

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДОДОНЧУК ОЛЬГА ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук. доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«__» _____ 2023 р.

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»)**

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Інна АХНОВСЬКА, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2023

АНОТАЦІЯ

Додончук О.О. Управління розвитком бренду підприємства (на прикладі ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»). Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні основи управління розвитком бренду, розглянуто процес управління розвитком бренду ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА», виконано аналіз господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства, розроблено рекомендації щодо удосконалення процесом управління розвитком бренду підприємства, запропоновано конкурентний підхід до визначення позиції бренду.

Ключові слова: бренд, управління брендом, розвиток бренду, підприємство, конкурентний аналіз, ритейл.

75 с., 20 табл., 29 рис., Бібліограф.: 50.

Dodonchuk O.O. Enterprise brand development management (on the example of LLC "ZARA UKRAINE"). Specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Programme «Innovative Entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2023.

In the master's thesis the theoretical and methodological bases of brand development management are investigated, the process of brand development management of LLC "ZARA UKRAINE" is considered, the analysis of economic and financial and economic activity of the enterprise is executed, recommendations for improving the process of brand development of the enterprise are developed, a competitive approach to determining the brand's position is proposed

Keywords: brand, brand management, brand development, enterprise, competitive analysis, retail.

75 P., 20 Tabl., 29 Fig., Bibliography: 50.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Аналіз дефініції «бренд» у сучасних наукових працях.....	6
1.2 Концептуальні засади управління брендом підприємства.....	13
1.3 Зовнішнє середовище функціонування підприємства ритейлу	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА».....	26
2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Зара Україна».....	26
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Зара Україна».....	37
2.3 Оцінка бренду ТОВ «Зара Україна».....	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНДУ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА».....	56
3.1 Конкурентний підхід до оцінки бренду ТОВ «Зара Україна».....	56
3.2 Тенденції розвитку ринку ритейлу у світі та в Україні.....	65
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах цифровізації особливо зростає важливість посилення бренду підприємства. Історично іменник «бренд» означав «ставити клеймо», оскільки так називалося тавро, яким власники позначали свою худобу, щоб виокремлювати серед аналогічних, додаючи індивідуальності. Якщо раніше поняття «бренд», «торговий знак» та «торгова марка» ототожнювалися, то сьогодні вчені розмежовують ці терміни. Крім того, в економічній літературі зустрічається як ототожнення, так і розмежування дефініцій «брендинг», «управління брендом» та «бренд-менеджмент». Все це свідчить про необхідність подальших досліджень з метою як з'ясування істинної сутності цих термінів, так і аналізу розвитку бренду підприємства та розробки пропозицій з покращення управління брендом підприємства.

Об'єкт дослідження є процес управління розвитком бренду підприємства ритейлу, *предметом дослідження* – механізм управління розвитком бренду підприємства ритейлу.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад управління розвитком бренду торговельного підприємства.

Для досягнення цієї мети послідовно окреслено і виконано наступні завдання:

- виконати аналіз дефініції «бренд» у сучасних наукових працях;
- розглянути концептуальні засади управління брендом підприємства;
- описати зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства ритейлу;
- виконати аналіз господарської діяльності ТОВ «Зара Україна»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ТОВ «Зара Україна»;
- виконати оцінку бренду ТОВ «Зара Україна»;
- розробити рекомендації до оцінки бренду ТОВ «Зара Україна» на основі конкурентного підходу;
- дослідити тенденції розвитку ринку ритейлу у світі та в Україні.

Методи наукового дослідження: спостереження, порівняння, співставлення, узагальнення, історичний аналіз, системний підхід, аналізу, синтезу, дедукції, індукції, статистичний аналіз, графічні методи дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали дані сайту компанії та її основних конкурентів, статистичні дані, звітність підприємства, а також підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті, тези матеріалів доповідей, дисертації, власні аналітичні дослідження.

Теоретико-методологічна база дослідження. Теоретико-практичні аспекти бренд-менеджменту розглядали у своїх працях такі науковці, як Д. Аакер, Ф. Котлер, І. Ахновська, С. Бортников, А. Данилюк, О. Зборовська, А. Касич, О. Красовська, І. Рафальська, А. Сидорук, І. Урупа та інші.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні, узагальненні та систематизації теоретико-методологічних засад дослідження управління розвитком бренду підприємства, зокрема розроблено механізм візуального мерчандайзингу та правила візуального мерчандайзингу ТОВ «Зара Україна».

Практичне значення отриманих результатів. Отримані у магістерській роботі теоретичні, методичні та практичні рекомендації можуть використовуватися у діяльності сучасних компаній, зокрема підприємств ритейлу.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді» у Державному біотехнологічному університеті 20 жовтня 2023 р. з публікацією тез «Розвиток бренду підприємства в умовах цифровізації».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел із 50 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз дефініції «бренд» у сучасних наукових працях

В умовах цифровізації розвиток бренду дозволяє суб'єкту господарювання закріпитися у розумінні клієнта, створити певну ділову репутацію на ринку та пристосуватися до умов мінливого середовища. Вагомий внесок у процес дослідження бренду підприємства зробили такі вчені, як Д. Аакер, Ф. Котлер, І. Ахновська, Є. Бортников, А. Данилюк, О. Зборовська, А. Касич, О. Красовська, І. Рафальська, А. Сидорук, І. Урупа та інші. Незважаючи на величезну кількість наукових розробок з цієї тематики, в Україні недостатньо освітлена ця тема в сучасних умовах цифровізації.

В умовах сьогодення, а саме асиметричності інформації, диджиталізації, посилення конкуренції, глобалізації, підвищення ролі людського капіталу та війни у нашій країні зростає важливість посилення власних брендів. Історично слово «бренд» мало значення «ставити клеймо», оскільки так називалося тавро, яким власники позначали свою худобу, щоб виокремлювати серед аналогічних, додаючи індивідуальності, отже у витоках поняття «бренд» і «торговий знак» та «торгова марка» ототожнювалися. Пізніше під брендом стали розуміти низку характеристик, як наприклад, єдність високо сприйманої якості продукту, чітких відмінностей та додаткової цінності. Сьогодні, якщо зробити опитування, що ж таке бренд, отримаємо результат, що це – знання і цінність торгової марки для споживача, в той час, як торгова марка – це просто знак, символ, ім'я, що ідентифікують підприємства.

А. Сидорук і Є. Бортников [34] розуміють під брендом інноваційний термін, який надає комплекс інформації про компанію, продукт, послугу чи територію а також являє собою популярну, легко впізнавану і юридично захищену символіку будь-якого виробника або продукту. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної точки зору, що саме є брендом підприємства (рис. 1.1).

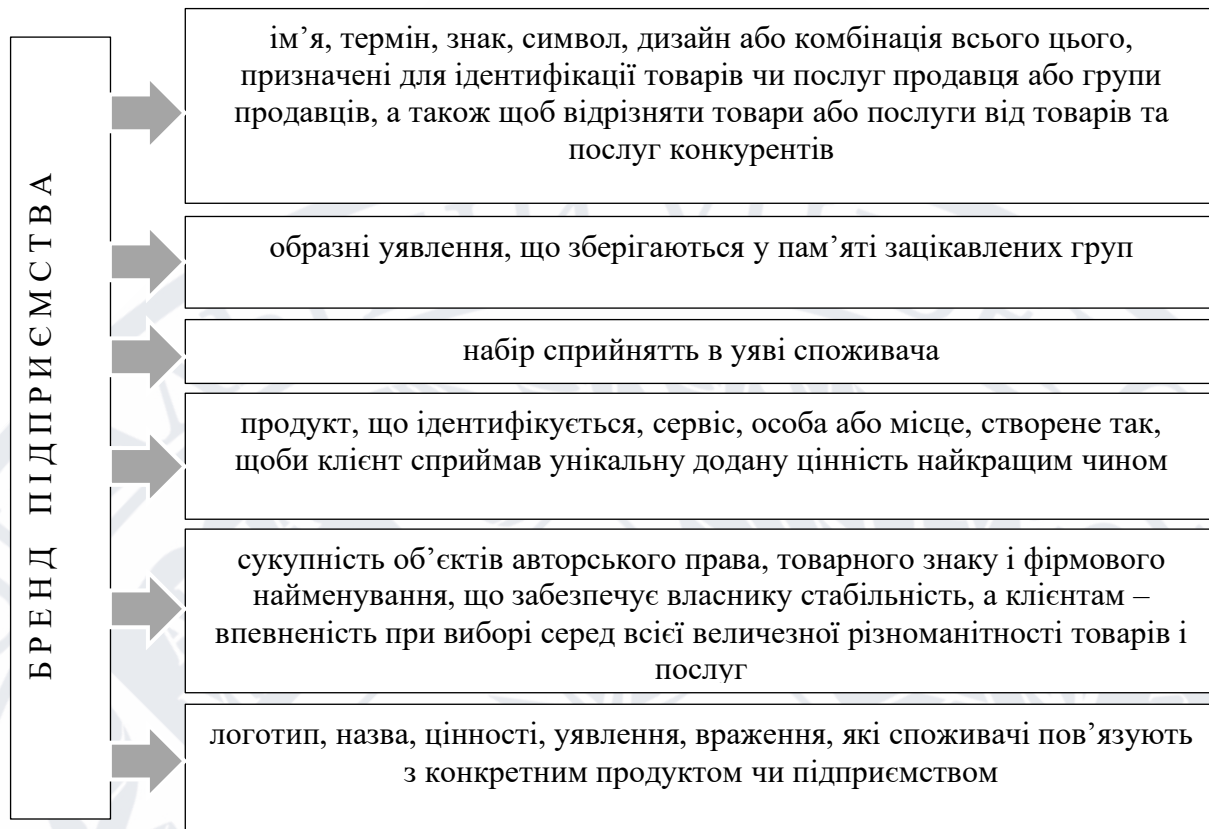


Рисунок 1.1 – Основні трактування поняття «бренд підприємства»

Джерело: систематизовано авторами за [5,6,8]

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що дефініцію «бренд» потрібно розглядати через низку принципів, а саме:

- Принцип системності, що забезпечує розгляд бренду як складну динамічну систему, де сукупність елементів, що перебувають у певних взаємозв'язках, утворює віртуальний зв'язок між ними;
- Принцип взаємозв'язку, що дозволяє клієнту адекватно сприймати динамічні зміни бренду протягом його життєвого циклу;
- Принцип цілеспрямованості, що забезпечує виробнику досягнення економічних цілей та задоволення інтегрованих потреб споживачів бренду;
- Принцип комплексності, що сприяє раціональному поєднанню міждисциплінарних знань;

- Принцип самоорганізації – означає здатність бренду до самовідтворення образу у підсвідомості людей як результату стійкого асоціативного сприйняття.

Спробуємо розглянути бренд як комплексне явище через систему його функцій:

- 1) Асоціативна функція передбачає виникнення у клієнта певних асоціацій, пов'язаних з брендом. Її завдання – викликати у споживача приємні емоції та створити яскраві спогади.
- 2) Диференційована функція забезпечує відокремлення бренду від субститутів і підкреслення його актуальності.
- 3) Творча функція дозволяє знайти, створити та надати додаткову цінність продукту.
- 4) Протекторна функція забезпечує охорону бренду.
- 5) Інформаційна функція надає клієнтові необхідну інформацію про бренд.
- 6) Стратегічна функція дозволяє розробити довгостроковий план розвитку бренду та оцінити вплив всіх факторів, що впливають на бренд.

Складові бренду підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Складові бренду підприємства

<i>Елемент бренду</i>	<i>Характеристика</i>
впізнаваність	Здатність споживача визначати і впізнати продукт серед різноманіття інших торгових марок, за характерними атрибутами бренду. Основними типами впізнаваності є: по-перше, Top of Mind - перший бренд, який спливає в пам'яті споживача у разі згадки товарної категорії. Якщо даний показник перевищує 50%, то торгова марка - безумовний лідер для споживача і сама категорія товарів асоціюється безпосередньо з цим брендом. По-друге, спонтанна впізнаваність - коли споживач вказує бренд в процесі перерахування інших брендів цієї товарної категорії. В цьому випадку бренд сприймається споживачем як один з лідерів товарного сегмента. По-третє, впізнаваність з підказкою - споживач дізнається продукт, якщо бачить бренд або чує про нього, тобто з підказкою.

<i>Елемент бренду</i>	<i>Характеристика</i>
ринкова вартість	<p>Ринкова вартість бренду розраховується як результат множення вартості нематеріальних доходів від використання бренду на відношення ринкової ціни акції компанії до чистого прибутку в розрахунку на одну акцію. Розрізняють наступні методи розрахунку ринкової вартості бренду: прибутковий, витратний, порівняльний. Перевагами прибуткового метода є врахування перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу, виходячи з колишнього досвіду, досягнутих результатів та сформованих ринкових умов, а також можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації. Недоліками прибуткового метода є: в аналітичних розрахунках використовується прогнозна (ймовірнісна), а не фактична господарська інформація; аналітичні процедури формування ставок дисконтування та капіталізації мають надто суб'єктивний характер; неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки та нестабільність реальних процесів припливу та відпливу капіталу. Перевагами витратного підходу є: аналіз варіантів найліпшого та найефективнішого використання земельної ділянки; техніко-економічний аналіз можливостей нового будівництва та різного роду поліпшення; остаточне збалансування величини ринкової вартості підприємства з його можливостями за кожним зі структурних елементів; оцінка об'єктів загальнодержавного чи унікального характеру; оцінка потенціалу за умови малоактивного та нерозвинутого ринку капіталу, нерухомості, землі тощо. Недоліками витратного підходу є: використання минулої господарської інформації потребує їх приведення до одного часового періоду, механізм розрахунків у цьому аспекті не можна назвати досконалим; ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища. Крім того, повністю випадають із кола досліджень індивідуальні можливості ефективного використання об'єкта. Перевагами порівняльного підходу є те, що: орієнтація на поточні фактичні ціни та ринкові умови діяльності дає змогу уникнути розбіжності між розрахунковою величиною вартості та її ринковим еквівалентом. Достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків та відображення специфіки об'єкта оцінки, урахувавши фактично досягнуті фінансово-економічні результати. Підхід дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта а й ринкову ситуацію у цілому (співвідношення попиту та пропозиції, ціни на супутні об'єкти тощо). Недоліки підходу: Потребує існування розвинутого, цивілізованого та прозорого ринку об'єктів оцінки. Неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння. Ігнорує перспективи розвитку підприємств у майбутньому. Значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об'єкт оцінки, так і його аналогів. Необхідність використання складних розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо (навіть з причин недостатності кваліфікаційного рівня аналітика).</p>
фірмовий стиль	<p>Фірмовий стиль бренду - це добірка візуальних засобів, інформаційних та графічних елементів, які роблять бренд впізнаваним. Тобто, маються на увазі інструменти, які забезпечують підприємству популярність. Фірмовий стиль дозволяє клієнтам відрізнити організацію від конкурентів на ринку.</p>

Елемент	Характеристика
очікування відповідної якості	Якість – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання.
асоціативність	Асоціації бренду – це вільні асоціації, які виникають у споживача при контакті з брендом, елементами візуалізації, продуктами або рекламними повідомленнями. Тобто, це все ті образи, почуття і уявлення, які виникають у людини, коли вона сприймає один або кілька атрибутів марки. Образи можуть бути незалежними від товару, наприклад, пов'язані з уявою споживача щодо назви товару, а також виникати під впливом рекламного повідомлення. Асоціації, що пов'язані з атрибутами бренду – це асоціації щодо елементів та характеристик бренду, що пов'язані чи не пов'язані з продуктом. Переваги впливають з цінностей, які споживачі шукають в торговій марці, і можуть бути поділені на 3 види: функціональні, умовні і символічні. Також виділяють такі типи асоціацій бренду: абсолютні та відносні асоціації; кількісні та якісні асоціації; позитивні та негативні асоціації.
емоційне сприйняття	Емоційна складова бренду грає на символіці, глибинних душевних пориваннях і добрих почуттях, її дієвість виявляється не миттєво, а через певний час, оскільки емоційний вплив потребує осмислення й поступової зміни ставлення споживача до товару чи торговельної марки. Емоції — це загальне сприйняття бренду, а емоційні переваги — плюси, які отримує покупець, купуючи товар.
ідентичність	Ідентичність бренду — сукупність елементів та засобів, що виділяють компанію серед конкурентів, забезпечують створення в уяві клієнта міцних асоціативних зв'язків з її іменем. Фірмовий стиль — засіб комунікації з аудиторією, можливість через візуальну складову презентувати власні цілі та цінності. Складовими ідентичності бренду є: логотип, варіативність логотипу, кольорова палітра, шрифт, слоган, голос бренду, стиль зображень та цінності бренду.
культура	Культура – це засіб вираження творчості, формування індивідуальної самобутності та зміцнення відчуття себе в суспільстві. Культура бренду – це екосистема, в якій команда живе основними цінностями бренду, а ідеали і місія компанії стають частиною досвіду клієнтів, інвесторів, партнерів, ЗМІ та інших зацікавлених сторін.
особистість	Відповідно до теорії брендингу, споживачі купують не тільки фізичні характеристики бренду, але й емоції, пов'язані з ним. Для того щоб підсилити емоційну складову бренду, розробляється особистість бренду, під якою розуміється уявлення про нього споживачів, виражене у формі характеристик, якими володів би бренд, будь він людиною. Персоніфікація — застосування до бізнесу людських якостей. Наприклад, бренд може бути «молодим і модним» або ж «серйозним і діловим».
Характер	Як бренд «говорить», які здійснює вчинки, на що реагує — це і є характер бренду. Описати його допомагає персоналізація: покладатися на відому людину для реклами продукту – це вже не просто рекламний ресурс, а й може вважатися уособленням рекламованого бренду.

<i>Елемент</i>	<i>Характеристика</i>
емоційність	Деякі бренди створюють емоційний зв'язок зі споживачами, в той час як інші залишають людей байдужими. Є функціональні бренди, а є емоційні, які створюють лояльність. Відмінність полягає в тому особистому зв'язку, який ці бренди мають зі споживачами через силу їх культурної обумовленості та унікальності образу бренду. Емоційний брендинг створює сильні, гнучкі образи, які точно відповідають прагненням їх клієнтів. В цих «якостях бренду» більше бажання та культурного зв'язку, ніж раціональності. Концепція емоційного брендингу дозволяє використовувати унікальні стратегічні, візуальні, тактичні на вербальні інструменти, які створюють багату індивідуальність, яка дозволяє бренду виділитися та завоювати серця людей. Основне визначення процесу емоційного брендингу засновано на чотирьох принципах, таких як взаємність відношення, чуттєве сприйняття, наявність уяви та бачення.
позиціонування на ринку	Позиціонування — це маркетингове забезпечення товарів бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців, тобто образ. Позиція компанії чи продукту показує, чим він унікальний, тобто УТП - унікальну торгову пропозицію, чим відрізняється від конкурентів (відстройка від конкурентів), чим корисний споживачу. Основними етапами позиціонування є: маркетингові дослідження, встановлення мети позиціонування, розробка стратегії позиціонування, розробка тактики позиціонування, розробка комплексу маркетингу та оцінка ефективності позиціонування.
комунікація	Бренд задоволений тоді, коли клієнт щасливий. Така комунікація з користувачем дає зрозуміти, що підприємству можна довіряти. Основними правилами комунікацій у брендингу є наступні: бренду без комунікацій не існує, контекст головний, позиція необхідна, дії необхідні так само, сегментування дуже важливе і дуже важливо в ньому не помилитися, перша аудиторія бренду – це команда, здоровий глузд завжди правий, якщо є сумніви – не варто ризикувати, всі помилки можна виправити, інформація надважлива, потрібен автентичний контент та створення власних рольових моделей.
лояльність клієнтів	Лояльність до бренду - це довіра й внутрішня прихильність клієнтів до торгової марки підприємства. Із підвищенням лояльності клієнтів починають зростати продажі. Для підвищення рівня лояльності клієнтів необхідно: оцінити ринок конкурентів, проаналізувати поточне ставлення клієнтів до бренду, розробка власної стратегії підвищення лояльності, реалізація стратегії на практиці, моніторинг рівня досягнення мети. Лояльність до торгової марки – це позитивна асоціація, яку споживачі пов'язують з певним товаром чи торговою маркою. Клієнти, які демонструють лояльність до бренду, віддані товару чи послугі, що демонструється їх повторними покупками, незважаючи на зусилля конкурентів їх заманити.
репутація та довіра	Репутація бренду - це сприйняття споживачами певного бренду, товару чи послуги. Це може бути позитивним чи негативним залежно від вражень, які вони мають про свої образи, думки, певні кампанії та цінності, які вони передають. Факторами репутації є: емоційне враження, товар, бачення, лідерство, робоче середовище, фінанси, соціальна відповідальність. Довіра до бренду є показником якості бренду, а також один з найважливіших факторів прийняття рішення про покупку.

Елемент	Характеристика
Імідж	Імідж бренду – це емоційно-психологічний відгук споживача на марку, компанію. Створення іміджу бренду допомагає встановити емоційний зв'язок з цільовою аудиторією через правильний асоціативний ряд. Бренд-імідж створюють цілеспрямовано, щоб у свідомості покупця залишився позитивний образ про компанію. Грамотно сформований імідж позитивно впливає на репутацію бренду, його конкурентоспроможність, підвищення продажів. Основними етапами створення позитивного іміджу бренду є: розробка стратегії позиціонування, адже треба розпочати з маркетингового дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, визначення стратегії позиціонування; створення атрибутів бренду, які допомагають передати цінності підприємства, побудувати правильний асоціативний ряд, ідентифікувати компанію; соціальні докази, що допомагають схилити на свою сторону більше потенційних споживачів. Щирі рекомендації, правильна комунікація з клієнтами та позитивні відгуки формують репутацію підприємства.

Джерело: систематизовано автором за [5,6,12,18,29]

Слід зазначити, що сила бренду (Brand Power) залежить від наявності раціональних та емоційних переконань споживачів щодо бренду та є рівнем популярності торгової марки у клієнта та мірою здатності бренду домінувати в даній категорії продуктів. Таку оцінку можливо зробити, якщо помножити вагомість певних характеристик бренду на відносну оцінку кожної характеристики. Якщо цей інтегральний показник дорівнюватиме 0, це означатиме повну відсутність ринкових позицій бренду. Менше 25 % – критичні позиції, менше 50%, але більше 25 % - нестійкі позиції, менше 75%, але більше 50 % - достатня стійкість позицій, від 75% до 100 % - нормальна стійкість позицій. Якщо ж показник дорівнюватиме 1, це означатиме абсолютну стійкість позицій. Таким чином, сила бренду, як важливий інтегральний показник впливу на підприємство, відіграє вирішальну роль у створенні стратегії підприємства та створює йому певну конкурентну перевагу.

Ключовими метриками рівня розвитку бренду є ринкові показники, такі як ринкова частка, становище на ринку; показники дистрибуції, тобто представленість у торгівлі, глибина асортименту, якість мерчандайзингу; маркетингові показники, тобто знання, споживання, лояльність.

