватимуть вічно. Він наголошує на тому, що в кожному виготовленому предметі одягу увага зосереджена на деталях та при створенні колекцій дизайнери надихаються мистецтвом та архітектурою. COS – для тих, хто любить простоту, функціональність та нову класику.

Місія бренду полягає в тому, що він хоче стати таким, де кожен може бути собою та не задовольнятися лише одним баченням та однією точкою зору. Компанія стверджує, що цінує рівність, справедливість та повагу.

Цінностями бренду є інклюзивність, допитливість та креативність, інноваційність та гнучкість, прагнення до простоти, відповідальне використання ресурсів та виробництво більшого з меншими витратами. Компанія стверджує, що створює співвідношення ціни та якості, роблячи екологічний спосіб життя доступний для всіх. Проте при цьому, не доводить ці твердження фактами та не надає доказів, які б переконали споживача в цьому. Також при перегляді світлин з офіційного сайту та сторінок у соцмережах бренду виникають сумніви стосовно ще однієї цінності бренду, такої як інклюзивність. Незважаючи на те, що присутні фотографії моделей різних рас, на жаль, немає жодної фотографії з моделлю, яка б відрізнялася від стандартних параметрів зросту, ваги та розміру S. Звісно, вибір бренду моделей цілком його справа, але при трансляції такої цінності як інклюзивність потрібно або доводити, що це дійсно важливо для COS, або не транслювати її взагалі.

Одним із інструментів маркетингу вражень, який використовує бренд, є спонсорування виставок сучасних митців та культурних подій. Також COS організовує відкриття своїх магазинів та модні покази, на які запрошують інфлюенсерів. Так як прямого та постійного контакту аудиторії з цим брендом на заходах немає, заходи організовуються ситуативно, а не на постійній основі, було зроблено висновок, що бренд використовує маркетинг вражень, але для більшої взаємодії цих заходів недостатньо.

Акаунт компанії з найбільшою кількістю аудиторії бренду знаходиться в соц-мережі Інстаграм. Бренд активно веде сторінку, додає світлини, відео та історії, проте, як вже було зазначено раніше, не веде пряму комунікацію зі споживачем, не влаштовує опитувань та не намагається встановити зв'язок із підписниками. Ця сторінка сприймається як онлайн-магазин, а не платформа для обміну думками, спілкування з брендом та створення спільноти. На сторінці згаданий один екологічний матеріал та є посилання на колекцію, у якій він використовується, але більше про сталий розвиток нічого не зазначено, тож складається враження, що публікація цього матеріалу була спрямована на продаж колекції, а не на інформування клієнту стосовно використання екологічних матеріалів. На жаль, тих інструментів, які використовує бренд у соцмережах, недостатньо для створення відносин між брендом та клієнтом, контент спрямований на продажі, а не на вибудовування спілкування та довіри. Проте, бренд має великі бюджети на маркетинг, тож рекламу їхньої продукції часто можна побачити на вулицях великих міст та в соціальних мережах, що дозволяє підвищити його пізнаваність та поступово розширювати аудиторію.

На сайті бренду присутній розділ «Журнал», у якому бренд регулярно випускає статті на модну тематику та пов'язані з модою. Також є підрозділ «Особистості», у якому художники, співаки, актори та інші інфлюенсери, такі як Джек О'Коннелл, Ріна Саваяма, Вілл Поултер, дають інтерв'ю та розповідають свої історії. Ці статті доповнюють фотографії запрошених людей в одязі COS, що є цікавим прикладом комунікації бренду та створення ряду асоціацій у клієнта за допомогою інфлюенсерів, але не у традиційному форматі. Але знову, на жаль, це одностороння комунікація та у клієнтів немає можливості висловити свою думку або поділитися історією. Завдяки спонсорству культурних заходів та заведенню нових каналів дистриб'юції, таких як Nordstrom (США), Breuninger (Німеччина) and Yoox (онлайн) компанія розширює можливості для створення вторинних асоціацій щодо бренду.

Тож, COS чітко встановили цінності, місію та позиціонування, проте бренд не надає достатньо інформації стосовно своєї екоактивності, хоча це одна із його основних цінностей; також компанія використовує елементи маркетингу вражень та маркетингу відносин, проте більшість комунікації компанії ведеться односторонньо, що зменшує можливості зав'язати емоційний зв'язок зі споживачами. З іншого боку, бренд має великі бюджети на маркетинг, які він вкладає в рекламу з відомими людьми та в спонсорування культурних подій, що створює вторинні асоціації з ним.

2.3 Дослідження управління розвитком бренду H&M компанії H&M Group

Назва другого досліджуваного бренду - H&M, що розшифровується як Hennes & Mauritz. Спочатку магазин мав назву «Hennes», що у перекладі зі шведської означає «її». Після поглинання магазину «Mauritz Widforss» назва змінилася на «Hennes & Mauritz», що скорочено означає H&M. Цей бренд є найстарішим брендом H&M Group та компанія стверджує, що він приносить найбільші прибутки. Ця назва, а також логотип знайомі багатьом людям (рис. 2,7, 2.8, 2.9). Штаб-квартира бренду знаходиться в Стокгольмі, у Швеції. Слоган бренду «Democratizing fashion since 1947» наголошує на тому, що мета бренду – робити моду доступною для всіх, а також на тому, що бренду вже 77 років.

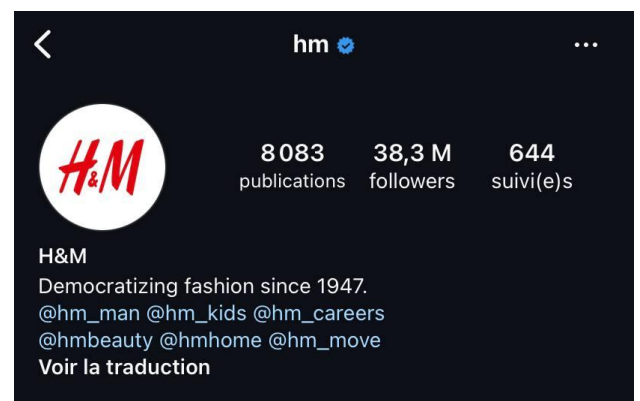


Рис. 2.7 Логотип бренду H&M

Рис. 2.8 Сторінка H&M у Instagram



Рис. 2.9 Еволюція логотипу H&M

Логотип бренду, як і логотип COS складається з назви, літери написані у великому розмірі та мають простий і сучасний дизайн. Червоний колір символізує енергійність та сміливість, а також робить бренд більше пізнаваним серед конкурентів.

Візуальний контент компанії представлений у вигляді світлин із соцмережі Instagram (38,3 млн підписників) зображений нижче: (рис. 2.10, 2.11)

