

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРВСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи (проекту)

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему “Транснаціоналізація ринку фешн-індустрії та її наслідки для  
міжнародної економіки”

Виконала: студентка IV курсу, групи МЕ-41

напряму підготовки (спеціальності) 292  
«Міжнародні економічні відносини»

Луцик А. Ю.

Керівник: к.е.н., доцент Срібна Є.В.

Рецензент: к.е.н., доцент Вашай Ю.В.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут: Економіки та менеджменту

Кафедра: Економіки підприємства і міжнародного бізнесу

Освітній ступінь: перший (бакалаврський)

Спеціальність (напрямок підготовки): 292 “Міжнародні економічні відносини”

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри

економіки підприємства і міжнародного бізнесу

Н. Б. Кушнір

„\_\_” 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТА**

Луцик Анни Юріївни

1. Тема роботи: “Транснаціоналізація ринку фешн-індустрії та її наслідки для міжнародної економіки”  
Керівник роботи: доц., к.е.н. Срібна Є.В.  
Затверджено наказом університету від 08.04.2025 С № - 442
2. Строк подання закінченої роботи: 20.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: статті вітчизняних та зарубіжних науковців, статті у галузевих виданнях (VOGUE, ELLE, Forbes), Inditex Annual Report 2023, Inditex Annual Report 2024, LVMH 2024 Full year Results, екологічна аналітика, регуляторні документи та міжнародні угоди.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОМІНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У МОДНІЙ ІНДУСТРІЇ

- 1.1. Поняття та основні характеристики транснаціональних корпорацій
- 1.2. Фактори, що сприяють домінуванню транснаціональних корпорацій на світовому ринку моди
- 1.3. Стратегічні підходи транснаціональних корпорацій до управління модними брендами

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СФЕРІ МОДИ

- 2.1. Визначні представники глобального ринку моди та їх характеристики
- 2.2. Стратегії позиціонування у модній індустрії: порівняння бізнес-моделей Zara та Gucci

2.3. Соціальні, економічні та екологічні, культурні наслідки домінування транснаціональних корпорацій

### РОЗДІЛ 3. УКРАЇНЬСЬКА МОДНА ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

3.1. Стратегії експансії ТНК модної індустрії на український ринок та їх фінансова ефективність

3.2. Українські бренди в умовах конкуренції з транснаціональними корпораціями: виклики та можливості

3.3. Можливості інтеграції українських брендів на міжнародний ринок

#### ВИСНОВКИ

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного матеріалу: роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали і посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Срібна Є.В.		
Розділ 2	Срібна Є.В.		
Розділ 3	Срібна Є.В.		

7. Дата видачі завдання:

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1	Зібрати інформацію для написання дипломної роботи	08.04 – 30.04	Викон.
2	Затвердити зміст кваліфікаційної роботи	14.04 – 18.04	Викон.
3	Розкрити теоретичні засади ТНК як форми ведення бізнесу	17.04 – 05.05	Викон.
4	Дослідити світових лідерів у модній індустрії: фінансові показники, стратегії розвитку, дочірні компанії	05.05 – 17.05	Викон.
5	Дослідити наслідки транснаціоналізації для міжнародної економіки (соціальні, екологічні, економічні)	16.05 – 24.05	Викон.
6	Написати реферат, вступ, висновки, оформити список використаних джерел	24.05 – 05.06.	Викон.
7	Оформити кваліфікаційну роботу	05.06. – 09.06	Викон.
8	Створити презентацію для захисту дипломної роботи та підготувати доповідь	10.06 – 15.06	Викон.

Студентка: Луцик А.Ю.

Керівник роботи (проекту) Срібна Є.В.





## РЕФЕРАТ

**Назва кваліфікаційної роботи:** Транснаціоналізація ринку фешн-індустрії та її наслідки для міжнародної економіки

Робота містить 99 сторінок, 15 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел – 83 найменувань.

**Об'єктом дослідження** транснаціональні корпорації, які працюють у сфері моди

**Предметом дослідження** є особливості і тенденції розвитку корпорацій (Inditex, Kering, LVMH, H&M Group)

**Мета роботи** – здійснити аналіз тенденцій транснаціоналізації фешн-індустрії, визначити вплив на структуру міжнародної економіки, виявити виклики та переваги для економік країн.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи були використані методи дослідження: метод аналізу та синтезу для опису теоретичних аспектів. Для оцінки діяльності ТНК були використані методи статистичного аналізу, графічного представлення даних та аналітики.

**Ключові слова:** транснаціональні корпорації, модна індустрія, швидка мода, транснаціоналізація.

**Під час проведення дослідження** було розкрито сутність поняття транснаціоналізації та її прояви у сфері моди. Проаналізовано діяльність провідних транснаціональних корпорацій, проведено оцінку динаміки їхнього впливу на міжнародну економіку. Окрему увагу приділено особливостям адаптації фешн-брендів до локальних ринків та ролі франчайзингу у процесах транснаціонального розширення.

**За результатами дослідження** встановлено, що транснаціоналізація фешн-індустрії значною мірою має вплив на міжнародну торгівлю, сприяючи зростанню економічної взаємозалежності між країнами. Вона також активізує переміщення капіталу, технологій та робочої сили у глобальному масштабі. Крім того, доведено, що модні бренди відіграють роль не лише економічних

суб'єктів, а й чинників культурної уніфікації та формування уніфікованого споживчого попиту.

**Отримані результати можуть бути використані** при аналізуванні ринкової поведінки транснаціональних компаній, розробки національних стратегій підтримки локальних виробників.

## ABSTRACT

**Title of qualification work:** Transnationalization of the fashion industry market and its impact on the international economy

The work contains 99 pages, 15 tables, 18 figures, a list of used sources - 83 items

**The object** of research is transnational corporations operating in the fashion industry.

**The subject** of the study is the specific features and development trends of corporations such as Inditex, Kering, LVMH, and H&M Group.

**The purpose of the work** is to analyze the trends of transnationalization in the fashion industry, determine its impact on the structure of the international economy, and identify the challenges and advantages it brings for national economies.

**Research methods.** In the course of writing the qualification paper, various research methods were applied: the methods of analysis and synthesis were used to describe theoretical aspects. To assess the activities of transnational corporations, methods of statistical analysis, graphical data presentation, and analytical evaluation were employed.

**Keywords:** transnational corporations, fashion industry, fast fashion, transnationalization.

**During the research,** the essence of the concept of transnationalization and its manifestations in the field of fashion was revealed. The activity of leading transnational corporations is analyzed, the dynamics of their influence on the international economy is assessed. Special attention is paid to the peculiarities of adaptation of fashion brands to local markets and the role of franchising in the processes of transnational expansion.

**Based on the results** of the study, it has been established that the transnationalization of the fashion industry significantly influences international trade, contributing to the growing economic interdependence among countries. It also facilitates the global movement of capital, technology, and labor. Moreover, it

has been proven that fashion brands serve not only as economic entities but also as agents of cultural unification and the formation of a standardized consumer demand.

**The findings** can be used for analyzing the market behavior of transnational corporations and for developing national strategies to support local producers.

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>ВСТУП</b> .....	11
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОМІНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У МОДНІЙ ІНДУСТРІЇ</b> .....	14
<b>1.1. Поняття та основні характеристики транснаціональних корпорацій</b> .....	14
<b>1.2. Фактори, що сприяють домінуванню транснаціональних корпорацій на світовому ринку моди</b> .....	18
<b>1.3. Стратегічні підходи транснаціональних корпорацій до управління модними брендами</b> .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СФЕРІ МОДИ</b> .....	33
<b>2.1. Визначні представники глобального ринку моди та їх характеристики</b> .....	33
<b>2.2. Стратегії позиціонування у модній індустрії: порівняння бізнес-моделей Zara та Gucci</b> .....	45
<b>2.3. Соціальні, економічні та екологічні, культурні наслідки домінування транснаціональних корпорацій</b> .....	55
<b>РОЗДІЛ 3. УКРАЇНСЬКА МОДНА ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ</b> .....	68
<b>3.1. Стратегії експансії ТНК модної індустрії на український ринок та їх фінансова ефективність</b> .....	68
<b>3.2. Українські бренди в умовах конкуренції з транснаціональними корпораціями: виклики та можливості</b> .....	76
<b>3.3. Можливості інтеграції українських брендів на міжнародний ринок</b> .....	86
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	91
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ:</b> .....	93

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** Щорічно глобалізаційні процеси зростають, і транснаціональні корпорації виступають важливими рушійними силами розвитку бізнесу, мода індустрія не є виключенням. Найбільші корпорації, такі як Inditex, LPP, Kering і LVMH через масштабність їхньої діяльності, визначають стандарти виробництва, маркетингу, диктують модні тренди. Зростання їхньої активності сприяє інтеграції національних економік у глобальну систему, водночас створюючи нові виклики для місцевих виробників. Таким чином, аналіз транснаціоналізації ринку фешн-індустрії та її наслідків для міжнародної економіки набуває особливої ваги.

Транснаціональні корпорації, які працюють у модній індустрії, створюють нові можливості для приймаючих країн, але також вони створюють певні виклики. З одного боку, корпорації забезпечують інвестиції, технології, робочі місця та інновації. Але з іншого боку, домінування їх на ринку призводить до утиснення локальних виробників, зниження культурного різноманіття, а також посилення взаємозалежності ринку окремої країни від зовнішніх гравців.

Актуальність теми також зумовлена динамікою змін споживчих пріоритетів у добу постглобалізації, де зростає роль етичного споживання, сталого розвитку та локальної ідентичності. Модні ТНК змушені адаптуватися до нових вимог, що водночас створює вікно можливостей для локальних брендів, здатних запропонувати унікальний культурний продукт.

Для України транснаціональні корпорації у модній індустрії є дещо новим явищем, міжнародні корпорації не так давно здійснили експансію на вітчизняний ринок через відкриття фізичних магазинів та запуску торгівлі через онлайн платформи. Вони значно впливають на модні звички українців. Для місцевих виробників це виступає негативним фактором, оскільки, вони стикаються з жорсткою конкуренцією. Тому дослідження впливу транснаціоналізації на українську фешн-індустрію є не лише теоретично

значущим, а й практично необхідним для формування ефективної стратегії підтримки вітчизняного виробника.

Транснаціональні корпорації розпочали своє історичне формування як форма ведення бізнесу вже давно. Тому зарубіжні дослідники та науковці приділяють велику увагу дослідженню теоретичних та методологічних аспектів ТНК. Ряд відомих науковців у своїх працях дослідили та проаналізували діяльність ТНК, розкривши їхній вплив на глобальну економіку - В. Венгер, М. Прохорова, Н. Корецька, В. Онищенко та інші.

**Метою роботи** є провести дослідження впливу транснаціональних корпорацій (ТНК) на розвиток модної індустрії, визначити основних представників модного бізнесу. Визначити бізнес-стратегії експансії глобальних брендів та вивчити масштаби експансії на український ринок.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Визначити вектори впливу ТНК на глобалізацію ринку модної індустрії;
- Дослідити стратегії розширення визначних представників ТНК у модному бізнесі;
- Проаналізувати економічні, технологічні та соціокультурні чинники, які сприяють домінуванню ТНК у глобальній фешн-індустрії;
- Дослідити особливість присутності глобальних модних ТНК в Україні;
- Визначити основні виклики, ризики та перспективи, які несе транснаціоналізація для українського ринку моди;
- Розробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо підтримки локального фешн-бізнесу в умовах загрози домінування транснаціональних корпорацій.

**Об'єктом дослідження** є транснаціональні процеси у фешн-індустрії, які включають швидку експансію модних компаній, формування нових бізнес-стратегій.

**Предметом дослідження** є економічні, культурні та організаційні аспекти функціонування транснаціональних корпорацій у модному секторі. Зокрема, увага приділяється їхнім стратегіям виходу на міжнародні ринки, впливу на локальне виробництво і споживання, а також ролі у формуванні глобальних тенденцій

**Методологія дослідження.** Основу методологічного дослідження становлять статистичні дані та фінансові звіти найбільших представників модної індустрії – LPP, Inditex, LVMH, H&M Group, Kering. У кваліфікаційній роботі комплексність дослідження досягнуто завдяки застосуванню низки загальнонаукових методів, зокрема аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення інформації, а також порівняльного аналізу та класифікації.

**Основними джерелами** для написання кваліфікаційної роботи стали матеріали представлені на офіційних сайтах корпорацій, аналітичні звіти та матеріали про діяльність найбільших представників модної індустрії, річні фінансові звітності брендів, звіти про сталість у модній індустрії від організацій, наукові статті та публікації, присвячені теоретичним аспектам глобалізації фешн-індустрії та її економічним наслідкам.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота обсягом сторінки складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 15 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел включає 83 посилань на семи сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОМІНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У МОДНІЙ ІНДУСТРІЇ**

### **1.1. Поняття та основні характеристики транснаціональних корпорацій**

Поняття транснаціональної корпорації (ТНК) з'явилося ще у XVI столітті в Західній Європі. Передумовою цього процесу стало утворення великих торгових компаній, які масштабували свою діяльність за межами країни. Одним з перших прикладів ТНК є Ост-Індська компанія, яка утворювалася у 1600 – 1731 роках, для отримання економічного прибутку через надання прав для країн на торгівлю з східним регіоном [1].

Більш стрімкий розвиток розпочався у період XIX – XX століття, цей етап пов'язаний з зародженням корпорацій у звичному вигляді. Спочатку в основі походження були промислові монополії метрополій, тобто розвинені країни у володінні яких були колоніальні землі. Цей період характеризується переходом з політичного контролю до поєднання політичного та економічного ТНК почали формувати складні економічні зв'язки між державами, що сприяло створенню єдиної світової капіталістичної системи.

Наступним етапом розвитку відбувся у міжвоєнний період, у цей період виробничі потужності країн переключились на військово-оборонну сферу. До основних видів товарів, що вироблялись відносили: боєприпаси та озброєння, а також військову амуніцію.

Третім етапом є післявоєнні роки (50-ті роки минулого століття) відзначався розвитком корпорацій інтеграційного типу, поєднуючи у собі капітали декількох країн. Виробничі інтеграційні процеси відбувались як між підприємствами однієї галузі (горизонтально) та об'єднання різних етапів виробничого циклу — від видобутку сировини до збуту готової продукції (вертикальний тип). Однією з характеристик періоду є перенесення трудомістких процесів виробництва з розвинених країн до країн, що розвиваються [2].

Протягом наступного десятиліття ТНК орієнтувались на зовнішньоекономічну діяльність як основу прибутку. Починається впровадження нових технологій, прикладом яких є автоматизовані лінії, супутниковий зв'язок та комп'ютеризація виробництва.

На цьому етапі міжнародні корпорації набувають таких якісно нових характеристик:

- поступова відмова від визначеної галузевої орієнтації;
- промисловий капітал все тісніше переплітається з торговельним і фінансовим, а також з освітою та наукою у зрізі продукування інновацій;
- активізуються процеси стандартизації та уніфікації виробництв [2].

Як результат транснаціональні корпорації перетворилися на глобальні структури, які включають в себе виробництво, маркетинг та управління, та наукові розробки. Саме в цей період конкуренція змістилася з національного рівня на глобальний.

З 80-х років транснаціональні корпорації закріпились як глобальні компанії, які формують свої філії та дочірні підприємства у різних регіонах. Відбувається впровадження технологій та автоматизації бізнес-процесів, зокрема, це штучний інтелект (ШІ), хмарні технології, Big Data та інші.

Поняття “транснаціональна корпорація“ має різноманітні трактування як в літературі, так і в міжнародних організаціях. Згідно з « Проектом кодексу поведінки Організації Об'єднаних Націй щодо транснаціональних корпорацій», термін визначається як підприємство, що складається з юридичних осіб у двох або більше країнах, незалежно від організаційно-правової форми та сфер діяльності цих юридичних осіб. Така корпорація веде свою діяльність в межах системи прийняття рішень, що забезпечує узгоджену політику та загальну стратегію через один або декілька центрів управління. Суб'єкти господарювання пов'язані між собою правом власності або ж іншим чином, зокрема, один з них може ділитися ресурсами, знаннями з іншими [3].

Натомість ЮНКТАД визначає транснаціональна корпорація – це інкорпороване або неінкорпороване підприємство, яке включає материнське підприємство та його іноземні філії. Материнське підприємство — це суб'єкт

господарювання, який контролює активи інших підприємств у щонайменше одній країні, відмінній від країни його реєстрації. Контроль, як правило, здійснюється через володіння часткою в 10% або більше простих акцій або права голосу (або їх еквівалентів у неінкорпорованих структурах) [4].

Як узагальнення, то транснаціональна корпорація – це підприємство, яке розвиває свою діяльність у двох або більше країнах через філії або дочірніх підприємств, за однією системою управління з боку материнської компанії.

Транснаціональні корпорації мають певний ряд ознак, що відрізняє їх від інших форм міжнародного бізнесу.

- Кількість країн, в яких веде свою діяльність компанія (відповідно до різних підходів від 2 до 6);
- Наявність материнської та дочірніх компаній, центр управління розташований в країні базування, а філії за її межами;
- Єдина корпоративна стратегія;
- Централізоване управління – ключові рішення приймаються материнською компанією;
- Диверсифікація діяльності;
- Високий рівень капіталізації та інвестиційної діяльності.

Успішна діяльність транснаціональної корпорації залежить певною мірою від юридичної структури, яка дозволяє ефективно координувати діяльність у декількох країнах. Модель побудови ТНК визначає як організована діяльність ТНК на міжнародному рівні. Основні компоненти такої моделі є материнська та дочірні компанії.

Материнська компанія – це центральна одиниця у структурі ТНК, яка володіє контрольним пакетом акцій, формує політику та фінансові ресурси, виробничу діяльність та здійснює стратегічне управління. Материнська компанія розташована у країні базування корпорації.

Дочірня компанія - підприємство, що входить до системи ТНК, в приймаючій країні, в якому головна компанія має право вирішального голосу в силу володіння більшою частиною акцій із правом вирішального голосу і призначає керівників цього підприємства [5].

За специфікою інтегрованості транснаціональні корпорації поділяють на три типи: вертикально та горизонтально інтегровані та диверсифіковані ТНК.

Горизонтальна інтеграція – це стратегія розвитку корпорації, при якій суб'єкти господарювання (підрозділи) працюють на рівні одного ланцюга виробництва при цьому розташовані в інших країнах. Можна виділити три основні форми горизонтальної інтеграції: злиття, поглинання та внутрішнє розширення.

Злиття – це процес виникнення компанії в результаті об'єднання двох компаній, які є рівнозначними. Тобто мають порівнянний розмір, вартість активів та ринкову капіталізацію, а після об'єднання матимуть рівні можливості у процесі прийняття рішень.

Поглинання компанії – це процес, при якому одна компанія встановлює контроль над іншою компанією, шляхом купівлі. У юридичному аспекті викуплена компанія припиняє свою діяльність, а всі її права та обов'язки переходять до компанії-поглинача.

Внутрішнє розширення – це стратегічний процес у розвитку компанії, при якому збільшується обсяг діяльності за рахунок власних ресурсів, без залучення зовнішніх факторів, таких як інвестицій або ж угод з іншими компаніями.

Вертикально інтегровані транснаціональні корпорації – керують підрозділами у певній країні, але вироблені товари тільки поставляють до підрозділів розташованих за межами країни-виробництва [6].

Транснаціональні корпорації мають широкий діапазон сфер, у яких здійснюють діяльність. Найбільші сфери – це видобувна, банківсько-фінансовий сектор, промислове виробництва, енергетика та інші.

У таблиці 1.1. наведено найбільші транснаціональні корпорації за ринковою капіталізацією станом на кінець 2024 року. , яка варіюється від 646,61 млрд доларів для Broadcom до 3123,13 млрд доларів у корпорації Microsoft.

Таблиця 1.1.

Топ 10 транснаціональних корпорацій у світі у 2024 р.

	Назва	Країна	Ринкова капіталізація (млрд. дол.)	Галузь
1	Microsoft	США	3123,13	Інформацій технології
2	Apple	США	2911,49	Електроніка
3	NVIDIA		2311,97	Напівпровідникова промисловість
4	Alphabet	США	2177,68	Інформаційні технології
5	Amazon	США	1922,1	Технології
6	Saudi Arabia Oil Company	Саудівська Аравія	1197,02	Нафтогазова промисловість
7	Eli Lilly	США	731,81	Фармацевтика
8	Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC)	Тайвань	672,02	Електроніка
9	Broadcom Inc.	США	646,61	Електроніка
10	JP Morgan Chase	США	725,45	Фінансова сфера

Джерело: складено автором на основі [7].

У таблиці домінують корпорації, які базуються у Сполучених Штатах Америки, також присутні представники з азійського регіону, зокрема, Тайваню та Саудівської Аравії. Вона ілюструє значний вплив цих корпорацій на глобальну економіку через їхню діяльність у різноманітних секторах.

Модна індустрія також має представників серед транснаціональних корпорацій. Більшість з них походять з європейських країн, таких як Франція, Іспанія, Швеція.

## **1.2. Фактори, що сприяють домінуванню транснаціональних корпорацій на світовому ринку моди**

Щорічно все більше компаній з модної індустрії об'єднуються задля утворення транснаціональної корпорації, оскільки ведення бізнесу за допомогою цієї моделі забезпечує економію витрат через масштабність,

доступність глобальних ресурсів. Вивчення факторів, що забезпечують цю перевагу, дозволяє краще зрозуміти механізми сучасної модної індустрії.

В цілому фактори, які сприяють стрімкому розвитку та домінуванню транснаціональних корпорацій на ринку моди можна розподілити на такі види (рис. 1.1 )

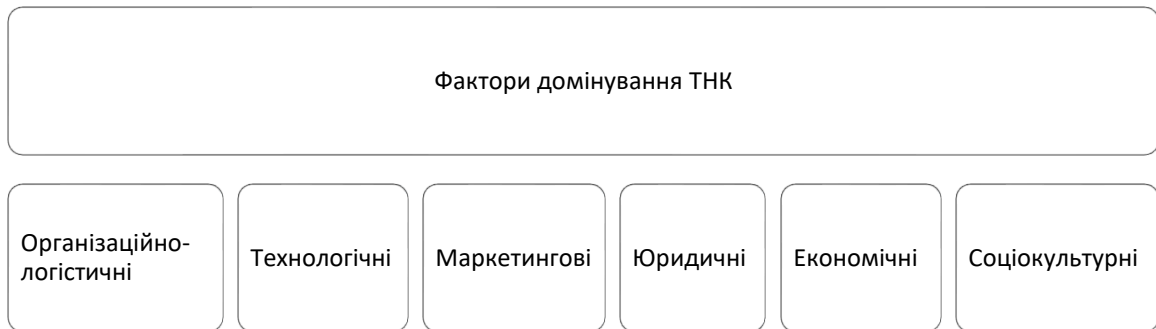


Рис. 1.1. Фактори домінування ТНК у модній індустрії

Джерело: складено автором.