1.2 Концептуальні засади управління брендом підприємства

Для того, щоб якісно розвивати бренд підприємства, окреслювати бачення, стратегічні орієнтири та візію, необхідно управління брендом підприємства. Аналіз наукової літератури з даної проблеми дозволив зробити наступні висновки: по-перше, в іноземній літературі присутня дефініція brand management, у той час, як в українських наукових працях розглядаються окремо дефініції «бренд менеджмент» та «управління брендом». По-друге, на сьогодні не існує серед науковців єдиної точки зору щодо сутності дефініції «управління брендом» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Сутність дефініції «управління брендом»

Джерело: систематизовано автором

Отже, незважаючи на велику кількість трактувань, зовсім різних за своєю суттю, адже науковці розуміють під управлінням брендом і діяльність, і сукупність етапів, і процес пошуку балансу, і управлінську філософію, і управлінську функцію, і елемент просування, і організацію, і маркетинговий інструмент, і творчий процес – можна виокремити спільну рису – це стратегічна

спрямованість. Отже, можемо зробити висновок, що не може управління брендом відбуватися виключно у короткостроковій перспективі або епізодично чи одноразово. Результати від впровадження управління брендом зображено на рис. 1.3.

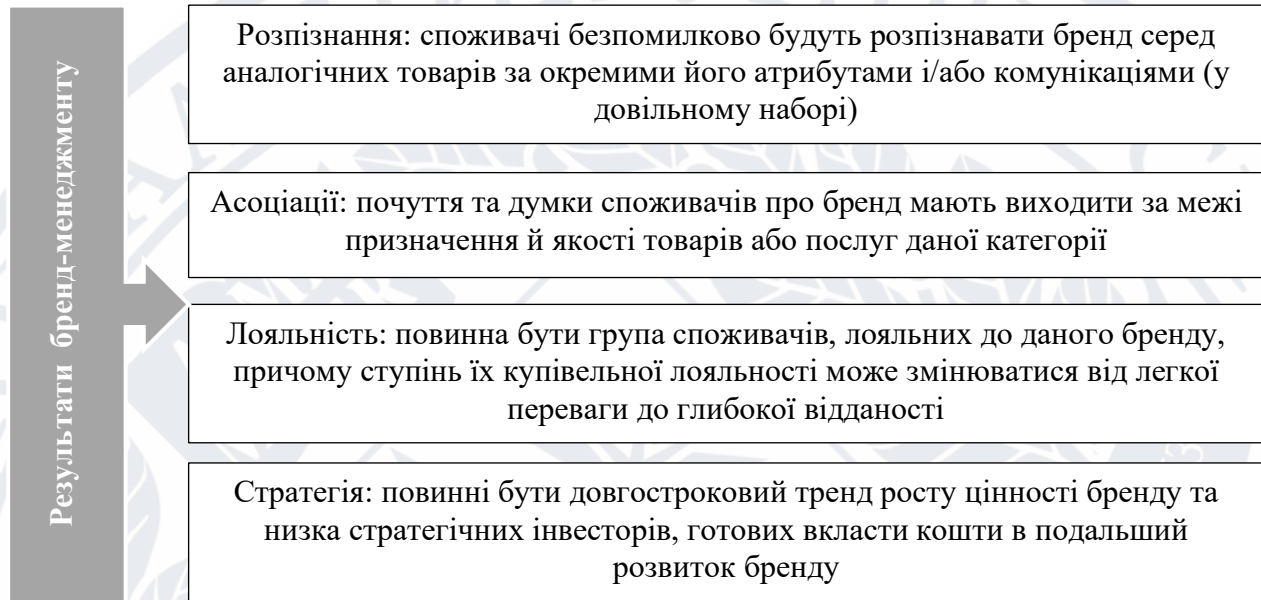


Рисунок 1.3 – Результати від впровадження управління брендом

Джерело: систематизовано автором

З метою оцінки процесу управління брендом підприємства застосовують низку моделей, які доцільно представити у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методологія оцінки управління брендом підприємства

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Аакера	Функціональні, емоційні, вигоди самовираження	простота, наочність, опис цінностей	бренд – лише набір переваг для споживачів
Амблера	Марка = якість + імідж + ціна	Враховує функціональні, психологічні та економічні переваги	відображає тільки сприйняття споживача, ступінь узагальнення занадто високий
Bates worldwide	колір, запах, матеріал, вигоди особистість, цінності, ідея	допомагає оцінити, наскільки глибоко споживачі розуміють бренд	модель заснована на аналізі лише людського сприйняття бренду

Продовження табл. 1.2

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Branddynamics	Присутність, доречність, виконання, переваги, порівняння бренду з аналогічними	не містить конкретних інструментів та методів досягнення сильних позицій, але аналіз рівнів брендів дозволяє зробити висновок про напрямок зміни програми їхнього розвитку	модель заснована на аналізі лише людського сприйняття бренду
Геда	Унікальність, сприйняття, ідентифікація	універсальність для створення товарних і корпоративних брендів	Важко описати і прорахувати духовну складову
Келлера	Особливості, якості, імідж, почуття, резонанс	всебічний розгляд цінностей бренду та їх послідовності сприйняття індивідуальним споживачем	модель не дозволяє формувати бренд
Котлера	Вигоди, цінності, індивідуальність, відмінність, цільова аудиторія	Широке застосування через довіру до імені Філіпа Котлера	ієрархічне розміщення рівнів бренду, неможливо прослідкувати за розвитком бренду
Шеррінгтона	основна ціннісна пропозиція, емоції та відчуття	простота, наочність, опис цінностей Різновид моделі Аакера	бренд – лише набір переваг для споживачів. Різновид моделі Аакера
Ward-Scott-Goldstine	гарантована якість, загальновідомість, престижність, загальнодоступність, наявність значної кількості лояльних покупців, легковпізнаваність, глобальна поширеність	Включає найбільше характеристик для опису й оцінки бренду	Тільки наявність всіх елементів у сукупності дозволяє стверджувати, що даний товар може вважатися брендом, що є важким і суперечним

Крім того, існують три найпоширеніші підходи для оцінки вартості бренду: витратний, ринковий (порівняльний) та результатний. Розглянемо стисло кожен з цих підходів.

Витратний підхід може застосовуватися для: по-перше, аналізу варіантів найліпшого та найефективнішого використання земельної ділянки; по-друге, техніко-економічного аналізу можливостей нового будівництва та різного роду

поліпшення; по-третє, остаточного збалансування величини ринкової вартості підприємства з його можливостями за кожним зі структурних елементів; по-четверте, оцінки об'єктів загальнодержавного чи унікального характеру; п'яте - оцінки потенціалу за умови малоактивного та нерозвинутого ринку капіталу, нерухомості, землі тощо. Це достатньо простий і зрозумілий підхід, адже базується на витрачених ресурсах, проте використання минулої господарської інформації потребує їх приведення до одного часового періоду, а механізм розрахунків у цьому аспекті не можна назвати досконалим. Крім того, за цього підходу відбувається ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища, майже повністю випадають із кола досліджень індивідуальні можливості ефективного використання об'єкта.

Ринковий або порівняльний підхід теж вважається простим, адже полягає у порівнянні певних характеристик, показників, індикаторів, підприємств між собою. З іншого боку, для широкого застосування цього методу важко знайти справжню цінну базу для порівняння, а якщо й знайдено, важко отримати показники та індикатори того підприємства, яке обрано в якості еталону. Порівняльний підхід передбачає орієнтацію на поточні фактичні ціни та ринкові умови діяльності і дає змогу уникнути розбіжності між розрахунковою величиною вартості та її ринковим еквівалентом. Достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків та відображення специфіки об'єкта оцінки, урахувавши фактично досягнуті фінансово-економічні результати, а крім того, дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта а й ринкову ситуацію у цілому, тобто співвідношення попиту та пропозиції, ціни на супутні об'єкти тощо. Говорячи ж про недоліки цього підходу, варто наголосити, що він потребує існування розвинутого, цивілізованого та прозорого ринку об'єктів оцінки. Існує неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння та ігнорування перспективи розвитку підприємств у майбутньому. Спостерігаються значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об'єкт оцінки, так і його аналогів, а також

необхідність використання складних розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо навіть з причин недостатності кваліфікаційного рівня аналітика.

Й останній – результатний підхід – базується на врахуванні перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу, виходячи з колишнього досвіду, досягнутих результатів та сформованих ринкових умов. Цей підхід надає можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації. Проте, в аналітичних розрахунках використовується прогнозна (імовірнісна), а не фактична господарська інформація. Аналітичні процедури формування ставок дисконтування та капіталізації мають надто суб'єктивний характер. Крім того, при використанні результатного підходу спостерігається неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки та нестабільність реальних процесів припливу та відпливу капіталу.

Виходячи з усього переліченого вище, можна виокремити наступні тенденції управління брендами (рис. 1.4).

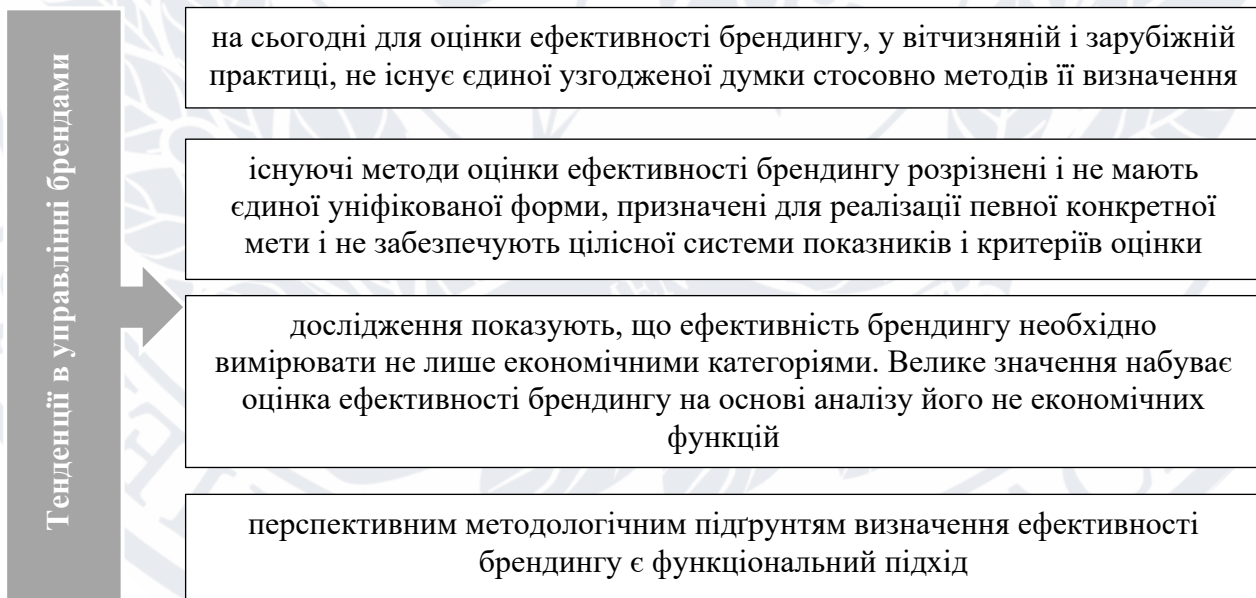


Рисунок 1.4 – Тенденції в управлінні брендами

Джерело: систематизовано автором

Слід зазначити, що варто розрізняти дефініції «управління брендом» та «управління портфелем брендів». Під останнім слід розуміти стратегічний процес, спрямований на задоволення цільової аудиторії і збільшення капіталізації брендів у тривалому періоді. Цікавою, на наш погляд, є концепція Сема Хілла, автора «Радикального маркетингу», який викладає нестандартні методи просування, і вважає, що кожен бренд є атомом, розмір якого залежить від значущості бренду у портфелі. Відповідно, Сем Хілл пропонує будувати молекулу бренду, яка дає змогу виокремити головний бренд, суббренд, підтримуючий бренд, допоміжний бренд. Слід зазначити, що саме навколо основного бренду будується молекула бренду. Для побудови молекули портфелю брендів необхідно використовувати наступний алгоритм:

- 1) Етап 1 – складання списку брендів.
- 2) Етап 2 – впорядкування брендів.
- 3) Етап 3 – аналіз стану товарної групи, зовнішнього середовища: бізнес-партнерів, збутової діяльності тощо.
- 4) Етап 4 – Формування карти портфелю брендів.
- 5) Етап 5 – Побудова молекули бренду.

Перевагами молекулярного підходу до оцінки бренду є: по-перше, врахування усіх зв'язків, з якими перетинається бренд; по-друге, така молекула сприяє візуальному представленню усіх брендів, які можна розглядати при прийнятті маркетингових рішень; по-третє, позиціонування сфер бренд-молекули надає додаткову інформацію, що допомагає керівникам підприємства диференціювати бренди.

Таким чином, варто зробити наступні висновки: дефініцію «управління брендом» вважаємо тотожною дефініціям «бренд-менеджмент» та «брендинг». Управління брендом завжди має стратегічний характер і спрямованість. Саме управління брендом допомагає підприємству займати стійкі позиції на ринку в умовах агресивного конкурентного середовища, завойовувати лояльність споживачів, зміцнювати власний імідж. Як категорія «бренд» є комплексним поняттям, так само і «управління брендом» носить комплексний характер.

1.3 Зовнішнє середовище функціонування підприємства ритейлу

Під зовнішнім середовищем функціонування підприємства розуміють сукупність суб'єктів господарювання, а також економічних, географічних, політичних, природних умов, міждержавних та національних інститутів та інших стейкхолдерів, які прямо та/або непрямо впливають на діяльність підприємства. Звідси випливає, що зовнішнє середовище функціонування підприємства можна розбити на дві великі групи:

- 1) Зовнішнє середовище опосередкованого впливу. Сюди відносять соціо-культурні, економічні, політичні, природні, науково-технічні, міжнародні та інші фактори.
- 2) Зовнішнє середовище прямого впливу. Сюди відносять відносини з постачальниками, споживачами, конкурентами, ринком праці, податковими органами, банками тощо.

Макросередовище створює загальні умови знаходження підприємства у зовнішньому середовищі. Здебільшого макросередовище не має прямого потужного впливу на підприємство, хоча, такий макрофактор, як війна в Україні, значні руйнування підприємств та їх інфраструктури, переорієнтація гаманця споживача на донати та більш необхідні речі, ніж, наприклад, одяг, свідчить про те, що ці фактори все ж таки можуть суттєво впливати.

Оскільки підприємство як матеріальна система спрямоване на забезпечення балансу і стабільності, воно постійно балансує у своїй діяльності між закритістю та відкритістю, що необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень.

Слід зазначити, що торгівля, як сфера економічної діяльності людства, має двояку характеристику та пов'язана, з одного боку, з продовженням процесу виробництва у сфері обігу, а з другого – пов'язана з виконанням основної функції – здійснення процесу купівлі-продажу.

Зовнішнє середовище підприємства торгівлі функціонує у постійному та тісному взаємозв'язку з його внутрішнім середовищем, яке можна розглядати з різних точок зору (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Внутрішнє середовище підприємства торгівлі

Джерело: систематизовано автором

За 8 місяців 2023 року наша країна експортувала товарів на 24,5 млрд дол. До повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну обсяги українського експорту були рекордними. Новий склад основних країн-споживачів вітчизняних товарів, у якому росія і білорусь втратили чільні місця, продовжує формуватися на тлі геополітичного перебалансування і санкційної політики проти країн-спонсорів тероризму: наразу це Польща, Румунія та Китай. Найекспортованішою категорією товарів з України було продовольство. Найнегативніші тренди падіння обсягів експорту - серед таких товарних груп, як добрива (-87 %), продукти неорганічної хімії (-78%) та одяг (-68%). Основними причинами спаду є прямі наслідки війни – внутрішній попит на військовий одяг та пальне не сприяє нарощенню експорту (рис. 1.6).

За підсумками I кварталу 2023 року Україна імпортувала товарів на суму 15,5 млрд дол, що на 1,6 млрд дол США більше проти аналогічного періоду. В основному це такі товарні групи, як продовольчі товари, сільськогосподарська продукція, машини, устаткування, транспорт, текстиль, взуття. Провідним постачальником товарів до нашої країни залишається Китай (16,5% загального імпорту товарів), Польща (10,1%), Німеччина (7,3%), Туреччина (7,2%) та США (4,4%).

Слід зазначити щодо розвитку торгівлі в цілому: проти першого півріччя минулого року показники зовнішньої торгівлі погіршилися: не працюють порти (в той час, як у січні-лютому 2023 року були достатньо високі показники), у II кварталі 2023 року експорт було додатково обмежено за рахунок ембарго на ввезення основної агропродукції в сусідні країни ЄС та штучних обмежень в роботі зернового коридору. Торговельне сальдо продовжує погіршуватись, насамперед через менші обсяги експорту аграрної продукції. Єдиним можливим джерелом покриття неринкового дефіциту зовнішньої торгівлі є міжнародна допомога на фінансування бюджету.

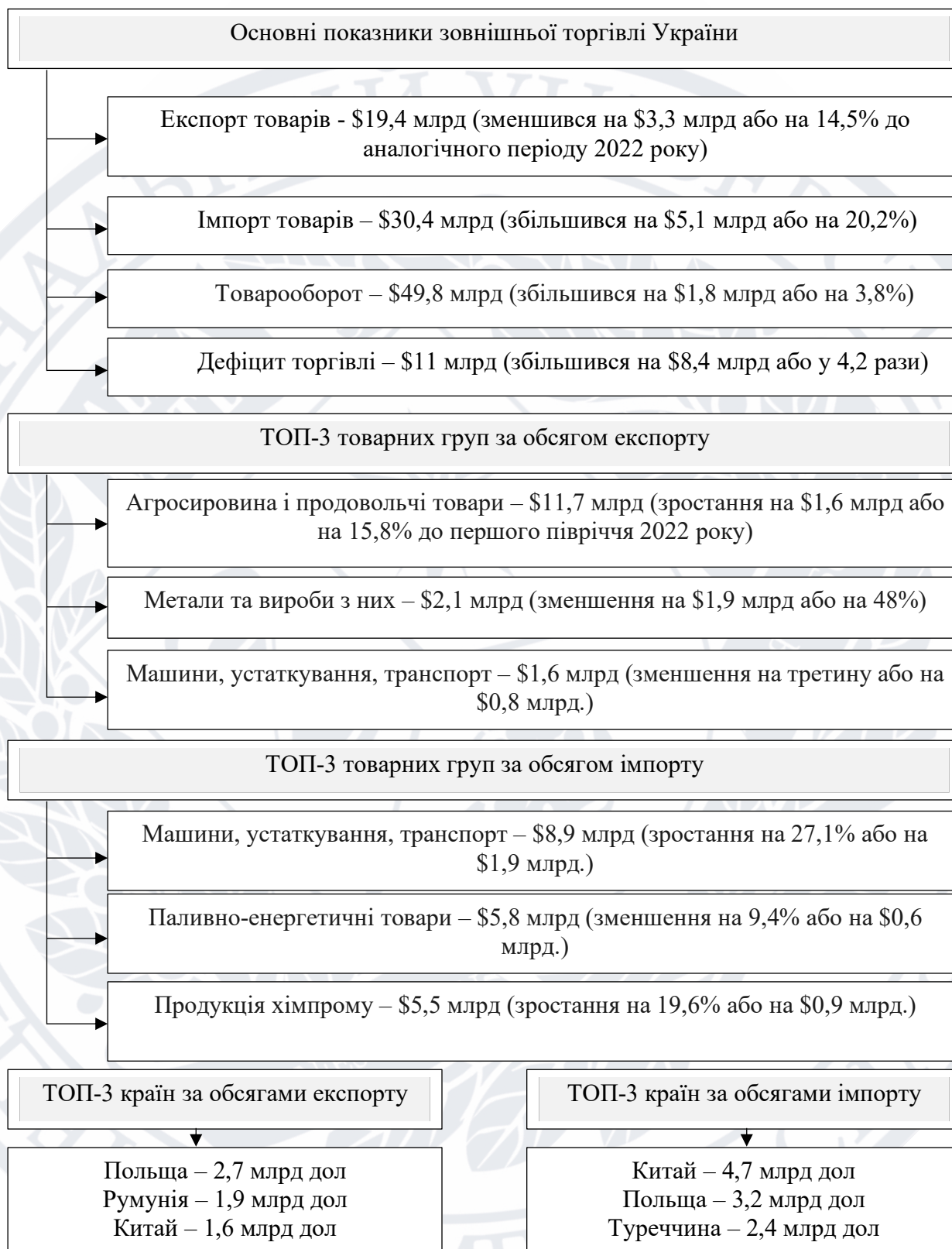


Рисунок 1.6 – Основні показники зовнішньої торгівлі України

Джерело: систематизовано автором

Варто зазначити, що у першому кварталі 2023 року індикатор ділової впевненості у роздрібній торгівлі України підвищився у порівнянні з попереднім кварталом на 3.4 процентних пункти та становив +10%. У цей період спостерігалось також збільшення обсягу замовлень, уповільнення темпів зменшення кількості працівників на підприємствах роздрібною торгівлі, зростання цін реалізації товарів. Стан українського ритейлу на сьогодні можна охарактеризувати такими характеристиками [16,21,29,42]:

1. Функціонування українського ритейлу в умовах викликів. Проблеми з постачанням товарів, відключення світла, руйнування інфраструктури, обстріли, тривалі тривоги, дефіцит пального, порушення логістики, втрата персоналу – все це негативно впливає на ринок. Наприклад, мережа «АТБ» зазнала втрат від початку воєнних дій в Україні: було знищено понад 200 магазинів.

2. Поява нових гравців на ринку. В основному, це вітчизняні підприємства, які замінили на українському ринку міжнародних гравців. Наприклад, компанія МХП розбудовує власну торговельну мережу «М'ясомаркет»: на початку 2023 року в нашій країні працювало 220 маркетів цієї мережі, зокрема під іншими брендами – «Наша Ряба», «Їжа Свіжа», «Українське курча», Döner Маркет.

3. Експансія у нові регіони. Вітчизняні компанії більше не обмежені бар'єрами на входах у нові ринки від світових гігантів, тож розширюють свої межі. Наприклад, мережа продуктових магазинів «Коло» працює саме за такою стратегією – відкриття нових магазинів у дома та розширення мережі.

4. ВПО та війна диктують попит на товари. Останнім часом суттєво збільшився попит на цифрову техніку та електроніку. Підвищений попит підтримується високою потребою у ноутбуках, планшетах, смартфонах серед військових та волонтерів. У той самий час, зменшився попит на побутову техніку, оскільки наші співгромадяни переносять такі покупки до «кращих часів». Внутрішньо переміщені особи генерували попит на товари дрібного побуту – чайники, фени, тримери. Зменшився загальний попит на дорогі товари,

проте зростають продажі сегменту «середній мінус», що пов'язано з інфляцією та зниженням доходів українців. Стосовно одягу – переважає зручний одяг у спортивному та кежуал-стилі. Отже, варто проаналізувати діяльність міжнародного гіганта й всесвітньо відомої компанії, продукцію якої дуже шанували українці до воєнної агресії росії проти нашої країни, щоб з'ясувати перспективи її повернення в Україну.

