

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОВ «H&M Ukraine»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

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

(підпис)

Анастасія КРАВЧУК

Виконала:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Анастасія КРАВЧУК

Керівник:

Кандидат технічних наук

Ірина СОВЕРШЕННА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Тетяна СЬОМКІНА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Кафедра	Маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
маркетингу
_____ Олена
ВИНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кравчук Анастасії Романівні

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Н&М Ukraine»
-
- керівник кваліфікаційної роботи Ірина СОВЕРШЕННА, к.т.н., доцент
-
- затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 року № 36
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «10» травня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств галузі; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства
-
2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Н&М Ukraine»
-
3. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Н&М Ukraine »
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Презентація
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	05.02 - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____ Анастасія Кравчук

Керівник роботи _____ Ірина СОВЕРШЕННА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувачка Кравчук Анастасія Романівна до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 – Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Н&М Ukraine».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Кравчук Анастасія Романівна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання удосконалення маркетингової стратегії підприємства; здійснено аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Н&М Ukraine»; розроблено пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонструвала добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, сприятимуть підвищенню ефективності стратегії маркетингу

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ірина СОВЕРШЕННА
«12» травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Кравчук А.Р., допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 75 стор., 12 табл., 3 рис., 43 джерела.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Об’єкт дослідження – процес удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки і удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто поняття, значення, цілі та основні задачі стратегії маркетингу підприємства. Виокремлено складові і інструменти маркетингової стратегії. Представлено алгоритм розробки і показники ефективності маркетингової стратегії підприємства в Інтернет.

Надано загальну характеристику ринку одягу і підприємства ТОВ «H&M Ukraine» на ньому. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «H&M Ukraine». Проаналізовано систему маркетингу досліджуваного підприємства.

Обґрунтовано необхідність удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Розроблено Програму заходів з удосконалення стратегії маркетингу підприємства. Розраховано ефективність запропонованих рекомендацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, маркетингова стратегія, показники ефективності маркетингової стратегії, ринок одягу, ТОВ «H&M Ukraine».*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА....	9
1.1. Сутність та складові, види маркетингових стратегій.....	9
1.2. Процес розробки маркетингових стратегій підприємства і методи оцінювання їх ефективності.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Н&М»	28
2.1. Аналіз ринку одягу в Україні.....	28
2.2. Загальна організаційна і фінансово-економічна характеристика підприємства ТОВ «Н&М».....	35
2.3. Аналіз маркетингової стратегії підприємства.....	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Н&М».....	53
3.1. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	53
3.2. Прогнозне оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	55
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність проблеми. Повномасштабне російське вторгнення завдало серйозної шкоди всім галузям української економіки, і зокрема ритейлу модного одягу. Імпорт товарів знизився на 60%, відбулося зниження попиту на продукцію ринку одягу та взуття в Україні. Популярний бренд H&M та магазини групи Inditex, до якої входять Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Massimo Dutti та Oysho закрилися. Ритейл в Україні стикнувся з проблемами втрати покупців, падінням купівельної спроможності населення, подорожчанням оренди, втратою активів і так далі. Це все сповільнило темпи зростання галузі в Україні. Проте в світі продовжується розвиток індустрії моди: модні корпорації змагаються за покупця, маркетологи удосконалюють свої маркетингові стратегії і методи впливу на споживачів, все більше справ делегують соціальним мережам і мобільним додаткам, активно користуються продуктами на основі штучного інтелекту. Українські бренди розвиваються, витискають іноземців і виходять на зарубіжні ринки. Наприкінці 2023 року міжнародні модні бренди повернулися в Україну, що говорить про привабливість для них нашого ринку.

Маркетингова стратегія є одним з ключових факторів забезпечення успішного функціонування висококонкурентного фешн-бізнесу і саме тому вона повинна бути щільно вписана в корпоративну стратегію компанії. Маркетинг допомагає збільшити прибутковість компанії, завдяки дослідженню потреб споживачів і створенню цінності для них. Зростання прибутковості ритейлерів одягу є запорукою їх можливості інвестувати в розвиток виробництва та підвищувати якість послуг, сплачувати податки і створювати робочі місця в Україні. Покращення маркетингової стратегії на ринку одягу в Україні є одним з важливих факторів подальшого розвитку цього ринку в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження існуючих маркетингових стратегій компаній на роздрібному ринку одягу в контексті сучасних ринкових умов та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність та складові поняття маркетингової стратегії підприємства;
- вивчити і описати види маркетингових стратегій;
- з'ясувати механізм вибору і розробки маркетингових стратегій підприємства і методи оцінювання їх ефективності;
- здійснити аналіз тенденцій розвитку ринку одягу в Україні;
- надати загальну організаційну і фінансово-економічну характеристику підприємства ТОВ «Н&М»;
- здійснити аналіз маркетингової стратегії підприємства;
- надати пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- розрахувати прогнозну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова стратегія компанії “Н&М” в Україні. **Предметом дослідження** є розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії компанії на українському ринку одягу.

Підприємство, на прикладі якого виконано кваліфікаційну роботу: ТОВ “Н&М” – оператор роздрібного ринку модного одягу і косметики, відомий міжнародний бренд, друга за величиною в Європі мережа магазинів одягу. Компанію Hennes&Mauritz AB (Н&М) було засновано 1947-го у Швеції. В Україні компанія відкрила перший магазин в 2018 році. До війни в Україні працювали дев'ять магазинів Н&М.

Інформаційною базою дослідження є теоретична база маркетингу, книги, статті в наукових журналах, матеріали Державної служби статистики України, онлайн-аналітичні портали галузі, офіційний сайти та соціальні мережі досліджуваної компанії, результати власних досліджень автора.

Методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз, індукція, дедукція, історичний метод, системний підхід, опитування, моніторинг, синтез, моделювання, абстрактно-логічне узагальнення. **Структура і обсяг роботи.** Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Матеріали кваліфікаційної роботи містять 4 рисунки та 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові, види маркетингових стратегій

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) і означає «мистецтво розгортання військ в бою», або мистецтво управляти армією. [20, с. 6].

Під час першої промислової революції термін «стратегія» перекочував з військового в бізнес-лексикон. В умовах, коли ринок перенасичений товарами, велика конкуренція, для виживання підприємству необхідно було вести боротьбу за споживача, розпочались «економічні війни». Але будь-які серйозні дії на ринку, перемога конкурентів у війні, вимагали, перш за все, попередньо розробленого плану дій, або стратегії. Тому термін «стратегія» в XIX столітті внесли в економічний словник, а з 1962 року стали використовувати в управлінні підприємством [20, с. 7].

На сьогодні існує багато різноманітних визначень терміну «стратегія підприємства». Її розуміють як:

- генеральний напрямок, план розвитку підприємства, який узгоджує його цілі з можливостями на ринку;
- план заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- конкретизовану у показниках позицію підприємства у зовнішньому середовищі.

Стратегія визначає усі можливі види діяльності, якими займається підприємство, а також встановлює ієрархію його пріоритетів.

Стратегія – це програма, генеральний план суб'єкта господарювання з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.

Стратегія підприємства – це систематичний план його поведінки в умовах невизначеності, мінливого середовища, неповної інформації про його

розвиток. Вона включає: формування місії, довгострокових цілей, а також вибір шляхів їх досягнення. Містить рішення щодо ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей підприємства, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища для забезпечення майбутніх прибутків [20, с. 7].

Стратегія підприємства має певну ієрархію (побудову). У великому, багатопрофільному, диверсифікованому підприємстві, що виробляє багато різної продукції, застосовують *чотирирівневу стратегію* [12, с. 34]:

1. Корпоративна загальна стратегія, яка одночасно є і портфельною.
2. Конкурентні (бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У вузькопрофільному підприємстві, що виробляє однотипну продукцію застосовують *трирівневу стратегію*, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною.
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Загальна корпоративна (портфельна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізація, або скорочення.

Можна відмітити, що в цілому, *маркетингова стратегія* – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

До основних елементів маркетингової стратегії належать [23, с.12]:

1. Визначення цільового ринку;
2. Позиціонування;
3. Товарна політика:
 - якість;
 - асортимент;

- упаковка;
- марка;
- зручність у споживанні;
- інше;

4.Цінова політика:

- умови забезпечення єдиної цінової політики;
- розмір знижок за каналами розподілу;
- інше;

5.Система розподілу:

- вибір каналів розподілу;
- умови збуту;
- навчання торговельного персоналу;
- завдання торговельного персоналу;
- інше;

6.Маркетингові комунікації:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- мерчандайзинг;
- зв'язки з громадськістю;
- інше;

7. Гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Визначені елементи не тільки ширше розкривають зміст поняття “маркетингова стратегія” як плану досягнення маркетингових цілей, але й виступають конкретними пунктами письмово викладеної маркетингової стратегії підприємства.

Враховуючи різні існуючі підходи, маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками [23, с.12]:

1. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів підприємства:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- маркетингові стратегії на стадії росту;

- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

2. За станом ринкового попиту:

– *стратегія конверсійного маркетингу* – спрямована на створення попиту, який міг стати негативним внаслідок надання споживачами переваги імпортним виробам або ж у результаті попередньої діяльності фірми;

– *стратегія креативного маркетингу* – основна мета даної стратегії є перетворення потенційного попиту споживачів на реальний через створення нових товарів на новому якісному рівні чи створення товарів у нових сферах споживання. Така ситуація виникає тоді, коли у споживачів вже сформувався потенційний попит, а товари, які його задовольняють, відсутні;

– *стратегія стимулюючого маркетингу* – спрямована на стимулювання попиту на товари, до яких споживачі відносяться байдуже. Така ситуація можлива тоді, коли відомі товари сприймаються як такі, що не мають цінності на даному ринку, або ж як такі, що втратили цінність;

– *стратегія синхромаркетингу* – застосовується в ситуаціях, коли необхідно регулювати попит при його коливаннях (наприклад, при сезонних коливаннях). При цьому маркетингові заходи повинні бути спрямовані як на збільшення попиту (у фазі його природного зниження), так і на його зменшення (в період його значного переважання над пропозицією) для усунення значних стрибків цін;

– *стратегія підтримуючого маркетингу* – використовується для товарів, попит на які коливається, але при цьому конкуренти роблять спроби знизити його, пропонуючи товари на більш вигідних умовах. Основною метою такої стратегії є підтримка задовільного рівня попиту на продукцію за допомогою продуманої цінової політики, реклами;

– *стратегія ремаркетингу* – спрямована на відновлення попиту, який знизився, через надання товару якостей ринкової новизни або переорієнтацію підприємства на нові ринки;

– *стратегія демаркетингу* – спрямована, в свою чергу, на зниження надмірного попиту за допомогою збільшення ціни, скорочення реклами, продажу ліценцій на право виробництва товарів тощо.

3. *За економічним станом фірми і її маркетинговими спрямуваннями [23]:*

– *стратегія виживання* – захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи фірми, коли та перебуває на межі банкрутства, і спрямована на перебудову всього маркетингового комплексу фірми;

– *стратегія стабілізації* – використовується при швидкому падінні базових показників фірми або при коливальному характері її розвитку та спрямована на вирівнювання показників з їх наступним підвищенням;

– *стратегія росту* – передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Є такі різновиди стратегій росту:

– *стратегія інтенсивного росту* – її застосування приводить до збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства через інтенсифікацію його існуючих ресурсів. Стратегія інтенсивного росту має наступні різновиди:

1) *стратегія глибокого проникнення на ринок* – означає, що обсяги збуту і ринкова частка підприємства збільшується без зміни існуючих товарів та існуючих ринків збуту. При цьому здійснюється активна рекламна кампанія, стимулювання збуту, покращення сервісу і ін.

2) *стратегія розвитку ринку* – означає, що підприємство виходить з існуючими товарами на нові ринки збуту або адаптує їх до цих ринків (завойовуються або нові сегменти ринку, або нові територіальні ринки).

3) *Стратегія розвитку товару* – означає удосконалення товару (функціональних та якісних параметрів), розширення його асортименту або створення нових моделей і їх просування на вже існуючому ринку збуту.

– *стратегія інтегративного росту* – основна увага при застосуванні цієї стратегії звертається на інтеграцію підприємства з торговими посередниками, постачальниками чи конкурентами для збільшення своєї прибутковості та обсягів збуту.

