

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ В. СТІЛЕЦЬ

« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Конкурентоспроможність світових виробників одягу на глобальному ринку»

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма «Міжнародний бізнес»

ступеня бакалавра

Виконавець роботи Купрієнко Євгенія Олександрівна

(підпис, дата)

Науковий керівник к. е. н., доцент Флегантова Анна Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент Завалій Микола Вікторович

Полтава 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможности ТНК на глобальному ринку одягу.....	6
1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможности як економічної категорії.....	6
1.2. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність світових виробників одягу.....	14
Висновки до розділу 1.....	27
Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможности світових виробників одягу на глобальному ринку.....	29
2.1. Аналіз конкурентоспроможности провідних компаній на глобальному ринку одягу.....	29
2.2. Вплив брендування та маркетингу в сегментах люкс та мас-маркет на конкурентоспроможність ТНК на глобальному ринку одягу.....	40
Висновки до розділу 2.....	50
Розділ 3. Перспективи розвитку конкурентоспроможности компаній-виробників одягу на глобальному ринку.....	52
3.1. Прогнозування конкурентоспроможности світових виробників одягу на глобальному ринку.....	52
3.2. Шляхи зміцнення позицій компаній-виробників одягу на глобальному ринку.....	61
Висновки до розділу 3.....	70
Висновки та рекомендації.....	73
Перелік інформаційних джерел.....	80
Додатки.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження конкурентоспроможности світових виробників одягу на глобальному ринку є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції. Індустрія моди та виробництва одягу переживає динамічні трансформації, зумовлені як змінами в уподобаннях та поведінці споживачів, так і новими технологічними та екологічними викликами. Успіх компаній Dior, Prada, Zara та Nike на світовій арені свідчить про їхню здатність адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та впроваджувати інноваційні підходи в бізнес-стратегії. За даними звіту McKinsey, глобальний ринок одягу у 2022 році зріс на 3,9% попри численні макроекономічні виклики, демонструючи стійкість галузі. Глобальний ринок моди і одягу є однією з найбільш динамічних галузей, де конкуренція постійно зростає через зростання числа нових учасників та змін уподобань споживачів. Аналіз конкурентоспроможности таких гігантів, як Dior, Prada, Zara та Nike, допоможе зрозуміти ключові фактори успіху, визначити стратегічні напрямки розвитку та розробити рекомендації для інших підприємств у цій сфері. Зростання ролі цифрових технологій та інновацій як драйверів конкурентоспроможности підвищує значимість дослідження. Провідні бренди активно впроваджують цифрові інструменти залучення споживачів, багатоканальні стратегії просування та нові операційні моделі. Досвід компаній у цій сфері є надзвичайно цінним для розуміння майбутніх конкурентних стратегій. Крім того, сучасні споживачі, особливо молоде покоління, надають перевагу брендам, які демонструють екологічну і соціальну відповідальність. Відтак, компанії змушені переглядати свої виробничі практики та запроваджувати інновації циркулярної економіки задля посилення конкурентних позицій. Тож дослідження даної теми є актуальним, оскільки воно спрямоване на виявлення та систематизацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність, а також на розробку інструментів для її підвищення, що є важливим для забезпечення стабільного розвитку компаній в умовах глобального ринку.

Питанням дослідження конкуренції та конкурентоспроможності були присвячені праці таких дослідників, як К. Альтрайтер [1; 3], С. Арора-Джонсон [4], Н. Брунссон [4], Р. Гассе [4], П. Гемават [7; 8], Дж. С. Ганс [6], Н. Гейн [2], К. Грабнер [1; 3], Г. Вольфмайр [1; 3], Дж. Зісман [12], М. Кенні [12], К. Лагерстрем [4], М. Е. Портер [5; 14], С. Пюрінгер [1; 3], А. Рогояну [1; 3], Д. Дж. Тіс [11], А. Цукерман [10], Дж. А. Шумпетер [9]. Однак їхні роботи охоплюють або ж лише теоретичне питання теми, або досліджують конкуренцію на усіх ринках, не виокремлюючи фактори, що впливають на конкуренції на певному ринку. Тож ми вирішили дослідити конкурентоспроможність компаній саме на ринку одягу та навіть розглянути певні аспекти, що вирізняють сегменти люкс та мас-маркет.

Метою роботи є дослідження конкурентоспроможності світових виробників одягу на глобальному ринку. Для розкриття повною мірою теми роботи та досягнення поставленої мети виокремлено наступні **завдання дослідження**:

- охарактеризувати сутність та поняття конкурентоспроможності як економічної категорії;
- дослідити основні фактори впливу на конкурентоспроможність світових виробників одягу;
- провести аналіз конкурентоспроможності провідних компаній на глобальному ринку одягу;
- дослідити вплив брендування та маркетингу в сегментах люкс та мас-маркет на конкурентоспроможність ТНК на глобальному ринку одягу;
- розробити прогноз конкурентоспроможності світових виробників одягу на глобальному ринку;
- запропонувати шляхи зміцнення позицій компаній-виробників одягу на глобальному ринку.

Об'єктом дослідження є світові виробники одягу.

Предметом дослідження є процес формування конкурентоспроможності світових виробників одягу на глобальному ринку.

Методи дослідження. У роботі використано метод порівняння, узагальнення,

систематизації та синтезу (для вивчення історії понять конкуренції та конкурентоспроможності), регресійний та SWOT-аналізи (при розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності, дослідженні факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній в окремих сегментах), графічний та табличний методи (для наочної ілюстрації вихідних даних та результатів розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності та прогнозування), прогнозування та узагальнення експертних думок (при передбаченні показників конкурентоспроможності компаній на 2024-2025 роки).

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що вивчали історію конкуренції та конкурентоспроможності, статистичні сайти, офіційні сайти компаній, офіційні сайти міжнародних організацій, фінансові звіти компаній, економічні журнали практичного спрямування, матеріали наукових та студентських конференцій, монографії, статті.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: участь у кафедральних наукових дослідженнях за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положенні та результати роботи оприлюднені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми» (28 березня 2024 року).

Публікації: Купрієнко Є.О. (2024). Фактори конкурентоспроможності ТНК на глобальному ринку одягу: порівняльний аналіз сегментів люкс та мас-маркет. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми:* матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (28 березня 2024 року). Полтавський університет економіки і торгівлі. С. 320-323.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТНК НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ОДЯГУ

1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності

Конкурентоспроможністю суб'єкта міжнародного бізнесу можна назвати результат успішної його конкуренції на ринку, а конкуренцію, в свою чергу, можна вважати рушійною силою, що змушує компанії постійно вдосконалюватися, аби залишатися конкурентоспроможними.

В умовах ринкової економіки конкуренція є невід'ємним атрибутом, що стимулює розвиток та інновації. Її можна визначити як суперництво між двома або більше суб'єктами (компаніями, країнами) за доступ до обмежених ресурсів, ринків збуту або споживачів.

Вперше поняття конкуренції можна знайти у працях шотландського економіста Адама Сміта (1723-1790). Сміт стверджує, що урядові привілеї, що є основою меркантилізму, неминуче призводять до створення монополістичних структур та послаблення конкуренції [1]. Загалом, у своїй праці автор мало говорить концепцію конкуренції та її механізми, а лише стверджує, що в основі ринку лежить конкуренція між продавцями та покупцями, що базується на попиті та пропозиції на певний товар та впливає на ціну товару. Якщо узагальнити визначення, яке Сміт дає поняттю конкуренції, то його можна описати так: там, де існує конкуренція між продавцями ціна знижуватиметься, а там, де існує конкуренція між продавцем та покупцем (тобто дефіцит) ціна зростатиме [2].

На початку XIX століття можна відзначити лише зародження більш наукового підходу до теми конкуренції у роботах Девіда Рікардо «Про принципи політичної економії та оподаткування» (1817) та Томаса Мальтуса «Принципи політичної економії» (1820), однак і вони мало додали до концепції конкуренції, що вже була

запропонована Смітом [2].

Починаючи з середини XIX століття історію поняття конкуренції можна розділити на чотири основних етапи:

1. Етап політико-економічних ідей (приблизно 1830-1890 рр.). На цьому етапі конкуренцію визначали як часом руйнівну, але прогресивну та необхідну силу. Дослідники цього періоду зазначали, що конкуренція може призводити до негативних наслідків, однак вірили, що вона є рушійною силою інновацій та економічного зростання.

2. Етап формальних економічних теорій (починаючи з 1870-х рр.). Цей етап характеризується намаганням вчених теоретично обґрунтувати аналітичну складову конкуренції та використання конкуренції як інструменту для дослідження та прогнозування поведінки ринків.

3. Етап соціально-біологічних концепцій (1850-1900 рр.). На цьому етапі конкуренція розглядається як природне явище та вважається рушійною силою еволюції, що веде до прогресу у суспільстві.

4. Етап соціологічних досліджень (1900-1920 рр.). Дослідники цього періоду вивчають цінність конкуренції та її вплив на соціальний світ, а тому піднімають питання про те, чи є конкуренція природною чи соціальною [2].

Простежити появу концепції конкуренції можна від ранніх форм соціалістичної думки. У есе «Людське щастя» (1825) Джон Грей стверджує, що конкуренція обмежує продуктивність, а отже і здатність торговців отримувати прибуток. «Маніфест 1842 року» Роберта Оуена містить глибокий аналіз руйнівних наслідків конкурентної системи найманої праці. Він зазначає, що конкуренція розколює суспільство та породжує ворожнечу. Пізніше Карл Маркс у «Капіталі» розвинув критику конкуренції, а саме описав конкуренцію як жорсткий закон, що чинить владу над капіталістами [2].

Джон Стюарт Мілль (1806-1873) – ключова фігура в історії ліберальної думки. Мілль підкреслював важливість конкуренції у виробничій сфері для ефективної комунікації між продавцями та покупцями, а також для забезпечення єдиної ціни. Однак у сфері розподілу доходів конкуренція часто приносила більшу шкоду для

робітничих класів [1]. Та все ж він вважав, що конкуренція веде до інновацій, натомість критикував ранні форми кооперативного соціалізму, оскільки вони гальмують розвиток. Міллер розглядав конкуренцію як необхідну форму прогресу, що запобігає неробству та монополії, та позитивну силу змін, якій не варто чинити опір [2].

З другої половини XIX століття через початок переосмислення економіки як форми математичної науки змінилося розуміння «досконалих» форм конкуренції, які теоретично можна було довести застосовуючи математичні методи, а отже конкуренція за сучасним на той час розумінням більше не була пов'язана з політичними проблемами чи недоліками капіталістичного суспільства, набуваючи більш абстрактних, а тому й «досконалих» форм. Історію досконалої конкуренції можна простежити у працях Огюстена Курно (1801-1877), який описував ринкову рівновагу як результат конкуренції за обсяги виробництва та Вільяма Джевонс (1835-1882), який стверджував, що конкуренцію можна вважати відповіддю на монополію в межах різних ринків [2].

Леон Вальрас (1834-1910) ввів ідеї досконалої конкуренції (яка досі є важливою аксіомою в багатьох економічних моделях), що дозволила виділити дві різні форми ринків залежно від ступеня конкуренції, що присутня на них: монополістичний та олігополістичний [3]. Вальрас вважав, що конкуренція є динамічною та пояснював це тим, що хоча цінність виникає на ринку природньо в умовах конкуренції вона пов'язана не з працею чи корисністю, а з дефіцитом [2]. Це визначення більше відповідає сучасним розумінням конкуренції, оскільки саме через дефіцит існує цінова конкуренція.

У «Теоретичній економіці» Вальрас висунув припущення про те, що існує ринок, який може бути досконалим в умовах конкуренції. Використовуючи різні фактори він описав математичне розв'язання проблем досконалої конкуренції від обміну одного товару на інший до обміну великої кількості товарів одночасно. Однак за результатами дослідження Вальрас визнав, що рівновага є радше ідеальним станом, ніж реальним, оскільки в реальності «вільній конкуренції перешкоджає нескінченна кількість факторів», які ми зараз можемо охарактеризувати як зовнішні фактори [2].

Також у другій половині XIX століття на вивчення конкуренції значною мірою вплинула робота Чарльза Дарвіна про природний відбір «Походження видів» (1859). Герберт Спенсер після прочитання праці Дарвіна ввів у 1864 році термін «виживання найсильніших» і згодом також розвинув його у своїх працях з соціології, політики та правосуддя. Спенсер вважав еволюцію рухом від простого до складного та стверджував, що цей рух не є руйнівним, а призводить до укріплення взаємозв'язків та збільшує вірогідність «виживання» більшого (соціального) організму. У всіх працях Спенсер описує конкуренцію виключно як позитивне явище та зазначає, що вона є стимулом, який спонукає нас до вдосконалення [2].

У XX столітті розвиток поняття конкуренції продовжив зокрема Георг Зіммель, який писав: «Сучасна конкуренція, яку називають боротьбою всіх проти всіх, зрештою, є боротьбою всіх за те, щоб привернути увагу всіх» [2]. Тобто за його висловом поняття конкуренції можна трактувати як боротьбу за визнання чи схвалення третьої сторони, тобто клієнта, а також розглядати як бажання перевершити опонента, а не знищити його. Спираючись багато в чому на праці Спенсера Зіммель зрештою також визначає конкуренцію як позитивне явище та соціальне благо, що є рушійною силою, яка сприяє соціалізації, інтеграції та встановленню зв'язків між конкурентами та третіми сторонами [4].

У другій половині XX століття вчені намагалися включити в економічне поняття конкуренції не лише товари, а й соціальні блага, такі як визнання, честь, повага, любов і престиж, що сприяло зникненню відмінності між економічною та соціальною сферами, оскільки тепер усі людські взаємини розглядалися як форми людського обміну [3].

Сьогодні конкуренція розглядається як доволі складне явище, що має свої позитивні та негативні аспекти. Сучасні дослідники продовжують вивчати конкуренцію, аби краще зрозуміти її роль у суспільстві і пропонують різні визначення поняттю конкуренції.

Майкл Портер визначає конкуренцію «не як статичне явище, а як динамічний процес, який постійно еволюціонує під впливом змін у технологіях, поведінці споживачів та глобалізації» [5]. Це розуміння підкреслює важливість адаптації та

гнучкості для успіху в конкурентному середовищі. Портер розрізняє п'ять сил конкуренції: загроза нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза товарів-замінників та суперництво між існуючими конкурентами.

Джошуа Ганс так само стверджує, що «конкуренція не є статичним явищем і фірми перебувають у постійній боротьбі за частку ринку, використовуючи цінову конкуренцію, диференціацію продуктів та інновації» [6].

Панкай Гемават вважає, що «конкуренція – це багаторівнева система, яка включає в себе як мікрорівневу конкуренцію між фірмами, так і макрорівневу конкуренцію між країнами» [7], а також «конкуренція – це не просто боротьба за частку ринку, а спільне створення цінності для споживачів через інновації та співпрацю» [8].

Джозеф Шумпетер вважає, що конкуренція – це «процес творчого руйнування», де старі продукти та технології замінюють новими, більш ефективними [9].

Анна Цукерман стверджує, що конкуренція – це «динамічний процес, який залежить від взаємодії між компаніями, споживачами та регуляторами» [10].

Девіс Тіс у своїй праці визначав конкуренцію як «механізм, який стимулює інновації та зниження цін» [11].

Мартін Кенні та Джон Зісман зазначають у своїй праці, що «конкуренція – це не просто боротьба між фірмами, а й боротьба між різними моделями капіталізму» [12]. Кенні та Зісман стверджують, що характер конкуренції залежить від того, яка модель капіталізму домінує в певній країні або регіоні.

У сучасному розумінні найчастіше зустрічається три форми конкуренції, а саме:

- функціональна, що виникає, коли різні виробники випускають взаємозамінні товари, що можуть задовольнити певну потребу споживачів;
- предметна, що притаманна для різних виробників однієї продукції;
- видова, що є наслідком виробництва різними виробниками одного товару, що має певні незначні відмінності [13].

Тож сама конкуренція, з одного боку, є своєрідним змаганням за досягнення високих результатів у певній сфері діяльності та отримання найбільшого прибутку. З іншого, невід'ємною складовою взаємодії суб'єктів ринкової діяльності у

виробництві та збуті продукції, а також вкладенні капіталу. З цього можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність – це фундаментальна умова виживання (пристосування) суб'єкта господарювання та досягнення ним успіху.

Поняття конкурентоспроможности також може бути визначено по-різному, але визначення конкурентоспроможности з різних джерел та описані різними науковцями все ж зводяться до того, що це здатність підприємства, галузі або країни виробляти товари чи послуги, що є конкурентними на ринку та відповідають вимогам та потребам споживачів.

Проаналізувавши багато праць, що стосуються конкурентоспроможности та узагальнивши їх ми сформулювали власне визначення конкурентоспроможности.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства, галузі або країни задовольнити потреби споживачів на основі вигідних для суб'єкта господарювання умов виробництва та реалізації продукції, що виражається в можливості отримання прибутку та забезпеченні сталого розвитку.

Сутність конкурентоспроможности можна охарактеризувати за допомогою таких аспектів:

- за економічним аспектом – це здатність суб'єкта господарювання виробляти та реалізовувати товари, надавати послуги, що відповідають потребам споживачів за конкурентоспроможними цінами;
- за технологічним аспектом – це здатність суб'єкта господарювання застосовувати передові технологічні рішення для впровадження їх у виробничі процеси;
- за маркетинговим аспектом – це здатність суб'єкта господарювання ефективно просувати свої товари чи послуги на ринку на основі конкурентоспроможної ціни, якості продукту чи сервісу;
- за управлінським аспектом – це здатність суб'єкта господарювання забезпечувати сталий розвиток на основі ефективного використання ресурсів і конкурентоспроможних конкурентних переваг.

Як ми уже зазначали раніше конкурентоспроможність можна розглядати на різних рівнях (рис. 1.1).

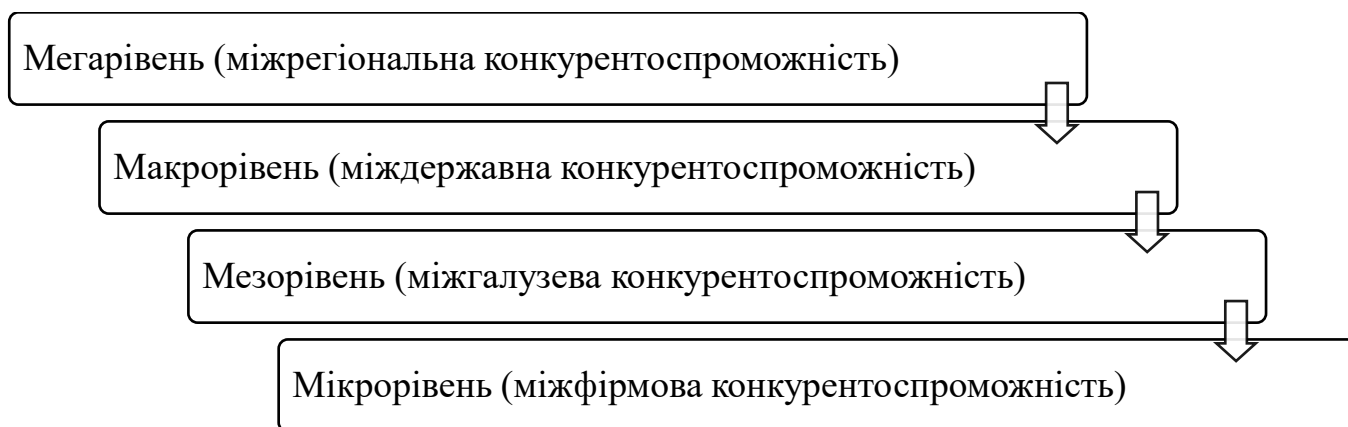


Рисунок 1.1 – Конкурентоспроможність на різних рівнях функціонування
Джерело: складено автором на основі даних [14].

Ми вирішили у цій роботі зосередити свою увагу на вивченні конкурентоспроможності на внутрішньогалузевому рівні, а саме в галузі виробництва одягу та проаналізувати конкурентоспроможність окремих підприємств та компаній.

У контексті світових виробників одягу конкурентоспроможність можна описати такими факторами:

- якість та дизайн продукції, адже споживачі очікують від світових виробників одягу товари високої якості та сучасного дизайну, аби одяг відповідав їхнім потребам у довговічності та прагненню слідувати модним тенденціям;
- ціна продукції, бо виходячи з попереднього фактору можна зазначити, що споживачі, очікуючи від виробників одяг високої якості, готові платити за нього відповідні гроші, однак ціна має бути конкурентною на глобальному ринку та доступними для цільових споживачів бренду;
- географічне розташування, оскільки компанії, виробництва яких розташовані у країнах із низькою вартістю праці, матимуть конкурентну перевагу у виробництві недорогого одягу;
- маркетинг, що дозволяє виробникам просувати свою продукцію потенційним споживачам як особливу, таку, що відрізняється від продукції конкурентів ціною, якістю або статусом;
- інноваційна діяльність, що дозволяє виробникам створювати нові та більш конкурентні товари, а також, на прикладі деяких компаній, дозволяє

споживачам бути більш залученими у процес виробництва та дизайну одягу.

Говорячи про сучасне розуміння конкурентоспроможності неможливо не згадати про сталий розвиток. У контексті конкурентоспроможності це означає, що компанії, які прагнуть бути конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі, повинні враховувати екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Споживачі дедалі більше усвідомлюють етичні та екологічні проблеми, пов'язані з виробництвом одягу, і тому віддають перевагу брендам, які дотримуються принципів сталого розвитку [15].

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність у контексті сталого розвитку можна зазначити:

- ефективне використання ресурсів;
- зменшення споживання енергії та води;
- використання екологічних матеріалів;
- переробка та повторне використання матеріалів;
- зменшення викидів парникових газів;
- дотримання етичних норм у виробництві;
- забезпечення безпечних умов праці зі справедливою платою.

Компанії, що ігнорують принципи сталого розвитку ризикують втратити конкурентну перевагу (як серед споживачів, так і серед інвесторів), зіткнутися з регуляторними санкціями та зазнати шкоди для репутації.

Хоча і впровадження принципів сталого розвитку може призвести до збільшення витрат на нові технології, матеріали, а отже й збільшення вартості продукції, та все ж це є важливим аспектом для довгострокового успіху компанії.