Щоб забезпечувати швидке оновлення асортименту у вигляді нових колекцій корпораціям необхідно мати чітко налагоджену логістику. Для підвищення позицій бренду на ринку ланцюг постачання повинен швидко постачати товари до різних куточків світу, при цьому зменшуючи час між закінченням виробництва та стартом продажів у магазинах.

Один з найрозвиненіших ланцюгів постачання має бренд Zara, що входить до групи корпорацій Inditex. Оскільки, бренд випускає нову колекцію кожних два тижні, тому необхідно мати швидку доставку. Точкою відправки є логістичний центр “The Cube”, який розташований у Іспанії.

Розподільчий центр має площу 464 500 квадратних метрів і має високий ступінь автоматизації. Зв'язок виробничих підрозділів та логістичного центру відбувається підземним тунелем з монорейковими дорогами. Доставка готової продукції до фізичних магазинів здійснюється швидко, наприклад по Європі за одну добу, Китай – 2 доби, а до Японії нова колекція доїжджає за 72 години.

Застосування у виробництво технологічних факторів відіграє одну з ключових ролей у зміцненні корпорації, що працюють у модній індустрії. До таких чинників належить: 3D-друк, розумний текстиль, сталє виробництво та матеріали, штучний інтелект та інші.

3D-друк все частіше впроваджують бренди у процесі створення одягу або ж взуття. Хоча вперше його застосування у модній індустрії було представлено ще у 2011 році, завдяки показу Haute Couture на Всесвітньому саміті Materialise [8].

Основною перевагою є можливість створення складних у розробці моделей, які неможливо досягнути за допомогою традиційних методів виробництва. Також застосування цієї технології є одним з методів боротьби з відходами тканин, оскільки, під час використання принтеру використовується лише потрібна кількість матеріалів. Ще однією з переваг 3D-друку є зменшення витрат на транспортуванні, адже виготовлення одягу може виготовлятися локально.

Прикладом застосування у виробництві 3D-друку є бренд Balenciaga, що належить французькій корпорації Kering. Під час показу компанія представила сукню, виготовлену за допомогою новітніх технологій з використанням оцинкованої смоли та поліровану хромом (рис.1.2. ) [9].



Рис. 1.2 Одяг, виготовлений за технологією 3D-друку, з колекції Balenciaga

Ще одним з факторів домінування транснаціональних корпорацій у модній індустрії є успішна маркетингова стратегія. До маркетингових стратегій належить сегментування ринку (за цінovими категоріями), цифровий маркетинг, партнерства та позиціонування бренду.

Сегментування клієнтів є ключовим в успішному розвитку брендів, оскільки, рекламні кампанії визначено на конкретну цільову аудиторію, що дозволяє брендам випускати продукти, які відповідають вподобанням та фінансовій спроможності аудиторії. У модній індустрії сегментування розподіляється на три основні категорії: мас-маркет, середні та люксові бренди.

Саме у модній індустрії сегментація відбувається дещо детальніше (рис. 1.3). Модна піраміда – це піраміда, що використовується при сегментації та розподіляє бренди за ціною, якістю та іншими чинниками. Піраміда має 6 складових: швидка мода, мас-маркет, доступна мода з елементом престижності (bridge level), дифузійна лінія, люкс сегмент та висока мода. Ця структура підкреслює різноманітність модного ринку та стратегії брендів для різних споживачів.



Рис. 1.3 Піраміда модних брендів (сегментування)

Джерело: [10].

Також модні компанії не оминають цифровий маркетинг, як фактор конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Спочатку він відбувся

через засоби масової інформації (ЗМІ) – журнали та газети. З появою інтернету та соціальних мереж, фокус містився на ці платформи.

Однією з форм є *influencer marketing*, який перетворився на потужну силу, коли бренди співпрацюють з людьми, які розвивають свої соціальні мережі, для просування своїх продуктів. Ця стратегія передбачає використання інтернет-інфлюенсерів для охоплення цільової аудиторії та просування бренду чи продукту [11].

Наступним підвидом важливих чинників для розвитку транснаціональних корпорацій є юридичні. Завдяки продуманим правовим механізмам ТНК ефективно захищають свої інтереси, контролюють бренди та розширюють присутність на міжнародних ринках.

Транснаціональні корпорації активно застосовують складні схеми, задля мінімізації податкових зобов'язань. Корпорації використовують відмінні риси від національних систем оподаткування. Існує три основних підходи до оподаткування транснаціональних корпорацій: звільнення від податків за територіальною ознакою; національний, резидентський, світовий; “всесвітня система пільг”.

Звільнення від податків за територіальною ознакою корпорація повинна оподаткувати прибуток, що отриманий на території конкретної країни, тобто з податкового навантаження виключається іноземний дохід. Також не враховуються витрати, які були здійснені закордоном. Канада, Бразилія та Венесуела – це ті країни, у яких діє цей тип оподаткування.

Другий підхід характеризується подвійним оподаткуванням, це означає, що корпорація повинна реєструвати свої доходи двічі – у країні базування та у державах, де розташовані філії. Задля уникнення цього між країнами укладаються угоди, вони передбачають декларування:

- Прибутку, який транснаціональна корпорація сплатила у цій країні;
- Прибутків, отриманих філіями зарубіжних корпорацій в іншій країні, які враховуються при визначенні оподаткованого прибутку ТНК [12].

Укладені угоди передбачають знижені ставки при трансферті: прибутку та дивідендів, роялті, інших видів доходу від філій до материнських компаній. Це надає змогу ТНК на законодавчому рівні зменшувати суму виплачених податків, а також уникати фінансових втрат.

“Всесвітня система пільг” передбачає, що усі доходи (зарубіжних підрозділів та материнської компанії) оподатковуються за усіма видами податкових відрахувань. В той же час передбачається, що дочірні підприємства, у країнах, де фактично здійснюють діяльність, можуть використовувати податкові пільги надані країною. Доходи від іноземних інвестицій (дивіденди, роялті та рента, проценти), які були отримані контрольованими зарубіжними структурами також попадають під оподаткування. Цей підхід сприяє накопиченню прибутків у податково привабливих юрисдикціях або країнах із низькими податковими ставками. Цей підхід сприяє накопиченню прибутку у податковому сховищі чи в країнах з низьким рівнем оподаткування.

Досить часто транснаціональні корпорації реєструють свої головні офіси у країнах з низьким рівнем оподаткування або ж у офшорних зонах. Але реальна діяльність – виробництво, продаж та логістика, відбувається у країнах з вищими податковими ставками. Такий підхід дозволяє цілком законно оптимізувати оподаткування: прибуток концентрується в країні реєстрації, де застосовуються мінімальні податкові ставки.

Також під юридичні фактори підпадають захист інтелектуальної власності компанії, застосування міжнародного арбітражу, стандартизація юридичних процесів, використання гнучкого трудового законодавства в різних країнах та інші.

Економічні чинники є одним із ключових драйверів домінування транснаціональних корпорацій на світовому ринку моди. До економічних чинників відносять: масштабність виробництва та збуту, контроль над ціноутворенням та доступність капіталу, доступність ресурсів та диверсифікація ризиків, висока маржа продукції та інші.

Однією з переваг транснаціональних корпорацій порівняно з меншими брендами є економія на масштабі. Компанія виробляє одяг у великих обсягах, що значно знижує собівартість відшитої одиниці. Крім того, налагоджене виробництво та логістика допомагають швидше оновлювати колекції у магазинах, що є фактор зростання конкурентоспроможності на ринку.

Наприклад, бренд *Zara*, який є частиною корпорації *Inditex*, щорічно пропонує своїм споживачам 12000 моделей одягу, на противагу 2000 – 4000 у інших брендах [13]. Цей показник також впливає на прибуток компанії, оскільки, щорічно споживачі здійснюють покупки у бренду близько 15 разів на рік, натомість у конкурентів – 4-5 разів / на рік.

Більшість корпорацій розташовують свої виробничі цехи у країнах з низьким рівнем оплати праці. Це дозволяє значно зменшити собівартість одягу та дозволяє для компаній, котрі працюють за моделлю “fast fashion” частіше оновлювати асортимент. До таких країн належать: Камбоджа, Бангладеш, Пакистан, Малайзія, певні провінції Китаю та інші. Цей підхід має позитивні наслідки для ТНК, але негативні для робітників.

Швейні фабрики у більшості випадків мають ненормований графік роботи, замість повноцінного робочого восьмигодинного дня, вони працюють по 14-16 годин, без вихідних. Якщо ж фабрика виконує термінове замовлення бренду, то працівники перебувають на роботі до 3 ночі, при цьому не завжди проводяться виплати за понаднормову працю. Якщо ж хтось відмовляється працювати понаднормово, його часто звільняють або піддають тиску з боку керівництва.

Ще однією проблемою є використання дитячої праці у виробництві бавовни, яка є однією з найбільш використовуваних у модній індустрії. Щонайменше у 18 країнах-виробниках бавовни спостерігається висока поширеність дитячої праці, де також присутня примусова праця. Багато дорослих працівників є жертвами порушень трудових прав або примусової праці на бавовняних полях чи швейних виробництвах, де також постійно застосовується дитяча праця [14].

Фінансова потужність – це одна з переваг транснаціональних корпорацій. За допомогою капіталу компанії можуть інвестувати у розробку нових технологій, рекламні кампанії, модернізація виробничих процесів.

Фінансові ресурси дозволяють великим брендам відкривати свої магазини у найпрестижніших районах міста, що є перевагою над меншими брендами, оскільки потік клієнтів є значно вищим. Присутність у таких місцях створює враження престижності та ексклюзивності, що позитивно впливає на імідж компанії. До того ж зручне розташування магазинів підвищує доступність товарів для широкого кола покупців і стимулює імпульсивні покупки.

У сучасному світі мода є важливою складовою культури, тому соціокультурні фактори домінування ТНК впливають на стратегії розвитку компаній та смаки споживачів.

Бренд одягу – це глобальні магазини, тому їм необхідно враховувати певні культурні особливості країн, де представлена продукція. Урахування у стратегії цих аспектів дозволяє компаніям підвищувати довіру клієнтів, розуміти локальні ринки та їх потреби. Саме здатність адаптуватись до соціальних змін та культурного розмаїття забезпечує ТНК конкурентну перевагу на глобальному рівні.

Наприклад, бренд Nike розробив першу колекцію серед великих брендів, а не локальних, спортивного одягу для жінок, які сповідують мусульманську віру. Розробники запрошували мусульманських спортсменок для отримання консультації, щоб одяг відповідав усім релігійним потребам та був комфортним для функціональності.

Ще одним соціально-культурним аспектом на який споживачі звертають увагу є екологічне питання. Модна індустрія – це одна з найбільш забруднюваних сфер бізнесу. Однією з проблем є масове виробництво, що є причиною надмірного споживання речей. Щорічно мільйони тон одягу забруднюють середовище. Найбільш використовувана штучна тканина при

виготовлені одягу (поліестер) має тривалий термін розкладу, близько 200х років.

Для вирішення цієї проблеми певні корпорації вводять у свою діяльність методику циркулярної економіки, яка передбачає переробку речей. Іспанська корпорація Inditex пропонує своїм клієнтам послугу конструювання одягу. Вона передбачає те, що споживач може принести до магазину річ, яка має певні дефекти, і її перекроюють або пришивають загублені елементи (застібки, гудзики). Таким чином, компанія мінімізує відходи, полегшуючи повернення використаних речей у виробничий цикл.

Бренди залучають до своїх маркетингових стратегій відомих акторів та артистів, які певною мірою мають вплив на думку своєї аудиторії, оскільки фанати хочуть носити певні деталі з їхнього стилю одягу. Такі співпраці допомагають брендам залучити молодіжну аудиторію, зробити продукцію більш бажаною і підвищити рівень пізнання своїх виробів. Залучення впливових осіб також допомагає швидше виходити на нові ринки та створювати актуальний імідж бренду. Бренд Dior, який входить до групи компаній LVMN, співпрацював з співачкою Rihanna, яка стала обличчям парфумерного аромату J'adore. Також співачка має колекцію спільно з H&M, яка охопила молодіжну аудиторію та залучила їх до покупок у бренді.

Домінування на міжнародному ринку моди брендів, які є складовими транснаціональних корпорацій залежить від врахування соціокультурних, економічних, юридичних, організаційно-логістичних, технологічних та маркетингових факторів. Правильна взаємодія цих чинників допомагає брендам охоплювати різний сегмент аудиторії, адаптуватись до швидких змін.

### **1.3. Стратегічні підходи транснаціональних корпорацій до управління модними брендами**

В умовах глобалізаційного періоду управління модними компаніями потребує від ТНК розробку нових комплексних стратегій, які можуть швидко адаптуватись до змін. Задля утримання лідерських позицій бренди повинні

мати стратегічне позиціонування, постійно розширювати асортимент продукції, розвивати різні канали збуту, зокрема е-комерцію.

Одним з ключових елементів стратегії розвитку бренду є позиціонування. Позиціонування бренду – це термін, який використовується для опису унікальної цінності, яку бренд представляє для свого клієнта. Для опису своєї позиції бренд використовує документ у якому описується цінність, яку бренд приносить своїй цільовій аудиторії, він має назву заява про позиціонування бренду [15].

Для компанії важливо мати чітко сформовану позицію, оскільки, воно дозволяє цільовому споживачу зрозуміти, яку цінність та унікальність бренд може надати. Орієнтація на конкретну цільову аудиторію дозволяє краще зрозуміти її потреби, створювати відповідні продукти та ефективну комунікацію. Це є фактор підвищення лояльності клієнтів та допомагає побудувати з ними довготривалі відносини.

Позиціонування бренду залежить від сегменту, у якому він працює. Базове сегментування складається з трьох цінних категорій – мас-маркет, мідл-сегмент та люкс.

Наприклад, компанія Zara, що входить до групи компаній Inditex, займає позицію швидкої та доступної моди кожному. Бренд прагне, щоб нова колекція від виробництва до споживача доходила за два тижні. Це демонструє, що компанія випереджає тренди, що є конкурентною перевагою.

Натомість бренд COS, який є складовою H&M Group, окреслює свою позицію як одяг для тих, хто влаштовує свій спосіб життя дуже простим та сучасним. Одяг, який представлений у бренді, має якісний дизайн з використанням нейтральних кольорів, який відображає клієнтську потребу у довговічному одязі та не залежить від змін тренду.

Французький Celine – це бренд люксового сегменту, з 1996 року він входить до групи LVMH. Простота, елегантність, жіночність та стиль – це ключові слова, що висловлюють позицію цього бренду. Основою стратегії є обмежене розповсюдження, що підтримує високий рівень ексклюзивності

бренду. Одним з каналів залучення аудиторії є розвиток соціальних мереж, це допомагає зменшити середній вік зацікавлених клієнтів. Також бренд підтримує екологічні ініціативи через впровадження стійких матеріалів у виробництва та оптимізуючи виробництво [16].

ТНК модної індустрії, які у своїй власності мають декілька брендів, важливо розвивати позиціонування кожного у межах системи розвитку стратегій корпорацій. Тобто для кращого ефекту розподілу цільової аудиторії у корпорації повинні бути компанії для різних цінових сегментів. Цю концепцію дотримується іспанська корпорація Inditex, оскільки, бренд Zara – швидкі тренди для аудиторії 20-40 років, натомість бренд Bershka розрахований на молодь (15-20 років), а єдиний представник середнього класу Massimo Dutti – преміум якість у класичному стилі.

Важливою складовою для стратегії розвитку корпорації є бренд архітектура. Бренд архітектура — це ієрархія, яка описує зв'язок між материнським брендом і дочірніми, відповідаючи на питання, який бренд є материнським і яка сила асоціації між ним та дочірніми компаніями [17].

Виділяють чотири типи архітектури бренду, вони відрізняються різницею у взаємозв'язку материнської компанії та брендами у портфелі (рис. 1.4).

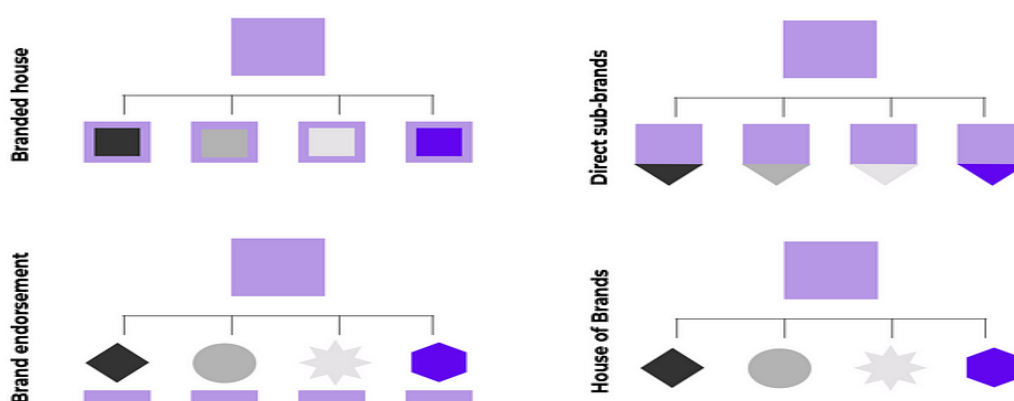


Рис. 1.4 Типи бренд архітектури

Джерело: [17].

Перший тип “branded house” передбачає, що бізнес-підрозділи корпорації об’єднанні та працюють від відомою торговельною маркою. Акцент робиться на просуванні головного бренду, а функція бізнес-підрозділів забезпечувати збільшення капіталу та забезпечувати його підтримку.

Бренд Zara застосовує у своїй діяльності цю концепцію. Компанія займається збутом не лише одягу, а й парфумерних виробів та аксесуарів, при цьому без окремих брендів. Такий підхід дозволяє компанії ефективно просувати продукцію на глобальному ринку з мінімальними витратами на диференційований просування бренду.

“Direct subbrands” використовуються у випадках, коли бренд створюють нові продукти як окремі бренди, але при тому мають тісний зв’язок з материнським брендом. Однією з характеристик є можливість використання репутації головного бренду задля довіри до нового продукту, що значно спрощує сприйняття їх на ринку.

Серед модних брендів цю концепцію використовує компанія Ralph Lauren. Основна компанія виступає гарантом якості для менших лінійок виробництва. Дочірні компанії (Polo Ralph Lauren, Ralph Lauren Purple Label або Lauren Ralph Lauren) мають своє сформоване позиціонування, орієнтовані на певний вид споживачів. Проте всі вони утримують пізнавану естетику, пов’язану з Ralph Lauren.

В межах ієрархії Brand endorsement нові продукти тієї самої або дочірньої компанії стають окремими брендами, які вже не сприймаються як буквально продовження материнського бренду. Проте авторитет головної марки й далі забезпечує довіру до цих новостворених ліній, хоча зв’язок між ними і є більш опосередкованим. Концепція дає більше свободи для розвитку та позиціонування дочірніх брендів [17].

Четверта концепція передбачає, що створені дочірні компанії є майже повністю незалежними від головної корпорації. Для материнської компанії є певний ряд негативних наслідків, наприклад, якщо один з менших брендів

через певні причини втрачає лояльність клієнтів, негативне сприйняття може бути на цілу корпорацію.

Ще одним з аспектів є те, що дочірні компанії можуть працювати у різних цінових категоріях. Через це споживачі часто не зможуть правильно визначити цінність головного бренду.

Побудова всесвітньо відомого бренду не може бути можлива без адаптування до умов конкретного регіону. Середній рівень доходу споживачів, стиль життя, релігійні відмінності, цінності – це те, що безпосередньо впливає на сприймання бренду.

Наприклад, те що жителі США сприймають як мас-маркет, для країн Близького Сходу може виглядати як бренд середнього цінового сегменту. Тому для транснаціональних корпорацій важливо адаптувати цінову політику та локальну комунікацію, задля забезпечення лояльного ставлення.

Французька корпорація LVMH для жителів Саудівської Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратів позиціонує свої бренди (Dior та Louis Vuitton) як преміальні. Вони це роблять за допомогою певних обмежених позицій, які доступні лише в цьому регіоні. Також підвищують лояльність через персоналізовані візити до магазинів та доступ до закритих подій.

У негативному ж контексті, більшість брендів з дешевого сегменту (мас-маркет) не завжди є досяжними у африканських країнах. Базовий одяг, який доступний у європейських країнах, перевищує середньомісячний дохід жителя Африки. Не всі бренди мають логістичні центри на материках, що ще більш сильно впливає на утворення ціни у кінцевому варіанті.

Також бренди не адаптують свої колекції під жаркий клімат, оскільки, у виробництві використовуються синтетичні тканини. Відсутність адаптації комунікацій і продукту до культурного коду споживачів створює відчуження та не дає побудувати емоційний зв'язок із брендом.

Цифрова трансформація – це також стратегічний підхід до управління транснаціональними корпораціями. Залучення технологій допомагає брендам

швидше адаптуватись до швидких змін та трендів. Найпоширенішими технологіями є застосування AR/VR і e-commerce.

AR – це доповнена реальність, технологія дозволяє додавати додаткові цифрові об'єкти до реального світу та взаємодіяти з ними через пристрій (телефон). VR- це віртуальна реальність, надає можливість для користувача занурюватись у іншу реальність за допомогою спеціальних пристроїв [18].

Згідно даних Vogue Business та Snap Inc, можна констатувати, що для 72% споживачів предметів розкоші у Великій Британії є важливим, щоб бренди використовували новітні технології у клієнтському досвіді здійснення покупок.

Dior застосував у своїй роботі доповнену реальність для того, щоб споживачі могли приміряти певні образи за допомогою соціальної мережі Snapchat. Dior також використав формат реклами Snap Ads to AR , який передбачає мультимедійні банери, що перетікають у AR-лінзи (ще один варіант платного розповсюдження лінз у Snapchat). Рекламний блок показував моделі з подіуму, які гралися з лінзами, а потім пропонували користувачам зробити те саме, що було гарним навчальним елементом [19].

Модні бренди для покращення клієнтського досвіду застосовують штучний інтелект (ШІ). За його допомогою проводиться аналіз клієнтських вподобань, щоб створювати персоналізовані рекомендації. Наприклад, ШІ-додатки пропонують персоналізовані стилістичні поради або підбирають розміри одягу, що зменшує ймовірність повернень. Автоматизовані системи, такі як чат-боти, надають цілодобову підтримку, покращуючи взаємодію з клієнтами.

Компанія Zara покращує клієнтський досвід за допомогою штучного інтелекту як в онлайн, так і у фізичному магазині. При перегляді веб-сайту, штучний інтелект надає рекомендовані товари на основі тих, що вже є у кошику клієнта. У магазині при обранні покупцем одягу з нестандартним малюнком, штучний інтелект може запропонувати взуття або ж аксесуари, що доповнять образ [20].