1) *стратегія прямої інтеграції* – передбачає об'єднання підприємства з торговим посередником.

2) *Стратегія зворотної інтеграції* – має на увазі об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

3) *Стратегія вертикальної інтеграції* – допомагає забезпечити єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу завдяки тому, що один з них відіграє головну роль і контролює діяльність інших учасників. Такі вертикальні інтеграції бувають *корпоративні* (виробник, оптові бази, фірмові магазини відносяться до структури одного підприємства), *адміністративні* (торговельні посередники є юридично незалежні, але розміри, фінансовий стан, імідж виробника допомагають йому координувати їхню діяльність у сфері реклами, ціноутворення, місця розташування тощо), *договірні* (одним із різновидів якої є франчайзинг).

4) *Стратегія горизонтальної інтеграції* – передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентом (одним з варіантів такого об'єднання є купівля одним підприємством іншого).

– *стратегія диверсифікації* – має на увазі вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

При цьому стратегії диверсифікації бувають:

1) *вертикальні* – коли підприємство здійснює виробництво нових товарів, які технологічно пов'язані з існуючими товарами підприємства.

2) *горизонтальні* – означають, що підприємство здійснює виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але покликані задовольнити потреби існуючих у підприємства споживачів.

3) *конгломеративні* – це стратегії, які спрямовані на виробництво нових товарів, які ніяк не зв'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

4. *За елементами маркетингового комплексу:*

– *товарна стратегія* – спрямована на зміну портфелю чи структури товарів, на зміну асортименту чи модифікацій товарів, на зміну оформлення, якості або характеристики товарів тощо;

– *цінова стратегія* – передбачає зміну цінової політики у зв'язку зі зміною умов або строків поставок для певних груп товарів на окремих сегментах ринку, або у зв'язку з впровадженням політики знижок і тарифів післяпродажного обслуговування товарів;

– *стратегія товарного руху* – містить зміни каналів розподілу, методи підвищення рівня сервісу тощо;

– *стратегія підтримання конкурентних переваг* або стратегія вибіркового розвитку – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки через концентрації на привабливих сегментах, спеціалізації на обмежених перевагах, пошук шляхів отримання додаткових конкурентних переваг, захист своєї ринкової частки. Дані стратегії використовуються ринковими лідерами, які діють на зростаючому ринку і мають на ньому конкурентні переваги (так звані “зірки”), підприємствами, товари яких досягли зрілості, але приносять високі прибутки, не дивлячись на звуження ринку збуту, - це, згідно Бостонської консультативної групи, “дійні корови”.

– *стратегія “збору врожаю”* – передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно · стратегія просування – розкриває зміни в організації продаж, у рекламній діяльності і стимулюванні збуту, у політиці зв'язків з громадськістю.

5. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею “Мак Кінсі - Дженерал Електрик”) [12, с.35]:

– *стратегія розвитку* – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки (передбачає посилення слабких позицій, пошук сфер імовірних лідируючих позицій, інвестування найприбутковіших сегментів, застосування ефекту економії на масштабах виробництва).

Використовується для тих підприємств, які діють на швидко зростаючому ринку, але не мають на ньому конкурентних переваг (за термінологією БКГ це так звані “знаки питання”, а також для тих стратегічних підрозділів, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг, проте даний ринок має перспективу до збільшення (за БКГ такі підприємства чи їх підрозділи називаються “собаками”). Тобто дана стратегія доцільна для перспективних “знаків питання” та перспективних “собак”; слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Таким чином, дана позиція застосовується до слабких “дійних корів”, неперспективних “знаків питання” і “собак”. Ця маркетингова стратегія полягає в пошуку можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику, зменшенні інвестування та нерідко має короткострокові перспективи.

– *стратегія елімінації* – полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми при потраплянні даного товару у зону збитків і припиненні інвестування, використовується для неперспективних “знаків питання” та неперспективних “собак”.

6. *Залежно від методу обрання цільового ринку:*

– *стратегія товарної спеціалізації* – полягає в орієнтації фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку;

– *стратегія сегментної спеціалізації* – означає орієнтацію фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента;

– *стратегія односегментної концентрації* – аналогічна стратегії нішерів і полягає в тому, що фірма зосереджується на задоволенні потреб одного цільового ринкового сегмента;

– *стратегія вибіркової спеціалізації* – полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак;

– стратегія повного охоплення - означає, що фірма прагне повністю задовольнити потреби усього ринку в цілому.

7. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства [23]:

– стратегія недиференційованого маркетингу – базується на розгляді ринку як однорідної сукупності споживачів і виробництві так званого універсального товару, що подається як такий, що задовольняє усіх. Тобто, компанія намагається задовольнити потребу всіх споживачів у певному виді товару.

Таблиця 1.1.

Класифікація маркетингових стратегій

№п/п	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	Залежно від запланованого терміну реалізації	- довгострокові - середньострокові - короткострокові
2	Залежно від етапу життєвого циклу товарів	- на стадії виведення товару на ринок - на стадії росту - на стадії насичення ринку - на стадії спаду
3	Залежно від економічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	- виживання - стабілізації - зростання
4	Залежно від елементів маркетинг-міксу 4Р	- товарна - цінова - збутова - комунікаційна
5	Залежно від конкурентних переваг, за Майклом Портером	- цінового лідерства - диференціації - фокусування (концентрації)
6	Залежно від виду диференціації	- товарна - сервісна - іміджева - кадрова
7	Залежно від конкурентних позицій підприємства в галузі та його маркетингових планів	- ринкового лідера - членджерів - послідовників - ринкової ніші
8	Залежно від методу вибору цільового ринку	- товарної спеціалізації - сегментної спеціалізації - односегментної концентрації - вибіркової спеціалізації - повного охоплення
9	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	- недиференційованого маркетингу - диференційованого маркетингу - концентрованого маркетингу

Джерело: складено автором за [20, 23]

– стратегія диференційованого маркетингу – полягає у виробництві значної кількості різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений певним комплексом маркетингових засобів. Тобто, компанія намагається задовольнити потребу значної кількості споживачів через виробництво декількох або й багатьох різновидів певного товару. Застосування такої стратегії можуть дозволити собі переважно ринкові лідери, оскільки вона вимагає значних фінансових витрат, бо відповідно зростають інноваційні, виробничі, адміністративні витрати та, звісно, витрати на маркетинг.

– стратегія концентрованого маркетингу – передбачає орієнтацію фірми на одному невеликому ринковому сегменті, тобто на ринковій ніші. Ця стратегія аналогічна стратегії односегментної концентрації та стратегії нішера.

Маркетингові конкурентні стратегії

1. За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером) [20]:

– *стратегія цінового лідерства* - полягає у всебічному зменшенні витрат виробництва і обігу для досягнення найменшого рівня витрат по галузі. При цьому за рахунок встановлення найменшої у галузі ціни забезпечується зростання частки ринку та відповідно рентабельності підприємства. Дана стратегія може реалізовуватися завдяки економії на масштабах виробництва, спрощенні дизайну продукції або підвищенні ефективності процесу виробництва.

– *стратегія диференціації* – полягає в тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів (по якості, сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах), при цьому ціна і витрати мають другорядне значення;

– *стратегія товарної диференціації* – передбачає, що підприємство шукатиме відмінності свого товару від товарів конкурентів за такими показниками, як функціональність (наділення товарів додатковими функціональними властивостями) та якість товару (де враховано довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль та дизайн товару).

– *стратегія сервісної диференціації* – здійснюється у таких напрямках, як доставка товару споживачу, установка та монтаж, навчання споживача роботи з

товаром та безкоштовні консультації по його правильному використанню, а також ремонт.

– *стратегія іміджевої диференціації* – дана стратегія реалізується через символіку (створення торгового знаку, торгової марки, слогану); ЗМІ (оригінальне подання інформації в ЗМІ про фірму); місце розташування фірми, його стиль оформлення та оздоблення; спонсорську діяльність компанії.

– *стратегія кадрової диференціації* – застосовується переважно у компаніях, які працюють у сфері послуг, і може концентруватися на компетентності і професіоналізмі персоналу; його уважному ставленні та ввічливості до клієнта; відповідальності та комунікабельності кадрів.

– *стратегія концентрації* – означає спеціалізацію діяльності підприємства на одному чи декількох сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації. Дана стратегія може також реалізовуватися за рахунок створення іміджу високого професіоналізму на сегментах концентрації підприємства.

2. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань (за Ф. Котлером) [23]:

– *стратегії ринкового лідера*: - стратегія розширені місткості ринку – вона реалізується через пошук нових споживачів, пошук нових потреб або збільшення обсягів споживання товарів через активну рекламну діяльність.

– *стратегія захисту своїх позицій* – дана стратегія може містити наступні *стратегічні різновиди*:

1. позиційний захист - передбачає, що лідер приділяє рівномірну увагу захисту всім своїм товарно-ринковим позиціям;

2. фланговий захист – основна увага лідера звертається на ті сегменти, які втрачають свою прибутковість;

3. випереджувальний захист – означає, що лідер починає наступ першим, щоб захистити свої позиції та позбавити бажання конкурента його атакувати;

4. контрнаступ – передбачає застосування адекватних дієвих засобів у відповідь на агресивну стратегію конкурентів;

5. мобільний захист – означає, що лідер для посилення свого конкурентного становища виходить на інші товарні чи територіальні ринки збуту;

6. відступ – застосовується тоді, коли є зрозумілою неможливість захисту своїх товарно-ринкових позицій і стосується тих сегментів, відмова від яких не дасть значних стратегічних наслідків.

– *стратегія підвищення ринкової частки* за існуючої місткості ринку – дана стратегія позитивно впливає на зростання прибутковості підприємства, якщо вона засновується на стратегії цінового лідерства або диференціації.

– *стратегії челенджерів* – полягають у розробці наступальних стратегій. Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки. Виходячи з цього, челенджери можуть атакувати ринкового лідера, аналогічного челенджера або ж меншу за розміром фірму. Відповідно наступальні маркетингові стратегії челенджерів поділяються на такі:

– *стратегії фронтального наступу* – їхня суть заключається в тому, що челенджер атакує ринкового лідера по всім позиціям, тобто враховуючи весь комплекс маркетингових засобів.

– *стратегії флангового наступу* – при такій стратегії зусилля челенджера концентруються не на всьому комплексі маркетингу, а тільки на слабких позиціях конкурента (як правило, мова йде про рух у географічному або ж сегментному напрямку).

– *стратегії обхідного наступу* – на відміну від попередньої стратегії пов'язана з широкими масштабами діяльності і спрямована не тільки на підрив, але і на повний злам позицій конкурента.

– *стратегії послідовників* – полягають у використанні маркетингових стратегій ринкового лідера, наслідуванні їх окремих елементів.

Послідовники – це успішні діючі на ринку фірми, метою яких є не завоювання ринкової першості, а підтримка своєї ринкової частки. Послідовники вибирають політику слідування за ринковим лідером з причин відсутності

великих можливостей для диференціації продукції і сервісного обслуговування, для використання цінової еластичності попиту тощо, тому ринкова частка залишається більш-менш стабільною тривалий період часу. Можливості для зміни даної ситуації має небагато фірм, тому більшість вважає прийнятною політику слідування з точки зору здійснених витрат і отриманих вигод. Стратегії послідовників поділяються наступним чином:

- *стратегія копіювання* – передбачає наслідування лідера за всіма елементами маркетингової стратегії (товарна, цінова, збутова, рекламна політики).

- *стратегія імітації* – наслідування окремих елементів стратегії ринкового лідера з доданням певних відмінностей до комплексу маркетинг-міксу.

- *стратегія адаптації* – означає вдосконалення деяких елементів маркетингового комплексу ринкового лідера або пристосування послідовника до якогось з його ринку збуту.

- *стратегії нішерів* – полягають у пошуку і спрямуванні діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм. Основна суть цієї стратегії полягає у концентрації фірми, як правило, на одному сегменті (ніші) ринку. Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств.

Якщо взяти місткість певного ринку за 100%, то питома вага ринкових лідерів на даному ринку складатиме біля 40%, челенджерів – 30%, послідовників – 20%, нішерів – 10% [23].