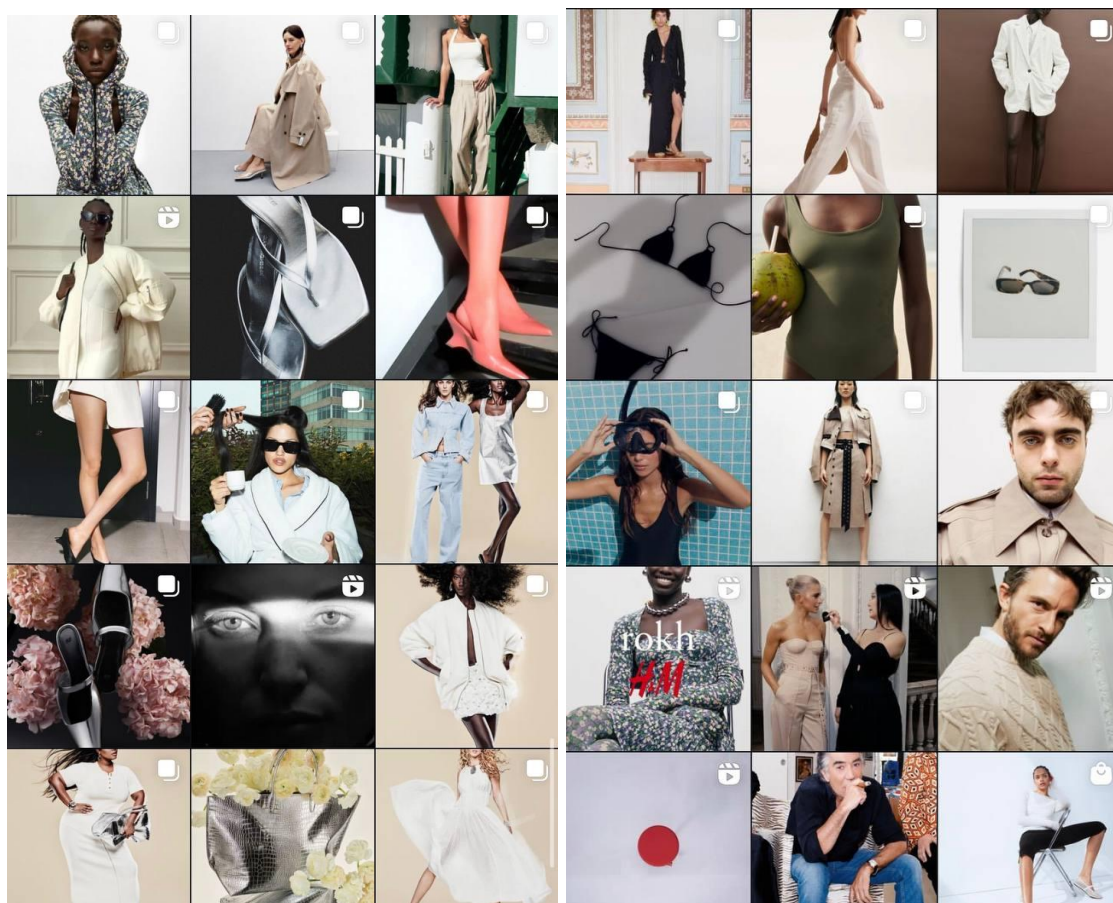


Рис. 2.10 Стрічка H&M у Instagram Рис. 2.11 Стрічка H&M у Instagram

У стрічці присутні фотографії моделей та відомих людей в одязі бренду. Світлини мають такі підписи як: «The allure of textures and patterns», «To dive in?», «Neutrals for spring» та інші надписи, що описують одяг, анонсують випуски нових колекцій, мають уривки з інтерв'ю з відомими людьми, тощо. Споживачі коментують пости, проте коментарів мало на таку кількість аудиторії. У збережених історіях є розділ про те, на кому із інфлюенсерів були помічені речі бренду, ідеї луків із продукції компанії, новинки, тощо.

В цілому, контент сторінки живий та аудиторія може комунікувати з брендом. Також H&M присутній в таких соціальних мережах як Facebook (41 млн підписників), Pinterest (1,4 млн підписників), TikTok (443.6 тис підписників) та на платформі YouTube (453 тис підписників). На цих платформах аудиторія є менше залученою, ніж в Instagram, коментарі майже відсутні, а наприклад, у YouTube, який міг би слугувати цікавим інструментом двосторонньої взаємодії зі споживачем, вимкнені коментарі, тож можливо тільки ознайомитися з контентом від бренду, але не висловити свою думку.

Основними прямими конкурентами H&M є такі бренди як Zara, Mango, Bershka, Forever 21, Pull&Bear, Uniqlo та інші представники fast fashion. Іншими конкурентами бренду є локальні магазини, наприклад на українському ринку це будуть такі бренди як: MustHave, Promin, Grass, Vovk, One by one та інші [42]. Ще однією альтернативою є секонд-хенди, у яких споживач може знайти цікаві та якісні вінтажні речі за цінами навіть нижчими, ніж у досліджуваного бренду.

Бренд працює у напрямку fast fashion та виготовляє в середньому 16 колекцій на рік, копіюючи елементи колекцій світових дизайнерів. Fast fashion або швидка мода є бізнес-моделлю, за якої компанії відтворюють тренди, розроблені дизайнерами люксових будинків моди, у масовому виробництві, швидко та за низькими цінами, щоб здійснити продаж в той час, коли на тренди є високий попит. Зазвичай доступна ціна на одяг створюється за рахунок перенесення виробництва у країни з надзвичайно низькою оплатою

праці, яка є меншою за прожитковий мінімум, а також за рахунок використання дешевих та неякісних тканини та фурнітури, що роблять виріб непридатним для використання протягом великої кількості часу. З іншого боку, компанія стверджує, що вже протягом майже тридцяти років розвиває бренд у напрямку сталого розвитку. Але саме поняття швидкої моди є абсолютним антонімом до поняття сталості та екологічності.

Саме бренд H&M асоціюють з H&M Group та він приносить найбільші внески у прибутки компанії.

Бренд почав свою роботу зі створення американської моди доступною для шведських жінок. Такою й залишилася основна мета H&M у зараз: вони пропонують жіночий, чоловічий та дитячий одяг за доступними цінами. Бренд робить як лінійки базових речей, таких як джинси, футболки, костюми, так і трендових речей, які були раніше представлені на подіумах. До того ж, якість одягу середня або низька, що спонукає споживачів постійно оновлювати свій гардероб та регулярно купляти нові речі в магазинах досліджуваного бренду.

З початку свого існування продукт диференціювався від інших завдяки тому, що швидко створювалися колекції, схожі на колекції з подіумів, стаючи доступними для звичайних споживачів, іншими словами. Наразі продукція H&M не диференціюється на ринку, вона не є пізнаваною, її легко можна замінити одягом інших брендів, проте доступність цін та наявність магазинів у багатьох містах, велика кількість реклами, як і зручні можливості онлайн-покупок спонукають споживачів продовжувати купувати елементи свого гардеробу саме в H&M. Тобто, бренд є релевантним та зручним для споживачів.

Через великий асортимент одягу, взуття та аксесуарів бренд має соціальну повагу, адже будь-який споживач може обрати товари різних стилів та розмірів, які допоможуть йому або вписатися у натовп або навпаки виділитися.

H&M посів сімнадцяте місце з більше ніж шестисот досліджуваних компаній у Brand Intimacy Ranking. Цей рейтинг розроблений за

використанням штучного інтелекту для аналізу емоційних зв'язків споживачів із брендами та визначається на основі його поширеності (відсотку користувачів, які мають емоційні зв'язки з брендом), інтенсивності зв'язку з ним, а також характеру (за визначенням ключових архетипів бренду). Згідно з даними дослідження, 43,3% з тих споживачів, які пишуть про бренд, перебувають у тій чи іншій формі близькості з ним. Незважаючи на невідповідність дій бренду та його цінностей, йому вдається створювати емоційні зв'язки зі споживачами. І саме емоційні зв'язки, цінова доступність та неможливість обдумати потрібність покупки через швидкі зміни колекцій спонукають споживача робити імпульсивні покупки одягу досліджуваного бренду.

Тож, виходить, що для отримання зв'язку із споживачем компанія може встановлювати цінності, транслюючи їх на всіх можливих каналах, та при цьому не підкріплюючи їх ніякими діями й навпаки постійно порушуючи норми та правила стосовно екологічності. Тобто для отримання лояльності аудиторії компанії потрібно лише говорити та писати, а діяти вона може зовсім у іншому напрямку, протилежному до своїх цінностей та обіцянок суспільству, і це не впливатиме суттєво на можливість створити емоційні зв'язки та продовжувати функціонувати саме таким чином, нічого не змінюючи.

Цільова аудиторія, яка здійснює постійні покупки в досліджуваних брендах не аналізує їхню діяльність та вплив на екологію і порушення прав людей, які виготовляють дану продукцію.

Згідно з даними компанії, у 2023 році компанія здійснила продажів на суму 236 035 мільйонів шведських крон (табл. 2.3). Динаміка продажів у порівнянні з 2022 роком позитивна в усіх регіонах, окрім Східної Європи, що може бути пояснено повномасштабним вторгненням та виходом компанії з ринків в Україні, Білорусі та Росії. На жаль, незважаючи на те, що компанія кожного року публікує дані стосовно чистих продажів по регіонах, відстежити динаміку по рокам доволі важко, бо H&M Group постійно змінюють спосіб

подачі інформації: до 2020 року дані були представлені по кожній країні, у якій працює компанія, у 2021 році були надані дані за трьома регіонами: Європа та Африка, Азія та Океанія, Південна та Північна Америки. Починаючи з 2022 року компанія представила зовсім інші регіони: Нордичні країни; Західну Європу; Східну Європу; Південну Європу; Північну та Південну Америку; Азію, Океанію та Африку.

Таблиця 2.3

Чисті продажі компанії H&M Group за регіонами станом на 2022 та 2023 роки

Регіон	Чисті продажі за 2023 рік, мільйони шведських крон	Чисті продажі за 2022 рік, мільйони шведських крон
Нордичні країни	21,307	20,128
Західна Європа	79,049	71,452
Східна Європа	19,633	21,991
Південна Європа	31,186	28,611
Північна та Південна Америка	53,785	50,990
Азія, Океанія та Африка	31,075	30,381
Всього	236,035	223,553

Створено автором на основі [37]

Другий найменший внесок у продажі після Східної Європи мають Нордичні країни. Також ці країни є лідерами з досягнення цілей сталого розвитку згідно з Sustainable Development Report, а саме: Данія посідає 3 місце, Норвегія – 7, Швеція – 2, Фінляндія – 1, Ісландія – 29 [43]. Саме цим можна пояснити зменшений попит на речі H&M Group в порівнянні з іншими регіонами.