Для введення бізнесу бренди запроваджують онлайн сайти або ж додатки, де покупці можуть здійснювати покупки. Цифрові платформи дозволяють персоналізувати клієнтський досвід через аналіз даних і індивідуальні пропозиції, що сприяє зростанню продажів і лояльності. Крім того, вони забезпечують цілодобову взаємодію з клієнтами, що є ключовим для конкурентоспроможності в модній індустрії.

Стратегічні підходи до управління транснаціональними корпораціями у модній індустрії демонструють системний підхід. Для успішного розвитку корпорації важливо поєднувати різні складові та правильно вибудувати бренд-архітектуру. Цифрові інструменти дають можливість швидко реагувати на зміни споживчих уподобань, покращувати взаємодію з клієнтами та створювати персоналізований досвід. Водночас чітка структура бренд-портфеля дозволяє уникати внутрішньої конкуренції між марками, забезпечуючи кожному бренду власну нішу. Це є одним з факторів домінування транснаціональних корпорацій у модній індустрії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СФЕРІ МОДИ

### 2.1. Визначні представники глобального ринку моди та їх характеристики

З кожним роком модна індустрія виступає не лише фактором естетики та мистецтва, а й потужним фактором глобальної економіки. Масштабна виробнича діяльність, унікальні дизайнерські рішення, адаптивність, створення робочих місць – це основні ознаки глобальних представників корпорацій модної індустрії.

Серед найбільших представників транснаціональних корпорацій у модній сфері виділяють: LVMH (Франція), Inditex (Іспанія), H&M Group (Швеція), Kering (Франція). Усі бренди мають давню історію свого розвитку та становлення з локальних виробництв у всесвітньо відомі корпорації.

Сфера розкішних речей має двох впливових представників – LVMH, Kering. Їхня діяльність спрямована на розвиток різних сегментів товарів – від одягу до аксесуарів, парфумерія та прикраси. Під керівництвом цих корпорацій працюють найбільш вагомі бренди, які щорічно задають модні тенденції.

Французька корпорація LVMH була заснована у червні 1987 року. Вона утворилась методом злиття двох великих компаній, таких як Louis Vuitton та Moët Hennessy. У керівництві корпорація має 75 брендів, серед яких – Loro Piana, Celine, Dior, Fendi та Loewe (одяг та взуття); Sephora, Fenty beauty, Christian Dior Parfums (косметичні засоби та парфумерія); Tiffany Co, Bulgari, Hublot (годинники та ювелірні вироби); Hennessy, Krug, Chandon (алкогольні напої); DFS, 24S (роздрібна торгівля).

Цільова аудиторія корпорації – це люди з високим рівнем доходу, які цінують ексклюзивність товарів з високою якістю. У певні етапи середній вік аудиторії становив 30-55 років, але зараз бренд залучає молодь (23-30 років), які слідкують за трендами у моді.

У таблиці 2.1. наведено основні фінансові показники LVMH за 2022-2024 роки, які відображають фінансову діяльність компанії. Корпорація Louis

Vuitton Moët Hennessy протягом останніх 3 років (2022-2024 рр.) демонструють позитивну динаміку. Дохід протягом 2022 – 2023 зріс на 8,8% , а станом на початок 2025 року знизився на 1,71%.. Незначне зниження може бути наслідком зміни попиту на товари люкс сегменту. Щодо валової маржи, вона залишається на одному рівні у межах 67-69%. Показник прибутку від повторювальних операцій відображає операційну ефективність компанії після забезпечення усіх регулярних витрат. У 2024 році показник дещо знизився, що може вказувати на певну економічну нестабільність.

Таблиця 2.1

## Звіт про прибутку корпорації LVMH 2022 – 2024 роки (у млн. євро)

	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід	79184	86153	84683
Валова маржа	54 196	59 277	56 765
У % від доходу	68%	69%	67%
Прибуток від повторюваних операцій	21 055	22 802	19 571
У % від доходу	26,6%	26,5%	23,1%
Чистий прибуток	14 751	15 952	12 958
Частка групи у чистому прибутку	14 084	15 174	12 550

Джерело: [21].

Станом на 2024 рік корпорація надала робочі місця для 215 637 осіб. Середній вік працівника – 37 років. У 2024 році найбільший відсоток співробітників були у віковому діапазоні від 30 до 50 років. 14% зайнятих у компанії були віком понад 50 років. Третина осіб, а саме 35%, працює у сфері виробництва та збуту одягу та взуття. Найменший відсоток зайнятий у винній індустрії, всього 4 % [22].

У стратегії розвитку LVMH дотримується напряму гендерного балансу, тобто підтримка феміністичної політики та має окремий підрозділ для розвитку – EllesVMH. У компанії працює 71% відсоток жінок. За останні сімнадцять років (2007- 2024) відсоткове співвідношення жінок, які займають керівну посаду зросло з 23% до 48%. Методом проведення щорічного аудиту група продовжує контролювати та забезпечувати рівну оплати праці за рівноцінну роботу на усіх рівнях посад [23].

Корпорація має широку географічну присутність, охоплюючи країни у різних частинах світу. Економічний вплив здійснює на 80 країн, працюючи в усіх ключових ринках збуту предметів – Європа та Азія, та країни Америки. Завдяки розповсюдженості компанія впливає на рівень зайнятості, тренди та розвиток модної індустрії, та навіть є важливим чинником зростання ВВП деяких країн. Розвиток глобальної присутності дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни у попиті, а також адаптуватись до неочікуваних ситуацій (наприклад Covid-19).

Найбільшу частку у формуванні доходу корпорації має азійський регіон (без врахування Японії), це може бути спричинено інвестуванням в преміальні бренди жителів Сінгапуру та Китаю. Найменше надходження було з материнської країни корпорації – Франції, всього 8%. Одна четверта частина від загального доходу у 2024 році формується за рахунок ринку Сполучених Штатів Америки (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Частка доходу групи LVMH у світі у 2024 році за географічними регіонами

Джерело: [21].

У структурі доходу корпорації бренди одягу та взуття займають майже половину, а саме 48% (рис.2.2.). Однією з причин такого розподілу є те, що до групи компаній входять всесвітньо відомі бренди (Dior, Celine, Louis Vuitton). Ці бренди мають преміальний статус та мають тривалий процес трансформації – від локальних брендів до впливових гравців на ринку моди.

Найменший вплив на дохідність корпорації мають компанії, що займаються виробництвом та збутом алкогольних напоїв. Такий показник

може пояснюватись високим рівнем конкуренції та меншим маржинальним доходом.

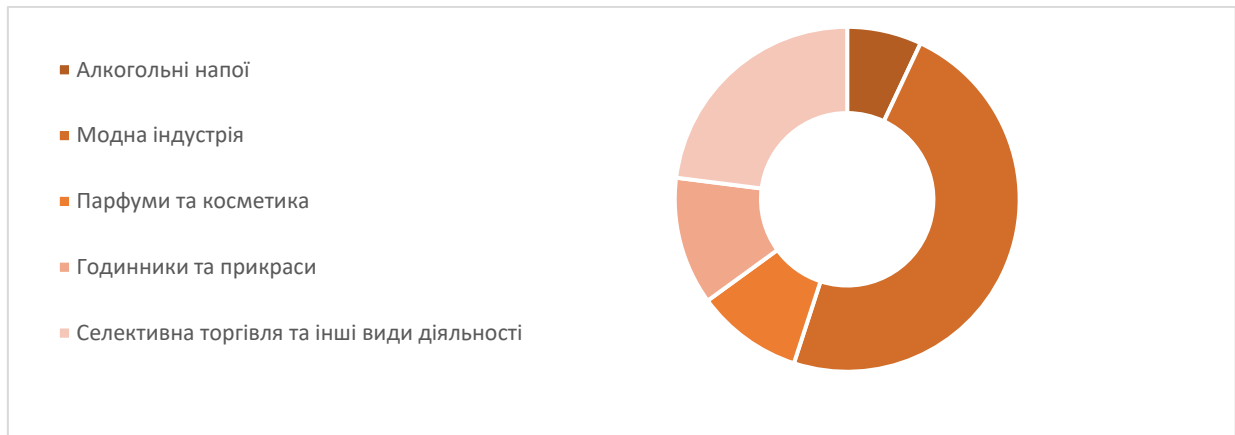


Рис. 2.2. Дохід за бізнес-групами у корпорації LVMH

Джерело: [21].

Другим важливим гравцем на ринку розкоші є французький Kering S.A.. Корпорація була заснована у 1962 році, основою для розвитку корпорації стала компанія Établissements Pinault, яка займалась торгівлею деревиною. Протягом 37 років компанія займалась купівлею менших підприємств у різних галузях: роздрібна торгівля, дистрибуція та експорт / імпорт товарів широкого вжитку.

Початком розвитку компанії, як учасник модної індустрії, розпочався у 1999 році з купівлі 42% акцій Gucci Group (34% були куплені раніше цього року). У цей ж рік портфель компанії збільшився через купівлю модного дому Yves Saint Laurent (YSL), а через рік ювелірного бренду – Boucheron. Наразі у володінні корпорації повністю або ж частково працюють 15 компаній у модній та ювелірній індустріях. Серед всесвітньо відомих брендів одягу та взуття – це Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni [24].

У 2023 році до складу групи додався італійський бренд Valentino, а саме 30% акцій, з катарським інвестиційним фондом було укладено партнерство, яке передбачає повний викуп компанії до 2028 року [25].

Корпорація Kering має успішну модель управління дочірніми компаніями. Вона передбачає, що кожен бренд, який входить до складу портфеля корпорації, формує свою особисту бізнес-стратегію на основі

історичного підґрунтя розвитку бренду, цільової аудиторії. В той же час усі дочірні компанії мають доступ до спільним послуг таких як: маркетингові стратегії, технології та інновації та глобальних ланцюгів постачання. Для корпорації важливо, щоб бренди у своїй діяльності притримувались принципів сталого розвитку.

Kering Group, що працює у більше як 120 країнах світу та є одним з важливих гравців на ринку розкоші. Розподіл доходу за регіонами минулого року (рис. 2.3.) свідчить про різноманітний характер впливу на загальний рівень фінансової стабільності групи. Найбільшу частку продаж здійснено у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, за винятком Японії, та становить 30,37%. Найменший вклад у дохідність компанії принесла Японія (1,423 млн. євро, це близько 8.2%).



Рис. 2.3.. Дохід Kering Group у світі з 2016 по 2024 рік за регіонами  
Джерело: [26].

У Групі компаній станом на 2024 рік було 47 тисяч працівників. Як і головний конкурент LVMH, корпорація у своїй стратегії дотримується гендерного балансу на різних рівнях управління. Цікавим є факт, що у 2010 році корпорація була однією з перших, хто прийняв ініціативу UN Women and the UN Global Compact, яка спрямована на розширення прав жінок у контексті покращення їх становища на робочому місці. Серед працівників 63% - це жінки: 60% займають посади з Раді директорів, а на посадах середнього

менеджменту цей показник 55%. 33% займають жінки у вищих керівних посадах [27].

У таблиці 2.2. відображено фінансові показники корпорації Kering S.A. за останні три роки. Рівень доходу дещо знизився, близько 15.5%, основною причиною такого показника є зменшення обсягів продажів ключової компанії, в саме Gucci. Показник грошового потоку від операційної діяльності (ЕВІТДА) протягом 3 років впала на 35.6%. Це може означати скорочення фінансової гнучкості для залучення інвестицій у розвиток Групи. Зростання операційної маржі з 27.1% (2022 р.) до 33.6% (2024 р.) свідчить про успішну оптимізацію витрати та ефективне управління, незважаючи на змінну у доходах корпорації.

Таблиця 2.2.

Звіт про прибутку корпорації Kering S.A. 2022 – 2024 роки (у млн. євро)

	2024 р.	2023 р.	2022 р.
Дохід	17 194	19 556	20 351
Валовий дохід	12 681	14 927	15 198
Чистий прибуток	1 133	2 983	3 613
ЕВІТДА	4 667	6 569	7 255
ЕВІТ	2554	4746	5589
У % від доходу	35,6%	33,6%	27,1%
ESP (базовий)	9,24	24,38	29,34

Джерело: [28].

Таким чином французька корпорація демонструє ефективність у підвищенні рівня операційної маржі. Для відновлення зростання доходів у посткризовий період діяльності управлінню необхідно впроваджувати нові стратегії, які орієнтовані на розширення нових ринків, збільшення обсягів продажів у ключових брендах.

Стосовно розподілу доходів між основними компаніями, що входять до складу корпорацій, найбільшу частку приносить італійський модний дім Gucci за даними звіту Kering про річні результати 2024 року (табл. 2.3). Минулого року компанія принесла 44.49% доходу, це пояснюється поєднанням трендів,

маркетингової стратегії та високого рівня попиту на бренд у Азії та країнах Північної Америки. Більшість компаній продемонстрували негативні зміни у доході, це можна пояснити нестабільною економічною ситуацією у світі, а також спад у попиті на люксові товари на ринках Китаю.

Таблиця 2.3.

Дохід основних компаній корпорації Kering за 2023 та 2024 роки (€ млн)

Компанія	2024	2023	Відсоткова зміна
Gucci	7 650	9 873	-23%
YSL	2 881	3 179	-9%
Bottega Veneta	1 713	1 645	+4%
Інші будинки	3 221	3 514	-8%
Kering Eyewear and Corporate	1 941	1 568	+24%
Загальний дохід	17 194	19 566	-12%

Джерело: [29].

Після аналізу основних показників корпорацій, що працюють на люксовий сегмент, потрібно дослідити компанії, які продають одяг у мас-маркет сегменті. В цілому такі компанії мають певний ряд характеристик:

- Більш доступні ціни для широкої аудиторії з низьким або ж середнім рівнем доходу;
- Дотримання стратегії швидкої моди “fast fashion”;
- Велика географічна присутність, як у онлайн форматі, так і стаціонарні магазини;
- Оптимізовані ланцюги постачання;
- Виробництво у країнах з дешевою робочою силою (Бангладеш, Пакистан, Малайзія та Індонезія).

Визначними представниками у сегменті доступної моди є іспанська корпорація Inditex та шведський H&M Group. Вони домінують на міжнародному ринку, мають розгалужені мережі своїх магазинів у багатьох країнах. Серед своїх конкурентів вони виділяються ефективно налагодженою логістикою, адаптивністю до швидко плинних трендів, доступність свого одягу для різних верств населення.

Найвідомішою корпорацією, яка має у своєму володінні найвідоміші бренди у мас-маркет сегменті – це іспанський Inditex. За десять років до утворення Inditex, а саме у 1975 році, була заснована компанія Zara, яка наразі є ключовим брендом у групі компаній. Зараз у портфелі корпорації перебувають: Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home і Uterqüe.

Серед усіх брендів, що входять до складу корпорації Inditex, найбільший чистий обсяг продажів має бренд Zara. У 2024 році компанія згенерувала 72% сукупного чистого доходу. Це пояснюється глобальною присутністю (станом на 2023 рік близько 4000 магазинів), частим оновленням колекцій та ефективно налагодженою логістикою. Найменшу частку приніс бренд Oysho, це явище можна пояснити через спеціалізацію, оскільки бренд продає піжами, спортивний одяг та білизну (рис 2.4.).

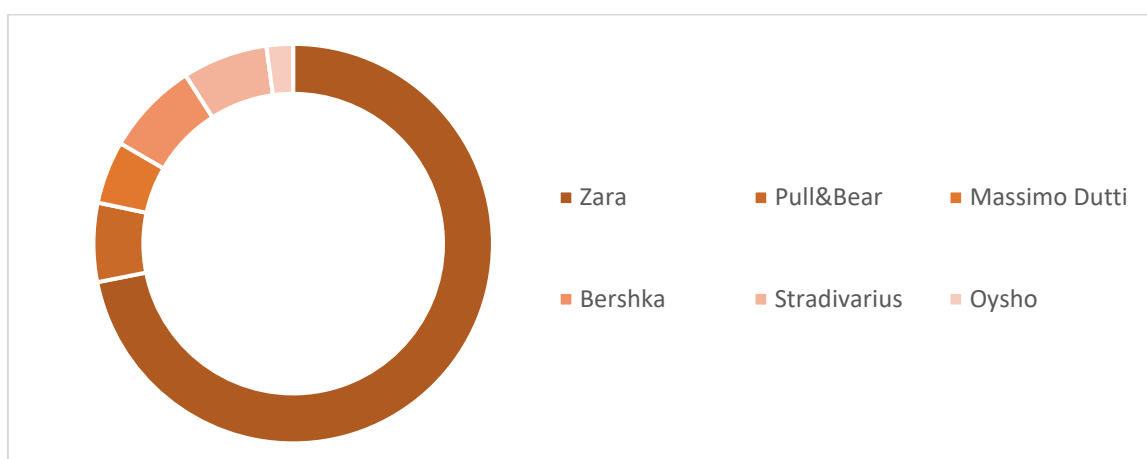


Рис. 2.4. Чистий обсяг продажів за концепціями у 2024 році

Джерело: [30].

За останні 5 років корпорація Inditex демонструє стабільне зростання доходу, окрім кризового 2020 року (рис. 2.5.). У 2020 році значне падіння можна пояснити пандемією та припиненням на певний проміжок часу торгівлі у офлайн форматі. Але вже наступного року показник доходності зріс 32.1 млрд. дол. США, у порівняно з кризовим роком відбулося зростання на 34.46%. На початку 2025 року дохід корпорації становив 41.27 млрд. дол. США.

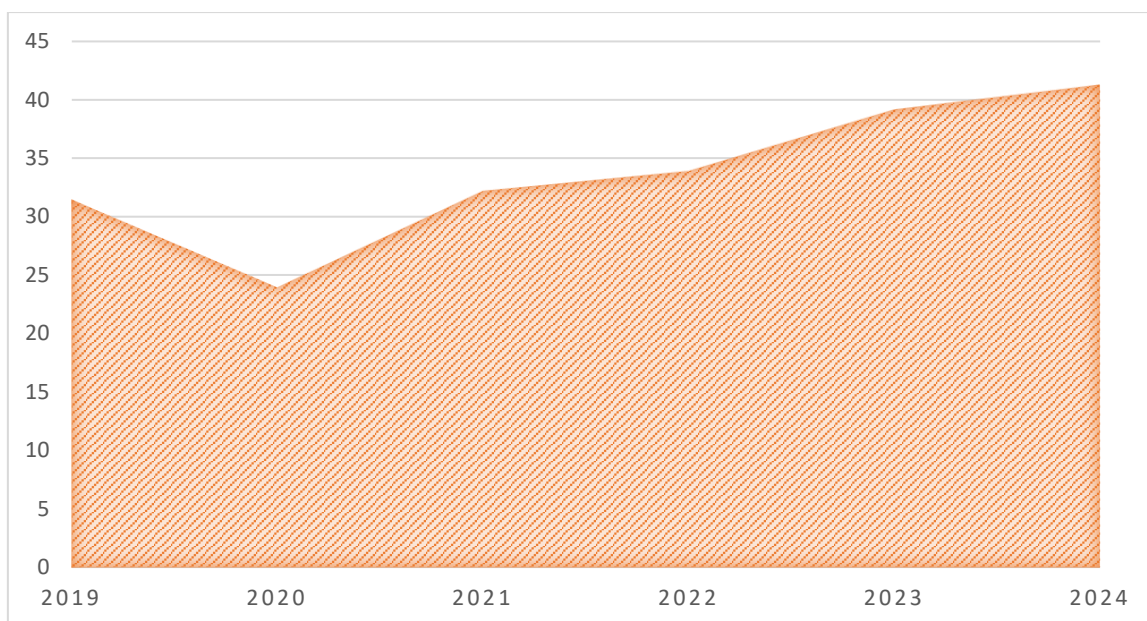


Рис. 2.5. Динаміка доходу корпорації Inditex, 2019-2024 рр.

Джерело: [30].

2024 рік був досить успішний для корпорації, оскільки базові фінансові показники підвищились порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток становив 22.3 млрд. євро, що більше на 7.5% порівняно з минулим роком. Валова рентабельність – 57.8%. ЕВІТДА зросла на 8,9% до 10,7 млрд євро, а ЕВІТ – на 11,0% до 7,6 млрд євро. РВТ зросла на 10,3% до 7,6 млрд євро. Чистий прибуток збільшився на 9% та становив 5.9 млрд. євро. Такі фінансові результати показують стійкість Групи та здатність адаптуватись до непрогнозованих подій на міжнародному ринку.

Географічний розподіл за кількістю продажів у магазинах та онлайн розподіляється таким чином (табл. 2.4.: найбільшу частку мають Європа, за виключенням Іспанії, у 2024 році – це 50.6%, а у 2023 році – 48.7%. Також бренди корпорації мають популярність у країнах Америки з часткою 18.6% та Азійському регіоні – 15.7%. Материнська країна, Іспанія, має вплив на формування обсягів продажів корпорації, оскільки, у 2024 році забезпечила 15.1% продажів, а у 2023 – 14.6%. Це зростання підкреслює важливість локального ринку для стратегічного зростання компанії.

Таблиця 2.4.

## Регіональний розподіл збуту корпорації Inditex за 2023–2024 роки

Регіон	2024	2023
Європа (без Іспанії)	50,6%	48,7%
Іспанія	15,1%	14,8%
Азія та інші частини світу	15,7%	16,9%
Америка	18,6%	19,6%

Джерело: [31].

Корпорація у свою діяльність активно впроваджує програми та ініціативи стосовно дотримання Принципів сталого розвитку, впроваджуючи або ж спонсорує проекти пов'язані з екологією та соціальним розвитком. Inditex став одним з спонсорів екологічної програми “The Great People’s Forest”. Основною метою є висадження 1 мільярду дерев задля відновлення 1 млн. гектарів лісів у східних Гімалаях. Для реалізації проекту компанія виділила 3 млн євро. Ця угода зміцнює партнерство Inditex з Conservation International, з якою компанія уклала стратегічний альянс у 2023 році, приєднавшись до Regenerative Fund For Nature, виділивши 15 мільйонів євро на зусилля, спрямовані на розвиток регенеративного землеробства та селекції [32].

Шведська корпорація H&M Group – це ще один вагомий представник серед корпорацій у модній індустрії. Бренди, що входять до складу, займаються виробництвом та збутом одягу у сегменті швидкої моди. Корпорація вирізняється розгалуженою мережею роздрібної торгівлі та акцентом на екологічні проекти. Це дозволяє утримувати лідируючі позиції на міжнародному ринку одягу.

До складу групи компаній входять такі бренди як: H&M, COS, Weekday, Cheap Monday, Monki, Arket, Others Stories, Singular Society, Sellpy.