Враховуючи темпи зростання фірм-нішерів та їхніх ніш, стратегії поділяються на:

- *Стратегії підтримки позицій* – мають місце тоді, коли темпи зростання і ринкової ніші, і нішера зменшуються, і він підтримує свої позиції, поки вони є актуальними.

– *Стратегії інтеграції* – використовуються в тому випадку, коли темпи зростання ніші більші за темпи росту ніш ера, і використання виключно власних можливостей фірми не задовольнить потреби даної ніші.

– *Стратегії лідерства в ніші* – застосовуються при однаковому прискореному зростанні і нішера, і ніші, коли фірма може одноосібно задовольнити зростаючі потреби даного сегменту ринку.

– *Стратегії виходу за межі ніші* – доцільні тоді, коли темпи зростання нішера перевищують темпи зростання її ніші, і компанія за допомогою стратегій росту і диверсифікації може виходити в інші сфери бізнесу.

3. *Залежно від конкурентної позиції фірми та її можливості щодо її поліпшення (за А.Літлом) [23]:*

– *Стратегії лідерів* – використовуються фірмами з сильними конкурентними позиціями, великими можливостями вибору стратегічних напрямків розвитку та спроможністю впливати на діяльність інших фірм;

– *Стратегії фірм із сильною позицією* – це стратегії фірм, які мають змогу формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але дані стратегії, в той же час, передбачають врахування позицій конкурентних дій фірми-лідера на даному ринку;

– *Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію* – формуються такими фірмами, які мають певну конкурентну перевагу і можуть її поліпшити. Часто такими фірмами є компанії, які використовують стратегію ринкової ніші;

– *Стратегії фірм, які займають задовільну позицію* – задовільна позиція означає, що фірма має сприятливі можливості для продовження своєї діяльності, але її можливості для покращення ринкових позицій незначні. Тому фірма-лідер при бажанні може зруйнувати ці позиції.

– *Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію* – такі стратегії розробляються фірмами, які мають незадовільний конкурентний стан і в них відсутні можливості для його покращення.

Основною умовою реалізованості стратегії є її ресурсне забезпечення (люди, технології, фінанси) і наявність координуючого органу. В умовах

сьогодення, коли конкуренція зростає по хвилинам, ринок, як правило, є повністю насиченим, а рентабельність у багатьох сферах знижується, засоби маркетингу вимагають дуже великих затрат. Тому часто ці витрати підприємства розглядають не як затрати, а як інвестиції, від яких вимагається ефективна віддача. Саме маркетингова стратегія дає високу імовірність того, що вкладені засоби дадуть ефект.

В умовах ситуації, що швидко змінюється, конкурентної боротьби підприємства мають не тільки концентрувати увагу на стані справ у їхньому внутрішньому середовищі, а й розробляти довгострокову стратегію, яка давала б підприємствам можливість адаптуватися до змін, що відбуваються в їх оточенні.

1.2. Процес розробки маркетингових стратегій підприємства і методи оцінювання їх ефективності

Постановка мети та стратегічне планування – важливі компоненти здійснення маркетингової політики, вони базуються на знаннях про ринок та поточну ситуацію в компанії, на аналізі дій і планів конкурентів, сегментації ринку і визначенні своїх цільових сегментів, виборі стратегії позиціонування для цих сегментів.

Виділяють такі *етапи розроблення стратегії маркетингу підприємства* [23, 33]:

- аналіз стану ринку;
- оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії;
- аналіз конкурентів і оцінка рівня конкурентоспроможності фірми;
- визначення цілей маркетингової стратегії;
- сегментування ринку і вибір цільових сегментів;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу;
- побудова стратегії позиціонування;
- попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю над її

реалізацією.

Модель розробки стратегії містить як мінімум шість ключових елементів [20]:

1. Місія.
2. Візія (бачення бажаного майбутнього).
3. Цінності підприємства.
4. Спланована стратегія.
5. Рішення про розподіл ресурсів.
6. Інвестиції в нові (інноваційні) продукти і процеси.

Основні компоненти, які враховуються та перш за все аналізуються при формуванні маркетингової стратегії, в тому числі й для виведення нового товару на ринок [27] :

1. Життєвий цикл галузі, в якій працює компанія;
2. Структура галузі;
3. Потужність п'яти конкурентних сил (постачальники ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару);
4. Масштаби діяльності конкурентів;
5. Попит на ринку.

Також роблять опис ринку. Сюди входить поточний аналіз ринку, в цьому випадку, ринку одягу. Збираються та аналізуються такі дані як: обсяг, структура, насиченість тощо. Це необхідно для розуміння ситуації на ринку, з чим доведеться працювати та для подальшого аналізу ризиків.

Головним інструментом маркетингової стратегії є *маркетинговий план* [23; 33], який містить в собі всі аспекти маркетингових дій, які збирається вчинити компанія.

Якісний маркетинговий план складається з наступних, як мінімум, п'яти розділів (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Розділи маркетингового плану – інструменту маркетингової стратегії

№ п/п	Розділи маркетингового плану	Відповідають на питання
1	Аналіз ситуації	Де зараз знаходиться компанія?
2	Ціль	Куди компанія має наміри потрапити?
3	Стратегія	Як компанія збирається досягти поставленої мети?
4	Тактика	Які конкретні кроки збирається здійснити компанія?
5	Контроль	Яким чином здійснювати вимірювання, моніторинг, аналіз та вдосконалення досягнутого результату?

Джерело: [33].

На етапі постановки цілі, важливим елементом самоусвідомлення компанії на ринку є такі поняття, як візія та місія.

Візія – це той ідеальний образ компанії, якою вона себе бачить в майбутньому, в довготерміновій перспективі. *Місією* є те, для чого створюється проект, в чому полягає мета існування клініки [33, с. 29-31].

Але цей перелік питань-відповідей видається неповним. За М. Портером і Дж. Траутом [33], маркетинговий план доцільно доповнити вивченням і сегментацією ринку, оцінкою факторів конкуренції та знаходженням точок диференціації. Після врахування всіх необхідних етапів отримуємо алгоритм процесу з 11 пунктів.

Основні етапи розробки маркетингової стратегії [33]:

1. Визначення напрямку розвитку компанії і постановка стратегічних цілей.
2. Аналіз поточного стану компанії, аналіз внутрішньої інформації та звітності.
3. Проведення SWOT-аналізу.

4. Маркетингові дослідження ринку, його сегментація, визначення ролі і позицій компанії на ринку.
5. Вивчення компаній-конкурентів та їх активностей.
6. Маркетингові дослідження споживачів, з метою скласти портрет споживача.
7. Вибір стратегії розвитку фірми.
8. Опис принципів стратегії маркетингу на основі концепції (комплексу) маркетингу.
9. Визначення портфеля проектів для впровадження маркетингової стратегії: брендинг; асортиментна і цінова політика; збутова політика; рекламна стратегія; аналітика ринку і бренд-аналітика;
10. Планування заходів щодо реалізації стратегії маркетингу.
11. Супроводження та моніторинг виконання маркетингової стратегії (при потребі, внесення коригувань). Економічна оцінка результатів діяльності компанії.

Щоб зрозуміти, наскільки вдала маркетингова програма, проводять аналіз маркетингової стратегії: наскільки вдалося досягти мети, ефективність інструментів і процесів тощо.

ROI – популярний маркетинговий показник, який показує, наскільки витрати на маркетинг або рекламну кампанію окупилися. Для розрахунку прибутку від рекламної кампанії, беруть дохід від маркетингової активності, віднімають витрати на неї (інвестиції), отриману різницю поділяють на суму витрат і множать на 100% [27]:

$$ROI = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\% \quad (1.1)$$

Результат вище 100% свідчить про те, що кампанія принесла прибуток;

ROAS – окупність витрат на рекламу, показує, скільки гривень доходу ми отримали з кожної проінвестованої гривні в рекламну кампанію [27].

$$ROAS = \text{дохід} / \text{витрати на рекламу} \quad (1.2)$$

Критерій ефективності маркетингової стратегії підприємства – це баланс між досягненням цілей компанії і задоволенням потреб клієнтів.

Висновки до розділу 1

Стратегія підприємства – це генеральний напрямок, план розвитку підприємства, який узгоджує його цілі з можливостями на ринку; план заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; концепція досягнення конкурентних переваг підприємством; конкретизована у показниках позиція підприємства у зовнішньому середовищі.

Стратегія великого підприємства має певну ієрархію: 1. Корпоративна загальна стратегія, яка одночасно є і портфельною. 2. Конкурентні (бізнесові) стратегії. 3. Функціональні стратегії. 4. Операційні стратегії.

Маркетингова стратегія – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати свої конкурентні переваги.

До основних елементів маркетингової стратегії належать: 1. Визначення цільового ринку; 2. Позиціонування; 3. Товарна політика; 4. Цінова політика; 5. Система розподілу; 6. Маркетингові комунікації; 7. Гарантійне обслуговування.

Класифікують маркетингові стратегії за багатьма ознаками. Залежно від економічного стану підприємства виділяють: стратегії виживання, стабілізації, зростання. Залежно від елементів маркетинг-міксу 4Р розрізняють: товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегію. Залежно від конкурентних переваг, за М. Портером виділяють: стратегію цінового лідерства; диференціації, фокусування (концентрації).

Модель розробки стратегії містить такі ключові елементи: 1. Місія. 2. Візія. 3. Цінності підприємства. 4. Спланована стратегія. 5. Рішення про розподіл ресурсів. 6. Інвестиції в нові продукти і процеси.

Показник ефективності маркетингу ROI – показує, наскільки витрати на маркетинг або рекламну кампанію окупилися. $ROI = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\%$. Результат вище 100% свідчить про те, що кампанія принесла прибуток.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Н&М»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку одягу в світі і Україні

Ринок модного одягу – один з найстаріших та найбільших, висококонкурентних ринків в світі, давно вже досяг етапу зрілості. Не дивлячись на це, він продовжує зростати та розвиватися. Фахівці оцінюють вартість світового ринку модного одягу приблизно у 1625 мільярдів доларів, що становить близько 2% світового ВВП. Ринок одягу має наступну структуру в грошовому вираженні [38]:

- роздрібна вартість ринку предметів розкоші: 302,5 мільярди доларів;
- вартість сегменту жіночого одягу: 572 мільярд доларів;
- вартість сегменту чоловічого одягу: 395 мільярдів доларів;
- вартість сегменту весільного одягу: 57 мільярдів доларів;
- вартість ринку дитячого одягу: 187 мільярдів доларів;
- вартість ринку спортивного одягу: 90,5 мільярда доларів.

Ринок одягу в Україні до 2022 року мав позитивну динаміку через підвищення загальної купівельної спроможності населення і до настання війни вважався ринком з досить великим потенціалом для відомих брендових ритейлерів. Грошова ємність ринку одягу і взуття в Україні на початку 2022 році становила близько 60 млрд. гривень і більше половини її забезпечувалося продажем світових торгових операторів. Український ринок все ще був ненасиченим, за кількістю відомих брендових ритейлерів, на ринку одягу були присутні тільки 29% від усіх відомих світових брендів. Сильний удар по українському ринку завдало повномасштабне російське вторгнення в лютому 2022 року, після якого популярний бренд H&M та магазини групи Inditex (бренди Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Massimo Dutti та Oysho) закрилися [38]. Ритейл в Україні стикнувся з проблемами втрати покупців, падінням доходів населення, втратою активів і так далі. Це все сповільнило темпи зростання модної галузі в Україні.

Проте в світі розвиток індустрії моди продовжуються: модні корпорації змагаються за покупця, маркетологи удосконалюють свої маркетингові стратегії і методи впливу на споживачів, все більше використовують соціальні мережі і мобільні додатки, активно користуються продуктами на основі штучного інтелекту. Українські бренди розвиваються, витискають іноземців на внутрішньому ринку і виходять на зарубіжні ринки. Наприкінці 2023 року міжнародні модні бренди повернулися в Україну, що говорить про привабливість для них нашого ринку [40].

В цілому можна виділити наступні *тенденції*, характерні як для світового ринку одягу, так і для українського: розвиток онлайн торгівлі, тренд на натуральні і екологічні матеріали, етичність, соціальна відповідальність, клієнтоорієнтованість і популяризація великих розмірів.