Найбільший внесок у продажі компанії зробили країни Західної Європи та Південної і Північної Америки, що може бути пояснено надзвичайною важливістю трендів для мешканців цих регіонів. Але згідно з прогнозом McKinsey, до 2030 року підвищиться попит на екологічно чисту продукцію, споживачі все більше звертатимуть увагу на товари з можливою персоналізацією. До того ж, до 2030 року кожен четвертий житель Західної

Європи досягне пенсійного віку, тож цільова аудиторія брендів H&M Group скоротиться. І наостанок, стає все важче передбачити наслідки природних катастроф і політичних хвилювань на ланцюги поставок, а H&M Group має більше ніж тисячу підрядників та вся діяльність компанії залежить від них. Якщо найближчим часом компанія не перегляне свій підхід до роботи, вона може зазнати занепаду та проблем вже до 2030 року. [44]

Позиціонуванням бренду H&M є комбінація доступності, модності та екологічності. Візія полягає у очоленні переходу до відновлювальної моди, будучи хорошим та рівноправним бізнесом. Місією є інвестування в людей, громади та інноваційні ідеї, щоб стимулювати позитивні зміни та покращувати умови життя. Як вже було сказано раніше, бренд не є екологічним та він навряд чи покращує умови життя працівників фабрик, де виготовляє свій одяг. Тож, позиціонування, візія та місія не корелюються з діями бренду.

Цільовою аудиторією H&M є молодь, яка хоче купувати стильний одяг за доступними цінами.

Компанія створює колаборації з дизайнерами люксових брендів, такими як Карл Лагерфельд, Стелла МакКартні, Роберто Каваллі та іншими, роблячи високу моду доступною звичайному споживачу. Це є ефективним маркетинговим ходом створення асоціацій, який дозволяє не просто перенести колекції відомих дизайнерів з подіуму до споживачів, а створити щось ексклюзивне саме від H&M. Також бренд часто можуть вдягнути відомі люди, це теж створює асоціативні ряди в свідомості споживачів на його користь. Бренд використовує інструменти бренд-маркетингу задля отримання уваги споживачів та їхньої лояльності. Він має великі бюджети на рекламу та залучає різні інструменти для забезпечення своїх цілей.

У H&M, як і у COS, є електронний журнал, в якому бренд публікує останні новини, пов'язані з ним. Бренд має систему лояльності для споживачів. У магазинах виділені зони для товарів для різних сегментів клієнтів, а також використовує яскраві кольори для привернення уваги до себе.

Завдяки використанню різних каналів, створенню контенту з відомими людьми, виробленню колекцій зі світовим дизайнерами, ціновій доступності одягу та постійній рекламі H&M здійснює ефективний розвиток бренду. Все це стає доступним за наявності великих бюджетів компанії. Також, враховуючи той факт, що H&M знаходиться давно на ринку, можна зробити висновок, що бренд давно вже працює на компанію, а не тільки компанія на бренд. H&M майже не імплементує інструменти маркетингу взаємовідносин та маркетингу вражень та фокусується на підвищенні впізнаваності за рахунок масштабних рекламних кампаній. H&M зосереджується на утриманні своїх позицій на ринку та постійно вдосконалює свій бренд за рахунок використання штучного інтелекту та інших технологій.

Тож, у даному розділі була надана організаційна характеристика підприємства H&M Group; було проаналізовано управління розвитком брендів COS та H&M.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОДНИХ БРЕНДІВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

3.1 Виявлення проблем, зон розвитку та потенціалу в українській модній індустрії як обґрунтування необхідності створення стратегій управління розвитком брендів

На українському ринку існують модні бренди класів люкс, преміум та мас маркету. Але, звісно, український масмаркет відрізняється від одягу компаній Inditex та H&M Group, бо він є якіснішим та в більшості випадків виробляється на території держави, створюючи додаткові робочі місця. У цьому дослідженні будуть описані рекомендації для брендів преміум класу та масмаркету, бо компанії, досліджені в минулому розділі, функціонують саме у вищезгаданих сегментах.

Український модний ринок почав розвиватися відносно нещодавно, адже за часів СРСР моди фактично не існувало. Після здобуття Україною незалежності відбулася лібералізація ринку одягу без економічних та нормативно-правових заходів, які б захищали українських виробників. Тож, ринок був заповнений експортованими товарами з Туреччини та Китаю, які коштували дешево. Приватизовані об'єкти легкої промисловості не модернізувалися, що спричиняло гальмування розвитку індустрії. Через економічно-політичну ситуацію в державі ціни на ресурси виробництва підвищилися, а також через зниження середньої заробітної плати в індустрії, кількість нових працівників та талантів зменшилася. Тим часом, купівельна спроможність населення також падала.

Ці фактори призвели до того, що українські споживачі обирали саме імпортований одяг, не даючи місцевим брендам фінансової підтримки та можливості розвиватися і функціонувати, адже на них зовсім не було попиту та вони б не змогли конкурувати з такими низькими цінами. Фабрики

працювали на експорт та закордонні компанії, а українських брендів одягу майже не існувало. Наприклад, за статистикою, у 2015 році Україна імпортувала одягу на суму 97,53 млн доларів, у 2018 році цей показник становив 155 млн доларів, тобто він збільшився на 58,9% [46].

Починаючи з 2014 року українці почали підтримувати те, що було зроблено на нашій території, тож цей рік можна вважати початком становлення української моди.

Незважаючи на те, що після 2014 року українська мода почала активно розвиватися, її основним конкурентами були компанії з fast fashion: Inditex та H&M Group. Бренди цих компаній мали значні переваги над українськими, адже вони використовували великі маркетингові бюджети для:

1. Створення лімітованих колекцій з видатними дизайнерами з будинків високої моди.
2. Реклами повсюди: і на вулиці, і в транспорті, і навіть на видатних пам'ятках архітектури.
3. Оплати продакт плейсмент, тобто присутності згадок про бренд або його айдентики у фільмах та серіалах.
4. Співпраці з найпопулярнішими інфлюенсерами, знаменитостями та стилістами по всьому світу.
5. Спонсорування культурних, спортивних та інших заходів, які створювали додаткові асоціації з брендами.
6. Налаштування масової реклами у соціальних мережах.

На жаль, в українських модних брендів немає можливості створювати маркетингові стратегії, залучаючи вищеназвані інструменти, та виробляти продукцію за такими низькими цінами, як у брендів fast fashion.

Тобто, ситуація на нашому ринку одягу була наступною: існували модні гіганти з великими бюджетами на рекламу, які отримували простір в інформаційному полі українського споживача за рахунок агресивного маркетингу та бюджетів на рекламу, маючи при цьому магазини, розташовані у багатьох містах країни, у зручних локаціях на людних вулицях та в торгових

центрах, а також маючи офіційні сайти, на розробку та тестування інтерфейсів яких було витрачено сотні тисяч доларів, що максимально спрощувало для споживача процес покупки. Враховуючи те, що споживачі мають приймають в середньому 35 000 рішень на добу [46], вони намагаються спростити цей процес там, де це можливо.

Про існування більшості українських брендів одягу потенційні клієнти навіть не здогадувалися, адже для того, щоб їх знайти, потрібно витрачати багато часу. До російського вторгнення представники зарубіжного модного ритейлу займали 78% українського ринку одягу та аксесуарів. З повномасштабним вторгненням зарубіжні бренди масово почали виходити з українського ринку, що звільнило нішу та дало можливість нового поштовху розвитку для наших виробників. Споживачі почали звикати до цього та підлаштовувати своє планування покупок саме під ту ситуацію, яку вони мали. До того ж вони почали шукати бренди для себе, питати в знайомих, а також ці питання стали висвітлювати українські інфлюенсери та глянець, які до цього більше фокусувалися на іноземній моді. Завдяки цьому, незважаючи на зниження купівельної спроможності українського населення та його еміграцію, майже всі провідні українські модні бренди змогли збільшити виторги за 2022-2023 роки [47]. Тож, задачею українських брендів наразі після повернення масмаркету на ринок, полягає у збереженні своєї частки на ринку.