Історія заснування розпочалась у 1947 році з відкриття магазину одягу Hennes. Вже у 1968 році після успішного розширення у Норвегії, Ерлінг Перссон придбав мисливський магазин та змінив назву на відомі для

споживачів - H&M. У 80-х кількість магазинів у Європі зростала завдяки впровадженню стратегії швидкої моди. 2000-х характеризуються глобальною експансією за межами європейського регіону, Північна Америка та Азія. Компанія почала займати лідируючі позиції як бренд одягу, поступаючись Inditex.

Наразі кількість мережа корпорації перевищує позначку у 4000 магазинів у різних країнах. Станом на лютий 2025 року найбільша кількість магазинів розташована у об'єднаному регіоні (Азія, Африка та Океанія), де наразі функціонує 1031 торгова точка (рис. 2.6.). Всього 9% магазинів розташовані у Нордичних країнах (Данія, Норвегія, Фінляндія, Ісландія та материнська країна – Швеція). Якщо ж брати окремо по країнах, то найбільша кількість магазинів розташовані у Сполучених Штатах Америки (509), у Німеччині – 407, у Великій Британії – 228.

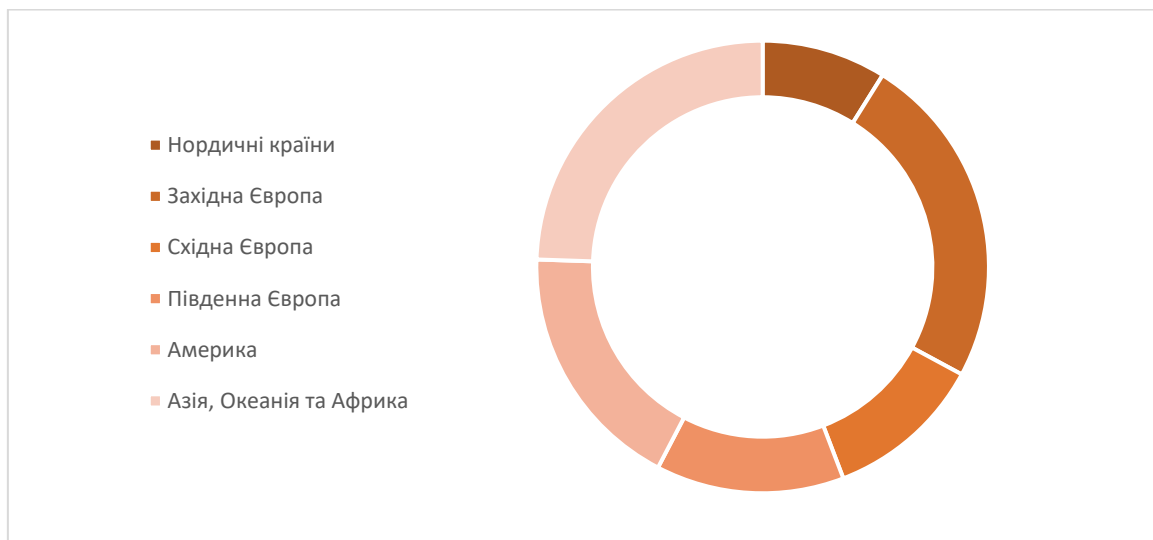


Рис. 2.6. Кількість магазинів за регіонами (лютий 2025 р.)

Джерело: [33].

Фінансові показники корпорації зростають не так стрімко, як у головного конкурента іспанського Inditex. Протягом трьох років показники корпорації демонструють покращення. Дохід компанії зріс з 20 366 млн у 2022 році до 21 367 млн у 2023 році (+5,6%), але незначно знизився до 21 367 млн у 2024 році (-0,7%), що може бути пов'язано з валютними коливаннями та слабким попитом на ключових ринках. Відбулося зменшення собівартості

реалізованої продукції, що стало причиною зростання валового доходу на 14%. Показник ЕВІТ зріс із 653 млн у 2022 році 1610 млн у 2024 році, а ЕВІТДА – з 2710 млн до 3639 млн, ці зміни відображають скорочення операційних витрат і зростання операційної прибутковості. Чистий прибуток значно зріс з 325 млн євро до 1059 млн станом на минулий рік, це може свідчити про відновлення рентабельності після кризового 2022 року.

Таблиця 2.5.

## Фінансові показники корпорації Н&amp;М 2022-2024 рр.(у млн. євро)

Показники	2024	2023	2022
Дохід	21 367	21 514	20 366
Собівартість реалізованої продукції	11 772	12 399	11 944
Валовий дохід	9595	9 119	8 417
ЕВІТ	1 610	-	653
ЕВІТДА	3 639	3 355	2 710
Чистий прибуток	1 059	797	325

Джерело: [34].

В цілому шведська корпорація демонструє фінансову стабільність та здатність адаптувати свою діяльність до умов, які безпосередньо впливають на попит ринку. Ці результати підкреслюють конкурентоспроможність компанії в сегменті швидкої моди.

Як і всі вище охарактеризовані корпорації, Н&М Group інтегрує у свою стратегію розвитку Принципи сталого розвитку. Це проявляється у підтримці та заснуванні власних екологічних або ж соціальних проєктів. Одним з прикладів такого екологічного проєкту є використання екологічно чистих матеріалів у виробництві. Ця ініціатива спрямована на перехід до 2030 року на чисті та стійкі матеріали у виробництві, щоб відповідали принципу циркулярної економіки. Станом на 2024 рік уже було досягнуто таких результатів:

- 89% матеріалів, які застосовані у виробництві були переробленими або отримані екологічним шляхом;
- Частка перероблених матеріалів зросла до 29.5%;

- Зменшення використання первинних синтетичних волокон (поліестер, нейлон та акрил) [35].

Охарактеризовані корпорації демонструють різні стратегії розвитку у модній індустрії. У свою діяльність впроваджують важливі екологічні ініціативи. Натомість, корпорації швидкої моди більш швидко адаптуються до ринкових змін, тоді ж як бренди предметів розкоші акцентують на інноваціях і збереженні культурно-історичного коріння. Розвиток цих корпорацій залежить від їхньої здатності балансувати між економічною ефективністю, споживацьким попитом і глобальними викликами.

## **2.2. Стратегії позиціонування у модній індустрії: порівняння бізнес-моделей Zara та Gucci**

У модній індустрії для кожного сегменту брендів необхідно продумувати різні стратегії для розвитку та позиціонування на міжнародному ринку. Іспанський бренд Zara, дочірня компанія Inditex, застосовує у своїй діяльності концепцію швидкої моди. Італійське Gucci, частина корпорації Kering, будує свою стратегію на розкоші та цінності виготовлених речей. Порівняння їхніх бізнес-моделей дозволяє зрозуміти, як різні підходи формують успіх на конкурентному ринку.

Компанія Zara є засновницею концепції fast fashion. Вперше це поняття з'явилося в американській газеті New York Times у 90-х роках минулого століття, коли бренд вперше відкрив свій магазин у Нью-Йорку. У статті йшлося про нову для бізнесу стратегію, при якій передбачалося, що модель одягу буде проходити виробничий цикл за 15 днів.

Щорічно Zara оновлює асортимент товарів кожних 15 днів, тобто з'являються близько 24 нових колекцій. Такий підхід дозволяє бренду швидко адаптуватись до змін у смаках споживачів та трендів. Це також безпосередньо впливає на рівень прибутку компанії, оскільки, клієнти відвідують магазин 17 разів на рік, натомість конкурентні бренди – 3-5 разів.

Цільова аудиторія компанії – це люди віком від 18 до 35 років, які легко піддаються до зміни швидкоплинних трендів. Клієнти віком 40+ відносною доступністю цін та якісним одягом з стильним дизайном. Бренд випускає одяг як для жінок, так для дітей та чоловіків. Клієнти *Zara*, як правило, є частими покупцями, які переглядають товари як у магазині, так і онлайн. Багато хто з них купує за принципом «подивись зараз, купи зараз» через обмежену доступність моделей [36].

У розробці маркетингової стратегії бренд орієнтується на споживача та його смаки. На відмінно від своїх конкурентів *Zara* не проводить масштабних рекламних компаній, не здійснює спільні проекти зі знаменитостями та не рекламує себе. Для прогнозування вподобань споживачів бренд використовує аналітику даних. На свої маркетингові стратегії компанія витрачає лише 1% від загальної структури витрат.

Якщо ж проаналізувати маркетингову стратегію бренду за класичною структурою 4P (product, price, promotion, place), то можна помітити, що *Zara* адаптувала усі складові для розвитку на ринку. Продукт: бренд дотримується стратегії швидкої моди, що надає можливість для компанії швидко визначати та реагувати на зміни трендів у своєму асортименті. Певною мірою це виступає конкурентною перевагою від традиційних магазинів з тривалим виробничим циклом. Місце: компанія має розгалужену географічну мережу магазинів, це майже 3000 по всьому світу. Більшість магазинів розташовані на головних вулицях та у великих торгових центрах, це створює конкуренту перевагу над локальними брендами через високу орендну плату. Ціна: цінова стратегія орієнтована на покупців: чутливі до змін цін, зі схильністю до спонтанних покупок. У деяких регіонах ціни дещо відрізняються, у Іспанії, як материнській країні, найдешевші, а у Бразилії – найдорожчі. Просування: мінімальні витрати на просування на традиційні рекламні кампанії. Бренд обирає нетрадиційні методи реклами – метод “сарафанне радіо“, досвід клієнта під час здійснення покупок, соціальні мережі [37].

Для забезпечення концепції швидкої моди бренду необхідно мати налагоджений ланцюг постачання. The cube є одним з найбільших та найбільш автоматизованим, що забезпечує швидку доставку та мінімальний рівень втручання люди у процес. Куб оснащений підземними тунелями з високошвидкісними монорейками, які використовуються для переміщення тканин з різних процесів виробництва та для повернення готової продукції. Після цього вона потрапляє до логістичного центру у Сарагосі.

Цей логістичний центр забезпечує роботу на усіх рівнях процесу виробництва, оскільки, через нього проходять тканини з Італії, Греції, Португалії та Греції, до виробничого цеху вони потрапляють протягом 5 днів. А готовий одяг доставляється по всьому світу за декілька днів, зокрема, для європейських країн – 24 години, Китай та США – 48 годин, а Японія – 72 години. (рис.2.7.)



Рис. 2.7. Мапа логістичної мережі Zara: виробничий центр у Ла-Корунї та головний логістичний центр у Сарагосі, Іспанія

Серед усіх брендів, що входять до складу корпорації Inditex, Zara має найбільші фінансові показники. Це обумовлюється широкою географічною присутністю, гнучкому ланцюгу постачання, що дозволяє бренду швидко адаптувати свої колекції та відповідати попиту споживачів у різних регіонах.

Наприклад, у 2024 році з загально обсягу чистих продажів, а саме 38,632 млрд євро, бренд Zara (з врахуванням Zara Home) приніс 27,778 млрд. євро, що становить 71.9%.

Прибуток до оподаткування компанія має значно більшу ніж інші компанії, що входять до складу корпорації (табл. 2.6.). Від загальної суми частка компанії Zara (з врахуванням Zara Home) становить 71,6%.

Таблиця 2.6.

## Розподіл РВТ за концепціями (у млн. євро)

Концепція	2024	2023
Zara і Zara Home	5407	5004
Pull&Bear	458	438
Massimo Dutti	402	339
Bershka	548	460
Stradivarius	616	493
Oysho	146	136
Разом	7577	6870

Джерело: [39].

Компанія активно залучає як метод реалізації своєї продукції електронну комерцію (e-commerce). Бренд пропонує своїх клієнтам здійснювати покупки за допомогою сайту, так і через мобільний додаток. Ці технології значно спрощують процес покупок та покращують клієнтський досвід.

Рисунок 2.8. демонструє розподіл чистого обсягу продажів на основі основних ринків, на яких веде свою діяльність Zara зі своїм доменом (.com). У 2022 році на ринок США припадає 23% загального доходу отриманого від онлайн продажів. Тор 3 описує ринки США та Велика Британія та Іспанія – частка доходу 42.7%. 10 найбільших онлайн продажів компанії належать Канаді, Франції та Німеччині, Польща та Італія, Нідерланди, Португалія. Загальна частка доходу 10 країн – 71,5%.

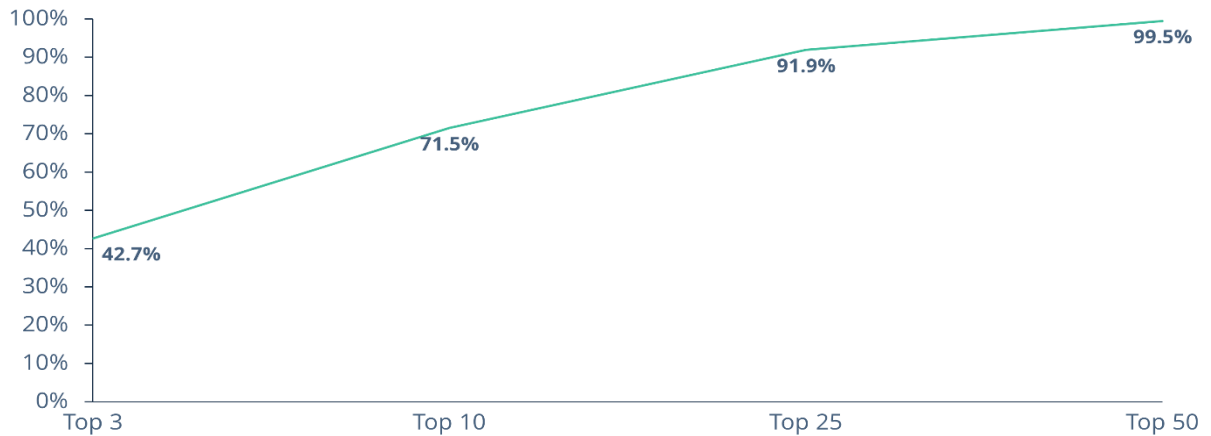


Рис. 2.8. Розподіл чистого обсягу продажів на основі основних ринків з доменом Zara.com

Джерело: [40].

У свою діяльність Zara інтегрує нові технологічні інновації у свою діяльність. Вони допомагають для клієнта полегшити пошуки потрібних речей, що значно покращує користувацький досвід. Завдяки впровадженню технологій, як-от інтерактивні примірочні чи платформа для перепродажу вживаного одягу, бренд пропонує персоналізований і сучасний підхід до здійснення покупок.

Zara впроваджує технологічні рішення які покращують клієнтський досвід як у фізичних магазинах, так і при здійсненні онлайн покупок. Однією з таких інноваційних розробок є платформа Zara Pre-Owned. Вона дозволяє користуватись послугами ремонту, продажу та пожертвування вживаних речей для дотримання методів циркулярної економіки.

У 2023 році компанія у своїх магазинах у Парижі та Токіо впровадила розумні дзеркала, які оснащені інтерактивними екранами та штучним інтелектом. Ці дзеркала дозволяють покупцям отримувати персоналізовані рекомендації щодо аксесуарів чи додаткових товарів, що відповідають обраному одягу. Також покупці мають можливість проконсультуватись у разі якщо відповідний розмір відсутній, без необхідності покидати примірочну. Це значно підвищує клієнтський досвід та підкреслює прагнення компанії до цифрового трансформування.

Не лише у магазинах компанія застосовує новітні технології, а й у логістичних бізнес-процесах. Інноваційні рішення дозволяють бренду оптимізувати управління запасами, скорочувати час доставки. Прикладом такого рішення є інтегрування ШІ для аналізування рівнів запасів у реальному часі. Ці системи забезпечують ефективне поповнення запасів, визначаючи, які товари швидко рухаються та в якому напрямку [20].

Також штучний інтелект використовують для планування маршруту з мінімальним рівнем затрат пального, погодних умов і часу, та розставлених пріоритетів поставок товарів. Ці інновації встановлюють нові стандарти для роздрібною торгівлі, демонструючи потенціал технологій у трансформації галузі.

Однією з найвідоміших компаній у сфері модної індустрії є італійський бренд Gucci, який має довгу історію становлення з невеликої майстерні до глобального гравця на міжнародному ринку.

Компанія працює на ринку більше 100 років, компанія бере свій початок у 1921 році з одного магазину у Флоренції, сьогодні ж бренд має широку географічну присутність та здійснює продажі у 529 магазинах (станом на 2024 рік).

На відмінно від Zara, бренд Gucci належить французькій корпорації Kering та спеціалізується на продажі одягу, взуття, парфумів та аксесуарів у люксовому сегменті. Бренд займає провідні позиції високої моди, задаючи тренди у модній індустрії.

Основною цільовою аудиторією бренду є люди з високим рівнем доходу. Довгий час ЦА бренду була у досить високому віковому діапазоні, наразі 50% покупців – це покоління міленіалів (до 35 років), це може означати, що речі модного дому приваблює молодше покоління, яке легко піддається зміни тренді. Магазины розташовані у великих міста у престижних районах міста, обслуговуючи клієнтів з високою купівельною спроможністю. До компанії звертаються клієнти, які цінують статус через одяг, престижність та мають бажання вирізнитись. Вони є лояльними до змін всередині бренду.

Якщо ж розглянути стратегію розвитку 4P бренду Gucci, то вона зосереджена на створенні іміджу унікальності продуктів за допомогою високої якості, ексклюзивності, що виділяє компанію серед інших. Продукт: бренд має широкий асортимент продукції, у різних напрямках: одяг та взуття, домашній декор, аксесуари та товари для домашніх тварин, косметика та парфумерія, а також товари для способу життя (спортивні товари, товари для відпочинку, одяг для дому). Розташування магазинів: магазини знаходяться у престижних районах міста у 529 магазинів у всіх регіонах світу. Для бренду важливо залишати позитивний клієнтський досвід, тому робиться сильний акцент на персоналізоване обслуговування. Ціна: використовується преміальне ціноутворення, яке асоціюється з вищою якістю, рівнем обслуговування та престижністю. Канали просування: компанія використовує для просування методи цифрового маркетингу, зокрема через соціальні мережі, такі як Tik Tok та Instagram. Також бренд не оминає традиційні для модної індустрії канали просування – через глянцеві видання, банери та організацію показів. Для залучення нової аудиторії компанія проводить спільні проекти з відомими зірками, наприклад, співаком Гаррі Стайлс (Harry Styles) та Джаредом Лето (Jared Leto) [41].

На відмінно від брендів мас-маркет сегменту, компанії Gucci презентує за рік дві колекції (весна/літо та осінь/зима), інколи випускаються додаткові лімітовані колекції. У більшості випадків ексклюзивні колекції випускаються у співпраці з відомими митцями або приуроченні до якоїсь події.

Для компанії важливо мати налагоджену логістичну систему для того, щоб вчасно доставляти вироби до флагманських магазинів по всьому світу, підтримуючи преміальний рівень сервісу. Компанія співпрацює з партнерами з усіх куточків світу. Офлайн та онлайн канали є синхронізованими для забезпечення омніканального досвіду, наприклад, зробити онлайн замовлення, а забрати річ у фізичному магазині. Також бренд у свою діяльність вводить принципи сталого розвитку, зокрема, екологічна ініціатива для зменшення вуглецевого сліду під час логістичних перевезень.

Для забезпечення своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку, італійський бренд впроваджує різноманітні технологічні рішення. Одним з прикладів є RFID-мітка, вона допомагає уникати торгівлею підробками та крадіжками у магазинах. Одяг оснащений міткою, яка дозволяє компаніям підтверджувати оригінальність цього виробу, а клієнт може дізнатись коли він був вироблений та з якого магазину проданий [42].

Як і Inditex, бренд у своїй діяльності використовує штучний інтелект як інструмент продажів та обслуговування клієнтів. Компанія створила власний бот, який використовує дані з близько 340 мільйонів профілів клієнтів, що дозволяє виявити високо потенціальних покупців. Якщо ж клієнт не може обрати якусь річ або ж має певні запитання, він отримує зворотній зв'язок не від робота, а від реального стиліста. Консультант має деталі пов'язані з цим клієнтом, а саме історію його покупок, покинуті товари у кошику та нещодавню поведінку у соціальних мережах. Згідно даних компанії, таке нововведення призводить до додаткових покупок (близько 22% розмов).

Також компанія ввела технологічні ініціативи, які пов'язані зі запасами. Gucci використовує можливості ШІ для прогнозування найменш проданих товарів наперед за 3 місяці, згодом він їх спрямовує на приватні портали для клієнтів, оптові канали продажу або ж Gucci Vault (платформа, що пропонує архівні та лімітовані речі), це допомагає бренду перетворити запаси на колекційні предмети. За даними компанії, ця ініціатива знизилася витрати на обслуговування запасів на 18%, натомість, ціни перепродажу певних архівних одиниць товару зросли на 30%.

Дочірня компанія корпорації Kering стабільно демонструє досить стабільний рівень фінансових показників. У 2024 році фінансові показники всієї корпорації були не дуже успішними, причиною такого результату є економічна нестабільність на азійському ринку, що значно вплинуло на попиту продукції люкс сегменту.

Згідно з таблицею 2.7., дохід Gucci знизився з 9,873 млн євро у 2023 році до 7,650 млн євро у 2024 році, продовжуючи тенденцію до зниження після

досягнення піку в 10,487 млн євро у 2022 році. Поточний операційний дохід знизився більш ніж наполовину з 3,732 млн євро у 2022 році до 1,605 млн євро у 2024 році, що свідчить про значні проблеми, з якими стикається бренд. Власники компанії очікують зростання доходів компанії у 2025 році, оскільки, до правління прийшов новий креативний директор – Демна Гвасалія, а також відбулася зміна стратегії розвитку бренду.

Таблиця 2.7.

Фінансові показники Gucci за 2020–2024 роки: Дохід та поточний операційний дохід

Показник (млн. євро)	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	7,650	9,873	10,487	9,731	7,440
Поточний операційний дохід	1,605	3,264	3,732	3,715	3,367

Джерело: [43].

За географічним розподілом у 2024 році третину від загального доходу компанії, незважаючи на зменшення попиту, приніс Азійсько-Тихоокеанський регіон. Значні частини мають Північна Америка (25%) та країни Західної Європи (26%) [44].

Розподіл доходів Gucci за 2024 рік показує, що шкіряні вироби становлять 50% від загального доходу через високий попит на культові сумки та аксесуари бренду. Взуття (20%) та готовий (17%) також становлять значну частку завдяки популярності ліній одягу та позиції Gucci як законодавця моди. Годинники, ювелірні вироби (4%) та інші категорії (9%) принесли менше доходу, оскільки вони мали менший пріоритет для споживачів порівняно з основними товарами.