Основними бар'єрами для іноземних компаній в Україні є небезпека втрат активів через війну, високі митні ставки на імпорту одягу, високі ціни на оренду приміщень, підвищення цін на сировину та енергоресурси, падіння доходів населення. З позитивних моментів можна відзначити активне прийняття українськими споживачами, особливо молоддю, світових брендів і модних трендів.

Ринок модного одягу – дуже висококонкурентна сфера, в якій нові бренди з'являються майже щомісяця. Маркетологи говорять, що по суті, фешн-ритейлери продають емоції і стиль життя, а не продукт. Покази мод, фотозйомки, відео контент в соціальних мережах, конкурси, розіграші – все це створює креативний образ бренду і виділяє його серед конкурентів.

Як показав проведений нами аналіз, ринок модного одягу прийнято ділити на наступні шість сегментів [38] (табл.2.1):

1. *Від кутюр* (високий люкс, не менше 70% має бути виготовлено вручну).
2. *Прет-а-порте* (також люксові бренди одягу)
3. *Дифузні бренди* (другі і треті лінійки брендів, які частково повторюють назву основного, але розраховані на більш широку аудиторію).

Таблиця 2.1.

ТОП-10 найкращих світових брендів одягу по сегментам

№	Сегменти	Бренди	Вартість
1.	Від кутюр (високий люкс)	Chanel, Valentino, Versace, Fendi, Givenchy, Maison Margiela, Balmain, Moncler, Viktor & Rolf, Iris van Herpen.	Від \$10000 (щонайменше 70% має бути виготовлено вручну: вишивка, шви, деталі). Кутюрні сукні для зірок на червоних доріжках - від 100 тис.\$.
2.	Прет-а-порте (також люксові бренди одягу)	Gucci, Prada, Off-White, Balenciaga, Fendi, Dolce & Gabbana, Dsquared2 i N21, Max Mara, Ermanno Scervino и Stella McCartney.	Варіюється в залежності від бренду та матеріалів. Чоловіча сорочка Fendi - від \$500, жіноча сумочка - від \$1500, човники - від \$1000, футболка Gucci - від \$450.
3.	Дифузні бренди (це другі і треті лінійки брендів, які частково повторюють назву основного, розраховані на більш широку аудиторію).	Miu Miu (Prada), Emporio Armani (Armani) i Red Valentino (Valentino), Y-3 (Yohji Yamamoto), Versus (Versace), Love Moschino (Moschino), DKNY (Donna Karan), Simply Vera (Vera Wang), Marc by Marc Jacobs и Just Cavalli (Roberto Cavalli).	Вартість других і третіх лінійок значно нижче: футболки від \$250, човники від \$300, сумка-кросбоді Red Valentino - \$440, сукня і сорочка Emporio Armani – від \$230 и \$150 відповідно.
4.	Бридж-марки (це бренди середнього преміум-сегменту, не поступаються якістю преміум-сегменту, але дешевші).	Better, Stone Island, All Saints, Twin Set, Tommy Hilfiger, Pinko, Cacharel, Bogner, Levi's. Український бренд Ienki Ienki продається по всьому світу онлайн і в торгових центрах.	Цінова політика категорії дуже різна і залежить від бренду і матеріалів. Наприклад, сукні Twin Set і Tommy Hilfiger будуть вартувати від \$180 і від \$100, за сумочку Pinko можна заплатити \$290, а за Levi's - \$150, чоловіча сорочка Bogner обійдеться в \$130.
5.	Contemporary (гарна якість і хороша ціна, акцент на доступність та практичність, асортимент підкоряється концепції fast fashion*)	Найкращі бренди одягу для жінок: Calvin Klein, Zara, Massimo Dutti, Topshop, Marks&Spencer, Oasis, Champion, Guess, COS и & Other Stories, Filling Pieces.	Ціни не сильно відрізняються від better – це залежить від позиціонування бренду та матеріалів. Чоловіча сорочка Massimo Dutti – від \$70, а COS – від \$100. Човники – від \$150, шкіряні сумочки – від \$250.
6.	Мас маркет (також бренди преміум сегменту)	H&M , Pull&Bear, Mango, River Island, Bershka, Stradivarius, Atmosphere, Forever 21, Cropp Town, Makia, Moncler, The North Face, Carhartt.	Найрізноманітніша і найдоступніша категорія, де речі не дорожче за \$150, з відносно дешевих матеріалів. Так, футболки можна купити за \$15, човники – за \$35, чоловічі сорочки – від \$45, а сумку – за \$30.

Джерело: складено автором за [37-41]

4. *Бридж-марки* (бренди середнього преміум-сегменту, не поступаються якістю преміум-сегменту, але дешевші).

5. *Contemporary* (гарна якість і хороша ціна, акцент на доступність та практичність, асортимент підкоряється концепції fast fashion).

6. *Масс маркет* (також бренди преміум сегменту, найдоступні за ціною).

ТОП-10 найкращих світових брендів одягу в кожному з цих сегментів наведено в таблиці 2.1.

Рейтинг найдорожчих брендів одягу в 2023 р. за даними [37].

Nike - \$31,3 млрд;

Louis Vuitton - \$26,3 млрд;

Chanel - \$19,4 млрд;

Gucci - \$17,8 млрд;

Adidas - \$15,7 млрд;

Hermès - \$14,2 млрд;

Dior - \$13,2 млрд;

Cartier - \$12,5 млрд;

Zara - \$11 млрд;

Rolex - \$10,7 млрд.

Помітно, що дорогі бренди одягу втрачають у ціні, за рахунок появи на ринку нових брендів. Наприклад, з цим зіткнулися акціонери Nike. Вартість бренду впала на 6% (до \$31,3 млрд).

Топ-10 модних брендів 2023 року, за даними [38] зображено в таблиці 2.2.

На ринку модного одягу присутні кілька концепцій його розвитку: «швидка мода», «повільна мода», «еко»-мода, «розумне», «усвідомлене» споживання.

“Швидка мода” (англ. fast fashion) - це сегмент ринку одягу, бренди в якому швидко виробляють та продають товари масового споживання.

Серед них популярні бренди одягу, взуття, аксесуарів, меблів та товарів для дому, такі як H&M, Zara, Mango, Bershka, GAP, IKEA, Garnier, Oriflame, Procter&Gamble та інші [38].

Таблиця 2.2.

**Динаміка вартості Топ-10 модних брендів в 2022-2023 рр.,
за даними Brandirectory [38]**

2023	2022	Logo	Name	Country	2023	2022	2023	2022
1 =	1		Nike		\$31,307M	\$33,176M	AAA-	AAA-
2 =	2		Louis Vuitton		\$26,290M	\$23,426M	AAA	AAA
3 ^	4		Chanel		\$19,386M	\$15,260M	AAA-	AAA-
4 v	3		Gucci		\$17,839M	\$18,110M	AAA	AAA
5 =	5		Adidas		\$15,660M	\$14,636M	AAA-	AAA-
6 =	6		Hermès		\$14,165M	\$13,499M	AAA	AAA-
7 ^	11		Dior		\$13,152M	\$9,027M	AAA	AAA
8 ^	9		Cartier		\$12,538M	\$12,419M	AA+	AA+
9 v	7		Zara		\$11,049M	\$12,997M	AA	AA+
10 ^	12		Rolex		\$10,711M	\$8,350M	AAA	AAA

Ці компанії швидко оновлюють свій асортимент, швидко реагуючи на смаки покупців та знижуючи вартість товарів завдяки економії на матеріалах, виробництві та маркетингу.

Вони пропонують доступні ціни та прийнятну якість, приваблюючи цим широку аудиторію.

Сучасна індустрія моди працює по принципу «мікро-сезонів». 20 років тому було два сезони і дві основні колекції на рік. “Швидка мода” працює за принципом 52 мікро-сезони за рік.

Як говорив відомий економіст Джон Гелбрейд, в суспільстві споживання майже всі покупки здійснюються під впливом емоцій. 20% нових речей взагалі ніколи не носять.

Характерні особливості «швидкої моди» представлено на рис.2.1.



Рис.2.1. Характерні особливості «швидкої моди» за [38].

Протистоїть концепції «швидкої моди» концепція «повільної моди», яка поширилась останніми роками. Вона критикує індустрію fast fashion за забруднення довкілля та низьку якість продукції, підкреслюючи короткостроковість тенденцій fast fashion.

«Повільна мода» (англ. slow fashion) – виважений підхід до споживання одягу, при якому купуються тільки якісні речі, при виробництві яких дотримується принцип етичного, відповідального ставлення до навколишнього середовища.

Сам термін slow fashion придумала у 2007 році екоактивістка, журналістка К. Флетчер [38]. Вона протиставила slow fashion мас-маркету, задекларувавши, що прогресивний підхід до одягу – це відмова від бездумного невиправданого споживання та наслідування швидкоплинних трендів. За її визначенням, повільний рух у моді – це сукупність усіх стійких, екологічних та етичних напрямків моди [38].

Напрям slow fashion орієнтований на подолання залежності виробництва одягу та аксесуарів і впливу швейної та текстильної промисловості на навколишнє середовище.

Основна думка, гасло slow fashion – «якість важливіша за кількість» [38]. Це спонукає прихильників напряму до помірного темпу споживання і розумного вибору речей.

Дизайнерські бренди, що працюють у сфері slow fashion, наголошують на якості, а не на кількості виготовлених та спожитих продуктів моди.

Також важливо, де вироблено продукт, з якої сировини. Важливо, чи дає виробник робочі місця у своїй країні, регіоні, чи навпаки, оплачує дешеву «китайську» робочу силу. Зрозуміло, що враховуючи всі ці фактори, окрема річ значно збільшується в ціні.

На противагу цьому, зазвичай, приводиться аргумент, що коштовна річ, куплена за значну суму, носитиметься тривалий час і повністю окупить себе.

Але концепція slow fashion несприятливо впливає на фінансову вигоду брендів модного одягу. В умовах зниження споживчої активності ритейл- та фабричним брендам складно заробляти стільки, скільки вони заробляли раніше. Тому європейські fashion-марки останніми роками переймають досвід американських компаній, які, крім активного продажу своєї продукції, займаються перепродажем вживаних речей.

Також розумним виходом у цій ситуації є надання послуги на реставрацію одягу та взуття.

Принцип slow fashion базується на розумному споживанні продуктів моди, яке замикає споживчий ланцюжок і дає речам другий шанс на життя.

Існує багато способів споживати менше, дбайливо ставлячись до природних ресурсів та захищаючи довкілля від забруднень.

Спочатку концепція slow fashion визнавала лише одяг, виготовлений вручну, відкидаючи його впровадження у мас-маркеті.



Рис.2.2. Характерні особливості «повільної моди» за [38].

Зараз зростає тренд на *усвідомлене споживання* – придбання виключно необхідних речей для довготривалого використання. Мета цього тренду - зберегти і покращити екологію. Люди, які за свідоме споживання, купують дорожчі речі, з якісніших тканин, але не так часто. Не викидають одяг, а віддають на благодійність, міняються із друзями, влаштовують челенджи. Є популярний рух *no-buy*, який підтримують модні блогери з усього світу. Суть його полягає в тому, щоб не купувати новий одяг мінімум рік.

2.2. Загальна організаційна і фінансово-економічна характеристика підприємства ТОВ «Н&М»

Шведська компанія Н&М (Hennes&Mauritz AB) є однією з найбільших мереж магазинів одягу в Європі. Hennes & Mauritz (скорочено “Н&М”) —

популярний бренд модного одягу та косметики, сегменту мас-маркет за доступними цінами [41]. Він виробляє таку продукцію як: одяг, взуття, аксесуари, спідню білизну, купальники, косметику та товари для дому в сегменті масового ринку. Головні офіси знаходяться у Стокгольмі та Нью-Йорку. H&M сьогодні має понад 3 тис. магазинів у 40 країнах світу. Це другий за величиною глобальний ритейлер одягу, після іспанської корпорації Inditex (власника брендів “Zara”, “Oysho”, “Massimo Dutti”, “Bershka”, “Pull and Bear”), який налічує близько 5 тис. магазинів по всьому світу. Продукція H&M виробляється на 800 підприємствах партнерів, росташованих в Європі і Азії.