Таблиця 3.1

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності

Вид промисловості	2021	2022	2023	Динаміка 2021/2023, %	Динаміка 2022/2023, %
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	28260,9	30713,8	40804,6	44,39	32,85
Текстильне виробництво	11443,2	11692,7	13412,3	17,21	14,71
Ткацьке виробництво	830,8	1653,1	1755,3	111,28	6,18
Виробництво інших текстильних виробів	10263,8	9767,2	11229,1	9,40	14,97

Виробництво одягу	9857,9	11170,7	16574,9	68,14	48,38
Виробництво одягу, крім хутряного	8643,7	9643,4	14875,7	72,10	54,26
Виготовлення виробів із хутра	0	0	0	0,00	0,00
Виробництво трикотажного та в'язаного одягу	0	1527,3	1699,2	-	11,26
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	6959,8	7850,4	10817,4	55,43	37,79
Дублення шкір і оздоблення шкіри; виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів; вичинка та фарбування хутра	2860,4	2568,2	2866,9	0,23	11,63
Виробництво взуття	4099,4	5282,2	7950,5	93,94	50,51
Всього	83219,9	91869	121985,9	46,58	32,78
ВВП	5459574	5191028	6537825		
Частка у ВВП	0,015	0,017	0,019		

Сформовано автором на основі [48,49]

Під час повномасштабного вторгнення що у 2022, що у 2023 роках відбувалося підвищення обсягу реалізованої продукції кожного виду швейної промисловості (табл. 3.1). Найбільший приріст у 2023 році в порівнянні з 2021 роком простежується в ткацькому виробництві, виробництві взуття та виробництві одягу. Внески у ВВП швейної промисловості також постійно зростають, в середньому на 0,2% за рік.

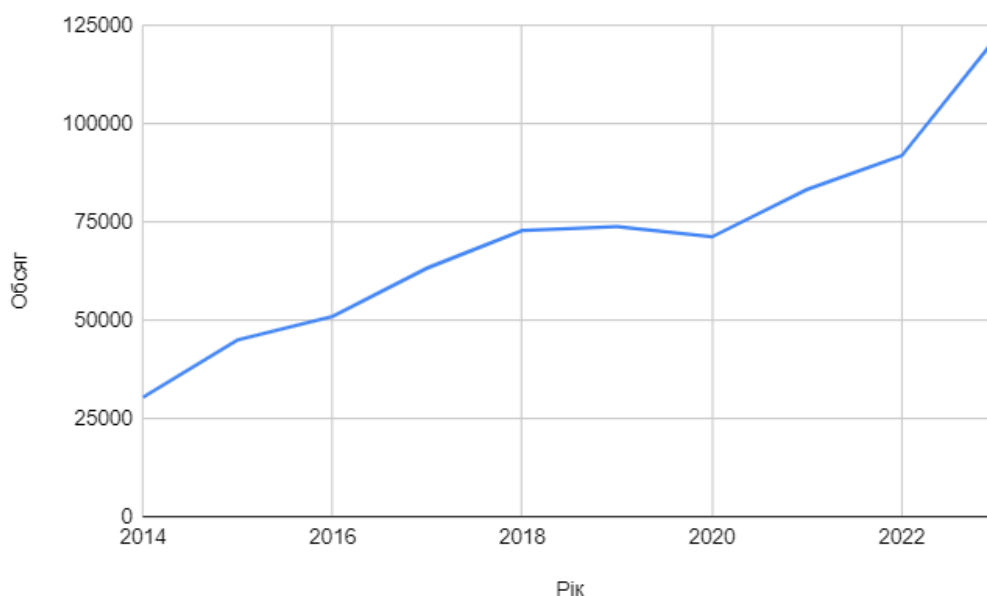


Рис. 3.1 Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції у сферах виробництва одягу, взуття та аксесуарів за 2014-2023 роки, сформовано автором на основі [48]

З кожним роком обсяги реалізованої продукції у сферах виробництва одягу, взуття та аксесуарів збільшуються (рис. 3.1). Винятком є спад у 2020 році, який відбувся через COVID. І якщо до 2022 року динаміка плавно збільшувалася, то у 2023 році обсяг реалізації вищезазначеної продукції стрімко зріс, що може бути поясненим саме відсутністю іноземних конкурентів на ринку. З графіку видно, що досліджувані види промисловості стрімко розвиваються та з часом можуть стати стратегічно важливими для держави.

Україна експортує набагато менше товарів модної індустрії, ніж імпортує (рис.3.2). Через війну обсяг експорту, як і імпорту у 2022 та 2023 роках зменшився. Для держави зміна поточного стану відношення експорту до імпорту на абсолютно протилежний послугувала б суттєвим впливом коштів та ресурсів у економіку, що так потрібно для її відновлення та відбудови.

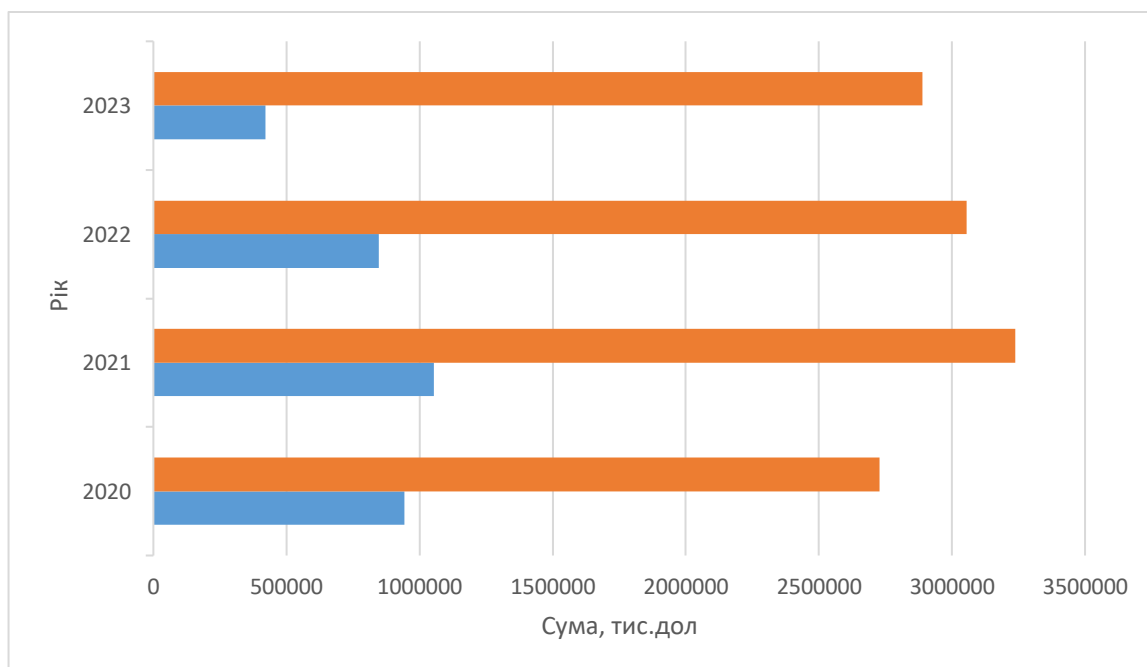


Рис. 3.2 Порівняння експорту та імпорту текстильних матеріалів та текстильних виробів, взуття, головних уборів, парасольок; створено автором на основі [48]

Україна має технологічний потенціал розвитку легкої промисловості, адже на її території функціонує багато концернів та холдингів, що утворюють кластери, які раніше в більшості випадків працювали на експорт. Враховуючи все вищесказане, було зроблено висновок, що продовження розвитку швейної промисловості для України є цілком можливим та має наступні переваги:

1. Можливість забезпечити більшу кількість населення робочими місцями.
2. Збільшення виплати податків до скарбниці.
3. Сприяння зменшенню імпорту іноземних товарів, що знизить залежність цієї сфери від інших держав, умов перевезення, тощо.
4. Є можливість розвинути експорт українського одягу за кордон, що сприятиме покращенню фінансової ситуації у державі, а також збільшить обізнаність іноземного споживача з українською модою та культурою.

3.2 Пропозиції щодо утримання українськими брендами позицій на ринку після повернення брендів H&M та Inditex

Першим, на що потрібно звернути увагу українським брендам є постійність. Враховуючи те, що компанії H&M та Inditex вже давно на ринку, вони мають чіткі механізми функціонування брендів, розроблені логотипи, розуміння своєї цільової аудиторії та використання однієї цінової політики на бренд, а також незмінне позиціонування. У той час як українська модна індустрія почала розвиватися відносно нещодавно, та у людей, які її створюють не завжди була можливість отримати досвід роботи у великих компаніях, де все чітко та структуровано, можуть виникнути труднощі із розробкою бренду на основі постійності. Важливо приділяти увагу створенню елементів бренду, адже це вклад у майбутню репутацію та пізнаваність компанії.