Висновки за розділом 1

У першому розділі магістерської роботи з'ясовано сутність бренду, бренд-менеджменту, складові сили бренду. Зроблено висновок, що бренд має такі характеристики, як: 1) впізнаваність – здатність споживача визначати і впізнати продукт серед різноманіття інших торгових марок, за характерними атрибутами бренду; 2) ринкова вартість бренду розраховується як результат множення вартості нематеріальних доходів від використання бренду на відношення ринкової ціни акції компанії до чистого прибутку в розрахунку на одну акцію; 3) фірмовий стиль бренду є добіркою візуальних засобів, інформаційних та графічних елементів, які роблять бренд впізнаваним; 4) якість являє собою сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби; 5) асоціації бренду – це вільні асоціації, які виникають у споживача при контакті з брендом, елементами візуалізації, продуктами або рекламними повідомленнями; 6) особливо важливою для бренда є емоційна складова, що грає на символіці, глибинних душевних пориваннях і добрих почуттях, її дієвість виявляється не миттєво, а через певний час; 7) ідентичність бренду — це сукупність елементів та засобів, що виділяють компанію серед конкурентів, забезпечують створення в уяві клієнта міцних асоціативних зв'язків з її іменем; 8) культура – це засіб вираження творчості, формування індивідуальної самобутності та зміцнення відчуття себе в суспільстві; 9) відповідно до теорії брендингу, споживачі купують не тільки фізичні характеристики бренду, але й емоції, пов'язані з ним; 10) як бренд «говорить», які здійснює вчинки, на що реагує — це і є характер

бренду; 11) деякі бренди створюють емоційний зв'язок зі споживачами, в той час як інші залишають людей байдужими; 12) позиціонування — це маркетингове забезпечення товарів бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців; 13) комунікація з користувачем дає зрозуміти, що підприємству можна довіряти; 14) в управлінні брендом важлива лояльність до бренду; 15) репутація бренду - це сприйняття споживачами певного бренду, товару чи послуги.

З'ясовано, що сила бренду залежить від наявності раціональних та емоційних переконань споживачів щодо бренду та є рівнем популярності торгової марки у клієнта та мірою здатності бренду домінувати в даній категорії продуктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»

2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Зара Україна»

Компанія «Zara Україна» є однією з найбільших світових компаній у сфері продажу модного одягу і входить до групи Inditex – однієї з найбільших світових дистриб'юторських груп. Компанія була створена в Україні 16 років тому, 2.11.2007 р. Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю. Директор – Дробишев Сергій Владиславович. Вищим органом управління, згідно зі статутом компанії, є загальні збори учасників; виконавчим органом управління є дирекція. Компанія складається зі структурних підрозділів – офісу та магазинів.

Статутний капітал компанії – 53 371 118 грн. Кінцевим бенефіціарним власником та засновником компанії є Ортега Гаона Амансіо (Іспанія) – 53 371 118 грн, що складає 100 % статутного капіталу.

Компанія в Україні сформувалась у нас як «частинка» всесвітньовідомого бренду «Зара» (табл. 2.1). Засновник Амансіо Ортега йшов до створення власного бізнесу більше 20 років, і за 15 років створив холдинг, який склав конкуренцію двом найбільшим світовим ритейлерам одягу. Протягом великого часу Амансіо працював у галантерейному магазині, де вивчав всі особливості закупівлі товарів і взаємодії з постачальниками. У 1972 році 37-річний Амансіо Ортега, разом з дружиною та рідним братом, заснував невелике виробництво одягу і назвав його «Одяг GOA» (3 останні літери — ініціали повних імен братів Amancio Ortega Gaona та Antonio Ortega Gaona у зворотному порядку).

Компанія розпочала невеликий бізнес по виготовленню білизни, халатів та нічних сорочок вдома, залучаючи членів сім'ї для допомоги, при цьому було орендоване підвальне приміщення, а прибуток спрямовувався на розширення виробництва. З галантерейного магазину було залучено найкращих працівників. Вважається, що секретом успіху компанії стало: по-перше, великий досвід у сфері одягу; по-друге, наполеглива робота; по-третє, покупці могли купити не

просто одяг, а репліки моделей модних торгових марок; по-четверте, ставка на гламур; по-п'яте, висока якість одягу за помірну ціну. З роками з невеликої майстерні бізнес виріс до величезної фабрики, що з легкістю забезпечувала товаром понад 30 фірмових магазинів. Отже, можемо зазначити, що компанія знайшла золоте поєднання ціни та якості.

Таблиця 2.1 – Історія компанії Zara

<i>Характеристика етапів</i>
Етап 1. Заснування компанії
1972 рік - «Одяг GOA»
Етап 2. Неймінг компанії
Назва бренду Zara виникла завдяки збігу обставин: родина Амансіо планувала назвати магазин Zorba — на честь улюбленого персонажу й однойменного фільму «Грек Зорба». Однак отримати права на таку назву не вдалося, а форми для лиття літер вже виготовили, тож довелося скласти нове слово. Zara у перекладі з перської означає «золото», тож засновник вирішив, що це слово є промовистим, легко запам'ятовується і вимовляється. Тоді ж був створений перший логотип бренду: це був монохромний словесний знак – чорні літери на білому тлі зі стриманим чистим шрифтом
Етап 3. Fast fashion
Мережа Zara стала відома всій Іспанії вже через 13 років після успішного дебюту першого магазину. У грудні 1988 року бренд відкрив перший магазин у Португалії, через рік — у Нью-Йорку, ще через рік — у Парижі. У компанії працювало багато молодих і творчих фахівців, виробництвом керував особисто засновник бренду Амансіо Ортега і саме він вирішував, який одяг носитиме у новому сезоні кожен шанувальник бренду Zara. Обсяги виробництва були дуже великими. При тогочасній схемі виробництва виготовлення колекції займало до півроку. Цей досить повільний темп створював ризики для виробників і дистриб'юторів: магазини могли не встигнути продати відшитий, але вже немодний одяг, тож Амансіо Ортега шукав способи змінити схему дизайну, намагався передбачати вподобання покупців й забезпечувати максимально оперативний збут. Так з'явився термін fast fashion, який означав швидке реагування бренду на мінливі модні тенденції
Етап 4. Організація Inditex
Наступний етап розвитку компанії пов'язаний з діяльністю Хосе Марія Кастелано, який був спеціалістом з інформаційних технологій і розробив комп'ютеризовану схему розповсюдження товару й скоротив час, який проходить модель одягу від розробки дизайну до пошиття. Відтепер нова річ могла з'являтися на прилавках магазинів за 15 днів. Трохи більше, як за два тижні, Zara створювала нові модні речі, відшивала їх та завозила у магазини в усіх країнах. Обіг товару був дуже швидкий, що прямо впливало на зростання й розвиток бізнесу. Саме досягнута неймовірна швидкість реалізації товару підштовхнула засновника до ще одного рішення: створення компанії під назвою Inditex
Етап 5. Розвиток Inditex
Inditex мала вивести популярний бренд Zara на недосяжний рівень. Inditex працювала без посередників: контролювала закупівлю матеріалів, розробляла логістику і брала участь у розробці дизайну. Через 15 років після того, як відкрився перший магазин Zara, Ортега став засновником виробничо-торгового холдингу, що конкурував з найкрупнішими світовими ритейлерами одягу – американським GAP та шведським H&M

<i>Характеристика етапів</i>
Етап 6. Парасолькові бренди
З 1990-х років Inditex поставила за мету розширити цільову аудиторію й почала створювати та купувати нові бренди. До 2004 року кількість магазинів холдингу здолала планку в 2000.
1) 1991 р. – молодіжний бренд Pull&Bear
2) 1995 р. – Massimo Dutti.
3) 1996 р. – магазин одягу Bershka
4) 1999 р. – Inditex придбала компанію Stradivarius
5) 2001 р. – магазини спідньої білизни Oysho
6) 2003 р. – бренд товарів для дому Zara's Home
7) 2008 р. – мережа магазинів аксесуарів Uterque
Етап 7. Вихід на біржу
У 2001 році Inditex стала публічною компанією, розмістивши понад 20% акцій на Мадридській фондовій біржі. Амансіо Ортега став найбагатшою людиною Іспанії, а в 2011 році увійшов до десятки найбагатших людей світу за версією Forbes, в 2015-му власник Inditex посунув у списку топ-500 Білла Гейтса

У 2021 році генеральним директором Inditex став Оскар Гарсія Масейрас, а Марта Ортега Перес обіймає посаду голови. Основні показники діяльності компанії наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності компанії Zara у 2022 р.

<i>Показники</i>	<i>значення</i>
Продажі, млрд євро	32,7
Онлайн-продажі, млрд євро	7,8
Валовий прибуток, млрд євро	18,6
Чистий прибуток, млрд євро	4,1
Кількість магазинів, тис	3
Кількість дизайнів, тис	40
Кількість дизайнів для серійного виробництва, тис	12
Кількість виробів, млн/рік	450
Валова рентабельність, %	57
ЕВІТДА, млрд євро	8,6
ЕВІТ, млрд євро	5,5
РВТ, млрд євро	5,4
Чиста грошова позиція, млрд євро	10
Дивіденди, євро/акція	1,2
Дивіденд звичайний, євро /акція	0,796
Дивіденд бонусний, євро /акція	0,404

Обсяг продажів збільшився на 21 % порівняно з попереднім роком. Продажі у незмінних валютах зросли на 18 % і були позитивними в усіх ключових географічних областях як у магазинах, так і в Інтернеті. Трафік у

магазинах у 2022 році теж зростає. Ключем до цього є диференціація магазинів. Реалізація бізнес-моделі була дуже ефективною. Враховуючи ефективне виконання бізнес-моделі, кошти від операцій з поправкою на оренду зросли на 18 %. Чиста грошова позиція зросла на 8 %. Валовий прибуток збільшився за 2022 рік на 17 %, проте темпи зростання валового прибутку трішки менше, ніж виручки від реалізації продукції. Операційні витрати зросли на 15 %, проте контроль за їх зростанням був дуже суворий. Показник EBITDA зріс на 20 %, а EBIT – на 29 %. Показник PBT збільшився на 28 %. Чистий прибуток зріс на 27 %, а оскільки це зростання більше ніж ріст валового прибутку, слід оцінити це позитивно.

Ключовими напрямками компанії є: унікальна пропозиція продукту, покращення досвіду клієнтів, стійкість, талант і відданість співробітників і клієнтів. У 2022 році колекції були дуже добре сприйняті клієнтами. Програма оптимізації та цифровізації магазинів залишається ключовою. У 2022 році Inditex відкрила магазини на 33 ринках (201 відкриття, 186 реконструкцій, 94 розширення, 349 поглинань). Загальна кількість магазинів корпорації – 5815 одиниць. Загальна площа нових приміщень зросла за 2022 рік на 4,5 %. Зростання чистої площі з поправкою на поглинання склало -6 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальна торгова площа компаній Inditex, кв.м.

Магазини	2021	2022	Темп приросту
Zara and Zara Home	3 104 790	3 027	- 4 %
Pull&Bear	399 699	368 418	- 8 %
Massimo Dutti	256 505	218 263	- 15 %
Bershka	512 644	458 374	- 11 %
Stradivarius	321 147	304 075	- 5 %
Oysho	111 372	96 314	- 14 %
Разом	4 742 157	4 473 358	- 6 %

В асортименті магазинів чоловічий, жіночий та дитячий одяг, взуття, білизна, аксесуари та косметика. День, коли у брендові магазини завозять новий товар, має окрему назву — Day Z. Цю дату відстежують мільйони шанувальників бренду по всьому світу. Колекції змінюють одна одну не рідше разу на місяць, а моделі з низьким попитом прибирають з асортименту миттєво (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Чисті обсяги продажів компаній Inditex у 2022 р., млрд євро

Компанії	2022	Темп приросту
Zara and Zara Home	23,761	21 %
Pull&Bear	2,152	15 %
Massimo Dutti	1,593	4 %
Bershka	2,384	10 %
Stradivarius	2,056	13 %
Oysho	623	4 %
Разом	32,569	18 %

Онлайн продажі зросли на 4 % порівняно з рекордним показником 2021 року, залучення клієнтів залишається дуже високим (рис. 2.1).

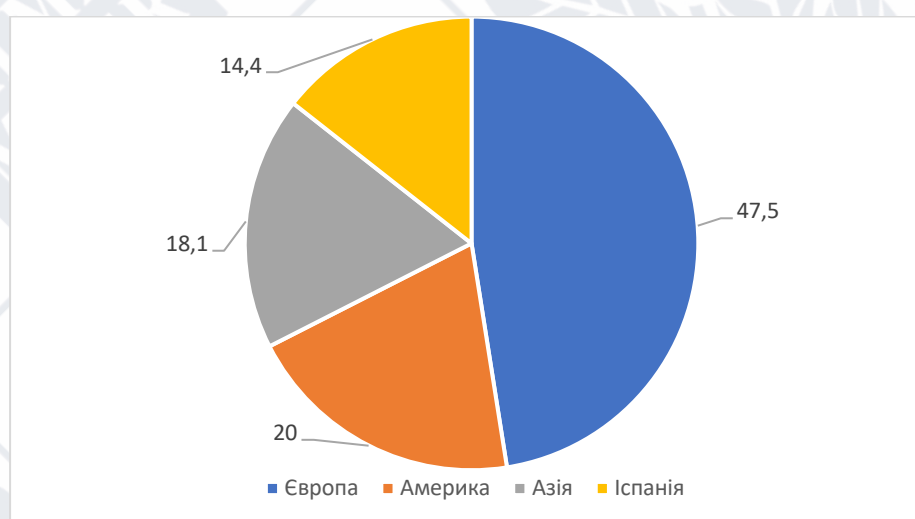


Рисунок 2.1 – Продажі в магазинах та онлайн-магазинах Inditex за географічними регіонами у 2022 р., %

Як бачимо, найбільша частка припадає на країни Європи (47,5 % без врахування магазинів Іспанії – батьківщини корпорації, на другому місці – країни Північної та Південної Америки.

Таблиця 2.5 – Витрати компаній Inditex у 2021-2022 р., мл євро

Витрати	2021	2022	Темп приросту
Витрати на персонал	4,179	4,753	+ 14 %
Витрати на оренду	519	859	+ 66 %
Інші операційні витрати	3,898	4,255	+ 9 %
Разом	8,596	9,867	+ 15 %

Зазначимо, що Zara має не лише найвищі показники серед інших компаній корпорації по площі, але й фінансові, зокрема прибуток до оподаткування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Прибуток до оподаткування компаній Inditex у 2021-2022 рр., млн.євро

Магазини	2021	2022	Темп приросту
Zara and Zara Home	2 890	4 002	+ 38,5 %
Pull&Bear	317	355	+11,9 %
Massimo Dutti	250	226	-10 %
Bershka	321	326	+1,6 %
Stradivarius	332	371	+11,7 %
Oysho	89	78	-12,4 %
Разом	4 199	5 358	+27,6 %

Кошти від операцій, включаючи повернуті фіксовані платежі за оренду, теж зростають, проте спостерігаємо від'ємну зміну в оборотних коштах (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Грошові потоки Inditex у 2021-2022 рр., млн.євро

Показники	2021	2022	Темп приросту
Кошти від операцій	4 862	5 722	+17,6 %
Зміни в оборотному капіталі	223	-669	- 400 %
Готівка	5 085	5 053	-1 %
Капітальні вкладення	-1 126	-1 415	+ 25,7 %
Чистий грошовий потік	3 959	2 638	- 8,2 %

З огляду на можливу напруженість у ланцюзі поставок у 2022 році Inditex тимчасово прискорила надходження запасів протягом перших дев'яти місяців року, щоб збільшити доступність продукції без будь-яких змін у рівнях зобов'язань.

Таблиця 2.8 – Дебетові потоки Inditex у 2022-2023 рр., млн.євро

Показники	Січень 2022	Січень 2023	Темп приросту
Грошові кошти та їх еквіваленти	7 021	5 561	-21 %
Короткотермінові інвестиції	2 374	4 522	90,4 %
Поточна фінансова заборгованість	-35	-13	37 %
Довгострокова заборгованість	1	0	-100 %
Чистий дебетовий потік	9 359	10 070	7,6 %

Щодо компанії «Зара Україна», основним видом її діяльності є КВЕД 47.71 – «роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах» (основною діяльністю компанії є імпорт та перепродаж предметів одягу та взуття торгової марки ZARA на території України), інші види діяльності – оптова торгівля одягом і взуттям; роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Загальна чисельність співробітників компанії «Зара Україна» станом на 31.12.2020 року складала 477 осіб, тоді як станом на 31.12.2019 року у компанії працювали 569 осіб. Частка жінок у структурі персоналу Компанії станом на 31.12. 2020 року складала 73%, тоді як за попередній рік – 75%. Слід сказати, що компанія ініціює різноманітні проекти для поширення практик рівних можливостей, заохочення співробітників до створення рівних можливостей для працюючих чоловіків та жінок у процесі працевлаштування та прийняття управлінських рішень.

ТОВ «Зара Україна» проводиться комплексна робота із співробітниками щодо охорони праці та безпеки, а саме: 1) навчання керівного персоналу компанії з питань охорони праці та пожежної безпеки; 2) персонал магазину і офісу проходять інструктажі та перевірку знань з охорони праці та пожежної безпеки; 3) додаткове страхування від нещасного випадку за рахунок компанії; 4) забезпечення персоналу уніформою. ТОВ «Зара Україна» забезпечує навчання та розвиток співробітників за допомогою професійних тренінгів. Також компанією забезпечується дотримання прав людини і боротьба з корупцією та хабарництвом шляхом дотримання чинного законодавства України.

За 2020 рік компанією «Зара Україна» було спожито 5 085 МВт/Г, тоді як у 2019 році – 6234 МВт/Г електроенергії та 1,146 тис. літрів води, тоді як у 2019 році – 1,224 тис. літрів). Таким чином, споживання електроенергії зменшилось в

1,23 рази, води – в 1,07 разів. Це вдалося досягти за рахунок того, що протягом звітного періоду компанія здійснила наступні заходи із збереження електроенергії та зменшення споживання води: по-перше, було змінено тип освітлення в складах та торгових приміщеннях на енергозберігаюче (LED); по-друге, встановлено сенсори присутності та руху для автоматичного вмикання та вимикання світла; по-третє, запроваджено систему контролю та моніторингу графіку роботи систем вентиляції та кондиціонування, графіку освітлення; по-четверте, встановлено лічильники води; п'яте – встановлено сенсори на крани санвузлів; шосте – встановлено посудомийні машини на кухнях для персоналу; сьоме – встановлено сушку для рук у санвузлах. Також слід зазначити, що компанія заохочує своїх співробітників до сприятливих для екологічного середовища дій, зокрема: контролю та моніторингу друку документів лише за необхідності; відмови від використання паперових рушників; відмови від використання пластикового посуду тощо.

Виконаємо аналіз основних показників діяльності компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «Зара Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Кількість працівників, осіб	477	604	1160
Дохід, грн	2 003 514 000	3 160 480 000	893 334 000
Чистий прибуток, грн	483 300 000	717 834 000	-681 172 000
Активи, грн	907 668 000	2 741 406 000	1 384 998 000
Зобов'язання, грн	370 997 000	692 516 000	632 998 000

До 24 лютого в Україні працювали 75 магазинів Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho й Zara Home. Слід зазначити, що іспанська дистриб'юторська група Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima володіє вісьмома відомими брендами: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home і Uterqüe. Безпосередньо Inditex до 24 лютого 2022 року мала в Україні 65 магазинів. Щодо росії, компанія Inditex повідомила, що

окрім ведення онлайн-продажів володіє 502 магазинами, 86 із них припадають на Zara.

З початку повномасштабної війни в Україні компанія пішла з вітчизняного ринку, наголошуючи, що «безпека співробітників та їхніх сімей залишається пріоритетом». Наразі Міністерство закордонних справ працює над відновленням роботи міжнародних компаній, які призупинили свою діяльність в Україні після початку повномасштабного вторгнення росії, зокрема ІКЕА, Н&М та Zara. Слід зазначити, що повернення міжнародних брендів є серйозним сигналом для інвесторів про те, що в Україні можна більш-менш безпечно працювати.

Видання «Форбс Україна» з посиланням на слова голови Української ради торгових центрів (УРТЦ) М. Гаврюшина повідомляє, що «повернутися ритейлер Inditex може вже влітку: якщо рішення буде позитивне, підготовка розпочнеться у липні і займе місяць, тобто, відкритися торгові точки можуть у період із серпня по листопад 2023 р., проте повернення так і не відбулося. 9.11.2023 р. діяльність в Україні відновили магазини шведського ритейлу Н&М.

Після початку повномасштабного вторгнення «Індітекс» вийшла з російського ринку. По всій росії закрилися магазини Zara, Bershka та низка інших. Пізніше у жовтні 2022 р. почали ширитися чутки, що Inditex збирається продати бізнес на росії компанії Daher з ОАЕ, яка пов'язана з ліванською групою компаній Azadea. Саме ця компанія володіє франшизою Inditex в Алжирі та Близькому Сході: Бахреїні, Омані та Катарі. Іншими словами, ця компанія є офіційним продавцем Zara, Bershka, Pull&Bear тощо. За угодою компанія зобов'язалася передати 245 своїх магазинів, а залишок планує закрити. За умовами угоди, Daher зможе відкривати магазини, не пов'язані з Inditex Group. У разі нових обставин, що дозволяють Inditex повернутися на російський ринок, ритейлер може надати франшизу на свої бренди групі Daher.

Як зазначає асоціація ритейлерів України, загальна кількість магазинів під управлінням Inditex Group під кінець року досягла майже 6500 із розташуванням майже у 100 країнах світу: «Компанія часто звітує про сталий розвиток та іншу діяльність у світі, проте українську тему зазвичай обходить стороною. Єдине

повідомлення від іспанського ритейлера для українців датується ще березнем 2022 р., де Inditex двічі називає війну та російську агресією «цією ситуацією», а замість дій або хоча б слів підтримки обирає мовчання».