Історія бренду H&M починається з 1947 року, коли Ерлінг Перссон відкрив свій перший магазин жіночого одягу Hennes (швед. «для неї») у місті Вестерос, Швеція [9]. В 1968 році Ерлінг Перссон купує ще магазин для мисливців і рибалок Mauritz Widforss. В асортимент додаються лінії одягу для чоловіків і дітей, а назва компанії змінюється на Hennes & Mauritz [41].

У 2018 році компанія відкрила свої перші 3 магазини у Києві: у ТРЦ Lavina mall (вул. Берковецька, 6-д), у ТРЦ Rivermall, у ТРЦ Dream Town та у ТРЦ Sky mall (Романа Шухевича, 2-т) та River-mall. До війни їх було вже 9 [40]. Важливо розглянути *цінності, бачення, цілі компанії*.

Головною концепцією досліджуваного бренду є доступність, висока якість товарів, демократичні ціни, відповідність останнім модним тенденціям у режимі “fast fashion”. Цей принцип є незмінним з початку заснування компанії.

Місія бренду: з 1982 року не змінювалась: “Мода та якість за найкращою ціною”. Сформулював її Стефан Персон, син Ерлінга, новий керівник компанії того часу, який зміг досягти ще більшого зниження цін на продукцію.

Ціль “H&M” : “сприяти довготривалим позитивним змінам та покращувати умови життя, інвестуючи в людей, спільноти та інноваційні ідеї».

Бачення бренду “Hennes & Mauritz” : спрямувати зміни до циркулярної та відновлюваної моди, будучи справедливою та рівноправною компанією. Бренд відданий моді та ідеї її доступності [41]. Щоб задовольнити прагнення до очолення моди, “H&M” пильно слідкує за трендами, стилями, сама ініціює

створення нових трендів. Компанія постійно оновлює асортимент брендів відповідно до того, що користується попитом. Справедливість і рівність — друга частина бачення “Н&М” втілюється в різних формах, таких як привітний характер спілкування зі споживачами та партнерами, прагнення до сталого розвитку, а також демократичні ціни.

Н&М: асортимент інтернет-магазину

Фірма виробляє одяг і продукцію для дому. На сайті є поділ за категоріями для зручності пошуку [41]:

Жіноче — сукні, куртки, пальта, штани, джинси, кардигани, светри, сорочки, блузки, худі, світшоти, блейзери, спідниці, шорти, комбінезони, топи, спортивне, домашнє, купальники, спідня білизна, одяг великих розмірів і для вагітних. Окремо — взуття та аксесуари.

Чоловіче — категорії перетинаються з жіночими. Додатково — костюми, піджаки, піжами, верхній одяг, шкарпетки.

Дитяче — ділиться за віком і статтю. Купити можна товари для новонароджених, хлопчиків і дівчаток від 2 до 14 років. Позиції перетинаються з дорослими категоріями.

Дім — столові набори, кухонне приладдя і текстиль, порцеляна, підковдри, простирадла, подушки й наволочки, декор, аромати, іграшки, освітлення, аксесуари для ванної, меблі, органайзери, штори та книги.

Косметичні засоби — догляд і декоративні засоби.

Товари для тварин.

Цільова аудиторія компанії Н&М — люди з доходом нижче середнього, студенти та нещодавні випускники ВНЗ. Серед покупців переважають жінки. Середній вік — від 15 до 30 років. Основним конкурентом нашого бренду є Zara.

На початок 2024 р. бренд Н&М має *декілька ліній власного одягу* [41]:

— “Divided” — поширена та популярна лінія, орієнтована на молодь. Асортимент — молодіжний одяг із деніму на всі випадки життя: від робочого на кожний день до вечірніх суконь;

— “B&B” — колекція одягу, спрямована на створення строгих образів для офісу або офіційних зустрічей. Відрізняється дорожчими тканинами та високою якістю пошиття;

— “Trend” — лінія, створена для чоловіків і куди входить одяг повсякденних та класичних офісних напрямів;

— “Basics” — найпопулярніша лінійка нарядів для капсульного гардероба. Всі моделі поєднуються між собою та підходять для створення образів у стилі casual;

— “L.O.G.G.” — колекція у спортивному стилі, для фітнес-залів і активного відпочинку;

— “Mamma” — зручна лінійка для майбутніх матерів, розроблена спеціально для вагітних жінок;

— “Premium Quality” — товари преміум якості, виготовлені з дорогих матеріалів. Тут можна знайти шовкові блузки, светри з натуральної вовни, шкіряні аксесуари;

— “Custainability” — еколінія, де одяг виробляється з перероблених матеріалів. “H&M” планує повністю перейти на еко-виробництво до 2030 року;

— “Denim” — колекція джинсового одягу: джинси, сукні, куртки, та інші речі для всіх сезонів;

— “Big is Beautiful” — лінійка продукції для дівчат та жінок розміру plus-size;

— “Young” — одяг для дітей та підлітків. Одна з найпопулярніших лінійок компанії;

— “Home” — лінійка продукції для дому.

Станом на 2024 рік, в Україні представлені майже всі лінійки продукції.

Також, “H&M Group” має декілька окремих брендів:

— COS;

— Weekday;

— Monki;

— & Other Stories;

— ARKET;

— Afound.

Іншою особливістю “H&M” є те, що в різних магазинах та в різних країнах представлений здебільшого різний асортимент. Це створює відчуття *ексклюзивної продукції*.

За своє тривале існування компанія розробила собі “фішку” — це *співпраця та щорічний випуск спільної колекції з відомими світовими дизайнерами одягу*. Бренд, починаючи з 2004 року, створив багато продукції разом із популярними компаніями та людьми, і ось деякі з яких [41]:

1. Карл Лагерфельд (2004).

Колекція з цього запуску мала великий ажітаж і була розкуплена за 1 годину.

2. Viktor & Rolf (2006).

3. Maxis (2007).

Розробник ігор Maxis спільно з H&M випустили доповнення до гри The Sims — H&M Fashion Stuff, в яких були включені 60 моделей одягу та 3 магазини H&M” [32].

4. Jimmy Choo (2009).

5. Madonna (2009).

6. Versace (2011).

7. Девід Бекхем (2012).

8. Лана Дель Рей (2012).

9. Katy Perry (2015).

10. KENZO (2021) та багато інших.

Цікавий маркетинговий хід знайшов своє визнання у споживачів, тому що, таким чином, “покупець отримує одяг з ім'ям відомого дизайнера за невисокою ціною” [41]. Тому колекції з різними світовими брендами є найбільш популярними в компанії “Hennes & Mauritz”.

Організаційна структура: H&M має продуктову організаційну структуру, яка включає головний офіс у Швеції, філії, магазини та інші підрозділи. Ця

структура допомагає забезпечити ефективне управління та координацію діяльності компанії.



Рис.2.3. Організаційна структура управління компанії H&M, за даними компанії.

Структура вміщує три великі підрозділи і директорів з виробництва і реалізації жіночого, чоловічого і дитячого одягу.

Щоб швидко реагувати на модні тенденції та підтримувати економічну ефективність операцій, H&M також створює організаційну структуру на основі мережі. Мережева структура базується на зв'язках між різними частинами компанії, де співробітники працюють в різних напрямках і взаємодіють безпосередньо або по відеозв'язку. Цей підхід підходить для компаній, які прагнуть більшої гнучкості та співпраці між відділами.

Швидкий час виконання компанією одягу, від дизайну до полиць магазину виділяє її в індустрії моди. Наприклад, компанія залучає компанію кол-центру в Новій Зеландії, бухгалтерську компанію в Австралії, дистриб'юторську компанію в Сінгапурі та виробничу компанію в Малайзії.

Структура компанії: Штаб-квартира знаходиться у Швеції, Стокгольмі. компанія має supportoffices у кожній країні, де є її магазини та областні offices у великих регіонах.

В Україні Н&М має свій support-office у Києві, розглянемо структуру управління компанії [40].

На чолі знаходиться country Директор, який відповідає за весь український ринок, якому підпорядковуються [41]:

- відділ дизайну та візуальної частини (відповідає за презентацію товару в магазині)
- HR відділ (прийом на роботу нових співробітників та їх навчання)
- PR відділ та відділ і реклами (організація роботи у галузі комунікацій, розміщення реклами, планування бюджету на рекламні кампанії)
- security відділ (відділ, що відповідає за безпеку).

Таблиця 2.3.

Посади та відповідальність співробітників відділу маркетингу в штаб-квартирі Н&М в Швеції [41].

Посада	Відповідальність
Менеджер з маркетингу	Розробка та впровадження маркетингових стратегій, управління рекламними кампаніями та співпраця з PR.
Спеціаліст SEO	Оптимізація веб-сайту для покращення позицій в пошукових системах, аналіз ключових слів.
Менеджер контенту	Розробка контент-стратегій, створення та редагування контенту для веб-сайту та соціальних мереж.
Аналітик	Моніторинг та аналіз ефективності маркетингових кампаній, підготовка звітності.
Менеджер соцмереж	Управління сторінками в соціальних мережах, розробка та впровадження стратегій комунікації.
Керівник проектів	Координація та управління різними маркетинговими проектами, взаємодія зі сторонніми агентствами.



Рис.2.4. Відкриття першого магазину Н&М в Україні в 2018 р. в ТРЦ Lavina Mall (Київ).



Рис.2.5. Інтер'єр магазину Н&М навесні 2024 р.

Фінансові показники: для оцінки фінансового стану Н&М важливо проаналізувати динаміку зростання обсягу виручки в Україні (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Динаміка виручки ТОВ «Н&М» в 2015 – 2023 рр., грн.

Рік	Виручка
2015	до 100 000
2016	до 100 000
2017	до 100 000
2018	200 000 000 - 250 000 000
2019	650 000 000 - 700 000 000
2020	709 384 000
2021	1 174 674 000
2022	151 208 000
2023	241 781 000

Джерело: дані аналітичної платформи YouControl

Як бачимо, з 2015 р. до 2021 р. виручка Н&М в Україні зростала. В 2021 р. вона склала 1,2 млрд.грн. В 2022 році відбувся значний спад, тому що з початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року компанія Н&М зачинила магазини в Україні. За неповні два місяці роботи у 2022 році виторг ритейлера становив 151,2 млн грн, згідно з даними аналітичної платформи YouControl [40].

В 2023 році виторг мережі магазинів одягу, аксесуарів і товарів для дому Н&М сягнув 241,8 млн грн, свідчать дані YouControl. Це результати менше ніж за два місяці роботи, адже ритейлер поновив діяльність в Україні у листопаді 2023-го.

Ключові дані [40]:

- Виторг Н&М від реалізації продукції сягнув 241,8 млн грн від роботи семи магазинів, які відкрилися в Україні у 2023 році.
- Інші операційні доходи ритейлера становили 64,5 млн грн.
- Чистий фінансовий результат компанії у 2023 році в Україні – 22 млн грн.

Компанія Н&М відновила роботу в Україні у листопаді 2023 року. Поступово вона відкрила сім магазинів. Перші торгові локації мережі почали працювати в ТРЦ Lavina Mall і Respublika Park у Києві 9 листопада 2023-го [40].

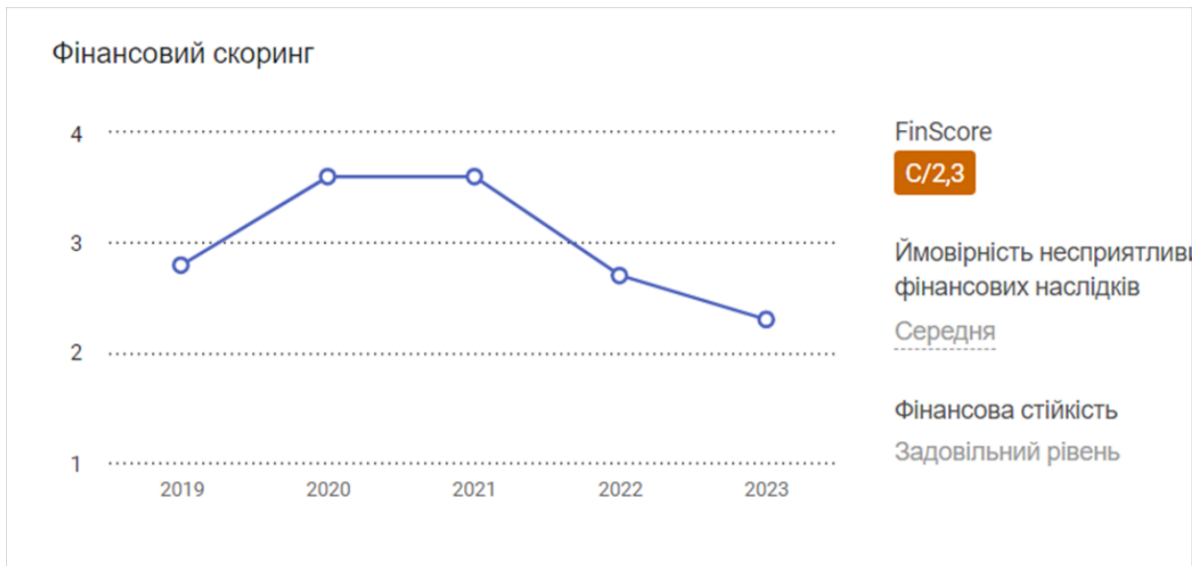


Рис.2.6. Динаміка фінансових результатів Н&М в Україні в 2019 – 2023 рр.