Отже, вивчивши та проаналізувавши багато відомих до цього праць про конкуренцію ми відзначили, що вивчення конкуренції почалося з середини XVIII століття, коли Адам Сміт вперше зазначив, що ціна знижуватиметься, якщо існує конкуренція між продавцями, однак якщо існує дефіцит, а отже конкуренція між продавцем та покупцем, то ціна зростатиме. Надалі активне вивчення концепції конкуренції почалося у середині XIX століття та визначило перший з чотирьох етапів вивчення конкуренції, останній з яких закінчився у 1920-х роках. Науковцями, що

вивчали поняття конкуренції у наш час є Майкла Портера, Джошуа Ганса, Джозефа Шумпетера, Анни Цукерман та інших. Вони визначають конкуренцію як динамічний процес, що еволюціонує під впливом змін технологій, поведінки споживачів, багаторівневу систему з різними видами конкуренції, процес заміни старого на нове, стимулювання інновацій, зниження цін. Проаналізувавши визначення конкурентоспроможності надане міжнародними організаціями ми сформулювали власну дефініцію цього поняття, яка охоплює усі важливі, на нашу думку, аспекти та в повній мірі розкривала поняття конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства, галузі або країни задовольнити потреби споживачів на основі вигідних для суб'єкта господарювання умов виробництва та реалізації продукції, що виражається в можливості отримання прибутку та забезпеченні сталого розвитку. Для більш детальної характеристики конкурентоспроможності ми описали її сутність за економічним (виробництво та реалізація товарів/послуг), технологічним (застосування передових технологій), маркетинговим (просування товарів) та управлінським (забезпечення сталого розвитку) аспектами.

1.2. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність світових виробників одягу

Глобальний ринок одягу – це динамічний та мінливий простір, де здійснюється тисячі угод щодня. Він охоплює виробників, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних продавців та споживачів одягу з усього світу. Ринок одягу характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами в модних тенденціях, технологіях та поведінці споживачів [16].

Вивчивши та проаналізувавши багато праць сучасних економістів та підприємців, а також детально ознайомившись з діяльністю компаній на ринку одягу ми виокремили сім факторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на

конкурентоспроможність світових виробників одягу та, власне, формують її. У цьому розділі ми детально розглянемо кожен з цих факторів конкурентоспроможності. Порядок, у якому ми описуватимемо ці фактори можна вважати таким, що йде від факторів, що впливають на конкурентоспроможність найбільше до тих, що впливають найменше. Однак у залежності від сегменту ринку, країни, культурних та соціальних особливостей ці фактори можуть змінювати свою позицію у рейтингу впливу на конкурентоспроможність виробників одягу.

Цінова політика. Система заходів, спрямована на встановлення та зміну цін на одяг з метою досягнення конкурентних переваг та максимізації прибутку. Цей фактор є одним з найважливіших для конкурентоспроможності, адже ціна є одним з ключових факторів, що впливають на рішення споживачів про покупку.

Для встановлення конкурентної ціни на продукцію визначається цінність кожного окремого товару, яка може бути визначена за допомогою одного з підходів, кожен з яких ґрунтується на певній теорії ціноутворення. Зокрема виділяють п'ять теорій ціноутворення, які ми детально розкриємо далі.

1. Теорія трудової вартості – ця теорія стверджує, що цінність товару визначається кількістю суспільно-необхідної праці, що втілена в ньому. Цей підхід фокусується на витратах праці, необхідних для виробництва товару, однак не враховує інші фактори, такі як попит та пропозиція на ринку, гранична корисність [18].

2. Теорія граничної корисності – ця теорія стверджує, що цінність товару визначається граничною корисністю, яку він приносить споживачу. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що люди готові платити за товар лише ту ціну, яка відповідає його додатковій користи, порівняно з іншими товарами. Ця теорія дозволяє пояснити динаміку цін на ринку, але не враховує витрати на виробництво та використання цієї теорії може призвести до складності у вимірюванні [18].

3. Теорія попиту і пропозиції – ця теорія стверджує, що ціна товару встановлюється на ринку в точці перетину кривих попиту і пропозиції. Крива попиту показує, скільки товару готові купити споживачі за різними цінами, а крива пропозиції показує, скільки товару готові продати виробники за різними цінами. Ця

теорія також враховує вплив ринкових факторів на цінність товару, однак не пояснює, чому попит та пропозиція мають задані значення [18].

4. Теорія факторів виробництва – ця теорія стверджує, що цінність товару визначається ціною факторів виробництва, які використовуються для його виготовлення. До факторів виробництва відносяться земля, праця, капітал і підприємницькі здібності. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що цінність товару не може бути меншою за суму витрат на всі фактори виробництва, які були задіяні у його створенні. Натомість дана теорія не враховує попит та пропозицію на ринку та цінність товару для споживача [18].

5. Інформативна теорія – ця теорія стверджує, що цінність товару визначається інформацією, якою володіють покупці та продавці. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що люди готові платити за товар лише ту ціну, яку вони вважають справедливою, ґрунтуючись на доступній їм інформації (характеристиці товару, ціні, відгукам інших споживачів). Ціна товару буде вище, якщо покупці мають більше інформації про його цінність, і нижче, якщо продавці мають більше інформації про цінність товару [18].

Конкурентна ціна формується, коли один і той самий товар або товари-замінники виробляються багатьма компаніями. Встановлюючи ціну на товар компанія повинна орієнтуватися на конкурентну ціну на цей товар на ринку. Якщо підприємство виходить на ринок з продуктом, що за якістю не поступається вже існуючим товарам провідних компаній, однак за зниженою ціною, то воно має шанс розраховувати на попит на свою продукцію з боку споживачів.

Опрацювавши декілька джерел ми узагальнили переваги та недоліки низьких та високих цін на одяг як визначального фактора, що впливає на конкурентоспроможність (табл. 1.1). Ретельний аналіз цінової стратегії є ключовим для розуміння поведінки споживачів та позиціонування бренду на ринку. Врахування як короткострокових, так і довгострокових наслідків цінової політики дозволить компаніям ефективно конкурувати та задовольняти потреби своєї цільової аудиторії. Оптимальна цінова стратегія повинна балансувати між доступністю для споживачів та забезпеченням необхідного рівня прибутковості для сталого розвитку компанії.

Таблиця 1.1 – Вплив цінової політики на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вплив	Висока цінова політика	Низька цінова політика
Переваги	– збільшення рентабельності; – створення іміджу престижної продукції; – підвищення лояльності клієнтів.	– збільшення обсягів продажів; – збільшення частки ринку; – приваблення нових клієнтів.
Недоліки	– зниження обсягів продажів; – втрата частки ринку; – відтік клієнтів до конкурентів.	– зниження рентабельності; – сприйняття продукції споживачами як низькоякісної; – цінова війна з конкурентами.

Джерело: складено автором на основі даних [18; 19].

У підсумку можемо зазначити декілька рекомендацій для виробників одягу, щодо формування цінової політики. Зокрема це врахування цінності, яку одяг пропонує споживачам, при встановленні ціни; встановлення різних ціни в залежності від сегменту ринку, на який орієнтується компанія; стимулювання попиту за допомогою знижок, якщо це відповідає принципам компанії; аналіз цін компаній-конкурентів та коригування власної цінової політики, для забезпечення конкурентоспроможності товарів.

Якість продукції. Сукупність характеристик, які відповідають потребам, очікуванням споживачів та здатні повною мірою задовольнити їхні потреби. У контексті виробників одягу головними характеристиками якості продукції можемо зазначити зокрема:

- використання якісних та довговічних матеріалів: натуральних тканин, міцної фурнітури, якісних барвників;
- акуратне, якісне та ергономічне пошиття, без дефектів;
- стильний та актуальний дизайн, що відповідає потребам цільової аудиторії та модним тенденціям, якщо компанія орієнтується на них;
- зручний, практичний та функціональний у носінні одяг, що відповідає своєму призначенню;

– збереження основних характеристик та зовнішнього вигляду за умови належного зберігання та догляду [20; 21].

Загалом поняття якості можна розглянути як баланс трьох складових: «формальною якістю», до якої належать характеристики описані вище; «функціональною якістю», що відповідає четвертому пункту характеристик якості одягу, а саме відповідність вимогам споживачів; «етичною якістю», що характеризується використанням етичних джерел при створенні одягу.

У результаті розвитку глобального підприємництва у 1980-х рр. відбувся перехід від домінування конкуренції цін до домінування конкуренції якості. Близько 80% споживачів, приймаючи рішення про покупку, першочергово звертали увагу саме на якість продукції. Тож конкурентоспроможною могла стати лише та продукція, що, при інших рівних умовах та меншій собівартості виробництва, мала вищу якість [22].

Висока та низька якість продукції може суттєво впливати на конкурентоспроможність, як позитивно, так і негативно, викликаючи певні переваги та недоліки для компаній (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Вплив якості продукції на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вплив	Висока якість продукції	Низька якість продукції
Переваги	– збільшення лояльності клієнтів; – збільшення повторних покупок; – зменшення витрат на маркетинг; – створення позитивного іміджу бренду; – преміальна цінова політика.	– зниження витрат на виробництво; – збільшення конкурентоспроможності на ринках з низькими цінами; – збільшення швидкості виведення нових продуктів на ринок
Недоліки	– збільшення витрат на виробництво; – зниження конкурентоспроможності на ринках з низькими цінами; – зниження швидкості виведення нових продуктів на ринок.	– зниження лояльності клієнтів; – втрата клієнтів; – зниження рентабельності; – пошкодження іміджу; – цінова війна з конкурентами.

Джерело: складено автором на основі даних [23; 24].

Підбиваючи підсумки зазначимо наступні рекомендації для покращення якості продукції виробників одягу:

- встановлення чітких стандартів якості та контроль їх дотримання на всіх етапах виробництва;
- використання якісних матеріалів та фурнітури;
- співпраця з надійними постачальниками;
- інвестування в інноваційні технології та їх використання для покращення якості одягу;
- проведення тестування продукції;
- надання гарантій на одяг.

Маркетингова стратегія. Комплексний план дій, який використовується компанією для досягнення своїх маркетингових цілей. У контексті виробників одягу, маркетингова стратегія включає в себе:

- дослідження ринку, аналіз конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін;
- визначення цільової аудиторії, тобто групи людей, на яких буде орієнтований одяг;
- розробка позиціонування бренду, тобто створення такого образу бренду, що вирізнятиметься з-поміж конкурентів;
- розробка продуктової стратегії: характеристик та асортименту одягу, який пропонуватиме компанія;
- розробка цінової стратегії: цін на одяг, що будуть конкурентними та вигідними для компанії;
- вибір каналів дистрибуції, через які продаватиметься одяг;
- розробка рекламної стратегії: реклама, маркетингові кампанії, стимулювання збуту та інше [26].

Безпосередньо на процес формування маркетингової стратегії виробників одягу на глобальному ринку впливають:

- рівень забезпечення компанії ресурсами, необхідними для виробництва;
- стратегічні цілі, місія та завдання компанії;
- кон'юнктура та конкурентна поведінка на ринку [27].

Саме тому перед формуванням маркетингової стратегії компанії необхідно провести ефективний аналіз обсягу ринку та перспективу його зростання; маркетингової інфраструктури; політичних, економічних та соціальних чинників; рівня інформаційного забезпечення та технологічних можливостей та іншого [28; 29].

Ефективна та правильно складена маркетингова стратегія може мати значний вплив на роботу та темпи масштабування компанії. Так само, як і неефективна маркетингова стратегія може негативно позначитися на загальному іміджі компанії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив маркетингової стратегії на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вплив	Ефективна стратегія	Неефективна стратегія
Переваги	– збільшення обсягів продажів; – збільшення частки ринку; – підвищення впізнаваності бренду; – зростання лояльності клієнтів.	– зниження витрат на маркетинг.
Недоліки	– високі витрати на маркетинг; – ризик неправильного позиціонування бренду чи помилок при виборі стратегії.	– зниження обсягів продажів; – втрата частки ринку; – низька впізнаваність бренду; – зниження лояльності клієнтів.

Джерело: складено автором на основі даних [30; 31; 32; 33].

У XXI столітті найбільш ефективним видом маркетингової стратегії можна вважати саме електронний маркетинг, оскільки (особливо після пандемії Covid-19) більшість людей багато часу проводять у гаджетах та здійснюють покупки через інтернет. Тож компаніям важливо перебувати у інтернет-середовищі, вивчати актуальні тенденції у цифровому маркетингу, проводити дослідження цифрового середовища, створювати та поширювати контент, що відповідатиме запитам цільової аудиторії безпосередньо у цифровому середовищі.

А отже для компаній важливо розробити ефективну маркетингову стратегію, що допомагатиме масштабувати бізнес, а саме:

- розробка чіткої маркетингової стратегії, що ґрунтується на аналізі ринку,

споживачів, конкурентів та інших важливих факторів;

- збір та аналіз даних про споживачів, їх уподобання, пропозиції щодо покращення роботи та інше;
- створення омніканального досвіду: взаємодія зі споживачами через різні канали зв'язку, проведення заходів та створення матеріалу, що буде корисним для цільової аудиторії та дозволить збільшити її лояльність;
- використання інноваційних маркетингових інструментів;
- постійний перегляд та актуалізація маркетингової стратегії, відповідно до поточних цілей компанії;
- слідкувати за трендами та слідувати їм, створювати тренди самостійно, аби залучати нову аудиторію та утримувати вже існуючу.

Дизайн одягу. Візуальні та естетичні характеристики одягу, такі як фасон, колір, фурнітура, матеріали. Привабливий дизайн впливає на сприйняття одягу споживачами та його конкурентоспроможність, а саме збільшуючи зацікавленість споживачів у продукції компанії та виділяючи одяг серед конкурентного.

Дизайн одягу, зокрема, є надзвичайно важливим. По-перше, він створює перше враження. Коли людина бачить одяг певного бренду вперше, то формує висновки про нього за лічені секунди. Привабливий та цікавий дизайн одягу може допомогти компанії справити позитивне перше враження, зацікавити потенційних клієнтів та сформувати загальний позитивний висновок про бренд. По-друге, дизайн одягу допомагає компанії вирізнитися своєю продукцією серед конкурентної та робить її більш упізнаваною, а споживачам дозволяє виразити власну особистість. По-третє, дизайн продукції створює емоційний зв'язок між споживачем та одягом, а тому й з брендом [34].

Щоб бути конкурентоспроможним на ринку виробництва одягу, бренд повинен мати чітку й унікальну дизайнерську стратегію. Ця стратегія повинна ґрунтуватися на розумінні цільової аудиторії, поточних трендів на ринку та конкурентної переваги.

Вище було описано лише позитивні аспекти впровадження дизайну одягу, однак варто зазначити, що є також фактори, що можуть ускладнювати процес виробництва одягу через впровадження унікального та якісного дизайну одягу, тому

ми розглянули наслідки впровадження дизайну одягу на високому та низькому рівнях (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив дизайну одягу на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вплив	Високий рівень дизайну	Низький рівень дизайну
Переваги	– збільшує привабливість одягу для клієнтів; – дозволяє одягу виділятися на тлі конкурентів; – сприяє емоційному зв'язку з брендом; – збільшує цінність продукту; – підвищує лояльність клієнтів.	– низькі витрати на розробку та виробництва; – простота у масштабуванні виробництва; – можливість апелювати до ціночутливих споживачів.
Недоліки	– високі витрати на розробку та виробництво; – великі збитки, якщо дизайн не відповідає смакам цільової аудиторії; – складність у масштабуванні виробництва.	– зниження привабливості одягу для споживачів; – ризик втратити клієнтів, які шукають модний та стильний одяг; – негативний вплив на репутацію бренду.

Джерело: складено автором на основі даних [35; 36].

Як висновок можемо зазначити рекомендації для виробників одягу, що допоможуть ефективно впроваджувати дизайн продукції та зменшити негативні наслідки на діяльність компанії:

- проводити дослідження цільової аудиторії та конкурентів;
- співпрацювати з дизайнерами та інвестувати в розробку дизайну;
- враховувати культурні особливості клієнтів;
- використовувати інноваційні технології;
- впроваджувати екологічні та етичні практики;
- постійно розвиватися та адаптуватися до ринку та потреб споживачів.

Брендинг. Комплексний процес створення та управління брендом, який допомагає одягу виділитися на тлі конкурентів, завоювати лояльність клієнтів, створити відчуття престижності та ексклюзивності. Брендінг включає в себе

розробку назви, логотипу, слогану та інших елементів візуальної ідентифікації; формування позиціонування бренду на ринку; створення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією; забезпечення чіткої та послідовної комунікації бренду [37].

Брендинг, зокрема, включає в себе і усі вищезазначені фактори конкурентоспроможности, оскільки вони є невід'ємною частиною формування іміджу компанії та впливають на її впізнаваність.

Узагальнюючи всі елементи брендингу можна об'єднати їх у декілька підходів управління брендингом, а саме:

- виробничий підхід, що орієнтований на підвищення якості продукції;
- маркетинговий підхід власне зосереджений на маркетинговій діяльності та рекламних кампаніях, що сприяють формуванню емоційного іміджу;
- кадровий підхід спрямований на формування внутрішнього іміджу компанії, однак недостатньо уваги приділяється зовнішньому іміджу;
- менеджерський підхід гармонійно поєднує усі підходи, необхідні для формування як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу бренду [31].

Спираючись на всі проаналізовані характеристики можемо виділити два види брендингу за його рівнем впливу: сильний та слабкий брендинг (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Вплив брендингу на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вплив	Сильний брендинг	Слабкий брендинг
Переваги	– збільшує довіру до одягу; – створює відчуття престижності та ексклюзивності; – підвищує лояльність клієнтів; – збільшує рентабельність одягу; – допомагає у виході на нові ринки та масштабуванні бізнесу.	– зазвичай товар доступний для масового ринку; – компанія є більш гнучкою до змін та менш чутливою до невдач.
Недоліки	– може потребувати великих витрат на маркетинг; – може бути складним у підтримці.	– менш привабливий для споживачів; – може негативно впливати на рентабельність одягу.

Джерело: складено автором на основі даних [38; 39; 40; 41].

Підсумовуючи таблицю можемо зазначити абсолютну перевагу сильного брендингу та надати рекомендації для створення сильного брендингу компаніям на ринку виробництва одягу, а саме: забезпечити відповідність бренду цільовій аудиторії, використовувати різні канали комунікації для просування бренду, створювати емоційний зв'язок з клієнтами, постійно оновлювати та розвивати бренд.

Цільова аудиторія. Чітко визначена група людей, на яку орієнтований одяг. Її характеристики, такі як вік, стать, рівень доходу, стиль життя, цінності та інтереси, визначають дизайн, ціноутворення, маркетингову стратегію та інші аспекти виробництва одягу.

Процес визначення цільової аудиторії включає в себе:

- аналіз демографічних даних: вік, стать, дохід, освіта, сімейний стан, місце проживання;
- аналіз психографічних даних: цінності, інтереси, спосіб життя, особистість, ставлення до бренду;
- аналіз поведінкових даних: звички покупки, споживання медіа, лояльність до бренду, готовність платити, схильність до ризику [42].

Правильно визначена цільова аудиторія бренду дає ряд переваг. Зокрема, дозволяє сконцентрувати маркетингові зусилля, оскільки рекламні повідомлення будуть направлені на людей, які з більшою ймовірністю стануть клієнтами компанії. Також це сприятиме розробці продукції, що відповідатиме потребам та очікуванням клієнтів. І, звісно ж, обмежена цільова аудиторія дозволить компанії сформулювати тон голосу (tone of voice), який відповідатиме цінностям бренду, його філософії та відношенню до аудиторії. Проте, слід пам'ятати, що преференції та вподобання споживачів можуть змінюватися з часом, тому компанії необхідно регулярно переглядати та оновлювати свої уявлення про цільову аудиторію. Гнучкість та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов є запорукою успіху в довгостроковій перспективі.

Однак цільова аудиторія компанії може бути визначена неправильно, що матиме ряд негативних наслідків, так само як і правильно визначена цільова аудиторія позитивно впливатиме на конкурентоспроможність компанії (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Вплив правильності визначення цільової аудиторії на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вплив	Чітко визначена цільова аудиторія	Нечітко визначена цільова аудиторія
Переваги	– ефективний маркетинг та реклама; – розробка одягу, який відповідає потребам та очікуванням; – оптимізація виробництва та витрат; – ефективне ціноутворення.	– гнучкість та адаптивність; – можливість охопити різні сегменти.
Недоліки	– обмеження ринку; – складність виходу на нові ринки чи нові сегменти ринку; – складність диверсифікації; – висока конкуренція.	– низька ефективність маркетингових стратегій; – ризик розробки одягу, який не відповідає потребам споживачів; – складність позиціонування; – низька рентабельність; – слабкий бренд.

Джерело: складено автором на основі даних [43; 44; 45].

Проаналізувавши усю опрацьовану інформацію про цільову аудиторію та її формування можемо зазначити декілька порад для компаній:

- проводити опитування існуючих клієнтів, аби зрозуміти їхні демографічні дані, психографічні характеристики, поведінку та ставлення до бренду, потреби та очікування;
- аналізувати конкурентів, аби зрозуміти, на кого вони орієнтуються;
- сегментувати ринок за спільними характеристиками, аби визначити, які сегменти найпривабливіші для бренду;
- фокусуватися на своїх ніші, сегменті та зосередитися на задоволенні потреб клієнтів, що належать до цих сегментів ринку.

Глобалізація. Процес зростаючої взаємопов'язаності та взаємозалежності країн світу у сфері економіки, політики, культури та інших аспектів життя.

Глобалізацію можна розділити на 5 видів: економічну, політичну, культурну, технологічну та екологічну (додаток А). Кожен з видів глобалізації по-різному

впливає на конкурентоспроможність.

Окрім аналізу окремих видів глобалізації та їх впливу на конкурентоспроможність ми проаналізували також переваги та недоліки глобалізації в цілому на конкурентоспроможність компанії та узагальнили результати аналізу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Переваги та недоліки глобалізації як фактора конкурентоспроможности компаній-виробників одягу

Переваги глобалізації	Недоліки глобалізації
– доступ до нових ринків; – зниження витрат; – доступ до нових технологій; – підвищення конкурентоспроможности; – збільшення масштабів виробництва; – зниження цін для споживачів.	– збільшення конкуренції; – ризик втрати робочих місць; – економічна нерівність; – втрата культурної ідентичности; – складність адаптації до локальних ринків; – експлуатація дешевої робочої сили.

Джерело: складено автором на основі даних [49; 50; 51].

За результатами вивчення фактору глобалізації та опису усіх її переваг та недоліків ми виокремили рекомендації для виробників одягу щодо використання цього фактору для збільшення конкурентоспроможности компанії:

- розробити чітку стратегію глобалізації;
- враховувати особливості різних ринків;
- використовувати новітні технології;
- дотримуватися етичних та екологічних стандартів;
- співпрацювати з локальними партнерами та виробниками;

Отже, у цьому підрозділі було описано сім факторів, що, на нашу думку, впливають на конкурентоспроможність ТНК на ринку одягу найбільше. Як і зазначалося на початку розділу фактори було викладено у порядку за ступенем впливу на конкурентоспроможність від найбільшого до найменшого. На нашу думку цей порядок є наступним:

- цінова політика;

- якість продукції;
- маркетингова стратегія;
- дизайн;
- брендинг;
- цільова аудиторія;
- глобалізація.