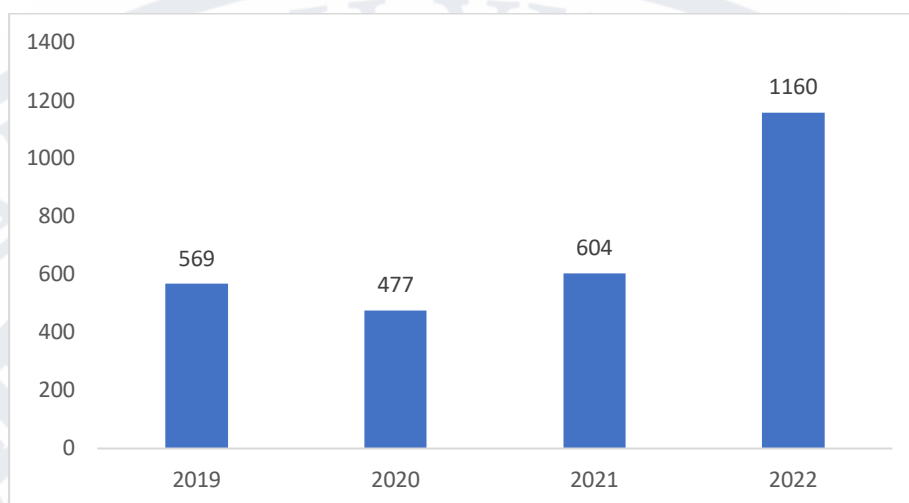


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості працівників в «Зара Україна», 2019-2022 рр., осіб

Дещо дивною виглядає ситуація щодо кількості працівників компанії (рис. 2.2): у 2020 році кількість робітників зменшилася на 92 особи, що обумовлене карантинними обмеженнями. Проте у 2022 році чисельність персоналу збільшилася на 556 осіб, тобто в 1,92 рази. Враховуючи, що компанія пішла з ринку у лютому 2022 р., можна припустити, що 556 додаткових працівників було найнято підприємством саме в період січень-лютий 2022 р.

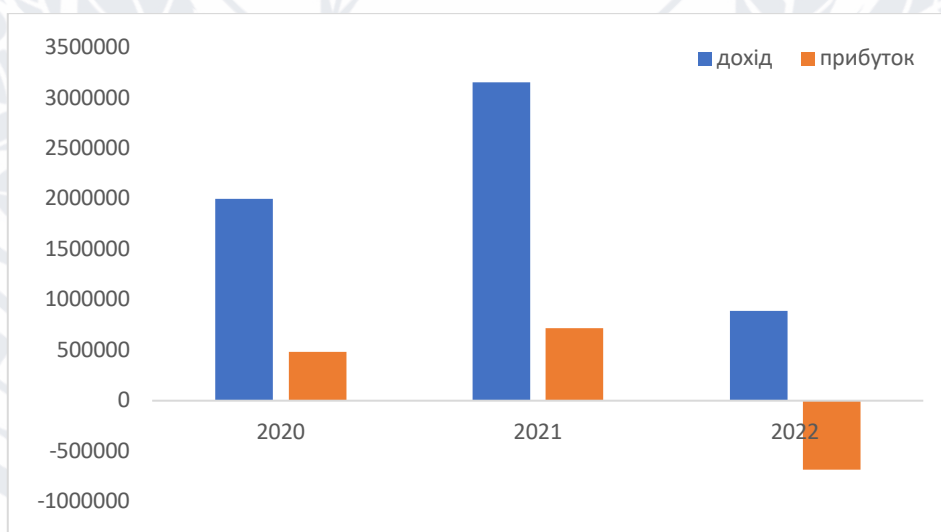


Рисунок 2.3 – Фінансові результати «Зара Україна» у 2020-2022 рр., тис.грн.

Як бачимо на рис. 2.3, підприємство потерпає від збитків, проте, якщо аналізувати активи і зобов'язання підприємства, бачимо, що сума активів перевищує суму зобов'язань (рис. 2.4).

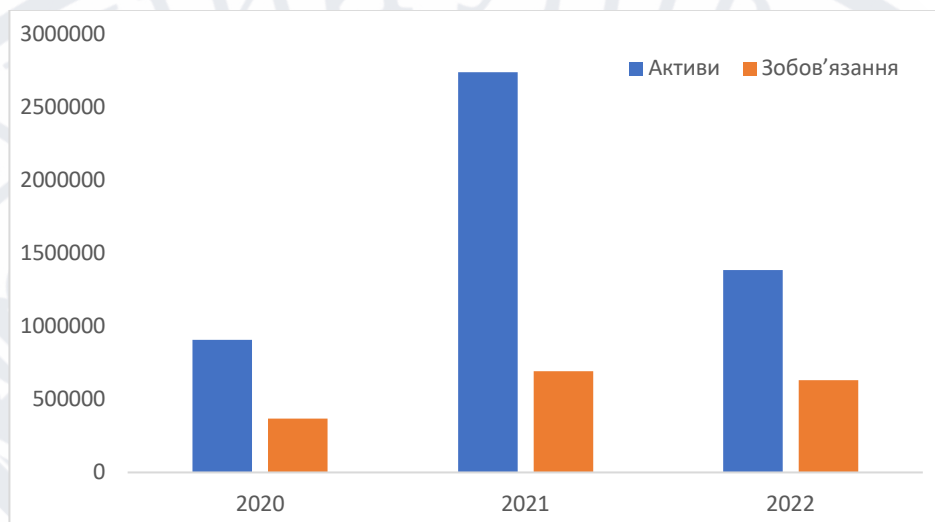


Рисунок 2.4 – Активи і пасиви «Зара Україна» в 2020-2022 рр., тис.грн.

Компанія зазнає кредитного ризику, ризику ліквідності та ринкового ризику у зв'язку з утримуваними нею фінансовими інструментами. Основним ризиком організації є ринковий ризик – це ризик того, що зміни ринкових цін, наприклад, обмінних курсів іноземних валют, процентних ставок, матимуть негативний вплив на прибуток компанії або на вартість наявних у неї фінансових інструментів. Мета управління ринковим ризиком полягає в тому, щоб контролювати схильність до ринкового ризику і утримувати її в допустимих межах, при цьому домагаючись оптимізації прибутковості інвестицій. Станом на 31.12.2020 року у компанії були відсутні фінансові інвестиції. Враховуючи всі ризики та виклики, що виникають в ході господарської діяльності, очікується стабільний розвиток та зростання господарського потенціалу компанії. До чинників, котрі сприятимуть господарському розвитку компанії, можна віднести збільшення частки присутності на ринку шляхом ефективної маркетингової стратегії, для чого необхідно зробити аналіз фінансово-економічних показників та бренду компанії.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Зара Україна»

Для оцінки фінансово-економічного стану компанії «Зара Україна» проаналізуємо її фінансову звітність, що представлена у ДОДАТКУ А. На жаль, на офіційному сайті компанії представлена інформація лише за 2020 рік. Зазначимо, що на доходи та витрати протягом звітного періоду вплинуло закриття магазинів протягом карантинних обмежень.

Ризик ліквідності – це ризик того, що компанія «Зара Україна» не зможе виконати свої фінансові зобов'язання, розрахунки за якими здійснюються шляхом передачі грошових коштів або іншого фінансового активу. Підхід ТОВ «Зара Україна» до управління ліквідністю полягає в тому, щоб забезпечити, наскільки це можливо, постійну наявність у компанії ліквідних коштів, достатніх для погашення своїх зобов'язань в строк, як в звичайних, так і в стресових умовах, не допускаючи виникнення неприйнятних збитків і не піддаючи ризику репутацію ТОВ «Зара Україна».

Компанія «Зара Україна» підтримує мінімальний рівень грошових коштів та інших високоліквідних інструментів на рівні, який перевищує очікуваний відтік грошових коштів для виконання зобов'язань протягом наступних 30 днів. Компанія також відстежує рівень очікуваного припливу грошових коштів від погашення торгової та іншої дебіторської заборгованості та очікуваний відтік у зв'язку з погашенням торгової та іншої кредиторської заборгованості.

Термін «ліквідність» походить від латинського liquidus – «текучий», «рідкий» – у буквальному значенні означає легкість реалізації, продажу, перетворення цінностей у грошові кошти. Таким чином, ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти. Гроші (монети та паперова готівка) є найбільш ліквідними активами. Банківські депозити за вимогою є високоліквідними активами, оскільки можуть бути переведені в готівку за вимогою клієнта. Найбільш ліквідні активи ТОВ «Зара Україна» – грошові

кошти та їх еквіваленти – у 2020 році дорівнюють 271 532 тис грн, тоді як у 2019 році ця величина склала 117 909 тис грн.

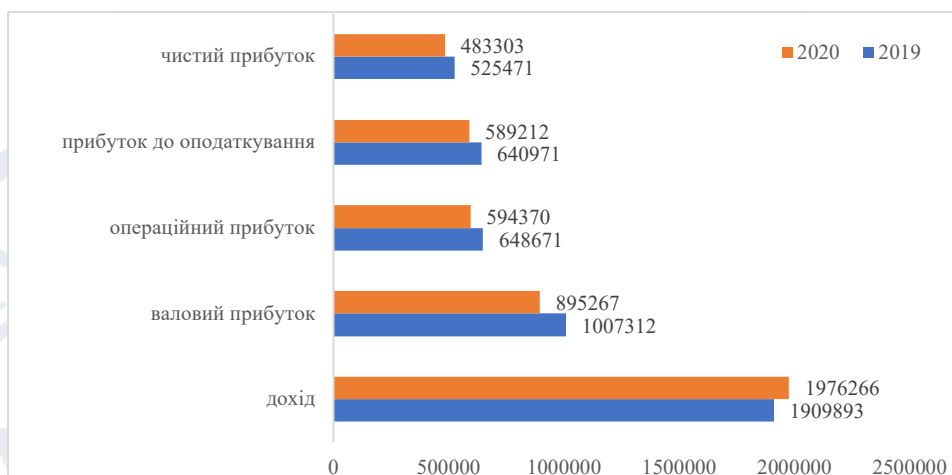


Рисунок 2.5 – Формування чистого прибутку ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

Як бачимо, у 2020 році виручка від реалізації вища, проте всі інші показники фінансових результатів вищі у 2019 році.

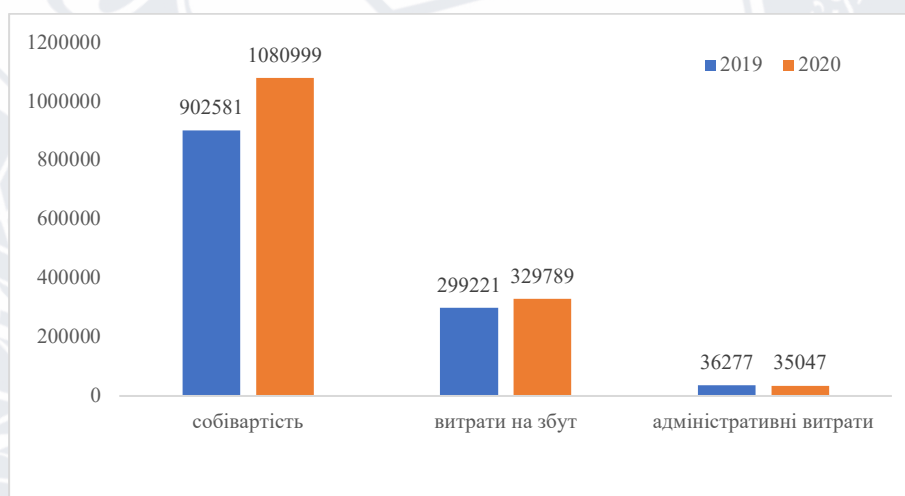


Рисунок 2.6 – Витрати ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

Собівартість продукції і витрати на збут зросли у 2020 році, проте адміністративні витрати зменшились, що слід оцінити позитивно. Щодо необоротних і оборотних активів, величина останніх є більшою в обох роках, що аналізуються. Найбільшу частку мають основні засоби та активи з права користування (рис. 2.7).

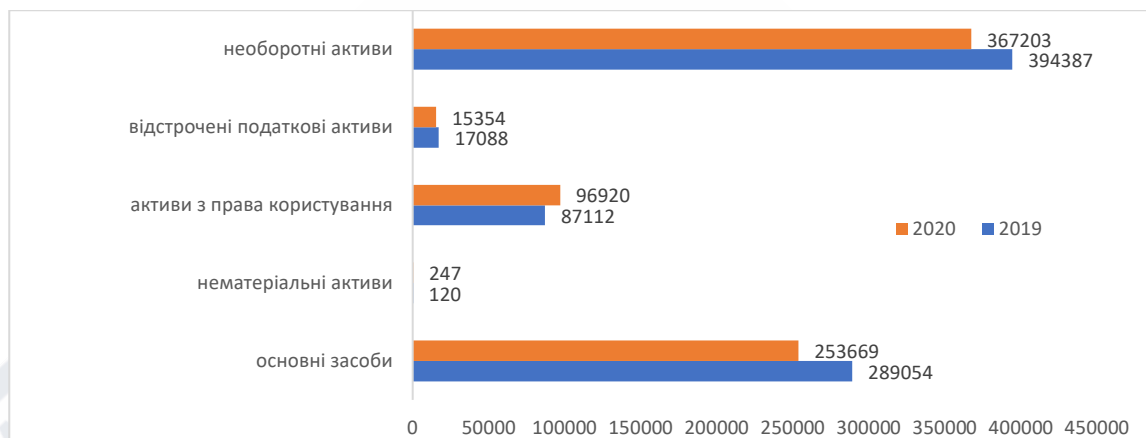


Рисунок 2.7 – Структура необоротних активів ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

Спостерігаємо зменшення як основних засобів і відстрочених податкових активів, так і загальної величини необоротних активів підприємства у 2020 році.

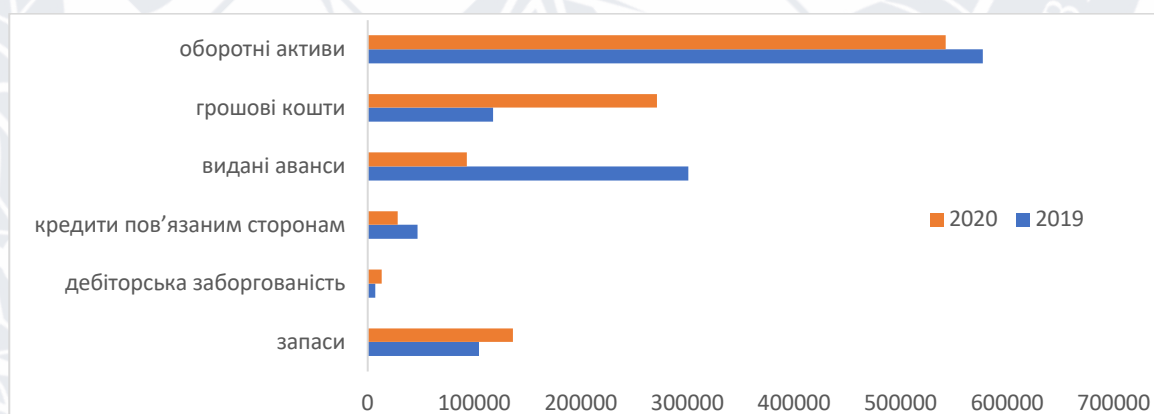


Рисунок 2.8 – Структура оборотних активів ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

Щодо оборотних активів (рис. 2.8), можемо зробити висновок про зниження величини як виданих авансів, так і загальної величини оборотних активів. У структурі пасивів компанії переважає власний капітал. З одного боку, це є позитивним моментом, адже ТОВ «Зара Україна» є фінансово автономною компанією, з іншого боку – підприємство є залежним саме від власних ресурсів, у випадку їх нестачі компанії може бути важко. Короткострокові пасиви майже дорівнюють довгостроковим, тож компанії бажано збільшити частку довгострокових пасивів у найближчій перспективі (рис. 2.9).

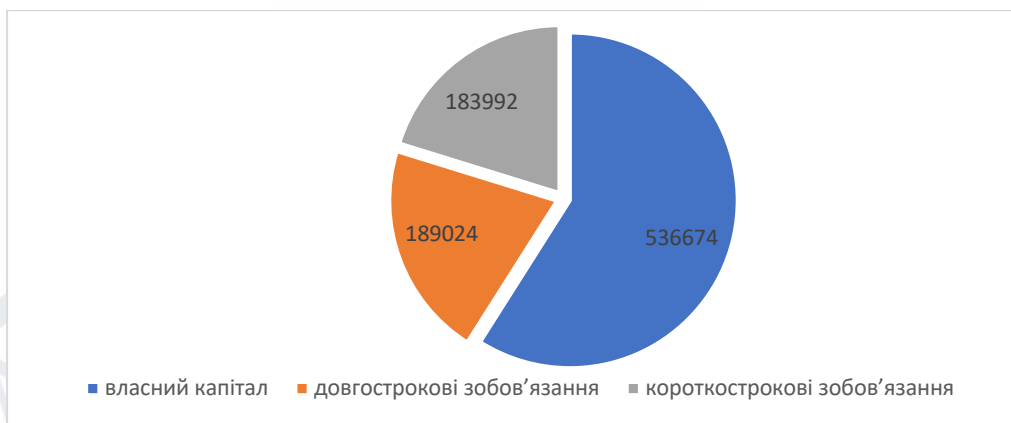


Рисунок 2.9 – Структура пасивів ТОВ «Зара Україна» у 2020 р., тис.грн.

Як бачимо з рис. 2.10, нерозподілений прибуток компанії суттєво перевищує статутний капітал. У структурі власного капіталу нерозподілений прибуток займає у 2020 р. 90 %.



Рисунок 2.10 – Структура власного капіталу ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

У 2020 році українська економіка скоротилася приблизно на 4,4 % реального ВВП у результаті спалаху коронавірусної хвороби COVID-19 та відповідних державних обмежувальних заходів, запроваджених для запобігання поширенню COVID-19 (2019: зростання реального ВВП у розмірі близько 3,2 %), рівень склав 5 % (2019: 4.1 %) разом з девальвацією національної валюти (приблизно на 4,4 % щодо долару США та 6,4 % щодо євро у порівнянні із середніми показниками за попередній рік).

У травні 2020 року Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку випустила поправку до МСФЗ 16 – Поступки з оренди, пов'язані із поширенням пандемії COVID-19, яка надавала орендарям практичне звільнення від обліку поступок з оренди, які виникають як прямий наслідок поширення пандемії COVID-19, за рахунок запровадження практичного спрощення до застосування стандартів. Таке спрощення дозволяє орендарю не проводити оцінку щодо того, чи є поступка з оренди, пов'язана з поширенням пандемії COVID-19, модифікацією договору оренди. Орендар, який вирішує застосувати цю поправку, повинен враховувати будь-які зміни в орендних виплатах, які виникають у результаті поступок з оренди, пов'язаних із поширенням пандемії COVID-19, так само, як би ця зміна не була модифікацією у договорі оренди. Це спрощення застосовується тільки за умови виконання всіх таких умов: по-перше, у результаті змін в орендних виплатах переглянута сума відшкодування за договором оренди залишається практично такою самою або стає меншою за суму відшкодування, яка належала до виплати безпосередньо до запровадження змін; по-друге, будь-яке скорочення орендних виплат стосується тільки платежів, які первісно підлягали оплаті до 30.06.2021 р.; по-третє, не відбулося суттєвих змін в інших умовах договору оренди. Компанія застосувала це практичне спрощення до всіх поступок з оренди й отримала вигоду від декількох пільг, наданих орендодавцями за оренду їх магазинів. Орендні виплати у сумі 11,789 тис грн були обліковані як негативна змінна виплата за договорами оренди у складі витрат на оренду. Отже, вважаємо доцільним проаналізувати структуру витрат підприємства. У структурі витрат на реалізацію переважають роялті, заробітна плата та амортизація (рис. 2.11). Слід зазначити, що роялті збільшились у 2020 році з 77448 тис грн до 84132 тис грн. Заробітна плата, натомість, зменшилась з 77604 тис грн до 72285 тис грн. Амортизаційні витрати збільшились з 37447 тис грн до 44335 тис грн. Спостерігаємо також збільшення витрат комісії банків за послуги еквайрингу та витрат на використанні матеріали, натомість витрати на оренду, технічне обслуговування, комунальні послуги, персонал та інші зменшились за звітний період, що оцінюємо позитивно.

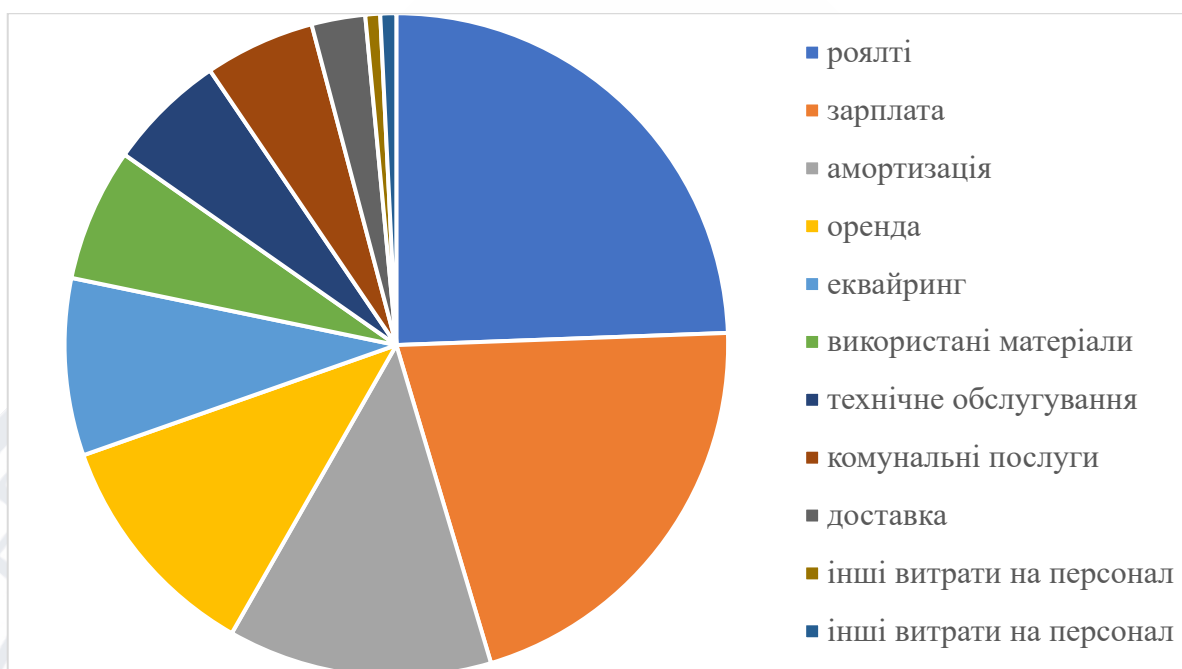


Рисунок 2.11 – Структура витрат на реалізацію ТОВ «Зара Україна»
у 2020 р., %

У структурі адміністративних витрат (рис. 2.11) переважають заробітна плата та адміністративні послуги.