Джерело: дані YouControl.

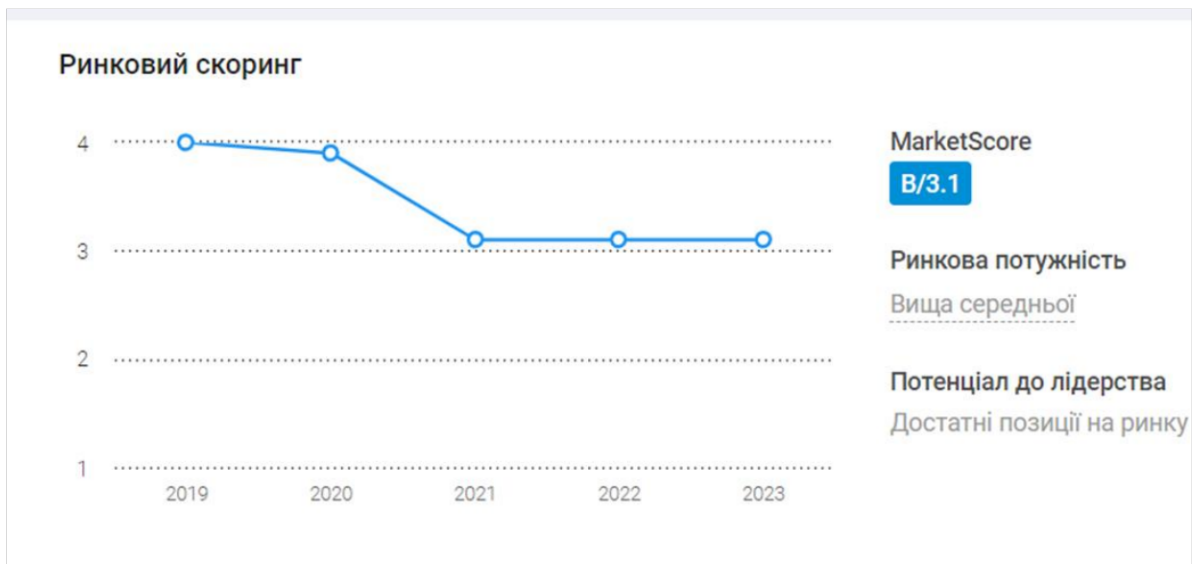


Рис.2.7. Динаміка ринкової активності Н&М в Україні в 2019 – 2023 рр.

Джерело: дані YouControl

Таким чином, не дивлячись на ризики військової ситуації, компанія прагне до фінансової стійкості і відновлення показників.

2.3. Аналіз маркетингової стратегії підприємства

Як ми з'ясували, підприємство використовує маркетинговий комплекс для сфери послуг (7P): товар, ціна, канали збуту чи місце продажу, просування, персонал, фізичне оточення, процес.



Рис.2.8. Комплекс маркетингу 7P, який використовує ТОВ «Н&М»

Тобто, до традиційних інструментів маркетингу 4P вони додали ще такі три інструменти впливу на споживачів: people – персонал, що значить високий рівень кваліфікації та професіоналізм працівників в торговому залі, process – процеси, процес вибору товару і надання якісних послуг, physical evidence – фізичний вплив, фізичне середовище в магазинах, матеріальне втілення наданої послуги – атмосфера і дизайн торговельних залів, примірочні, де можна поміряти одяг. «Н&М» працює в межах маркетингу взаємовідносин.

Показники сильних і слабких сторін, переваг та недоліків, а також зовнішні можливості та загрози на 2024 рік, були нами узагальнені в матриці SWOT-аналізу для компанії Н&М в Україні і наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз для компанії Н&М в Україні

	Можливості:	Загрози:
	1. Створення стратегії активного просування в соціальних мережах. 2. Формування унікальної товарної пропозиції (УТП). 3. Створення ефективних рекламних кампаній, зокрема таргетованої реклами. 4. Підвищення інформованості, освіченості клієнтів щодо бренду. 5. Посилення впізнаваності бренду. 6. Розширення асортименту товарів та послуг. 7. Чітке позиціонування бренду.	1. Конкуренція з боку компаній, що продають аналогічні товари. 2. Зростання кількості нових конкурентів на ринку та їх активне просування. 3. Можливість великих гравців захопити значну частку ринку. 4. Зміни у пріоритетах та вподобаннях цільової аудиторії, зниження їхньої купівельної спроможності, втрата клієнтів. 5. Зменшення попиту у холодну пору року, в періоди, коли немає свят або спеціальних подій. 6. Нестабільна, кризова економічна ситуація може вплинути на споживчу активність.
Сильні сторони:	Поле" СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
1. Висока якість товарів і послуг. 2. Висока кваліфікація персоналу, якісний сервіс. 3. Задоволені лояльні клієнти, що повертаються. 4. Гнучка політика ціноутворення. 5. Великий досвід роботи на ринку. 6. Наявність необхідних ресурсів для розвитку бізнесу.	1. Активне використання соціальних мереж для просування бренду. 2. Удосконалення і реалізація SMM-стратегії бренду. 3. Формування спільноти прихильників в соціальних мережах. 4. Оновлення програми лояльності. 5. Залучення амбасадорів бренду до просування товарів в соціальних мережах. 6. Використання лідерів думок, інфлюенсерів, партнерів для просування і реклами бренду в Інтернет. 7. Розробка рекламної кампанії в соціальних мережах. 8. Чітке позиціонування бренду: висока якість і сервіс.	1. Яскраве, креативне позиціонування бренду та робота над його впізнаваністю. 2. Збільшення попиту за рахунок активностей в соціальних мережах: акцій, розиграшів, конкурсів, лотерей. 3. Посилення, оновлення програми лояльності, випуск карток лояльності. 4. Гнучке ціноутворення, розробка системи знижок.

Продовження таблиці 2.9.

SWOT-аналіз для компанії Н&М в Україні

Слабкі сторони:	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)
1. Відсутність стратегії реклами у соціальних мережах. 2. Застарілі акаунти та їх дизайн. 3. Відсутність реклами, активного веб-сайту і аналізу конкурентного середовища. 4. Неяскре позиціонування та недостатня впізнаваність. 5. Повільний ріст на ринку. 6. Велика конкуренція. 7. Нестабільна фінансова ситуація у компанії.	1. Неефективна рекламна діяльність може бути чинником зниження конкурентоспроможності. 2. Відсутність цікавої програми лояльності не дозволяє в повній мірі використовувати всі сучасні технології. 3. Необхідно розробити стратегію реклами в соціальних мережах. 4. Доцільно оновити акаунти, використати яскравий дизайн. 5. Планування, підготовка і реалізація цікавих рекламних компаній в соціальних мережах. 4. Використання таргетованої реклами. 6. Розробка контент-плану для публікацій в соціальних мережах. 7. Виділення бюджету на рекламу в соціальних мережах. 8. Посилення роботи з відгуками покупців.	1. Необхідно вести ефективну рекламну діяльність та удосконалювати програму лояльності. 2. Використання спільнот прихильників в соціальних мережах для просування бренду. 3. Підтримання попиту за рахунок активностей в соціальних мережах: акцій, бонусів, конкурсів, розіграшів, лотерей, 4. Удосконалення програми лояльності: випуск кобрендингової картки лояльності разом із банком і партнерами. 5. Гнучке ціноутворення, розробка системи знижок, бонусів.

Використаємо також матрицю І.Ансоффа «товар-ринок» для визначення стратегії позиціонування товару Н&М на ринку України (рис.2.9). У підприємства є достатньо широкий асортимент модного якісного одягу, доцільно з ним вийти в інші регіони.

Ринок	Товар	
	<i>Існуючий</i>	<i>Новий</i>
<i>Існуючий</i>	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
<i>Новий</i>	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 2.9. Матриця І. Ансоффа "товар - ринок" для компанії Н&М в Україні

За результатами проведеного аналізу для підприємства пропонується *стратегія розвитку ринку, а також налагодження кращого зв'язку із споживачами, заходи з формування їх лояльності.*

Перед вибором стратегії ми провели аналіз аудиторії компанії та розділити її на сегменти. Аналіз аудиторії є ключовим етапом для створення успішних маркетингових стратегій, оскільки він дозволяє адаптувати пропозиції компанії до реальних потреб та очікувань споживачів.

Цільова аудиторія компанії Н&М – люди з доходом нижче середнього, студенти та нещодавні випускники ВНЗ. Серед покупців переважають жінки. Середній вік – від 15 до 35 років.

Таблиця 2.10.

Потенційна клієнтка магазину Н&М - Олена

Вік	28 років
Гео	Київ
Сімейний стан	Заміжня, мати дівчинки 5 років
Професія	Працююча молода жінка, мама, виховання доньки не є її основною діяльністю, але вона також може мати і часткову зайнятість.
Інтереси	– Модний та якісний одяг, одночасно практичний і стильний. – Звертає увагу на матеріали: шукає натуральні тканини, зручність та легкість у догляді за одягом. – Стежить за трендами в моді, але віддає перевагу класичним стилям, які залишаються актуальними протягом тривалого часу. – Цінує свій час і шукає зручність у покупках: цінує можливість купувати все необхідне для дітей в одному місці. – Збалансована купувальниця: готова витратити кошти на якісний одяг, але залишається у межах розумного бюджету.

Джерело: складено автором

Олена – це основна цільова аудиторія Н&М. Вона шукає якісний та модний одяг для своєї сім'ї, прагне забезпечити їм комфорт і стиль, не втрачаючи зручності та доступності. Особливо цінує можливість знайти все необхідне в одному місці, де якість поєднується з доступною ціною.



Рис 2.3. Фото потенційної клієнтки H&M.

На основі розглянутих матеріалів можна виділити *недоліки компанії H&M, які впливають на формування маркетингової стратегії*:

- Відсутність активної стратегії у соціальних мережах в Україні: пасивний підхід до просування у цьому каналі комунікацій.
- Застаріле, статичне оформлення акаунтів та фактично, відсутність реклами: недостатнє оновлення та ведення акаунтів у відповідності до сучасних трендів, а також відсутність достатньої кількості рекламних заходів.
- Незадовільний рівень інформування та аналізу конкурентного середовища: відсутність важливих даних про ринок та конкурентів для розробки ефективної стратегії.
- Нечітке позиціонування та недостатньо висока впізнаваність: брак чіткого, відокремленого від конкурентів позиціонування, що призводить до недостатньої уваги споживачів.
- Низьке зростання на ринку та висока конкуренція: Ускладнення просування через велику конкуренцію та обмежене зростання.
- Нестійке фінансове положення: Недостатність фінансових ресурсів під час війни для розвитку та виконання стратегічних цілей.

Ці недоліки мають важливе значення при формуванні стратегії, оскільки вказують на потенційні можливості для покращення та виправлення слабких сторін та загроз компанії.

Висновки до розділу 2

Ринок модного одягу – один з найстаріших висококонкурентних ринків в світі, досяг етапу зрілості, але продовжує зростати. Ринок модного одягу ділять на шість сегментів: 1.Від кутюр. 2.Прет-а-порте. 3.Дифузні бренди. 4.Бридж-марки. 5.Contemporary. 6.Масс маркет. У рейтингу найдорожчих брендів одягу в 2023 р. лідерами є: Nike; Louis Vuitton; Chanel; Gucci; Adidas. На ринку модного одягу присутні кілька концепцій його розвитку: «швидка мода», «повільна мода», «еко»-мода, «розумне» і «усвідомлене» споживання.