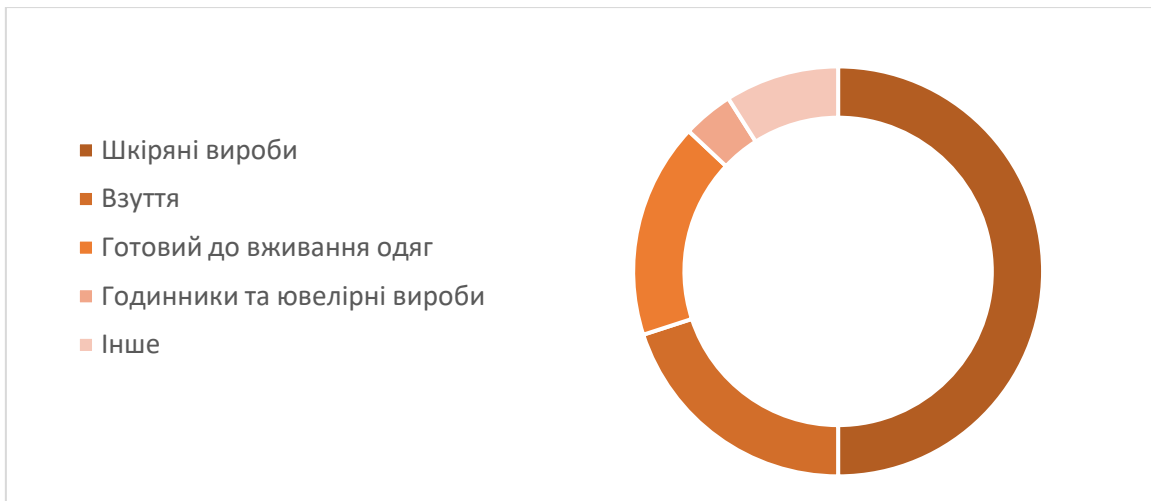


Рис. 2.9. Розподіл доходу за категоріями продуктів

Джерело: [44].

Що ж стосується розподілу доходу за каналами збуту, то майже увесь дохід компанія отримує за продажі у фірмових магазинах, які керуються безпосередньо компанією, а саме 91%. Лише 9% доходів припадає на оптову торгівлю та інші джерела, через стратегічне скорочення оптових каналів для підвищення ексклюзивності.

Таблиця 2.8. ілюструє різноманітність між двома стратегіями введення бізнесу у модній індустрії – люкс сегментом та швидкою модою. Проаналізувавши, можна зробити висновки, що для бренду дорогого сегменту важливо фокусуватись на ексклюзивності та високій якості виготовленої продукції, натомість, стратегія швидкої моди покладається на швидке реагування на нові тренди та ефективно налагоджену логістичну систему. У той час як італійський бренд орієнтується на певну аудиторію з високим рівнем доходу, Zara пропонує доступний одяг і випускає від 12 до 24 колекцій на рік. Сталий розвиток залишається слабким місцем для обох компаній, але Gucci докладає великих зусиль до сталого розвитку, тоді як Zara критикують за перевиробництво та використання дешевої робочої сили.

Таблиця 2.8.

Порівняння стратегій модного бізнесу: Gucci (люксовий сегмент) проти Zara (швидка мода)

Аспект	Gucci (люкс сегмент)	Zara (швидка мода)
Позиціонування	Бренд преміум сегменту, о асоціюється з ексклюзивністю, статусом та високоякісними продуктами	Бренд доступного одягу, який пропонує трендовий одяг за демократичними цінами
Цільова аудиторія	З високим рівнем доходу, які цінують унікальність, престиж	Широка аудиторія з різним рівнем доходу, яка шукає швидкоплинний трендовий одяг
Цінова політика	Високі ціни, що відображають преміальну якість і ексклюзивність (сумки від €1000+)	Низькі ціни, що дозволяють часту зміну гардеробу (одяг від €20–€100)
Оновлення асортименту	2 рази на рік основні та декілька ексклюзивних	12–24 колекції на рік, швидке реагування на тренди (нові моделі кожні 2 тижні)
Виробничий процес	Виробництво у європейських країнах, використання якісних матеріалів	Виробництво у країнах з дешевою робочою силою, одяг у більшості з синтетичних матеріалів
Канали збуту	91% доходу від прямих продажів у фірмових магазинах і онлайн, 9% — оптова торгівля	Масштабна мережа магазинів (понад 2000), активна електронна комерція, мінімальний опт
Інновації	Використання ШІ для прогнозування трендів і оптимізації логістики та створення позитивного клієнтського досвіду	Використання ШІ для прогнозування трендів, оптимізації логістики та впровадження віртуальних примірок для покращення клієнтського досвіду.

Джерело: складено автором на основі [37], [39], [41], [44].

### 2.3. Соціальні, економічні та екологічні, культурні наслідки домінування транснаціональних корпорацій

У теперішніх умовах міжнародного ринку модної індустрії транснаціональні корпорації є ключовими гравцями, оскільки, у деяких випадках за своїми масштабами діяльності, впливу та отриманих прибутків часто перевищують економіки окремих країн. Домінування ТНК має комплекс

наслідків, які не завжди є позитивними: від соціальної нерівності до значного навантаження на планету в екологічному аспекті.

Одним з головних факторів на який має вплив модна індустрія – це водні ресурси. Оскільки, увесь цикл виробництва напряду потребує затрат води у великих обсягах. Це є причиною значного виснаження запасів та забруднення водойм, що створює екологічні виклики.

Найбільш затратним процесом у виробництві одягу, яке потребує значних водних ресурсів - це вирощування сировини, яка в подальшому переробляється у тканини.

У модній індустрії часто використовують бавовну, як натуральну основу для виробництва через її універсальність. Проте процес вирощення цього матеріалу потребує великої кількості води, що призводить до екологічних проблем у районах активного вирощення цієї культури.

Бавовняне господарство займає 2,6% оброблюваних земель світу, але використовує до 10% світової сільськогосподарської води [45]. Згідно даних, для вирощення одного кілограму бавовни використовується в середньому 6 тис. літрів дощової та 1,9 тис літрів зрошувальної води. А для оброблення сировини у волокно використовується ще 100-150 літрів води / 1 кілограм волокон.

Прикладом такого екологічного впливу є Аральське море, яке розташоване на територіях Казахстану та Узбекистану. Наразі озеро має лише 17% від свого попереднього об'єму (рис. 2.10.). Причиною такої зміни є інтенсивне вирощення бавовни у прибережних районах.

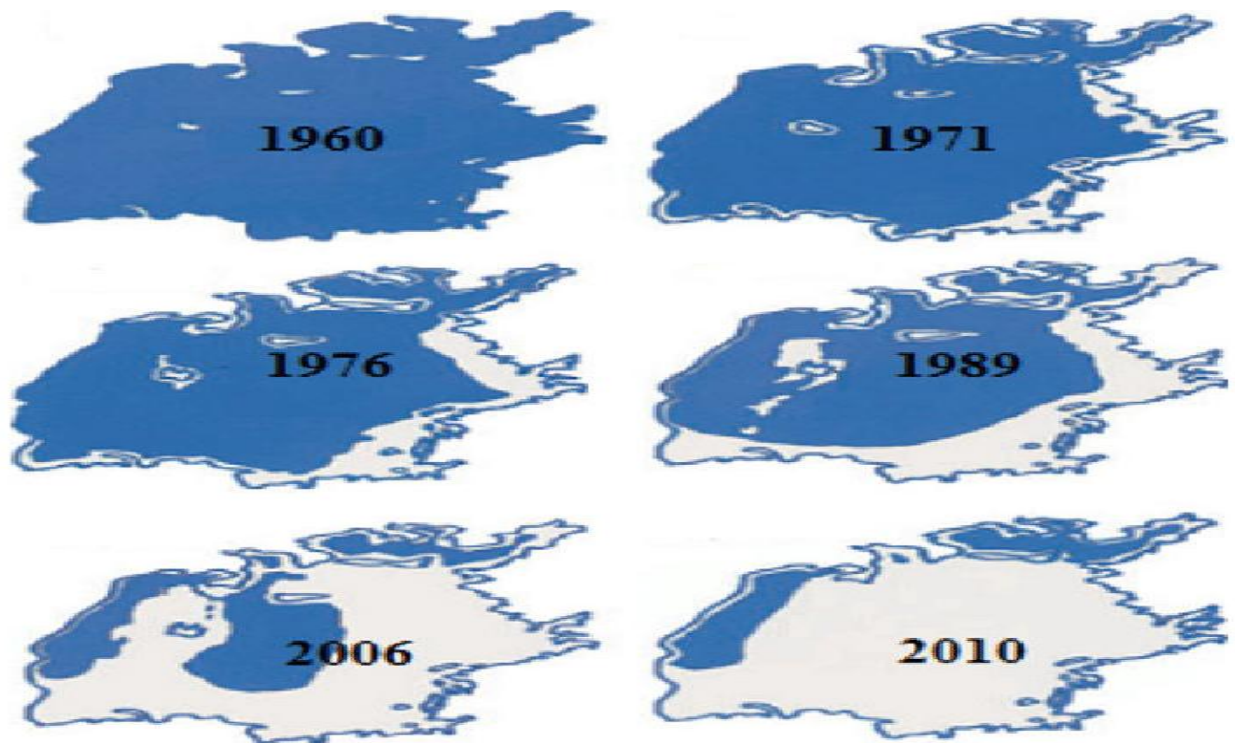


Рис. 2.10. Зміна профілю Аральського моря 1960-2010

Джерело: [46].

Активісти з екологічних питань змогли переконати 153 бренди одягу підписати зобов'язання про свідоме не використання бавовни з Узбекистану. Серед всесвітньо відомих брендів – це Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Venetta, Gucci, YSL та інші компанії, що входять до складу корпорації Kering, а також усі 9 компаній групи Inditex. Підтримання цієї ініціативи демонструє свідомий підхід та відповідальність у питаннях, які стосуються етики та сталого розвитку.

Ще одним аспектом шкоди, яку наносить виробництво одягу, для водних ресурсів є забруднення стічних вод токсичними фарбниками. Згідно даних Європейського парламенту, текстильне виробництво відповідає близько 20% забруднення світових вод фарбою. Більшість барвників не розкладаються природним шляхом та мають токсичний вплив на живі організми, які проживають у водоймах, що є наслідком руйнування біосистеми.

Модна індустрія впливає не лише на водні ресурси, а й на забруднення повітряного простору. Згідно даними ЮНЕП за 2023 рік, модна індустрія щорічно причиняє 10% викидів вуглецю.

У більшості випадків значна кількість викидів пов'язана з використанням у виробництві штучних тканини. Наприклад, під час виготовлення однієї футболки з бавовни у простір потрапляє 2.1 кг CO<sub>2</sub>, натомість така ж футболка з штучного матеріалу (поліестер) – 5.5 кг. [47].

Модель ведення бізнесу, яку використовує велика кількість брендів мас-маркет сегменту, fast fashion також має вплив на екологію через перевиробництво. Компанії сприяють виробництву великої кількості одягу, яка у більшості випадків залишається непроданою та накопичується на сміттєзвалищах, де при розкладанні виділяються сполуки метану. Метан має негативний вплив через здатність поглинати тепло, що може слугувати однією з причин глобального потепління.

Щотижня модні бренди мас-маркет сегменту змінюють трендові позиції, що робить певні моделі одягу неактуальними та спричиняє надмірне споживання. Зі 100 мільярдів одиниць одягу, що виробляється, близько 92 млн. тон потрапляють на сміттєзвалище.

Згідно з аналітичними звітами, з виробленого одягу всього 30% продається за повною вартістю, 30% - після оголошення знижки, а решта не продається зовсім. Початкове зниження вартості сприяє до здійснення необдуманих покупок, що також є причиною надлишкового споживання.

Задля вирішення цих проблем бренди вводять у свої стратегії розвитку ініціативи, які б зменшували кількість одягу на сміттєзвалищі. Для цього компанії використовують метод циркулярної економіки. Циркулярна економіка – це модель споживання згідно якої передбачається використання (спільне або повторне), відновлення та переробку вже існуючих матеріалів якомога довше [48]. У своїх магазинах компанії ставлять спеціальні контейнери, в які покупці можуть покласти свій старий одяг, який згодом потрапляє на перевиробництво.

Діяльність транснаціональних корпорацій спричиняє не лише екологічні наслідки, а й соціального характеру. У цьому контексті модна індустрія є

однією з найскандальніших через систематичне порушення трудових умов праці на швейних виробництвах та використання дитячої праці.

Під час робочого процесу власники швейних фабрик нерідко порушують трудове законодавство, це відбувається через понаднормові робочі зміни, високі вимоги виробництва (через обмежені терміни у пошиті колекцій одягу).

Більшість виробничих підрозділів розташовані у країнах з низьким рівнем заробітних плат. Найбільші фабрики розташовані у Бангладеші, В'єтнамі, Малайзії, Індії, Туркменістані. Швейна промисловість надає робочі місця для 75 мільйонів людей, але тільки 2% з них отримують заробітну плату, яка перевищує прожитковий мінімум.

Наприклад, у Бангладеші середній рівень заробітної плати жінок, які працюють на фабриці, складає 96 доларів / місяць. Ця сума є утричі нижчою за рекомендовану суму для прожиткового мінімуму у країні. Інші країни, де розташовані найбільші швейні фабрики також мають проблему в оплаті праці (рис. 2.11.). Додатковими причинами є слабе трудове законодавство та недостатній контроль з боку місцевих урядів, що дозволяє виробникам пропонувати зарплати нижчі за прожитковий мінімум

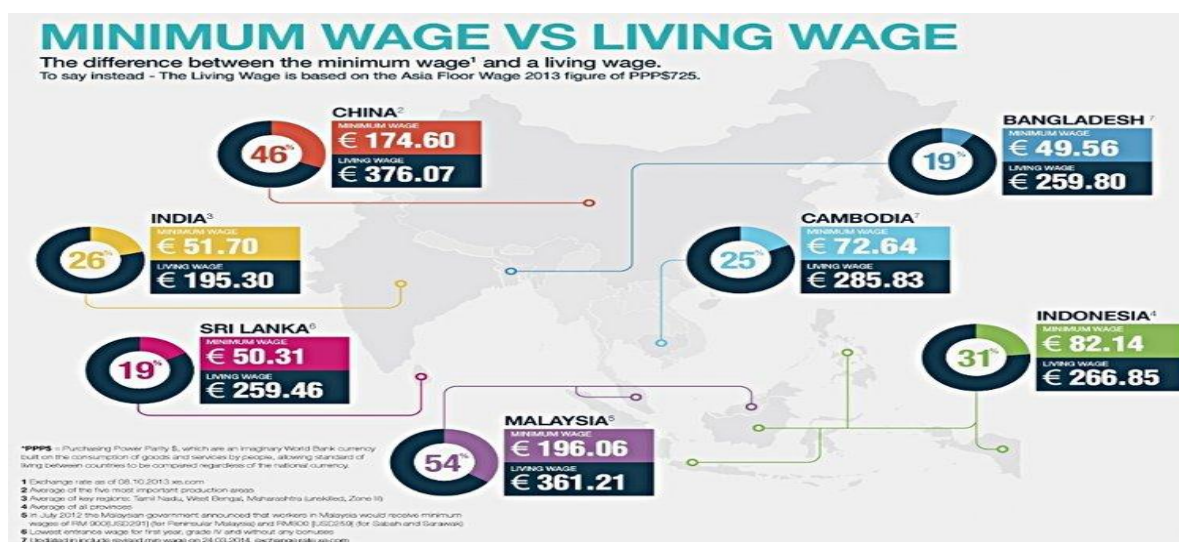


Рис. 2.11. Порівняння заробітної плати та прожиткового мінімуму у країнах, де розташовані виробництва

Джерело: [49].

Окрім проблематики з низькою оплатою праці, швейні компанії не завжди забезпечують гідні умови праці для своїх працівників, сюди можна віднести: безпечне робоче середовище, нормований графік роботи швейних виробництв, недостатній соціальний захист (медичне страхування, відпустки).

Інколи це призводить до трагічних подій таких як відбулись у 2013 році у Саварі, Бангладеш. Rana plaza – це восьмиповерхова будівля у якій було розташовано 5 швейних виробничих цехів. З восьми поверхів три були незаконно добудованими. За декілька днів до трагічних подій, на фасаді з'явилися тріщини та було оголошено про евакуацію працівників. Цю вимогу дотримались власники банків та магазинів, які працювали на нижньому поверсі. Натомість швейні фабрики знехтували попередженням, і частина працівників залишилися працювати там цілодобово. Під час обвалу у будівлі перебувало 3122 працівники. Унаслідок катастрофи загинуло щонайменше 610 працівників, поранених – більше 1000, а загальна кількість постраждалих становила близько 2370 осіб. Кілька сотень досі залишаються зниклими безвісти [50].

Нерідко у модній індустрії зустрічаються випадки з використанням дитячої праці, це відбувається як на фабриці, так і під час збирання сировинних матеріалів (льону та бавовни). У 18 країнах, де вирощують бавовну, спостерігається високий рівень дитячої праці, як у певних випадках є примусовою.

Наприклад, в Узбекистані протягом 2 місяців уряд змушує близько 1.7 млн. дітей шкільного віку збирати бавовну, при цьому пропускаючи навчальний процес. Робочий день не є нормованим та умови проживання в районах збору мають жахливі умови (неполновальні польові бараки). Діти часто хворіють та не отримують заробітну плату або отримують дуже мало. Під час збору є випадки отримання дітьми сонячного удару та енергійне виснаження. Школярам можуть давати квоти на збір бавовни до п'ятдесяти кілограмів на день, їх б'ють або погрожують поганими оцінками чи виключенням, якщо вони не виконають свою норму збору [51].

Компанії створюють різноманітні ініціативи для забезпечення нагляду за дотриманням трудових прав на швейних виробництвах. Наприклад, шведська корпорація H&M Group, у рамках своєї ініціативи “Fair living wage”, чітко заявляє про нульову толерантність до дитячої праці, вимагаючи від усіх постачальників підписання та дотримання суворих політик проти використання дитячої праці. Оскільки, компанія немає власного виробництва, а застосовує аутсорсинг, тому влаштовує аудити та перевірки своїх партнерів, щоб відповідати міжнародним стандартам.

У 2022 році H&M Group повідомила про нуль випадків дитячої праці серед своїх постачальників, що свідчить про ефективність їхнього моніторингу. Ця ініціатива також включає навчання працівників і постачальників, щоб підвищити обізнаність про права працівників і запобігти порушенням [52].

Домінування транснаціональних корпорацій на модному ринку має і позитивні наслідки, у вигляді економічних переваг для країн, у яких вони здійснюють діяльність. Зокрема, у вигляді створення робочих місць, інвестування у економіку, сплату податків.

Корпорації надають велику кількість робочих місць, на різних етапах своєї діяльності – виробництво, логістика, дистрибуція та роботи на роздрібних точках. Це сприяє зменшенню безробіття у країнах та залучення робочої сили з різними рівнями кваліфікації.

Корпорація Inditex у 2023 році надала 161 тисячу робочих місць у 60 країнах світу. Найбільший відсоток людей задіяний у роботі магазинів (86%), центральні служби – 7%, у сфері логістики – 6% та на виробництві лише 1% [53].

Щорічно французька корпорація LVMH збільшує кількість своїх співробітників. За останні 5 років кількість працюючих осіб у корпорації зросла на 37,8%. Такий показник свідчить про зростання компанії та розширення її географічної присутності.

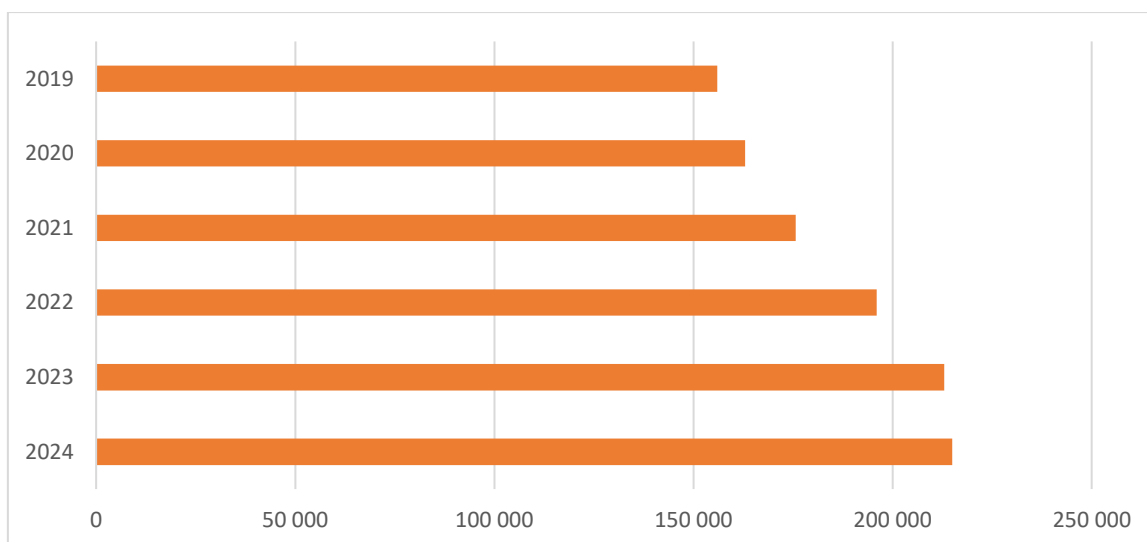


Рис. 2.12. Кількість співробітників групи LVMH у світі з 2019 по 2024 рік  
Джерело: [54];

Через отримання значних прибутків завдяки масштабам діяльності ТНК – це джерело досить великих податкових надходжень до державних бюджетів країн, у яких ведуть діяльність. Це суттєво поповнює бюджети як розвинених, так і країн, що розвиваються.

Іспанська корпорація Inditex у своїй політиці ведення бізнесу має принцип фіскальної прозорості, яка передбачає виконання податкових зобов'язань. У 2022 році корпорація сплатила податків на 6.9 мільярдів євро, це відображає значний вплив у економіки країн, у яких вона працює.

За проаналізовані три роки корпорація щорічно сплачує все більшу кількість податкових зобов'язань усіх географічних частинах, в яких веде свою діяльність. Сума сплати податків корпорацією за три роки зросла на 162.31%. Ці дані свідчать про значний внесок Inditex у бюджети країн присутності. Використання консолідації може вказувати на оптимізацію податкових зобов'язань через операції між компаніями.

Таблиця 2.9.

Розмір сплаченого податку на прибуток корпорацією Inditex (у млн. євро)

Ринки	2022	2021	2020
Америка	326	164	38

Азія та решта частин світу	58	59	62
Іспанія	267	195	103
Європа (за винятком Іспанії)	479	383	222
Консолідація	95	80	42
Разом	1225	880	467

Джерело: [55].