Якщо аналізувати управління розвитком українських модних брендів на ринку за схемою науковця Елліотта, можна зробити висновок, що більшість

потенційних клієнтів не можуть отримати зв'язок з компаніями через відсутність можливості швидко знайти та побачити інформацію про цей бренд, тобто споживачі не проходять навіть фазу 1 про зменшення ризику, адже більшість брендів залишаються непізнаними. Якщо H&M Group та Inditex мають великі бюджети та агресивний маркетинг, найкращою стратегією малих та середніх українських брендів буде об'єднання сил для боротьби на ринку.

З одного боку, однією з найбільших проблем споживача у взаємодії з українськими брендами, є пошук цих брендів, який забирає багато часу та не гарантує результату. З іншого боку, маленьким українським брендам, які створюються за власний кошт засновників, складно знайти ресурси задля отримання уваги споживача та створення найкращого сервісу.

На ринку вже наявні ритейлери українського одягу та аксесуарів, такі як «Всі Свої» та «ЦУМ». Тож, у молодого бренду одним із способів проникнення на ринок є саме співпраця з такими компаніями. На жаль, не всі бренди можуть стати партнерами таких майданчиків, адже існують певні вимоги щодо співпраці, критерії відбору, а також кількість ресурсів для співпраці обмежена. До того ж, локації цих ритейлерів у більшості випадків знаходяться у великих містах, що ускладнює процес ознайомлення із модними брендами для тих споживачів, які в цих містах не живуть.

Тож, рішенням цього питання може бути створення платформи для українських брендів, спрямованої на полегшення пошуків споживача. Ця платформа має містити інформацію, яка допомагатиме потенційному клієнту швидко обрати той бренд, одяг якого йому потрібен та цікавить найбільше (схема 3.1).

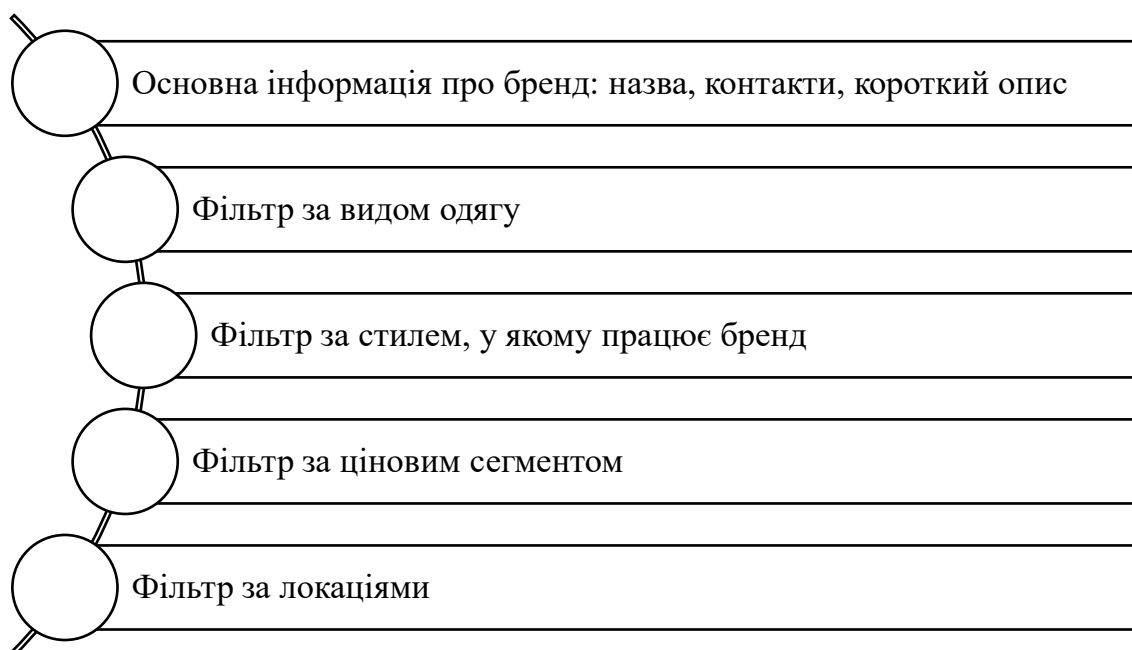


Схема 3.1, Складові платформи з українськими брендами, створено автором

Важливою складовою функціонування такої платформи має бути відсутність порогів входу для брендів, тобто кожна нова компанія на ринку матиме можливість показати свої вироби та заявити про своє існування.

Тож, представники української модної індустрії мають об'єднатися задля того, щоб провести переговори з державою про цю допомогу, пояснюючи важливість створення такої платформи для національної економіки. Також можна спробувати залучитися підтримкою Ukrainian Fashion Week - організацією, яка започаткувала розвиток української моди та почала влаштовувати покази ще у 1997 році. І звісно, поширити інформацію та допомогти зібрати потрібну команду для створення такої ініціативи може український модний глянець.

Ця платформа не обов'язково має спонсоруватися з державної скарбниці, адже для створення цього проекту можна залучити інвесторів або тих людей, яким небайдужа українська мода та які готові вкласти свій ресурс у її розвиток. Але в будь-якому разі, держава має підтримати цей проект на своїх офіційних сторінках та в медіа, щоб про нього дізналася якомога більша частка населення.

Іншим інструментом, який зможе допомогти українським брендам диференціюватися на ринку та завоювати увагу споживачів, є чітка розробка ДНК продукції, що у модній індустрії фактично також є елементом брендінгу, адже кожен може впізнати принт Louis Vuitton або твідовий піджак від Chanel. Прикладом цього може слугувати порівняння продукції брендів H&M (рис. 3.3) та COS (рис. 3.4). У продукції H&M немає чіткої ДНК, бренд виготовляє або базовий одяг, або трендовий та якщо побачити його на комусь, то навряд чи вдасться вирізнити його з-поміж інших брендів. Звісно, він приносить прибуток, адже робить моду доступною, але також цей бренд працює саме на моду та швидкі тренди, а не на стиль. А у бренду COS відстежується чітке ДНК продукції: мінімалізм, нові конструкції, цікаві форми та переосмислення класики, яке вирізняє бренд з-поміж інших.

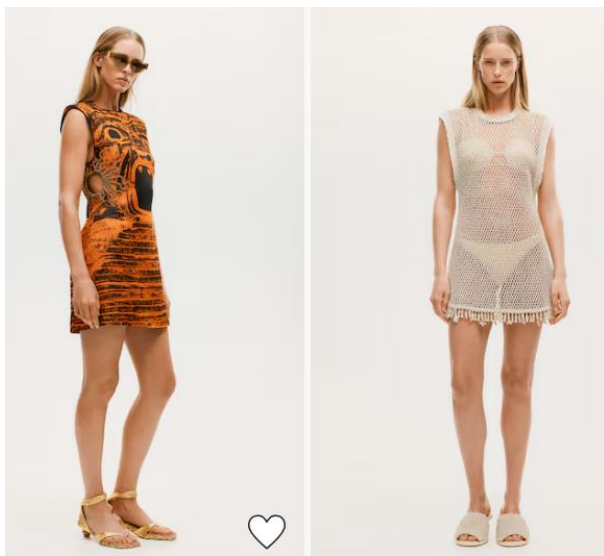


Рис. 3.3 Одяг бренду H&M



Рис. 3.4 Одяг бренду COS

Також задля досягнення успіху на ринку українські бренди мають враховувати теперішній стан суспільства та використовувати це задля якнайкращого задоволення потреб споживачів. Наприклад, зараз у багатьох існує потреба в отриманні комфорту та почутті безпеки. Незважаючи на те, що компанії не можуть прямо вплинути на цю складову, є опція створювати лінійки одягу, які викликать цей комфорт, використовуючи більш м'які

форми та комфортні матеріали. До того ж, у комунікації бренди мають проявляти щирість, якої не вистачало у досліджуваних брендів H&M та COS. Такий спосіб комунікації задовольняє клієнтів даних брендів, адже для них відкритість та щирість не є пріоритетними, тож професійні кампейни та естетичний контент в соціальних мережах є достатньою складовою для створення зв'язків з їхньою аудиторією. Але в українській аудиторії зовсім інші потреби, тож і комунікації в такому стилі буде недостатньо задля завоювання довіри, прихильності та уваги.