“Швидка мода” (fast fashion) – сегмент ринку, бренди в якому швидко виробляють та продають товари масового споживання. Серед них бренди: H&M, Zara, Mango, Bershka, та інші. Ці компанії швидко оновлюють свій асортимент, знижуючи вартість товарів завдяки економії на матеріалах, виробництві та маркетингу. “Швидка мода” працює по принципу «мікро-сезонів», до 52 мікро-сезонів за рік.

Протистоїть концепції «швидкої моди» концепція «повільної моди». «Повільна мода» (slow fashion) – виважений підхід до споживання одягу, при якому купуються тільки якісні речі, при виробництві яких дотримується принцип етичного, відповідального ставлення до навколишнього середовища.

Зростає тренд на «усвідомлене споживання» – придбання виключно мінімуму необхідних речей для довготривалого використання. Суть популярного руху по-буу полягає в тому, щоб не купувати новий одяг мінімум рік.

Шведська компанія H&M (Hennes&Mauritz AB) — другий за величиною глобальний ритейлер одягу в Європі, після іспанської корпорації Inditex. “H&M” — популярний бренд модного одягу та косметики, сегменту мас-маркет. Виробляє одяг, взуття, аксесуари, спідню білизну, купальники, косметику та товари для дому. Має понад 3 тис. магазинів у 40 країнах світу. Головні офіси знаходяться у Стокгольмі та Нью-Йорку. Продукція H&M виробляється на 800 підприємствах партнерів, росташованих в Європі і Азії.

Головною концепцією досліджуваного бренду є доступність, висока якість товарів, демократичні ціни, відповідність останнім модним тенденціям у режимі “fast fashion”. Місія бренду: “Мода та якість за найкращою ціною”. Ціль “H&M”: “сприяти довготривалим позитивним змінам та покращувати умови життя, інвестуючи в людей, спільноти та інноваційні ідеї». “H&M” розвиває 12 ліній одягу і 6 брендів. H&M має продуктову дивізіональну організаційну структуру, яка включає головний офіс у Швеції, філії, магазини та інші підрозділи по всьому світу.

Як говорить аналіз динаміки фінансових показників, з 2015 р. до 2021 р. виручка H&M в Україні зростала. В 2021 р. вона склала 1,2 млрд.грн. В 2022 році відбувся значний спад, і з початком повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022 року, компанія H&M зачинила магазини в Україні. За неповні два місяці роботи у 2022 році виторг ритейлера становив 151,2 млн грн. Компанія H&M відновила роботу в Україні у листопаді 2023 року, відкрила сім магазинів. В 2023 році виторг мережі магазинів H&M сягнув 241,8 млн грн., це від роботи цих семи магазинів, які відкрилися в Україні у 2023 році. Це результати менше ніж за два місяці роботи 2023 року, адже ритейлер поновив діяльність в Україні у листопаді 2023-го. Чистий фінансовий результат компанії у 2023 році в Україні – 22 млн грн.

Як показав аналіз системи маркетингу, підприємство використовує маркетинговий комплекс 7Р. За результатами проведеного нами SWOT-аналізу для компанії H&M в Україні, пропонується *стратегія розвитку ринку*, а також налагодження кращого зв'язку із споживачами, оновлення програми лояльності, *заходи з формування лояльності*. Для визначення стратегії позиціонування товару H&M на ринку України нами було використано матрицю Ансоффа «товар-ринок», яка підтвердила доцільне використання стратегії розвитку ринку.

Була проведена сегментація аудиторії бренду. Визначено, що цільова аудиторія компанії H&M – люди з доходом нижче середнього, студенти та нещодавні випускники ВНЗ. Серед покупців переважають жінки. Середній вік –

від 15 до 35 років. Була визначена потенційна клієнтка магазину Н&М Олена, 28 років, заміжня, мати дівчинки 5 років.

Виділено недоліки компанії Н&М, які впливають на формування маркетингової стратегії: 1). Відсутність активної стратегії у соціальних мережах в Україні: пасивний підхід до просування в цьому каналі комунікацій. 2). Застаріле, статичне оформлення акаунтів, відсутність реклами: недостатнє оновлення та ведення акаунтів у відповідності до сучасних трендів, відсутність достатньої кількості рекламних заходів. 3). Незадовільний рівень інформування та аналізу конкурентного середовища: відсутність важливих даних про ринок та конкурентів для розробки ефективної стратегії. 4). Нечітке позиціонування та недостатньо висока впізнаваність; 5) Низьке зростання на ринку та висока конкуренція: ускладнення просування; 6). Нестійке фінансове положення: недостатність фінансових ресурсів під час війни для розвитку та виконання стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Н&М»

3.1. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства

На основі результатів наших досліджень, ознайомлення з матеріалами підприємства, ми виділили основні недоліки компанії, які впливають на формування стратегії:

1. Відсутність стратегії у соціальних мережах, пасивний підхід до просування у цьому каналі.
2. Слабке оновлення та ведення акаунтів у відповідності до сучасних трендів, а також мала кількість рекламних заходів.
3. Незадовільний рівень аналізу конкурентного середовища: Відсутність точних даних про ринок та конкурентів для ефективної стратегії.
4. Нечітке позиціонування. Брак чіткого та відокремленого від конкурентів позиціонування, що призводить до недостатньої уваги споживачів.
5. Низьке зростання на ринку та висока конкуренція: ускладнення просування через велику конкуренцію та обмежене зростання.

Зроблено висновок, що організаційний профіль ТОВ «Н&М» в Україні відноситься до дочірнього типу. У підприємства відсутні до 100% елементів власного «фундаменту» системи управління маркетингом, що обумовлено наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії.

Перевагами дочірнього типу організації є:

– економія на виокремленні організаційних елементів системи управління, створення яких часто є невиправданим з причини недостатньо великих масштабів діяльності дочірнього підприємства;

– поширення стратегічних планів і репутації головної компанії на всі дочірні структури сприяє її монолітності та є запорукою недопущення

невідповідностей, які мали б місце, якби управління здійснювалось сепаратно і дублювалось на рівні дочірнього підприємства.

Уразливість дочірнього типу організаційного профілю в Україні:

– відсутність «фундаменту» управління маркетингом, зокрема, його стратегічної складової створює загрозу нівелювання країнних відмінностей щодо сприйняття компанії споживачами, стейкхолдерами, наслідком чого може стати спонтанне зниження репутації і продажів компанії на національному ринку.

– втрачається гнучкість реагування на ринкові виклики, що мають локальне походження. Але, виникнувши на національному ринку дочірньої компанії, ці виклики загрожують головній компанії.

Не дивлячись на це, можна зробити висновок, що на підприємстві є всі необхідні передумови для формування і підтримання ефективної системи маркетингових стратегій.

За результатами проведеного аналізу для підприємства нами пропонується:

1. *Стратегія розвитку ринку, відкриття нових магазинів, розширення ринків збуту, масштабів діяльності на всі регіони України, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення обсягів збуту та прибутку підприємства.*
2. *Налагодження зв'язку із споживачами в соціальних мережах, активний постінг в Instagram і Facebook.*
3. *Запровадження послуги з прокату одягу.* В 2020 році у флагманському магазині H&M, який розташований в Стокгольмі, з'явилася перша послуга з прокату одягу і добре себе зарекомендувала.
4. *Активне застосування інструментів лояльності, перегляд і оновлення програми лояльності.*

В даний час у компанії діє некомерційна програма лояльності. Програма лояльності H&M в Україні нараховує Conscious-бали за екологічний вибір, відмовляючись від пакетів на касі, або здаючи непотрібний одяг у магазинах H&M, або купуючи Conscious-товари.

Недоліками її є те, що програма лояльності може передбачати підвищення цін через додаткові витрати на здійснення благодійних акцій; не всі покупці бачать плюси у благодійності та є соціально- та екологічно- свідомими.

В той же час інші ритейлери успішно використовують бонусні, накопичувальні, кобрендингові (разом із партнерами), клубні програми лояльності.

Нещодавно з'явилися *імерсивні програми лояльності*. Переваги таких програм:

- Використання сучасних digital-механік (VR/AR-технологій, гейміфікації);
- гарантія цікавого та захоплюючого дозвілля для дітей і підлітків;
- заохочення покупців до повторних покупок;
- стимулювання побудови довгострокових відносин з покупцями.

Недоліки імерсивної програми лояльності:

- Не гарантує миттєвого результату для покупців через тривалий час колекціонування карток;
- коштовна розробка та запуск таких програм лояльності;
- обмежене коло поціновувачів, переважно покоління Z.

Приклад: гейміфікована програма лояльності ТОВ «АТБ-Маркет» з використанням доповненої реальності (акція АТБ Arena).

3.2. Прогнозне оцінювання ефективності запропонованих заходів

Непрямою оцінкою ефективності існуючої маркетингової стратегії і підтвердженням того, чи необхідні заходи для її поліпшення, може слугувати вимірювання задоволеності клієнтів товарами і послугами компанії.

Індекс чистої підтримки (Net promoter score, NPS) – метод оцінки задоволеності клієнтів. Це цифрове вираження лояльності клієнтів. Зараз лояльність клієнтів є основним індикатором успішності бізнесу.

Особливістю індексу споживчої лояльності є його простота й ефективність. Клієнтам ставлять лише одне запитання:

"Наскільки ймовірно, що ви рекомендуватиме компанію/бренд X своїм друзям?" При цьому респондентів просять оцінити ймовірність такої рекомендації за шкалою від 0 до 10,

де 0 – "Нізащо не буду рекомендувати";

10 – "Обов'язково порекомендую".

В результаті опитування клієнтів формують основні групи залежно від поставленого ними балу.

0-6 – *Критики (детрактори)*. Це ті користувачі, які мають найменшу лояльність до компанії, через негативний досвід, залишають гнівні відгуки і негативні рекомендації, шкодять репутації компанії.

7-8 – *Нейтралі*. Користувачі, які не критикують, але і не рекомендують бренд іншим. У них немає емоційної прихильності до вашої компанії, їхнє ставлення пасивне і вони готові піти до конкурента, якщо там пропозиція буде вигіднішою.

9-10 – *Промоутери*. Саме ці клієнти є фанатами бренду і підтримують його позитивний імідж серед друзів, найохочіше залишають позитивні відгуки та рекомендації і працюють як сарафанне радіо для компанії.

Чистий індекс підтримки споживачів розраховується за формулою [31]:

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (3.1)$$

де:

промоутери – клієнти, готові порадити товар / послугу колезі або одного;

детрактори – критики товару / послуги.

Таким чином, індекс чистої підтримки – це відсоток «промоутерів» мінус відсоток «критиків». Наприклад, якщо із 100 клієнтів 30 поставили оцінку від 0 до 6, 20 – 7-8, а 50 – 9 або 10, то індекс NPS буде обчислено таким чином: $(50/100)*100\% - (30/100)*100\% = 50\% - 30\% = 20\%$.

Отримані значення входять до діапазону між – 100 і 100, в якому чим більшою є цифра, тим краще. Щоб простіше орієнтуватися в результатах, можна відштовхуватися від таких значень:

- більше 50 – чудовий результат, ваші клієнти дійсно вас люблять. Намагайтеся зберегти і примножити їхню любов;
- від 30 до 50 добре, але не ідеально. Вам є до чого прагнути;
- менше 30 – лояльність споживачів залишає бажати кращого. Визначте, у чому причини проблем і працюйте над їх розв'язанням;
- менше 0 – тривожний сигнал, прихильності користувачів немає. Треба вживати термінових заходів.

Значення в 5-10% — дуже низька лояльність, вона говорить про поганий продукт або клієнтський сервіс. 45% NPS — непогано, говорить про зростання бізнесу. 50-80% зустрічається рідше, це лідери ринку, клієнти до яких приходять навіть без реклами, за рекомендаціями.

Нами був розрахований NPS – чистий індекс підтримки (лояльності) клієнтів нашого магазину модного одягу.

Опитування проводилось серед студентів і співробітників університету, друзів і знайомих в соціальних мережах, сусідів. Найближчий до університету магазин Н&М є в ТРЦ «Республіка», який студенти добре знають.