Незважаючи на чесну сплату податкових зобов'язань корпораціями, інколи вони використовують шляхи для уникнення їх сплати. Найпоширенішим методом такої оптимізації витрат – це офшори. Трансфертне ціноутворення – це процес при якому внутрішні транзакції між дочірніми компаніями в різних країнах штучно завищують або занижують ціни на товари чи послуги, щоб перемістити прибутки до країн із низькими податками.

У період 2016-2018 років корпорація спортивного одягу Nike зловживала офшорними податковими гаванями. Прибуток компанії у період з 2008-2015 років становив 10 мільярдів доларів. США, але сплачено було лише 18.6% податкових зобов'язань, замість офіційної ставки 35%. Для цього корпорація використовували офшорні юрисдикції, утримуючи 12.2 млрд. за кордоном. Nike також скористалася лазівкою зі stock option, заощадивши \$965 млн податків за цей період [56].

Домінування ТНК у модній індустрії мають і вплив на культуру, що спричиняє певні наслідки. До таких наслідків належать: витіснення місцевих традицій та втрата автентичності, освітні та культурні ініціативи, підтримка молодих дизайнерів.

Французька корпорація LVMH після трагічної пожежі в соборі Паризької Богоматері пожертвувала 200 мільйонів євро для реконструювання. Також корпорація активно підтримує ініціативи, у фінансовому плані, задля підтримки стану історичних будівель по всьому світу. В Італії Fendi та Bvlgari продовжують реалізовувати свої програми патронажу спадщини: Fendi

підтримує зусилля щодо збереження Храму Венери та Риму, Гроти Діани Вілли д'Есте та Палаццо делла Чівільта Італії [57].

Корпорація ініціює фінансові гранти та премії для старту кар'єри молодих модельєрів. Для переможця надається грошовий грант – 400 тис. євро за премію LVMH, та 200 тис. євро за премію Карла Лагерфельда. Також переможці отримують можливість для консультування з модним домом з різноманітних питань з усіх процесів створення одягу.

Домінування на ринку модних глобальних компаній, які входять до складу транснаціональних корпорацій, має у культурні наслідки, такі як впливовість на локальну ідентичність, споживчі звички різних народів та стандарти краси.

Прикладом такого впливу на культурний аспект є просування великими корпораціями маловідомих дизайнерів із різних куточків світу, відкриваючи для них можливість випустити свої продукції через підтримку глобальних брендів. Для починаючого дизайнера – це велика можливість для відкриття доступу до глобальної аудиторії та ресурсів, що значно збільшує рівень пізнання його серед конкурентів. Спільні проекти надають маркетингову та фінансову підтримку, які важко отримати на високому рівні самостійно.

Також завдяки такому співробітництву молоді дизайнери з країн Латинської Америки або ж з регіону Південної Азії великі бренди популяризують локальні мотиви та техніки оздоблення одягу. Однак за певних обставин це може виступати як негативний культурний наслідок, оскільки, існує ризик спрощення унікальних культурних мотивів або їхньої комерціалізації без належного визнання походження.

Прикладом такої успішної співпраці є проект корпорації H&M Group та дизайнер з Кейптауна, Південно-Африканська Республіка, Сіндісо Хумало. Свою діяльність вона розпочала у 2015 році, її дизайнерські вироби вирізняються використанням різноманітних орнаментів та мотивів, які, як стверджує Сіндісо, натхненні культурною спадщиною її Батьківщини [58].

Також жінка підтримує Принципи сталого розвитку і вона хотіла зробити це основним принципом їхнього співпраці з брендом Others Stories. Весь одяг представлений у колекції був виготовлений з екологічно чистих матеріалів – органічна бавовна, перероблені тканини, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Дизайнер надає жителям африканських громад гідні умови для праці та популяризує місцеві техніки виробництва.

ТНК забезпечують доступність світових модних трендів для споживачів з різних куточків світу, що дозволяє їм бути частиною глобального культурного простору. Завдяки великим корпораціям, які мають широкую географічну розгалуженість магазинів, люди можуть легко купувати одяг чи аксесуари, які популярні у інших частинах світу, що певною мірою стирає кордони між місцевими та світовими трендами.

Найбільш успішним прикладом поширення речі по всьому світу є кросівки Nike Air Jordan. Вони здобули популярність через партнерства зі світовими зірками, наприклад, співаком Тревісом Скотом. Також певний відсоток аудиторії залучився через соціальні мережі, коли лідери думок (influencer) почали демонструвати кросівки у своїх образах. Nike використовувала масові рекламні кампанії та спонсорство спортивних подій для поширення бренду. Попит також підтримувався через онлайн-платформи, як-от Nike SNKRS, де шанувальники могли купувати ексклюзивні моделі.

Існують і негативні аспекти домінуванню ТНК на ринку модної індустрії. Найголовнішою проблемою є витіснення локальних традицій. Бренди пропонують автентичні моделі одягу певних країн за нижчою вартістю ніж можуть запропонувати місцеві дизайнери. Ці події впливають на знецінення культурної спадщини, знижуючи певну унікальність речей.

Прикладом такої ситуації є бренд Zara, який вже декілька разів випускав колекції одягу з українськими етнічними мотивами, які схожі на традиційну вишиванку. Українські майстрині втрачають потенційних клієнтів через доступність схожих за стилем речей за меншою вартістю.



ZARA



Рис. 2.13. Візуальне зіставлення вишиванок: автентична вишивка Etnodim у порівнянні з мас-маркет адаптацією Zara

Більшість брендів розробляють свої колекції стандартними, тобто, не враховують культурні особливості певних країн. Це може бути причиною зникнення унікальних національних особливостей у повсякденному вбранні. Молодь дедалі частіше обирає джинси та футболки замість традиційного одягу притаманного його країні. Всесвітні бренди просувають стандарти через соціальні мережі та рекламні ролики, що створює уявлення про те, що цей одяг є престижним та модним. Це призводить до того, що традиційні костюми, як-от індійські сарі чи африканські тканини з яскравими візерунками, стають рідкістю в повсякденному житті.

Бренди одягу використовують у своїх виробках синтетичні тканини, що роблять виготовленні речі більш дешевими, що значно ускладнює конкуренцію з місцевими виробниками. У результаті культурна самобутність багатьох народів поступово розмивається, а унікальні національні риси втрачаються на користь глобалізованого стилю.

Домінування у модній індустрії транснаціональних корпорацій стимулює економічне зростання певних країн шляхом інвестування та створення нових робочих місць, в той же час відбувається посилення

соціальної нерівності населення шляхом нижчого рівня заробітної плати та незабезпечення гідних умов для праці. У екологічних аспектах діяльність ТНК сприяє виснаженню природних ресурсів, особливо водних, а також зміни кліматичних умов через значне забруднення повітря викидами CO<sub>2</sub>. Також швидка зміна на тренди у моді сприяє до значних обсягів текстильних відходів, що сприяє викидам парникових газів.

## **РОЗДІЛ 3. УКРАЇНСЬКА МОДНА ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

### **3.1. Стратегії експансії ТНК модної індустрії на український ринок та їх фінансова ефективність**

Проникнення транснаціональних корпорацій на модний ринок України є одним з ключових факторів трансформації індустрії. Активна фаза проникнення всесвітніх компаній відбулась у 2000-х роках, це стало можливим завдяки лібералізації української економіки, підвищенню рівня купівельної спроможності населення.

Для географічного розширення мереж своїх брендів корпорації використовують різні стратегії проникнення. Одними з найпоширеніших є франчайзинг, прямі інвестиції для створення торговельних представництв, дистриб'юторські мережі, також як варіант є комбінований підхід. Інколи транснаціональні корпорації спочатку тестують ринок певної країни через онлайн торгівлю, що дає змогу їм оцінити доцільність відкриття фізичних магазинів, оцінити привабливість бренду для споживачів.

Одним з ключових методів, який використовують модні бренди для розширення мережі, є франчайзинг. Франчайзинг – це метод введення бізнесу, який передбачає, що компанія (фрачайзер) передає іншій незалежній компанії або ж приватному підприємцю (франчайзі) право на ведення бізнесу, при цьому дозволяється використовувати ім'я та налагоджену бізнес-стратегію франчайзера, та реалізовувати аналогічний з франчайзером товар або ж послугу ідентичним способом [59].

До складу корпорації Inditex входять дев'ять брендів - Zara, Bershka, Pull & Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, Zara Home. Для експансії на український ринок корпорація, яка має у своєму володінні найбільші бренди у сегменті швидкої моди, використовує модель франчайзингу. Для компаній – це можливість для швидкого масштабування та завоювання нових регіональних ринків без значних фінансових затрат.

Натомість, для людини, яка прийняла рішення про купівлю франшизи якогось з брендів Inditex, існує ряд можливостей та загроз (рис. 3.1.). До сильних сторін належать отримання доступу до стратегії відомого бренду, яка передбачає використання перевіреної бізнес-моделі, уже налагодженні важливі аспекти діяльності компанії – логістика, маркетинг, брендинг та інші.

До слабких сторін відносять великий розмір початкових інвестицій: вартість франшизи – 30 000 доларів; вартість закупівлі першої партії одягу – 30 000 доларів; рекламні роялті – 3%; поточні роялті – 5-10%. Якщо ж підприємець бажає спробувати як споживачі приймуть бренд він може спробувати формат електронної комерції, її вартість становить – 8-10 тисяч доларів та ціна закупки першої партії одягу – від 10 тисяч доларів [60].

Також негативним фактором при купівлі франшизи є валютні коливання, які пов'язанні з імпортом товарів та здійснення франчайзингових платежів, оскільки, усі платежі виплачуються у євро, що може зростати через нестабільність національної валюти.

Важливим аспектом успіху франшизи, який безпосередньо впливає на її дохідність, є райони у яких розміщені магазини. Статистика ефективності магазинів Zara, розташованих у великих містах, показує хороші результати. Однак магазини, розташовані в більш сільській місцевості, можуть не працювати належним чином [Analyzing the Strategic Impact of Zara's Branding Strategies on Consumer Engagement and Market Position” Siying Liu, Yingshun Huang, Qianhui Pan SHS Web of Conferences 185, 03018 (2024)].



Рис. 3.1. SWOT-аналіз можливості відкриття франчайзингового магазину Inditex в Україні

Джерело: складено автором

Купівля франшизи передбачає певні можливості та загрози, які мають безпосередній вплив на діяльність та успіх корпорації на певному ринку. До однією з основних загроз для ведення бізнесу є політична нестабільна ситуація в країні. З початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року, керівництво корпорації прийняло рішення закрити магазини по всій території країни. Це значно вплинуло на фінансові показники компаній, оскільки, виручка зменшилась на 87,14% у 2022 році порівняно з 2021. Отримання таких результатів відбулось через продажі у перші два місяці року, також можливе отримання доходу від ліквідування товарних запасів через сторонні канали збуту.

Наступного ж року бренди корпорації не вели ніякої діяльності на території України, але незважаючи на це отримали мінімальний дохід у розмірі 14.3 млн гривень. Можливі платежі від локального франчайзі ("Торгова Ліга") за збереження контрактів чи підготовку до відновлення діяльності.

Надходження доходів відбувалось і через відсотки від розміщення коштів на банківських рахунках.

Ще однією загрозою для успішної діяльності франшиз корпорації є зміцнення українських брендів одягу як на локальному ринку, так і їх вихід на міжнародний рівень. Щорічно національні бренди пропонують унікальні моделі одягу, які приваблюють споживачів з усього світу. Ці бренди акцентують на культурній спадщині та сталій моді, які прагнуть підтримувати місцевих виробників. Для вирішення цієї проблеми корпорації важливо розвивати партнерські відносини з вітчизняними дизайнерами через спільні проекти. Впровадження локалізованих маркетингових кампаній і програм переробки одягу також може допомогти зміцнити позиції на ринку.

Для розвитку франшиз на українському ринку для іноземних корпорацій, зокрема і Inditex, є впровадження екологічних ініціатив, які б відповідали дотриманню Принципів сталого розвитку. Часто бренди сегменту швидкої моди критикують за надвиробництво, що є притаманною ознакою для цього методу введення бізнесу у модній індустрії. Впровадження програм, таких як збір вживаних речей у магазинах Zara чи Pull&Bear, може залучити клієнтів, які цінують екологічну відповідальність. Inditex також може просувати колекції з органічних або перероблених матеріалів, що підкреслить прихильність до сталого розвитку.

Перша українська франшиза відчинилась у 2008 році, у Києві на найголовнішій вулиці України, Хрещатик. Це був магазин Zara площею 1000 квадратів. У магазині були представлені колекції одягу для жінок та чоловіків, а також дитячий одяг [61].

До початку повномасштабної війни на території України працювало 65 магазинів у восьми містах – Київ, Харків, Львів, Одеса, Дніпро, Вінниця, Херсон та Черкаси.

Незважаючи на досить неоднозначні фактори загроз та можливостей, фінансові показники діяльності іспанської корпорації демонстрували позитивні фінансові результати до початку повномасштабного вторгнення. У

таблиці 3.1. проаналізовано фінансові показники, а саме виручка та чистий прибуток, за 7 років. Проаналізувавши дані, можна зробити висновки, що до початку повномасштабної війни діяльність корпорації в Україні була досить успішною, з 2017 по 2021 року виручка усіх брендів корпорації зросла на 116,44%. У 2022 році через припинення продажів (онлайн та у фізичних магазинах) у лютому 2022 року знизилась до 893 мільйонів, а у 2023 році були рекордно низький показник виручки – всього 14,3 мільйона гривень.

Таблиця 3.1.

## Фінансові показники Inditex в Україні 2017–2023 рр. (у млн. грн)

Рік	Виручка	Чистий прибуток
2017	1460	290
2018	1550	310
2019	1931	525
2020	1976	483
2021	3160	717
2022	893	(681)
2023	14,3	(404,92)

Джерело: [62].

Деякі ж корпорації входять на український ринок через відкриття власних роздрібних магазинів. Це дозволяє їм контролювати самостійно якість обслуговування у магазинах, асортимент продукції та вподобання споживачів. Завдяки цьому методу бренди можуть краще адаптуватись до місцевих потреб споживачів. Власна мережа допомагає сформувати сильний імідж бренду та довіру у місцевих клієнтів.

Одним з таких прикладів є шведська корпорація H&M Group. До складу корпорації входять декілька брендів - H&M, COS, Monki, & Other Stories, Weekday, ARKET, а також Singular Society та Sellpy. З усіх компаній, які входять до складу корпорації H&M Group, фізичний магазин в Україні має лише бренд H&M. Географічне розширення на український ринок відбулося відносно нещодавно, у 2018 році був відчинений перший магазин у Києві. Наразі ж функціонує 9 магазинів у чотирьох містах – Київ, Харків, Одеса та Львів.

Як і іспанський Inditex, корпорація з початком повномасштабної війни призупинила свою діяльність на території України у зв'язку з початком війни. Певною мірою закриття магазинів вплинуло на фінансові показники, але не так помітно як у конкуруючої корпорації.

У таблиці 3.2. відображено фінансові показники діяльності бренду H&M з 2018 до 2023 років. За чотири роки (2018-2021) виручка компанії зросла від 230 мільйонів до 1174 мільйона гривень. У зв'язку з початком війни виручка знизилась до 151 мільйонів гривень, на 87,7% відсотка порівняно з минулим роком. Чистий прибуток зростав від 48 млн грн у 2018 році до 414 млн грн у 2021 році, але обвалився до 57 млн грн у 2022 році через воєнний стан і закриття торговельних точок, а у 2023 році склав лише 22 млн грн через часткове відновлення діяльності. Причинами фінансових змін компанії можна пояснити економічною нестабільністю, військовими діями на території України.

Таблиця 3.2.

Фінансові показники H&M в Україні 2018–2023 рр. (у млн. грн)

Рік	Виручка	Чистий прибуток
2018	230	48
2019	690	190
2020	687	204
2021	1174	414
2022	151	57
2023	241,8	22

Джерело: [62].

Найбільш успішним кейсом експансії на український ринок продемонструвала польська корпорація LPP, яка є однією з найбільших в Центральній та Східній Європі. Споживачі можуть придбати одяг брендів у 41 країні світу (30 у фізичних магазинах та продажі онлайн у 35 країнах).

У керівництві компанії знаходяться 5 брендів: Reserved, House, Cropp, Mohito та Sinsay. Reserved, Cropp, House та Mohito знаходяться в помірному ціновому діапазоні, тоді як Sinsay знаходиться в сегменті з вигідною ціною.

Корпорація розвивається в межах омніканальної концепції, вона передбачає в об'єднанні усіх видів продажів та комунікацій бренду в єдину цілісну систему, що дозволяє споживачам перемикатися між ними. Це забезпечує зручність і гнучкість для клієнтів незалежно від обраного каналу.

На український ринок корпорація вийшла у 2003 році відкривши магазин бренду Reserved у столиці. Наразі ж функціонує 25 магазинів мережі у десяти містах України – Рівне, Дніпро та Тернопіль, Вінниця, Одеса та Київ, Чернігів, Суми та Полтава, а також Львів.

Найбільш глобальну мережу має бренд Sinsay, він спеціалізується на одязі з демократичним рівнем цін. За 11 місяців 2024 року мережа зросла на 93 магазини у різних куточках України. На грудень 2024 року мережа налічувала 149 магазинів.

Наразі в Україні працює близько 200 магазинів брендів, які входять до складу корпорації. Це відображає успішну стратегію повернення компанії на український ринок. Ці торговельні точки, зокрема бренди Reserved, Mohito та Сторр, функціонують у великих містах, активно просуваючи європейські модні тренди серед української аудиторії.

Фінансові показники діяльності корпорації LPP на українському ринку за період 2020-2024 роки відображають адаптацію корпоративних брендів до нестабільних економічної та політичної ситуації в країні. Проаналізувавши таблицю 3.3. можна побачити, що відбулося значне зростання доходу зі 2872 млн грн у 2020 році до 11 017 млн грн у 2024 році. Такі високі фінансові показники свідчать про успішне відновлення діяльності після тимчасового закриття магазинів у лютому 2022 року. Чистий прибуток зазнав коливань, досягнувши піку в 527 млн грн у 2021 році, але впав до -821 млн грн у 2022 році через воєнні дії та логістичні перешкоди, хоча у 2024 році частково відновився до 137 млн грн. Рівень активів корпорації збільшився з 2 041 млн грн у 2020 році до 6 255 млн грн у 2024 році, тоді як зобов'язання зросли з 1 139 млн грн до 3 247 млн грн, що може бути пов'язано з фінансуванням розширення в умовах інфляції та девальвації гривні.

Таблиця 3.3.

## Фінансові показники діяльності LPP в Україні (у млн. грн)

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання
2020	2 871,9	(184,5)	2 040,8	1 139,2
2021	4 680,5	526,8	3 573,1	790,2
2022	3 727,2	(821)	2 585,9	799,05
2023	7 497,4	465,2	3 044,8	680,2
2024	11 016,9	136,6	6 255,3	3 246,9

Джерело: [63].

З початком повномасштабного вторгнення бренди, що входять до складу корпорації LPP повернулись на український ринок одними з перших. У березні 2022 року магазини почали відновлювати свою діяльність, у відносно безпечних районах країни [64].

Першими відкрились магазини в західному регіоні України – Львів, Ужгород, а вже у червні відкрились магазини у столиці.

Штат працівників зазнав незначних змін, у 2021 році в українській філії корпорації працювало 1844 працівника, а у 2022 – 1773. Це пояснюється тим, що українське керівництво надавало робочі місця для внутрішньо переміщених осіб у своїй мережі, тобто якщо людина працювала у магазинах на сході України, то після переїзду вона могла влаштуватись на роботу у більш безпечному регіоні. Ця можливість стала важливим фактором для збереження робочих місць працівників LPP, що дозволило їм адаптуватися до нових умов.

Стратегії масштабування трьох проаналізованих корпорацій демонструють, що як і франчайзинг, так і відкриття без посередників, демонструють позитивну адаптацію до досить нестабільних умов українського ринку. Економічні показники діяльності підкреслюють успішність у обрані стратегій, зокрема стабільне зростання продажів і розширення мережі магазинів. Це демонструє уміння транснаціональних корпорацій адаптуватися до труднощів на нових ринках і підтримувати рентабельність своєї роботи.

### **3.2. Українські бренди в умовах конкуренції з транснаціональними корпораціями: виклики та можливості**

З швидкими темпами розширення транснаціональними корпораціями на українському ринку місцеві бренди змушені змагатись за увагу своїх потенційних клієнтів. Корпорації мають значні фінансові та маркетингові ресурси, в той же час українські бренди використовують у своїх стратегіях сильні сторони – глибше розуміння клієнтів, зокрема культурні особливості та їхні потреби.

Умовно фактори переваг та загроз можна розподілити на категорії: економічні, соціально-культурні, маркетингові та екологічні.

До економічних викликів з якими стикаються вітчизняні бренди одягу можна віднести обмеженість у капіталі, значно вищий рівень собівартості виготовленої продукції, відсутність оптимізації податкових виплат, залежність від валютних коливань та інші.

Досить неоднозначним економічним фактором виступає інфляція. Якщо ж розглянути це як перевагою для українського бренду, оскільки, відбувається підвищення попиту на місцеві бренди через зростання вартості одягу, який був імпортований. Для компанії, яка у своєму виробництві використовує українську сировину, це хороша можливість для посилення своєї присутності на ринку, пропонуючи альтернативні речі за більш доступною ціною.

Наприклад, у кризовий 2022 рік дохід українського бренду Ksenia Schneider значно зріс, порівняно з 2020 роком (табл. 3.4.). Згідно даними таблиці можна побачити, що дохід компанії зріс з 5,2 млн грн у 2020 році до 11,1 млн у 2024 році. Найбільше значення було у 2022 році та становив 23,9 мільйонів гривень. Чистий прибуток коливався від 0,061 млн грн у 2020 році до 0,609 млн грн у 2022 році, з подальшим падінням до 0,404 млн грн у 2023 році та частковим зростанням до 0,577 млн грн у 2024 році, тоді як активи зросли з 4,742 млн грн до 10,432 млн грн, а зобов'язання — з 1,689 млн грн до 5,498 млн грн.

У 2023 році, коли рівень інфляції становив 26%, бренд зміг збільшити обсяг своїх продажів на 15% через використання матеріалів з України, натомість іспанський бренд Zara отримала падіння рівня виручки до 151 млн грн у 2022 році.

Таблиця 3.4.

## Фінансові показники бренду Ksenia Schneider (млн. грн)

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання
2020	5,238	0,061	4,742	1,689
2022	23,986	0,609	8,082	4,654
2023	8,834	0,404	7,181	3,349
2024	11,172	0,577	10,432	5,498

Джерело: [65].