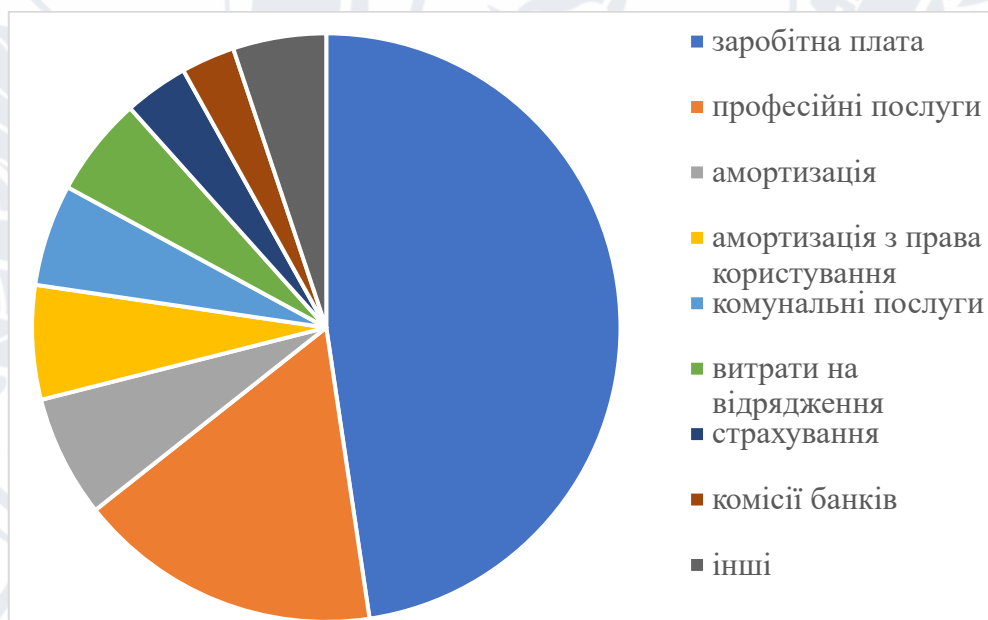


Рисунок 2.12 – Структура адміністративних витрат ТОВ «Зара Україна»
у 2020 р., %

За 2020 рік відбулося зростання амортизаційних витрат, амортизації активів з права користування, комунальних послуг, комісії банків та інших витрат, натомість спостерігаємо зменшення витрат на заробітну плату, професійні послуги, витрат на відрядження та страхування.

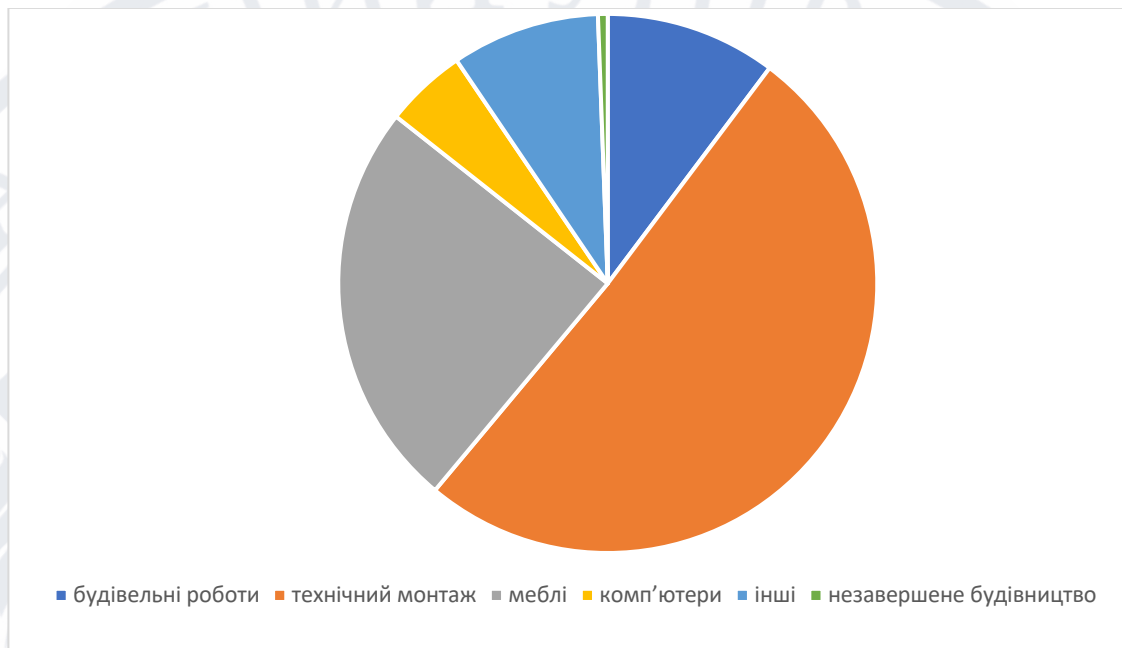


Рисунок 2.13–Структура основних засобів ТОВ «Зара Україна» у 2020р., %

Серед основних засобів (рис. 2.12) в ТОВ «Зара Україна» переважають видатки на вдосконалення орендованого майна (технічний монтаж обладнання) і меблі. Горизонтальний аналіз активів компанії наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

показник	2019	2020	Абс.приріст	Відн.приріст,%
Основні засоби	342848	330298	-12550	-3,66
Необоротні активи	364747	352970	-11777	-3,23
Запаси	104624	136450	31826	30,42
Дебіторська заборгованість	344326	116097	-228229	-66,28
гроші	117909	280265	162356	137,7
Оборотні активи	582628	554698	-27930	-4,79
Разом активів	947375	907668	-39707	-4,19

Як бачимо, зростає величина грошових коштів та їх еквівалентів, а також запасів, що не є добрим знаком для компанії. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає при зниженні суми активів, вказує на підвищення

ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів. Зменшення суми балансу ТОВ «Зара Україна» обумовлене скороченням як оборотних (-4,79 %), так і необоротних активів (-3,23 %). Сума наявних джерел фінансування для залучення активів скорочується, що зумовлене зменшенням власного капіталу (-4,23 %) і довгострокових зобов'язань (-35,34 %). Горизонтальний аналіз пасивів компанії наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр., тис.грн.

показник	2019	2020	Абс.зміст	Відн.зміст, %
Нерозподілений прибуток	514966	483300	-31666	-6,15
Власний капітал	560361	536671	-23690	-4,23
Інші довгострокові зобов'язання	237979	153453	-84526	-35,52
Довгострокові зобов'язання	239187	154661	-84526	-35,34
Короткострокові зобов'язання	147827	216336	68509	46,34
Разом пасивів	947375	907668	-39707	-4,19

Факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя власників. Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії. Динаміка показників фінансової ефективності ТОВ «Зара Україна» наведена на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Динаміка показників рентабельності, ліквідності та фінансової автономії ТОВ «Зара Україна» у 2019-2020 рр.

Значення коефіцієнта фінансової незалежності показує частку власного капіталу у загальній сумі коштів, авансованих у діяльність компанії та свідчить про її залежність від своїх партнерів. Значення цього коефіцієнта (0,59) вище за граничне значення (0,5), отже, ТОВ «Зара Україна» можна вважати незалежним від контрагентів з фінансової точки зору.

Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 3,76%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії є додатною (483300 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на ефективну бізнес-модель. Рентабельність активів у 2020 році перевищувала показник інфляції (5 %), що свідчить про реальне зростання вартості наявних у компанії активів. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020 році. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Деякі договори оренди майна, в яких компанія виступає орендарем, містять умови щодо змінних орендних виплат, прив'язаних до обсягів продажів, генерованих в орендованих магазинах. Умови щодо змінної суми виплати використовуються для прив'язки орендних виплат до потоків грошових коштів від магазинів і скорочення фіксованих витрат. Деталізація орендних виплат за такими магазинами представлена таким чином: якщо у 2019 році змінні виплати на оренду складали 63909 тис. грн., фіксовані виплати – 63467 тис. грн., то у 2020 році – 39128 тис. грн. на змінні виплати і 55144 тис. грн. на фіксовані витрати.

ТОВ «Зара Україна» імпортує товари, які можуть потенційно входити у сферу застосування українських нормативно-правових актів щодо трансфертного ціноутворення.

2.3 Оцінка бренду ТОВ «Зара Україна»

У попередньому параграфі роботи було виконано аналіз господарської діяльності компанії. Слід акцентувати увагу на тому, що організаційно-правова структура компанії «Зара» є лінійно-функціональною. Центральний офіс в Іспанії вирішує головні задачі компанії. І складається з 3 великих скляних залів у Ла-Коруньє. У компанії спостерігається неформальний характер між різними посадами. Центральний офіс ТОВ «Зара Україна» вирішує більш локальні питання. Локальна команда бренду ТОВ «Зара Україна» складається з трьох осіб – комерційного директора, візуального мерчендайзера та HR-директора, які відповідають здебільшого за комерційну складову та персонал магазинів. У кожному магазині є директор магазину, заступник директора, менеджери чоловічого і жіночого відділів, візуальний мерчендайзер, касири та продавці-консультанти. Відбувається постійний зв'язок магазину та регіональної команди з будь-яких питань, таких як кількість товару у магазині, якість продукції, комерційні рішення, аналіз продуктивності тощо. Фактори успіху бренду наведено на рис. 2.15.

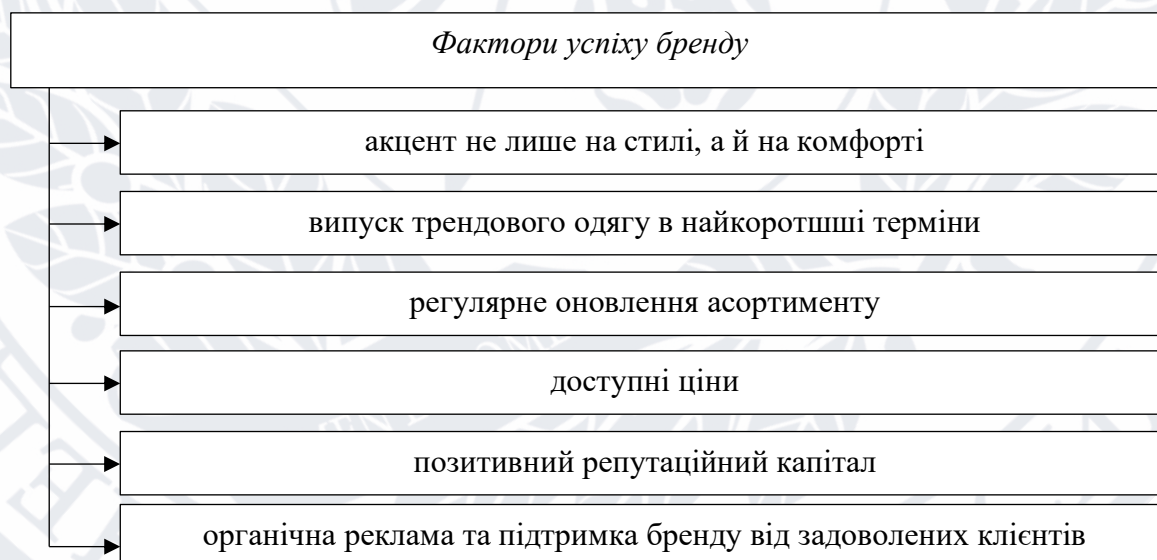


Рисунок 2.15 – Основні фактори успіху ТОВ «Зара Україна»

Відповідно до перерахованих вище факторів успіху, варто розглянути основні види стратегій компанії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Основні маркетингові стратегії компанії «Зара»

<i>стратегія</i>	<i>характеристика</i>
Імітаційна стратегія	<p>Асортимент продукції охоплює майже все. Кожна річ демонструє популярний стиль і витончений крій, що відрізняє їх від середньостатистичних модних роздрібних колекцій. Імітаційна стратегія являє собою техніку розробки продукту, за якої компанії беруть існуючі ідеї та імпровізують. Zara стежить за сучасними тенденціями та вибирає популярні дизайнерські стилі як шаблони для своєї колекції товарів. Це дозволяє своїм власним дизайнерам швидко виготовляти нові колекції та запускати їх у швидку послідовність.</p> <p>Завдяки моделі швидкої моди гігант роздрібною торгівлі випускає 12,000 XNUMX моделей щороку та продає мільйони одиниць</p>
Ексклюзивність	<p>Zara позиціонує себе як бренд класу «люкс» завдяки дизайну та ексклюзивності. Компанія випускає модні колекції в обмежених кількостях і часто замінює їх новими продуктами. У результаті 85% нових надходжень продаються за роздрібною ціною, і клієнти заздалегідь чекають на майбутні колекції. Ексклюзивність - це маркетингова стратегія, яка створює попит споживачів через дефіцит продукції. Обмежена кількість додає цінності товарам, роблячи їх більш бажаними для клієнтів. Це також допомагає зменшити втрати продукту. Zara продає 450 мільйонів одиниць щороку з лише 18% відходів. Невелика кількість дозволяє Zara експериментувати з різними дизайнами, не зазнаючи великих втрат. Люди мають природне бажання володіти ексклюзивними речами, тому що це змушує їх почуватися видатними. За допомогою ексклюзивності можна націлити ці емоції та гарантувати, що клієнти залишаться зацікавлені у бренді</p>
Грань ціни	<p>Zara зазвичай обслуговує чоловіків і жінок, які люблять товари преміум-класу, але не можуть дозволити собі купувати дизайнерські товари. Щоб задовольнити вимоги клієнтів, компанія встановлює нижчі ціни на свої товари, щоб зробити їх доступнішими. Хоча Zara аж ніяк не продає свої речі за низькими цінами, вона пропонує дизайнерські товари за майже на 70% нижчими цінами. Оскільки вона мало інвестує в інновації, то може дозволити собі знизити ціни без шкоди для своїх прибутків.</p>
Розташування магазинів	<p>Zara має близько 3000 магазинів по всьому світу, і більшість з них розташовані в великих містах і в найкращих місцях, як правило, поблизу інших роздрібних торговців високого класу. Можна подумати, що перебування поруч із дизайнерськими брендами змусить Zara більше боятися конкуренції, проте зі стратегічної точки зору Zara отримує від цього кращу угоду. Так, розташування сайту забезпечує відповідну відвідуваність, а близькість до роздрібних магазинів одягу ненавмисно підвищує її репутацію. Zara також приймає рішення про розташування своїх магазинів на основі своєї стратегії дистрибуції. На відміну від своїх конкурентів H&M, Zara дотримується бізнес-моделі вертикальної інтеграції, виконуючи більшу частину виробництва та дистрибуції всередині компанії. Компанія виробляє 50% усіх товарів у Європі, і щоб компенсувати вищу вартість робочої сили, відкрила значну частину своїх магазинів в Іспанії. Вертикальна модель не тільки полегшує розповсюдження, але й допомагає Zara швидко реагувати на несподівані ситуації</p>

<i>стратегія</i>	<i>характеристика</i>
Цифрова трансформація	Цифровізація є одним із сильних маркетингових аспектів Zara. Вона впровадила технологію в кількох сферах, щоб оптимізувати свою діяльність і збільшити продажі. Головним прикладом цифрової трансформації є онлайн-бутік. Zara пізно увійшла в галузь електронної комерції, але її ріст був надзвичайно швидким. Завдяки варіантам доставки «натисніть і заберіть», а також мобільним додаткам, компанія приваблює молодшу аудиторію з усього світу та заробляє мільйони на онлайн-продажах. Іншою сферою, де Zara запровадила цифровізацію, є ланцюг поставок. Він додає мікрочіпи RFID до свого одягу, щоб відстежувати свій інвентар. Чіп спрощує управління запасами та дозволяє консультантам магазину краще відповідати на запити клієнтів. Zara також час від часу використовує інноваційні технології, щоб покращити відвідувачам свого магазину покупки. Одна з останніх технологічних кампаній включала додаток доповненої реальності, який дозволяє відвідувачам віртуально пробувати вбрання
Досвід магазину	Компанія інвестує лише порядка 0,3 % свого бюджету на рекламу. Замість того, щоб використовувати традиційні методи маркетингу, вона використовує макет магазину та клієнтський досвід для просування своїх продуктів. Вітрини магазинів часто прикрашають склом та широкими входами для кращої видимості товарів. Її вітрини демонструють найновіший дизайн, щоб привернути увагу відвідувачів, а мінімалістичний інтер'єр виділяє кольори предметів, щоб зробити їх помітними. Нічого в магазині не розміщено випадково. Кожен предмет стратегічно організований, щоб підвищити його привабливість. Zara наймає експертів з візуалізації спеціально для продакт-плейсменту. І щотижня команда використовує пілотні магазини та створює імітаційні презентації, щоб переконатися, що колекції в реальних торгових точках демонструються, щоб привернути увагу. Zara оцифрувала більшість етапів навігації, щоб забезпечити відмінне обслуговування клієнтів. Покупцям не потрібно чекати, поки продавець перевірить розмір, або стояти в черзі біля стійки. Вони можуть просто сканувати товари за допомогою програми компанії, щоб знайти доступні розміри та отримати квитанції про покупку в цифровому вигляді
Персоналізація	Zara випускає нові дизайни настільки часто, що їй не потрібно турбуватися про використання персоналізації, щоб задовольнити цільову аудиторію. Тим не менш, компанія використовує індивідуальні налаштування у своїй продуктивній стратегії, щоб порадувати своїх клієнтів. У 2019 році компанія запровадила спеціальну вишивку на своїх джинсових речах і створила спливаючі куточки в деяких своїх магазинах для попередніх замовлень. Після свого успіху компанія випустила колекцію «Edited», щоб клієнти могли додавати персоналізовані штампи до своїх шкіряних сумок. З роками компанія розширила налаштування до халатів, рушників та інших предметів для дому, і сьогодні має розділ для постійного використання. Хоча Zara прийняла цю стратегію трохи пізніше, ніж інші магазини модного одягу, з тих пір вона прийняла її повністю. Компанія не обмежується налаштуванням продукту. Будучи багатонаціональним брендом, вона продає свою продукцію приблизно в 88 країнах, і кожна держава має культурні та кліматичні відмінності. Крім того, компанія адаптує свій дизайн відповідно до культури відповідних країн

<i>стратегія</i>	<i>характеристика</i>
Позитивний імідж	Zara докладає зусиль, щоб просувати себе як екологічно чистий бренд. Протягом багатьох років вона започаткувала помітні ініціативи, щоб створити сприятливу репутацію бренду на ринку. У 2016 році Zara представила кампанію «Join life», яка представляє одяг, виготовлений із екологічно чистих матеріалів із переробленим пакуванням. За шість місяців після випуску Zara спостерігала зростання продажів на 8%, а згодом додала пожертви використаної тканини до своєї кампанії, спрямованої на популяризацію нульового відходу. Zara також принесла багато тяги від своїх соціальних проєктів. За останнє десятиліття вона співпрацювала з понад 400 некомерційними організаціями, які підтримують різні екологічні та соціальні заходи. Одним із гарних прикладів її соціального внеску є програма For&From, яка передбачала відкриття робочих місць у магазинах для людей з обмеженими можливостями. Лише за цей крок Zara отримала 7.5 мільйонів євро чистих продажів у 15 магазинах. Тепер компанія планує зробити 50% усієї своєї продукції екологічно безпечною та зменшити вуглецевий слід майже до 0 до 2040 р.
Статистика клієнтів	Як бренд швидкої моди, Zara значною мірою покладається на ринкові тенденції та потреби споживачів, щоб постійно створювати нові стилі. Компанія використовує як онлайн, так і офлайн канали, щоб дізнатися, що віддають перевагу покупцям і який одяг є трендовим на ринку. Компанія бере участь в опитуваннях, щоб оцінити реакцію клієнтів на її продукти та отримати конструктивний відгук. Маючи мільйони підписників у Twitter, Facebook та Instagram, Zara отримує значну кількість інформації про клієнтів лише за допомогою своїх соціальних каналів. Персонал магазинів також навчений слухати запити відвідувачів і передавати їх внутрішній команді. Так, кожна маленька інформація записується його співробітниками в його централізовану базу даних, яка передається команді дизайнерів, які щотижня оновлюють і створюють нові стилі

З усього цього можна зробити висновок, що сьогодні сталий розвиток став головним фактором у прийнятті людьми рішень про покупку. Зі зміною клімату люди стають більш уважними до своїх покупок і підтримують бренди, які більш прозорі щодо свого виробничого процесу.

Слід зазначити, що Zara має нетипову стратегію маркетингу, яка обмежує витрати на рекламу. Так, відомий світовий бренд витрачає на просування тільки 0,3% бюджету. Замість витрат на рекламу гроші перерозподіляються на інші аспекти бізнесу, такі як дослідження та розвиток, виробництво одягу і покращення логістики. У центрі особливої бізнес-моделі, що включає дизайн, виробництво, дистриб'юторську діяльність і реалізацію через широкую мережу власних магазинів знаходиться саме клієнт. Компанія широко використовує

такий маркетинговий інструмент, як продакт плейсмент: зокрема, зірок на кшталт Кеті Холмс, Олівії Палермо, Кейт Міддлтон, іспанську королеву Летицію не раз помічали у вбранні від Zara, що є переконливішим, ніж білборди чи плазмові екрани.

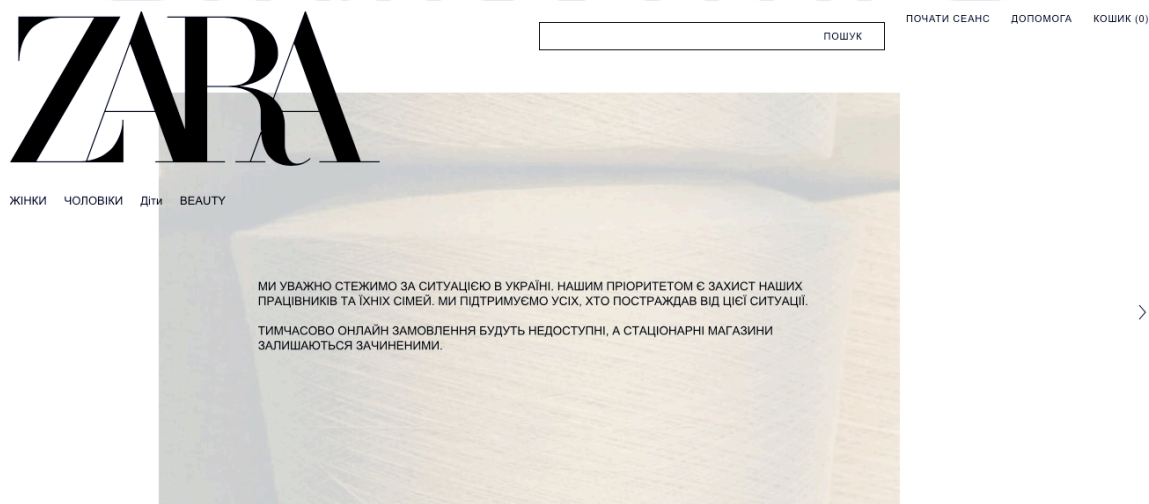


Рисунок 2.16 – Інтерфейс сайту ТОВ «Зара Україна»

Сайт компанії дуже простий, фон білий, всі написи зроблені одним шрифтом чорного кольору (рис. 2.16). Сайт містить такі сторінки: «Головна», «Пошук», «Почати сеанс», «Допомога», «Кошик», тобто все зроблено для простоти і зручності клієнта. У футері є вкладення: «Допомога» («Мій обліковий запис Зара», «Товари та розміри», «Посилки», «Оплата та рахунки-фактури», «Мої покупки», «Повернення, обмін і отримання назад сплачених коштів», «Функції та можливості»); «Стежте за нами» («Розсилки», «Тікток», «Інстаграм», «Фейсбук», «Твіттер», «Пінтерест», «Ютьюб»); «Компанія» («Про нас», «Join Life», «Офіси», «Магазини», «Співпраця з нами»); «Політики» («Політика конфіденційності», «Умови придбання», «Налаштування»). Слід зазначити, що компанія має власну програму пожертвування вживаного одягу.