Згідно з опитуванням, більшість українських респондентів відчують зараз втому та напруженість [50]. Тож, бренд українського одягу може у своїй комунікації підкреслити важливість самопідтримки, запропонувати шляхи до зняття стресу, такі як медитації, спорт та прогулянки, використовуючи в даному контенті одяг бренду, а також створити спільноту навколо бренду, де споживачі зможуть ділитися своїм досвідом та підтримувати одне одного. З одного боку, це дійсно допоможе людям, а з іншого – налагодить зв'язок між брендами та клієнтами.

Перевагою українських компаній у модній індустрії є те, що вони маленькі та завдяки цьому можуть створювати максимально персоналізований досвід для клієнтів, чого не будуть робити у H&M або Inditex. Спілкування та двостороння комунікація, чуйність та увага з боку представників компанії можуть створити атмосферу, у яку клієнт хотітиме повертатися знову і знову. До того ж, чим більше споживач взаємодітиме з брендом, тим більше можливостей для вдосконалення та ідей може бути створено. Компанія може організовувати невеличкі заходи для постійних клієнтів в залежності від інтересів цільової аудиторії, що також сприятиме значному зближенню.

Створення емоційних зв'язків та отримання лояльності клієнтів є економічно вигідним, адже постійні клієнти роблять більше покупок ніж нові та основні доходи компаній зазвичай тримаються саме на лояльних покупцях.

3.3 Управління розвитком українських брендів у напрямку екологічності та сталого розвитку

Аналіз брендів COS та H&M показав, що незважаючи на прийняте компанією рішення про напрямок розвитку брендів у стійкості та екологічності, цього не було досягнуто. Бренди у своїй комунікації наголошували на тому, що для них це важливо, проте:

- Дані наміри не були доведені діями.
- Тієї інформації, яка транслювалася на каналах комунікації зі споживачем, не було достатньо для аналізу того, чи дійсно компанія впроваджує ініціативи стійкості у своєму функціонуванні.
- На сторінках компанії у соціальних мережах стійкість та екологічність згадувалися лише для прогріву аудиторії перед запуском продажів нової колекції.

Тож, було зроблено висновок, що даний курс управління розвитком брендів був створений через популяризацію явища стійкого розвитку бізнесу та його соціальної відповідальності. Клієнти досліджуваних брендів і далі продовжують купувати продукцію, незважаючи на наявні проблеми.

Згідно з Sustainable Development Report, Україна посіла тридцять восьме місце поміж ста дев'яноста трьох досліджуваних країн за досягненням цілей сталого розвитку (рис. 3.5, 3.6).



Рис. 3.5 Досягнення Україною цілей сталого розвитку



Рис. 3.6 Досягнення Україною цілей сталого розвитку

Як можна побачити, в Україні є проблеми зі сферою номер 12 про відповідальне споживання та виробництво. Це негативно впливає на інші сфери, пов'язані з довкіллям, а саме на сфери: 3 (здоров'я), 13 (вплив на клімат), 14 (життя під водою), 15 (життя на суші), 6 (чиста вода). Масове використання речей, вироблених із синтетичних матеріалів, які при пранні

виділяють мікропластик, забруднює воду та довкілля, покупка неякісних або непотрібних речей збільшує кількість сміття, яке не переробляють. Тож, було зроблено висновок, що просування брендами стійкого та екологічного розвитку є важливим та актуальним для збереження довкілля держави, яке і так постраждало через Чорнобильську катастрофу та війну.

Незважаючи на те, що українські бренди не мають таких ресурсів, як досліджувана компанія H&M Group, розвивати розумне виробництво та споживання цілком можливо (схема 3.2).

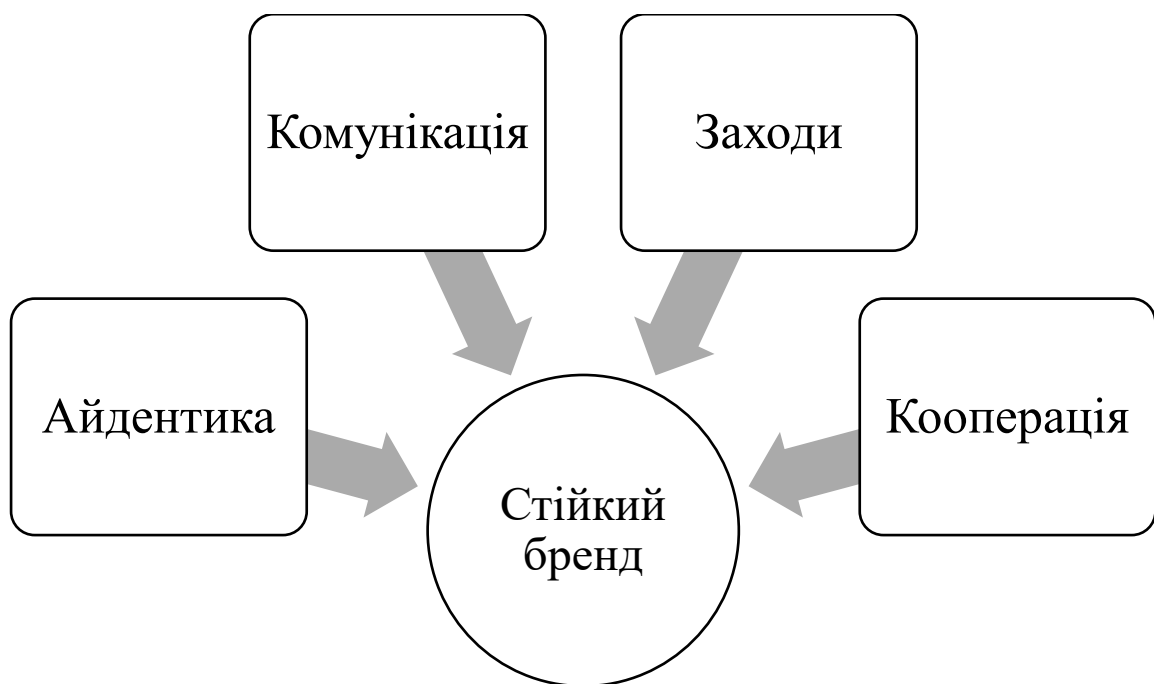


Схема 3.2 Складові розробки стійкого бренду

Тож, стратегія управління розвитком українських брендів у стійкому напрямку може мати наступні елементи:

1. Роботу над візією, місією та цінностями: якщо бренд обирає напрямок свого розвитку у бік стійкості на постійній основі (а не як одну з ініціатив лише на певний проміжок часу), потрібно транслювати це у візії, місії та цінностях, наголошуючи на тому, що це важливо для нього.
2. Створення відповідної комунікації:

Комунікація стійкого бренду

Ідеї контенту	Приклади втілення
Чому стійкий розвиток важливий? Для кого він важливий?	Створення постів у соцмережах на тему: - Можливого позитивного та негативного впливу на природу та здоров'я (інформативний контент) - Відкриття нових можливостей для суспільства (більше робочих місць, простору для відновлення здоров'я, краще майбутнє для нащадків, тощо)
Що робить компанія для свідомого виробництва та функціонування?	- Прозорість у виборі постачальників матеріалів для вибору - Надання можливості споживачу запевнитися в тому, що виробництво відбувається саме на території України (наприклад, організація днів відкритих дверей на швейних фабриках) - Контент про заходи, спрямовані на стійкий розвиток та які може відвідати споживач
Що може зробити споживач для стійкого розвитку планети?	- Контент про переробку, утилізацію та вторинне використання одягу

Створено автором

3. Організація заходів, таких як воркшоп з переробки речей та навчальних заходів з підбору капсульного гардеробу.
4. Кооперація та колаборація. В Україні вже існують бренди, які спеціалізуються на екологічному виробництві речей. Наприклад, це бренди BETTER та KSENIASCHNAIDER. З огляду на соцмережі та сайти брендів, які ведуться виключно англійською мовою, був зроблений висновок, що їхньою цільовою аудиторією не є українці. Але в українських брендів є можливість запропонувати об'єднатися для створення капсульних стійких колекцій саме для нашого ринку. Також є можливим об'єднання між українськими брендами, модним глянцем та інфлюенсерами задля транслявання прикладів вибудовування стійких звичок.

Вищезгадані заходи та інструменти допоможуть модним брендам не тільки розвинути стійкий бренд, а ще й:

- Заявити про себе та своє існування.

- Показати цінності та відповідальне ставлення до ведення бізнесу.
- Отримати двосторонній зв'язок зі споживачами за рахунок проведення заходів та публікації контенту в соціальних мережах.
- Створити вторинні асоціації з брендом за рахунок колаборацій, тощо.

Тож, дана стратегія також допоможе створити емоційний зв'язок зі споживачами за дією моделі Елліотта.