Однак, якщо розглядати ці фактори у розрізі різних сегментів ринку чи країн, то ми не можемо сказати, що цінова політика, наприклад, завжди більше впливатиме на конкурентоспроможність ніж якість продукції. Ці два фактори замінюватимуть одне одного на першій позиції в залежності, зокрема, від сегменту, в якому працює компанія, ринку, на якому представлена продукція, навіть цільової аудиторії, для якої передбачена дана продукція. Так само можна сказати й про інші п'ять факторів, представлених у даному розділі. Для кожного з факторів було складено порівняльну таблицю, де було описано переваги та недоліки високого значення фактору. За результатами цього аналізу можна зазначити, що для багатьох факторів високе їх значення позитивно впливає на конкурентоспроможність, натомість може становити загрозу для інших важливих елементів функціонування компанії або ж ускладнювати процес роботи.

Висновки до розділу 1

Вивчення понять конкуренції та конкурентоспроможності можна зустріти у роботах таких класичних економістів як Адам Сміт, Девід Рікардо, Томас Мальтус і Джон Стюарт Мілль. Однак лише у другій половині XIX століття відбулося наукове переосмислення цих концепцій. Сучасне розуміння конкуренції розглядає її як динамічний процес, що еволюціонує під впливом змін у технологіях, поведінці споживачів та глобалізації. Конкуренція стимулює інновації, зниження цін та передбачає боротьбу за частку ринку, споживачів та ресурси.

Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства, галузі або країни задовольняти потреби споживачів, виробляючи товари чи надаючи послуги на вигідних умовах, що забезпечує отримання прибутку та сталий розвиток. Конкурентоспроможність має різні аспекти: економічний, технологічний, маркетинговий та управлінський і може розглядатися на різних рівнях: мікро-, мезо-, макро- та мегарівнях.

У контексти глобальної індустрії одягу ми визначили сім ключових факторів конкурентоспроможности, а саме: цінова політика, якість продукції, маркетингова стратегія, дизайн, брендинг, цільова аудиторія та глобалізація. Для кожного з факторів було детально проаналізовано його вплив на конкурентоспроможність компаній, а також наведено переваги та недоліки високого та низького рівня їх впровадження, надано рекомендації щодо ефективного використання даного фактора. Визначено, що ефективна цінова політика, висока якість продукції, вдала маркетингова стратегія, привабливий дизайн, сильний брендинг та правильно визначена цільова аудиторія можуть значно підвищити конкурентоспроможність виробників одягу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТИ СВІТОВИХ ВИРОБНИКІВ ОДЯГУ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз конкурентоспроможности провідних компаній на глобальному ринку одягу

Глобальний ринок виробників одягу є одним з найбільших і найдинамічніших ринків у світі. За оцінками Euromonitor International, у 2023 році його обсяг сягнув 2,5 трлн дол. США, а щорічні темпи зростання протягом наступних п'яти років очікуються на рівні 3,5% [52].

Північна Америка, Європа та Азія є трьома найбільшими регіонами ринку, на які припадає близько 70% загальних світових витрат на одяг. Однак очікується, що найшвидшими темпами зростатимуть ринки Азії та Африки, завдяки зростанню чисельності населення та збільшенню доходу на душу населення.

Глобальний ринок одягу можна розділити на два великих сегменти на основі цінової політики, якості продукції, цільової аудиторії та загального позиціонування бренду. Сегмент люкс – включає в себе компанії, що виготовляють одяг, який характеризується високою ціною, ексклюзивністю та престижем. Високі ціни у сегменті люкс пов'язані використанням високоякісних матеріалів, ручною роботою та унікальним дизайном. Цільовою аудиторією компаній цього сегменту є заможні люди, а отже і позиціонування компаній зосереджене на створенні іміджу, статусу, престижу. Сегмент мас-маркет – включає в себе одяг та взуття, що характеризуються нижчими ціною та якістю у порівнянні з продукцією сегменту люкс. Для виробництва продукції у сегменті мас-маркет використовуються доступні матеріали, простий дизайн, а виробництво є масовим та широкодоступним. Цільовою аудиторією цього сегменту є широкі верстви населення, які надають перевагу практичному та доступному одягу.

Для аналізу конкурентоспроможности на глобальному ринку ми обрали чотири компанії, що стали найбільшими виробниками одягу у своєму сегменті за результатами діяльності у 2022 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Чистий дохід компаній сегменту люкс та мас-маркет за 2022 рік

Назва бренду	Опис	Чистий дохід компанії у 2022 році (млн дол. США)
Dior	Найбільший виробник одягу у сегменті люкс	6214,65
Prada	Найбільший виробник взуття у сегменті люкс	498,71
Zara	Найбільший виробник одягу у сегменті мас-маркет	5,12
Nike	Найбільший виробник взуття у сегменті мас-маркет	1578

Джерело: складено автором на основі даних [53; 54; 55; 56].

У сегменті люкс для аналізу обрані Dior та Prada. Dior – французький бренд, що пропонує широкий спектр товарів люкс, включаючи одяг, взуття, сумки, парфумерію та косметику. Бренд славиться своїм бездоганим стилем, елегантністю та інноваційними дизайнами. Prada – італійська компанія, відома своїми вишуканими аксесуарами, одягом та взуттям, виготовленими з найкращих матеріалів. Бренд позиціонує себе як символ розкоші та статусу.

У сегменті мас-маркет аналіз буде зосереджений на Nike та Zara. Nike – американська компанія, що володіє лідируючою позицією на ринку спортивного одягу та взуття, маючи значну присутність у всьому світі. Їхня продукція відома високою якістю, інноваційними технологіями та сильним брендом. Zara – іспанський бренд, що є одним з найвідоміших брендів одягу в світі, пропонуючи широкий спектр стильного одягу за доступними цінами. Їхня бізнес-модель ґрунтується на швидкій зміні колекцій та адаптації до останніх модних тенденцій.

Для детального аналізу конкурентоспроможности обраних компаній ми вирішили дослідити їхній коефіцієнт конкурентоспроможности у динаміці за 4 роки:

з 2020 по 2023 рік. Для обчислення коефіцієнту конкурентоспроможности зі звітів про фінансові результати та бухгалтерських балансів кожної з компаній за кожен рік було взято наступні показники:

- операційний прибуток;
- собівартість реалізованої продукції;
- загальний капітал;
- загальні активи;
- загальна сума зобов'язань;
- сукупні поточні активи;
- всього поточних зобов'язань;
- чистий дохід;
- витрати на збут, загальні та адміністративні витрати.

Було виявлено, що у кожної з представлених компаній операційний прибуток у 2020 році значно знизився порівняно з цим показником у 2019 році, що є цілком логічним, оскільки у 2020 році почалася пандемія Covid-19 і більшість компаній понесли великих збитків. Операційний прибуток Dior знизився на 21,5%; Prada – на 90,7%; Zara – на 397,7% (оскільки у 2020 році компанія зазнала збитків у 22,03 млн дол. США); Nike – на 65%. Цікаво, що найменших збитків зазнала компанія Dior, що можна пояснити тим, що цільова аудиторія компанії сегменту люкс менше постраждала від локдаунів, а також компанія швидко відносилася після локдаунів, зберегла базу своїх поточних клієнтів та інвестувала у онлайн продажі. На відміну від Prada, яка більше залежить від продажів у фізичних магазинах, а тому компанія повільніше адаптувалася до онлайн продажів. Zara зазнала найбільшого зниження прибутку більше ніж на 100%. Це пов'язано з тим, що люди з низьким та середнім доходом, що є цільовою аудиторією компанії сегменту мас-маркет, постраждали від економічних наслідків пандемії, що спричинило значне зниження попиту, яке не було компенсоване онлайн-продажами. Nike, хоча і є брендом сегменту мас-маркет та має клієнтів з низьким та середнім доходом, все ж змогла досягти навіть меншого зниження прибутку ніж Prada, що пов'язано з її активною присутністю у диджитал середовищі та популярністю онлайн-продажів. Також це можна пояснити тим, що у

людей з'явилося більше часу для занять спортом, незважаючи на закриття спортзалів.

За допомогою наведених вище показників ми розрахували наступне для кожної з компаній:

- рентабельність товару;
- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт платоспроможности;
- коефіцієнт абсолютної ліквідности;
- коефіцієнт оборотности оборотних засобів;
- рентабельність продажів;
- коефіцієнт ефективности реклами і засобів стимулювання збуту.

Надалі ми наведемо таблиці з динамікою зміни цих показників за чотири роки для кожної компанії та детально проаналізуємо результати розрахунків. Почнемо з сегменту люкс та компаній-лідерів цього сегменту: Dior (табл. 2.2) та Prada (табл. 2.3). Аналіз динаміки змін таких ключових показників як витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл допоможе краще зрозуміти тенденції у сфері брендингу та маркетингу протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.2 – Розрахункові показники компанії Dior за 2020-2023 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Рентабельність товару, %	18,55	26,63	26,52	26,17
Коефіцієнт автономії	0,34	0,38	0,41	0,43
Коефіцієнт платоспроможности	0,52	0,61	0,70	0,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідности	0,58	0,45	0,52	0,55
Коефіцієнт оборотности оборотних засобів	0,05	0,14	0,14	0,14
Рентабельність продажів, %	428,46	345,69	362,21	357,66
Коефіцієнт ефективности реклами і засобів стимулювання збуту	-28,63	11,14	38,23	56,12

Джерело: складено автором на основі даних [53; 57].

Рентабельність товару компанії Diog плавно зростає у досліджуваній період. У 2023 році цей показник дещо зменшився, однак зменшення не є критичним, оскільки операційний прибуток та собівартість продукції, що впливають на цей показник, були більшими у 2023 році порівняно з 2022. Коефіцієнт автономії, що за оптимальним значенням має становити 0,5, у компанії Diog є низьким, однак збільшується протягом досліджуваного періоду та, імовірно, сягне позначки у 0,5 у 2026 році. Коефіцієнт платоспроможності також зростає протягом досліджуваного періоду, що також свідчить про тенденцію відновлення компанії після пандемії. Оптимальне значення коефіцієнту платоспроможності – це одиниця, однак, незважаючи на позитивну тенденцію, показник Diog менший за оптимальне значення та навряд чи досягне цієї позначки до 2030 року, оскільки зобов'язання компанії не зменшуються протягом досліджуваного періоду, попри те, що прибуток та капітал ростуть. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за оптимального свого значення має бути більше 0,2, однак і не більшим за 0,5, оскільки це може свідчити про те, що компанія не використовує грошові кошти ефективно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії Diog не має певної конкретної тенденції протягом 2020-2023 років, оскільки й показники зобов'язань та оборотних активів не мають чіткої тенденції. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує наскільки ефективно компанія використовує свої оборотні активи для отримання прибутку. У 2020 році показник становить лише 0,05, що спричинено зниженням чистого доходу через пандемію. У наступні роки компанія значно збільшила свій чистий дохід, та коефіцієнт протягом останніх трьох років стабільно залишається на позначці 0,14. Однак це значення коефіцієнту все ще є доволі низьким. Рентабельність продажів компанії Diog загалом має тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду, однак, зважаючи на те, що цей показник більше 100%, а також збільшення операційного та чистого доходів, то зниження рентабельності продажів не є критичним для компанії. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту є від'ємним у 2020 році через зменшення операційного прибутку у цьому році порівняно з попереднім. Надалі цей показник має позитивну тенденцію зростання та у 2023 році на 150% перевищує показник 2020 року.

Таблиця 2.3 – Розрахункові показники компанії Prada за 2020-2023 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Рентабельність товару, %	0,83	14,55	18,48	22,45
Коефіцієнт автономії	0,49	0,49	0,56	0,51
Коефіцієнт платоспроможности	0,95	0,95	1,14	1,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідности	0,59	0,59	0,58	0,58
Коефіцієнт оборотности оборотних засобів	-0,02	0,14	0,22	0,31
Рентабельність продажів, %	-37,05	166,40	166,87	158,11
Коефіцієнт ефективности реклами і засобів стимулювання збуту	-20,68	11,34	25,47	23,73

Джерело: складено автором на основі даних [54; 58].

Рентабельність товару зменшилася у 2020 році через суттєве зменшення операційного прибутку через пандемію. Однак у динаміці за 4 роки спостерігається значне зростання рентабельности товару, а особливо у 2021 році порівняно з попереднім роком показник збільшився аж у 17,5 разів. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду знаходиться близько або ж у межах оптимального значення. У 2020 та 2021 роках коефіцієнт має однакове значення, у 2022 дещо зростає, а у 2023 знову зменшується, однак порівнюючи перший та останній роки досліджуваного періоду можемо простежити позитивну динаміку коефіцієнту. Коефіцієнт платоспроможности подібно до коефіцієнту автономії: залишається незмінним протягом двох років, зростає та знову зменшується, однак загалом демонструє позитивну тенденцію. Компанія Prada досягає оптимального значення коефіцієнта платоспроможности у 2022 році, відновившись після пандемії. Коефіцієнт абсолютної ліквідности демонструє тенденцію незначного зниження протягом чотирьох останніх років роботи компанії, однак у кожен з цих років показник знаходиться у межах оптимального значення, що свідчить про фінансову

спроможність компанії погасити свої зобов'язання. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів сягає від'ємного значення у 2020 році через збитки, що понесла компанія через пандемію. Та дослідження чотирьох років демонструє поступове збільшення коефіцієнту, що сягнуло збільшення на 165% у 2023 році порівняно до 2020 року. Це спричинено збільшенням чистого доходу на 122% протягом досліджуваного періоду. Рентабельність продажів також має від'ємне значення у 2020 році через значні зниження операційного прибутку та збитки. Після 2020 року цей показник знаходиться у межах 158-167%, що свідчить про компанія ефективно генерує прибуток. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту зростає протягом періоду 2020-2022, однак зазнає незначного зниження у 2023 році. У 2023 році показник збільшився на 215% порівняно зі значенням у 2020 році, тож загалом цей показник демонструє тенденцію зростання.

Загалом, порівнюючи ці дві компанії сегменту люкс можна зазначити наступне:

- Dior має вищу рентабельність товару, однак Prada демонструє вищу динаміку зростання рентабельності товару протягом досліджуваного періоду, що може свідчити про те, що компанії вдасться випередити Dior за цим показником у наступні роки;
- рентабельність продажів Dior значно вища за цей показник у Prada, однак динаміка цього показника у першої компанії протягом досліджуваного періоду є негативною, натомість Prada демонструє значне збільшення рентабельності продажів у 2023 році порівняно з від'ємним її значенням у 2020 році;
- коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності оборотних активів значно кращі у компанії Prada знаходяться в межах оптимальних значень цих коефіцієнтів і, незважаючи на від'ємне значення показника оборотності оборотних засобів, Prada досягла вищих показників до кінця досліджуваного періоду;
- коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту від'ємний у обох компаній у 2020 році, однак надалі Dior демонструє кращу динаміку зростання цього показника.

Розглянемо ті самі проміжні показники у розрахунку коефіцієнту

конкуретоспроможности, але для компаній сегменту мас-маркет: Zara (табл. 2.4) та Nike (табл. 2.5). А також проаналізуємо чому кожна з компаній має саме такі показники та порівнюємо їх у межах сегменту.

Таблиця 2.4 – Розрахункові показники компанії Zara за 2020-2023 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Рентабельність товару, %	-52,50	-26,91	7,92	10,45
Коефіцієнт автономії	0,78	0,78	0,79	0,80
Коефіцієнт платоспроможности	3,58	3,60	3,71	3,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідности	0,78	0,93	0,99	0,99
Коефіцієнт оборотности оборотних засобів	-0,40	-0,14	0,08	0,13
Рентабельність продажів, %	110,70	136,11	108,79	105,90
Коефіцієнт ефективности реклами і засобів стимулювання збуту	-1,54	4,55	4,28	32,18

Джерело: складено автором на основі даних [55; 59].

Рентабельність товару компанії Zara у 2020 та 2021 роках мала від'ємне значення через вплив пандемії, що призвело до від'ємного показника операційного доходу. Однак вже у 2022 році операційний прибуток компанії збільшується та рентабельність товару набуває позитивного значення і зростає до 10,45% у 2023 році. Коефіцієнт автономії зростає незначною мірою протягом досліджуваного періоду, а також щороку цей показник більший за оптимальне значення, що свідчить про високу автономію компанії. Коефіцієнт платоспроможности має позитивну динаміку, однак значення коефіцієнту, що більше двох може свідчити про те, що компанія неефективно використовує свої активи. Коефіцієнт абсолютної ліквідности зростає та стабілізується в останні два роки, однак також становить більше оптимального значення, що також може свідчити про неефективність використання активів. Коефіцієнт оборотности оборотних засобів у карантинний період має від'ємне

значення через збитки, що понесла компанія в цей період. Та вже у наступні два роки компанія збільшує чистий дохід, що призводить до збільшення коефіцієнту оборотності оборотних активів до гарного рівня (якщо порівнювати з результатами інших компаній дослідження). Рентабельність продажів навіть у 2020 році була більшою за 100%, однак, збільшившись у 2021 році, зазнала спаду в наступні два роки. Показник рентабельності продажів протягом усього періоду залишається вищим за 100%, тож таке його зниження не несе значного негативного впливу на діяльність компанії. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту має від'ємне значення у 2020 році через значне зменшення операційного прибутку у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Однак у 2023 році показник ефективності реклами досягає значення у 20 разів більше за його значення у 2020 році.

Таблиця 2.5 – Розрахункові показники компанії Nike за 2020-2023 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Рентабельність товару, %	16,89	22,22	24,61	19,46
Коефіцієнт автономії	0,37	0,38	0,38	0,38
Коефіцієнт платоспроможности	0,60	0,61	0,61	0,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідности	1,07	1,06	1,07	1,07
Коефіцієнт оборотности оборотних засобів	0,04	0,06	0,06	0,05
Рентабельність продажів, %	118,43	110,62	115,65	113,99
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-5,12	29,60	52,32	-22,69

Джерело: складено автором на основі даних [56; 60].

Рентабельність товару демонструє динаміку зростання, хоча й знижується у 2023 році через зниження операційного прибутку компанії в цьому році. Таке зниження могло бути спричинено економічними змінами або ж збільшенням конкуренції на ринку спортивного одягу. Коефіцієнт автономії залишається

стабільним протягом досліджуваного періоду, однак не досягає позначки у 0,5, що свідчить про залежність компанії значною мірою від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт платоспроможности також залишається стабільним та збільшується лише на 3% протягом даного періоду. Проте коефіцієнт нижчий за його оптимальне значення, оскільки зобов'язання компанії перевищують її капітал. Коефіцієнт абсолютної ліквідности також демонструє стабільність протягом 2020-2023 років, однак показник більше 0,5 може свідчити про неефективність використання компанією власних активів. Коефіцієнт оборотности оборотних засобів також є стабільним, але доволі низьким у порівнянні з іншими компаніями, що також свідчить про неефективність використання активів. Рентабельність продажів демонструє динаміку спаду впродовж років, що пов'язано з пропорційним зниженням операційного прибутку та чистого доходу. На зниження рентабельности продажів також може впливати неефективне ціноутворення, тож компанії варто переглянути усі фактори, аби уникнути зниження прибутку в майбутньому. Коефіцієнт ефективности реклами і засобів стимулювання збуту у 2023 році досяг позначки нижчої за 2020 рік, у якому цей показник також мав від'ємне значення. Це напряду пов'язано зі зменшенням операційного прибутку, собівартости продукції та збільшенням витрат на збут та інших адміністративних витрат.

Отже, порівнюючи показники цих двох компаній сегменту мас-маркет можемо констатувати наступне:

- Zara, хоча й мала від'ємне значення показника рентабельности товару у 2020 та 2021 роках, демонструє гарну динаміку збільшення цих показників до кінця досліджуваного періоду; натомість Nike демонструє зростання показника до 2022 року, але у 2023 році рентабельність товару знову зменшується;
- рентабельність продажів у обох компаній зменшується протягом досліджуваного періоду пропорційно, тож не можна сказати, що якась компанія краще за цим показником за іншу;
- коефіцієнт автономії значно вищий у компанії Zara, що визначає перевагу компанії за даним показником;
- Zara також має вищий коефіцієнт платоспроможности, однак у обох

компаній він не відповідає оптимальному значенню: Nike має низький показник, що свідчить про залежність від зовнішніх коштів, а Zara – високий показник, через неефективне використання активів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності високий у обох компаній, однак вищий у Nike, та зростання цього показника вище за 0,5 може свідчити про неефективне використання ресурсів у обох компаніях;

- коефіцієнт оборотності оборотних засобів Nike є стабільним, однак нижчим за значення цього показника у компанії Zara за 2023 рік, яка, до того ж, протягом періоду демонструє кращу динаміку зміни показника.

Використовуючи усі зазначені вище показники та необхідні коефіцієнти ми розрахували коефіцієнти конкурентоспроможності для кожної з компаній за кожен рік 2020-2023 років. Нижче наведено графік (рис. 2.1), що демонструє зміну показника конкурентоспроможності кожної з компаній протягом обраного періоду та дає змогу порівняти коефіцієнти компаній як у межах сегментів, так і між ними.

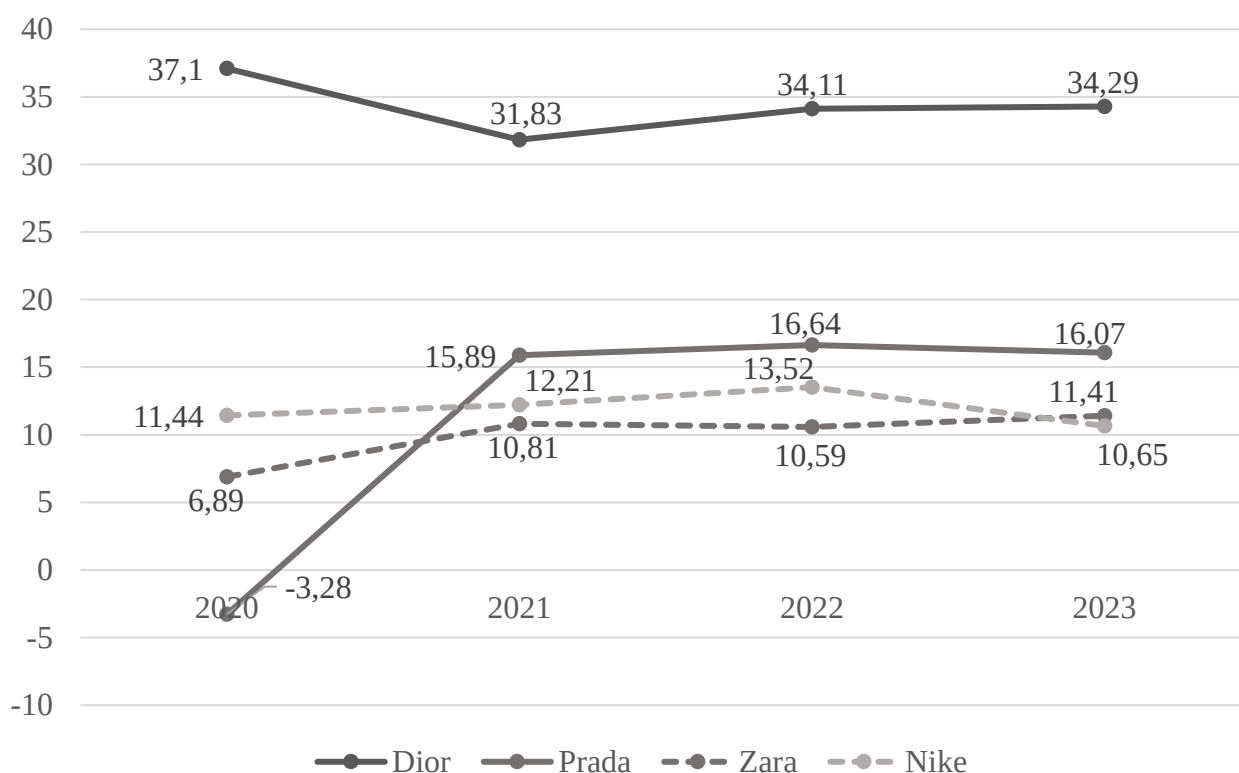


Рисунок 2.1 – Коефіцієнт конкурентоспроможності компаній Dior, Prada, Zara та Nike у 2020-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [53-60].