Щоб оцінити конкурентні позиції на ринку, зробимо порівняльну оцінку компаній H&M і Zara (табл. 2.13). Незважаючи на те, що чистий продаж в 2020 році у обох компаній помітно скоротився в порівнянні з докризовим періодом, ці підприємства як і раніше зберігають хороші можливості для вирішення складних завдань у сфері роздрібної торгівлі і розвитку в складних умовах.

Таблиця 2.13 – Порівняльна характеристика брендів H&M і Zara

<i>показники</i>	<i>Zara</i>	<i>H&M</i>
популярність	елегантність	повсякденність
Маркетингові комунікації	Цілеспрямовані електронні пропозиції з урахуванням віку і статі адресата	акцент на пропозиції жіночого, чоловічого і дитячого – сімейність
ціни	Менш демократичні	Більш демократичні
Інтернет-пропозиція	На 6 % більше	На 6 % менше
Цінова стратегія	від \$5,90 до \$ 599	від \$2,99 до \$ 299
Середня ціна	\$54,13	\$32,28
Підхід до продажів	Знижки у ключові періоди продажів	Частіші та агресивніші уцінки
«Чорна п'ятниця»	10 % товарів 41 % знижки	6 % товарів 44 % знижки
Сталий розвиток	Віскоза 100 % екологічно чиста до кінця 2023 р.; весь одяг на 100 % екологічний до 2025 р.; 80 % енергії – з поновлювальних джерел; безвідходне виробництво	Використання «Зеленої машини» для розділення волокон тканини з використанням тепла, води, біорозкладних хімікатів для їх повторного використання

Як свідчить аналіз, більш нарядні речі споживачі частіше купують в Zara, а за повсякденним одягом йдуть в H&M. Наприклад, сорочки становлять 14% від усіх розпродажів топів в Zara і менше 10% в H&M (рис. 2.17). Ця відмінність ще яскравіше проявляється в категорії брюк: самим популярним товаром для H&M є спортивні штани, а у Zara – брюки. В Zara також частіше купують верхній одяг, одяг «на вихід у світ» і аксесуари. А в H&M більшою популярністю користуються домашні сукні, білизна і повсякденне взуття (табл. 2.14).

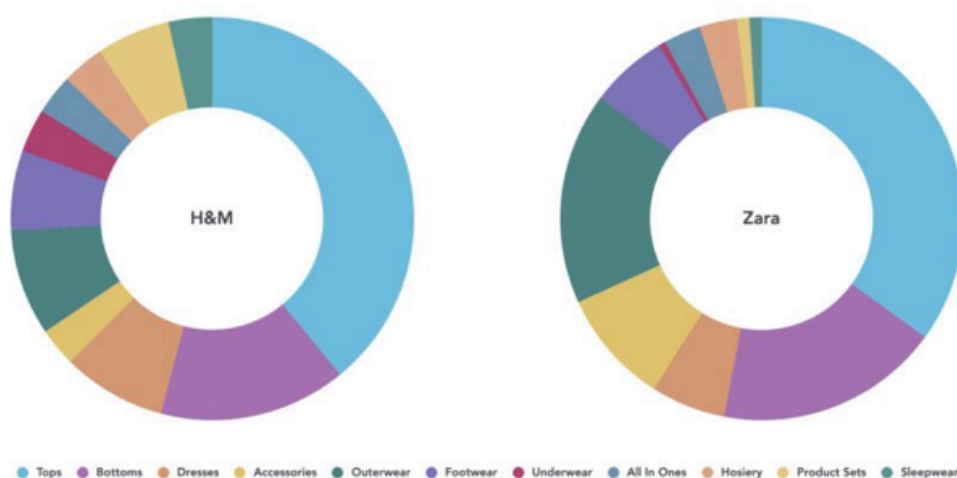


Рисунок 2.17 – Порівняння асортименту H&M і Zara, що користується найбільшим попитом, %

Таблиця 2.14 - Порівняння деяких асортиментних груп H&M і Zara у цінових діапазонах, %

Ціна, \$	H&M Sweatpants	Zara Sweatpants	H&M Hoodies	Zara Hoodies	H&M T- Shirts	Zara T- Shirts
0-5	0	0	0	0	4	0
5-10	0	0	0	0	21	9
10-15	4	0	0	0	31	8
15-20	19	2	13	0	24	31
20-25	26	0	24	0	12	0
25-30	11	17	26	25	3	27
30-35	27	0	28	0	3	0
35-40	11	42	7	32	1	19
40-45	0	0	0	0	0	0
Більше 45	2	39	2	43	1	6

Найбільше імпорتنих операцій було здійснено в 2019 році на суму 30548,1 тис грн, у 2020 році було здійснено на 9,09 % менше у порівнянні з 2019 роком – 28000,1 тис грн. Найбільше імпорتنих операцій (160) – з іспанськими контрагентами. Найбільшу частку займає категорія костюмів, комплектів, жакетів, суконь, спідниць, спідниць-штанів, штанів, комбінезонів із шлейками, бриджів та шортів (крім купальних), для жінок або дівчат, – майже четверту частину всього обсягу. Також великі частки займають светри, пуловери, джемperi, кардигани, жилети та подібні вироби, трикотажні костюми для жінок або дівчат та інші товари - одяг та інші додаткові речі до одягу.

Найближчими конкурентами Zara можна вважати Cropp, New Yorker, Reserved, Pull & Bear, H&M. Показниками для побудови багатокутника конкуренції будуть повнота асортименту, ціна, зовнішній вигляд, якість, рекламна активність, унікальність пропозиції, якість обслуговування, впізнаваність бренду. Після побудови багатокутника бачимо досить різноманітний результат. Найбільшу кількість балів мають Zara, Reserved, H&M, найменшу – New Yorker і Cropp. Деякі бренди набрали більше балів за деякими критеріями, що говорить про те, що кожен магазин має свої конкурентні переваги. Zara має певні переваги перед H&M, це зовнішній вигляд, якість продукції та якість обслуговування. У порівнянні з брендом Reserved зовнішній

вигляд є кращим, якість продукції знаходиться на одному рівні, впізнаваність бренду є вищою у «Зари».

Таблиця 2.15 – Критерії для побудови багатокутника конкуренції

критерії	Zara	Bershka	Pull&Bear	Cropp	New Yorker	Reserved	H&M
Ціна	6	7	7	6	9	9	9
Повнота асортименту	9	7	7	6	9	9	9
Зовнішній вигляд	10	8	6	6	5	7	6
якість	8	7	6	6	3	7	5
Рекламна активність	2	2	2	2	2	5	6
Унікальність пропозиції	5	5	5	5	5	5	5
Якість обслуговування	9	9	9	6	5	7	5
Впізнаваність бренду	10	8	8	5	5	7	10
разом	59	53	51	44	43	55	54

Можемо зробити висновок, що всі характеристики ТОВ «Зара Україна» знаходяться на високому рівні і не вимагають особливої уваги. Проте, оскільки з часом позиції компанії можуть змінитися на гірше, варто відслідковувати коливання показників компанії. Проблемні аспекти компанії «Зара» – це ціна товару і рекламна активність.

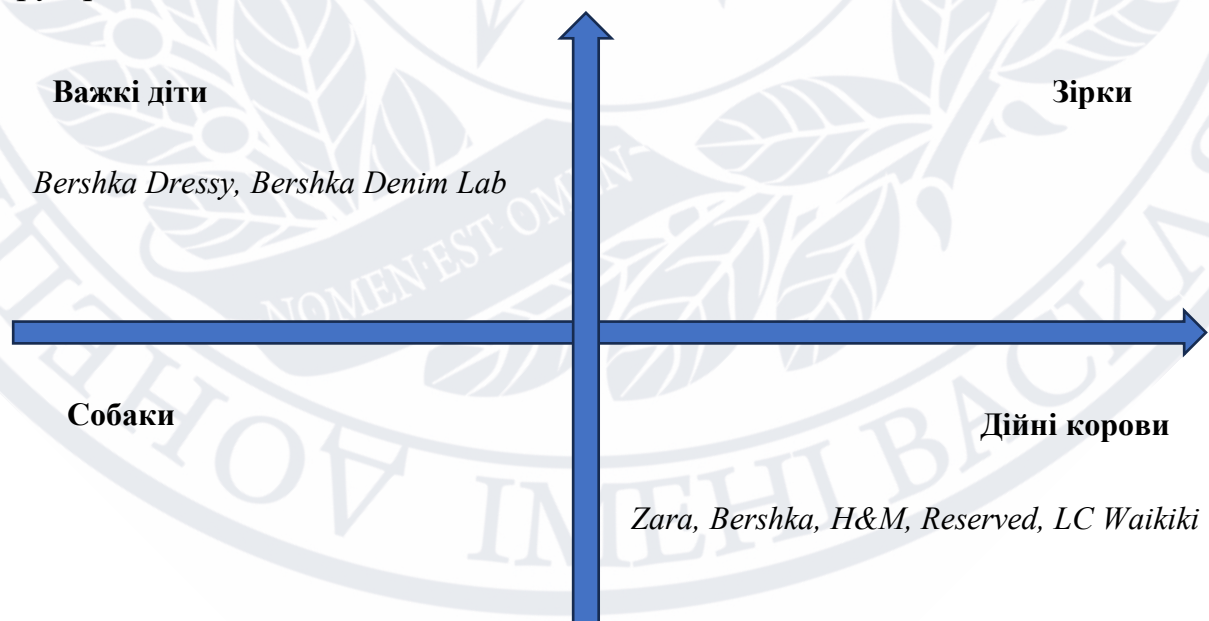


Рисунок 2.18 – Матриця БКГ для «Зара» та конкурентів

На рис. 2.18 побудовано матрицю Бостонської консалтингової групи. У цілому, бренд компанії відноситься до категорії «Дійні корови». По осі абсцис – відносна частка ринку, по осі ординат – темпи росту ринку. Зазначимо, що більш доцільно будувати матрицю БКГ для різних категорій товарів, а не для компаній у цілому. Товари категорії «дійні корови» є основним джерелом грошових надходжень в компанію. Такі продукти успішно створюють міцне утримання на ринку та успішно розвивають високий рівень ринкового попиту. Ці продукти стали основним джерелом доходу для підприємства. Дійними коровами компанії «Зара» є асортимент тканин, базові моделі джинсів, трикотаж, футболки та куртки. Товари категорії «Зірки» допомагають отримувати достатній рівень прибутку. Основною причиною майбутнього зростання зіркових товарів є масштаби зростання галузі, а отже підтримка високої частки ринку такої продукції. «Зірковими продуктами» є модний денім, модний трикотаж, унікальна колекція аксесуарів, молодіжний та університетський стиль, принтовані речі, ліцензійні товари. Компанія «Зара» зберігає цю позицію за допомогою ефективних маркетингових стратегій, таких як розробка продукту і проникнення на ринок. Нижчу рентабельність, ніж «зірки» та «дійні корови» мають «знаки питання» (або «важкі діти»). Поряд з їх слабким фінансовим становищем спостерігається потенціал для майбутнього зростання. У випадку стабільних та сприятливих ринкових умов такі товари можуть захопити значну частку ринку і в майбутньому стати «зіркою». Товари-«собаки» постійно знижують ефективність і споживають більше ресурсів, ніж приносять віддачі. У даному випадку це – косметичні засоби «Зара».

Таким чином, можемо зробити висновок, про потужний і сформований бренд компанії, перевагами якої на ринку є: ефективне впровадження клієнтоорієнтованого підходу, реалізація концепції fast fashion, залучення талановитих дизайнерів, ефективне використання інновацій. Основними проблемами є неактивна рекламна політика, закриття магазинів в Україні, відсутність онлайн-продажів та цінова політика. Отже, потрібен комплекс заходів для покращення ситуації, що склалася.

Висновки за розділом 2

У другому розділі магістерської роботи виконано аналіз господарської, фінансово-економічної діяльності та управління брендом компанії «Zara Україна», яка є однією з найбільших світових компаній у сфері продажу модного одягу і входить до групи Inditex – однієї з найбільших світових дистриб'юторських груп. Проаналізовано історію компанії, виокремлено сім етапів її розвитку. З'ясовано, що ключовими напрямками компанії є: унікальна пропозиція продукту, покращення досвіду клієнтів, стійкість, талант і відданість співробітників і клієнтів.

Основним видом ТОВ «Зара Україна» є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (основною діяльністю компанії є імпорт та перепродаж предметів одягу та взуття торгової марки ZARA на території України), інші види діяльності – оптова торгівля одягом і взуттям; роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Виявлено, що у динаміці зростає величина грошових коштів та їх еквівалентів, а також запасів, що не є добрим знаком для компанії. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає при зниженні суми активів, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів. Зменшення суми балансу ТОВ «Зара Україна» обумовлене скороченням як оборотних, так і необоротних активів. Проаналізовано фактори успіху ТОВ «Зара Україна», відповідно до яких розглянуто основні види стратегій компанії. З'ясовано, що Zara має нетипову стратегію маркетингу, яка обмежує витрати на рекламу. Виконано порівняльну оцінку компаній H&M і Zara. Зроблено висновок про потужний і сформований бренд компанії, а основними проблемами є закриття магазинів в Україні і відсутність онлайн-продажів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНДУ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»

3.1 Конкурентний підхід до оцінки бренду ТОВ «Зара Україна»

Якщо аналізувати конкуренцію у галузі за моделлю «5 сил конкуренції», основними конкурентними силами є: загроза з боку товарів-замінників, схожа якість товарів-замінників за нижчими цінами, основна загроза відчутна від онлайн-магазинів одягу, що працюють на той самий сегмент споживачів, рівень конкурентної боротьби, кількість гравців на ринку, ступінь диференціації продукції, можливість змінювати ціни, зростання частки українських брендів, тиск з боку появи зарубіжних брендів на українському рівні, схильність переходу на товари-замінники, чутливість споживачів до ціни, задоволеність споживача якістю товарів, відсутність бар'єрів до входження у галузь, доступ до будь-яких каналів збуту, темп зростання галузі, ринкова влада постачальників, загроза втрати постачальників. Відповідно до цього, факторами зовнішнього середовища є наступні: по-перше, на ринку помітно збільшується інтерес до онлайн торгівлі; дуже багато стокових магазинів, дисконт центрів тощо; по-друге, високий рівень конкурентів в галузі (H&M, Reserved, LC Waikiki, Mango); по-третє, не дивлячись на великий рівень пропозиції на ринку бренд впевнено тримає свою частку ринку як для тінейджерів і молоді, так і для осіб старшого віку; по-четверте, бар'єри входу у галузь є незначними, інвестиції і витрати для входу у галузь є достатніми, відкритий доступ до будь-яких каналів збуту; по-п'яте, близько 40% матеріалів компанія INDITEX закупляє у фірми Comditel, яка входить до компанії. Тому підприємство само диктує умови співробітництва з постачальниками.

Сила бренду (Brand Power) – це рівень популярності марки в покупця та міра здатності бренду домінувати в даній категорії продуктів. Основна сила бренду – унікальна корисність. Чим більше людей знають ваш бренд, чим більше йому довіряють, тим більше у вас буде стійких прихильників і покупців у

майбутньому. Таку оцінку можливо здійснити, зробивши розрахунки за наступною формулою:

$$(P)_{brand j} = \sum^6 r \times O \rightarrow 1, \quad (3.1)$$

де $P_{brand j}$ — інтегральна оцінка ринкових позицій бренду j (або у періоді j);

r_i — вагомість i -тої характеристики бренду;

O_i — відносна оцінка i -тої характеристики бренду.

Одержане значення $P_{brand j}$ дозволяє з'ясувати рівень конкурентоспроможності ринкових позицій бренду згідно із запропонованою шкалою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рівні конкурентоспроможності ринкових позицій бренду

<i>Шкала значень</i>	<i>Характеристика</i>
$P_{brand j} = 0$	Абсолютна відсутність позицій
$P_{brand j} = 0,0-0,25$	Критичні позиції
$P_{brand j} = 0,25-0,5$	Нестійкі позиції
$P_{brand j} = 0,5-0,75$	Достатня стійкість позицій
$P_{brand j} = 0,75-1$	Нормальна стійкість позицій
$P_{brand j} = 1$	Абсолютна стійкість позицій

Вплив бренду на компанію є суттєвим, при цьому чим вищий показник сили бренду, тим більш гарантована стійкість позицій компанії.

У якості рекомендацій пропонуємо компанії більш широке використання візуального мерчандайзингу, під яким розуміємо створення комерційного простору таким чином, щоб привернути увагу замовника та переконати його придбати товари чи послуги. Він може зосереджуватися лише на візуальному аспекті відображення товарів або може розглядатися як інструмент просування.

Візуальний мерчандайзинг тісно пов'язаний з маркетинговою концепцією AIDA (attention, interest, desire, action). Аналогічно змінам, що відбуваються у комплексі маркетингу 4P (product, price, place, promotion), відбуваються модифікації у моделі поведінки покупця. В епоху існування концепції маркетингу 4.0 лояльність клієнтів виражається не тільки у повторній купівлі, а

ще й рекомендації товарів іншим, тобто його пропаганді. Тому Ф. Котлер, Г. Картаджая та І. Сетьяван пропонують розширення концепції AIDA – attention, interest, desire, action до 5A – aware, appeal, ask, act, advocate (рис. 3.1).

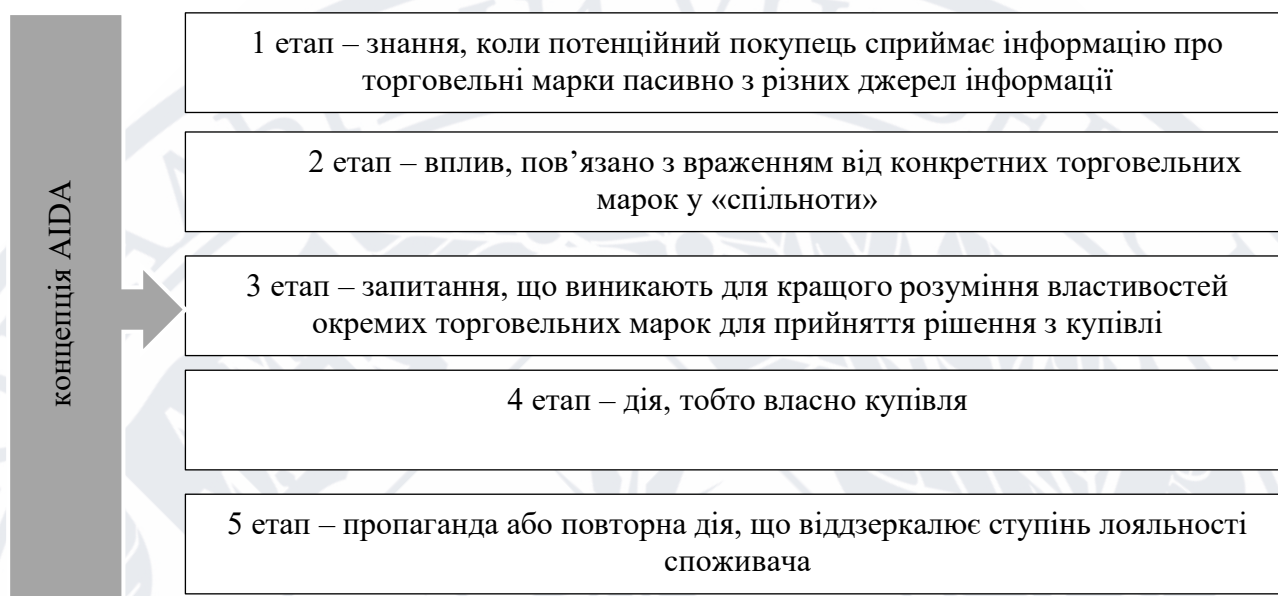


Рисунок 3.1 – Розширена концепція AIDA

На споживача від стадії знання до стадії пропаганди впливають такі фактори, як: по-перше, власний вплив, по-друге, вплив інших та, по-третє, зовнішній вплив. Перший, тобто власний вплив, має корені у наявному досвіді, отриманому за попередній час, та виражається у вподобаннях, симпатії або, навпаки, антипатії окремих брендів чи товарів. У процесі життєдіяльності покупця, тобто під час спілкування з оточенням – родиною, друзями, сусідами, колегами, приятелями, знайомими та не знайомими людьми, у тому числі у соціальних мережах та групах за інтересами відбувається вплив інших осіб. Вважається, що у соціальних мережах найсильніше впливають блогери – в основному, жінки та молодь і так звані «диванні експерти»: зовнішньо свідомо впливають продавці товарів та послуг власними силами або за допомогою посередників, таких як рекламні, медіа або піар-агенції.

Слід зазначити, що до впливу перерахованих вище факторів найбільш відкритими покупці є на третьому етапі – етапі запитань, коли споживачеві необхідні поради та консультації для прийняття правильного, відповідного його запитах рішення. При цьому чим більший власний досвід, тим коротший шлях

клієнта від наміру до купівлі продукції, оскільки він вже керується особистими знаннями та обирає улюблений товар або послугу без потреби у значній кількості відповідей на запитання. Проте це не означає відсутність необхідності надання інформації на кожному етапі комунікації, просто зі збільшенням досвіду споживач стає більш свідомим.

На передостанньому етапі, етапі дії, споживач купує бажану продукцію та оцінює при цьому як сам процес, так і товар. Власне, на процес купівлі впливають здебільшого такі фактори, як рівень обслуговування на місці продажу, якість оформлення експозиції, наявність додаткових послуг, таких як паркінг, туалетна кімната, сповивальна, дитяча ігрова кімната, можливість кредитування, продаж через Інтернет тощо. Отже, саме на четвертому етапі на споживача впливає мерчандайзинг з його візуальною складовою.

Саме візуальний мерчандайзинг презентує продукцію найбільш вигідно та привабливо шляхом поєднання візуальних елементів у єдиний, комфортний для споживача та органічний торговельний простір. Візуальний мерчандайзинг більш широко використовується магазинами непродовольчого сектору. Також слід наголосити, що правил оформлення візуальної складової точки продажу дотримуються не тільки стаціонарні, але й Інтернет-магазини. До візуальних елементів мерчандайзингу можна віднести все те, що має візуальний контакт з покупцем:

- місце розташування магазину;
- набір кольорів;
- комбінації освітлення;
- оформлення вітрин;
- наявне торговельне обладнання;
- рекламні плакати;
- вивіски;
- шрифти;
- логіка розташування товарів на полицях та у шафах.