Зниження курсу української гривні по відношенню до іноземних валют (девальвація гривні) – це є одним з ключових факторів який має як негативний аспект, а саме значне підвищення вартості сировинних матеріалів та обладнання, що безпосередньо має вплив на собівартість продукції. З іншого ж боку девальвація є фактором підвищення вартості ввезеної продукції, що може позитивно вплинути на привабливість національних товарів.

Наприклад, для українського бренду взуття Kachorovska девальвація має негативний наслідок, оскільки, усе взуття виробляється на виробничих цехах у Італії [66]. Це значно підвищило рівень оплати за готове взуття італійським партнерам, що стало причиною зменшення маржі прибутку. Це змусило компанію переглядати цінову політику, що могло відштовхнути частину споживачів, особливо в умовах економічної нестабільності після 2022 року.

З іншого ж боку девальвація національної валюти має позитивний вплив для львівського дизайнера капелюхів Руслана Багінського. У своєму виробництві він використовує матеріали українського виробництва, у поєднанні з фольклорними техніками [67]. Зміна курсу валюти зробило імпортовані аналогічні товари значно дорожчими, що привабило більше локальних клієнтів. Це сприяло зростанню продажів на 20% у 2023 році.

Водночас гнучкість у логістиці та співпраця з місцевими постачальниками допомогла мінімізувати витрати, перетворюючи девальвацію на можливість для розширення.

В Україні є значна економічна нестабільність, яка певною мірою є перепорою для ведення та розвитку бізнесу. Економічна нестабільність включає інфляцію, нестабільність у роботі виробництв, зниження купівельної спроможності населення. Ці фактори значно знижують рівень конкурентоспроможності національних брендів у порівнянні з іноземними.

З початком повномасштабної війни ці аспекти ще більш негативно впливають на діяльність українських брендів одягу та взуття. Це проявляється у руйнуванні складів зберігання або виробництв через ракетні удари. Також є часті випадки влучання у поштові склади, що не дозволяє доставити одяг до своїх власників. Незважаючи на труднощі, деякі бренди використовують цю ситуацію для перегляду стратегій, наприклад, розширюючи онлайн-продажі через міжнародні платформи.

Приклади брендів, які постраждали внаслідок війни, є бренд Bazhane. Під час ракетної атаки у столиці України згорів склад на якому зберігались сировинні матеріали для осінньої колекції. Також бренд Shpalta зазнав руйнувань у червні повністю згорів швейних цех, що знищило цілу відшиту колекцію та декілька великих корпоративних замовлень. Як наслідок запуск нової колекції довелося відкласти на невизначний термін [68].

Сучасний споживач все частіше звертає увагу на екологічну свідомість компанії. Бренди, які входять до складу глобальних корпорацій, все частіше впроваджують у свою діяльність різні екологічні ініціативи, які підвищують їхній рівень конкурентоспроможності. Натомість, українські бренди не завжди мають достатньо фінансових та технологічних ресурсів для переходу та впровадження у своїй діяльності екологічно свідомого виробництва.

До такого екологічного впровадження у діяльність бренду є перешивання непогрібних речей у нові вироби. Це дозволяє значно зменшити текстильні відходи та дотримуватись методів циркулярної економіки, що

відповідає Принципам сталого розвитку. Цей процес сприяє раціональному використанню наявних матеріалів, зменшуючи залежність від нових ресурсів.

Такі методи циркулярної економіки використовує український бренд Ksenia Schneider. Бренд пропонує своїм клієнтам одяг, який виготовлений з старих джинсових речей. Дизайнери перетворюють їх у новий одяг: штани та куртки, пальта, топи [69].

Кропивницький бренд Snez.Brand пропонує своїм клієнтам піджаки з унікальним дизайном. Бренд розпочав свою діяльність із покупки використаних піджаків. Як каже власниця бренду Аліна Терещенко, що головною метою заснування бренду за методом циркулярної економіки, змінити уявлення споживачів про способи використання одягу, а також про вінтажний одяг. “Ми прагнемо, щоб споживач зрозумів, що турбота про навколишнє середовище – це важливо і в наш час бути екосвідомим – це класно” – засновниця бренду про мету заснування [70].

Українські бренди застосовують у своєму виробництві незвичайні природні матеріали для створення одягу та аксесуарів. Ці компанії прагнуть зменшити свій екологічний слід та привабити свою цільову аудиторію, які є свідомими у екологічних питаннях. Такі інновації не лише сприяють дотриманню Принципів сталому розвитку, а й підкреслює унікальність продукту, що вирізняє бренд на конкурентному ринку.

Цікавим стартапом є бренд Ochis Coffe. Унікальність продукту полягає у тому, що бренд пропонує своїм клієнтам окуляри, які виготовлені з матеріали в основі якого кавова макуха, тирса з льону та натуральна олія, яка виступає як клей. Усі процеси виконуються вручну. Кавову макуху пресують у пластини, а потім обробляють на цифровому станку. Далі оправу шліфують, встановлюють фурнітуру та лінзи. Згодом насичують рослинною олією та пакують у кавовий футляр. Середня вартість екологічних окулярів близько 4000 гривень [71].

Натомість, глобальні корпорації модної індустрії мають певні переваги над вітчизняними брендами одягу через досить обмежені фінансові ресурси.

Вони активно займаються дослідженням методів мінімізації використання водних ресурсів, шляхи зменшення викидів CO<sub>2</sub>, використання меншої кількості синтетичних матеріалів, який мають довгий період розкладання. Вони впроваджують різні ініціативи

Ще одним вектором дослідження транснаціональних корпорацій є інвестування у розробку та вдосконалення біорозкладних тканин. Це важливо через значне зменшення текстильних відходів, які мають довгий процес природнього розкладання, а у деяких випадках не розкладаються зовсім. Їхня розробка сприяє економії природних ресурсів і зниженню викидів під час виробництва.

Наприклад, шведська компанія H&M здійснила ряд інвестицій у інноваційну компанію з матеріалознавства, які розробили новий біорозкладний поліестер. Цей матеріал, виготовлений із 100% біологічної основи, наприклад, глюкози кукурудзи, забезпечує міцність, м'якість і здатність до розтягування, що робить його ідеальним для різноманітних модних виробів. Завдяки інвестуванню молода компанія Kintra Fibers планує розширити свою діяльність та почати співпрацювати з міжнародними корпораціями – Inditex [72].

Також міжнародні бренди звертають увагу на океанічне сміття, кількість якого щорічно зростає. Компанії у свій виробничий процес впроваджують тканини виготовлені з пластикових відходів. Це допомагає боротись з глобальною проблемою забруднення морського середовища та сприяти дотриманню Принципів сталого розвитку та стратегії циркулярної економіки. Така ініціатива не лише знижує попит на нові пластикові ресурси, а й підвищує обізнаність споживачів про проблему забруднення океанів.

Одними з перших у свою діяльність ввів бренд спортивного одягу Adidas. У 2018 році компанія випустила близько 5 мільйоні пар взуття з переробленого пластику, у 2017 цей показник становив 1 мільйон пар. Перероблені пластикові відходи перетворюються на пряжу, яка стає ключовим компонентом верхнього матеріалу взуття [73].

Корпорація виступала одним з підписантів Хартії захисту клімату для індустрії моди. Для компанії це означає, що вона свідомо готова взяти на себе відповідальність за зниження екологічного впливу на навколишнє середовище, зокрема, скорочення викидів парникових газів на 30%, використання переробленого поліестеру та екологічної бавовни.

В умовах постійно зростаючої конкуренції культурні ідентичність є важливим джерелом для демонстрації національного сенсу та самобутності через одяг та взуття. Це стає причиною формування асоціацій, які не є доступними для брендів, особливо сегменту швидкої моди. Бренди, які змогли інтегрувати культурні елементи, викликають більше довіри, особливо в умовах зростання патріотичних настроїв особливо у зв'язку з війною в Україні.

Одним з важливих факторів культурного аспекту розвитку є національна ідентичність. Це важливий інструмент конкурентоспроможності бренду як на локальному, так і міжнародному ринку. В українських брендів це проявляється шляхом використання в одязі національних орнаментів та візерунків, унікальних технік, певне поєднання кольорів та символів.

Особливо сильно важливість для брендів мати прояви національної ідентичності з'явилась в умовах початку повномасштабної війни. Бренди, які використовують у дизайні одягу українські національні символи та традиційні мотиви, підіймають патріотичний дух та нагадують про сильну культурну спадщину країни. Такі бренди також стають потужним інструментом культурної дипломатії, популяризуючи Україну у світі та демонструючи її незламність.

Найвідомішим брендом не лише в Україні, а й за її межами, з вираженою культурною ідентичністю є Etnodim. Це київська компанія основною спеціалізацією якої є виготовлення сучасних вишиванок. У інтерв'ю для видання ELLE засновки бренду зазначили: “ Як кажуть власники бренду, що вони стали можливістю для української вишитої сорочки набути нового звучання – не музейного, а святкового” [74].

Перед випуском нової сорочки працівники проводять дослідження історичних орнаментів та старовинних технік вишивання, адаптуючи їх до сучасних моделей одягу, що робить його придатним до носіння у повсякденному житті.

Перевагою українських брендів одягу над глобальними є краще розуміння своєї цільової аудиторії, оскільки, вони функціонують всередині культурного, соціального та економічного контексту свого споживача, що дозволяє їм розуміти їх потреби та формувати пропозицію. На відмінно від брендів, які працюють у складі ТНК, та створюють базові колекції, які підходять для широкої аудиторії по всьому світу, національні ж бренди зосереджуються на створенні одягу, який враховує певні особливості, наприклад, кліматичні умови України.

Ще однією перевагою українських брендів над глобальними у соціально-культурному аспекті є підвищений рівень етичності та прозорості у виробничих процесах. Оскільки, національні виробники мають менший виробничо-логістичний ланцюг, який у більшості зосереджений на території України, то вони можуть контролювати усі етапи виробничих процесів. Під таким контролем вважається дотримання трудового кодексу, забезпечення безпечних умов праці, гідну оплату праці.

У той час як вітчизняні бренди дотримуються відповідального підходу до дотримання соціальних вимог, глобальні бренди постійно стикаються з критикою щодо експлуатації людських ресурсів, використання дитячої праці, низький рівень оплати праці. Досить часто під таку критику підпадає компанія Shein, де працівники сидять за швейними машинками 75 годин на тиждень, що порушує трудове законодавство Китаю. Як сказала одна з працівниць для видання BBC, що звичайний робочий день становить близько 10-12 годин, у неділю він скорочується на три години [75].

У деяких випадках всесвітньо відомі бренди виступають показником високого статусу у суспільстві, особливо це проявляється у люксовому сегменті. Одяг цих брендів дозволяє підкреслити свою причетність до

глобальної культури та престижності. Продукція цих брендів вирізняється якісними матеріалами, ексклюзивністю у дизайні. Окрім звичайного носіння одягу люксових брендів, вони також вказують на соціальне становище, належність до певної групи людей.

Також всесвітні бренди за допомогою одягу підтримують на висвітлюють соціально-культурні теми – гендерна рівність, різні раси, психічне здоров'я та інші. Така активна позиція ТНК допомагає сприяти підвищенню обізнаності про ці проблеми, створюючи платформу для діалогу про важливість цих соціальних питань. Ці ініціативи мотивують людей підтримувати цінності толерантності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості.

Але не завжди бренди можуть правильно передати свою позицію стосовно важливих соціальних тем, що стає причиною непорозуміння чи конфліктів, який значно впливають на репутацію бренду.

Наприклад, у 2018 році рекламне відео італійського бренду Dolce & Gabbana викликав скандал. Рекламна кампанія була створена для просування показу у Шанхаї, де модель азійської зовнішності намагалась їсти національну італійську їжу (пасту) паличками під стереотипну музику китайських виконавців. Кампанія, позначена хештегами #DGLovesChina та #DGTheGreatShow, була розкритикована за расистське зображення китайської культури та приниження китайських жінок, що призвело до масового обурення в Китаї. Як результат показ бренду був відмінений, а одяг перестали продавати на китайських торговельних платформах [76].

Для успішної діяльності та підтримки конкурентоспроможності для бренду необхідно мати розвинені маркетингові фактори. Їх розуміння є важливим, адже допомагає розробляти свої кампанії до культурних та соціальних особливостей певних ринків, уникаючи помилок, які негативно можуть вплинути на репутацію бренду. Це сприяє побудові довіри та зміцненню іміджу компанії, що особливо критично в глобалізованому світі.

Перевагою ТНК над українськими брендами є більша кількість фінансових ресурсів для створення рекламних кампаній, які є масштабними та охоплюють широку цільову аудиторію. Інвестування у рекламу дозволяє брендам вибудувати емоційний зв'язок зі своїм споживачем, просуваючи не лише конкретний продукт, а й естетику, цінності, історію.

Через значні рекламні бюджети глобальні бренди часто залучають у свої рекламні кампанії відомих людей (співаків, акторів, блогерів). Для бренду це важливо, оскільки така рекламна кампанія сприяє зростанню інтересу до продукту. Часто люди звертають особливу увагу на те, що носить їхній кумир, якими парфумами чи косметикою користується, це створює ефект довіри. Завдяки численній аудиторії шанувальників зірок рекламна кампанія отримує більше охоплення, що зменшує витрати на залучення кожного окремого споживача.

Прикладом такої успішної співпраці відомих зірок на всесвітнього бренду є довготривалий проект компанії Gucci (французька корпорація Kering) та співаком Гаррі Стайлс. Вони мали довгу співпрацю у різних її проявах – рекламні кампанії, виходи співака на червоні доріжки у вбранні бренду, виступаючи у турах, а у 2022 році була випущена спільна колекція. Співак разом з креативним директором Алессандро Мікеле створили колекції з назвою НА НА НА, вона відображала стиль Гаррі у поєднанні з особливими рисами одягу бренду. Колекція відрізняється від іншого одягу представленого брендом відсутністю логотипів, що є притаманною рисою для Gucci, натомість пропонуючи унікальний стиль із ретро-елементами, такими як костюми в клітинку [77].

Українські бренди також розробляють цікаві маркетингові стратегії, це допомагає їм виділятися серед конкурентів та завойовувати увагу як локальної, так і закордонної аудиторії. Такі проекти забезпечують ефект вірусу у соціальних мережах, розширюючи охоплення за менших витрат. Крім того, креативні кампанії сприяють популяризації української культури та посилюють позиції бренду на ринку.

Найяскравіші рекламні компанії розробляє український бренд Cher 17. Їхній відділ маркетингу створює міні серіали в яких піднімає важливі соціальні аспекти суспільного життя, в той же час демонструють нові моделі одягу. Рекламний маніфест «Тьолочка», у якому висміюються стереотипи про прийняття успішності жінок у різних сферах. Кампанія використовувала провокативний підхід, щоб привернути увагу до нової колекції бренду, підкреслюючи його сміливість і сучасність. Вона стала вірусною в соціальних мережах, викликавши активні дискусії серед аудиторії. Рекламна кампанія показала успішні результати: у період з 3 по 12 квітня трафік на офіційному сайті бренду зріс у 5,2 рази. Кількість замовлень через онлайн канали збуту збільшилась у 2,7 рази [78].

Активна присутність українських брендів у соціальних мережах є одним із ключових маркетингових інструментів у конкурентній боротьбі з ТНК. Через значно менший розмір охопленої аудиторії, бренди можуть спілкуватись зі своєю аудиторією, отримувати зворотній зв'язок. Для кращої комунікації бренди використовують різні інструменти - опитування, прямі трансляції, інтерактивні stories і коментарі. Це допомагає підвищувати привабливість товарів для своєї цільової аудиторії, а також швидко реагувати на зміни у їхніх потребах, та сприяти органічному поширенню контенту.

Тернопільський бренд COOSH, який був заснований інфлюенсеркою Аліною Френдій, активно розвиває свій контент у соціальних мережах. В Instagram охоплює досить значну аудиторію, близько 348 тис.. Бренд використовує свою аудиторію для просування нових колекцій одягу у скандинавському стилі. Команда бренду співпрацює з блогерами для просування своїх товарів. Також співпрацює з партнерами для створення проектів, прикладом такої кампанії є MENTAL SUPPORT SWEATER у компанії з платформою психологічної підтримки Mindly. Основною метою було підвищити обізнаність населення про важливість ментального здоров'я серед українців. Ця ініціатива підкреслила соціальну відповідальність бренду, зміцнивши його імідж як компанії, що підтримує важливі суспільні питання.

Українські бренди зазнають деякі бар'єри у більш швидкому та масштабному розвитку як ТНК у модній індустрії. Економічні перепони виникають через нерівний доступ до фінансових ресурсів, в той же час українські виробники є більш екологічно свідомими. Культурно-соціальна унікальність, підкріплена національними традиціями, зміцнює зв'язок зі споживачами, а маркетингові стратегії, засновані на цифровій взаємодії, допомагають виділятися на ринку.

### **3.3. Можливості інтеграції українських брендів на міжнародний ринок**

Вихід вітчизняних брендів на міжнародні ринки стає все більш важливим етапом у розвитку як для компанії, так і для української модної індустрії. У контексті глобалізації навіть середні бренди можуть виходити на закордонні ринки шляхом співпраці з онлайн платформами для торгівлі.

Незважаючи на ряд факторів, які впливають на можливість українських брендів конкурувати з великими корпораціями, вони мають ряд переваг, які можуть зацікавити іноземних покупців, а саме - автентичний дизайн, виробництво невеликими обсягами, культурну ідентичність.

Іноземну аудиторію може зацікавити бренд, який у своїй діяльності враховує міжнародні тренди моди. Для споживача важливо не лише товар, а й користувацький досвід, історичне підґрунтя, його цінності. Власникам українських брендів досить важливо адаптуватись до актуальних світових трендів, впроваджувати у своїх соціальних мережах та сайтах іноземні мови, наприклад англійську. Також звертати увагу на екологічність, оскільки, для аудиторії наразі важлива позиція компанії стосовно цього питання.

Для кращого процесу інтегрування бренду на міжнародну аудиторію компанії необхідно використовувати аналітичні інструменти для вивчення попиту цільової аудиторії конкретного ринку та їх можливу адаптацію до певних культурних особливостей.

Успішним прикладом інтегрування національного бренду на міжнародний ринок є Sleeper. Він спеціалізується на домашньому одязі, який легко інтегрувати у щоденний ритм життя поза межами дому. Компанія заснована у 2014 році та вже змогла успішно інтегруватись на ринки Європи та Сполучених Штатів. Бренд активно використовує цифрові платформи, зокрема Instagram, для просування своїх колекцій, що дозволяє охопити широку міжнародну аудиторію. Продукція бренду представлена на престижних онлайн-платформах, таких як Net-a-Porter і MatchesFashion, що забезпечує доступ до глобального ринку. Екологічна упаковка та акцент на стійкому виробництві відповідають запитам сучасних споживачів, які цінують етичність. Також бренд співпрацює з різними концептуальними магазинами, їхню продукцію можна придбати у Європі, Азії, країнах Близького Сходу та Америці.

Ще одним інструментом для залучення іноземної аудиторії є участь бренду у міжнародних виставках та Тижнях моди. Це створює можливість для бренду заявити про себе на нову аудиторію та презентувати свої вироби перед ключовими гравцями ринку моди – модні журналісти, стилісти, лідери думок, власників концептуальних магазинів та інші. Це також підвищує довіру до бренду й сприйняття його як частини світового модного контексту.

Окрім без прямого комерційного зиску, участь у таких подіях має іміджеве значення. Певною мірою це може виступати демонстрацією відкритості до подальшої співпраці та спроможність вести свою діяльність за міжнародними стандартами. Бренд здобуває нагоду потрапити в професійні огляди, бути поміченим у модних ЗМІ та онлайн-платформах, що суттєво може підвищити рівень впізнаваності та сформувати репутацію надійного гравця у сфері моди.

Тиждень моди – це важливий захід для усіх брендів, оскільки надає можливість продемонструвати свої вироби на широку аудиторію. Щорічно українські бренди демонструють свої вироби як на національному, так і закордонних тижнях моди. Львів'янин Руслан Багінський мав можливість

продемонструвати свої капелюхи на Fashion Week in New York. Українець представив колекцію The Closet, яка складалась з 5 унікальних дизайнів [79].

Ще одним методом для виходу на міжнародний ринок є використання спеціальних торгівельних платформ, це відкриває доступ до глобальної аудиторії, при цьому без значних збитків у випадку якщо ж бренд не зможе віднайти свою ЦА. Найпопулярнішими платформами є Farfetch, Zalando, Etsy чи Amazon Fashion. Користувачі такого формату платформ – це люди з різних країн світу, які мають можливість знайти унікальні речі за різним ціновим сегментом. Наприклад, розміщення на Etsy дає змогу українським брендам просувати унікальні, спеціальні продукти з національними елементами, що приваблюють поціновувачів автентичної моди. Крім того, ці маркетплейси забезпечують зручну логістику, маркетингову підтримку та інтеграцію з платіжними системами, що знижує бар'єри для входу на міжнародні ринки.

Існують такого формату і фізичні магазини, вони мають назву концептуальний магазин або ж шоурум. Партнерство з такими бутиками надає для бренду можливість показати своє позиціонування як гравців у сегменті преміум товарів за межами рідної країни. Такі магазини, розташовані в модних столицях, як-от Париж, Лондон чи Нью-Йорк, привертають увагу людей, для яких важливо дотримуватись усіх трендів, і забезпечують брендам доступ до вибагливої аудиторії, яка цінує унікальність і ексклюзивність. Співпраця з такими посередниками дозволяє українським брендам адаптувати свої колекції до локальних уподобань, отримуючи при цьому цінний зворотний зв'язок. Крім того, присутність у концепт-сторах підвищує довіру до бренду, оскільки вони часто асоціюються з ретельним відбором якісних і трендових продуктів.

Український бренд FROLOV представлений у паризькому концептуальному магазині ITEMS, який був заснований українкою Наталією Згуровською. Його основна спеціалізація – це презентація ексклюзивних речей та виконання дизайнерами індивідуальних замовлень для особливих клієнтів. Окрім суконь бренду у магазині представлені й інші українські дизайнери -

Ruslan Baginskiy, SIX, Article, Bevza, Anton Belinskiy, Paskal, Gunia Project, Lutiki, Bobkova [80].

Для розвитку національних брендів як на місцевому, так і глобальному рівнях важливо розвивати підтримку з боку держави. Програми, такі як гранти від USAID, ініціативи Ukrainian Institute та House of Europe, надають фінансову та організаційну підтримку для участі брендів у міжнародних виставках, показах і торгових місіях. Впровадження таких ініціатив надають можливість українським дизайнерам продемонструвати унікальність національної моди. З боку держави це вигідно через економічне зростання, яке роблять бренди модної індустрії, зокрема, створення нових робочих місць, стимулювання розвитку легкої промисловості.