Альтернативним шляхом розвитку управління бренду є спроби поєднати моду з наукою або технологіями. Наприклад, компанія може випустити лінійку аксесуарів, створених з матеріалів, виведених у лабораторіях, які до того ж, не шкодитимуть довкіллю. Це сміливий та цікавий хід, який точно диференціюватиме бренд на ринку та зможе допомогти заволодіти увагою аудиторії, адже це приносить споживачу відчуття унікальності, на відміну від одягу fast fashion. Іншою ідеєю може бути розробка колекцій за допомогою технологій та штучного інтелекту. З одного боку може здатися, що ці рішення будуть коштувати компанії дорого. Проте, в Україні є багато талановитої молоді в різних сферах, тож ідея об'єднання та колаборацій, яка була описана у минулому підпункті може допомогти і з цим питанням.

Тож, у даному розділі було обґрунтоване питання економічної доцільності розвитку модної індустрії в Україні, були надані пропозиції щодо утримання українськими брендами позицій на ринку після повернення брендів H&M та Inditex; та створені пропозиції щодо управління розвитком українських брендів у інноваційному та стійкому напрямках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що бренд – це сукупність певних атрибутів різного характеру, за допомогою яких товари чи послуги вирізняються з-поміж інших на ринку та отримують увагу й лояльність з боку споживача.

До складу брендів входять: назва, URL-адреса, логотип та символ, персонажі, слоган, пакування, tone of voice, візуальний контент, а також образ, позиціонування та ДНК. Елементи бренду мають допомагати його ідентифікувати, бути легкими для сприйняття. Після їхньої розробки, рекомендовано вносити до них зміни тільки в разі крайньої необхідності, адже для отримання пізнаваності бренду потрібен час, а якщо його елементи будуть змінюватися на постійній основі, то у споживача не буде можливості створити асоціативний ряд.

Метою будь-якого бренду є збільшення його пізнаваності та лояльності аудиторії, що відбувається за рахунок створення емоційних зв'язків.

Для отримання уваги споживача бренд має вирізнятися з-поміж інших товарів, бути релевантним до стилю життя потенційних клієнтів, допомагати задовольняти соціологічні потреби, створювати та накопичувати позитивний досвід спільної взаємодії.

Завдяки використанню інструментів маркетингу вражень та маркетингу відносин, а також вторинних асоціацій, можливо досягти створення та посилення зв'язків між брендами та споживачами. Для компаній вигідно підвищувати лояльність своєї аудиторії, адже постійні клієнти роблять більше покупок, ніж нові та основні доходи компаній зазвичай тримаються саме на лояльних покупцях.

Після проведеного аналізу діяльності бренду COS було зроблено висновок, що бренд має чітко встановлені цінності, місію та позиціонування, але він не надає достатньо інформації про свою екологічну діяльність, навіть якщо це одна з його основних цінностей. Хоча компанія також використовує

елементи маркетингу вражень та маркетингу відносин, більшість її комунікації є односторонньою, що зменшує можливості для встановлення емоційних зв'язків зі споживачами. З іншого боку, бренд має великий маркетинговий бюджет і інвестує в рекламу з відомими людьми і спонсорство культурних заходів, створюючи вторинні зв'язки з брендом. Тож, COS розширює свою присутність на ринку та поступово встановлює емоційні зв'язки з аудиторією.

У наслідок аналізу діяльності бренду H&M було виявлено, що завдяки використанню різних каналів, створенню контенту з відомими людьми, виробленню колекцій зі світовим дизайнерами, ціновій доступності одягу та постійній рекламі H&M здійснює ефективний розвиток бренду, використовуючи на це великі маркетингові бюджети. Також цінності, місія та візія бренду, спрямовані на сталий розвиток, не підтримуються реальними доказами. Незважаючи на це, досліджуваний бренд є відомим на ринку та працює над утриманням своїх позицій, удосконалюючи стратегії розвитку.

Порівняння економічних показників, таких як динаміка обсягу реалізованої промислової продукції, співвідношення між експортом та імпортом показали, що розвиток модної індустрії в Україні є економічно обґрунтованим та має потенціал завдяки наявним потужностям.

Об'єднання зусиль малого та середнього бізнесу у модній індустрії в Україні, створення платформи для розміщення інформації про українські бренди та їхню діяльність, чітко сформоване ДНК, робота над унікальністю досвіду та продуктів, створення спільноти навколо компаній та задоволення психологічних потреб споживача допоможуть українським брендам у підвищенні своєї конкурентоспроможності після повернення на наш ринок брендів груп Inditex та H&M.

Задля покращення екологічної ситуації в країні доцільно використовувати інструменти сталого розвитку у стратегії управління брендами. Для цього потрібно імплементувати це в айдентику, комунікацію, заходи та кооперацію з науковцями, а також залучати у діяльність нові технології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Branding Archives. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/> (date of access: 05.01.2024).
2. Ущাপовська І. В. Семіотика мови бренду [Електронний ресурс] / Ірина Василівна Ущাপовська – Режим доступу до ресурсу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77497/1/Ushchapovska_semiotics_brand.pdf.
3. Гоголь Т. В. Теоретичні засади формування брендів підприємств агропромислової сфери. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки. 2016. № 4. С. 116–127.
4. Chernatony L. d. Creating Powerful Brands. Taylor & Francis Group, 2010. 482 p.
5. Wilson Bastos Sidney J. Levy, (2012), "A history of the concept of branding: practice and theory", Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 4 Iss 3 pp. 347 – 368 - Режим доступу до ресурсу: <http://dx.doi.org/10.1108/17557501211252934>
6. The World's 100 Most Valuable Brands and When They Were Founded | TitleMax. TitleMax | URL: <https://www.titlemax.com/discovery-center/the-worlds-100-most-valuable-brands-and-when-they-were-founded/> (date of access: 12.03.2024).
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентними зловживаннями : Закон України від 21.07.2020 р. № 815-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-20#Text> (дата звернення: 21.03.2024).
8. Бренд-менеджмент: навч. посібник / С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. — К.: НАУ, 2019. — 156 с. ISBN 978-966-932-110-7

9. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
10. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види / В. Занора // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 61. — № 6. — С. 69–78. — (Економіка та управління підприємствами).
11. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
12. Kapferer, Jean-Noël. New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term / Jean-Noël Kapferer. – 4th edition
13. Strategic Brand Management, 4th Edition, ISBN: 978-0-13-266425-7 by Kevin Lane Keller, published by Pearson Education, Inc., 2013.
14. Delin J. Brand Tone of Voice. Journal of Applied Linguistics. 2007. Vol. 2, no. 1. P. 1–44. URL: <https://doi.org/10.1558/japl.v2i1.1> (date of access: 11.05.2024).
15. Bahr Thompson A. BRAND POSITIONING AND BRAND CREATION. The Economist. 2004.
16. Марія Мохова. Брендінг та комунікації Навіщо це потрібно бізнесу і як це ефективно використовувати [Електронний ресурс] / Марія Мохова, Варвара Зікрень – Режим доступу до ресурсу: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/33018-modul_3_stvorennia_i_rozvitok_potuznogo_brendu.pdf
17. Приходько Д.О. МОДИФІКАЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БРЕНДУ / Приходько Д.О.. // Проблеми матеріальної культури - Економічні науки.
18. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 230 с
19. Олійник Оксана Вікторівна. РЕБРЕНДИНГ ЯК ЗАСІБ ТРИВАЛОГО ІСНУВАННЯ КОМПАНІЇ НА РИНКУ. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. Т. 2, № 3.
20. Kerry Smith. Experiential marketing : secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands / Kerry Smith, Dan Hanover., 2016. – 226 с.