У відповідності до ринкового сегменту, на якому діє торговець, виділяють закономірність використання елементів візуального мерчандайзингу: чим більш елітний сегмент, тим чіткіше стандарти з оформлення, композиції, візуалізації та рекламування паблік рілейшнз. Отже, комунікації здійснюються більш опосередковано: такі сегменти зазвичай зосереджуються на територіях преміальних торговельних центрів, й основним завданням візуального мерчандайзингу стає не лише забезпечення продажів, а ще й вплив на формування лояльності споживачів. Метою візуального мерчандайзингу є створення правильної атмосфери у точці продажу для створення конкретних ефектів для покупців. Впливом на відчуття покупця (зорові, слухові, нюхові та тактильні – так званий сенсорний маркетинг створюється атмосфера. Роздрібними цілями для цієї мети є: вітрина, макет магазину та обладнання, позиціонування виробів, освітлення, маркування та POS/POP-матеріали (рис. 3.2). Візуальний мерчандайзинг має великий вплив як на зовнішній вигляд кожного магазину, але й на рівень продажів пропозиції, яка доступна сьогодні. Пріоритетами компанії «Зара» є забезпечення привабливої та відповідальної моди і покращення якості обслуговування клієнтів. Починаючи з 1975 року, компанія «Зара» залишається вірною своїм цінностям: краса, яскравість, функціональність та стійкість. Дизайнери компанії «Зара» постійно реагують на потреби клієнтів, останні тенденції у сфері моди, відгуки від клієнтів. У компанії «Зара» впроваджено технологію радіочастотної ідентифікації (RFID), використовуючи найсучасніші системи, щоб миттєво відстежувати місця одягу та швидко надавати клієнтам найпопулярніші товари. Ця технологія дозволила Zara завершити впровадження інтегрованої системи управління запасами на 49 ринках, на яких вона працює з інтегрованою магазином та інтернет-платформою.

Так, колекція Join Life та еко-крамниці Zara підкреслюють фокус бренду на сталий розвиток та покращення обслуговування клієнтів. Ці зміни були додатково збагачені рядом нових та інноваційних проектів, таких як встановлення контейнерів для переробки одягу в магазині та програма, що

забезпечує безкоштовну колекцію вживаного одягу в домашніх умовах для завершення доставки онлайн-замовлень.



Рисунок 3.2 – Механізм візуального мерчандайзингу

Як було зазначено у попередньому розділі, на інтернет-сторінці магазину одягу «ZARA» можна відразу побачити логотип Zara, зроблений чорним кольором. Чорно-білі фотографії, на яких можна побачити чоловіка і жінку в одязі спонукають споживача до придбання речей. Ці люди є манекенами, за допомогою яких клієнт може перевірити, як виглядає одяг, який йому пропонує компанія. Компанія намагається обирати «незабутні обличчя» для фотосесій, що стимулює асоціювати Zara з цими людьми. Отже, чорний і білий кольори, які є

основними кольорами веб-сайту, є одним з основних інструментів, які використовуються у візуальному мерчандайзингу інтернет-магазину.

Основні компоненти візуального мерчандайзингу компанії «Зара» наведено на рис. 3.3.

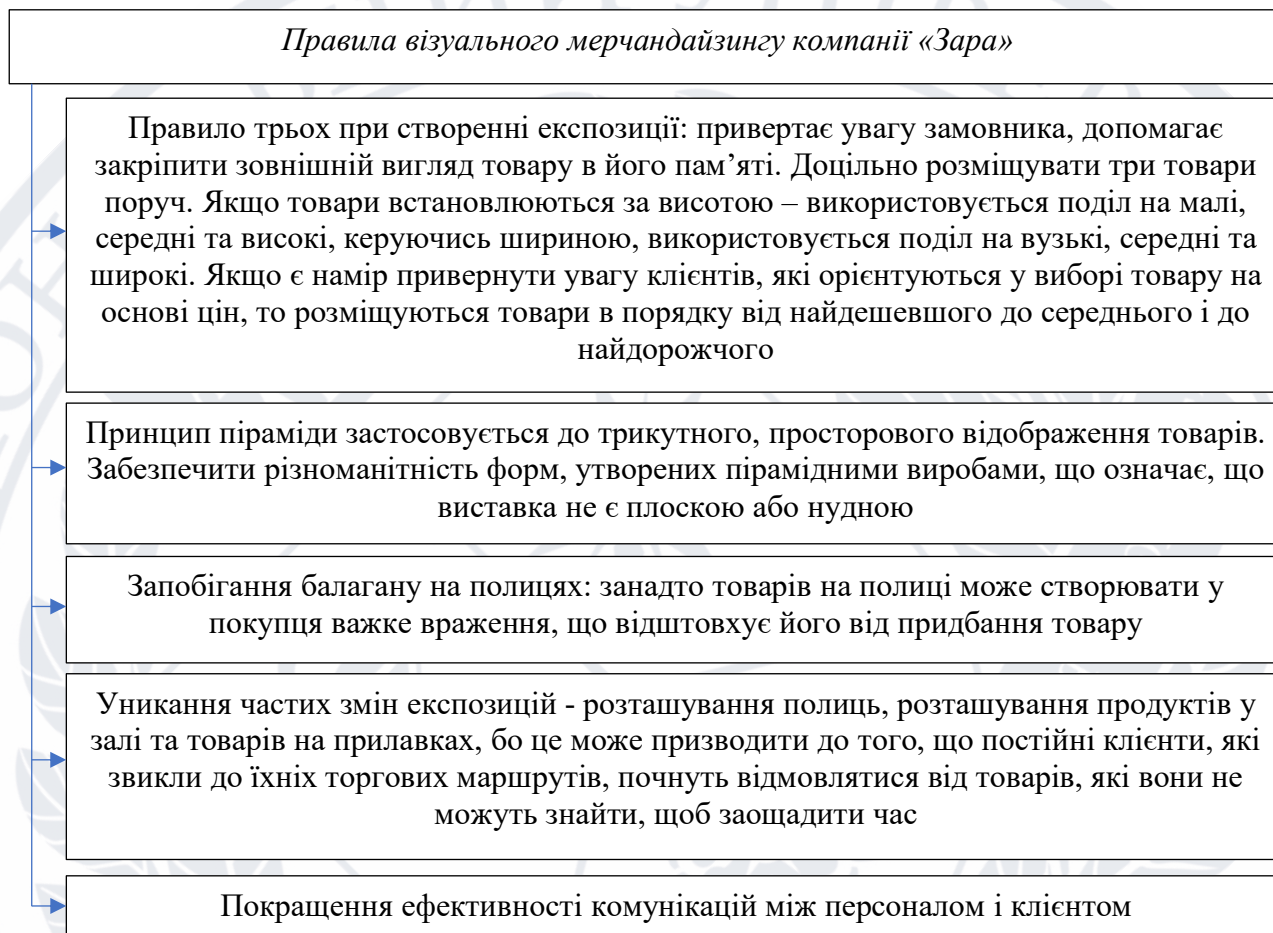


Рисунок 3.3 – Правила візуального мерчандайзингу компанії «Зара»

У традиційному магазині «Зара» використовується вітрина магазину, в Інтернет-магазині – стартова сторінка; у традиційному магазині – вивіска, в Інтернет-магазині – логотип; у традиційному магазині – план залу для продажів, в Інтернет-магазині – структура сайту та схема навігації; у традиційному магазині – шафа, в Інтернет-магазині – сторінка категорії; у традиційному магазині – полиця, в Інтернет-магазині – сторінка продукту; у традиційному магазині – матеріали POS, в Інтернет-магазині – рекламні банери; у традиційному магазині – стенди та полиці зі знижками, в Інтернет-магазині – «ТОП 10 продуктів», «Інші купують»; у традиційному магазині – пункт

обслуговування клієнта, в Інтернет-магазині – меню допомоги та FAQ. У магазині періодично відбувається розпродаж (в Інтернет-магазині позначений рожевим кольором), також завжди доступна нова колекція. Продаж здійснюється за допомогою хештегів, які є гарним способом охоплення більшої кількості клієнтів, що виконує одне із завдань візуального мерчандайзингу – розширення діапазону впливу компанії.

Як було зазначено у попередньому розділі, основою контенту інтернет-сторінки є навігаційна схема «Продаж – Нова колекція – Join Life – Історії – Інформація», що показує не лише всю пропозицію магазину, але і різні види діяльності, які проводить компанія. Виконується ще одне завдання візуального мерчандайзингу – чітка і прозора комунікація між покупцем і компанією.

Дуже зручним, важливим і корисним для клієнтів є можливість знайти власний розмір, ввівши власний зріст, вагу та переваги крою, тож у цьому випадку споживач може адаптувати товар до власних потреб. Зазначимо, що компанія «Зара» не використовує рекламні банери, що доводить той факт, що попит на продукцію є гарним. Проте, сайт компанії «Зара Україна» не перебуває у ТОПі найвідвідуваніших сайтів країни (рис. 3.4).

Rank	Website	Категорія	Rank Change	Avg. Visit Duration	Pages / Visit	Bounce Rate
1	sinsay.com	Образ жизни > Moda и одежда	+1			
2	answer.ua	Образ жизни > Moda и одежда	-1			
3	modivo.ua	Образ жизни > Moda и одежда	+1			
4	evzuttya.com.ua	Образ жизни > Moda и одежда	=			
5	reserved.com	Образ жизни > Moda и одежда	+1			

Рисунок 3.4 – Рейтинг найвідвідуваніших сайтів України у категорії «Мода та одяг» станом на листопад 2023 р.

Як бачимо, найвище місце займає Sinsay. Слід зазначити, що Sinsay продає одяг і товари для дому, що є значно дешевими і доступними для українського споживача. Answear пропонує жіночий, чоловічий та дитячий одяг та взуття світових брендів Tommy Hilfiger, Guess, Karl Lagerfeld, DKNY, Red Valentino, Diesel, Adidas, Nike, Puma, Champion, United colors of Benetton, Sisley. Не зважаючи на приголомшливий асортимент, компанія пропонує лише 1 продукт Zara – шкіряні кросівки Charles Footwear Zara. Modivo теж пропонує товари з Європи, проте від компанії Zara товарів немає. Evzuttya пропонує товари від провідних брендів та відомих дизайнерів, але не пропонує взуття Zara. Reserved є одним з найголовніших конкурентів і пропонує аналогічну продукцію. Загалом можемо зробити висновок, що всі відвідувачі цих сайтів є цільовою аудиторією ТОВ «Зара Україна», що демонструє велику зацікавленість у бренді. Відвідувачі цих сайтів користуються більше смартфонами, ніж комп'ютерами, що говорить про зручність та адаптованість сайтів конкурентів для мобільної версії. Якщо до воєнної агресії російської федерації проти України найбільш відвідуваним був сайт ТОВ «Зара», то наразі ситуація суттєво змінилася. Якщо для «Зара» було характерним стильне оформлення сайту, можливість подивитись наявність товару у фізичних магазинах та онлайн-чат для звернення через соціальні мережі, то для тих конкурентів, дію яких спостерігаємо сьогодні, – це наступне:

- для Sinsay: сайт повільніше завантажується, є знижка 10 % після підписки на розсилку новинок та новин бренду;
- для Reserved: товар поділений по категоріям, не відображається наявність товарів у фізичних магазинах;
- для Answear: доступний та простий сайт, швидкі переходи між категоріями, гаряча лінія та онлайн-звернення на сайті.

Отже, можемо зробити висновок, що всі розглянуті сайти конкурентів намагаються задовольнити всі вимоги цільової аудиторії ТОВ «Зара Україна», при цьому кожна компанія вибирає свою стратегію і тактику організації продажів.

3.2 Тенденції розвитку ринку ритейлу у світі та в Україні

Нещодавнє дослідження KPMG показало, що хоча 56% дорослого населення США знають про метапростір, лише 8% використовують його. Отже, вважаємо доцільним зупинитися на основних трендах ритейл-ринку (рис. 3.5).

Варто також відмітити, що сьогодні сталий розвиток пронизує кожен бізнес-процес. Покупці продовжують отримувати перепродаж у всіх вертикалях роздрібної торгівлі. Оскільки бренди, що займаються перепродажем, досягають дедалі більшого успіху, дедалі більше брендів долучаються по перепродажів через власні сервіси або третіх осіб. Після пандемії деякі компанії почали продавати логістичні послуги, запрошуючи інші підприємства використовувати їхні складські та дистриб'юторські мережі для управління потоками товарів, створюючи новий потік доходів. Роздрібні компанії шукають способи підтримати свої ланцюги постачання в надії уникнути будь-яких потрясінь, що можуть виникнути. Проте чи будуть надконкурентні роздрібні компанії готові відмовитися від контролю над своїми мережами разом з конфіденційністю даних – залишається каменем спотикання.

Останнім часом ритейлери стали жертвами зростаючих крадіжок і невпинного зростання злочинності, тож відділи із запобігання збиткам та захисту активів планують розширити використання штучного інтелекту та сенсорних технологій. Зосередитись на застосуванні потокової аналітики. Крім того, існує певний виклик – знайти нові методи запобігання шахрайству і робити це безперешкодно протягом усієї подорожі клієнта у процесі здійсненні ним покупки. Тож, передбачаємо додавання рівнів безпеки, які ускладнюють проникнення зловмисників у мережі.

Наразі прагнення до натхнення від брендів продовжує впливати на покупців, особливо коли вони відчують постійний потік нових взаємодій з боку медіа та технологій.

Інвестиції в ритейл метаспростір	Споживачі збільшують свою віртуальну взаємодію з брендами, тож стратегія брендів у метаспросторі перетворилася на стрижень позиціонування бренду. Сьогодні метасвіт поєднує фізичний та віртуальний світи, тож числені бренди створили віртуальні світи в Roblox, які дозволяють користувачам взаємодіяти з їхніми продуктами. Тож метаспростір має стати платформою для віртуальних магазинів, тим паче, що значна частина технологій, необхідних для цього, вже створена
Блокчейн-технології	Метамережа об'єднує низку технологій, які є засадами платформи Web3: децентралізовані блокчейн-системи, цифрові валюти, токени тощо. Серед ритейлерів зростає прийняття технології блокчейн у сфері ланцюгів поставок, використовуючи дані, що можуть прослідкувати за продуктом від його джерела до роздрібних полиць. Використовується також як інструмент для інших процесів, включаючи управління запасами, перевірку автентичності, дані про клієнтів і програми лояльності
Роздрібні медіа	Роздрібні медіа-мережі є можливістю для брендів здійснювати високотаргетований маркетинг. Розвиток цієї концепції спричинений пандемією і змінами у способах взаємодії споживачів з брендами, знеціненням сторонніх файлів cookie та даних, а також збитками, яких зазнали маркетологи та рекламодавці. Такі медіа пропонують доступ до бажаних для ритейлера сторонніх даних клієнтів і каналів через додаток або веб-сайт ритейлера. Для брендів -можливості охопити цільову аудиторію у точці продажу (на канал припадає 11% рекламних витрат у світі)
Штучний інтелект	До кінця наступного року штучний інтелект у ритейлі перейде від синглів і дуплетів до хоумранів. У сфері роздрібно торгівлі компанії розглядають перспективи персонального спілкування на основі штучного інтелекту, з впровадженням якого ритейлери зможуть надавати персоналізовані та релевантні цифрові маркетингові повідомлення, доповнені даними від перших осіб, які стимулюватимуть конверсію
Нові формати	Ритейлери роблять ставку на менші площі, відбуваються експерименти з новими форматами торгівлі. Після пандемії покупці почали повертатися до традиційних магазинів і ритейлери зрозуміли, що часи шаблонних магазинів залишилися у минулому, адже сучасні новобудови забезпечують конкурентну перевагу завдяки точному поєднанню обізнаності про район, персоналізований асортимент та розмір приміщень. Кожен наступний рік має принести ще більше ітерацій в еволюції фізичних магазинів
Покоління Альфа	Наразі основні покупки здійснюються поколіннями Z та Y, проте покоління Альфа, народжене з 2010 р., вже підростає і незабаром стане основним покупцем. Саме покоління Альфа використовує соціальні мережі як спосіб життя, де можна дізнатися про всі тенденції. Активні учасники практик, які беруть участь у пошуку рішень – ці риси з'явилися внаслідок ранньої і частої взаємодії з відеоіграми. Це покоління диктуватиме свої умови

Рисунок 3.5 – Сучасні тренди розвитку ритейлу

У попередньому підрозділі з'ясовано, що сьогодні у всьому світі відчувається стійкий запит на українське. Іноземні компанії зацікавлені можливостями, які відкриє Україна після війни, інвестори та девелопмери прагнуть долучитися до повоєнної відбудови України, проте безпосередньо національний ринок був змушений перейти на рейки воєнного часу, тому що живе поза контекстом світових трендів. Сьогодні у нашій країні з'явилося багато дрібних брендів, які можуть скласти величезну конкуренцію ТОВ «Зара Україна», яке повернеться у країну після війни. Вітчизняний ринок пережив блекауту восени-взимку 2022-2023 рр., шукав альтернативні системи живлення, а український покупець перейшов на режим економії коштів задля збільшення донатів у перемогу.

На сьогодні світовий ринок ритейлу сконцентрований на рішеннях, які обмежують участь людини в процесах і перекладають їхні функції на машинне обладнання. У торгівлі знижаються витрати на дорогу людську працю, активно використовуються каси самообслуговування, поштомати для омнікальних продажів, автономні магазини без кас та продавців. Все більш актуальними стають автоматизація та цифровізація процесів. Хоча вартість впровадження таких автоматизованих систем залежно від масштабів компанії може варіюватися від 100 тис дол до 1 млн дол, проте це дає гнучкість в управлінні та можливості оптимізації часу на різних ланках.

Ще однією тенденцією сьогодення є запит на lifestyle space – колаборацію простору для купівлі товарів, дозвілля, відпочинку, навчання і роботи. Це означає: більше простору, комфортне зонування та можливість задовольнити всі свої потреби, і ритейлери борються за те, аби надавати споживачу ще більше корисного простору.

А от міжнародні ритейлери в боротьбі за клієнта дедалі частіше змушені змінювати свої формати, надаючи перевагу яскравим та оригінальним дизайнам, які створюють особливий досвід та позитивні емоції. Через суттєве зменшення кількості населення в Україні боротьба за клієнта має посилитися. Так, наша країна ще до великої війни демонструвала не менш прогресивні підходи в

проектуванні та оформленні торгових площ, ніж у Євросоюзі. Зараз це можуть підтвердити мільйони українців, що виїхали за кордон. Українці за менталітетом звикли приділяти увагу деталям і мають особливе ставлення до естетики.

До того ж, кожен ритейлер має розуміти: ставати еко-friendly слід уже зараз, і для цього у світі є багато рішень: матеріали вторинної переробки, альтернативні джерела енергії, системи рекуперації, проектування сталих споруд з відповідною сертифікацією.

Внаслідок міграції населення за кордон українська економіка отримала один із найтяжчих ударів. Наразі за межами України знаходиться близько 7 млн людей, із яких приблизно 5 млн осіб отримують дотації з батьківщини. Відповідно 2 млн вже знайшли роботу і живуть з доходів, отриманих в країнах перебування. Для українського ритейлу 5 млн споживачів, які виїхали за кордон і витрачають там приблизно \$400-500 щомісяця, означає втрату потенційного доходу у розмірі \$2,5 млрд кожного місяця або \$30 млрд на рік. Той факт, що наразі за кордоном перебуває 12% населення й це - не заробітчани, які пересилали в Україну до війни близько \$14 млрд, а навпаки – отримують гроші з України, створить тиск на обмінний курс у 2024 році.

За даними Мінекономіки, номінальна виручка підприємств торгівлі в 2022 році зросла в гривнях на 12%, що в доларовому еквіваленті вже на 20% менше, ніж торік. Це стало результатом девальвації національної валюти. У 2022 році дефлятор ВВП склав майже 35%. Згідно з даними опитування майже 7000 споживачів, проведеного компанією Upsilon, пересічні українці розраховують на інфляцію в діапазоні 11-20% впродовж 2023 року, про це заявили 29% респондентів. Проте, бізнес більш песимістично оцінює ситуацію: 72% ритейлерів в спільному дослідженні RAU та NielsenIQ вважають, що ціни виростуть на 21-30%. Для 56% споживачів важливі не так ціни, як взагалі сам факт роботи магазину, нехай навіть і без світла. Для п'ятої частини споживачів це найголовніше. Також 67% українців хочуть аби мережі більше проводили акційні продажі товарів і тут вони показують нечувану однотайність, бо так само 67% зробили це своїм першим вибором.

Інфляція та повномасштабна війна росії проти України вплинули і на ритейл в Європі. У 2022 році ритейлери були змушені підвищувати ціни, погоджуватися на нижчу маржу або зменшувати витрати на маркетингову діяльність. Найбільшим регіоном роздрібних продажів (39 % світових роздрібних продажів) залишається Азіатсько-Тихоокеанський регіон, наступними за величиною регіонами є Північна Америка та Західна Європа. Слід зазначити, що Латинська Америка, Східна Європа та Австралія були провідними регіонами з точки зору електронної комерції, проте через більшу споживчу базу Північна Америка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон продовжуватимуть лідирувати за обсягами. На Азіатсько-Тихоокеанський регіон припадатиме понад 50 % світових продажів електронної комерції до 2026 року. Очікується, що Африка та Близький Схід зафіксують найшвидше зростання позамагазинної роздрібної торгівлі у 2021-2026 роках – 13,4 %, проте відставатиме від інших регіонів – 6% позамагазинної торгівлі у 2026 р. Згідно з дослідженням Офісу з розвитку підприємництва та експорту, головними трендами, що формують індустрію роздрібної торгівлі у 2023 році, є висока інфляція, що створює виклики і впливає на поведінку споживачів та ефективність роботи роздрібних мереж; зростання електронної комерції за всіма регіонами та секторами; цифровізація – як у сфері покращення ланцюгів постачань та аналізу споживачів, так і повсюдного досвіду роздрібної торгівлі; фокус на швидку доставку тощо.

Моделі доставки швидко розвиватимуться в напрямку Q-комерції четвертого покоління (табл. 3.2). На платформи, які сприяють цьому, буде виділено значне фінансування. Окрім швидкості пропозиція «більше товарів» буде ключем для досягнення конкурентної переваги. Для цього знадобиться інтегрована екосистема роздрібної торгівлі, де масштабування та інновації від існуючих роздрібних продавців будуть ключовими. Споживачі все більше прагнуть отримати товари в будь-яку мить і в будь-якому місці. Через пандемію багато покупок перемістились в Інтернет, тому споживачі прагнуть швидкої доставки, що призводить до нових пропозицій, коли доставка певних товарів можлива протягом 10-15 хвилин.

Таблиця 3.2 – Точність і вибір майбутніх напрямків розвитку швидкої комерції

ознаки	Покоління комерції			
	1 Звичайна комерція	2 Електронна комерція	3 Швидка комерція	4 Надшвидка комерція
Час доставки	самообслуговування	2-3 дні	У той самий день	Протягом години
Масштаб	Всі продукти доступні	Основні продукти доступні	Невелика частина продуктів	Основні продукти доступні
Режим доставки	Приватний автомобіль	вантажівкою	Вантажівкою, байком	Дроном
Центри реалізації	універмаг	склад	Найближчий магазин	Даркстор, Click&Collect
Драйвери	Інвестиції в магазини, центральні склади	Інвестиції в автопарк доставки	Інвестиції в логістику та CRM	Інвестиції в об'єднання магазинів, складів, ланцюгів постачання

Протягом 2022 року скорочення операційних витрат, збільшення доходу в онлайн-каналах і покращення взаємодії з клієнтами є головними пріоритетами для ритейлерів на наступні 12 місяців. Найбільшими пріоритетами на наступні 5 років є інвестиції в ініціативи сталого розвитку та нові технології. Цифрові технології дедалі більше інтегруються у життя споживача, тому ритейлери за їх допомогою можуть зробити покупки більш легкими та захоплюючими. Технологічні рішення покращують стратегію роздрібної торгівлі на всіх етапах шляху до покупки, таких як попередня покупка (кошик), дійсна покупка (розрахування), доставка, післяпродажний сервіс. Найпоширенішими змінами серед ритейлерів є розробка та вдосконалення багатоканальної присутності і розширення мобільного додатку та платформ. 57 % опитаних фахівців роздрібної торгівлі вважають, що роль традиційного магазину зміниться. В основному будуть відбуватися інтеграції з іншими каналами продажів. Ритейлери розглядають такі варіанти, як виділення більшого місця для видачі замовлень, інтеграцію моделі drive-thru (покупки, не покидаючи авто).