З 100 опитуваних 19 поставили оцінку від 0 до 6 і виявились «критиками», 27 чоловік поставили оцінку 7-8 - і були «нейтралами», а 54 людини поставили 9 або 10, і виявились «промоутерами». Таким чином, ми отримали:

$$\begin{aligned} \text{NPS} &= \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} = \\ &= (54/100) * 100\% - (19/100) * 100\% = 54\% - 19\% = 35\%. \end{aligned}$$

Результат 35% потрапляє в діапазон значень від 30 до 50 «добре, але не ідеально, компанії є до чого прагнути». Це підтверджує необхідність удосконалення маркетингової стратегії Н&М в Україні і дає надію на ефективність запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

В 3 розділі ми обґрунтували пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Н&М» в Україні.

Зроблено висновок, що організаційний профіль ТОВ «Н&М» в Україні відноситься до дочірнього типу. У підприємства відсутні до 100% елементів власного «фундаменту» системи управління маркетингом, що обумовлено наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії в Швеції.

За результатами проведеного аналізу для підприємства нами пропонується:

1. *Стратегія розвитку ринку, відкриття нових магазинів, розширення ринків збуту, масштабів діяльності на всі регіони України, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення обсягів збуту та прибутку підприємства.*

2. *Налагодження зв'язку із споживачами в соціальних мережах, активний постінг в Instagram і Facebook.*

3. *Запровадження послуги з прокату одягу. В 2020 році у флагманському магазині Н&М, який розташований в Стокгольмі, з'явилася перша послуга з прокату одягу і добре себе зарекомендувала.*

4. *Активне застосування інструментів лояльності, перегляд і оновлення програми лояльності.*

Нами був розрахований NPS – чистий індекс підтримки (лояльності) клієнтів магазину одягу «Н&М» в ТРЦ «Республіка». Результат 35% потрапляє в діапазон значень від 30 до 50 «добре, але не ідеально, компанії є до чого прагнути». Це підтверджує необхідність удосконалення маркетингової стратегії Н&М в Україні і дає надію на ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. *Маркетингова стратегія* – це, насамперед, система дій по реалізації маркетингових цілей підприємства. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати свої конкурентні переваги.

До основних елементів маркетингової стратегії належать: 1.Визначення цільового ринку; 2.Позиціонування; 3.Товарна політика; 4.Цінова політика; 5.Система розподілу; 6.Маркетингові комунікації; 7. Гарантійне обслуговування.

2. Залежно від економічного стану підприємства виділяють: стратегії виживання, стабілізації, зростання. Залежно від елементів маркетинг-міксу 4Р розрізняють: товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегію. Залежно від конкурентних переваг, виділяють: стратегію цінового лідерства; диференціації, фокусування.

3. Модель розробки стратегії містить як мінімум шість ключових елементів: 1. Місія. 2. Візія. 3.Цінності підприємства. 4.Спланована стратегія. 5.Рішення про розподіл ресурсів. 6. Інвестиції в нові продукти і процеси. Показник ефективності маркетингу ROI показує, наскільки витрати на маркетинг або рекламну кампанію окупилися. $ROI = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\%$.

4. Ринок модного одягу – один з найстаріших висококонкурентних ринків в світі, досяг етапу зрілості, але продовжує зростати. Ринок модного одягу ділять на шість сегментів: 1.Від кутюр. 2.Прет-а-порте. 3.Дифузні бренди. 4.Брідж-марки. 5.Contemporary. 6.Масс маркет. У рейтингу найдорожчих брендів одягу в 2023 р. лідерами є: Nike; Louis Vuitton; Chanel; Gucci; Adidas. На ринку модного одягу присутні кілька концепцій його розвитку: «швидка мода», «повільна мода», «еко»-мода, «розумне» і «усвідомлене» споживання.

“Швидка мода” (fast fashion) – сегмент ринку, бренди в якому швидко виробляють та продають товари масового споживання. Серед них бренди: H&M, Zara, Mango, Bershka, та інші. Ці компанії швидко оновлюють свій асортимент, знижуючи вартість товарів завдяки економії на матеріалах, виробництві та

маркетингу. Протистоїть концепції «швидкої моди» концепція «повільної моди». «Повільна мода» (slow fashion) – виважений підхід до споживання одягу, при якому купуються тільки якісні речі, при виробництві яких дотримується принцип етичного, відповідального ставлення до навколишнього середовища. Зростає тренд на «усвідомлене споживання» – придбання виключно мінімуму необхідних речей для довготривалого використання.

5. Шведська компанія H&M (Hennes&Mauritz AB) — другий за величиною глобальний ритейлер одягу в Європі, після іспанської корпорації Inditex. “H&M” — популярний бренд модного одягу та косметики, сегменту мас-маркет. Виробляє одяг, взуття, аксесуари, спідню білизну, купальники, косметику та товари для дому. Має понад 5 тис. магазинів у 40 країнах світу. Головні офіси знаходяться у Стокгольмі та Нью-Йорку. Продукція H&M виробляється на 800 підприємствах партнерів, росташованих в Європі і Азії.

Головною концепцією досліджуваного бренду є доступність, висока якість товарів, демократичні ціни, відповідність останнім модним тенденціям у режимі “fast fashion”. Місія бренду: “Мода та якість за найкращою ціною”. Ціль “H&M”: “сприяти довготривалим позитивним змінам та покращувати умови життя, інвестуючи в людей, спільноти та інноваційні ідеї». “H&M” розвиває 12 ліній одягу і 8 брендів. H&M має продуктову дивізіональну організаційну структуру, яка включає головний офіс у Швеції, філії, магазини та інші підрозділи по всьому світу.

6. Як говорить аналіз динаміки фінансових показників, з 2015 р. до 2021 р. виручка H&M в Україні зростала. В 2021 р. вона склала 1,2 млрд.грн. В 2022 році відбувся значний спад, і з початком повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022 рок, компанія H&M зачинила магазини в Україні. За неповні два місяці роботи у 2022 році виторг ритейлера становив 151,2 млн грн. Компанія H&M відновила роботу в Україні у листопаді 2023 року, відкрила сім магазинів. В 2023 році виторг мережі магазинів H&M сягнув 241,8 млн грн., це від роботи цих семи магазинів, які відкрилися в Україні у 2023 році. Це результати менше ніж за два місяці роботи 2023 року, адже ритейлер поновив

діяльність в Україні у листопаді 2023-го. Чистий фінансовий результат компанії у 2023 році в Україні – 22 млн грн.

7. Як показав аналіз системи маркетингу, підприємство використовує маркетинговий комплекс 7Р. За результатами проведеного нами SWOT-аналізу для компанії Н&М в Україні, пропонується *стратегія розвитку ринку*, а також *налагодження кращого зв'язку із споживачами, оновлення програми лояльності*, заходи з формування лояльності. Для визначення стратегії позиціонування товару Н&М на ринку України нами було використано матрицю Ансоффа «товар-ринок», яка підтвердила доцільне використання стратегії розвитку ринку.

Була проведена сегментація аудиторії бренду. Визначено, що цільова аудиторія компанії Н&М – люди з доходом нижче середнього, студенти та нещодавні випускники ВНЗ. Серед покупців переважають жінки. Середній вік – від 15 до 35 років. Була визначена потенційна клієнтка магазину Н&М Олена, 28 років, заміжня, мати дівчинки 5 років.

8. Виділено *недоліки компанії Н&М*, які впливають на формування маркетингової стратегії: 1). Відсутність активної стратегії у соціальних мережах в Україні: пасивний підхід до просування в цьому каналі комунікацій. 2). Застаріле, статичне оформлення акаунтів, відсутність реклами: недостатнє оновлення та ведення акаунтів у відповідності до сучасних трендів, відсутність достатньої кількості рекламних заходів. 3). Незадовільний рівень інформування та аналізу конкурентного середовища: відсутність важливих даних про ринок та конкурентів для розробки ефективної стратегії. 4). Нечітке позиціонування та недостатньо висока впізнаваність; 5) Низьке зростання на ринку та висока конкуренція: ускладнення просування; 6). Нестійке фінансове положення: недостатність фінансових ресурсів під час війни для розвитку та виконання стратегічних цілей.

9. За результатами проведеного аналізу для підприємства нами пропонується:

1. *Стратегія розвитку ринку, відкриття нових магазинів, розширення ринків збуту, масштабів діяльності на всі регіони України, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення обсягів збуту та прибутку підприємства.*

2. *Налагодження зв'язку із споживачами в соціальних мережах, активний постінг в Instagram і Facebook.*

3. *Запровадження послуги з прокату одягу. В 2020 році у флагманському магазині Н&М в Стокгольмі з'явилася перша послуга з прокату одягу і добре себе зарекомендувала в багатьох країнах.*

4. *Перегляд і оновлення програми лояльності.*

10. Нами був розрахований NPS – чистий індекс підтримки (лояльності) клієнтів магазину одягу «Н&М» в ТРЦ «Республіка». Результат 35% потрапив в діапазон значень від 30 до 50 «добре, але не ідеально, компанії є до чого прагнути». Це підтверджує необхідність удосконалення маркетингової стратегії Н&М в Україні і дає надію на ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96>
3. Аакер Д. А. Створення сильних брендів: навч. посібн. для ВНЗ. К.: Видавничий центр «Академія», 2014. 534 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К. : КНЕУ, 2011. 543 с.
5. Балацький Є. О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», 2015. 397 с.
6. Белявцев М.І, Воробйов В.Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ., 2006. 407 с.
7. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 200 с.
8. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу. наукова стаття. Траектория науки. 2015. № 2-3. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>.
9. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.
10. Войчак А.В., Федорченко О.В. Маркетингові дослідження: підручник, за наук. ред. А. В. Войчака. Київ: КНЕУ, 2007. 408 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2006. 717 с.
12. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємств. Concept formation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 449.
13. Голубков Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358–390.
14. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.

15. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.
17. Зозульов О.В. Поведінка споживачів: навч. посібн. Київ: Знання, 2004. 364 с.
18. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: *навч. посіб.*
19. Карпов В.А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: В-во «Знання», КОО, 2003. 284 с.
20. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: *навчальний посібник*. Київ: Академвидав, 2007. 256 с. Київ: Центр навч. літ., 2006. 192 с.
21. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дадій О.І. Стратегічне управління: *навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ, 2007. 240 с.
22. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. за заг. ред. В. Олександров. К.: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
23. Стратегічний маркетинг: *підручник*. О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.
24. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження: *підручник*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 375 с.
25. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: *підручник і практикум для акад. бакалаврату*. під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна, 2017. С. 22–45.
26. Маркетинговий менеджмент: *навч. посібник*. Балабанова Л.В., Алчева Т.І., Балабанова І.В. та ін.; за ред. Л. В. Балабанової. Київ: Знання, 2004. 354 с.
27. Маркетинг-менеджмент : *підручник і практикум для бакалаврату та магістратури* / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. 2017. С. 119–133.
28. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
29. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: *підручник*. Київ: ТОВ „Лазарит-Поліграф”, 2012. 480 с.
30. Стратегічний маркетинг: *підручник*. О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.

31. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження: *підручник*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 375 с.
32. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: *електронний навчальний посібник* для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
33. Стратегічний маркетинговий план. Відмінності планів і процедур розробки: URL: <http://bmanager.ru/articles/strategicheskij-marketingovyj-plan-razlichiya-planov-i-procedur-razrabotki.html>.
34. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: *підручник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
35. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12.
36. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
37. Ринок одягу в Україні: фактори попиту. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-v-ukraine-factory-sprosa>
38. Ринок одягу та взуття ЄС <https://export.gov.ua/industry/review/76>
39. Тенденції ринку одягу у 2023 році. URL: <https://bergamo.ua/blog/tendenciyi-rynku-odyagu-2023>
40. H&M – виторг модного бренду в Україні у 2023 році. URL: <https://forbes.ua/news/ukraintsi-vitratili-mayzhe-242-mln-grn-v-magazinakh-hampm-pislya-povernennya-brendu-11032024-19768>
41. Офіційний сайт Групи «H&M». URL: <https://hmgroupp.com/about-us/>
42. Українська асоціація маркетингу, журнал. «Маркетинг в Україні». URL: <http://www.uam.kneu.kiev.ua/ukr/index.php>
43. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management (16th Ed.). Pearson, 2021. С. 16.