Аналізуючи графік можна відзначити абсолютну конкурентну перевагу компанії Dior. Незважаючи на те, що компанія Prada також є представником сегменту люкс, коефіцієнт її конкурентоспроможності близький до коефіцієнтів компаній сегменту мас-маркет. Також Zara єдина з усіх компаній, що у 2020 році має від'ємний показник коефіцієнту конкурентоспроможності. Це спричинено від'ємним значення рентабельності продажів компанії у цьому ж році. Серед компаній сегменту мас-маркет вищу конкурентоспроможність має Nike, хоча й у останній рік коефіцієнт має нижче значення, аніж у Zara через зниження багатьох показників, як це було зазначено у аналізі.

2.2. Вплив брендування та маркетингу в сегментах люкс та мас-маркет на конкурентоспроможність ТНК на глобальному ринку одягу

Для дослідження впливу брендування та маркетингу на конкурентоспроможність транснаціональних компаній на глобальному ринку одягу ми обрали регресійний аналіз, оскільки він дозволяє визначити силу та характер зв'язку між залежною змінною та декількома незалежними змінними, що характеризують брендування та маркетингову діяльність компаній. Використання регресійного аналізу дасть нам можливість кількісно оцінити вплив кожного з чинників брендування та маркетингу на конкурентоспроможність досліджуваних компаній, а також перевірити статистичну значущість цього впливу.

Ми вирішили провести регресійний аналіз для кожної компанії окремо та наприкінці порівняти результати у межах обраних сегментів. Такий підхід дозволить врахувати специфіку кожного бренду та виявити потенційні відмінності у впливі маркетингових інструментів на різні цінові сегменти. Для проведення даного аналізу ми виокремили такі три показники, що, на нашу думку, належать до показників брендування і маркетингу та впливають на конкурентоспроможність найбільше: витрати на рекламу, вартість бренду, гудвіл. Почнемо з аналізу компанії Dior. За

результативний показник ми взяли коефіцієнт конкурентоспроможности, який розрахували у попередньому розділі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники компанії Dior за 2020-2023 рр.

Показники	Позначення	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт конкурентоспроможности	y	37,1	31,83	34,11	34,29
Витрати на рекламу (млн дол. США)	x_1	580	620	650	680
Вартість бренду (млн дол. США)	x_2	33600	39300	49600	616000
Гудвіл (млн дол. США)	x_3	17682	27594	24925	24615

Джерело: складено автором на основі даних [53; 54; 61; 65; 66; 67; 68; 69].

Показник конкурентоспроможности доволі високий, максимального значення досягає у 2020 році, знижується у 2021 році, однак зростає у 2022 та 2023 роках. Витрати на рекламу збільшуються протягом періоду, однак це не сприяє збільшенню показника конкурентоспроможности, тож імовірно цей показник не сильно впливає на конкурентоспроможність, однак дослідити це детальніше ми зможемо лише після проведення регресійного аналізу. Вартість бренду зросла майже у два рази у 2023 році порівняно з 2020, але це також не вплинуло позитивно на коефіцієнт конкурентоспроможности, тож можемо припустити, що цей показник також не сильно впливає на конкурентоспроможність. Гудвіл – це різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів компанії. Найнижчого значення цей показник досяг у 2020 році, а найвищого – у 2021 році, що демонструє протилежну до коефіцієнту конкурентоспроможности тенденцію, тому можливо цей показник найбільше впливатиме на конкурентоспроможність та впливатиме з оберненою залежністю. Провівши регресійний аналіз ми зможемо точніше описати як кожен з цих показників впливає на конкурентоспроможність та перевірити чи були якісь із наших припущень правильними.

Використовуючи зазначені показники ми провели регресійний аналіз для компанії Dior та отримали наступну формулу:

$$y = 0,407x_1 - 0,129x_2 - 1,162x_3 + 1 \quad (2.1)$$

Із зазначеної вище формули, що є результатом аналізу можемо зробити такі висновки:

- найбільше на конкурентоспроможність компанії Dior у зазначений період впливає гудвіл, як ми і передбачали;
- найменше впливає вартість бренду;
- при збільшенні витрат на рекламу збільшуватиметься коефіцієнт конкурентоспроможности;
- при збільшенні вартости бренду коефіцієнт конкурентоспроможности зменшуватиметься;
- при збільшенні гудвіл коефіцієнт конкурентоспроможности зменшуватиметься, однак це зниження буде більш значним, аніж у випадку з залежністю від вартости бренду.

За таким самим принципом наступним етапом ми зібрали необхідні показники компанії Prada (табл. 2.7) та провели регресійний аналіз. Для забезпечення порівнянності результатів використовувались ті ж самі незалежні змінні – витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл. Враховуючи різницю в географічному походженні та історії двох брендів, існує ймовірність певних відмінностей у ступені впливу маркетингових факторів на їхню конкурентоспроможність.

Таблиця 2.7 – Показники компанії Prada за 2020-2023 рр.

Показники	Позначення	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт конкурентоспроможности	y	-3,28	15,89	16,64	16,07
Витрати на рекламу (млн дол. США)	x ₁	480	530	580	630
Вартість бренду (млн дол. США)	x ₂	12700	13100	12800	16300
Гудвіл (млн дол. США)	x ₃	625,84	581,39	550,69	564,17

Джерело: складено автором на основі даних [55; 56; 62; 65; 66; 67; 68; 69].

Показник конкурентоспроможности компанії у 2020 році сягнув від’ємного значення, однак надалі зростає протягом досліджуваного періоду. Витрати на рекламу поступово збільшуються, як і коефіцієнт конкурентоспроможности, тож можливо, що

між цими показниками буде пряма пропорційність. Вартість бренду загалом має тенденцію зростання, але у 2022 році показник зменшився. Складно передбачити якою саме буде залежність між вартістю бренду та коефіцієнтом конкурентоспроможности та напевно цей показник не сильно впливатиме на конкурентоспроможність компанії. Гудвіл знижується протягом періоду 2020-2023 років, однак у 2023 році зазнає незначного підвищення. Це демонструє обернену залежність до коефіцієнту конкурентоспроможности, тож імовірно цей показник значно впливатиме на конкурентоспроможність Prada.

Провівши регресійний аналіз компанії Prada ми отримали наступну формулу, що демонструє залежність конкурентоспроможности компанії від кожного з показників:

$$y = -3,397x_1 + 1,173x_2 - 3,217x_3 + 3,217 \quad (2.2)$$

За результатами регресійного аналізу можемо сформулювати наступні висновки:

- найбільше на конкурентоспроможність впливає показник «витрати на рекламу»;
- найменше впливає вартість бренду, як ми і припускали;
- при збільшенні витрат на рекламу зменшуватиметься коефіцієнт конкурентоспроможности, що є доволі неочікуваним результатом для нас, зважаючи на описані вище припущення;
- при збільшенні вартости бренду зростатиме показник конкурентоспроможности;
- при збільшенні показника «гудвіл» зменшуватиметься коефіцієнт конкурентоспроможности, що демонструє обернену пропорційність показників, як і було нами прогнозовано.

Після проведення регресійного аналізу для компаній люксового сегменту Dior та Prada, ми перейшли до вивчення впливу факторів брендингу та маркетингу на конкурентоспроможність гравців сегменту мас-маркет. Для цього ми розпочали з компанії Zara, зібравши необхідні дані (табл. 2.8). Використовуючи ті самі незалежні змінні – витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл, ми змогли провести

регресійний аналіз для Zara та виявити специфіку впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність компанії у сегменті "швидкої моди".

Таблиця 2.8 – Показники компанії Zara за 2020-2023 рр.

Показники	Позначення	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт конкурентоспроможности	y	6,89	10,81	10,59	11,41
Витрати на рекламу (млн дол. США)	x_1	350	380	410	440
Вартість бренду (млн дол. США)	x_2	11084	15745	18836	23048
Гудвіл (млн дол. США)	x_3	207	201	202	193

Джерело: складено автором на основі даних [57; 58; 63; 65; 70; 71; 72; 73].

Коефіцієнт конкурентоспроможности компанії Zara зростає протягом періоду, однак зазнає незначного зменшення у 2022 році. Витрати на рекламу зростають з 2020 по 2023 роки, але ми не можемо прослідкувати певного впливу показника на конкурентоспроможність. Вартість бренду зросла більше ніж у два рази у 2023 році порівняно з цим показником у 2020 році, однак також складно зараз прослідкувати конкретну залежність між вартістю бренду та коефіцієнтом конкурентоспроможности, тож після проведення регресійного аналізу можна буде точно відзначити вплив даного показника на конкурентоспроможність компанії. Гудвіл не має стабільної тенденції протягом даного періоду, однак можна прослідкувати обернену пропорційність з показниками коефіцієнту конкурентоспроможности. Можна було б припустити, що завжди зі збільшенням гудвіл зменшуватиметься коефіцієнт конкурентоспроможности, про що свідчать дані таблиці, однак на прикладі компанії Prada ми зробили висновок, що не можна зробити достовірні припущення лише за результатами аналізу таблиці даних.

Тож, ми провели регресійний аналіз для компанії Zara та отримали таку формулу:

$$y = -9,314x_1 + 11,5x_2 + 1,186x_3 - 1,186 \quad (2.3)$$

Проаналізувавши отриману формулу ми дійшли таких висновків:

- найбільше на конкурентоспроможність компанії впливає вартість бренду,

хоча зростання цього показника у два рази не призвело до такого ж сильного збільшення коефіцієнту конкурентоспроможности;

- найменше впливає показник «гудвіл»;
- при збільшенні витрат на рекламу зменшується конкурентоспроможність;
- при збільшенні вартости бренду коефіцієнт конкурентоспроможности зростатиме;
- при збільшенні показника «гудвіл» показник конкурентоспроможности також збільшуватиметься.

Наступним кроком стало проведення регресійного аналізу для ще одного гіганта мас-маркету – компанії Nike (табл. 2.9). Порівняння результатів для Zara та Nike, а також їх зіставлення з люксовим сегментом, дозволило зробити ґрунтовні висновки щодо ролі брендування, реклами та нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможности у різних цінових категоріях ринку одягу.

Таблиця 2.9 – Показники компанії Nike за 2020-2023 рр.

Показники	Позначення	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт конкурентоспроможности	y	11,44	12,21	13,52	10,65
Витрати на рекламу (млн дол. США)	x ₁	1340	1400	1460	1520
Вартість бренду (млн дол. США)	x ₂	34800	33600	30400	47600
Гудвіл (млн дол. США)	x ₃	223	242	284	281

Джерело: складено автором на основі даних [59; 60; 64; 65; 74; 75; 76; 77].

Коефіцієнт конкурентоспроможности зростає з 2020 по 2022 рік, але значно знижується у 2023 році через зменшення прибутків та рентабельности товарів. Витрати на рекламу зростають протягом усього періоду, однак це не демонструє певного впливу на конкурентоспроможність. Вартість бренду знижується у 2020-2022 роки, але суттєво зростає у 2023 році. Цей показник демонструє обернену залежність до коефіцієнту конкурентоспроможности, хоча доволі дивним здається те, що зі збільшенням вартости бренду показник конкурентоспроможности зменшується. Однак з усіх зазначених показників вартість бренду, імовірно, найбільше впливатиме

на конкурентоспроможність. Гудвіл подібно до коефіцієнту конкурентоспроможности зростає у період 2020-2022 років, але зменшується у 2023 році, хоча й не суттєво у порівнянні з показником 2022 року. Можна спрогнозувати пряму залежність між коефіцієнтом конкурентоспроможности та гудвіл.

$$y = 0,428x_1 - 1,135x_2 + 0,149x_3 + 0,566 \quad (2.4)$$

За результатами регресійного аналізу сформували наступні висновки:

- найбільше на коефіцієнт конкурентоспроможности впливає вартість бренду, що ми й очікували, екстраполюючи показники в таблиці;
- найменше впливає показник «гудвіл»;
- при збільшенні витрат на рекламу збільшуватиметься показник конкурентоспроможности;
- при збільшенні вартости бренду зменшуватиметься конкурентоспроможність, що, відповідно до наших припущень, демонструє обернену залежність між показниками;
- при збільшенні гудвіл зростатиме конкурентоспроможність, що також відповідає нашим припущенням.

Отже, ми зробили висновки за результатами регресійного аналізу для кожної окремої компанії, а тепер маємо порівняти ці результати в межах сегментів люкс та мас-маркет. Порівнюючи показники, що були обрані для проведення аналізу, компаній сегменту люкс: Dior та Prada можна відзначити, що майже всі показники Dior значно вищі за ці ж показники Prada. Коефіцієнти конкурентоспроможности компаній протягом усього обраного періоду не демонструють певної подібної тенденції, що характеризувала б сегмент люкс. Лише у період 2021-2022 років можна відзначити зростання коефіцієнта конкурентоспроможности у обох компаній, що може свідчити про післякарантинне відновлення. Витрати на рекламу обох компаній перебувають у проміжку 480-680 млн дол. США. Вартість бренду Dior значно вища за показник Prada та, до того ж, збільшується у два рази протягом періоду. Показник «гудвіл» також є значно вищим у Dior. За результатами саме регресійного аналізу

можна відзначити обернену залежність показника «гудвіл» до коефіцієнту конкурентоспроможности у обох компаній, що можна пояснити унікальністю бренду, ексклюзивністю продукції, високою лояльністю клієнтів та специфікою цільовою аудиторії, для якої бренд, ексклюзивність та висока якість відіграють більшу роль, ніж нематеріальні активи. Також у сегменті люкс спостерігаємо найменший, серед обраних показників, вплив на конкурентоспроможність вартости бренду. Це також є цілком логічною характеристикою сегменту люкс, оскільки люксові бренди зазвичай усе мають певний статус на ринку, високу усталеність та силу бренду, а тому незначні коливання вартости бренду не вплине на ставлення споживачів, оскільки для них, як уже зазначалося, більшу роль відіграють інші фактори. Також зазвичай бренди сегменту люкс знаходяться в різних цінових категоріях, а тому зміна вартости бренду не матиме великого впливу на конкурентоспроможність.

Серед показників компаній сегменту мас-маркет Zara та Nike остання має вищі значення майже усіх показників. Подібно до ситуації з компаніями сегменту люкс у сегменті мас-маркет не можна відзначити певної тенденції у порівнянні коефіцієнтів конкурентоспроможности. Одинак лише у 2020-2022 роках коефіцієнт конкурентоспроможности компаній зростав через що можна зробити висновок, що компанії даного сегменту краще пристосувалися до карантину. Витрати на рекламу Nike значно вищі за витрати Zara, оскільки компанія завжди характеризувалася якісними та вдалим рекламними кампаніями та одна з перших почала їх запускати, що і надалі залишається фішкою компанії. Вартість бренду Nike у два рази вища за вартість бренду Zara і навіть тенденція цього показника різна у обох компаній. Натомість показник «гудвіл» хоча і вищий у Nike, та знаходиться у проміжку 193-284 млн дол. США для обох компаній, що може характеризувати сегмент мас-маркет. За результатами регресійного аналізу визначили, що гудвіл напряду впливає на коефіцієнт конкурентоспроможности у компаній сегменту мас-маркет. Це можна пояснити значущістю бренду та репутації у сегменті, де ціна та доступність відіграють важливу роль, що впливає на рішення споживачів про покупку, великою кількістю конкурентів та широким колом споживачів, де гудвіл може забезпечити суттєву перевагу, а також ефективними маркетингом та просуванням. Також серед

усіх обраних показників на конкурентоспроможність компаній сегменту мас-маркет найбільше впливає вартість бренду. Вартість бренду є такою важливою для сегменту мас-маркет, знову ж таки, через високу конкуренцію, що існує в цьому сегменті, а сильний та впізнаваний бренд у даному випадку дозволяє компаніям вирізнятися. Також це пов'язано з прийняттям рішень про покупку споживачами, ґрунтуючись на довірі до бренду та загального рівня впізнаваності компанії, можливістю встановити вищі ціни на товари через вищу вартість бренду.

Окрім регресійного аналізу, для більш ґрунтового дослідження впливу брендування та маркетингу на конкурентоспроможність транснаціональних компаній на глобальному ринку одягу ми також застосували SWOT-аналіз, зосередившись на тих сильних і слабких сторонах, можливостях та загрозах, що безпосередньо пов'язані з брендуванням та маркетинговою діяльністю компаній. Такий якісний аналіз у поєднанні з кількісним регресійним аналізом дозволяє комплексно оцінити брендинг та маркетинг досліджуваних компаній, виявити їхні конкурентні переваги та недоліки в цій сфері, а також врахувати потенційні ризики та перспективи розвитку бренду і маркетингової стратегії.

Незважаючи на те, що ми проводитимемо аналіз для кожної компанії окремо, однак висновки ми робитимемо у межах сегментів на основі аналізів двох компаній, що до нього належать, а також між сегментами, аби зрозуміти, які спільні та відмінні риси мають сегменти люкс та мас-маркет у брендуванні та маркетингу за результатами SWOT-аналізу. Почнемо з першого представника сегменту люкс, а саме Dior (додаток Б).

Prada, хоча й належить до того ж сегменту ринку, що й Dior, але має у дечому відмінні з ним результати SWOT-аналізу (додаток В). Попри спільну приналежність до люксового сегменту, ці дві компанії мають різні історії розвитку, культурне підґрунтя та специфічні організаційні цінності. Відповідно, їхні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на глобальному ринку дещо відрізняються.

За результатами SWOT-аналізу для компаній сегменту люкс можна зробити висновки, що компанії сегменту люкс мають довгу історію бренду та асоціюються у споживачів з престижністю, витонченістю та елегантністю; незважаючи на

обмежений сегмент споживачів через високі ціни рівень впізнаваності компаній сегменту люкс високий; люксові бренди залучають у свої рекламні кампанії всесвітньо відомих зірок, що ще більше підігріває інтерес до компанії у споживачів, а особливо тих, що хотіли б носити одяг, який носить їхній кумир; дані компанії зазвичай мають невелику присутність на ринках та продають свої товари виключно у власних крамницях. Натомість для компанії сегменту люкс не є таким популярним онлайн-продажі; оскільки ціни на товари цих брендів є значно вищими, то і економічні кризи у деяких країнах впливатимуть на них сильніше. З можливостей для компаній Dior та Prada можна відзначити розширення на ринки Азії та Близького Сходу, розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу, екологічного виробництва.

Для складання висновків щодо різниці у брендуванні та маркетингу між сегментами ми також провели SWOT-аналіз для компаній сегменту мас-маркет. Оскільки Zara належить до зовсім іншого цінового сегменту порівняно з Dior та Prada, її конкурентні переваги та виклики імовірно відрізнятимуться (додаток Г).

Аналогічний SWOT-аналіз було проведено для ще одного бренду сегменту мас-маркет – Nike (додаток Д). Як один із найбільших світових спортивних брендів, Nike має унікальні конкурентні переваги та стикається з специфічними викликами, відмінними від тих, що притаманні гравцям люксового сегменту чи сегменту «швидкої моди».

За результатами SWOT-аналізу для компаній сегменту мас-маркет можна відзначити, що мас-маркет бренди мають високу присутність на ринку та кількість їхніх крамниць перевищує 1000; оскільки компанії даного сегменту мають низькі та середні ціни, то і доступні для більшого кола споживачів, а особливо привабливими є для молоді; окрім присутності на глобальному ринку мас-маркет бренди також демонструють високу присутність у соціальних мережах та розвинені онлайн-продажі. Однак на сегмент мас-маркет може сильно впливати конкуренція між компаніями, що щороку збільшується через розширення ринку. Можливостями для підвищення конкурентоспроможності Zara та Nike може бути розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки та впровадження екологічних ініціатив.

Отже, багато компаній сегменту мас-маркет не поступають своєю впізнаваністю компаніям сегменту люкс, натомість мають більшу глобальну присутність та доступні для більшої кількості споживачів. Також, незважаючи на відсутність рекламних кампаній із зірками Голлівуду, мас-маркет бренди активніші у соціальних мережах та мають більш розвинені онлайн-продажі. Однак на мас-маркет ринку панує більша конкуренція між компаніями через те, що компаній більше і вони пропонують однакові ціни, натомість бренди сегменту люкс, незважаючи на те, що знаходяться у високому ціновому сегменті, розділені від більш дорогих до менш, що дає їм можливість уникнути сильної конкуренції. Для компаній будь якого з сегментів загрозою є збільшення політичних та військових конфліктів, що веде за собою економічні кризи. Даний фактор не залежить від компаній, однак ще однією загрозою для будь-якого бренду є репутаційні ризики і зменшення даних ризиків повністю залежить від компанії. А також спільними є можливості для компаній люкс та мас-маркет – це розширення глобальної присутності на ринки країн, що розвиваються, розвиток екологічних ініціатив та етичних практик.

Висновки до розділу 2

Для аналізу конкурентоспроможності ми обрали компанії, що стали найпопулярнішими у своєму сегменті за результатами діяльності у 2022 році. У сегменті люкс – це компанії Dior та Prada, а у сегменті мас-маркет – Zara та Nike. Ми вирішили визначити коефіцієнт конкурентоспроможності цих чотирьох компаній у динаміці за 2020-2023 роки. У результаті довгих розрахунків ми виявили, що серед усіх компаній найвищий коефіцієнт конкурентоспроможності протягом усього періоду має Dior. Prada – єдина з досліджуваних компаній, коефіцієнт конкурентоспроможності якої був від'ємним у 2020 році. У всіх компаній коефіцієнт знизився у 2020 році через пандемію, а потім збільшився у 2021 році після адаптації та послаблення карантинних обмежень, однак у Dior у 2021 році ще дужче знизився

показник, найімовірніше через особливості клієнтів компанії. Серед компаній мас-маркет кращі результати демонструє Nike, хоча й у 2023 році коефіцієнт конкурентоспроможності компанії знизився. Ми припускаємо, що це могло статися через збільшення конфліктів у країнах Європи, Азії та Африки та економічні кризи внаслідок цього.