Ритейл є однією з найбільш чутливих галузей, яка завжди миттєво реагує на зміни в економіці. А управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM) є невіддільною частиною цього важливого галузевого сектору. Водночас SCM виступає рушійною силою, яка допомагає ритейлерам не лише утримувати ритм гри, але й виходити в лідери. На думку фахівців, попереду у цій сфері нас чекає справжній бум інновацій, які надихатимуть ритейлерів на величезні зміни.

Інновації в ритейлі відіграють особливу роль, оскільки швидкість і точність є дуже важливими для торгівлі. У 2024 році важливе місце посідатиме автоматизація процесів управління ланцюгами поставок з використанням штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяють ритейлерам передбачати попит з неймовірною точністю. Незамінними помічниками ритейлерів у мінливих умовах є хмарні рішення. Аналітика великих даних розкриває перед ритейлерами необмежені перспективи для розуміння власних клієнтів та оптимізації ланцюгів поставок. Активний розвиток бізнес-моделі «direct-to-consumer» змінює спосіб, яким ритейлери взаємодіють зі своїми клієнтами, переносячи фокус зі складів на більш прямий контакт зі споживачами.

У сфері торгівлі активно використовуються чат-боти (табл. 3.3) завдяки зручності їх використання, доступності для бізнесу та широким функціональним можливостям.

Таблиця 3.3 – Можливості ритейлу, які доступні для бізнесу при використанні чат-ботів

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Миттєва відповідь 24/7	Бот здатний повноцінно вести діалог і продавати товари без присутності менеджера. Питання клієнтів є шаблонними і мають чітко сформовані відповіді згідно з політикою комунікації бізнесу, а інтеграція бота з CRM-системою дозволяє йому звертатися до історії покупок користувача й одразу пропонувати відповідний потребам товар. При цьому 51 % клієнтів очікують миттєвої відповіді, тому бізнес вимушений наймати додаткових працівників для забезпечення роботи компанії у нічний час, вихідні і свята. Чат-бот дозволяє уникати зайвих ресурсних витрат, оскільки працює 24/7, обробляючи безліч звернень одночасно

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Підвищення рівня лояльності	За статистикою, третина клієнтів обирають компанію конкурента після однієї невдалої комунікації з бізнесом. Бот працює згідно з завчасно прописаними скриптами, а відхилення від них є неможливим. Проте, віртуальні помічники наразі не досконалі, а деякі клієнти потребують особливої уваги або задають нестандартні питання – для цих випадків більшість ритейл чат-ботів мають додаткові функції: можливість залишити питання для подальшої обробки чи запит на зв'язок з оператором. Програма лояльності існує на сайтах і в застосунках компанії, проте це не завжди зручно для клієнта: сайт потребує постійних авторизацій, а мобільний застосунок використовує додаткові ресурси смартфона клієнта. Чат-бот для ритейлу у месенджері економить час і ресурси клієнта, що позитивно впливає на його клієнтський досвід
Скорочення витрат	Чат-бот для інтернет-магазину повністю виключає людський фактор, який зазвичай негативно впливає на конверсію та собівартість клієнта для компанії, що знижує прибуток. Бот не зможе вказати некоректну адресу чи інші дані, тому що працює повністю автоматизовано. Згідно з дослідженнями, впровадження чат-бота для продажів дозволяє покращити бізнес-показники на 5-20%. Варто відмітити, що розробка чат-бота коштує дешевше у порівнянні з мобільним застосунком, а внесення будь-яких змін у функціонал займає менше часу
Оптимізація роботи HR-відділу	Боти здатні не лише покращувати комунікацію бізнесу з клієнтами, а й оптимізувати внутрішні процеси компанії. Такий бот може збирати анкети та резюме, проводити опитування, покращувати адаптацію, допомагати заповнювати документи тощо. Завдяки автоматизації відділ HR отримує ресурси для вирішення питань, що потребують присутності менеджера
Запуск автороронок продажів	Сценарій авторонки може бути реалізовано через всі доступні бізнесу канали, але чат-бот у месенджері має перевагу – можливість повної реалізації воронки від прогріву аудиторії до оформлення замовлення і продажу. Робота авторонки складається мінімум із чотирьох базових етапів: залучення уваги клієнта, видача лід-магніту, пропозиція товару чи послуги на вигідних умовах та перехід до спілкування з менеджером. Чат-бот спілкується з клієнтом не тільки на останньому етапі авторонки, але і супроводжує його впродовж усієї комунікації
Структурування даних про клієнта	Інтеграція з CRM-системою дозволяє чат-боту автоматично збирати та зберігати дані про клієнта в процесі спілкування, а при наступній комунікації використовувати їх для економії часу клієнта. Бот не лише використовує клієнтські дані для власної роботи, але і зберігає їх у вказаному місці для зручності менеджера. Робітник компанії у будь-який час може ознайомитись з інформацією і не витрачає багато часу на пошук. Формування картки клієнта також використовують у маркетингових цілях – формування тригерів, створення акцій та розсилок, впровадження персональних пропозицій тощо

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Делегування завдань	Чат-бот для ритейлу створено для оптимізації і автоматизації рутинних задач: консультування клієнтів, продаж товару, оформлення замовлення, отримання оплати, інформування щодо статусу замовлення, збір зворотного зв'язку тощо
Сервіс та зворотній зв'язок	Можливість повернути або обміняти товар без необхідності спілкування з оператором покращує клієнтський досвід та економить ресурси персоналу. Бот проводить опитування щодо причин обміну/повернення і передає зібрані дані менеджеру для обробки. Також, чат-бот для продажу товарів збирає зворотний зв'язок методом простих і швидких опитувань. Завдяки роботі без участі менеджера – чат-бот можна порівняти із таємним покупцем. Клієнт не відчуває незручність у бесіді з роботом, тому залишає відгук щиро

Таким чином, є два типи віртуальних помічників: по-перше, боти, які виконують низку заздалегідь запрограмованих функцій; такі асистенти відповідають лише на прописані розробником команди, а решту запитів не розпізнають; щоб вони почали діалог, користувач повинен вказати одне з ключових слів. По-друге, просунуті чат-боти, які створені за допомогою технологій штучного інтелекту і здатні самонавчатися, а спілкуючись із користувачами, вони стають розумнішими.

За оцінками спеціалістів, до кінця 2023 року боти продадуть товарів на суму понад 112 млрд дол, а у 2024 році – 142 млрд дол. Взагалі-то, необхідність використання чат-ботів забезпечена наступними умовами: по-перше, операторам потрібно більше часу для обробки замовлень; по-друге, клієнти часто залишають негативні відгуки щодо швидкості або якості обслуговування; по-третє, залучення нових клієнтів у мобільний застосунок коштує надто дорого; по-четверте, розсилання на email більше не працюють або мають низьку конверсію; по-п'яте, клієнтів виникають складнощі з пошуком інформації на сайті або у застосунку; по-шосте, клієнти неохоче залишають зворотний зв'язок під час спілкування з оператором.

Здається доцільним звернути увагу ТОВ «Зара Україна» на: по-перше, повернення фізичних магазинів в Україну; по-друге, налагодження мобільної та онлайн торгівлі; по-третє, широке застосування чат-ботів.

Висновки за розділом 2

У третьому розділі магістерській роботі розроблені рекомендації для підприємства «Зара Україна» на основі концепції П'яти сил конкуренції. У якості рекомендацій компанії запропоновано більш широке використання візуального мерчандайзингу, під яким у роботі розуміється створення комерційного простору таким чином, щоб привернути увагу замовника та переконати його придбати товари чи послуги. З'ясовано, що візуальний мерчандайзинг може зосереджуватися лише на візуальному аспекті відображення товарів або може розглядатися як інструмент просування. Доведено, що шлях клієнта від появи попиту до здійснення купівлі проходить кілька стадій, на яких відбувається вплив як власного досвіду, рекламних дій підприємств, так і думок інших людей, в тому числі спільноти в Інтернет. Візуальний мерчандайзинг впливає на формування лояльності на етапі здійснення купівлі та на етапі дії, використовуючи різноманітні інструменти для оптимальнішої презентації товарів підприємства споживачам, та формуючи візуальний контакт у магазині. Запропоновано механізм візуального мерчандайзингу і правила візуального мерчандайзингу компанії «Зара Україна». Наведено розширену концепцію AIDA.

Розроблено пропозиції для компанії відповідно від виявлених трендів розвитку ритейлу, який є однією з найбільш чутливих галузей, що завжди миттєво реагує на зміни в економіці, а Supply Chain Management є невіддільною частиною цього важливого галузевого сектору. Розглянуті можливості ритейлу, які доступні для бізнесу при використанні чат-ботів, зокрема миттєва відповідь 24/7, підвищення рівня лояльності, скорочення витрат, оптимізація роботи HR-відділу, запуск автоворонок продажів, структурування даних про клієнта, делегування завдань, сервіс та зворотній зв'язок. Зроблено висновок, що пріоритетами компанії «Зара Україна» є забезпечення привабливої та відповідальної моди і покращення якості обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі, у відповідності до поставлених завдань, виконано аналіз дефініції «бренд» у сучасних наукових працях і з'ясовано, що дефініцію «бренд» потрібно розглядати через низку принципів, зокрема системності, взаємозв'язку, цілеспрямованості, комплексності, самоорганізації. Розглянуто сутність бренду як комплексне явище через систему його функцій: асоціативної, диференційованої, творчої, протекторної, інформаційної, стратегічної. Описано складові бренду підприємства. Розкрито сутність дефініції «управління брендом», виявлено результати від впровадження управління брендом, описано методологію оцінки управління брендом підприємства, а також підходи та тенденції управління брендами. Побудовано алгоритм для побудови молекули портфелю брендів, що складається з наступних етапів: складання списку брендів, впорядкування брендів, аналіз стану товарної групи, зовнішнього середовища: бізнес-партнерів, збутової діяльності тощо, формування карти портфелю брендів та побудова молекули бренду.

Досліджено складові зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торгового підприємства та охарактеризовано стан українського ритейлу за наступними характеристиками: функціонування в умовах викликів: проблеми з постачанням товарів, відключення світла, руйнування інфраструктури, обстрілів, тривалих тривог, дефіциту пального, порушення логістики, втрати персоналу; поява нових гравців на ринку; експансія у нові регіони; формування попиту на товари відповідно до запитів війни та ВПО.

Досліджено історію розвитку компанії «Зара», виконано аналіз господарської діяльності ТОВ «Зара Україна» за такими показниками, як загальна торгова площа, обсяги продажів, динаміка активів і пасивів, структура власного капіталу та основних засобів, горизонтальний аналіз балансу, динаміка витрат та фінансових результатів, грошові потоки, дебетові потоки, індикатори управління персоналом та якістю, показники ліквідності, фінансової автономії, рентабельності.

Виконано оцінку бренду ТОВ «Зара Україна» на основі розгляду основних факторів успіху ТОВ «Зара Україна». Досліджено основні маркетингові стратегії компанії «Зара Україна»: імітаційна стратегія, стратегія ексклюзивності, стратегія межі ціни, стратегія розташування магазинів, стратегія цифрової трансформації, стратегія досвіду магазину, стратегія персоналізації, стратегія іміджу, стратегія воронки продажів. Проаналізовано сайт компанії «Зара Україна». Виконано порівняльну характеристику брендів H&M і Zara. Розроблено матрицю БКГ для «Зара» та конкурентів.

Все перелічене вище дозволило зробити висновок про потужний і сформований бренд компанії, перевагами якої на ринку є: по-перше, ефективно впровадження клієнтоорієнтованого підходу; по-друге, реалізація концепції fast fashion; по-третє, залучення талановитих дизайнерів; четверте – ефективно використання інновацій. Основними проблемами ТОВ «Зара Україна» на сьогодні є неактивна рекламна політика, закриття магазинів в Україні, відсутність онлайн-продажів та цінова політика.

В якості рекомендацій для ТОВ «Зара Україна» у магістерській роботі запропоновано більш широке використання візуального мерчандайзингу. При порівнянні візуального мерчандайзингу стаціонарного та інтернет-магазину зроблено висновок про різноманітність інструментарію та особливості кожної платформи торгівлі, а саме: стаціонарні магазини мають перевагу у безпосередньому контакті споживача з продукцією та можливості попереднього тестування, примірки, у той час як Інтернет-магазин надає таку перевагу, як здійснення покупки віддалено, без необхідності власної присутності у стаціонарному магазині. Оскільки візуальний мерчандайзинг впливає на лояльність покупців непомітно для самого клієнта, а отже, опосередковано, він забезпечує комфорт процесу здійснення покупки посередництвом візуальних елементів, таких як кольори, просторові композиції, вітрини, освітлення, місце розташування, вивіски, рекламні платати, маркування тощо, то його вплив доцільно враховувати у маркетинговій діяльності підприємства. У магістерській

роботі розроблено механізм візуального мерчандайзингу та правила візуального мерчандайзингу компанії «Зара Україна».

У роботі розроблено рекомендації для ТОВ «Зара Україна» на основі дослідження трендів ритейл-ринку. З'ясовано, що на сьогодні світовий ринок ритейлу сконцентрований на рішеннях, які обмежують участь людини в процесах і перекладають їхні функції на машинне обладнання, крім того, є великий запит на lifestyle space та еко-friendly. Проаналізовано моделі доставки відповідно до напрямків комерції різних поколінь. Розглянуто можливості ритейлу, які доступні для бізнесу при використанні чат-ботів

Доведено, що особливу увагу ТОВ «Зара Україна» необхідно приділити: по-перше, поверненню фізичних магазинів в Україну; по-друге, налагодженню мобільної та онлайн торгівлі; по-третє – широкому застосуванню чат-ботів.

Перспективами подальших розробок можуть бути більш детальні дослідження візуального мерчандайзингу у розрізі диджитал-технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров О. Zara, Pull&Bear та Bershka можуть повернутися в Україну: коли чекати на ймовірне відкриття магазинів. URL: <https://dp.informator.ua/uk/zara-pull-bear-ta-bershka-mozhut-povernutisya-v-ukrajinu-koli-chekati-na-ymovirne-vidkrittya-magaziniv>
2. Андроник О.Л. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.
3. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Т.33 (72). 2022. №2. С.99-105. URL: <https://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/33-72-2>
4. Гранат Л. Бренд-орієнтоване управління маркетингом підприємств онлайн-торгівлі. *European journal of economics and management*. 2020. №6. С. 43-51. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_5/8.pdf
5. Гриценюк В., Руснак А., Надточій І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf
6. Данилюк А. Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2023. №1(80). С. 20-28. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40950/2/ГЕВ_2023v80n1_Danylyuk_A-Study_of_the_essence_of_20-28.pdf
7. Дашборд щодо експорту та імпорту українських товарів: Державна митна служба України. URL: https://export.gov.ua/770-dashbord_shchodo_eksportu_ta_importu_ukraini
8. Додончук О. Розвиток бренду підприємства в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: Матеріали V Міжнародної науково-*

практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. 20 жовтня 2023 р. Харків. ДБТУ. С.353-356.

9. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. Укрлегпром. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/>

10. Єрмакова Я., Симоненко К. Прогноз: чого ритейлерам чекати від української економіки у 2023 р. *Асоціація ритейлерів України*. 29.12.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejler-2023-prognoz-ukraine/>

11. Жмай О., Чепурна Л. Як сила бренду впливає на діяльність організації. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31452/1/95-97.pdf>

12. Заркун А. 9 маркетингових стратегій «Зара», які зробили її величезним успіхом. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/marketing-strategies-of-zara/>

13. Звіт про управління. URL: https://static.zara.net/static//pdfs/UA/management-report/management-report-uk_UA-20210616.pdf

14. Зеленська В. Попит на все українське: 5 глобальних трендів у ритейлі. *Економічна правда*. 14.04.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/14/699097/>

15. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2106>

16. Ключковська В.О., Ключковський О.В. Сучасні особливості оподаткування у Україні. *Економіка і організація управління*, №2 2021 р. С. 86-94.

17. Кознова О. Тренди розвитку ритейл індустрії 2023. *Ліга Закон*. 2.06.2023. URL: https://biz.ligazakon.net/news/220005_trendi-rozvitku-riteyl-ndustr-2023

18. Красовська О.Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2020. URL: https://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3318/1/Krasovska_dis.pdf
19. Кудіна А.В. Бренд-менеджмент підприємств легкої промисловості. Дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії за спец. 075 Маркетинг. Державний університет Одеська політехніка. Одеса. 2021. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_kudina_075.pdf
20. Маранчак М. Повернулися, проте не всі: чому Inditex, H&M та деякі інші ритейлери не відновлюють роботу магазинів в Україні. *Асоціація ритейлерів України*. 1.04.2022. URL: <https://rau.ua/novyni/foreign-retail-in-ukraine-in-war/>
21. Матяш Т. МЗС працює над поверненням в Україну H&M, IKEA та Zara. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/society/2023/10/16/579700_mzs_pratsyuie_nad_povernennyam_ukrainu.html
22. Нові тенденції і виклики: як українські ритейлери адаптуватимуть бізнес у 2023 р. *Українська Рада Торгових Центрів*. 20.03.2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/novi-tendencziyi-i-vyklyky-yak-ritejlery-adaptuvatymut-biznes-u-2023-roczi/>
23. Осієк Д. Гіганти fast-fashion: подібності та відмінності стратегій H&M і Zara. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/analitika/fast-fashion-h-m-i-zara/>
24. Осієк Д. Від підвального приміщення до мільярдних прибутків: історія бренду Zara. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/personalii/istorija-brendu-zara/>
25. Офіційний сайт компанії Зара Україна. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html>

26. Офіційний сайт компанії Inditex. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>
27. О'Ши Ковандога. Феномен Zara. Історія генія, який заснував Inditex. Пер. з англ. Л.Малець. К. Форс Україна. 2017. 216 с.
28. Попіль А.Ю. Магістерська дисертація на здоб.ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 Менеджмент. НТУ «Київський політехнічний інститут імені І. Сікорського». Київ. 2021. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46128/1/Popil_magistr.pdf
29. Прищепа Я. Zara припиняє бізнес у росії. *Суспільне: новини*. 5.03.2022. URL: <https://suspilne.media/214084-zara-zakrivae/>
30. Просяник Д. Скоро можливе відкриття. Коли повернуться на український ринок бренди Zara, Bershka та Pull&Bear. *Вікна*. 25.08.2023. URL: <https://vikna.tv/styl-zhyttya/koly-vidkryetsya-zara-v-ukrayini-a-takozh-bershka-i-pullbear/>
31. Роздрібна торгівля у 2023 році: сучасні тренди та прогнози розвитку ритейлу. *Inventure*. 18.02.2023. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/rozdribna-torgivlya-u-2023-roci:-suchasni-trendi-ta-prognozi-rozvitku-ritejlu>
32. Сапотницька Н., Козак В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
33. Селезньова О.О., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т.4. №3. С. 44-54. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/29938/1/44-54.pdf>
34. Сидорук А.В., Бортников Є.Г. Бренд як інноваційний інструмент розвитку Запорізького регіону. *Наукові перспективи*. 2023. №4 (34). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-320-328](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-320-328)

35. Стець О.М. Стратегія маркетингу цінності у формуванні потенціалу конкурентоспроможності підприємства на ринку молокопродуктів. Дис.на здобуття ступ.к.е.н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності. Національний університет Львівська політехніка. Львів, 2019. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1326/disstec.pdf>
36. Товариство з обмеженою відповідальністю «Зара Україна»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/35534116_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDAL_NSTU_ZARA_UKRAYINA#analysis
37. Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андроник О.Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. 2022. №2 (46). С. 240–249.
38. Тренди ритейлу 2023. Дія Бізнес. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/77>
39. Тренди Supply Chain Management 2024 року. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/supply-chain-management-trends-in-retail-2024/>
40. Урупа І.О. Теоретичний концепт брендингу в умовах релокації бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-04>
41. Ус І. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України у I кварталі 2023 р. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 3.05.2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidsumky-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-u-i-kvartali>
42. Фінансова звітність ТОВ «Зара Україна» за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. URL: https://static.zara.net/static//pdfs/UA/financial-statements/financial-statements-uk_UA-20210616.pdf
43. Фінансова звітність ТОВ «Зара Україна» за 2020-2022 рр. URL: <https://opendatabot.ua/c/35534116>

44. Demianenko I., Kliuchka O., Oliinyk L., Riabenko L. (2023) The role of information technologies in determining the financial potential of agricultural enterprises of Ukraine. *Journal of Information Technology Management*, 15 (1), 178-191. URL:[https://doi.org/ 10.22059/jitm.2023.91151](https://doi.org/10.22059/jitm.2023.91151)
45. Zara, Bershka i Pull&Bear можуть повернутися в Україну вже влітку, але є «зрада». УНІАН. 22.04.2023. URL: <https://www.unian.ua/world/zara-bershka-pull-bear-mozhut-povernutisya-v-ukrajinu-vzhe-vlitku-ale-ye-zrada-12229614.html>
46. ZARA, Pull&Bear i Bershka повертаються: коли чекати відкриття мереж в Україні. Апостроф. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2023-07-30/zara-pullampbear-i-bershka-vozvrashchayutsya-kogda-jdat-otkryitiya-setey-v-ukraine/301867>
47. Kozlovskiy S., Bolhov V., Yousuf A., Batechko A., Hlushchenko L., Vitka N. Marketing analysis of the electromobilemarket as a factor in the innovation of the national economy», *Innovative Marketing*, 2019. Vol. 15, No 4, pp. 42-53. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.15\(1\).2019.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.15(1).2019.04)
48. Kosteniuk Y., Dovhaliuk Y. Ukraine`s Insurance Market: Current State of Development and Capital Concentration. *ZESZYTY NAUKOWE* tom 20, rocznik X numer 2/2021. Poland: Sucha Beskidzka. 2021. P. 123-132.
49. Petrunenko I., Kozlovskiy S., Bolhov V., Akhnovska I. Lavrov R., Bolgarova N. Civilizational Cycles and Economic Development in the Context of Technological Transitions and Global Pandemics, *Montenegrin Journal of Economics*, 2022. Vol. 18, No. 4, pp. 191-202. URL: <https://mnje.com/sites/mnje.com/files/v18n4/191-202 - Kozlowsky et al..pdf>
50. Similarweb: TOP Websites ranking. URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/ukraine/>