21. Smilansky, Shaz. Experiential marketing : a practical guide to interactive brand experiences / Shaz Smilansky. 2009.
22. Palmatier R. W. Relationship marketing. Cambridge, Mass : Marketing Science Institute, 2008. 142 p.
23. Percy L., Rosenbaum-Elliott R., Pervan S. Strategic Brand Management. Oxford University Press, 2015. 346 p.
24. About corporate governance - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/about-corporate-governance/>.
25. Our business idea - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroup.com/business-idea/>.
26. CEO of H&M Group - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/ceo/>.
27. Articles of association - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/articles-of-association/>.
28. History - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroup.com/about-us/history/>.
29. Fashion Transparency Index 2023 [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>.
30. Tracing the story, one thread at a time - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroup.com/our-stories/tracing-the-story-one-thread-at-a-time/>.
31. Stop Fashion-Related Deforestation in the Amazon [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://slowfactory.earth/supplychange>.
32. FASHION BRANDS NEED TO #PAYUP [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.curiouslyconscious.com/2020/04/fashion-brands-need-to-pay-up-covid-19.html/>.
33. Auckland H&M workers suspended after sticker protest for living wage [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:

- <https://www.1news.co.nz/2019/07/12/auckland-hm-workers-suspended-after-sticker-protest-for-living-wage/>.
34. Markets and expansion - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroupp.com/about-us/markets-and-expansion/> .
35. Top publicly traded clothing companies by revenue [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://companiesmarketcap.com/clothing/largest-clothing-companies-by-revenue/>.
36. Annual and Sustainability Report 2021 - H&M Group. H&M Group. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/h/hm-group_2021.pdf
37. H & M Hennes & Mauritz full-year report 2023 - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2024/01/H-M-Hennes-Mauritz-AB-Full-year-report-2023.pdf>
38. H & M Hennes & Mauritz AB Full-year report - H&M Group. H&M Group. URL: <https://hmgroupp.com/news/h-m-hennes-mauritz-ab-full-year-report-16/>
39. Sales of the H&M Group worldwide from financial year 2006 to 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/252190/gross-sales-of-the-h-and-m-group-worldwide/> .
40. Nos fournisseurs [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.cos.com/fr_fr/sustainability/suppliers-list.html.
41. Matériaux [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.cos.com/fr_fr/sustainability/product/sustainably-sourced-materials.html.
- 42.5 українських мас-маркет брендів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.village.com.ua/village/service-shopping/style-things/261403-ukrayinski-mas-market-brendi>.

43. Sustainable Development Report [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>.
44. Western Europe's consumer-goods industry in 2030 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/western-europes-consumer-goods-industry-in-2030>.
45. Тома Міроненко. Як зробити процес прийняття рішень простішим та ефективнішим. Дев'ять методик і досліджень [Електронний ресурс] / Тома Міроненко // Forbes – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/lifestyle/kak-sdelat-protsess-prinyatiya-resheniy-proshche-i-effektivnee-devyat-metodik-i-issledovaniy-21072021-2115>.
46. Україна: легка промисловість [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.
47. Рік без Zara і H&M. Хто з українських брендів зміг скористатися «простоем» конкурентів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/rik-bez-zara-i-hampm-khto-z-ukrainskikh-brendiv-zmig-skoristatisya-prostoem-konkurentiv-05052023-13435>.
48. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html.
49. Валовий внутрішній продукт України з 2012 по 2023 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
50. Gradus Research. ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ТА СТАВЛЕННЯ УКРАЇНЦІВ ДО ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ХВИЛЯ 3

[Электронный ресурс] / Gradus Research. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://drive.google.com/file/d/1bROoqHpwTMnDVPR79V5wrm-r9u8tnCb5/view>.

51. H&M Group Organisational Structure [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://theorg.com/org/hm>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

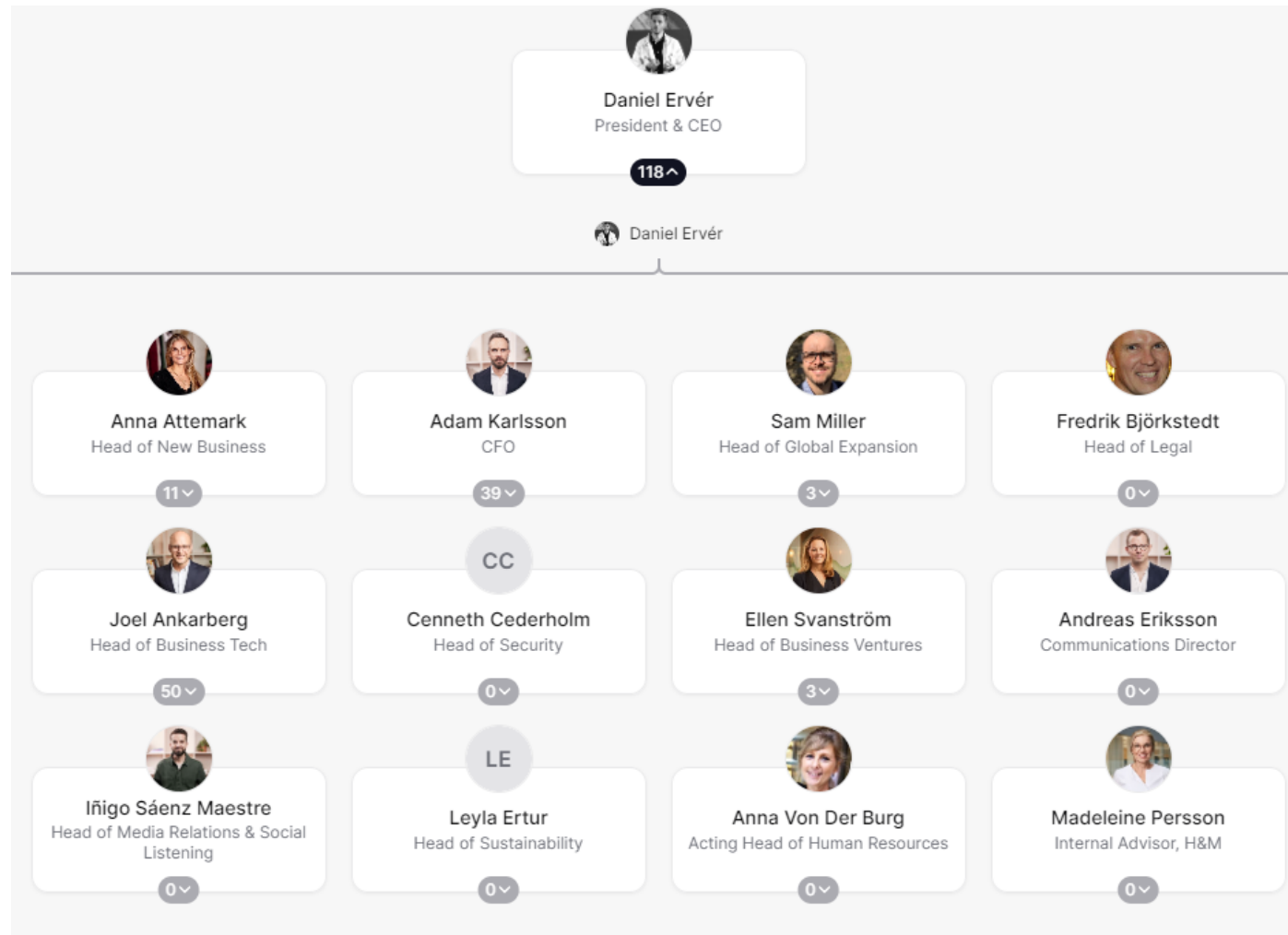


Рис. А1 Організаційна структура підприємства H&M Group [51]

ДОДАТОК Б

Обсяг реалізованої промислової продукції	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Текстильне виробництво, виробництво	10069,5	14881,6	16882,6	20943,9	24108,7	24714,2	23834,1	28260,9	30713,8	40804,6
Текстильне виробництво	3900,1	5458,2	6253,6	7506,4	8592,2	8438,9	9254,4	11443,2	11692,7	13412,3
Ткацьке виробництво	473,2	778	939,3	1087,3	1347,6	924	683,3	830,8	1653,1	1755,3
Виробництво інших текстильних вирс	3101,7	4226,2	4807,4	5946,6	6785,4	7186,3	8268,3	10263,8	9767,2	11229,1
Виробництво одягу	4014,6	6217,9	6852,1	8656,3	10103,7	10006,4	9577,2	9857,9	11170,7	16574,9
Виробництво одягу, крім хутряного	3178,1	5232,5	5784,3	7446	8793	8925,2	8500,7	8643,7	9643,4	14875,7
Виробництво трикотажного та в'язанс	703,3	946,3	1041,2	1179,9	1293,3	11,9	4,2	0	0	0
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри	2154,8	3205,5	3776,9	4781,2	5412,8	1069,3	1072,3	0	1527,3	1699,2
Дублення шкур і оздоблення шкіри, в	859,7	1379,6	1544,7	2103,4	2350,1	6268,9	5002,5	6959,8	7850,4	10817,4
Дублення шкур і оздоблення шкіри, в	557,1	824,2	776,3	939,4	977	2339	2360,5	2860,4	2568,2	2866,9
Виробництво взуття	1295,1	1825,9	2232,2	2677,8	3062,7	3929,9	2642	4099,4	5282,2	7950,5
Всього	30307,2	44975,9	50890,6	63268,2	72826,5	73814	71199,5	83219,9	91869	121985,9

Рис. Б1 Показники обсягу реалізованої промислової продукції з 2014 по 2023 роки [48]