За результатами регресійного аналізу, метою якого було визначити вплив витрат на рекламу, вартості бренду та гудвіл на коефіцієнт конкурентоспроможності компаній, ми знайшли певні визначні риси, що характеризують сегменти люкс та мас-маркет. Для сегменту люкс характерним є обернена залежність між гудвіл та коефіцієнтом конкурентоспроможності та найменший, серед усіх показників, вплив на конкурентоспроможність вартості бренду. Для сегменту мас-маркет навпаки характерна пряма залежність між гудвіл та коефіцієнтом конкурентоспроможності, а вартість бренду впливає на конкурентоспроможність найбільше. SWOT-аналіз показав, що компанії сегменту мас-маркет демонструють значно вищу присутність як на глобальному ринку, так і у соціальних мережах та онлайн продажах. Звісно ж, продукція компаній мас-маркет дешевша за продукцію люксових брендів, а тому доступна для більшого кола споживачів. Компанії сегменту люкс асоціюються з розкішшю та престижем, а тому бренди залучають у свої рекламні кампанії відомих особистостей, аби заохотити фанатів купувати одяг, який носять їхні кумири.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ-ВИРОБНИКІВ ОДЯГУ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

3.1. Прогнозування конкурентоспроможності світових виробників одягу на глобальному ринку

Маючи показники коефіцієнту конкурентоспроможності за 2020-2023 роки ми вирішили за допомогою функції «тенденція» та багатофакторної регресійної моделі передбачити показник коефіцієнту у 2024 та 2025 роках. Ми обрали два різних методи розрахунку одного показника для отримання більш точних результатів конкурентоспроможності у наступні роки діяльності компанії. Для нас важливо, аби прогнозування діяльності компанії було не лише описано теоретично, але й мало аналітичне підкріплення.

За допомогою функції «тенденція» ми спрогнозуємо показники конкурентоспроможності компаній виключно на основі цього показника у попередні роки. Використовуючи багатофакторну регресійну модель ми зможемо прогнозувати коефіцієнт конкурентоспроможності під впливом показників, що були обрані для регресійного аналізу у другому розділі, а саме: витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл, а також виявити чи впливатимуть взагалі ці фактори на конкурентоспроможність компаній у 2024-2025 роках. Ми описуватимемо результати двох аналізів для кожної з компаній, аби порівняти їх та або переконатися у великій імовірності прогнозів, або знайти середнє значення між цими прогнозами, що з більшою імовірністю відповідатиме майбутнім показникам діяльності компанії.

Ми розпочали прогнозування з компанії Dior та за допомогою функції «тенденція» на основі коефіцієнтів конкурентоспроможності компанії у 2020-2023 роках розрахували значення коефіцієнту конкурентоспроможності у 2024 та 2025 роках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактичні та прогнозовані (за функцією «тенденція» програми MS Excel) значення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Dior у 2020-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	37,1	31,83	34,11	34,29	32,79	32,18

Джерело: складено автором на основі даних [53; 57].

За результатами аналізу можемо відзначити зменшення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії у наступні роки. Такий результат може бути спричинений зниженням доходу та прибутку, а також собівартости реалізованої продукції. Серед зовнішніх факторів, що можуть негативно вплинути на показник конкурентоспроможности Dior можна відзначити воєнні конфлікти у європейських та азійських країнах.

Використовуючи показники, що було обрано для регресійного аналізу ми побудували багатофакторну регресійну модель та за її результатами отримали показники коефіцієнту конкурентоспроможности у 2024-2025 роках із урахуванням таких факторів як витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Фактичні та прогнозовані (на основі регресійної моделі) значення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Dior у 2020-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	37,1	31,83	34,11	34,29	32,79	32,17

Джерело: складено автором на основі даних [53; 57].

Результати прогнозування за допомогою багатофакторної регресійної моделі не відрізняються суттєво від результатів прогнозування отриманих при розрахунку за допомогою функції «тенденція». Спостерігаємо також зниження показник конкурентоспроможности у 2024 та 2025 роках. За результатами останнього аналізу у 2025 році коефіцієнт конкурентоспроможности на 0,01 нижчий за цей показник у першому аналізі, однак це не суттєва різниця. Зважаючи на те, що для прогнозування за допомогою багатофакторної регресійної моделі було взято показники витрат на

рекламу, вартости бренду та гудвіл, то аналізуючи отримані показники можна відзначити невеликий вплив цих факторів на конкурентоспроможність компанії у 2024-2025 роках.

Для більш наглядної демонстрації отриманих результатів ми створили графік, що відображає зміну показника конкурентоспроможності у 2020-2023 роках та його прогнозоване зниження у 2024-2025 роках (рис. 3.1). Ми використали різні типи та кольори рядів графіку, аби можна було побачити ідентичність прогнозів та їх незначну відмінність у 2025 році.

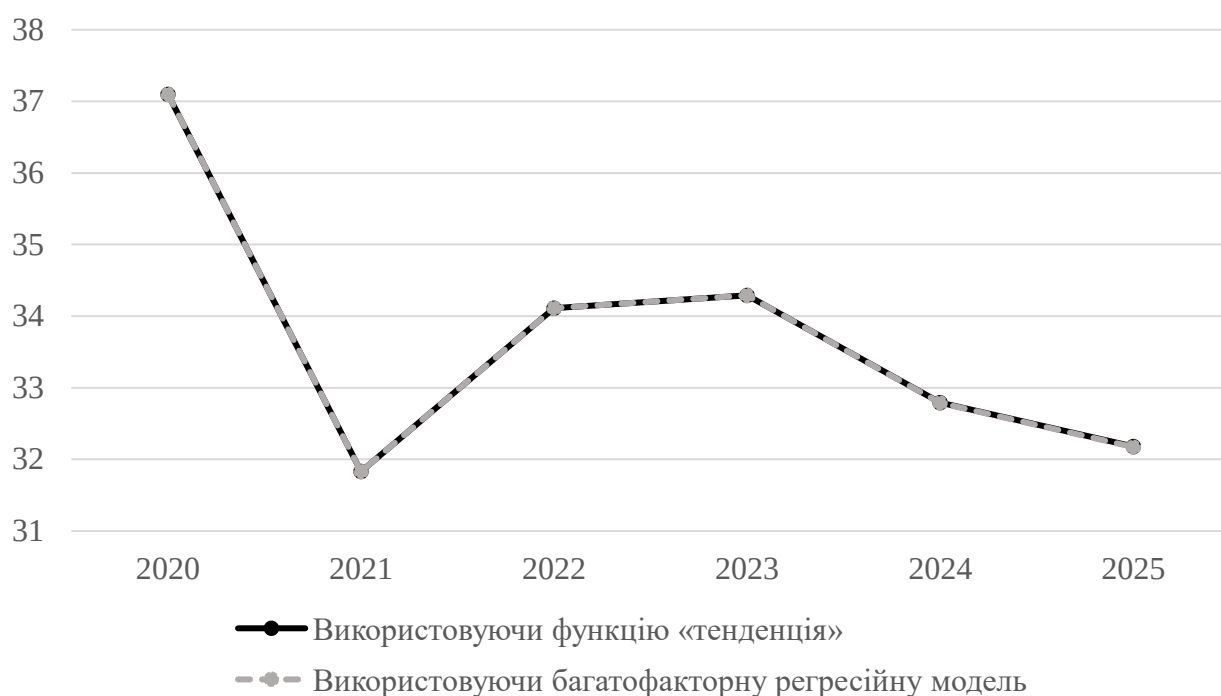


Рисунок 3.1 – Порівняння результатів прогнозування за допомогою різних методів для Diog на 2024-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [53; 57].

Використавши два різних методи прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможності компанії Diog на 2024-2025 роки та отримавши однакові результати прогнозування ми можемо передбачати близькі до отриманих результати діяльності компанії у 2024 та 2025 роках. Не можна сказати, що вони точно відповідатимуть отриманим значенням, оскільки прогнозування не враховує майбутніх можливих змін як у внутрішніх процесах компанії, так і глобальних змін,

що можуть негативно чи позитивно вплинути на діяльність компанії та її конкурентоспроможність.

Далі ми зробили подібні прогнозування для компанії Prada на 2024 та 2025 роки. Перший вид прогнозування на основі лише коефіцієнтів конкурентоспроможності попередніх років (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Фактичні та прогнозовані (за функцією «тенденція» програми MS Excel) значення коефіцієнту конкурентоспроможності компанії Prada у 2020-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	-3,28	15,89	16,64	16,07	26,03	31,91

Джерело: складено автором на основі даних [54; 58].

За результатами аналізу можемо відзначити значне збільшення коефіцієнту конкурентоспроможності компанії у наступні роки. Така тенденція у даному аналізі може бути спричинена значним зростанням показника конкурентоспроможності у 2021 році після пандемії, що так вплинуло на прогноз. На нашу думку, у 2024 та 2025 роках жоден з внутрішніх чи зовнішніх факторів не вплине на компанію так, що це збільшить її коефіцієнт конкурентоспроможності на 10 у порівнянні з цим значенням у 2023 році.

З урахуванням факторів, що використовувалися для регресійного аналізу ми створили багатфакторну регресійну модель та проаналізували вплив факторів на конкурентоспроможність компанії у 2024-2025 роках (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фактичні та прогнозовані (на основі регресійної моделі) значення коефіцієнту конкурентоспроможності компанії Prada у 2020-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	-3,28	15,89	16,64	16,07	-17,21	-33,78

Джерело: складено автором на основі даних [54; 58].

Результати прогнозування за допомогою багатфакторної регресійної моделі значно відрізняються від результатів попереднього прогнозування. На нашу думку,

показники Prada не знизяться до такого рівня у 2024 та 2025 роках, оскільки не спостерігається така тенденція у показниках діяльності компанії. Зважаючи на те, що показники витрат на рекламу та гудвіл за результатами регресійного аналізу сильно та з оберненою залежністю впливають на конкурентоспроможність, а на етапі прогнозування трьох обраних для розрахунку показників ми виявили, що вони зростатимуть у 2024-2025 роках, тож можна зробити логічний висновок, що коефіцієнт конкурентоспроможності при цьому зменшуватиметься. Отже і усі ці показники в сукупності сильно та з оберненою залежністю впливатимуть на коефіцієнт конкурентоспроможності у наступні роки діяльності.

Для наглядної демонстрації різниці отриманих результатів у різних прогнозуваннях ми створили графік, що відображає зміну показника конкурентоспроможності у 2020-2023 роках та його прогнозовані значення у 2024-2025 роках (рис. 3.2). Спостерігаємо значну різницю у результатах прогнозів.

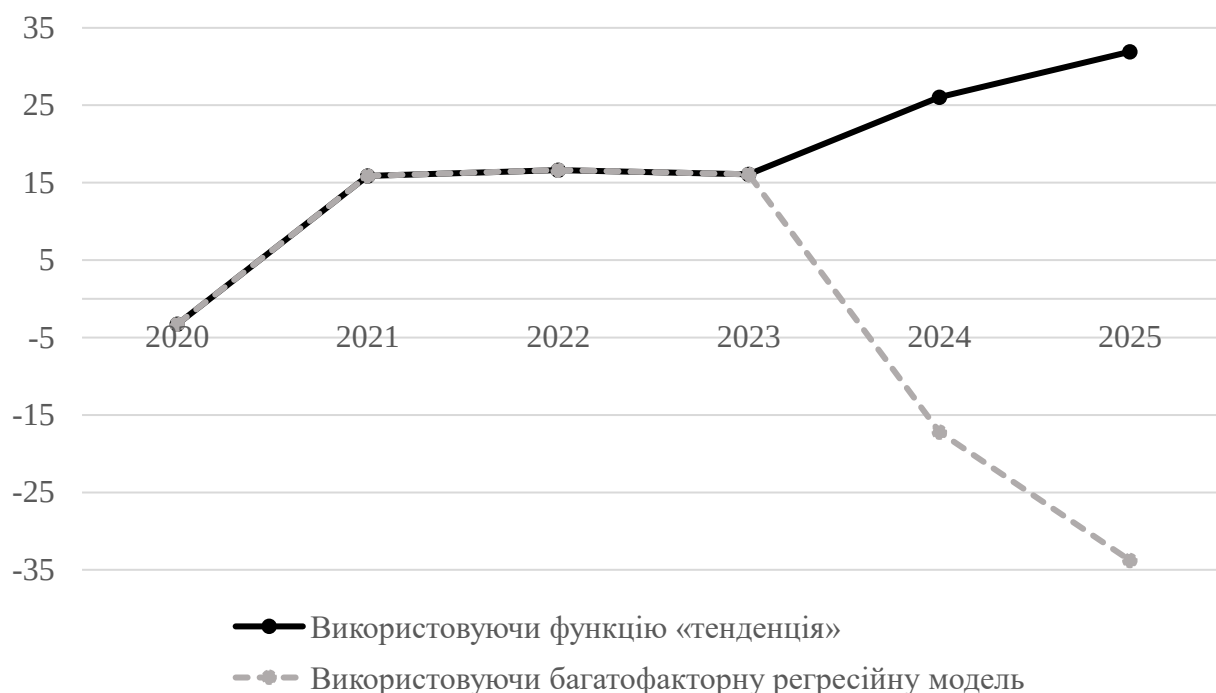


Рисунок 3.1 – Порівняння результатів прогнозування за допомогою різних методів для Prada на 2024-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [54; 58].

Провівши два дослідження з метою прогнозування коефіцієнту

конкурентоспроможности компанії Prada та отримавши абсолютно різні результати ми не можемо відзначити жоден з них як той, який показує реальний прогноз показників конкурентоспроможности у наступні роки. Таку похибку вимірювання спричинив від'ємний показник конкурентоспроможности компанії у 2020 році, що був також мінімальним значенням коефіцієнту у обраний період та використовувався у ході виконання прогнозу. Ми вважаємо, що реальні показники конкурентоспроможности компанії Prada у 2024-2025 роках будуть більш наближені до результатів прогнозування за допомогою функції «тенденція», однак зростатимуть не так стрімко, а лише до 20 у 2025 році.

Наступною компанією, для якої ми спрогнозували показники конкурентоспроможности на 2024 та 2025 роки була Zara (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Фактичні та прогнозовані (за функцією «тенденція» програми MS Excel) значення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Zara у 2020-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	6,89	10,81	10,59	11,41	13,26	14,59

Джерело: складено автором на основі даних [55; 59].

У результаті даного прогнозу спостерігаємо збільшення коефіцієнту конкурентоспроможности у 2024-2025 роках. Цей результат є цілком вірогідний, зважаючи на показники попередніх років. Позитивно на коефіцієнт конкурентоспроможности можуть вплинути витрати на рекламу, що, за результатами регресійного аналізу, продемонстрували найбільший та прямий вплив на конкурентоспроможність, а у 2024-2025 роках їх значення зростатиме. Але, так само як і з прогнозом для компанії Dior, ми не можемо передбачити зовнішніх обставин, що можуть призвести до зниження коефіцієнту.

Для Zara ми також виконали прогнозування за допомогою багатофакторної регресійної моделі, де дослідили залежність у майбутні роки коефіцієнту конкурентоспроможности від таких факторів як витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Фактичні та прогнозовані (на основі регресійної моделі) значення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Zara у 2024-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	6,89	10,81	10,59	11,41	13,26	14,58

Джерело: складено автором на основі даних [55; 59].

Результати прогнозування за допомогою багатофакторної регресійної моделі не відрізняються суттєво від результатів прогнозування отриманих при розрахунку за допомогою функції «тенденція». Беручи до уваги результати прогнозування за допомогою багатофакторної регресійної моделі можна констатувати вплив обраних факторів на конкурентоспроможність у наступні роки, однак цей вплив не буде значним.

Для більш наглядної демонстрації отриманих результатів ми створили графік, що відображає зміну показника конкурентоспроможности у 2020-2023 роках та його прогнозоване зростання у 2024-2025 роках (рис. 3.3).

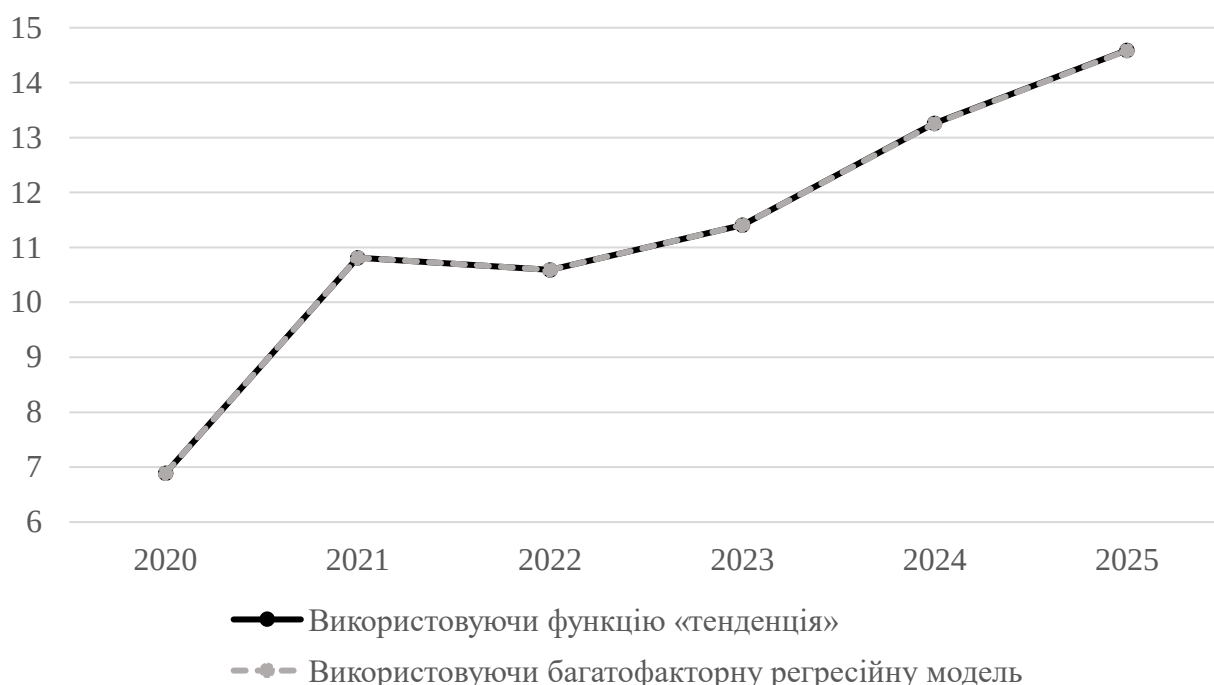


Рисунок 3.3 – Порівняння результатів прогнозування за допомогою різних методів для Zara на 2024-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [55; 59].

Використавши два різних методи прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Zara на 2024-2025 роки та отримавши однакові результати прогнозування ми можемо передбачати схожі до отриманих результатів діяльності компанії у 2024 та 2025 роках. Не можна сказати, що вони точно відповідатимуть отриманим значенням, оскільки прогнозування не враховує майбутніх можливих змін як у внутрішніх процесах компанії, так і глобальних змін, що можуть негативно чи позитивно вплинути на діяльність компанії та її конкурентоспроможність.

Останньою обраною компанією є Nike для якої також було проведено два види прогнозування та перший з них на основі коефіцієнтів конкурентоспроможности компанії у 2020-2023 роках (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Фактичні та прогнозовані (за функцією «тенденція» програми MS Excel) значення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Nike у 2024-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	11,44	12,21	13,52	10,65	11,69	11,58

Джерело: складено автором на основі даних [56; 60].

До 2023 року коефіцієнт конкурентоспроможности Nike зростав, але у 2023 році зазнав значного зниження (навіть нижче за показник 2020 року) через зниження доходів, прибутку та собівартости продукції через що також зменшилися і показники рентабельности товарів та коефіцієнт ефективности реклами, який взагалі досяг від’ємного значення. У 2024 році згідно з прогнозом очікується збільшення коефіцієнту конкурентоспроможности, але у 2025 році знову його зменшення. Це може бути пов’язано з нестабільністю продажів компанії у останні роки.

Використовуючи показники, що було обрано для регресійного аналізу ми побудували багатофакторну регресійну модель та за її результатами отримали прогнозовані показники коефіцієнту конкурентоспроможности у 2024-2025 роках із урахуванням таких факторів як витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Фактичні та прогнозовані (на основі регресійної моделі) значення коефіцієнту конкурентоспроможности компанії Nike у 2020-2025 роках

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Значення	11,44	12,21	13,52	10,65	11,69	11,59

Джерело: складено автором на основі даних [56; 60].

Результати даного прогнозування, як і у випадку з Diog та Zaga, не відрізняються від результатів прогнозування за допомогою функції «тенденція». У 2025 році показники також відрізняються лише на 0,01. Аналізуючи результати, отримані під час прогнозування за допомогою багатofакторної регресійної моделі, можна відзначити незначний вплив обраних факторів на конкурентоспроможність Nike та обернену залежність прогнозованих показників від витрат на рекламу.

Для більш наглядної демонстрації отриманих результатів ми створили графік, що відображає зміну показника конкурентоспроможности у 2020-2023 роках та його прогнозоване значення у 2024-2025 роках (рис. 3.4).

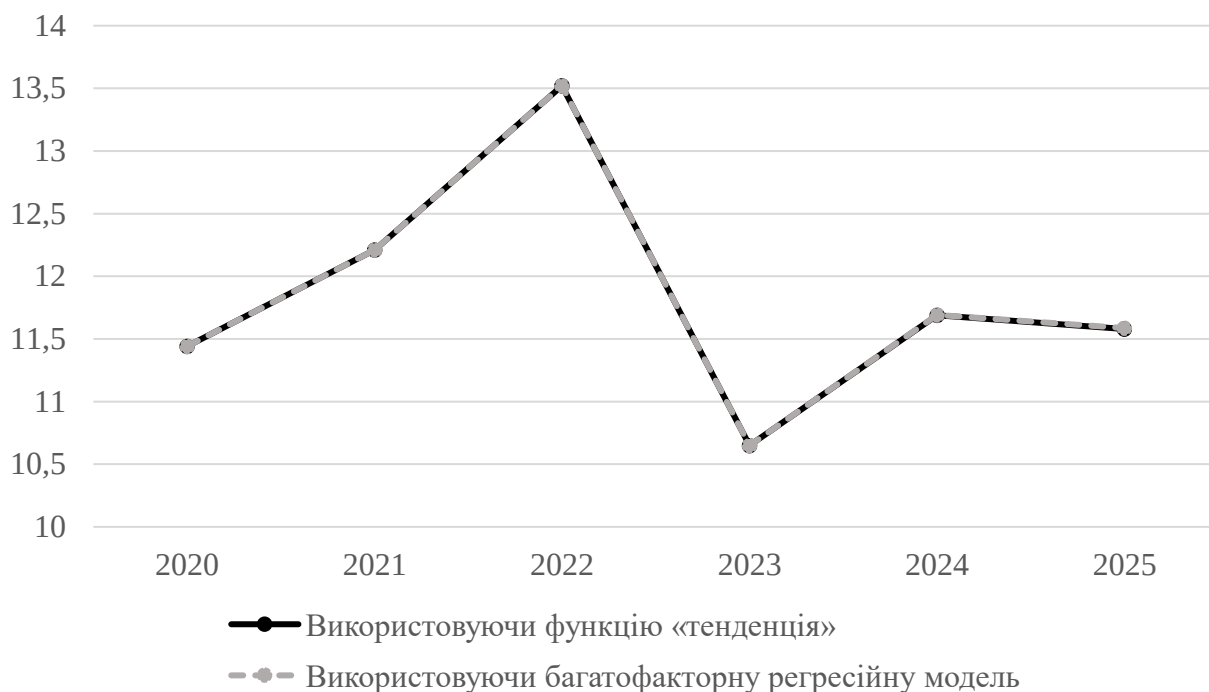


Рисунок 3.4 – Порівняння результатів прогнозування за допомогою різних методів для Nike на 2024-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [56; 60].