Прикладом успішної ініціативи є проект Fashion Globus Ukraine, який відбувся у жовтні 2023 року. Під час нього було організовано показ 25 українських брендів весільного одягу на White Wedding Platform у Мілані за підтримки USAID та Ukrainian Institute. Ця подія стала частиною торгової місії, спрямованої на розширення експортних можливостей українських дизайнерів на європейському ринку. Бренди, такі як FROLOV і GASANOVA, представили свої колекції, отримавши увагу міжнародних представників модної індустрії. Подія підкреслила унікальність української моди, поєднуючи традиційні вишивки з сучасним кроєм, що посилило інтерес до брендів. Завдяки державній підтримці та культурній дипломатії такі заходи допомагають українським брендам встановлювати партнерства з іноземними партнерами, сприяючи економічному розвитку та популяризації української культури [81].

Одним з методів просування, яким користуються деякі вітчизняні бренди, це співпраця з відомими людьми – співаками, моделями, акторами та лідерами думок. Такого формату співпраця приносить для бренду широку аудиторію, яка сильно залежить від думки їхнього кумира. Вихід відомої особи у певному бренді створює ефект довіри до нього, адже виріб асоціюється з цією зіркою.

Подібне партнерство допомагає підвищити впізнаваність бренду, закріпити його імідж як сучасного, якісного й стильного. Крім того, завдяки соціальним мережам, навіть одна фотографія зірки в одязі чи аксесуарах українського виробництва може швидко поширитися світом, викликаючи інтерес до продукції та збільшуючи продажі. Таким чином, колаборації з відомими людьми стають з кожним днем все більш дієвим інструментом міжнародної популяризації українських брендів.

Найвідоміші зірки Голівуду носять капелюхи бренду Руслана Багінського. Дизайнер випустив колекцію головних уборів, яка була оздоблена кристалами, напередодні Нового року капелюхи приміряли такі відомі особистості як Мадонна, Майлі Сайрус і Аманда Горман. Окрім описаних зірок, у капелюхах Багінського з'являлись й інші відомі особистості, а саме - Ріанна, Бейонсе, Мадонна, Белла і Джіджі Гадід, Тейлор Свіфт, Роуз Хантінгтон-Вайтлі, Памела Андерсон та інші [82].

Дизайнер Іван Флоров одягав відомих зірок всесвітньо масштабу, вони часто обирають його вбрання для своїх виступів або зйомок у музичних кліпах, або ж для виходів на червоні доріжки. Його жіночні дизайни, зокрема корсетні сукні з ручною вишивкою, носили такі знаменитості, як Бейонсе, Дженніфер Лопес і Сабріна Карпентер. У 2019 році маловідомий дизайнер сказав, що його мрія побачити Бейонсе у своїх сукнях, а вже у 2023 році це сталося двічі – під час її виступів в рамках туру [83].

Українські бренди мають потенціал для інтегрування на міжнародні ринки підтримувані грантами, торговими місіями та платформами на кшталт Farfetch чи концептуальних магазинів, дозволяють презентувати унікальну естетику та національну ідентичність. Це сприяє розширенню експорту, залученню нової аудиторії та підвищенню престижу України в глобальній індустрії моди.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження транснаціоналізації ринку модної індустрії та наслідки її діяльності для економіки можна зробити наступні висновки. Транснаціональні корпорації – це модель ведення бізнесу, яка передбачає що компанії модної індустрії розширюють свою діяльність за межами материнської країни. Вони інтегруються на міжнародних ринках та формують нові стратегії для розвитку бізнесу.

Розвиток транснаціональних корпорацій у фешн-індустрії має багаторічну історію розвитку, яка активно розвивалась вже у середині ХХ століття. Сучасні форми найвідоміших корпорацій були засновані у країнах Західної Європи та Сполучених Штатах Америки, але завдяки успішній стратегії розвитку вони змогли розширити свою присутність в усіх частинах світу.

В залежності від цінового сегменту та цільової аудиторії розрізняють дві стратегії – швидка мода та люкс сегмент. Швидка мода орієнтована на середньостатистичного споживача, пропонуючи доступні ціни та часті оновлення товарів. Натомість люкс сегмент передбачає зосередженість на унікальності речей, високій якості виготовлених товарів та тривалому виробничому циклі, що відповідає потребам заможних клієнтів, які є цільовою аудиторією таких брендів.

Домінування корпорацій у модній індустрії спричиняє різні наслідки. Економічні наслідки, а саме стимулювання економічного зростання приймаючих країн, створення нових робочих місць, але в той же час створюється тиск на локальні компанії через високий рівень конкуренції. Екологічні наслідки включають значні викиди CO<sub>2</sub> від масового виробництва та логістики, хоча деякі ТНК намагаються компенсувати це через впровадження зелених технологій. Соціальні ефекти проявляються в підвищенні доступу до глобальної моди, але також можуть призводити до соціальної нерівності та зміни традиційних споживчих звичок.

Іноземні корпорації активно розширюють свою присутність на українському ринку. Для експансії вони використовують стратегії франчайзингу, відкриття власних торгових магазинів та онлайн торгівлі, що забезпечує їм швидке розширення та адаптацію до локальних умов. Фінансова ефективність цих стратегій виявляється у високих доходах від продажів, зокрема завдяки залученню молодшої аудиторії, хоча витрати на логістику та маркетинг залишаються значними. Незважаючи на економічні виклики, пов'язані з воєнним станом і девальвацією гривні, ТНК демонструють стійкість, що свідчить про їхню здатність оптимізувати ресурси.

Українські бренди, такі як FROLOV і Ksenia Schnaider, стикаються з серйозними викликами через високу конкуренцію з транснаціональними корпораціями, що мають значно більші фінансові та маркетингові ресурси, особливо після часткового відновлення ринку в 2023-2024 роках. Водночас це створює можливості для локальних компаній розвивати унікальну ідентичність, використовуючи національні традиції та екологічні ініціативи, що приваблюють свідомих споживачів. Успіх залежить від адаптації до глобальних трендів і пошуку ніші, що може посилити їхню позицію в умовах економічної нестабільності.

Інтеграція українських брендів на міжнародний ринок відкриває перспективи через участь у глобальних виставках моди та співпрацю з міжнародними платформами e-commerce, що дозволяє розширити аудиторію. Підтримка державних програм експорту та партнерство з локальними дизайнерами можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності, особливо в сегменті еко-моди. Українські бренди вже роблять спроби розширення на іноземні ринки, демонструючи високий попит на їхню продукцію серед іноземної аудиторії. Однак успіх залежить від подолання логістичних бар'єрів і підвищення якості виробництва, що є ключовими факторами для стійкого зростання

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ:

1. East India Company, URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/East\\_India\\_Company](https://en.wikipedia.org/wiki/East_India_Company) ;
2. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. 208 с.
3. DRAFT UNITED NATIONS CODE OF CONDUCT ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS\* [1983 version], URL: <https://investmentpolicy.unctad.org/international-investment-agreements/treaty-files/2891/download> ;
4. WORLD INVESTMENT REPORT 2014, URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2014chMethodNote\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2014chMethodNote_en.pdf) ;
5. Investopedia: Horizontal Integration vs. Vertical Integration: What's the Difference?, URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp> ;
6. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації, URL: <https://buklib.net/books/30441/> ;
7. Statista: The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2024, URL: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/> ;
8. Top Fashion Technology Trends Shaping a Sustainable Future, URL <https://www.centricsoftware.com/blog/fashion-technology-trends/> ;
9. Alicia Reyes Sarmiento: The future of fashion is here: how 3D printing is changing the industry, URL: <https://fashionunited.com/news/fashion/the-future-of-fashion-is-here-how-3d-printing-is-changing-the-industry/2024120463260> ;
10. Thomas Bernhardt-Lanier: “What is the fashion pyramid?”, URL: [https://medium.com/@thomas\\_bl/7-what-is-the-fashion-pyramid-09a4e6a166a3](https://medium.com/@thomas_bl/7-what-is-the-fashion-pyramid-09a4e6a166a3) ;
11. Melissa Shea: “How Digital Marketing Has Impacted The Fashion Industry“, URL: <https://fashionmingle.com/how-digital-marketing-has-impacted-the-fashion-industry/> ;
12. Міжнародні фінанси: навчальний посібник / О. М. Мозговий, Т. Є. Оболенська, Т. В. Мусієць; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Мозгового. — К.: КНЕУ, 2005. — 558 с.
13. Zara Business Model: How It Stays Ahead with Fast Fashion, URL: <https://newswirejet.com/zara-business-model/> ;
14. European Commission: “Are the clothes you are wearing free from child labour?”, URL: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/stories/are-clothes-you-are-wearing-free-child-labour\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/stories/are-clothes-you-are-wearing-free-child-labour_en) ;

15. Amazon ads: What is brand positioning and why is it important?, URL: <https://advertising.amazon.com/library/guides/brand-positioning> ;
16. Annika K Steuber, Paatricia Nieva, Hardsidha R. Ravichandran and Frances K. Maupin: “Marketing strategy: Celine”, URL: <https://betweentworacks.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/12/celine-marketing-strategy-offical.pdf> ;
17. Marharyta Nazarenko: Про бренд архітектуру і при чому тут BPMN “, URL: <https://marharytanazarenko.medium.com/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4-%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%83-%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B8-%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D1%82%D1%83%D1%82-bpmn-b98942a6b575> ;
18. Денис Гудко: “Як використовувати віртуальну та доповнену реальність для маркетингу інтернет-магазину?”, URL: <https://brander.ua/blog/yak-vykorystovuvaty-virtualnu-ta-dopovnenu-realnist-dlya-marketynhu-internet-mahazynu> ;
19. Mike Boland: “Case Study: Dior Boosts its Brand with AR“, August 9, 2022, URL: <https://arinsider.co/2022/08/09/case-study-dior-boosts-its-brand-with-ar/> ;
- 20.5 Ways Zara is Using AI [Case Study][2025], URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/ways-zara-using-ai/> ;
21. LVMH: Financial indicators, URL: <https://www.lvmh.com/en/investors/key-figures> ;
22. LVMH: Non financial indicators, URL: <https://www.lvmh.com/en/investors/key-figures> ;
23. LVMH: Ellesvmh, URL: <https://www.lvmh.com/en/commitment-in-action/for-people/ellesvmh> ;
24. Wunderlabel: Company history Kering, URL: <https://wunderlabel.com/lab/fashion-company-histories/kering/> ;
25. Forbes Юрій Тарасовський: “Власник Gucci викупить 30% акцій Valentino у катарського інвестфонду Mayhoola за €1,7 млрд”, URL: <https://forbes.ua/news/vlasnik-gucci-vikupit-30-aktsiy-valentino-u-katarskogo-investfonde-mayhoola-za-17-mlrd-28072023-15102> ;
26. Statista: Kering Group's revenue worldwide from 2016 to 2024, by region, URL: <https://www.statista.com/statistics/914967/kering-group-revenue-worldwide-by-region/> ;
27. World Benchmarking Alliance: Kering, URL: <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/gender/companies/kering/> ;

28. WSJ Markets: Kering S.A., URL: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/FR/XPAR/KER/financials/annual/income-statement> ;
29. Kering: 2024 annual results, February 11, 2025, URL: [https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering\\_Press\\_Release\\_Annual\\_Results\\_2024\\_110225\\_d0961a25d1.pdf](https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Press_Release_Annual_Results_2024_110225_d0961a25d1.pdf)
30. Inditex Group annual report 2024, URL: [https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/604197b9-50de-4f4f-ab84-c1e379cb3fd0/Inditex\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2024.pdf?t=1741989136588](https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/604197b9-50de-4f4f-ab84-c1e379cb3fd0/Inditex_Group_Annual_Report_2024.pdf?t=1741989136588) ;
31. Inditex: full year 2024 results, URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/4a47faab-1d1f-4ed5-b37b-374162394b7c/2024AnnualResultsAnnexes.pdf?t=1742212218056> ;
32. Inditex: “Inditex contributes €3 million to The Great People’s Forest, one of the Largest Environmental Restoration Initiatives in South Asia”, URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/press/news-detail/5a19a226-98c2-4e7c-8652-6f90c6537d50/inditex-contributes-3-million-to-the-great-peoples-forest-one-of-the-largest-environmental-restoration-initiatives-in-south-asia-> ;
33. H&M Group: Markets and expansion, URL: <https://hmgroup.com/about-us/markets-and-expansion/> ;
34. WSJ Markets: H&M Hennes & Mauritz, URL: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/SE/HMB/financials/annual/income-statement> ;
35. H&M Group: Materials, URL: <https://hmgroup.com/sustainability/circularity-and-climate/materials/> ;
36. Daniel Pereira: Zara marketing strategy, March 27, 2025, URL: [https://businessmodelanalyst.com/zara-marketing-strategy/#Who\\_is\\_Zaras\\_Target\\_Audience](https://businessmodelanalyst.com/zara-marketing-strategy/#Who_is_Zaras_Target_Audience) ;
37. Dana Nemirovsky: Zara’s marketing strategy: a deep dive into Fast Fashion dominance, February 19, 2025, URL: <https://www.brandvm.com/post/zaras-marketing-news> ;
38. Business logistics: Zara clothing company supply chain, 6 October, 2017, URL: <https://businesslogisticssite.wordpress.com/2017/10/06/zara-clothing-company-supply-chain/> ;
39. Inditex: FY 2024 Results, 1 February 2024 to 31 January 2025, URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/16843322-c524-4f36-b84f-133989e4e569/INDITEXFullYear2024Results.pdf?t=1741760450878> ;
40. ECDB: Zara online sales: global store count, revenue, markets, October 18, 2024, URL: <https://ecdb.com/blog/zara-rising-global-sales-zara-store-numbers-latest-fashion-trends/3098> ;

41. Hitesh Bhasin: Marketing mix of Gucci and 4PS (Updated 2025), December 18, 2024, URL: [https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-gucci/#google\\_vignette](https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-gucci/#google_vignette) ;
42. Gucci: Gucci Privacy Policy Tag, URL: [https://www.gucci.com/int/en/st/nfc-tag-policy?utm\\_medium=geolocation&utm\\_source=gucci-us&utm\\_campaign=overlay](https://www.gucci.com/int/en/st/nfc-tag-policy?utm_medium=geolocation&utm_source=gucci-us&utm_campaign=overlay) ;
43. Fashionbi: Gucci's 2024 Revenue Plunges by 23% Amid Strategic Reset, 30 May, 2025, URL: <https://www.fashionbi.com/insights/gucci-s-2024-revenue-plunges-by-23-amid-strategic-reset> ;
44. Kering: Finance About Kering & key figures, URL: <https://www.kering.com/en/finance/about-kering/> ;
45. H2O Team: Cotton farming and water scarcity: challenges and solutions, September 10, 2023, URL: <https://h2oglobalnews.com/cotton-farming-and-water-scarcity/> ;
46. Behzod Gaybullaev: Changes in water volume of the Aral Sea after 1960, Volume 2, pages 285-291, 2012, URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13201-012-0048-z> ;
47. Jolin Li: Fast Fashion and Emissions: What's the Link?, August 23<sup>rd</sup>, 2024, URL: <https://earth.org/fast-fashion-and-emissions-whats-the-link/> ;
48. European Parliament: Circular economy: definition, importance and benefits, 24 May 2023, URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits> ;
49. Sustain your style: Inhumane working conditions, URL: <https://www.sustainyourstyle.org/en/working-conditions>
50. Обвал будинку в Саварі, URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%B2%D0%B0%D0%BB\\_%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83\\_%D0%B2\\_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%B2%D0%B0%D0%BB_%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83_%D0%B2_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96) ;
51. Pauline Overeem, Matrje Theuws: Fact Sheet: Child labour in the textile & garment industry, 1 March 2014, URL: <https://www.somo.nl/fact-sheet-child-labour-focus-on-the-role-of-buying-companies/> ;
52. H&M Group: Wages, URL: <https://hmgroupp.com/sustainability/fair-and-equal/wages/> ;
53. Social, Annual report 2023 Inditex, URL: [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2023/en/Social.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2023/en/Social.pdf) ;
54. Statista: Number of employees of the LVMH Group worldwide from 2008 to 2024, URL: <https://www.statista.com/statistics/245876/total-number-of-employees-of-the-lvmh-group-worldwide/> ;

- 55.6.2. Tax responsibility and transparency, Annual report Inditex 2022, URL: [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/pdf/FISCAL-TRANSPARENCY.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/FISCAL-TRANSPARENCY.pdf) ;
56. Institute on taxation and economic policy: Fact Sheet: Nike and Tax Avoidance, November 5, 2017, URL: <https://itep.org/fact-sheet-nike-and-tax-avoidance/> ;
57. LVMH: Art, culture and education, URL: <https://www.lvmh.com/en/commitment-in-action/for-philanthropy/art-culture-and-education> ;
58. Zoe Anastasiou: Other Stories just released a summer-ready designer collab we can't wait to wear, URL: <https://www.marieclaire.co.uk/fashion/and-other-stories-sindiso-khumalo-collaboration> ;
59. Franchise Capital: Про франчайзинг. Словник термінів, URL: <https://franchise-capital.com/blog/slovník-terminiv/> ;
60. Topfranchise: Zara Franchise Opportunities, URL: <https://topfranchise.com/products/zara-clothing-store-franchise/> ;
61. Franchising.Ua: Zara - перший магазин у Києві, 15.05.2008, URL: <https://franchising.ua/stattya/49/zara-peshiy-magazin-u-kievi/> ;
62. Share UA Potential: “H&M is impressed with the results after resuming work in Ukraine“, 6 January 2024, URL: <http://shareuapotential.com/News/Newsline/hm-inditex-lpp-news-2023-12.html> ;
63. Оpendатабот: ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП», URL: <https://opendatabot.ua/c/32435513> ;
64. Дарія Осік: “Ярема Івахів, LPP: Менеджмент компанії погодив відновлення інвестицій в Україну “, 10.05.2023 р., URL: <https://rau.ua/novyni/jarema-ivahiv-lpp/> ;
65. Оpendатабот: ТОВ «ШНАЙДЕР ЕНТЕРПРАЙЗ», URL: <https://opendatabot.ua/c/41278468> ;
66. Forbes Ukraine: Інформація про Kacho Group, URL: <https://forbes.ua/profile/kacho-group-1074> ;
67. Vogue UA: “Цвіт нації: Руслан Багінський – про першу кутюрну колекцію, традиції та інфлюенсерів“, 18 грудня 2019, URL: <https://vogue.ua/article/fashion/brend/cvet-nacii-38908.html> ;
68. Elle UA: “Українські fashion-бренди, які постраждали внаслідок ворожих обстрілів“, 20 червня 2025 р., URL: <https://elle.ua/moda/fashion-blog/ukrainski-fashion-brendi-yaki-postrazhdali-vnaslidok-vorozhiv-obstriliv/> ;
69. Маргарита Толстих: “5 українських брендів одягу, які турбуються про екологію, 18 квітня 2021 р. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/5-ukrainskih-brendiv-odyagu-yaki-turbujutsya-pro-ekologiju/> ;

- 70.Береза Поліна: “Sustainability Talk: свідомий український бренд одягу SHEZ.BRAND”, 27 червня 2023 р., URL: <https://marieclaire.ua/fashion/sustainability-talk-svidjmij-ukrayinskij-brend-odyagu-shez-brand/> ;
- 71.Сумський національний аграрний університет (СНАУ): “Ochis Coffee – екологічні кавові окуляри, або як побудувати бізнес на ресайклінгу”, URL: <https://jm.snau.edu.ua/2022/11/10/ochis-coffee-ekologichni-kavovi-okuljari-abo-jak-pobuduvati-biznes-na-resajklingu/> ;
- 72.H&M Group: Synthetics, URL: <https://hmgrou.com/sustainability/circularity-and-climate/materials/synthetics/> ;
73. Adidas: “Adidas to produce more shoes using recycled plastic waste in 2019”, January 21, 2019, URL: <https://www.adidas-group.com/en/media/press-releases/adidas-to-produce-more-shoes-using-recycled-plastic-waste-in-2019> ;
- 74.Elle UA: Svitlana Kravchenko: “Модне досє: як створюються вишиванки Entodim“, 15 травня 2025 р. , URL: <https://elle.ua/ludi/interview/yak-stvoryuyutsya-vishivanki-etnodim/> ;
- 75.BBC: Laura Bicker: “The truth behind your \$12 dress: Inside the Chinese factories fuelling Shein's success“, January 13, 2025, URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cdrylgvr77jo> ;
- 76.Vänskä A. & O. Gurova: “The fashion scandal: Social media, identity and the globalization of fashion in the twenty-first century”, International Journal of Fashion Studies, URL: [https://www.ingentaconnect.com/content/intellect/infos/pre-prints/content-infos\\_intellect\\_00045#Supp](https://www.ingentaconnect.com/content/intellect/infos/pre-prints/content-infos_intellect_00045#Supp) ;
- 77.Cam Wolf: “Harry Styles plays around in his new Gucci collection”, 3 November 2022, URL: <https://www.gq-magazine.co.uk/fashion/article/harry-styles-ha-ha-ha-gucci-campaign-2022> ;
78. Forbes UA, Олександр Шаріпов: “«Тьолочка» спрацювала. Провокаційна реклама бренда Cher’17, через яку в квітні пересварилось «пів країни», принесла рекордні продажі”, 19 травня 2023, URL: <https://forbes.ua/company/tolochka-spratsyuvala-provokatsiy-na-reklama-brendu-cher17-cherez-yaku-u-kvitni-peresvarilos-piv-kraini-prinesla-rekordni-prodazhi-19052023-13689> ;
- 79.ELLE: “Ruslan Baginskiy презентував свої головні убори на Тижні моди в Нью-Йорку”, 14 лютого 2023 URL: <https://elle.ua/moda/novosty/ruslan-baginskiy-prezentuvav-svoi-golovni-ubori-na-tizhni-modi-v-nyu-yorku/> ;
- 80.Vogue UA: “Важливі речі: як паризький концепт-стор ITEMS відкриває світові українських дизайнерів”, 14 травня, URL:

- <https://vogue.ua/article/fashion/brend/made-in-ukraine-a-paris-yak-parizkiy-koncept-stor-items-vidkrivaye-svitovi-ukrajinskih-dizayneriv-59283.html> ;
81. Громадська спілка: Fashion Globus Ukraine, URL: <https://fashionglobusukraine.com/about> ;
82. Vogue UA: “Vogue Ukraine Showcase 2024: бренд RUSLAN BAGINSKIY”, 27 лютого 2024, URL: <https://vogue.ua/article/fashion/brend/vogue-ua-showcase-2024-brend-ruslan-baginskiy-54967.html> ;
83. ELLE: “10 світових зірок, яких одягав Іван Фролов”, 26 ЖОВТНЯ 2023 р., URL: <https://elle.ua/moda/zvezdny-stil/10-svitovih-zirok-yakih-odyagav-ivan-frolov/> ;