Застосувавши два різних методи прогнозування для Nike ми отримали однакові показники конкурентоспроможности для компанії у 2024-2025 роках. Можна передбачити, що показники діяльності компанії будуть саме такими, однак також можлива тенденція 2020-2022 років, коли після значного зниження показник конкурентоспроможности почав зростати. Цей варіант є більш імовірним, якщо не буде жодних внутрішніх чи зовнішніх факторів, які б негативно вплинули на діяльність компанії.

З поміж усіх прогнозованих значень за результатами прогнозування за допомогою двох різних моделей найкращу тенденцію демонструє компанія Zara. Хоча коефіцієнт конкурентоспроможности компанії не настільки високий як у Dior, однак у 2024-2025 роках показник продовжуватиме зростати. Коефіцієнт конкурентоспроможности Prada найімовірніше зростатиме у 2024-2025 роках, однак за результатами двох досліджень ми не отримали точного підтвердження цьому. Для компанії Dior, що має найвищий показник конкурентоспроможности навіть у 2020 році, який став складним для усіх компаній через пандемію, у прогнозовані роки очікується зниження коефіцієнту і хоча цей показник все ще матиме найвище значення серед досліджуваних компаній. Прогнозовані показники Nike не мають певної тенденції, оскільки спочатку коефіцієнт зростає у 2024 році, а потім знижується у 2025, однак все ще залишається нижчими за цей показник у 2022 році.

3.2. Шляхи зміцнення позицій компаній-виробників одягу на глобальному ринку

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції на світовому ринку одягу, підтримання та зміцнення конкурентоспроможности є ключовим фактором успіху для провідних транснаціональних компаній. Компанії-лідери, такі як Dior, Prada, Zara та Nike, які були обрані для ґрунтовного дослідження, перебувають у постійній боротьбі за утримання своїх конкурентних позицій у відповідних сегментах

ринку. Високий рівень конкурентоспроможности дозволяє компаніям вигідно відрізнитися від численних конкурентів, пропонуючи споживачам унікальні переваги, що зумовлюють їхній вибір на користь конкретного бренду.

Беручи до уваги важливість збереження та посилення конкурентних позицій для провідних гравців на глобальному ринку одягу, у цьому розділі ми зосередимося на визначенні конкретних шляхів зміцнення становища компаній Dior, Prada, Zara та Nike. Спираючись на результати проведених раніше досліджень, зокрема багатфакторного регресійного аналізу та прогнозування, а також враховуючи тенденції та виклики галузі, ми надамо рекомендації щодо стратегічних ініціатив та заходів, які можуть допомогти цим компаніям зберегти та примножити свої конкурентні переваги.

Розуміючи унікальні особливості кожного бренду та специфіку їхньої діяльності у відповідних цінових сегментах, від люксового до масового ринку, ми вирішили надати комплексні пропозиції, адаптовані до потреб та можливостей кожної компанії. Тож ми опишемо шляхи зміцнення позицій на глобальному ринку для кожної компанії та почнемо з Dior.

Розрахувавши коефіцієнт конкурентоспроможности ми виявили, що з чотирьох років, що були взяті для дослідження показник був найвищим у 2020 році, а найнижчим – у 2021. Найбільший та прямий вплив на різку зміну коефіцієнту конкурентоспроможности має рентабельність продажів. Рентабельність продажів ми визначали шлях ділення операційного прибутку на чистий дохід. Отже, аби компанія Dior збільшувала свою конкурентоспроможність їй потрібно збільшувати операційний прибуток.

Далі було проведено регресійний аналіз для компанії, з використанням показників, що стосуються брендування та маркетингу, та виявлено, що з трьох обраних показників найбільше на коефіцієнт конкурентоспроможности протягом 2020-2023 років впливає гудвіл, однак залежність між гудвілом та коефіцієнтом конкурентоспроможности обернена, а отже компанії потрібно зменшувати гудвіл, аби збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Пряму залежність до коефіцієнту конкурентоспроможности за результатами регресійного аналізу мають витрати на

рекламу, тож компанії потрібно збільшити цю категорію витрат, аби збільшити свою конкурентоспроможність.

Також у межах дослідження впливу брендування та маркетингу на конкурентоспроможність Dior було проведено SWOT-аналіз компанії. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які б компанія могла поліпшити чи виправити, аби підвищити свою конкурентоспроможність:

- продовжувати запрошувати у рекламні кампанії відомих особистостей, успішних людей, якими надихаються інші, аби привертати ще більшу увагу до бренду через фанатів знаменитостей;
- з відповідальністю підходити до вибору дизайнерів та постачальників, визначати їхню репутацію в суспільстві;
- збільшувати присутність бренду у соціальних мережах, онлайн-продажі, розширювати можливість доставити свою продукцію у більшу кількість країн;
- запроваджувати етичні та екологічні практики виробництва, аби бути привабливими для людей, для яких ці аспекти є важливими при виборі одягу;
- розробляти дизайн продукції, що буде цікавим та привабливим для молоді.

Прогнозування з використанням функції «тенденція» та регресійного аналізу дало майже однакові результати та показало, що коефіцієнт конкурентоспроможності Dior у 2024-2025 роках буде хоча й вищим за показник 2021 року, однак нижчим за інші досліджувані періоди. На це можуть вплинути зменшення рентабельності продажів або ж збільшення гудвілу (враховуючи таку поведінку показника лише за його дослідження з іншими показниками, що були взяті для регресійного аналізу). Отже, аби не допустити такого зниження коефіцієнту конкурентоспроможності у наступні роки компанії необхідно підвищувати рентабельність продажів, зокрема підвищуючи операційний прибуток, а також знижувати гудвіл.

Для компанії Prada, у результаті розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності, найбільший вплив на коефіцієнт чинять рентабельність продажів та коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Рентабельність продажів ми, як і в розрахунках для попередньої компанії, визначали діленням операційного прибутку на чистий дохід, тож, аби підвищити коефіцієнт конкурентоспроможності компанії потрібно збільшити операційний прибуток. Для розрахунку коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту ми додали собівартість реалізованої продукції та витрати на збут, загальні та адміністративні витрати та поділили це на операційний прибуток від якого відняли спеціальний коефіцієнт. Отже, аби збільшити коефіцієнт конкурентоспроможності за рахунок збільшення коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту компанії потрібно збільшувати, насамперед, собівартість продукції.

Регресійний аналіз показав, що найбільше, але з оберненою залежністю на конкурентоспроможність компанії впливають витрати на рекламу. Трохи менше, але також сильно та з оберненою залежністю, впливає гудвіл. Тож компанії варто знижувати ці показники, аби підвищувати свою конкурентоспроможність.

За результатами SWOT-аналізу, у якому було описано лише характеристики компанії, що стосуються брендування та маркетингу, можна запропонувати компанії наступні варіанти зміцнення своїх позицій на ринку:

- підтримувати високу присутність компанії на глобальному ринку та збільшувати кількість мережевих крамниць у різних країнах, виходити на нові ринки країн, що розвиваються;
- продовжити практику створення колаборацій та маркетингових кампаній з відомими особистостями, а також компанія може розширити співпрацю з відомими дизайнерами;
- прискорити зростання онлайн-продажів та збільшити присутність компанії у соціальних мережах;
- розширення кола країн, у які компанія може відправити продукцію при її купівлі онлайн;
- створювати більше продукції для молоді та підвищувати лояльність молоді до бренду;
- впроваджувати більше свідомих практик виробництва продукції для

залучення екосвідомих споживачів та уникнення гейту через використання матеріалів, що шкодять довкіллю;

- запровадження системи контролю та штрафування виробників продукції, що має логотипи бренду та позиціонується як продукція бренду, однак є дешевою та неякісною копією, оскільки це може зашкодити іміджу компанії.

У випадку з прогнозуванням коефіцієнту конкурентоспроможности для Prada прогнозування з використанням функції «тенденція» та регресійного аналізу дали абсолютно різні результати. Використовуючи функцію «тенденція» ми отримали прогнозовані показники на 2024 та 2025 роки значно вищі, ніж вони були у попередні роки. Даний вид прогнозування враховує лише коефіцієнт конкурентоспроможности за попередні роки, тож до такого збільшення показника може призвести лише зростання рентабельности продажів та/чи коефіцієнту ефективности реклами і засобів стимулювання збуту. Натомість у результаті прогнозування за допомогою багатфакторної регресійної моделі показали, що конкурентоспроможности Prada різко знизиться у 2025 та 2025 роках до від'ємного значення та навіть нижчого за цей показник у 2020 році. Оскільки за результатами регресійного аналізу нам відомо, що на коефіцієнт конкурентоспроможности серед обраних показників найбільше впливають витрати на рекламу та трохи менше впливає гудвіл і впливають вони з оберненою залежністю, то логічно припустити, що таке сильне зниження коефіцієнту конкурентоспроможности, тим паче нижче нуля, буде спричинене значним збільшенням витрат на рекламу та гудвілу. Тож компанії варто знижувати витрати на рекламу, аби досягти збільшення конкурентоспроможности у наступні роки.

У тенденції за чотири роки Zara має доволі низький коефіцієнт конкурентоспроможности та найнижчий серед обраних компаній. У 2020 році цей показник був найнижчим, а у 2023 році – найвищим. Найбільшу залежність можна прослідкувати між коефіцієнтом конкурентоспроможности та коефіцієнтом ефективности реклами та засобів стимулювання збуту, тож компанії варто підвищувати собівартість продукції та витрати на збут, загальні та адміністративні витрати у наступні роки, аби підвищувати конкурентоспроможність.

Регресійний аналіз показав найбільшу та пряму залежність між вартістю бренду

та коефіцієнтом конкурентоспроможности. Також сильно, але з оберненою залежністю на конкурентоспроможність Zara впливають витрати на рекламу. Отже, аби компанії підвищити свою конкурентоспроможність у 2024 та 2025 роках їй необхідно збільшувати вартість бренду та зменшувати витрати на рекламу.

За результатами SWOT-аналізу ми можемо надати компанії наступні рекомендації щодо зміцнення своїх позицій на ринку:

- продовження тенденції збільшення онлайн-продажів та запровадження екологічних ініціатив;
- впровадження етичних практик та дотримання трудових норм, аби уникнути конфліктів та критики, що може призвести до зниження репутації;
- розширення асортименту продукції у суміжних категоріях, натомість відхід від тенденції «швидкої моди»;
- зниження операційних витрат шляхом використання новітніх технологій, оптимізації виробництва, енергоефективного обладнання, зменшення відходів;
- інвестиція у сталий розвиток.

Прогнозований коефіцієнт конкурентоспроможности Zara є однаковим у обох видах прогнозування і очікується, що конкурентоспроможність компанії зростатиме у наступні роки. Аби підтримати цю тенденцію компанії необхідно збільшувати собівартість продукції, вартість бренду та зменшувати витрати на рекламу.

Конкурентоспроможність Nike сильно знизилася у 2023 році, хоча у 2022 році досягла найвищого, за досліджуваний період, значення. У 2024-2025 роках компанія має повернути свої позиції на ринку, як мінімум, до показників 2021 року. Найбільше на коефіцієнт конкурентоспроможности при його розрахунку впливали рентабельність товару та коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту. Рентабельність товару збільшуватиметься за умови зменшення собівартості продукції, а для збільшення коефіцієнта ефективності реклами і засобів стимулювання збуту необхідно збільшити витрати на збут, загальні та адміністративні витрати. Отож компанії потрібно внести ці зміни, аби підвищити свою конкурентоспроможність.

За результатом регресійного аналізу найбільше серед обраних показників на

конкурентоспроможність Nike впливає вартість бренду. Залежність між цим показником та коефіцієнтом конкурентоспроможности є оберненою, тож аби збільшити свою конкурентоспроможність компанії необхідно зменшити вартість бренду.

Визначивши усі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії ми можемо надати такі рекомендації для покращення брендингу та маркетингу компанії:

- продовжувати розвивати маркетингові кампанії з відомими спортсменами, оскільки компанія здебільшого орієнтована саме на одяг та взуття для спорту;
- утримувати лідерські позиції в інноваціях та технологіях у виробництві спортивного одягу;
- зменшити витрати на маркетинг;
- з відповідальністю ставитися до вибору партнерів та постачальників, спортивних команд, з якими буде укладено контракт;
- розвиток екологічних ініціатив та покращення умов праці;
- вихід на нові ринки та розширення сегментів продукції, наприклад, для інших видів спорту.

Прогнозування передбачає підвищення коефіцієнту конкурентоспроможности у 2024 та 2025 роках після його зниження у 2023 році, та для цього компанії вже ж необхідно зменшити вартість бренду, зменшити собівартість продукції та збільшити витрати на збут, загальні та адміністративні витрати.

Базуючись на ретельному дослідженні конкурентного середовища, внутрішніх ресурсів та можливостей компаній Dior, Prada, Zara та Nike, а також враховуючи результати регресійного аналізу, прогнозування за допомогою функції «тенденція» та регресійного аналізу, SWOT-аналізу, ми надали комплекс рекомендацій щодо зміцнення їхніх конкурентних позицій на глобальному ринку одягу. Проте для забезпечення максимальної об'єктивности та урахування різних поглядів експертів галузі, важливо також розглянути прогнози та рекомендації відомих підприємців,

успішних бізнесменів та консультантів щодо майбутнього розвитку цих компаній. Досвід та бачення провідних фахівців індустрії моди можуть збагатити наше розуміння викликів та можливостей, що постануть перед компаніями у 2024-2025 роках. Їхні експертні думки допоможуть скласти більш повну картину стратегічного планування та пріоритетів, необхідних для забезпечення стійкого зростання і лідерства на надзвичайно конкурентному глобальному ринку одягу.

Марк Беккетт, колишній віце-президент з маркетингу Burberry та нині успішний консультант у сфері люксових брендів, вважає, що Dior має зосередитися на розвитку цифрових каналів та онлайн-продажів, щоб залучити молодшу аудиторію. Він також наголошує на важливості посилення фокусу на сталому розвитку та етичному виробництві для підтримки іміджу відповідального бренду [86].

Крістіан Крул, виконавчий директор люксового консалтингового агентства Gruul Partners, вважає, що Dior має диверсифікувати свою продуктову лінійку, зокрема зосередитися на розвитку категорій парфумерії та аксесуарів. Він також рекомендує активніше залучати знаменитостей та впливових особистостей до рекламних кампаній бренду [87].

Аналітик індустрії моди Лейн Кроуфорд з аналітичної компанії Gartner вважає, що Prada має оновити свій бренд та маркетингову стратегію, щоб підвищити актуальність серед молодшої аудиторії. Вона також рекомендує інвестувати в інноваційні матеріали та технології виробництва для підтримки конкурентоспроможності [87].

Лінда Ремпельмейер, колишня президент Gucci America та нинішня консультантка люксових брендів, радить Prada розширити мережу монобрендових магазинів у ключових регіонах, зокрема в Китаї та на Близькому Сході. Вона також наголошує на необхідності активнішої присутності бренду в соціальних медіа та співпраці з впливовими особистостями [88].

Згідно з прогнозом Ненсі Кванто, президента консалтингової фірми The Retail Tracker, Zara має зосередитися на подальшій оптимізації ланцюжка поставок та скороченні циклу виробництва, щоб забезпечити швидший вихід нових колекцій на ринок. Також вона рекомендує активніше розвивати омніканальні продажі та

цифрову трансформацію [89].

Ніл Сандерс, колишній операційний директор H&M та нині незалежний консультант, вважає, що Zara має продовжувати географічну експансію та відкривати нові точки продажу в перспективних регіонах, таких як Індія та Африка. Він також рекомендує розширити асортимент більш сталої та етичної продукції, щоб відповідати запитам споживачів [86].

Меттью Гест, колишній топ-менеджер Nike та засновник консалтингової компанії Stratton Partners, вважає, що Nike має посилити фокус на прямі продажі споживачам (DTC) та розвиток цифрових каналів. Він також рекомендує інвестувати в розробку інноваційних продуктів та технологій, зокрема доповненої та віртуальної реальності [90].

Стефані Вачтер, засновниця консалтингової фірми The Lead та колишня топ-менеджерка Nike, вважає, що компанія має шукати нові способи залучення клієнтів через створення унікального клієнтського досвіду та розвиток спільнот навколо бренду. Вона також рекомендує Nike активніше використовувати цифрові технології, такі як метавсесвіт, для взаємодії зі споживачами [91].

Отже, за результатами усіх проведених аналізів, наданих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компаній та прогнозів відомих підприємців можна підсумувати наступне:

- Dior варто збільшувати операційний прибуток та витрати на рекламу, однак зменшувати гудвіл у тому числі, аби уникнути прогнозованої тенденції; позитивно на імідж компанії вплине продовження практики залучення до рекламних кампаній відомих особистостей, однак потрібно збільшити онлайн-присутність, відповідало ставитися до вибору партнерів та постачальників, запровадити етичні та екологічні практики у виробництво;

- Prada варто збільшувати операційний прибуток та собівартість реалізованої продукції, а натомість знижувати витрати на рекламу та гудвіл; компанії варто продовжувати розширювати свою присутність у більшій кількості країн, збільшення своєї аудиторії шляхом виробництва продукції для молоді, впроваджувати практики свідомого виробництва, контролювати виробництво

підробок, що позиціонуються як продукція бренду; аби результати діяльності були у 2024-2025 роках такими, якими їх було спрогнозовано за допомогою функції «тенденція» компанія має зменшити витрати на рекламу;

– Zara варто збільшувати собівартість продукції, витрати на збут, загальні та адміністративні витрати, вартість бренду, натомість зменшувати витрати на рекламу; збільшення екологічних та запровадження етичних практик, відхід від «швидкої моди», зниження операційних витрат; прогнозування показало доволі високе збільшення коефіцієнту конкурентоспроможности за умови, що компанія збільшить собівартість продукції, витрати на збут, загальні та адміністративні витрати, вартість бренду та зменшить витрати на рекламу;

– Nike варто зменшувати вартість бренду та собівартість продукції, а натомість збільшувати витрати на збут, загальні та адміністративні витрати; допоможе підвищити свої позиції на ринку продовження тенденції маркетингових кампаній з відомими спортсменами, збільшення інновацій та технологій у виробництві, розвиток екологічних ініціатив, вихід на нові ринки та розширення сегментів продукції.

Висновки до розділу 3

Для кожної з обраних компаній було проведено прогнозування застосовуючи два різних методи: прогнозування за допомогою функції «тенденція» та за допомогою багатофакторної регресійної моделі, а також надані рекомендації на основі усіх проведених раніше аналізів та висвітлено думки відомих підприємців щодо зміцнення позицій компаній на глобальному ринку.

Прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможности Dior на 2024-2025 роки використовуючи два різних методи дало однакові результати та передбачає зниження коефіцієнту конкурентоспроможности. Для уникнення такої тенденції компанії необхідно збільшувати операційний прибуток та витрати на рекламу, однак

зменшувати гудвіл. SWOT-аналіз показав, що варто також продовжувати практику залучення відомих особистостей у рекламні кампанії бренду, збільшити онлайн-присутність, відповідально ставитися до вибору партнерів та постачальників, запроваджувати етичні та екологічні практики у виробництво. Відомі підприємці рекомендують також радять Diог зосередитися на розвитку цифрових каналів, посилити увагу до сталого розвитку та етичного виробництва, активніше залучати впливових особистостей до рекламних кампаній.

Для Prada прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможности за допомогою двох методів дало абсолютно різні результати. Оскільки прогнозування з використанням багатофакторної регресійної моделі продемонструвало значне зниження коефіцієнту конкурентоспроможности, то і показники, що були обрані для регресійного аналізу сильно впливають на конкурентоспроможність компанії. Для уникнення такої тенденції та зростання показника до рівня прогнозування з використанням функції «тенденція» Prada має збільшувати операційний прибуток та собівартість продукції, а натомість знижувати витрати на рекламу та гудвіл. Покращувати свої сильні сторони та використовувати можливості, а саме розширювати аудиторію, охоплюючи інші категорії населення, та присутність у більшій кількості країн, впроваджувати практики свідомого виробництва, контролювати виробництво підробок. Аналітики та консультанти радять компанії оновити бренд та маркетингову стратегію для актуалізації бренду серед молоді, інвестування в інновації та технології, збільшувати активність у соціальних мережах.

У результаті прогнозування коефіцієнту конкурентоспроможности Zaga за допомогою двох різних методів ми отримали однакові та доволі позитивні показники. Очікується, що коефіцієнт конкурентоспроможности значно зросте у 2024-2025 роках. Для підтримання цієї тенденції компанії необхідно збільшувати собівартість продукції, витрати на збут та вартість бренду, але зменшувати витрати на рекламу. За результатами SWOT-аналізу ми порадили компанії збільшити екологічні та запровадити етичні практики, поступово відходити від тенденції «швидкої моди» та знижувати операційні витрати, аби виправити слабкі сторони та уникнути загроз. Впливові особистості у сфері бізнесу рекомендують компанії зосередитися на

оптимізації ланцюга поставок та скороченні циклу виробництва, продовжувати географічну експансію, відкривати нові точки продажу в перспективних регіонах, розширювати асортимент більш сталої та етичної продукції.

Прогнозування Nike демонструє позитивне відновлення компанії після зниження коефіцієнту конкурентоспроможности у 2023 році, однак передбачено незначне зниження коефіцієнту у 2025 році. Аби компанії повернути коефіцієнт конкурентоспроможности до рівня 2022 року та не допустити подальшого зниження потрібно зменшувати вартість бренду, собівартість продукції та збільшувати витрати на збут. За результатами SWOT-аналізу компанії необхідно продовжувати залучати відомих спортсменів до співпраці, підтримка рівня, а можливо й збільшення інновацій та технологій, розвиток екологічних ініціатив, вихід на нові перспективні ринки та розширення продукції у схожих сегментах. Колишні топ-менеджери Nike радять компанії посилити фокус на прямі продажі споживачам, розвивати цифрові канали, шукати нові способи залучення клієнтів, інвестувати у розробку інноваційних продуктів та технологій.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження у трьох розділах було описано його загальні аспекти та результати. Наприкінці кожного розділу сформовано висновки, що стосуються вивчення конкурентоспроможності компаній та надано рекомендації досліджуваним компаніям щодо покращення своєї конкурентоспроможності.

Охарактеризовано сутність та поняття конкурентоспроможності як економічної категорії, що почалося з робіт Адама Сміта у XVIII столітті, що першим сформулював поняття конкуренції та зміну ціни в залежності від суб'єктів. Активне вивчення конкуренції почалося у середині XIX століття, з чого і почалися чотири основних етапи вивчення конкуренції, що, окрім економіки, охоплювали зокрема і політологію, соціологію та біологію. Сучасні економісти, такі як Майкл Портер та Джошуа Ганс, розглядають конкуренцію як динамічний процес, що стимулює інновації та зниження цін. На основі аналізу різних визначень, ми сформулювали власне бачення конкурентоспроможності як здатність підприємства, галузі або країни задовольнити потреби споживачів на основі вигідних для суб'єкта господарювання умов виробництва та реалізації продукції, що виражається в можливості отримання прибутку та забезпеченні сталого розвитку. Виділено чотири рівні конкурентоспроможності: мега-, макро-, мезо- та мікрорівень. Для подальшого дослідження обрано мікрорівень, зокрема аналіз конкурентоспроможності міжнародних компаній з виробництва та продажу одягу.

Досліджено основні фактори впливу на конкурентоспроможність світових виробників одягу та описано сім основних факторів впливу на конкурентоспроможність світових виробників одягу: цінова політика, якість продукції, маркетингова стратегія, дизайн, брендинг, цільова аудиторія та глобалізація. Для кожного фактору описано позитивні та негативні наслідки його високого та низького рівня в компанії. Наприклад, висока цінова політика сприяє збільшенню рентабельності та іміджу, але знижує обсяги продажів та обмежує цільову аудиторію. За результатами аналізу впливу факторів можна відзначити, що

високе значення більшості обраних факторів позитивно впливає на конкурентоспроможність, однак може збільшувати фінансові витрати або ж ускладнювати процеси функціонування компанії. Та все ж ефективні цінова політика та маркетингова стратегія, висока якість продукції та привабливий дизайн, сильний брендинг, правильно визначена цільова аудиторія позитивно впливають на конкурентоспроможності світових виробників одягу.

Проведено аналіз конкурентоспроможності провідних компаній на глобальному ринку одягу, для якого було обрано по дві компанії у сегментах люкс (Dior, Prada) та мас-маркет (Zara, Nike) з найбільшим чистим доходом у 2022 році. На основі результатів діяльності за 2020-2023 роки розраховано коефіцієнти конкурентоспроможності кожної компанії та складено графік для порівняння. Найвищий коефіцієнт протягом усього періоду має Dior. Prada єдина мала негативний коефіцієнт у 2020 році через карантинні обмеження. Серед компаній сегменту мас-маркет вищі показники конкурентоспроможності має Nike. Відсутність спільної тенденції у коефіцієнтах конкурентоспроможності свідчить про різний вплив зовнішніх факторів на компанії навіть одного сегменту.

Досліджено вплив брендування та маркетингу на конкурентоспроможність ТНК на глобальному ринку одягу в сегментах люкс та мас-маркет за допомогою регресійного та SWOT-аналізів. Для регресійного аналізу ми обрали три показники, що, на нашу думку, відносяться до категорій брендування та маркетингу та найбільше впливають на конкурентоспроможність – це витрати на рекламу, вартість бренду та гудвіл. Беручи до уваги залежність між цими показниками у сегменті люкс ми помітили обернену залежність між гудвілом та коефіцієнтом конкурентоспроможності імовірно тому, що цільова аудиторія компаній зосереджується саме на престижності бренду, якості продукції, її ціні та ексклюзивності, а не на нематеріальних активах. Також у обох компаній сегменту люкс можна спостерігати найменший серед трьох показників вплив на конкурентоспроможність саме вартості бренду, оскільки для клієнтів таких брендів, які вже довгий час користуються продукцією компанії та виражають нею свій статус, не так важлива вартість бренду та її незначні коливання. Результати регресійного

аналізу для компаній сегменту мас-маркет показали діаметрально протилежні результати у порівнянні з результатами аналізу для сегменту люкс. Гудвіл для мас-маркет брендів є важливим показником та напряду впливає на коефіцієнт конкурентоспроможности, оскільки цільова аудиторія даного сегменту більшою мірою робить свій вибір про покупку на основі ціни та доступности, а також високий показник «гудвіл» буде перевагою для компаній сегменту мас-маркет через велику кількість конкурентів та широке коло споживачів. А найбільше, серед обраних показників, на конкурентоспроможність мас-маркет брендів впливає вартість бренду. Не зважаючи на впізнаваність брендів зниження вартости бренду може негативно вплинути на його імідж, оскільки така тенденція зазвичай пов'язана зі скандалами, порушенням етичних норм, неефективністю керівництва, втратою унікальності. Зважаючи на більшу кількість компаній у сегменті мас-маркет та, відповідно, більшу конкуренцію споживачі приймають рішення про покупку ґрунтуючись на довірі до бренду та загального рівня впізнаваности компанії, тож зниження вартости бренду, що може призвести до погіршення загального іміджу компанії, сприятиме відтоку клієнтів до конкурентів, що, звісно ж, негативно відобразиться на конкурентоспроможности. SWOT-аналіз виявив переваги мас-маркету в присутности на ринку та в соціальних мережах, але й більшу конкуренцію. Люкс-бренди мають меншу конкуренцію через цінову диференціацію. Обидва сегменти мають успішні маркетингові кампанії, високу впізнаваність, але стикаються з репутаційними ризиками та економічними викликами. Спільні можливості включають розширення на ринки країн, що розвиваються, та розвиток екологічних ініціатив.

Проведено прогнозування конкурентоспроможности світових виробників одягу на глобальному ринку на 2024-2025 роки, використовуючи функцію «тенденція» та багатофакторну регресійну модель. За прогнозом, Zara демонструватиме найкращу тенденцію зростання. Dior збереже найвищі показники, але з тенденцією до зниження. Коефіцієнт Nike дещо підвищиться у 2024, але знизиться у 2025, залишаючись нижче рівня 2022 року. Для Prada отримано суперечливі результати: значне зростання за функцією «тенденція» та значне зниження за регресійною моделлю. Аналіз показав, що найбільш вірогідним є помірне зростання показників Prada до рівня 17-18.

Прогнозування не враховує можливі зміни у внутрішній діяльності компаній та зовнішні фактори впливу на глобальному ринку одягу.

Запропоновано шляхи зміцнення позицій компаній-виробників одягу на глобальному ринку на основі проведених досліджень та експертних думок. Dìor варто збільшувати операційний прибуток та витрати на рекламу, однак зменшувати гудвіл у тому числі, аби уникнути прогнозованої тенденції зниження коефіцієнту конкурентоспроможности. SWOT-аналіз показав, що позитивно на імідж компанії вплине продовження практики залучення до рекламних кампаній відомих особистостей, однак потрібно збільшити онлайн-присутність, відповідало ставитися до вибору партнерів та постачальників, запровадити етичні та екологічні практики у виробництво. Відомі підприємці рекомендують Dìor зосередитися на розвитку цифрових каналів, посилити увагу до сталого розвитку та етичного виробництва, активніше залучати впливових особистостей до рекламних кампаній. Для уникнення тенденції зниження коефіцієнту конкурентоспроможности та отримати такі, як були прогнозовані за допомогою функції «тенденція» Prada варто збільшувати операційний прибуток та собівартість реалізованої продукції, але знижувати витрати на рекламу та гудвіл. Компанія має покращувати свої сильні сторони та використовувати можливості, а саме розширювати аудиторію, охоплюючи інші категорії населення, та присутність у більшій кількості країн, впроваджувати практики свідомого виробництва, контролювати виробництво підробок, що позиціонуються як продукція бренду, аби уникнути погіршення іміджу. Аналітики та консультанти радять компанії оновити бренд та маркетингову стратегію для актуалізації бренду серед молоді, інвестування в інновації та технології, збільшувати активність у соціальних мережах. Zara необхідно збільшувати собівартість продукції, витрати на збут, загальні та адміністративні витрати, вартість бренду, натомість зменшувати витрати на рекламу, аби показники компанії у 2024-2025 роках мали таку ж позитивну тенденцію, як це було прогнозовано. За результатами SWOT-аналізу ми порадили компанії збільшити екологічні та запровадити етичні практики, поступово відходити від тенденції «швидкої моди». Впливові особистості у сфері бізнесу рекомендують компанії зосередитися на оптимізації ланцюга поставок та скороченні

циклу виробництва, продовжувати географічну експансію, відкривати нові точки продажу в перспективних регіонах, розширювати асортимент більш сталої та етичної продукції. Аби Nike відновити свої показники, а зокрема і конкурентоспроможність, до їх значень у 2022 році та не допустити ще більшого зниження у 2025 році необхідно зменшувати вартість бренду та собівартість продукції, збільшувати витрати на збут, загальні та адміністративні витрати. Допоможе відновити показники та підвищити позиції на ринку продовження тенденції маркетингових кампаній з відомими спортсменами, збільшення інновацій та технологій у виробництві, розвиток екологічних ініціатив, вихід на нові ринки та розширення сегментів продукції. Колишні топ-менеджери Nike радять компанії посилити фокус на прямі продажі споживачам, розвивати цифрові канали, шукати нові способи залучення клієнтів, інвестувати у розробку інноваційних продуктів та технологій.

На основі усіх проведених аналізів та описаних шляхів зміцнення позицій компаній на глобальному ринку ми сформуваємо рекомендації, що будуть актуальними для будь-яких компаній сегментів люкс та мас-маркет. Компаніям сегменту люкс варто звернути увагу на оптимізацію витрат на рекламу та зменшенні гудвілу, аби уникнути надмірних витрат та забезпечити стійкість бізнесу. Важливо продовжувати вдосконалювати маркетингові стратегії, залучаючи впливових особистостей до рекламних кампаній та посилюючи онлайн-присутність для кращої взаємодії зі споживачами, а також контролювати виробництво та поширення контрафактної продукції для захисту інтелектуальної власності та бренду. Це дозволить зміцнити імідж престижних брендів та підтримувати емоційний зв'язок з цільовою аудиторією. Компаніям мас-маркет сегменту варто зменшувати витрати на рекламу, але збільшувати інші статті витрат, такі як собівартість продукції, витрати на збут, загальні та адміністративні витрати. Це дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити конкурентні ціни. Вважаємо, що компаніям варто збільшувати онлайн-присутність та онлайн-продажі, оскільки в цьому вони мають велику перевагу щодо компаній сегменту люкс. Усім компаніям, незалежно від сегменту, слід приділяти більше уваги питанням сталого розвитку та етичного виробництва, а також розширювати присутність на ринках країн, що розвиваються.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stephan Puehringer, Georg Wolfmayr, Carina Altreiter, Claudius Gräbner, Ana Rogojanu. (2020). Theorizing Competition. An Interdisciplinary Approach to the Genesis of a Contested Concept. SPACE Working Paper Series. 17 p.
2. Nicholas Gane. (2019). Competition: A Critical History of a Concept. Sage Journals. 21 p.
3. Stephan Puehringer, Georg Wolfmayr, Carina Altreiter, Claudius Gräbner, Ana Rogojanu. (2021). Theorizing Competition. An Interdisciplinary Approach to the Genesis of a Contested Concept. SPACE Working Paper Series. 27 p.
4. Stefan Arora-Jonsson, Nils Brunsson, Raimund Hasse, Katarina Lagerström. (2021). Competition: What It Is and Why It Happens. Oxford University Press. 258 p.
5. Porter, M. E. (2020). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Simon & Schuster. 432 p.
6. Gans, J. S. (2022). The dynamics of competition: A new framework for understanding and managing competitive markets. Oxford University Press, USA. 264 p.
7. Ghemawat, P. (2019). Strategy and the business landscape. Harvard Business Review Press. 240 p.
8. Ghemawat, P. (2022). Zero-sum competition: The roots of rivalry and cooperation. New York: Oxford University Press. 304 p.
9. Schumpeter, J. A. (2019). Capitalism, socialism, and democracy. Routledge. 464 p.
10. Zuckerman, A. (2021). The evolution of competition: Firms, industries, and nations. Oxford University Press. 288 p.
11. Teece, D. J. (2022). Dynamic capabilities and strategic management. Routledge. 288 p.
12. Kenney, M., & Zysman, J. (2021). The rise of the platform economy: A new era of innovation and competition. Oxford University Press, USA. 320 p.
13. United Nations. The Sustainable Development Goals. URL: <https://sdgs.un.org>

14. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 592 p.
15. Купрієнко Є.О. (2024). Фактори конкурентоспроможності ТНК на глобальному ринку одягу: порівняльний аналіз сегментів люкс та мас-маркет. *Полтавський університет економіки і торгівлі*. С. 320-323.
16. The World Bank. (2023). *The apparel industry*. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
17. The Harvard Business Review. (2023). *Pricing: The ultimate guide to setting prices*. URL: <https://hbr.org/topic/pricing>
18. Medium. (2021). *Advantages and disadvantages of low-cost country sourcing*. URL: <https://medium.com>
19. LinkedIn. (2023). *The Impact of Branding on Pricing Power: How to Command Premium Prices*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-branding-pricing-power-how-command-premium-prices-nnani/>
20. The American Society for Quality. *What is quality?* URL: <https://asq.org>
21. *Garment Technology Magazine*. 5 factors affecting the quality of garments. URL: <https://blog.dhakai.com>
22. Л. В. Іванченкова, К. В. Стасюкова. (2019). *Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності виробництва*. Одеська національна академія харчових технологій. 9 с.
23. *Apparel Magic*. *The Significance of Quality Assurance in Clothing Production*. URL: <https://apparelmagic.com>
24. LinkedIn. (2023). *The Consequences of Poor Quality*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/14-consequences-poor-quality-qualitygurus-com-hracc/>
25. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2020). *Principles of marketing*. London: Pearson. 52 p.
26. The Harvard Business Review. (2023). *Marketing strategy: The ultimate guide*. URL: <https://hbr.org/topic/marketing-strategy>
27. Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Principles of marketing (18th ed.)*. Pearson. 736 p.

28. Князева Т. В., Казанська О. О. (2022). Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Національний авіаційний університет. 7 с.
29. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. (2022). Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». С. 123-131.
30. Philip Kotler, Kevin Keller. (2021). Marketing Management.
31. IFA Paris. (2023). Understanding the Crucial Role of Marketing in Fashion. URL: <https://www.ifaparis.com>
32. Medium. (2023). 10 Fatal Effects of Poor Marketing Strategy. URL: <https://medium.com>
33. Digital Square LTD. (2023). What Bad Marketing Can Do to Your Brand: Avoiding Costly Mistakes. URL: <https://www.linkedin.com/>
34. Fashion Revolution. (2023). The State of Fashion. URL: <https://fashionrevolution.org/>
35. FashionUnited. (2022). The Importance of Design in the Fashion Industry. URL: <https://fashionunited.com>
36. Eunsuk Hur, Tom Cassidy. (2019). Perceptions and attitudes towards sustainable fashion design: challenges and opportunities for implementing sustainability in fashion. University of Leeds. 26 p.
37. Адамчук Ганна. (2022). Вплив іміджу на конкурентоспроможність підприємства. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут. С. 9 – 14.
38. Forbes. (2023). 10 Steps To Building A Strong Brand. URL: <https://www.forbes.com/>
39. Medium. (2023). Importance of Branding in Today's Competitive Landscape. URL: <https://joshroy21.medium.com/importance-of-branding-d32b7839c8a7>
40. Bennett University. (2023). The role of Branding in creating competitive advantage for businesses. URL: <https://www.bennett.edu.in>
41. Forbes. (2021). The Importance Of Branding In Business. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/03/24/the-importance-of-branding-in-business/>
42. LinkedIn. (2024). Understanding Consumer Behavior in the Apparel Industry:

Methods, Focus, and Research Techniques. URL: <https://www.linkedin.com/>

43. LinkedIn. (2023). The Importance of Defining Your Target Audience in Marketing. URL: <https://www.linkedin.com/>

44. LinkedIn. (2024). What are the biggest mistakes businesses make when targeting an audience? URL: <https://www.linkedin.com/>

45. LinkedIn. (2023). What are the most common mistakes when targeting a market? URL: <https://www.linkedin.com/>

46. Федун І. Л., Генералов О. В. (2019). Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих сфер. Київський національний торговельно-економічний університет. С. 71-77.

47. Mehmet Akif Destek. (2019). Investigation on the role of economic, social, and political globalization on environment: evidence from CEECs. Springer Nature. 18 p.

48. Ochilova Guzal Aralovna, Omonov Bakhodir Nurillaevich, Azamova Sitara Ayonovna, Yusuf Khurramovich Manzarov. (2023). Ecological globalization and its social place in the globalization system of processes. Journal of Survey in Fisheries Sciences. P. 2427 – 2434.

49. The United Nations Conference on Trade and Development. (2023). World Investment Report 2023. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>

50. The World Bank. (2023). Globalization. URL: <https://www.worldbank.org/en/>

51. World Trade Organization. (2023). Globalization. URL: <https://www.wto.org/index.htm>

52. Euromonitor International. URL: <https://www.euromonitor.com>

53. Dior Income Statement. URL: <https://www.investing.com/equities/christian-dior-income-statement>

54. Prada Income Statement. URL: <https://www.investing.com/equities/prada-spa-income-statement>

55. Zara Income Statement. URL: <https://www.investing.com/equities/zara-investmen-income-statement>

56. Nike Income Statement. URL: <https://www.investing.com/equities/nike-income-statement>

57. Dior Balance Sheet. URL: <https://www.investing.com/equities/christian-dior-balance-sheet>
58. Prada Balance Sheet. URL: <https://www.investing.com/equities/prada-spa-balance-sheet>
59. Zara Balance Sheet. URL: <https://www.investing.com/equities/zara-investmen-balance-sheet>
60. Nike Balance Sheet. URL: <https://www.investing.com/equities/nike-balance-sheet>
61. Офіційний сайт Dior. URL: <https://www.dior.com>
62. Офіційний сайт Prada. URL: <https://www.prada.com>
63. Офіційний сайт Zara. URL: <https://www.zara.com>
64. Офіційний сайт Nike. URL: <https://www.nike.com>
65. Statista. Advertising & Marketing. URL: <https://www.statista.com/markets/479/advertising-marketing/>
66. Brand Finance. Global ranking. Luxury & premium 50 2020. URL: <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/2020>
67. Brand Finance. Global ranking. Luxury & premium 50 2021. URL: <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/2021>
68. Brand Finance. Global ranking. Luxury & premium 50 2022. URL: <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/2022>
69. Brand Finance. Global ranking. Luxury & premium 50 2023. URL: <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium>
70. INDITEX. Annual Report 2020. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2020/assets/pdf/pdfseng/BLOQUES_ING/ANUAL%20REPORT_ING_12_web.pdf
71. INDITEX. Annual Report 2021. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/documents/annual_report_2021.pdf
72. INDITEX. Annual Report 2022. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf
73. INDITEX. Annual Report 2023. URL:

https://static.inditex.com/annual_report_2023/en/Inditex_Group_Annual_Accounts_2023.pdf

74. Forbes. The world's most valuable brands. URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands>

75. Brand Finance. Global ranking. Global 500 2021. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2021>

76. Brand Finance. Global ranking. Global 500 2022. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2022>

77. Brand Finance. Global ranking. Global 500 2023. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2023>

78. Citigroup. Звіт про Dior. URL: <https://simplywall.st/stocks/fr/consumer-durables/epa-cdi/christian-dior-shares>

79. Fashionista. Dior's Marketing Strategy: How the Luxury Brand Stays Ahead of the Curve. URL: <https://startuptalky.com/christian-dior-marketing-strategy/>

80. Офіційний сайт LVMH. URL: <https://www.lvmh.com/>

81. BrandZ. URL: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz>

82. Річні звіти Prada Group. URL: <https://www.pradagroup.com/en/investors/investor-relations/results-presentations.html>

83. Interbrand. URL: <https://interbrand.com>

84. Siegel+Gale. URL: <https://www.siegelgale.com>

85. Eulerpool. URL: <https://eulerpool.com/uk>

86. FashionUnited. URL: <https://fashionunited.com>

87. The Business of Fashion. URL: <https://www.businessoffashion.com>

88. Vogue Business. URL: <https://www.voguebusiness.com>

89. Reuters. URL: <https://www.reuters.com>

90. Forbes. URL: <https://www.forbes.com>

91. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com>

ДОДАТКИ

Додаток А

Види глобалізації та вплив кожного з них на конкурентоспроможність компаній-виробників одягу

Вид глобалізації	Вплив на конкурентоспроможність
Економічна	– зростання торгівлі та інвестицій; – інтернаціоналізація виробництва; – глобалізація фінансових ринків; – розвиток транснаціональних корпорацій; – зростання конкуренції; – економічна нерівність.
Політична	– зростання міжнародних організацій; – співпраця між країнами; – сприяння вирішенню глобальних політичних питань; – вплив на національний суверенітет; – демократизація.
Культурна	– поширення культурних цінностей; – глобалізація ЗМІ; – збереження культурної ідентичності; – гібридизація культур; – культурна асиміляція.
Технологічна	– розвиток нових технологій; – трансфер технологій; – зростання електронної комерції.
Екологічна	– зміна клімату та забруднення навколишнього середовища; – використання природних ресурсів; – сталий розвиток; – глобальна відповідальність.

Джерело: складено автором на основі даних [46; 47; 48].

Додаток Б
Звіт про фінансові результати Dior, млн євро

Period Ending:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Total Revenue ▾	86153	79184	64215	44651
Revenue	86153	79184	64215	44651
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	26876	24988	20355	15871
Gross Profit	59277	54196	43860	28780
Total Operating Expenses ▾	63606	58187	47117	36369
Selling/General/Admin. Expenses, Total	36488	33183	26733	20438
Research & Development	-	172	147	139
Depreciation / Amortization	4144	3219	-	-
Interest Expense (Income) - Net Operating	-756	-383	-242	-369
Unusual Expense (Income)	-	-	-21	298
Other Operating Expenses, Total	-3146	227	124	290
Operating Income	22547	20997	17098	8282
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-	-	107	-577
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-218	627	-26
Other, Net	919	1120	-724	953
Net Income Before Taxes	21628	20095	17195	7355
Provision for Income Taxes	5707	5393	4531	2385
Net Income After Taxes	15921	14702	12664	4970
Minority Interest	38766	35276	30995	24974
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	6304	5797	4946	1933
Total Extraordinary Items	-	-	-	-
Net Income	6304	5797	4946	1933
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	6304	5797	4946	1933
Dilution Adjustment	2.26	4	2	2
Diluted Net Income	6301.74	5793	4944	1931
Diluted Weighted Average Shares	180.41	180.41	180.41	180.41
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	34.93	32.11	27.4	10.7
DPS - Common Stock Primary Issue	13	12	10	6
Diluted Normalized EPS	21.62	21.18	14.95	9.61

Джерело: [53].

Додаток В
Звіт про фінансові результати Prada, млн євро

Period Ending:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Total Revenue ▾	4726.41	4200.67	3365.67	2422.74
Revenue	4726.41	4200.67	3365.67	2422.74
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	924.64	888.58	818.31	679.36
Gross Profit	3801.77	3312.09	2547.36	1743.38
Total Operating Expenses ▾	3665.43	3424.41	2876.03	2402.68
Selling/General/Admin. Expenses, Total	2590.17	2398.36	1942.4	1621.09
Research & Development	150.62	137.47	115.32	102.23
Depreciation / Amortization	-	210.89	198	-
Interest Expense (Income) - Net Operating	-77.42	-47.11	-46.01	-
Unusual Expense (Income)	-	-	-	-
Other Operating Expenses, Total	77.42	-163.78	-151.98	-
Operating Income	1060.98	776.26	489.64	20.06
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-	-	-66.07	-69.5
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-
Other, Net	89.52	65.29	67.98	-2.38
Net Income Before Taxes	971.46	710.98	421.66	-51.81
Provision for Income Taxes	298.07	241.82	126.55	2.56
Net Income After Taxes	673.39	469.16	295.1	-54.37
Minority Interest	23.01	18.8	14.75	0.23
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	671.03	465.19	294.25	-54.14
Total Extraordinary Items	-	-	-	-
Net Income	671.03	465.19	294.25	-54.14
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	671.03	465.19	294.25	-54.14
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	671.03	465.19	294.25	-54.14
Diluted Weighted Average Shares	2558.82	2558.82	2558.82	2558.82
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	0.262	0.182	0.115	-0.02
DPS - Common Stock Primary Issue	0.137	0.11	0.07	0.04
Diluted Normalized EPS	0.236	0.172	0.103	-0.02

Джерело: [54].

Додаток Г

Звіт про фінансові результати Zara, млн йорданських динарів

Period Ending:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Total Revenue ▾	71.89	65.24	33.36	24.46
Revenue	71.89	65.24	33.36	24.46
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	54.87	49.86	30.99	29.75
Gross Profit	17.02	15.38	2.37	-5.29
Total Operating Expenses ▾	66.17	61.29	41.7	40.08
Selling/General/Admin. Expenses, Total	2.42	2.73	2.11	2.35
Research & Development	-	-	-	-
Depreciation / Amortization	-	-	8.15	7.83
Interest Expense (Income) - Net Operating	-1.03	-0.994	-0.831	0.15
Unusual Expense (Income)	-	-	-0	-0
Other Operating Expenses, Total	9.9	9.69	9.43	-
Operating Income	5.73	3.95	-8.34	-15.62
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-	-	-0.76	-2.69
Gain (Loss) on Sale of Assets	0.011	0.058	0.021	0.01
Other, Net	-0.864	-0.594	-0.037	0.65
Net Income Before Taxes	6.58	4.49	-8.32	-17.64
Provision for Income Taxes	0.863	0.921	-1.36	-1.88
Net Income After Taxes	5.72	3.57	-6.96	-15.76
Minority Interest	18.56	18.31	18.37	1.66
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	5.41	-	-6.13	-14.1
Total Extraordinary Items	-	-	-	-
Net Income	5.41	3.63	-6.13	-14.1
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	5.41	3.63	-6.13	-14.1
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	5.41	3.63	-6.13	-14.1
Diluted Weighted Average Shares	145	145	145	145
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	0.037	0.025	-0.042	-0.097
DPS - Common Stock Primary Issue	-	-	-	-
Diluted Normalized EPS	0.026	0.02	-0.03	-0.054

Джерело: [55].

Додаток Д
Звіт про фінансові результати Nike, млн дол. США

Period Ending:	2023 31/05	2022 31/05	2021 31/05	2020 31/05
Total Revenue ▼	51217	46710	44538	37403
Revenue	51217	46710	44538	37403
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	28925	25231	24537	21162
Gross Profit	22292	21479	20001	16241
Total Operating Expenses ▼	45302	40035	37307	34693
Selling/General/Admin. Expenses, Total	16377	14804	12770	13126
Research & Development	-	-	-	-
Depreciation / Amortization	703	717	744	-
Interest Expense (Income) - Net Operating	-291	-299	-296	-
Unusual Expense (Income)	-	-	299	405
Other Operating Expenses, Total	-412	-418	-448	-
Operating Income	5915	6675	7231	2710
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-	-	-262	-14
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-
Other, Net	-286	24	570	191
Net Income Before Taxes	6201	6651	6661	2887
Provision for Income Taxes	1131	605	934	348
Net Income After Taxes	5070	6046	5727	2539
Minority Interest	-	-	-	-
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	5070	6046	5727	2539
Total Extraordinary Items	-	-	-	-
Net Income	5070	6046	5727	2539
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	5070	6046	5727	2539
Dilution Adjustment	-0.454	5.5	-2.46	-
Diluted Net Income	5070.45	6040.5	5729.46	2539
Diluted Weighted Average Shares	1569.8	1610.8	1609.4	1591.6
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	3.23	3.75	3.56	1.6
DPS - Common Stock Primary Issue	1.32	1.19	1.07	0.93
Diluted Normalized EPS	2.47	2.62	2.7	1.82

Джерело: [56].

Додаток Е
Баланс Dior, млн євро

Period Ending:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Total Current Assets ▾	43923	40090	34402	40377
Cash and Short Term Investments	7921	11234	10696	21142
Cash	-	-	5818	4869
Cash & Equivalents	7921	7588	8122	20358
Short Term Investments	3558	3612	2543	751
Total Receivables, Net	5261	7110	6112	4687
Accounts Receivables - Trade, Net	4728	4258	3787	2756
Total Inventory	22952	20319	16549	13016
Prepaid Expenses	-	613	503	387
Other Current Assets, Total	7789	814	542	1145
Total Assets ▾	140873	131951	122356	106017
Property/Plant/Equipment, Total - Net	42370	37023	33242	30090
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	-	63313	56033	47722
Accumulated Depreciation, Total	-	-26290	-22791	-17633
Goodwill, Net	22492	23250	24371	14508
Intangibles, Net	24724	24565	23684	16143
Long Term Investments	2354	2175	2451	1786
Note Receivable - Long Term	3216	2852	2325	1931
Other Long Term Assets, Total	1018	1187	1050	788
Other Assets, Total	23425	21330	16709	12583
Total Current Liabilities ▾	33164	31573	28013	25685
Accounts Payable	9049	8788	7086	5098
Payable/Accrued	-	-	-	-
Accrued Expenses	-	3992	3588	2478
Notes Payable/Short Term Debt	-	7607	4582	9164
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	13424	4419	5901	4016
Other Current liabilities, Total	10691	6767	6856	4929
Total Liabilities ▾	80580	77637	75989	69773
Total Long Term Debt	25037	23315	24077	24740
Long Term Debt	11227	10539	12190	14075
Capital Lease Obligations	13810	12776	11887	10665
Deferred Income Tax	6616	6553	6302	5079
Minority Interest	38766	35276	30995	24974
Other Liabilities, Total	-31354	-27103	-18650	-20414
Total Equity ▾	60293	54314	46367	36244
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	361	361	361	361
Additional Paid-In Capital	194	194	194	194
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	19743	5797	4946	1933
Treasury Stock - Common	-17	-17	-17	-17
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-	-	1
Other Equity, Total	53451	47979	40883	33773
Total Liabilities & Shareholders' Equity	140873	131951	122356	106017
Total Common Shares Outstanding	180.41	180.41	180.41	180.41
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

Джерело: [57].

Додаток Ж
Баланс Prada, млн євро

Period Ending:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Total Current Assets ▾	2162.75	2424.77	2169.84	1654.91
Cash and Short Term Investments	689.52	1091.62	981.79	442.39
Cash	-	-	792.48	321.83
Cash & Equivalents	689.52	1091.62	981.79	442.39
Short Term Investments	-	-	189.31	120.56
Total Receivables, Net	496.71	410.21	418.21	451.47
Accounts Receivables - Trade, Net	405.15	331.92	329.55	290.38
Total Inventory	782.98	760.46	-	666.22
Prepaid Expenses	91.05	57.41	37.23	73.35
Other Current Assets, Total	102.49	105.07	69.95	21.48
Total Assets ▾	7615.05	7377.58	6959.01	6527.93
Property/Plant/Equipment, Total - Net	4057.43	3588.6	3521.14	3560.35
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	6164.11	5630.52	5463.01	5328.63
Accumulated Depreciation, Total	-2106.68	-2041.92	-1941.87	-1768.29
Goodwill, Net	515.51	513.68	513.49	513.49
Intangibles, Net	846.02	817.81	829.4	318.96
Long Term Investments	41.61	26.97	5.7	66.19
Note Receivable - Long Term	91.56	78.3	88.66	19.43
Other Long Term Assets, Total	132.39	146.34	145.47	394.6
Other Assets, Total	248.1	314.72	88.38	-
Total Current Liabilities ▾	1450.38	1489.87	1419.73	1227.26
Accounts Payable	453.39	401.8	390.16	289.58
Payable/Accrued	-	-	-	-
Accrued Expenses	228.53	206.42	167.4	24.94
Notes Payable/Short Term Debt	70.63	70.11	64.94	96.72
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	494.85	486.43	605.74	607.45
Other Current liabilities, Total	202.98	325.1	191.49	208.57
Total Liabilities ▾	3738.24	3876.56	3830.37	3695.87
Total Long Term Debt	2038.02	2111.11	2120	2181.02
Long Term Debt	338.42	395.66	492.8	451.2
Capital Lease Obligations	1699.6	1715.45	1627.2	1729.82
Deferred Income Tax	35.73	40.86	29.81	29.25
Minority Interest	23.01	18.8	14.75	19.66
Other Liabilities, Total	-307.94	-348.7	-503.62	238.68
Total Equity ▾	3876.81	3501.02	3128.64	2832.06
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	255.88	255.88	255.88	255.88
Additional Paid-In Capital	410.05	410.05	410.05	410.05
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	671.03	485.19	294.25	-54.14
Treasury Stock - Common	-	-	-	-
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-	-10.99	-25.19
Other Equity, Total	2539.85	2369.9	2168.46	2245.45
Total Liabilities & Shareholders' Equity	7615.05	7377.58	6959.01	6527.93
Total Common Shares Outstanding	2558.82	2558.82	2558.82	2558.82
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

Джерело: [58].

Додаток И
Баланс Zara, млн йорданських динарів

Period Ending:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Total Current Assets ▾	41.99	32.75	21.67	14.04
Cash and Short Term Investments	35.26	25.99	15.27	9.62
Cash	-	-	11.14	4.85
Cash & Equivalents	35.26	25.99	15.27	4.77
Short Term Investments	-	-	-	-
Total Receivables, Net	1.81	3.39	2.08	3.04
Accounts Receivables - Trade, Net	1.81	3.39	2.08	1.02
Total Inventory	1.74	1.89	1.45	1.37
Prepaid Expenses	0.268	0.31	0.371	-
Other Current Assets, Total	2.91	1.17	2.51	-
Total Assets ▾	210.53	206.14	196.33	190.56
Property/Plant/Equipment, Total - Net	158.26	161.12	163.93	164.22
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	412.95	407.95	403.35	396.19
Accumulated Depreciation, Total	-254.69	-246.83	-239.42	-231.96
Goodwill, Net	-	-	-	-
Intangibles, Net	-	-	-	-
Long Term Investments	3.36	3.31	4.32	7.17
Note Receivable - Long Term	-	-	-	-
Other Long Term Assets, Total	3.23	4.81	3.36	5.13
Other Assets, Total	6.53	3.82	6.93	-
Total Current Liabilities ▾	17.53	15.93	17.79	14.79
Accounts Payable	5.46	6.22	5.24	4.81
Payable/Accrued	-	-	-	-
Accrued Expenses	0.209	0.329	0.268	1.25
Notes Payable/Short Term Debt	-	-	5.39	5.23
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	3.66	2.39	2.14	0.63
Other Current liabilities, Total	8.2	6.99	4.74	2.87
Total Liabilities ▾	42.55	43.93	38.69	43.19
Total Long Term Debt	18.17	18.91	12.89	6.24
Long Term Debt	13.56	14.19	7.6	3.54
Capital Lease Obligations	4.61	4.71	5.28	2.71
Deferred Income Tax	0.227	0.237	0.309	0.3
Minority Interest	18.56	18.31	18.37	19.21
Other Liabilities, Total	-30.76	-27.42	-25.42	-25.34
Total Equity ▾	167.98	162.21	159.63	147.37
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	145	150	150	150
Additional Paid-In Capital	-	-	-	-
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	5.62	-4.85	-8.47	-2.35
Treasury Stock - Common	-	-	-	-
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-	-0.26	-0.29
Other Equity, Total	17.35	17.05	18.11	-
Total Liabilities & Shareholders' Equity	210.53	206.14	196.33	190.56
Total Common Shares Outstanding	145	145	150	145
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

Джерело: [59].

Додаток К

Баланс Nike

Period Ending:	2023 31/05	2022 31/05	2021 31/05	2020 31/05
Total Current Assets ▾	25202	28213	26291	20558
Cash and Short Term Investments	10675	12997	13476	8787
Cash	-	-	-	-
Cash & Equivalents	7441	8574	9889	8348
Short Term Investments	3234	4423	3587	439
Total Receivables, Net	4131	4667	4463	2749
Accounts Receivables - Trade, Net	4131	4667	4463	2749
Total Inventory	8454	8420	6854	7367
Prepaid Expenses	1223	1261	1153	1653
Other Current Assets, Total	719	868	345	-
Total Assets ▾	37531	40321	37740	31342
Property/Plant/Equipment, Total - Net	8004	7717	8017	7963
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	13638	13023	13174	12758
Accumulated Depreciation, Total	-5634	-5306	-5157	-4795
Goodwill, Net	281	284	242	223
Intangibles, Net	274	286	269	274
Long Term Investments	-	-	-	-
Note Receivable - Long Term	-	-	-	-
Other Long Term Assets, Total	1322	1526	1253	2326
Other Assets, Total	10724	11339	7991	-
Total Current Liabilities ▾	9256	10730	9674	8284
Accounts Payable	2862	3358	2836	2248
Payable/Accrued	-	-	-	-
Accrued Expenses	2289	1793	4212	4504
Notes Payable/Short Term Debt	6	10	2	248
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	425	920	467	3
Other Current liabilities, Total	3674	4649	2157	1281
Total Liabilities ▾	23527	25040	24973	23287
Total Long Term Debt	8927	8920	9413	9406
Long Term Debt	8927	8920	9413	9406
Capital Lease Obligations	-	-	-	-
Deferred Income Tax	2209	2324	882	2684
Minority Interest	-	-	-	-
Other Liabilities, Total	3129	3056	5002	2913
Total Equity ▾	14004	15281	12767	8055
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	3	3	3	3
Additional Paid-In Capital	12412	11484	9965	8299
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	1358	3476	3179	-191
Treasury Stock - Common	-	-	-	-
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-	-	-
Other Equity, Total	231	318	-380	-56
Total Liabilities & Shareholders' Equity	37531	40321	37740	31342
Total Common Shares Outstanding	1536.5	-	1578	1558
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

Джерело: [60].

Додаток Л

SWOT-аналіз брендування та маркетингу компанії Dior

Переваги	Недоліки
– культовий і престижний бренд з історією понад 70 років, що асоціюється з витонченістю та елегантністю; – високий рівень обізнаності про бренд та лояльність клієнтів (за даними опитування Interbrand, 97% споживачів знають про Dior); – сильне позиціонування у сегменті розкоші, що дозволяє встановлювати високі ціни; – вдалі маркетингові кампанії із залученням відомих моделей та зірок (Дженніфер Лоуренс, Наталі Портман, Джонні Депп, Ніколь Кідман, Ріанна); – висока якість продукції; – сильна дистрибуційна мережа.	– високі ціни та позиціонування у сегменті розкоші обмежують цільову аудиторію; – залежність від репутації брендів LVMH (компанія-власник); – залежність від репутації окремих дизайнерів та креативних директорів; – обмежена присутність в онлайн-продажах порівняно з конкурентами; – консервативний підхід до дизайну, що може відштовхувати молодших споживачів; – використання неетичних практик виробництва продукції.
Можливості	Загрози
– зростання попиту на предмети розкоші в Азії та на Близькому Сході; – розширення онлайн-продажів та цифрового маркетингу; – колаборація з відомими особистостями для залучення нових аудиторій; – співпраця з іншими брендами; – розробка ексклюзивних лімітованих колекцій; – розвиток екологічних ініціатив та посилення екологічно-сталого маркетингу.	– жорстка конкуренція з іншими люксовими брендами (Chanel, Gucci, Louis Vuitton); – коливання курсів валют, що впливає на ціни та продажі; – ризик втрати репутації через скандали чи конфлікти, пов'язані з працівниками, постачальниками чи якістю продукції; – економічні кризи, війни та нестабільність у певних регіонах, що знижує попит на предмети розкоші; – підробки та неліцензована продукція, що можуть нашкодити іміджу бренду; – складність підтримання ексклюзивного іміджу при масовому виробництві.

Джерело: створено автором на основі даних [52; 61; 65; 78; 79; 80; 81].

Додаток М

SWOT-аналіз брендування та маркетингу компанії Prada

Переваги	Недоліки
– один з найвпізнаваніших люксових брендів у світі з високою лояльністю клієнтів (за даними BrandZ, знання споживачів про бренд становить 92%); – успішне позиціонування як авангардного та модного бренду завдяки постійним інноваціям у дизайні; – сильна присутність у роздрібній торгівлі з 634 магазинами у 70 країнах (станом на 2021 рік); – вдалі колаборації та маркетингові кампанії (Том Голланд, Скарлетт Йоганссон, Бенедикт Камбербетч, Емма Вотсон); – використання матеріалів найвищої якості та ретельний контроль за виробництвом, що гарантує бездоганність продукції.	– нижчий рівень впізнаваності бренду порівняно з конкурентами (за даними Interbrand, 77%); – занадто широкий асортимент може розмивати ідентичність бренду; – відносно низькі ціни в Азії порівняно з конкурентами (близько 30% доходу); – недоступність у деяких країнах, що може обмежувати потенціал зростання; – повільне зростання в онлайн-продажах, невелика присутність в соцмережах; – залежність від репутації та менеджменту однієї сім'ї (засновники Prada); – може сприйматися як бренд для старшого покоління, що може обмежувати його привабливість для молоді.
Можливості	Загрози
– подальша експансія на ринки Азії та Близького Сходу, де попит на предмети розкоші зростає; – розвиток онлайн-продажів, цифрового маркетингу та взаємодії з клієнтами через соцмережі; – розширення лінійки продукції; – впровадження більш свідомих практик виробництва для залучення екосвідомих споживачів; – співпраця з відомими дизайнерами та зірками для підвищення впізнаваності бренду.	– жорстка конкуренція від інших люксових брендів (LVMH, Kering, Richemont); – коливання курсів валют та економічна нестабільність, що впливають на доходи; – ризики втрати репутації через конфлікти; – зміна переваг споживачів через нові тренди та популярність нових брендів; – шкода для репутації та зниження продажів через підробки.

Джерело: створено автором на основі даних [62; 81; 82; 83].

Додаток Н

SWOT-аналіз брендування та маркетингу компанії Zara

Переваги	Недоліки
– впізнаваний глобальний бренд з присутністю у 96 країнах (понад 2200 крамниць); – висока швидкість реагування на тренди завдяки моделі «швидкої моди» (нові колекції двічі на місяць); – доступні ціни, що роблять бренд привабливим для широкої аудиторії; – сильний акцент на онлайн-торгівлі та цифровому маркетингу (онлайн-продажі зросли на 25% у 2022 році); – потужна стратегія просування екологічних ініціатив («Join life» та «Sustainable goals»); – дизайн одягу, що адаптований під різні вікові категорії населення.	– репутація «масового бренду», що знижує його престижність для деяких споживачів; – залежність від зовнішнього виробництва та проблема з етичними практиками; – обмежена диференціація продукції порівняно з конкурентами; – вразливість до коливань попиту; – високі операційні витрати.
Можливості	Загрози
– розширення онлайн-продажів та омніканальної стратегії; – інвестиції в сталий розвиток; – зростання попиту на недорогий модний одяг у країнах, що розвиваються; – збільшення присутності на швидкозростаючих ринках Азії та Близького Сходу; – розширення асортименту в суміжних категоріях; – розвиток більшої кількості екологічних ініціатив та популяризація свідомого виробництва та використання.	– жорстка конкуренція з іншими брендами, що використовують модель «швидкої моди» (H&M, Forever 21); – ризики репутації через скандали, пов'язані з порушенням трудових норм; – підвищення витрати на робочу силу та ресурси у країнах виробництва; – негативний вплив на довкілля зростання тенденції «швидкої моди»; – економічна нестабільність та зміни споживчих уподобань.

Джерело: створено автором на основі даних [52; 63; 70; 71; 72; 73; 81].

Додаток П

SWOT-аналіз брендування та маркетингу компанії Nike

Переваги	Недоліки
– один з найвпізнаваніших брендів у світі (96% за даними Siegel+Gale); – потужні маркетингові кампанії із залученням зірок спорту та інших відомих осіб (Майкл Джордан, Маркус Рашфорд, Скай Браун, Крістіану Роналду); – лідерство в інноваціях та технологіях для спортивного одягу та взуття; – широка присутність на глобальному ринку (понад 1100 фірмових магазинів); – висока лояльність споживачів, особливо серед молоді та спортсменів; – сильна присутність у цифровому просторі: лідер серед спортивних брендів за кількістю підписників у соцмережах.	– високий рівень конкуренції з Adidas, Under Armour та іншими виробниками спортивних товарів; – скандали та критика щодо використання праці у країнах, що розвиваються; – залежність від постачальників сировини та матеріалів; – високі витрати на маркетинг та просування бренду; – залежність від контрактів з відомими атлетами та командами.
Можливості	Загрози
– зростання попиту на спортивні товари в країнах, що розвиваються; – розширення асортименту товарів для фітнесу та активного способу життя; – розвиток екологічних ініціатив та виробництво стійкої продукції; – вихід на нові ринкові сегменти.	– зміни у вподобаннях споживачів та перехід до конкурентів; – ескалація торгових воєн та митних бар'єрів на ключових ринках; – падіння купівельної спроможності споживачів через економічні кризи; – репутаційні ризики через трудові конфлікти та етичні порушення.

Джерело: створено автором на основі даних [52; 64; 74; 83; 84; 85].